



جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع:

دور الإتصال التنظيمي في التخفيف من الضغوط المهنية

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة موارد بشرية

إشراف الأستاذ:
* د. زمالة عمر

إعداد الطالبة:
* غالم فاطمة الزهراء

لجنة المناقشة

رئيسا
مشرفا
ممتحنا

الأستاذ:
الاستاذ: زمالة عمر
الاستاذ:

السنة الجامعية : 2019-2020

الشكر

بسم الله الرحمن الرحيم

يقول عزّ وجلّ

﴿لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾

نشكر المولى عزّ وجلّ ونحمده حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه
على نعمه الجليلة أنه تبارك وتعالى أمدّنا بالصحة والعافية والقوة لإتمام هذا العمل
ونحمده تبارك وتعالى على توفيقه وإعانتته لنا ومنحنا الرشد والثبات.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلّم

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

يطيب لنا بكثير من الاحترام أن نتقدّم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف "زمالة عمر" الذي
بفضل الله ثم بفضل جهده المتواصل أفادنا كثيرا بنصائحه وإرشاداته تم إنجاز هذا العمل
فله منا كل الشكر والوفاء.

كما نتقدّم بالشكر الجزيل لكافة أساتذتنا الكرام جازاهم الله خيرا

كما لا ننسى أن نتقدّم بشكرنا الخاص إلى كل عمّال مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمّال
الأجراء (وكالة عين الدفلى) وكذلك عمّال مكتبة وإدارة العلوم الاقتصادية والسوق التجاري.
وفي الأخير نتوجه بخالص شكرنا وأمانينا إلى كل من ساهم معنا في إتمام هذا العمل من بعيد
أو من قريب راجيين من المولى عزّ وجلّ أن يجعل هذا في ميزان حسناتهم

وشكرا للجميع

الإهداء

إلى من غرس القيم والأخلاق في قلبي، إلى من أحمل لقبه بكل فخر واعتزاز

*** أبي *** أطل الله في عمره

إلى التي حملتني وهنا على وهن وسقتني من نبع حنانها وعطفها الفيّاض، إلى من كان

دعاؤها ورضاها عني سر نجاحي

*** أمي الغالية *** حفظها الله

إلى رفيق دربي *** زوجي الحبيب ***

إلى من رافقني دعاؤها طول أيام حياتها جدت الغالية رحمها الله

إلى من قاسموني عطف وحنان أمي وأبي: إخوتي وأخواتي

إلى زملائي وزميلاتي في طور التدرّج وخاصة تخصص "إدارة الموارد البشرية"

إلى كل من علّمني حرفا فصرت له عبدا، أساتذتي الكرام من الطّور الابتدائي إلى طور

التّخرّج

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

ملخص

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن دور الاتصال التنظيمي في مواجهة الضغوط المهنية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء -وكالة عين الدفلى- وتبحث في متغيرات محدّدة وهي الاختلاف بين أفراد العينة على مستوى الجنس (ذكور، إناث) والأقدمية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار صحّة الفرضيات قمنا بإتباع الخطوات والمبادئ والقواعد الأساسية للمنهج الوصفي الذي يتناسب ودراستنا معتمدين على الاستبيان بغرض جمع البيانات بعد التأكد من خصائصه السكومترية وبعد معالجة البيانات باستخدام مجموعة الأساليب الإحصائية المناسبة توصلنا إلى أنّ الاتصال الداخلي فعّال في مواجهة الضغوط من وجهة نظر الموظفين، مع عدم وجود فروق بين أفراد العينة في ذلك باختلاف الأقدمية والجنس.

الكلمات المفتاحية:

الاتصال الداخلي، الضغط المهني، مواجهة الضغوط المهنية

Abstract:

The present study aims to reveal the effective of the role of internal communication in confrontation with a occupational stress from of mures warking at social institution for waga Ain Defla, the study seek to identify specific variales wich are the differences between members of the simple according to the level of sex (males, females) seniarity.

In order to achieve the objectives of the study and testing of hypatheses we followed the steps and the basic principales and rules of the descriptivz approoch wich appraprites our study, we used a questionnaire for the purpose of collecting data after the confirmation of its psy-chanetric properties, after pracessing the data using a set of opprapriate statistical methads.

We found that internal communication is effective in facing accupational stress from the prespectives, with no differences between the simple members according to seniority sex (Males, Females).

Key words:

Internal communication, Accupational stress, confronting professional pressure.

Table of Contents

الشكر	
الإهداء	
ملخص	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
قائمة الملاحق	
مقدمة.....أ	
الفصل الأول: أساسيات حول الإتصال التنظيمي والظغوط المهنية	
تمهيد.....5	
المبحث الأول: أساسيات حول الإتصال التنظيمي والظغوط المهنية.....6	
المطلب الأول: الإتصال التنظيمي.....6	
الفرع الأول: تعريف ونشأة الإتصال التنظيمي.....6	
2- نشأة الإتصال التنظيمي.....7	
الفرع الثاني: عناصر الإتصال.....8	
الفرع الثالث: أهمية الإتصال التنظيمي.....9	
الفرع الرابع: أهداف الإتصال التنظيمي.....9	
المطلب الثاني: أنواع الإتصال التنظيمي (أشكاله، معيقاته ومتطلبات نجاح العملية الاتصالية).....10	
الفرع الأول: أنواع الإتصال التنظيمي.....10	
الفرع الثاني: أشكال الإتصال التنظيمي:.....13	
الفرع الثالث: معوقات الإتصال التنظيمي:.....14	
الفرع الرابع: متطلبات نجاح عملية الإتصال التنظيمي.....17	
المطلب الثالث: أساسيات حول الضغوط المهنية.....18	
الفرع الأول: تعريف الضغوط المهنية وآلية حدوثها.....18	

20	الفرع الثاني: عناصر الضغوط المهنية.....
21	الفرع الثالث: مصادر الضغوط المهنية.....
25	المطلب الرابع: أنواع الضغوط المهنية وأهم نتائجها مع آليات مكافحتها.....
25	الفرع الأول: أنواع الضغوط المهنية.....
28	الفرع الثاني: نتائج الضغوط المهنية.....
29	الفرع الثالث: أساليب مكافحة الضغط المهني.....
32	المبحث الثاني: العلاقة بين الاتصال التنظيمي والضغوط المهنية.....
32	المطلب الأول: العلاقة بين الضغوط المهنية والرضا الوظيفي.....
32	المطلب الثاني: علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي.....
33	المطلب الثالث: العلاقة بين الاتصال والضغوط المهنية.....
34	المبحث الثالث: الدراسات السابقة.....
34	المطلب الأول: دراسات سابقة حول الاتصال التنظيمي.....
35	المطلب الثاني: دراسات حول الضغوط المهنية.....
35	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين مختلف الدراسات.....
37	خلاصة الفصل الأول.....
	الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة الضمان الإجتماعي للعمال الأجراء cnas وكالة عين الدفلى
	تمهيد:.....
40	المبحث الأول: تقديم عام للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء.....
40	المطلب الأول: الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الجراء CNAS.....
40	الفرع الاول: مهام CNSA.....
40	الفرع الثاني: هيكل الوكالة الوطنية CNSA:.....
41	الفرع الثالث: الفئات الخاضعة لصندوق الضمان الاجتماعي.....
43	المطلب الثاني: التعريف بالصندوق الوطني للعمال الجراء -وكالة عين الدفلى-.....
43	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي (CNAS) -وكالة عين الدفلى-.....
49	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.....
49	المطلب الأول: أدوات وتقنيات الدراسة.....
49	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....

49	الفرع الثاني: أسلوب جمع البيانات
50	الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان
51	المطلب الثاني: تحليل فقرات الاستبيان
51	الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية
53	الفرع الثاني: تحليل العبارات
67	الفرع الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
	خلاصة:
71	خاتمة
75	قائمة المراجع
78	الملاحق

قائمة الجداول

- الجدول 01: اختبار ألفا كرونباخ..... 50
- الجدول 02: توزيع العينة حسب الجنس 51
- الجدول 03: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي: 51
- الجدول 04: توزيع العينة حسب الأقدمية في المؤسسة: 52
- الجدول 05: توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي: 52
- الجدول 06: توزيع العينة حسب طبيعة العمل: 53
- الجدول 07: اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات..... 53
- الجدول 08: طريقة تنفيذ المعلومات التي تصدرها المؤسسة للمرؤوسين 54
- الجدول 09: السبب الذي أدى إلى البطء في المعلومات المراد القيام بها 54
- الجدول 10: طريقة نقل القرارات عن الإدارة 55
- الجدول 11: إمكانية وضوح المعلومات في المعلومات المنقولة 56
- الجدول 12: هناك غموض ولبس في المعلومة المنقولة 56
- الجدول 13: الوسائل الأكثر استخداما في الاتصال بالرؤساء..... 57
- الجدول 14: الصعوبة في العمل الذي تقوم به..... 57
- الجدول 15: الشعور بعدم وضوح الدور والأداء في الوظيفة 58
- الجدول 16: صعوبة التفاهم مع الرئيس 58
- الجدول 17: التأثير بنقص التعاون والعمل الجماعي..... 59
- الجدول 18: الراتب الذي تتقاضاه لا يتناسب مع مجهوداتك..... 59
- الجدول 19: قلة فرص الترقية أو انعدامها..... 60
- الجدول 20: تأثير الحياة الشخصية والعائلية على الحياة المهنية..... 60
- الجدول 21: آثار الضغوط المهنية على أدائك..... 61
- الجدول 22: تأثير الدافعية في إنجاز الأعمال بالضغوط المهنية..... 61
- الجدول 23: زيادة الضغوط المهنية. 62
- الجدول 24: الضغوط لا تؤدي إلى سرعة اكتسابك للمهارة الجيدة..... 62
- الجدول 25: القدرة على النوم بعد يوم متعب..... 63
- الجدول 26: الضغوط المهنية تساعد على تخطي المشاكل..... 63

- الجدول 27: الشعور بالملل في أوقات العمل الرسمية..... 64
- الجدول 28: الشعور بالانفعال وعدم ضبط النفس أثناء تأدية المهام..... 64
- الجدول 29: الشعور بالإرهاق النفسي والتعب والآلام الجسدية بعد مزاولتك للنشاط المهني. 65
- الجدول 30: الإحساس بانخفاض الدافعية تجاه عملك..... 65
- الجدول 31: الرضا عن العمل..... 66
- الجدول 32: الضغوط تتسبب في تراجع الأداء..... 66
- الجدول 33: الضغوط التي تشعر بها تؤدي إلى غيابك المتكرر وعدم التقيد بأوقات العمل الرسمية..... 67

قائمة الأشكال

- الشكل رقم: (01): عملية الاتصال..... 08
- الشكل رقم (02): يوضح الاتصالات الرسمية واتجاهاتها..... 12
- الشكل رقم 03: عناصر الضغوط:..... 21
- الشكل رقم (04): نموذج الثنائي لتصنيف مصادر ضغوط العمل حسب "كان كوبر و"مارشال" 1993 .. 22
- الشكل رقم (05): النموذج المتعدد في تصنيف ضغوط العمل..... 24
- الشكل رقم (06): علاقة الضغط بالقلق..... 28
- الشكل رقم (07): هيكل الوكالة الوطنية CNAS..... 41
- الشكل رقم (08): مراكز الدفع الموجودة على مستوى عين الدفلى..... 43

قائمة الملاحق

- الملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي..... 79
- الملحق رقم 02: استبيان الدراسة..... 80
- الملحق رقم 03: مخرجات SPSS..... 82

مقدمة

يعتبر الضغط المهني من بين المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين خاصة في العقود الأخيرة، ويرجع هذا الاهتمام إلى ما تخلقه تلك الضغوط من تبعيات سلبية على سلوك العمّال داخل المنظمة والتي تلقي بظلالها على الفرد وكذا المنظمة، وتعوق الطرفين عن تحقيق الأهداف، وتفسّر هذه الظاهرة الكثير من ردود الأفعال المرفوضة الصادرة عن العمّال مثل ارتفاع معدّل الغياب وكثرة الشكاوى وأخطاء العمل، وكذا ضعف الأداء والتي لها علاقة بالأعباء الملقاة على عاتق العامل، والتي تكون وراء شعوره المستمر بالإحباط والملل من العمل.

وبما أنّ الضغوط تكون بنسب متفاوتة بين العمال فإنّ أساليب مواجهتهم لها تكون مختلفة أيضا، ومن هنا تصبح مواجهة الضغوط بمثابة العامل التعويضي الذي يلجأ إليه العامل من أجل تأمين سلامته النفسية والجسمية، ومن أجل مواجهة هذه الأخيرة أجبر العديد من الباحثين على إيجاد حلول لمعالجة هذه الضغوط باستخدام مختلف الوسائل المتاحة لذلك، ومن بين هذه الأساليب الاتصال التنظيمي الذي يلعب بكل أبعاده دورا فعّالا وحيويا في تأثيره على الأفراد داخل المنظمات من حيث سلوكهم واتجاهاتهم ودوافعهم للعمل كون أنّ الإنسان هو كائن اجتماعي بطبيعته لا يمكنه العيش في عزلة عن بني جنسه، أو من دون تواصل معهم، ويعتبر الاتصال عملية تفاعل اجتماعي يتم عن طريقها تبادل الأفكار، الآراء والحقائق.

والإنسان منذ وجوده على سطح الأرض سعى بمختلف الوسائل إلى الاتصال بغيره، وتتفق تلك الوسائل مع طبيعة كل مرحلة حضارية يمر بها انطلاقا من مرحلة الكتابة والتي طوّرت الكثير من خبراته، ثم مرحلة الطباعة، ومع بداية القرن التاسع عشر عرفت البشرية تطورا هائلا في مجال الاتصال والتنظيمات بمختلف أنواعها لا يمكن ان تتواجد بدون اتّصال، وذلك أنّ كل تنظيم هو نسق قيد تفاعلات، وكل تفاعل يتطلّب شكلا أو مظهرا معيّنا من الاتصال باعتباره الركيزة الأساسية لنجاح واستمرارية المؤسسة في عالم الأعمال.

من هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية الآتية: كيف يمكن للاتصال مواجهة الضغوط المهنية؟

ولحلحلة هذه الإشكالية قمنا بصياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى فاعلية الاتصال الداخلي في مواجهة الضغوط المهنية؟
- ما مدى تأثير الأقدمية والخبرة في فاعلية الاتصال من مواجهة الضغط المهني؟
- هل توجد فروق بين وجهات نظر الموظفين باختلاف جنسهم في فاعلية الاتصال في مواجهة الضغوط المهنية؟

أ/ الفرضيات:

- بناءً على التساؤلات الفرعية السابقة يمكن صياغة الفرضيات التالية:
- للاتصال فعالية كبيرة في مواجهة الضغط المعني.
 - تلعب الأقدمية والخبرة دورا كبيرا في فاعلية الاتصال في مواجهة الضغط المهني.
 - اختلاف الجنس لدى الموظّفين يلعب دورا مهما في نجاح العملية الاتصالية في مواجهة الضغوط المهنية.

ب/ أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب موضوعية وأسباب ذاتية:

الأسباب الذاتية:

- مدى اقتناعنا بأن الاتصال التنظيمي أساس نجاح وبقاء المؤسسة.
- الرغبة في معرفة طرق معالجة الضغوط المهنية وكيف يمكن للاتصال القيام بهذا الدور.
- الرغبة في معرفة دور الاتصال في مواجهة الضغوط المهنية في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء -وكالة عين الدفلى-

الأسباب الموضوعية:

- توفر الكم الهائل من المراجع المتعلقة بالجانب النظري.
- اهتمام واعتراف المؤسسة بتأثير الاتصال على أدائها.

ج/ أهمية الدراسة:

تتمثل الأهمية فيما يلي:

- لفت انتباه المسؤولين إلى ضرورة تحسين جودة القنوات الاتصالية من أجل بلوغ الأهداف المنشودة.
- لفت انتباه المسؤولين إلى أنّ الاتصال كأداة يمكن أن يساعد في التخفيف من شدة الضغوط المهنية.
- الكشف عن وجود علاقة بين الاتصال والضغوط المهنية.

د/ أهداف الدراسة:

- التحقق من فعالية الاتصال الداخلي في مواجهة الضغط المهني لدى عيّنة من الموظّفين بالصندوق الوطني للعمال الأجراء -وكالة عين الدفلى-
- التّعرف على أنواع الضغوط التي تواجه الموظّفين بالصندوق الوطني للعمال الأجراء -وكالة عين الدفلى-

- التّعرف على الآثار التي تنعكس على الضغوط المهنية.
- التأكد من مدى صحة فرضيات الدراسة.
- اقتراح توصيات لرفع مستوى الاتصال والتخفيف من حدة الضغوط المهنية.

ه/ تقنيات الدراسة:

1/ منهج الدراسة: حسب الموضوع اعتمدنا في الدراسة على الجانب النظري والتطبيقي، ففي الجانب النظري استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب مع الموضوع والمخصص لجميع البحوث، بينما في الجانب التطبيقي فقد تم اعتماد أداة الاستبيان من خلال دراسة الحالة.¹

2/ حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء -وكالة عين الدفلى- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي الجامعي 2019-2020 في الفترة الممتدة من شهر أوت إلى شهر سبتمبر من السنة الجارية 2020.

و/ أدوات الدراسة:

الاستبيان، المقابلة، وثائق المؤسسة

ي/ صعوبات الدراسة:

- صعوبة إيجاد مكان لإجراء الدراسة التطبيقية.
- عدم إediaan بعض العمال المعلومات بحجة أنها معلومات سرية لا يمكن البوح بها.

هيكل الدراسة:

قصد الإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية واختبار الفرضيات قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين: الفصل الأول تفرّع إلى ثلاثة مباحث، في المبحث الأول تطرّقنا إلى ماهية الاتصال التنظيمي والضغوط النفسية، والمبحث الثاني العلاقة بين الاتصال التنظيمي والضغوط المهنية، أما المبحث الثالث، فخصصناه للدراسات السابقة، والفصل الثاني قسّمناه إلى مبحثين: في المبحث الأول تطرّقنا إلى تقديم عام وشامل لمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء CNAS -وكالة عين الدفلى- وهيكلها التنظيمي، وفي المبحث الثاني تطرّقنا إلى تحليل فقرات الاستبيان.

¹ - رشيد زروافي، تدريبات على منهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ط 1، 2002، ص 119.

الفصل الأول:

أساسيات حول الاتصال التنظيمي والضغط
المهنية

تمهيد:

يتوقّف نجاح منظمات الأعمال اليوم على نجاح العملية الاتصالية بين مختلف مستوياتها الإدارية من أجل بلوغ الأهداف المنشودة، ومن أجل بلوغ ذلك المبتغى أجبرها على الاهتمام والتركيز على المورد البشري من خلال تقليل الضغوط التي يواجهها سواء على المستوى العام أو الخاص، لكي لا يتأثر الأداء النهائي بتلك الضغوط ويجعله يعمل عمله على أكمل وجه في إطار يسوده التعاون والتآزر بين مختلف الموظفين، وأيضا رفع الثقة المتبادلة بينهم من أجل زيادة الكفاءة الإنتاجية.

في بحثنا هذا سنتطرق لأهمية الاتصال في التخفيف من الضغوط المهنية بإثارة عدّة تساؤلات سنحاول الإجابة عن بعضها من خلال هذا الفصل الذي قسمناه إلى ثلاثة مباحث في المبحث الأول سنتطرق إلى ماهية الاتصال التنظيمي والضغط المهنية، والمبحث الثاني العلاقة التي تربط هذين الآخرين أم المبحث الثالث فسننتطرق إلى الدراسات السابقة محددين أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات الأخرى.

المبحث الأول: أساسيات حول الإتصال التنظيمي والضغط المهنية

يعتبر الإتصال التنظيمي أحد الركائز التي يقوم عليها أي تنظيم وهو أساس بقائه وديمومته.

المطلب الأول: الإتصال التنظيمي

سننظر في هذا المطلب إلى أهم التعريفات التي تطرّق إليها جل الباحثين والكتّاب وقبل التطرّق إلى تعريف الإتصال التنظيمي يجب الإشارة أولاً إلى تعاريف الإتصال بصفة عامة.

* عزّف "مايكل وسترون (M. Weestrown) الإتصال بأنه نقل المعاني وتبادلها بأي أسلوب يفهمه أطراف الإتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم.

* عزّفه آنجل باركنسون (A. Parkinsson) بأنه عملية منظمة ونمطية وعفوية أيضاً، تنطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى، شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحوّلة مفهومة ومستساغة من المستهدفين بها.

* كما عزّف العلاق أحد ركائز التوجيه حيث ينطوي على تدفّق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة من الأفراد أو مجاميع بغرض الإبلاغ أو التأثير أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف مسبقة.

- هو عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر أو آخرون.¹
- عبارة عن تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل الشفهية وغير الشفهية وذلك للتأثير على السلوك وتحقيق النتائج المطلوبة.²

الفرع الأول: تعريف ونشأة الإتصال التنظيمي

1- تعريف الإتصال التنظيمي:

* تعريف ميلر: يعرّف التنظيم بأنه مجموعة مرتبة ومدربة من الأشخاص للقيام بعمل مشترك، بحيث يفهم بعضهم البعض عن طريق إشراكهم جميعاً في انتقاء معلومات معيّنة بحيث تربطهم وحدة الدافع والمصلحة، ويظهر ذلك من خلال استعدادهم التام لطاعة من يتولى قيادتهم.³

1 - بشير العلاق، الإتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري، ط 1، عمان، الأردن، 2009، ص 10.

2 - شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة، ط 1، عمان، 2009، ص 05.

3 - عبد الله محمد عبد الرحمان، إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2009، ص 139.

* **محمد فهمي العطروي:** هو عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر، قصد إحداث التغيير، فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعّالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم.

* **محمد علي:** إنّ الإتصال التنظيمي يساعد المنشأة على بلوغ أهدافها المسطرة، فالتفاعل في المنظمة يعتمد على الإتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات، الوقائع والأفكار من شخص لآخر، ومن مستوى لآخر داخلها وهذا بدوره يمكنه من تحقيق الأهداف التنظيمية.¹

* يعرف **Thyer** الإتصال التنظيمي بأنه تدفق البيانات والمعلومات التي تسهل من عملية الإتصال الداخلي لمنظمة الأعمال، كما يشير إلى وجود ثلاثة أنظمة اتّصالية في منظمة الأعمال.

1- نظام الإتصال التشغيلي: يشمل البيانات ذات العلاقة بالمهام التي تقوم بها المؤسسة.

2- نظام إيصال التعليمات.

3- نظام التطوير: العلاقات العامة، الإعلان، التدريب.²

* وعبر **"Green Baum"** عن فهمه لحقل الإتصال التنظيمي باعتباره حقل يتضمن تدفق الإتصال الرسمي وغير الرسمي داخل منظمة الأعمال من جهة، وبين الأنشطة التي قد تولّد مشكلات من جهة أخرى.³

2- نشأة الإتصال التنظيمي

ليس هناك ما يشير إلى وجود هياكل اتّصالية ثابتة في المؤسسات والمنظمات العامة أو الخاصة، أو في الإدارات العمومية قبل بداية القرن العشرين.

لقد وردت الإشارة في مذكرات الجنرال الفرنسي "فوش" إلى الدور المكثف بالصحافة التي قام بها أحد ضباطه بصفة مؤقتة وبالموازاة مع مهام أخرى في بداية القرن لنفس الفترة أنشأ "بيجو" أول صحيفة بمؤسسته.

1 - د. الطاهر خرف الله ونخبة من الأساتذة، الوسيط في الدراسات الجامعية، ج 12، دار هومة للنشر والتوزيع، ط 1، الجزائر، 2006، ص 54.

2 - شريط الشريف محمد، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، 2008-2009، ص 65.

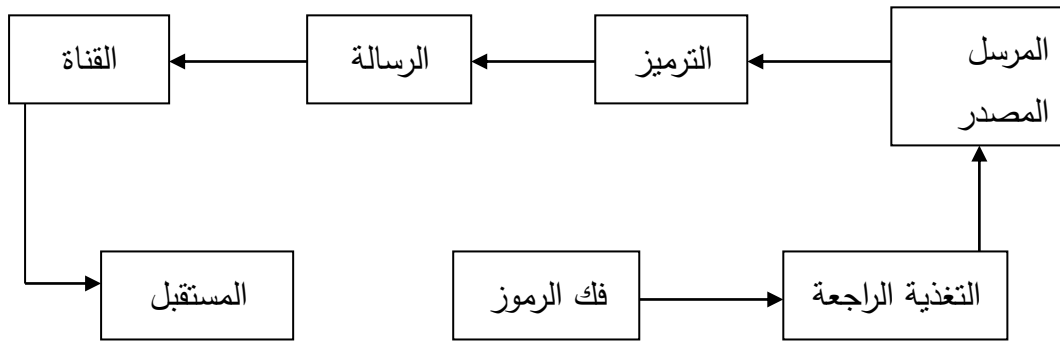
3 - الخامسة رمضان، الإتصال التنظيمي، السنة الثالثة، علاقات عامة، قسم العلوم افسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012-2013، ص 45.

كما ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية أول اتصال منظم عند شركة سنجر حوالي عام 1926م.

كما تعدّ الشركة الوطنية الفرنسية للسكك الحديدية التي ظهرت عام 1973م أول مؤسسة تدرج مكتباً ضمن هيكلها الإداري.

لذلك يمكن القول بشكل عام أنّ الاهتمام بالاتصال في المؤسسات ظهر بشكل حقيقي إبان وبعد الحرب العالمية الثانية وذلك بعدما تعوّدت الجيوش على اصطحاب مراسلين صحفيين، وهو ما أدى إلى ظهور المكلفين الدائمين بالصحافة.

وتطوّر بعد ذلك ليصبح جزءاً لا يتجزأ من المؤسسات والمنظمات المدنية المختلفة، وارتبط بشكل مباشر بأنشطة ومهام العلاقات العامة بالمؤسسة.¹



الشكل رقم: (01): عملية الاتصال

الفرع الثاني: عناصر الاتصال

يتكون الاتصال التنظيمي من خمسة عناصر أساسية تتمثل في:

أ- المرسل: وهو مصدر الرسالة التي تبدأ بها عملية الاتصال والتي يجب أن تتوفر في مجموعة من الشروط.

ب- المرسل إليه: وهو الشخص الذي يستقبل ويتلقى الرسالة

ج- طريقة الاتصال (وسيلة الاتصال): هي الطريقة المناسبة التي يراها المدير والرؤساء من أجل نقل المعلومات، الحقائق، الأفكار، وقد تكون شفاهية أو كتابية أو مرمّزة أو حتى ملونة.

¹ - خالد زعموم، الاتصال التنظيمي، جامعة الشارقة، 2009 / 2010، ص 43.

د- الرسالة: هي جوهر عملية الاتصال، والمحتوى الذي يريد المرسل أن يرسله إلى المستقبل بهدف التأثير على سلوكه.¹

هـ - التغذية العكسية: وهي استجابة المرسل إليه وتبيين مدى فاعلية والتفاعل الذي يحدث بين المستقبل مع الرسالة.

الفرع الثالث: أهمية الاتصال التنظيمي

لا يمكن تصوّر أي مؤسسة خالية من أي شكل من أشكال الاتصال، فالإتصال هو جوهر نشاط المؤسسة وهو الروح التي تحركها العمليات الرسمية أو غير الرسمية، بحيث يترتب عليه:

- فعالية الأداء من حيث اتخاذ القرارات.
- بناء الهيكل التنظيمي وفعالية القيادة.
- حركية الجماعة والدافعية.
- التغيير التنظيمي.²
- المساهمة في خلق وعي جماعي متوافق.
- المساهمة في بلورة اتجاهات وسلوكيات تعزّز الروح المعنوية لمنتسبين للمؤسسة.
- توفير فرصة الإبداع والابتكار من أجل تطوير المؤسسة من خلال السماح للعاملين بالمؤسسة بإبراز أفكارهم واقتراحهم
- المساهمة في تعزيز الولاء للمؤسسة.³
- المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا حيث يعتبر العاملون من خلال قنوات الاتصال التنظيمي عن آرائهم واتجاهاتهم وتوصيل أصواتهم إلى أصحاب القرار.

الفرع الرابع: أهداف الاتصال التنظيمي

للاتصال التنظيمي مجموعة من الأهداف تترتب حول النحو التالي:

1 - محمد أبو سمر، الاتصال الإداري، دار أسامة، ط 1، الأردن، عمان، 2009، ص 10.

2 - ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 1، الجزائر، 2011، ص 14.

3 - د. خالد زعموم، مرجع سبق ذكره، ص 50.

- يهدف الإتصال التنظيمي إلى التنسيق بين الأفعال والتصرفات.
- المشاركة في المعلومات.
- إتخاذ القرارات.
- التعبير عن المشاعر الوجدانية.¹
- البحث عن آليات تنشيط المؤسسة وتوجيهها نحو أهدافها المختلفة.
- تسهيل سير المعلومات وتبادلها وحل المشكلات.
- إشراك العاملين بكل ما يجري داخل المؤسسة.
- متابعة ومراقبة سير العمل.
- زيادة درجة قبول الدوار التنظيمية من خلال معالجة الصراع وتخفيف التوتر.²

المطلب الثاني: أنواع الإتصال التنظيمي (أشكاله، معيقاته ومتطلبات نجاح العملية الاتصالية)

للإتصال التنظيمي نوعين أساسيين يساهمين في نجاح هذه الأخيرة بالاعتماد على مجموعة من الأساليب والأشكال، للقيام بهذه العملية يتطلب خلوه من كافة المعوقات التي تعيق نجاحه.

الفرع الأول: أنواع الإتصال التنظيمي

تتم الاتصالات وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدّد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل الوظيفية داخل المؤسسة إلى نوعين:

- اتصال رسمي.
- اتصال غير رسمي.

1- الإتصال الرسمي: يقصد به كافة صور الإتصال التي تجري داخل المنظمات الحكومية وغير الحكومية بين المستويات الإدارية التي تربطها اللوائح والقرارات المكتوبة، وتخضع للقوانين والتشريعات المعمول بها حيث تتميز بالدقة والوضوح وصحة المعلومات، وتنقسم بدورها إلى:³

¹ - مصطفى حجازي وعبد الرحمن البريدي، الإتصال الفعّال في العلاقات الإنسانية والإدارية، المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط 2، بيروت، 1997، ص 127-128.

² - ناصر قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص 16-17.

³ - بوحنية قوي، الاتصالات لإدارية داخل المنظمة المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 47.

أ-الاتصال النازل: ويمثل أداة رئيسية في نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من الرؤساء والمشرفين والعمّال، وذلك من خلال تدرّج السلطة حسب الهرم التنظيمي، ويقسم "كارتزو كاهن" العناصر التي تعبّر عن الرسائل في هذا النوع من الاتصال إلى:

- تعليمات الوظيفة: وهي ما يتعلّق بالتوجيه والإشراف على العمل.
- التبرير: ويرتبط بشرح المسؤولين هدف مزاولة أنشطة مرؤوسيههم.
- الإيديولوجية: وهي تكمل ما قبلها بإظهار أهداف واتجاهات المنظمة.
- المعلومات: وهي كل ما يتعلّق بالتعرّف على سياسات المؤسسة.
- الرّد: وهو ما يتعلّق بنتائج نشاط العامل.¹

ب-الاتصال الصاعد: هو عملية تصعيد الاتصال من العمال إلى الإدارة، يقوم بها العاملون أو من ينوب عنهم لإبلاغ المنظمات بانشغالات واهتمامات العمّال أو مشكلات تحدث في بيئة العمل في شكل:

- تقارير عن الأداء وظروف العمل.
- الإجابة عن التساؤلات الواردة من الأعلى.
- رفع الشكاوى.²

ج-الاتصال الأفقي: هو تلك العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى بغرض التشاور وتبادل الخبرات والمعلومات دون الرجوع إلى المستويات العليا، وغرضها يتمثل في:

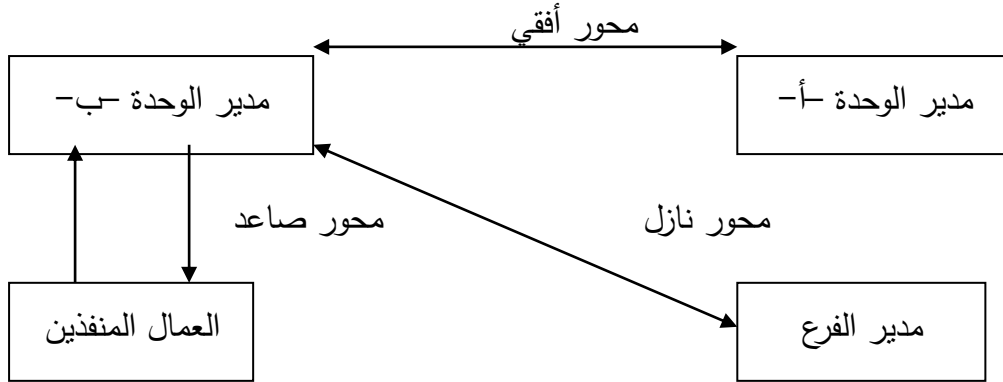
- عمليات التنسيق داخل الإدارة (يقال حالات الاختلاف في الأداء والتوجهات).
- إيجاد حلول للمشاكل داخل إدارات المنظمة.
- استعماله للارتياح النفسي الذي يتحقق من خلال تبادل أطراف الحديث عكس الاتصال خاصة في حالة عدم ديمقراطية القائد والإدارات.³

¹ - ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، ط 1، الجزائر، 2004، ص 33.

² - ياسين محجر والهاشمي لوكايا، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مطبعة جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ع 7، 2012، ص 05.

³ - ناصر قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص 11.

الشكل رقم (02): يوضح الاتصالات الرسمية واتجاهاتها



2- الاتصال غير الرسمي: هي الاتصالات التي لا تخضع للتنظيم الرسمي، حيث تنساب المعلومات والمعاني والاتصالات غير الرسمية خارج نطاق التنظيم الرسمي، ما ينجم عن ذلك سرعة ومرونة عاليتين في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين عدد أكبر من الناس، حيث تعدّ القنوات الاتصالية غير الرسمية الأقصر بين جميع قنوات الاتصال الأخرى.¹

تعريف Anni Bartoli العلاقات ما بين شخصية وتبادل للمعلومات خارج الأطر الرسمية للاتصال وتتمثل في:

- اللقاءات العضوية بين زملاء العمل للإسراع في دراسة المواضيع وهذا خارج الإطار الرسمي.
- الحوار المتبادل داخل المكاتب.
- الاتصال المباشر من شخص لآخر (من الفم إلى الأذن).²

لا يمكن أن تنحصر الاتصالات في مؤسسة بالهيكل التنظيمي الرسمي فعمليات التفاعل لا تتوقف فقط على العلاقات الوظيفية بل تتجاوز بالاستمرار في الأحوال العادية القنوات الرسمية التي يحددها التنظيم ذلك أمر طبيعي وهو في أوجهه الإيجابية لصالح المؤسسة، لأنه يقوّي ويزيد من العلاقات بين العاملين ويخلق روح الألفة والتعاون والتأزر والتماسك بينهم، مما يسمح بتسريع العمل وفق فاعلية أكثر.

¹ - بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 105.

² - د. الطاهر بن خرف الله ونخبة من الأساتذة، مرجع سبق ذكره، ص 66.

الفرع الثاني: أشكال الاتصال التنظيمي:

تستخدم المنظمات عدّة أساليب من أجل ضمان وصول المعلومات إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب، ويمكن تصنيف هذه الأخيرة إلى ثلاثة أشكال: اتصال كتابي، اتصال شفاهي واتصال مرّمز.

1- الاتصال الكتابي: هو عملية تبادل وانتقال المعلومات والحقائق والآراء بين العاملين حول قضايا العمل من خلال استخدام الكلمة المكتوبة، لأن الدراسة أثبتت بأن هذه الأخيرة لديها وقع وأثر على نفسية العاملين من ناحية ومن ناحية أخرى تبيّن أنّ العاملين يضعون كافة ثقتهم في الوثائق الإدارية له مزايا من بينها:

- الحماية من الحذف أو التحريف أو الإضافة.
- ضمان وصول المعلومة إلى عدد كبير من الأفراد.
- حماية المعلومة من التلف من خلال وضعها في مكتب الأرشيف.¹

أشكاله: التقارير، نشرات دورية، الكتيبات، الشكاوى، ملصقات الحائط.

2- الاتصال الشفاهي: هو ذلك النوع من الاتصال الذي يتم بين المرسل والمرسل إليه من خلال استخدام الكلمة المنطوقة، مما يتيح الفرصة لوجود اتصال ذو اتجاهين (صاعد ونازل) له مجموعة من المزايا من بينها:

- أكثر سرعة وكثير الاستخدام، إذ يفيد المرسل في الحصول على الاستجابة الشفاهية للمستمع أو ملاحظة الانفعالات النفسية والجسمانية وتعبيرات الوجه للمرسل إليه.
- يحافظ على قدر كبير من السرية، إذ يتم العمل به في بعض الحالات الاستثنائية خوفا من تسرب بعض المعلومات.
- يعزّز الروابط بين الرئيس والمرؤوسين خاصة الثقة.

أشكاله: الاجتماعات، الاتصال المباشر.

3- الاتصال المرّمز أو المصوّر: هو ذلك النوع من الاتصال الذي يعتمد على لغة الألوان والرموز والأشكال والصور، ويكون كل من المستقبل والمرسل إليه على دراية بما تعنيه هذه الأساليب.

¹ - بوحنية قوي، مرجع سبق ذكره، ص 42- 44.

الفرع الثالث: معوقات الاتصال التنظيمي:

تجنّاح عملية الاتصال إلى مجموعة من العراقيل التي تقلل وتحدّ من نجاعة هذه الأخيرة، وقد قسّمت إلى ثلاثة أنواع هي: معوقات نفسية، معوقات تنظيمية، معوقات اجتماعية وثقافية، لهذا وجب على المنظمات التعرف عليها ليتم تجنبها والتقليل منها من أجل ضمان نجاح عملية الاتصال.

1- معوقات نفسية: وهي تتعلّق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة في المصدر (المرسل)

والمستقبل وتحت أثر عكسيا الفروق الفردية يختلفون في أحكامهم على الأشياء فهمهم لعملية الاتصال، واهم هذه العوائق:

أ- تباين الإدراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها وبالتالي إدراك وفهم الآخرين لها وعدم انتباه المستقبل إلى محتواها، وإدراكه الصحيح لمحتوياتها، وبالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة لاختلاف الفروق الفردية والبيئية إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء، كما أنّ الكلمات المنتظمة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعانٍ مختلفة لكل شخص.

* تكمن أسباب الإدراك المشوّش للمرسل إليه في الأسباب التالية:

- تأثير توقعات الحاجات والخبرات السابقة للمرسل إليه على إدراكه لمقومات الرسالة.
- مدى تناسب المثيرات التي تحتوي عليها الرسالة مع درجة ومستوى وعي المرسل إليه.
- درجة الخبرة في محتويات الرسالة حيث يصعب تفهّم الوسائل ذات المحتويات غير المألوفة جانب المرسل إليه.¹

ب- الإدراك الانتقائي: يميل الفرد إلى الاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وأفكار.

ج- الانطواء: ترشيح المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه.

د- الانفعالات: إنّ الحالة الانفعالية لكل من مرسل المعلومات ومتلقّيها ستحدّد ما إذا كانت المعاني صحيحة هي التي يتم تبادلها أو هناك حاجز انفعالي بينهما يمنع من تحقيق هذه النتيجة.

¹ - محمد منير حجاب، سحر، محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الاتصالي، د ط، المصدر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 1995، ص 27- 28.

هـ- تنقية وغريلة المعلومات: تحدث عادة بالنسبة للاتصالات الصاعدة وتشير إلى استعداد أو تعديل المعلومات موضع الرسالة لتحقيق إيجابيات أو زيادة قيمتها من متطور المستقبل، فالمرؤوس قد يخفي أو يعدّل معلومات غير مفصلة في الرسائل الموجهة إلى رؤسائهم، ويكمن السبب في اللجوء بثقة المعلومات المرسلّة للإدارة العليا كونها الأساس في ممارسة الرقابة.¹

2- **معوّقات اجتماعية وثقافية:** يرجع هذا النوع من المعوّقات إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء أكانت داخل التنظيم أو خارجه، ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات، التنظيم ويمكن توضيح هذه العوائق فيما يلي:

أ/ **التباعد الاجتماعي:** نقصد به الاختلاف في البيئة الاجتماعية للفاعلين، أي طرف الاتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة وتشمل لنقطة على الفوارق اللغوية والمعرفية والبدنية والفكرية ... حيث يعتبر هذا العامل من أكثر الحواجز شيوعاً أمام الاتصال التنظيمي الحجم الكبير، تتعدّد الاتصالات ترفيه وعلية فالمنظمات التي تشكل مجتمعات من الفاعلين ينتمون إلى مناطق مختلفة تجد صعوبات كبيرة وحواجز عديدة من أجل التنسيق فيما بينهم ووضع برامج وقواعد اتصالية، ويعتبر هذا العائق من أبرز العوامل المساهمة في بروز الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم.²

ب/ **الاختلافات الثقافية:** إنّ التمايز والتباين بين الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة، ومنه يكون التميّز قيم بينهم مختلف، وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة، فاللغة ليست الكلمة نفسها وغنما مدلولات تلك الكلمات، فالمعنى هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل، فهو يستخرجه في ضوء خبراته وعادية، وتقاليد المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها، وفي هذا الصدد يرى كل من 'كوشار وكاس' أنّ الاتصال فعل ثقافي، فيدون ثقافة موحدة (لغة، عادات وتقاليد) فإنه سيكون صعباً جداً.³

1 - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط 1، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1997، ص 352.

2 - لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، ط 1، قسنطينة، دار الصدى للطباعة، 2006، ص 214.

3 - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط 3، الأردن، دار الفكر، ص 242.

ج/ الصعوبات انطلاقاً من التخصص في العمل: بالرغم من أنّ تقييم العمل يقصد به تخصص بهدف رفع أو زيادة الإنتاجية للعاملين، وبالتالي الرفع من ناحية التنظيم، إلا أنّ هذا الخير يصبح عائقاً في عملية الاتصال داخل المنظمة إذا كانت تلجأ كل فئة من تلك الجماعات إلى استخدام لغتها التقنية الخاصة بها مما يؤدي إلى صعوبات جهة الاتصالات وجعلها غير مفهومة، مما يؤثر على سيرورة الأعمال داخل المنظمة وانعكاس ذلك على تحقيق أهدافها المسطرة.¹

هـ/ مشاكل مترتبة عن درجة الرسمية: حيث أنّ أكبر تنظيم وتعقيد يحتم عليها الميل إلى استخدام الاتصال الكتابي الذي له العديد من السلبيات:

- غالباً ما يكون غير محفّز.
- الطابع الرسمي يركز على المعلومات التقنية الكمية وإغفال المعلومات النوعية حول العلاقات بين الفاعلين.
- عدم توفير التغذية الرجعية وعد إتاحة الفرص لطرح الأسئلة وإجراء مناقشة فيما يخص قرارات متخذة عبر الاتصال المكتوب.²

3-المعوقات التنظيمية: يوضح الهيكل التنظيمي لتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وانسياب السلطة والمسؤولية وخطوط الاتصال بين العاملين، فيما يتبين مرتكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة وطبيعة العمل وطرق تقسيمه، فوجود هيكل ضعيف يسبب عائق كبير في عملية الاتصال الفعّال، ويمكن تقسيمه إلى:

أ/ صعوبات خاصة بالتدرّج المهني: إنّ تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة الهرم للهيكل التنظيمي، ومرور المعلومات سلسلة من المستويات الإدارية.³

ب/ صعوبات تتعلق بالتنظيم والبيئة الخارجية: ويقصد بها العجز في ربط التنظيم بالبيئة الخارجية، حيث يعتبر من أقوى عوائق الاتصال، حيث أنّ البيئة تزوّد المنظمة بمعلومات عن العملاء والمستهلكين والقوى البشرية المتوفرة.

1 - أحمد ماهر، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، ط 1، م الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2004، ص 31.

2 - صلاح الدين، محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، ط 1، الإسكندرية، 2000، ص 230.

3 - سيرلافي، ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، تر: جعفر أبو قاسم، ط 1، السعودية، معهد الإدارة العامة، 1991، ص

الفرع الرابع: متطلبات نجاح عملية الاتصال التنظيمي

وجب على كل منظمة تصبو وتريد النجاح في عالم العمال أن تعرف كل العراقيل التي تواجهها من أجل الاستثمار فيها، باعتبارها نقاط ضعف وجب الحد منها والتقليل منها، لهذا وجب على المنظمة أن تقوم بإيجاد حلول تسمح لها بإنجاح العملية الاتصالية، وعليه نذكر ما يلي:

- وجود رغبة وحافز لدى المرسل وهذا يستدعي ان يكون له هدف واضح.
- تحديد صيغة الرسالة ولا بد أثناء ذلك من توقع رد فعل المستقبل.
- الرسالة الناجحة هي التي تجيب عن خمس أسئلة.
- ماذا أريد من هذه الرسالة؟
- متى أريد ذلك؟
- أين أريده؟
- كيف أريد أن يتحقق؟
- لماذا أنا أريده؟
- تحقيق التناسق في الأداء.
- الوضوح.
- الدقة.
- وجود قنوات اتصال فعّالة تجعل الأفراد في حالة حركة دائمة لبلوغ الهدف.
- تقليل الإشاعات في التنظيم.¹
- يجب أن يكون الاتصال ذو شكلين رسمي (ذو أربعة اتجاهات اتصال صاعد، نازل، أفقي ومحوري) واتصال غير رسمي.
- يجب ان يكون المدير ملم بأمور المنظمة بشكل عام وبأمور إدارته بشكل خاص حتى يتمكن من تزويد مرؤوسيه بما يحتاجونه من كل المعلومات.

¹ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 45.

المطلب الثالث: أساسيات حول الضغوط المهنية

تعتبر الضغوطات المهنية أحد العوامل التي تؤثر بشكل جلي وواضح على أداء الموظف داخل مقر عمله سواء كان ذلك بالإيجاب أو السلب، مما أدى بالعامل إلى ضرورة التقليل والتخفيف من حدتها لكي يتسنى له القيام بأعماله على أكمل وجه.

الفرع الأول: تعريف الضغوط المهنية وآلية حدوثها

قبل التطرق إلى مفهوم الضغوطات المهنية لابد من التوقف عند تعريف الضغط.

1-تعريف الضغوط المهنية: كلمة الضغط مشتقة من اللغة اللاتينية واستخدمت في القرن 17 بمعنى الشدة أو المحنة أو الحزن أو البلاء.

وخلال القرنين 18-19 أصبح يشير على القوة أو الضغط أو اجهاد أو لتوتر، ثم استخدم المصطلح في العلوم الأخرى خصوصا في علم النفس يدل على الموقف الذي يكون فيه الفرد واقعا تحت إجهاد انفعالي او جسمي.¹

الضغط Stress مشتق من الفعل اللاتيني Stringers الذي يعني ضيق، شدة، ومنه أخذ الفعل الفرنسي Etreindre بمعنى طرق ذراعيه وجسمه مؤديا إلى الاختناق الذي يسبب القلق.²

- عرّف مجموعة من الباحثين والكتّاب الضغوط المهنية على أنها:

* عبد الباقي صلاح الدين محمد: بأنها: "مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسمية أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط.³

* عرفها ماهر أحمد (الضغوط المهنية) بأنها: "حالة عدم الاتزان النفسي والجسمي وتنشأ عادة من عوامل تكون موجودة في العمل أو البيئة المحيطة ومحصلتها عدم الاتزان النفسي والجسمي الذي يظهر في العديد من مظاهر الاختلال في الأداء.¹

1 - فائق فوزي عبد الخالق، ضغوط العمل الوظيفي، مجلة آفاق اقتصادية، مج 17، ع 67، الإمارات، 1969، ص 67.

2 - شحاتة حسن، زينب النجار، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، 2003، ص 45،

3 - عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك الفعّال في المنظمات، ط 3، الإسكندرية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص

* أما نعساني وآخرون فعرفوا الضغوط المهنية على انها تلك الظروف الديناميكية (الحركة) التي يواجه فيها الفرد بفرصة تتضمن مكاسب محتملة له قيود تحدّ من قدراته على تحقيق ما يرغب ومطالب قد تتسبب في خسارته ما يرغب في تحقيقه.²

2- خصائص ضغوط العمل: تمتاز ضغوط العمل بعدة من الحقائق الهامة نوضحها:

- أنّ ضغوط العمل منتشرة دائماً وتوجد في مكان العمل بشكل أو بآخر.
- يختلف الناس في استجاباتهم وردود أفعالهم تجاه الضغوط.
- تفاوت ضغوط العمل من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد.³

3-آلية حدوث الضغوط المهنية: قد تنشأ الضغوط من داخل الشخص نفسه، وتسمى ضغوط داخلية، أو قد تكون من المحيط الخارجي مثل العمل، العلاقة مع الأصدقاء والاختلاف معهم في الرأي أو خلافات مع شريك الحياة أو الطلاق، أو موت شخص عزيز أو التعرّض لموقف صادم مفاجئ تسمى ضغوطات خارجية.

على العموم فإنّ الضغوط سواء كانت داخلية المنشأ نتيجة الانفعالات واحتباسات الحالة النفسية وعدم القدرة على البوح بها وكتمها أو ضغوط خارجية متمثلة في إحداث الحياة، فإنها تعدّ استجابات لتغيرات بيئية.⁴

وانطلاقاً من وجهة نظر العالم "هانس سيلبي" Hons Sely " فإن آلية حدوث الضغط تتمثل في:

- مرحلة الإنذار: تبرز بظهور يقظة مفرطة التي بدورها تثير السياقات العقلية المتمثلة في الانتباه والتركيز والذاكرة، بحكم هذه متغيرات النفس، سلوكية تساهم في تقييم الوضعية الضاغطة ووضع استراتيجية أولية لاستجابة العضوية الناجمة عنها.

1 - ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط 3، الإسكندرية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 284.

2 - نعساني عبد المحسن، السلوك التنظيمي، د ط، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، حلب، سوريا، 2004، ص 305.

3 - سعد بن عميقان الدوسري، رسالة ماجستير غير منشورة بعنوان: ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة المهنية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007، ص 26.

4 - سعد الإمارة، الضغوط النفسية، ع 54، شباط، 2001، ص 04.

- **مرحلة المقاومة:** تتميز بإعداد استراتيجية ثابتة لكنها مرنة وقابلة للتكيف حسب تطوّر الوضعية الضاغطة، الهدف منها هو التحكم انسيبي في الوضعية من أجل التحصيل على توازن جديد للعضوية مع المحيط.

- **مرحلة الإنهاك:** تتميز بوجود استجابات غير فعالة في التخفيف من تأثير الوضعية الضاغطة، يحدث لدى الفرد اختلال جسدي يظهر في شكل أعراض عصبية إغشائية وكذا عجزه على إعداد استراتيجيات فعل جديدة على الصعيد النفسي، أما من منطلق الاتجاه التفاعلي المشتق من المنظور المعرفي السلوكي المتناوب، أين تختلف استجابة الضغط النفسي من فرد لآخر وعند الفرد نفسه من وقت لآخر والمتعلقة بمدى إدراكه لعامل الضغط.

الفرع الثاني: عناصر الضغوط المهنية

حدّد "سيز لاغني" و"الاس" ثلاثة مكونات للضغوط المعنية تتمثل في:

أ/ **المثير:** وهو عبارة عن مصادر الضغوط المختلفة الشخصية، البيئية والوظيفية.

ب/ **الاستجابة:** وهي ردة الفعل التي تحدث من الفرد عند تعرّضه للمثيرات الضاغطة وهي ردود فعل نفسية أو جسمانية أو سلوكية تجاه الضغط وهي:

- الإثارة النفسية: قلق، توتر، عصبية.

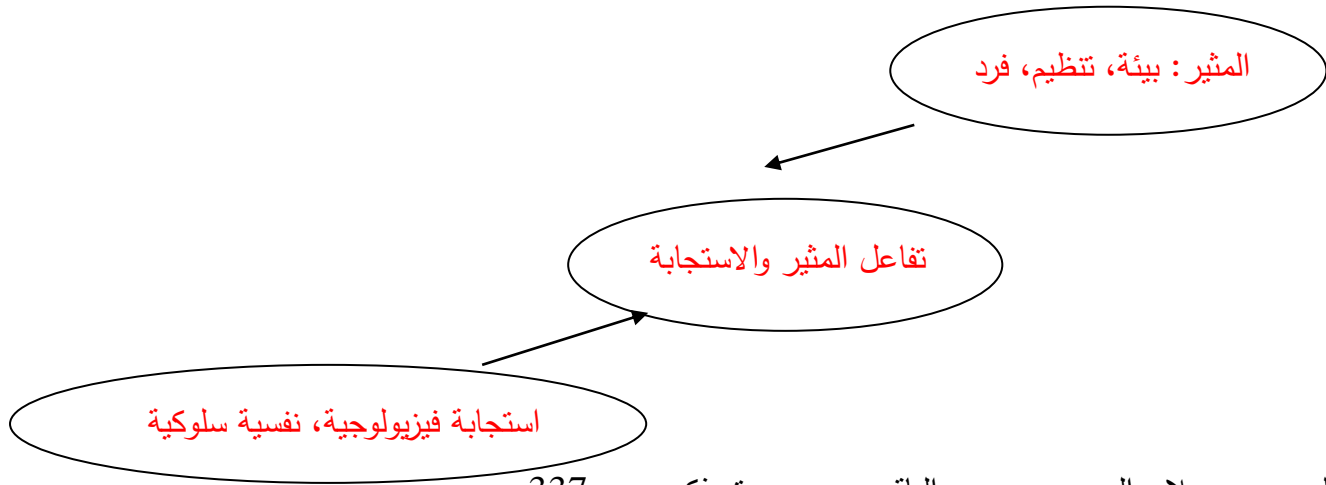
- الإثارة الجسمية: صداع، قرحة، أزومات القلب.

- الآثار التنظيمية: التأثير السلبي على الأداء.

ج/ **التفاعل:** وهو الذي يحدث بين مثيرات الضغوط سواء كانت العوامل تنظيمية، أو بيئية، أو شخصية وبين ما يحدث من استجابات.¹

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 337.

الشكل رقم 03: عناصر الضغط:



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 337.

الفرع الثالث: مصادر الضغوط المهنية

تتعدد مصادر الضغوط المهنية بتعدد أسبابها مما أدى إلى اهتمام العديد من الكُتّاب والباحثين بهذا الموضوع لأهميته، وقد تم تصنيفها إلى مجموعة من التصنيفات أهمها:

* **ضغوط داخلية:** أي من داخل الفرد مثل الحاجات والمتغيرات الفيزيولوجية، الطموحات، الأهداف وغيرها.
 * **ضغوط خارجية:** أي تأتي من البيئة الخارجية وهي كثيرة كالضوضاء، الظروف الطبيعية كالملوثات ... الخ.

* **من حيث المكان الذي تحدث فيه:** أي في العمل أو في المنزل أو في المدرسة أو في الشارع... الخ
 * **من حيث عدد المتأثرين بها:** وهي تصنّف كآلاتي:

* **العامة:** أي يتأثر بها عدد كبير من الناس كالأحداث المزلة، وفي المقابل هناك الخاصة التي يتأثر بها فرد واحد أو عدد محدود من الأفراد كحوادث الطرق أو منغصات الحياة اليومية.¹

يرى "هيجان" أنّ الباحثين اجتهدوا في وضع تصانيف لمصادر ضغوط العمل وسلخوا ثلاثة مسارات هي:

- النموذج الثنائي: يصنّف ضغوط العمل في مجموعتين.
- النموذج الثاني: يصنّف مصادر ضغوط العمل إلى ثلاث مجموعات رئيسية.

¹ - جمعة سيد يوسف، إدارة ضغوط العمل، نموذج التدريب والممارسة لم يترك الطباعة والنشر، ط 1، القاهرة، مصر، 2004، ص 17.

- النموذج المتعدد الأبعاد: يصنف مصادر الضغوط إلى أربع مجموعات رئيسية فأكثر.¹

أولاً: النموذج الثنائي: يتألف نموذج مصادر ضغوط العمل الذي وضعه Bruf مع Schuler, Vonsell من مجموعتين أساسيتين تشتمل كل مجموعة على عدة عناصر حيث يوضح المخطط رقم 04 أهم عناصر هذا النموذج.

الشكل رقم (04): النموذج الثنائي لتصنيف مصادر ضغوط العمل حسب "كان كوبر و"مارشال" 1993.



المصدر: نايف التويم، 2005، ص 32.

¹ - نجاح بنت قبلان قبلان، مصادر الضغوط المهنية في المكتبات الأكاديمية، مطبوعات مكتبة الملك فهد، الرياض، السعودية، 2004، ص 89.

نموذج الثلاثي: يرى كل من "والاس" و"سيزلافي" أنّ الضغوط تتبع من ثلاث مصادر رئيسية: مصادر بيئية مصادر تنظيمية، مصادر فردية.

1- المصادر البيئية: تتمثل في الضغوط الناتجة عن افتقار بيئة العمل المادية إلى عوامل الراحة الجسمية والسلامة النفسية للعاملين.¹

2- المصادر التنظيمية والجماعية: يجمع علماء السلوك على أنّ العلاقة الوطيدة بين أعضاء جماعة العمل التي تعتبر محور تحقيق الصحة النفسية للعَمّال.

كما أنّ هناك العديد من العوامل التنظيمية التي تؤدي للضغط، حيث ترى "ماجدة العطية" أنّ بعض الإداريين يتسببون في خلق ثقافة تنظيمية تتميز بالضغط والخوف والقلق، ويفرضون ضغوطات غير واقعية لإنجاز خلال فترة زمنية قصيرة، ويستخدمون أساليب اليسر الشديدة ويطردون العاملين الذين لا يكون إنجازهم بمستوى المعايير المحددة.²

3-المصادر الفردية: وهي مجموعة من المسببات التي تعود إلى ما يتعلّق بجوانب شخصية الفرد وهي تشمل:

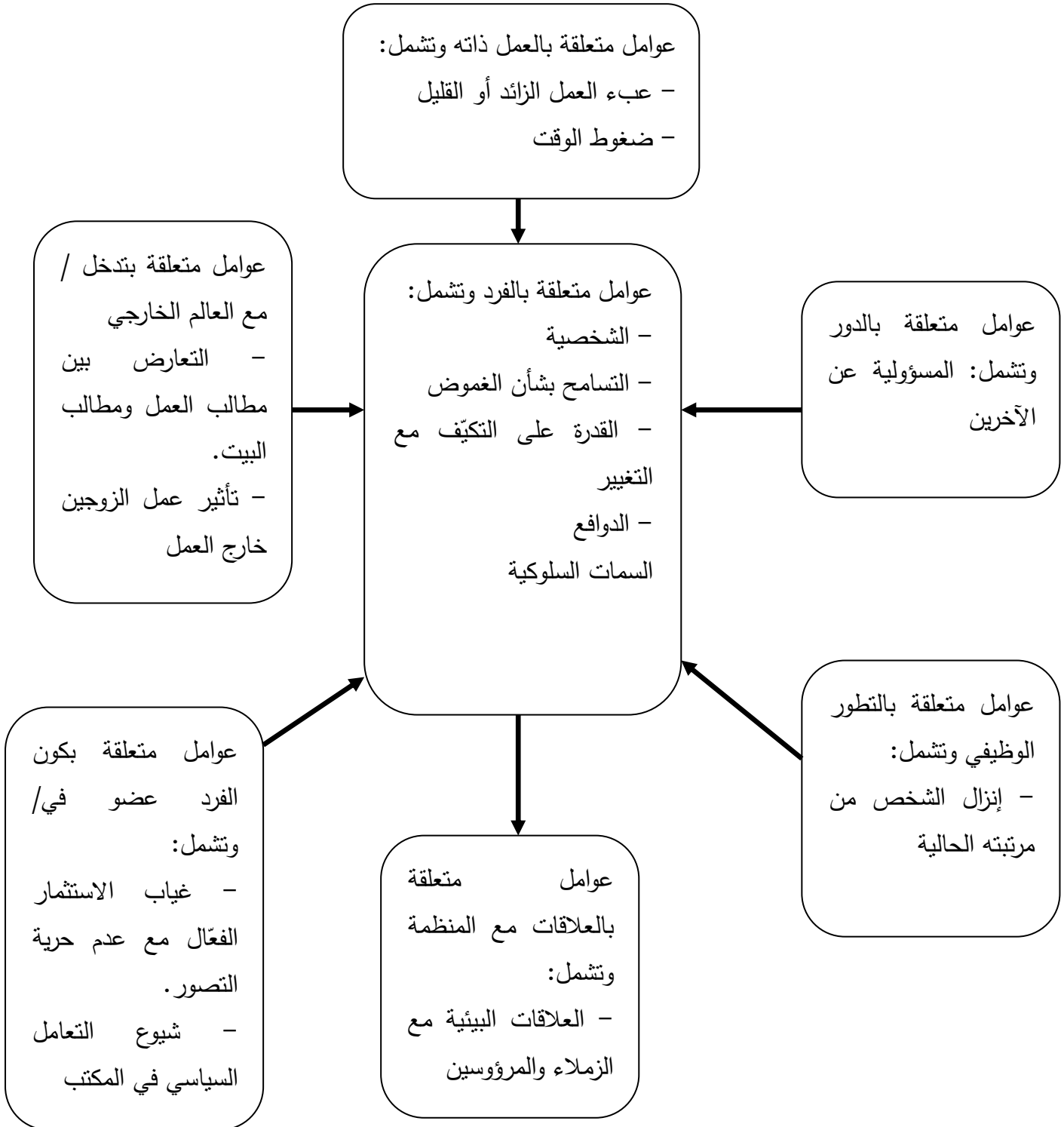
- القضايا العائلية (مشاكل زوجية، مشاكل مع الأفراد). ✓
- مشاكل اقتصادية (إنفاق الفرد أكثر من إيراداته، عدم تمكّن العمّال من إدارة امورهم المالية) وحاجاتهم في تزايد عن قدراتهم المالية.³ ✓

1 - نجاح بنت قبلان، مرجع سبق ذكره، ص 92.

2 - ماجدة العطية، سلوك المنظمة، دار الشروق، ط 1، عمان، الأردن، 2003، ص 343.

3 - سعد بن عميقان الدوسري، مرجع سبق ذكره، ص 63.

الشكل رقم (05): النموذج المتعدد في تصنيف ضغوط العمل



المصدر: نايف التويم، ص 35.

المطلب الرابع: أنواع الضغوط المهنية وأهم نتائجها مع آليات مكافحتها

للضغوط المهنية مجموعة من الانواع تأثر على الموظف بصورة ايجابية أو سلبية تترتب عنها مجموعة من الآثار قد تتسبب في عدم رضا الموظف وبالتالي وجب على المنظمة مواجهة هذه الأخيرة من أجل ضمان راحة الموظف.

الفرع الأول: أنواع الضغوط المهنية

الضغوط المهنية أنواع كثيرة تختلف من شخص إلى آخر حسب طبيعة المسبب والتي نوجزها فيما يلي:

1-الضغوط النفسية: تشكل الأساس الرئيسي الذي تبنى عليه بقية الضغوط الأخرى، وهو يعدّ العامل المشترك في جميع أنواع الضغوط الأخرى مثل الضغوط الاجتماعية، ضغوط العمل المهنية، الضغوط الاقتصادية وغيرها.

إنّ القاسم الذي يجمع الضغوط هو الجانب النفسي، ففي الضغوط الناجمة عن إرهاق العمل ومتاعبه في الصناعة، أولى نتائجها النفسية والمتمثلة في حالات التعب والملل اللذان يؤديان إلى القلق النفسي حسب شدة أو ضعف الضغط الواقع على الفرد، وآثار تلك النتائج على تكيف العامل والإنتاج، فإذا ما استقبل هذا الإحساس لدى العامل في عمله فسوف تكون نتائج التأثير على كمية الإنتاج أو نوعيته أو ساعات العمل مما يؤدي إلى تدهور صحة العامل الجسدية والنفسية، من أولى تلك الأعراض زيادة الإصابات والحوادث وزيادة الغياب والتأخر عن العمل.

2-الضغوط الاقتصادية: فلها الدور الأعظم في تشتيت جهد الإنسان وضعف قدرته على التركيز والتفكير وخاصة حينما تعصف به الأزمات المالية أو الخسارة أو فقدان العمل بشكل نهائي، إذا ما كان مصدر رزقه ينعكس على حالته النفسية، وينجم عن ذلك حالته النفسية في عدم قدرته على مسايرة متطلبات الحياة.

3-الضغوط الاجتماعية: وتعدّ حجر الأساس في التماسك الاجتماعي والتفاعل بين أفراد المجتمع، فمعايير المجتمع تحتمّ على الفرد الالتزام بها، والخروج عنها يعدّ خروجاً عن العرف والتقاليد الاجتماعية.

4-الضغط الأسرية: تشكل بعواملها التربوية ضغطا شديدا على ربّ الأسرة وأثره على التنشئة الأسرية فمعظم الأسر التي يحكمها سلوك تربوي معلوم عنه الالتزام وإلا اختلّ تكوين الأسرة وتفتتت معايير الضبط ونتج عنها تفكك الأسرة إذا ما اختلّ سلوك ربّ الأسرة أو ربّة البيت.¹

5- الضغوط العاطفية: بكل نواحيها النفسية والانفعالية، فإنها تمثل لبني البشر واحدة من مستلزمات وجود الإنسان، فالعاطفة لدى الإنسان غريزة اختصّها الله عند البشر دون باقي المخلوقات، فعندما يعاق الإنسان في طلب الزواج والاستقرار العائلي بسبب الحاجة الاقتصادية أو عدم الاتفاق مع شريك الحياة وتتعرّج جهوده في الاستقرار الزوجي، يشكل ضغطا عاطفيا تكون نتائجه نفسية، مما يجعله يرتبك في حياته اليومية وتعامله في عمله أيضا، إلى أن يجد الحل في التوصل إلى تسوية مشاكله، وتشكل مشكلات عدم الاتفاق بين الزوجين أو صعوبة اختيار شريك الحياة، أو مشكلة الانفصال بين الزوجين مشكلات عاطفية يبحث الإنسان عن حلول لها.²

5-الضغط الدراسية: تشكّل الصعوبات الدراسية على طالب المدرسة في مختلف المراحل الدراسية ضغطا شديدا في حالة عدم استجابته للوائح المدرسية أو المعهد أو الكلية، فهو مطالب بأن يحقق النجاح في الدراسة لإرضاء طموحه الشخصي الذاتي أولا، ورد الجميل لأسرته التي خصّصت من دخلها المادي كنفقات لدراسته ثانيا، فضلا عن المؤسسة التعليمية التي صرفت الموال المتمثلة في مستلزمات الدراسة كتوفير المدرّسين المتخصّصين والاحتياجات المادية العلمية في العملية التعليمية.

وتنقسم ضغوط العمل بالنظر إلى اعتبارات متعددة وهي كالتالي:

1/ من حيث الآثار المترتبة على ضغوط العمل والضرورة تنقسم إلى:

* **الضغوط الإيجابية:** يعدّ الضغط الإيجابي ضرورة لكل فرد، وذلك من أجل تحقيق قدر كبير من النجاح في حياته، كما يعدّ حافزا لمواجهة التحدّيات في العمل وتحسين الأداء والضغط الإيجابية تكون ضرورة ومفيدة ونافعة للفرد والمنظمة التي يعمل بها، وتنسّم بأنها ضغوط معتدلة تثير الحافز إلى النجاح وتعطي

1 - سعد الإمارة، مرجع سبق ذكره، ص 03.

2 - سعد الإمارة، مرجع سبق ذكره، ص 04.

الفرد إحساسا بالقدرة على الإنتاج، وتؤدي إلى ارتفاع مستوى فاعلية الأداء لدى العاملين من الناحية الكمية والنوعية.¹

الضغوط السلبية: وهي ضغوط ترتب آثارا سلبية على صحة ونفسية الإنسان، وينعكس ذلك على أدائه في العمل، ويطلق علماء النفس على الأمراض السيكوسوماتية أمراض العصر، لأنها ناتجة عن ضغوط العصر المتزايدة، وتشير بعض الإحصائيات في التقارير التي يقدمها المسؤولون في مستشفيات الأمراض العقلية والنفسية، إلا أن 60% من المرضى الذين يترددون على الأطباء يعانون من اضطرابات نفسية وجسدية وتسبب الضغوط السلبية انخفاضا في الروح المعنوية والشعور بالتعب والأرق والتشاؤم من المستقبل، ويزداد تأثيرها على متّخذي القرار كلما انخفض الدعم الاجتماعي الذي يتلقونه من أفراد المجتمع ورؤسائهم في قمة الهرم الإداري.

ووفقا لمصادر الضغوط فقد صنّف "Cooper & Morcholl" الضغوط المهنية وفقا لمصدرها إلى نوعين:

أ- **الضغوط المترتبة عن المهنة:** وهي ضغوط تجد مصدرها في المهنة مثل طلب من الموظف أن ينجز عملا كبيرا في زمت محدد، أو تغيرات في سياسة المنظمة وغيرها.

ب- **الضغوط التي ليس لها علاقة بالعمل:** ومنها الأحداث والتغيرات التي تحدث خارج نطاق المهنة وعلاقة لها بالعمل مثل: الزواج، المرض، متطلبات إشباع الحاجات الضرورية، كما أشار "فائق" إلى أنّ "Croth" صنّف الضغوط المهنية وفقا لمصدرها إلى:

* **الضغوط الناتجة عن البنية المادية:** ويتعرّض لها العامل داخل المنظمة أثناء تأديته لوظيفته، وتتضمن مصادر متنوعة قد تكون نفسية أو اجتماعية ناتجة عن مستوى الاستخدام الذي تعمل به المنظمة مثل المكتبة الحديثة وصعوبة مواكبتها ومسيرتها.

* **الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية:** أي من خلال تفاعل العامل مع وملائه في المهنة.

* **الضغوط الناتجة عن الخصائص الشخصية للفرد:** وتعود إلى مجموعة من الخصائص الشخصية المتوازنة كالقلق، الأساليب لإدارية.¹

¹ - الشريف طلال مسلط، الضغوط الإدارية وأثرها على متّخذ القرار، مجلة الإدارة العامة، مج 28، ع 03، القاهرة، 1996، ص 40-41.

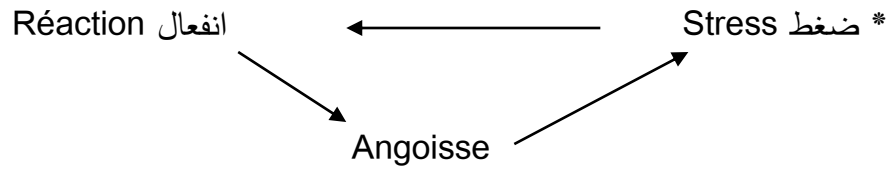
الفرع الثاني: نتائج الضغوط المهنية

تترتب عن الضغوط المهنية مجموعة من الآثار تتمثل فيما يلي:

1- آثار الضغط على مستوى الفرد في أربع مستويات:

أ - الآثار النفسية:²

الشكل رقم (06): علاقة الضغط بالقلق



- القلق والتوتر
- الاكتئاب
- العدائية
- التعب
- الملل³

ب- الآثار السيكوسوماتية: يعتبر الضغط ضروري كعامل محفز لثبات التوازن الداخلي والإيقاع البيولوجي للإنسان، إلا أنّ الزيادة في نسبة الضغط أو مدة التعرض له التي تتجاوز طاقات التكيف لدى الفرد قد تؤدي إلى نشأة الأمراض أو تطورها أو حتى صعوبة الشفاء ومن بين هذه الأمراض: أمراض الجلد، سقوط الشعر أمراض الجهاز التنفسي، أمراض القلب الوعائية، الأمراض المعدية المعوية.

ج- الآثار السلوكية.

د- الآثار المعرفية.

1 - فائق فوزي عبد الخالق، مرجع سبق ذكره، ص 144.

2 - عويد المشعان 2000، مصادر الضغط المهنية لدى المدرسين في المرحلة المتوسطة وعلاقتها بالاضطرابات النفسجسمية لدولة الكويت، مجلة العلوم الاجتماعية، مج 28، ع 1.

3 - عبد الحفيظ مقدم 1996، المديرين، دراسات نفسية اجتماعية في المؤسسات الاقتصادية، الجزائر، مركز البحث العلمي والتقني.

2- آثار الضغط على مستوى الحياة اليومية: يتأثر الشخص المصاب بالضغط بعدة عواقب كالاضطرابات المزاجية، الإحساس بالتعب، قلة النوم، وهذه الاضطرابات تجعل سلوكاته مختلفة تجاه عائلته، فيتغير الجو العائلي، وهذا لون الطابع الذي يتميز به هذا السلوك المتغير وهو الغضب، غياب المناقشة ومن هنا تضطرب علاقته مع أفراد عائلته وأصدقائه وخبراته وهذا ما يزيد من شدة ضغطه وتوتره.

الفرع الثالث: أساليب مكافحة الضغط المهني

تمارس المنظمات سياسات وأساليب مختلفة في طرق علاج ومنع الضغوط المهنية، كما أنّ العاملين في هذه المنظمات يدركون هذه السياسات بطرق مختلفة، حيث من الممكن أن تمارس المنظمات بعض السياسات التي من شأنها أن تعالج أو تقلل أو تمنع الآثار الناتجة عن الضغوط المهنية.¹

1- طرق علاج الضغوط المهنية على مستوى الفرد: من أهم الطرق نذكر:

* تقوية الإيمان بالله واللجوء على الصلاة وذكر الله كثيرا كما جاء في سورة الرعد: (الذين آمنوا تطمئن قلوبهم بذكر الله ألا بذكر الله تطمئن القلوب) الآية 28،

* التمارين الرياضية: إنّ الأشخاص الذين يمارسون التمارين الرياضية المتنوعة هم أقل عرضة للتوتر والضغوط من غيرهم، وتؤدي ممارسة التمارين الرياضية إلى رفع فعالية أعضاء الجسم بالشكل الذي يؤدي إلى مقاومتها للإجهاد.

* التأمل: وفيها يتم استرخاء العضلات والجهاز العصبي اللاإرادي، فتفرغ الذهن (استرخاء الحالة الذهنية) ويكزن ذلك بالابتعاد عن التفكير بالعالم الخارجي الذي قد يتسبب في الضغوط ويردّد الفرد عبارة أو كلمة مسالمة أو يرتكز في صورة ذهنية في موقع هادئ، وهناك طرق عديدة للتأمل منها القرآن الكريم والتسبيح.

* الاسترخاء: ويؤدي إلى انخفاض توتر العضلات وانخفاض ضربات القلب وضغط الدم، وتباطؤ عملية التنفس، ويتم باتخاذ وضع مريح وإفقال العينين ووسيلة عقلية متكررة في مكان هادئ.

* التحكم الذاتي في السلوك: لا تجعل الأشياء الصغيرة تتسبب في توترك، دع جرس التليفون يرن وانظر إليه مبتسما، لا تنزعج من إشارات المرور الحمراء المتتالية، واحرص على أن تكون هادئا، إذا أحسست بالأرق في ليلة ما وأفرغ ما في رأسك من أفكار ستشعر بتحسن كبير.

¹ - ماهر أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 398.

* إعادة البناء المعرفي: وهي تشجيع الفرد على تبني الاعتقاد بأن إخفاقه المتقطع لا يجب أن يعني بأنه إنسان فاشل أو شيء ما.

* شبكة العلاقات: وذلك بتشجيع الفرد على الانضمام للجماعات المختلفة وتوثيق الصداقة والعلاقات بينه وبين زملائه في العمل وغيرهم في الخارج والعمل بما يساعد على توفير المساندة الاجتماعية لهم.

* النظام الغذائي: ويقصد بذلك أنواع وكميات الغذاء التي تدخل إلى الجسم، فالغذاء المتكامل ضروري لوظائف أعضاء الجسم لإعطائه الطاقة والحيوية، والنظام الغذائي السليم يتضمن بعض الجوانب ككمية الطعام لا كبيرة ولا صغيرة في أي وجبة نوع الطعام يتضمن تغطية كاملة لكل المكونات الغذائية من بروتينات، نشويات، فيتامينات، أملاح ومعادن، يجب أن يكون الكل ببطء ومضغ الطعام بشكل جيد.

2- طرق علاج مشاكل الضغوط المهنية: وقد ركز كل من "Slcum Hemmretgel" على الأسباب للتقليل من الضغوط المهنية.

أ-الدعم العاطفي الذي يقوم به المشرفون في بيئة العمل للتأثير على مشاعر ووجدان الأفراد العاملين نحو التغلب على الضغوط التي يتعرضون لها.

ب-استخدام منهج الموائمة والتهدئة في تسوية الصراعات التنظيمية.

ج-وضع وتطبيق البرامج الخاصة مثل:

- برامج تهدف لتحسين صحة الأفراد.

- برامج التدريب والقيادات العليا وتدريب الأفراد.

- تقديم النصح والإرشاد للآخرين.

د- تطبيق برامج الوقت المرن "Flexitime" وبما يسمح الموظف بأن يعمل في الوقت الذي يناسب ظروفه العائلية أو الصحية وهي تخلص الفرد من الرق والقلق والإرهاق والتشتت.¹

ويرى "هيجان" أنّ تحسين ظروف العمل المادية تعتبر عاملاً أساسياً للتقليل من الضغوط المهنية، حيث أن تحسين ظروف العمل المادية تأخذ بعين الاعتبار الإجراءات التالية:

¹ - محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، د ط، مطبعة العشري، السويس، مصر، 2005، ص 542-543.

- الصوت: يلزم اتخاذ الإجراءات اللازمة للحدّ من الأصوات المزعجة والتي تعتبر مصدرا للضغط كان نقوم بتكثيف أصوات الأجهزة والمعدّات المستخدمة لتتلاءم ومستوى السمع العادي للأفراد.
- الإضاءة: يجب على المؤسسة توفير الإضاءة الملائمة للعمال.
- التلوّث: من واجب المؤسسة وتزويد الأفراد بالمعلومات الضرورية عن المخاطر المترتبة عن التلوّث الناجم عن استخدام الأجهزة والمواد، وإعلامهم بوسائل الوقاية والأمن الصحي.¹
- تصميم المكاتب: تصميم المكاتب وأماكن العمل بصورة تأخذ العوامل الصحية والاجتماعية في الاعتبار وتوفر الخصوصية المناسبة لإنجاز المهام، وتوفر أماكن خاصة بممارسة بعض العمال الاجتماعية مثل المكتبة، قاعة الاستراحة وقاعات الاستقبال.

وبصرف النظر عن مكان العمل أو طبيعته فإنه من المؤكد أنّ العامل سينظر إلى التعامل مع مجموعة من الناس السلبيين، فبعضهم سيكون ذا سلوك سيء أو عدواني، مما قد يسبب حدوث صراعات بينهم وبين العامل، وهذا ما يؤكد على ضرورة تعلّم كيفية التعامل مع هؤلاء الناس بحيث يؤثر على العامل²، ولعلّ تجنّب المبالغة في الاختلاط وإقامة العلاقات الاجتماعية على حساب العمل تعتبر من بين أهم الأساليب لتفادي الصراعات الشخصية في بيئته للعمل.

¹ - سعيد محمد عبد الله غانم، ضغط العمل لدى المراقب الجهوي، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم المنية، السعودية، 2004، ص 67.

² - محمد بن عبد الله محمد الزنان، تخفيف ضغط العمل، د ط، الهيئة الملكية للجبيل وينبع السعودية، 2003، ص 05.

المبحث الثاني: العلاقة بين الاتصال التنظيمي والضغط المهنية

هناك علاقة تربط بين هذين الخيرين تجدر الإشارة إليها من أجل معرفة إمكانية التقليل والحد من الخطر الذي يواجه العاملين بوجه خاص والمؤسسة بوجه عام.

المطلب الأول: العلاقة بين الضغوط المهنية والرضا الوظيفي

تتمثل العلاقة فيما يلي:

إنّ وصف العلاقة بين ضغوط العمل والرضا والوظيفي باعتبارهما بنائين تراكميين يتكونان من عناصر متداخلة فيما بينها من الصعوبة يمكن تحديدها على وجهين، وجود علاقة إيجابية بين هذين الأخيرين ووجود علاقة سلبية بينهما.

أ- علاقة إيجابية بين الضغوط والرضا الوظيفي: تقوم العلاقة على أنّ ضغوط العمل تعادل التحديّ والحماس في العمل، حيث تعتبر الضغوط والمشاكل والصعوبات والتحديات بمثابة ظروف مناسبة لظهور السلوك الإبداعي والتفوق والقدرات الكامنة المشحونة بالرضا والقيم، والتي تدعو إلى الصبر، فالمستوى المنخفض من ضغوط العمل لمن لا يثير أي تحدي لدى الفرد وبالتالي يكون رضاه متوسطاً، أما المستوى المرتفع من ضغوط العمل سيثير مستوى عالٍ من التحديّ وبالتالي يرتفع ويتحسن أدائه في العمل ليعيش مع الرضا الكلي والسعادة.

ب- العلاقة السلبية بين الضغوط والرضا الوظيفي: ضغوط العمل بمثابة معوقات وعقبات تعيق الأفراد عن أدائهم عملهم بشكل مناسب، فتؤثر بالتالي على رضاهم، وأيضا ضغوط العمل شيء مكروه من جانب الأفراد العاملين، حيث يترتب عليها مواقف ضارة ومؤذية بالصحة في بيئة العمل، وتنتج عن عدم الرضا وتعطيل الإنتاج، التخريب، الانسحاب من العمل.

المطلب الثاني: علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي

إنّ موضوع الاتصال التنظيمي موضوع مهم ضمن العملية التنظيمية، لاسيما منظمة إنتاجية أو خدمية كانت، وباعتبار أنّ للعمال دور كبير من خلال أدائهم الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسة المنشودة وعليه فإنّ الاتصال النازل له علاقة كبيرة بالأداء بحيث انه يساعد بشكل كبير في حل مشاكل العمل، وهذا ما ينطبق مع أداء العمال في المؤسسة، وهذا ما يوضح أنّ تلقّي الأوامر عن طريق المشرف المباشر

وتنفيذها ينعكس إيجاباً على أداء الأفراد من خلال زيادة الإنتاجية، بالإضافة إلى اللجوء إلى الإدارة لطلب العما حول مسائل تخص عملهم، وذلك ما يؤدي إلى حل مشاكلهم المتعلقة بأداء مهامهم، أما الاتصال الصاعد فهو يساعد في إشراك العاملين في وضع القرارات والاهتمام بهم واستقبالهم والاستماع إلى انشغالاتهم وأخذها بعين الاعتبار يدفعهم ذلك إلى تحقيق الغايات المنشودة للمنظمة، ويزيد من شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة، ويقوي من دافعية الأفراد في إنجاز مهامهم.

المطلب الثالث: العلاقة بين الاتصال والضغط المهنية

يعتبر الاتصال من بين العناصر المرتبطة بالجماعة، والذي يعتمد عليه في فهم وتفسير السلوك التنظيمي للعاملين، ويقول "د. شوقي ناجي جواد" في هذا السياق: "يعتبر الاتصال نشاطاً أساسياً في تحديد نوع السلوك داخل المنظمة بعد أن يتلقى الفرد القدر المناسب من المعلومات المطلوبة"، فالاتصالات يمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان والذي يوصل الغذاء إلى كافة أنحاء الجسم، فلا شك أنّ إخبار وإعلام الأفراد بنشاط المنظمة وسياساتها والمقاصد والغايات يساهم في تحقيق المنظمة لأهدافها، ولا يمكن تسيير أي مؤسسة ولا يمكن للمديرين أن يؤديوا أعمالهم ما لم تكن لديهم المهارات الفردية اللازمة للاتصال الفعّال بغيرهم، ومن هنا يتضح دور الاتصال الحيوي في تحديد ملامح السلوك الجماعي من خلال التنبؤ بالسلوك، وذلك من خلال معرفة مسببات السلوك وتوجيه السلوك من خلال التأثير في المسببات، فالحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية وكذلك إنتاجاتهم تتوقف على مدى فاعلية وكفاءة الاتصال في المنظمة، لأنه يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة بين العمال والقيادات الإدارية، لأنه عندما يكون هناك تواصل بين المستويات الإدارية سيشعر العامل بوجوده وإحساسه أنه فرد لا يتجزأ من المنظمة، كما يهدف إلى إيجاد الرضا والارتياح بين العمّال ببعضهم البعض، وبالتالي تقليل الصراعات بين العمال، وكذلك الارتقاء بمعنويات العمال من خلال إشراكهم في عملية سير المؤسسة باعتبارهم جزء في تكوينها.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

لقد تعددت وتنوعت الدراسات التي قام بها الباحثون حول موضوع الاتصال والضغط المهنية للوقوف على مدى اهمية هذه الأخيرة في بقاء المنظمة.

المطلب الأول: دراسات سابقة حول الاتصال التنظيمي

للقد تعددت وتنوعت الدراسات التي قام بها الباحثون حول موضوع الاتصال التنظيمي للوقوف على مدى أهمية هذه الأخيرة في نجاح المؤسسة وبقائها في عالم الأعمال.

* الدراسة التي قام بها المؤتمر الوطني للصناعة في أمريكا والتي هدفت إلى معرفة دور الاتصال الجيد في تشجيع العمال وتحسين اتجاهاتهم نحو العمل، حيث تمت المقارنة فيها بين شركتين صناعيتين متشابهتين في جل الظروف تقريبا، والفرق الوحيد هو أنّ الشركة الأولى ذات اتصال فعّال منذ تسع سنوات، بينما ينعدم ذلك في الشركة الثانية، وكانت نتائج ذلك في صالح الشركة الأولى وكانت نسبة 45% من عمال الشركة الأولى يعتقدون أنّ شركتهم من أفضل الشركات التي تعمل لصالح المجتمع، بينما يتجاوز ذلك نسبة 20% في الشركة الثانية، كما كانت هناك نسبة كبيرة من عمال الشركة الأولى يشعرون انهم جزء من الشركة، بينما يقل عن ذلك بكثير في الشركة الثانية (ديفتر، 1974، 516).

* دراسة أخرى للباحث الأمريكي "ويسن" حول أثر تفاوت المكانات الاجتماعية على الاتصال في إحدى المستشفيات الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث طلب من العمال تسجيل الاتصالات التي تحدث بينهم خلال يوم كامل لمدة خمسة أيام، بالإضافة إلى الملاحظة المقننة بين الدراسة أن كل عمال فئة معينة من المستشفى يتصلون مع زملائهم من نفس الفئة، كما أنّ لتفاوت المراكز الاجتماعية التأثير على آلية ونوعية الاتصال القائم كتحرج المرؤوسين من الاتصال بذوي المراكز الاجتماعية العليا ورغبتهم في الاستقلال عنهم.

* في دراسة أخرى تناولت واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الوطنية للتأمين وإعادة التأمين دراسة ميدانية بالوحدة الجهوية بعناية، وتوصلت الدراسة إلى أنّ الاتصال في المؤسسة الجزائرية يعاني من عدّة معوقات تعترض صيرورة التنظيم وتحسين أداء العاملين وتشجيعهم وتطوير قدراتهم نظرا لبعض الاحتكاك ونقل الخبرات (خليلي، 2008، 6).

المطلب الثاني: دراسات حول الضغط المهنية

لقد تعددت وتتنوعت الدراسات حول هذا الموضوع الحساس الذي يشغل بال كل مسؤول، لأنه يساهم بشكل كبير في التأثير على أداء الموظف، وسنذكر من هذه الدراسات ما يلي:

* دراسة قام بها "باستن ومور" (1975) حول مقارنة عوامل الضغط عند الممرضين والأطباء والعمال بالمستشفى، فوجد أنّ رتبة العمل تؤثر على تقييم الضغط وطرق مواجهته، ووصلوا إلى أنّ الممتهين الذين يساهمون مباشرة في علاج المرض ولهم مسؤوليات أكبر يعانون من الضغط أكثر من الذين لديهم مسؤوليات أقل ولا يتصلون مباشرة مع المرضى وذويهم.

* الدراسات التي قام بها كل من "وكوتس" (1982-1983) والتي اعتبرت العامل كعامل خاص في الضغط، حيث توصل "كوبر" إلى استخراج مست فئات رئيسية للضغط متعلقة بالعمل، فأعراض الضغط المستخرجة من العوامل المذكورة يمكن أن تكون مؤسساتية أو فردية، فالأعراض المؤسساتية تتميز بنسبة عالية من الغيابات، صعوبة علاقية داخل المؤسسة وكذلك نجد اضطرابات أو تحوّل في التنظيم، أما بالنسبة للأعراض الفردية فيتعلّق المر بالسلوكات السلبية، الإرهاق وأحيانا اضطرابات سيكوسوماتية، والتناول المفرط للتبغ والكحول، وحتى الأدوية، كما توصل إلى أنّ الأفراد ذوي مركز التحكم الخارجي يكون أقل ثقة في أنفسهم ولديهم تقدير منخفض لقدراتهم وإمكانياتهم الداخلية في التعامل مع المواقف الضاغطة.

* وقام "الريتبارل" (1983) بدراسة إستراتيجيات التكيف إزاء الضغط المزمن عند ممتهني الصحة بالخصوص عند الممرضين، فوجدوا أنّ الضغط المزمن يؤدي إلى الإنهاك المهني والذي يظهر في هذا النوع من المهن.

* وفي دراسة أخرى لـ"أفريس فاكهون" و"بريبارت" (1993) حول عوامل الضغط بالنسبة للممتهين الصحة فوجد أنّ عوامل الضغط هذه إنما تعود لفحص العمل، وإلى ضرورة أخذ القرارات الحاسمة خطورة ارتكب الأخطاء، تعدد الاتصالات الانفعالية مع المرضى وعائلاتهم وأصدقائهم، وكذلك الزملاء من ممتهني الصحة.

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين مختلف الدراسات

من خلال دراستنا لهذه الدراسات تبين لنا أنّ هناك أوجه متشابهة لهذه الدراسات، وهناك اختلاف بين هذه الأخيرة سنذكر منها ما يلي:

* نلاحظ أنّ مختلف الدراسات السابقة التي تناولت الإتصال في المؤسسات أشارت إلى الدور الهام والتأثير الكبير لهذا الأخير على مختلف العناصر الإنتاجية داخل المنظمة، وقد ركّزت في مجملها على توضيح أثر غياب الإتصال داخل المؤسسات وانعكاساته السلبية، كما أشارت الدراسات التي تناولت الضغط المهني أنّ طبيعة المهن والعلاقات والمسؤوليات الملقاة على عاتق العمال من شأنها أن تشكل ضغطا مهنيا على العامل، وتأتي الدراسة الحالية لتدرس دور الإتصال في التخفيف من الضغوط المهنية نظرا للأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع الإتصال على اعتباره أساس العمليات الاجتماعية بصفة عامة، وكذلك أساس تلك التفاعلات التي تحدث داخل المؤسسة بصفة خاصة بين مختلف عناصرها، وهو ما يعرف بالإتصال الداخلي الذي يعتبر العمود الفقري لأي تنظيم والعنصر الفعّال في تحقيق التنسيق بين مختلف عناصره خاصة في ظل ما تعانيه منظمات العصر الحالي من انتشار واسع للمشاكل والضغوط المهنية والتي ما فتئت تخلف انعكاسات خطيرة على السلامة والصحة النفسية والجسمية للموظّف.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تطرّقنا إليه في هذا الفصل تبين لنا أنّ للاتصال التنظيمي دور مهم في نجاح وتحقيق غايات المنظمة، ويمكن اعتبار عملية الاتصال من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية، كما أنّ لها أهمية كبيرة في تناول مختلف المشاكل التي تنشأ في المؤسسة أو ما يعرف بالضغط المهنية وكذا لها ارتباط مباشر بعملية اتخاذ القرارات.

لقد تبين لنا أنّ الاتصال هو عبارة عن استراتيجية أولية يتم من خلالها التقليل من الضغوط المهنية التي يعانيها الفرد الموظف من خلال التقليل من الضغوط المهنية التي يعانيها الفرد الموظف من خلال شعوره بالثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس وكذلك زيادة روح الألفة والتعاون والعمل الجماعي، مما يقلل الشعور السلبي الذي يشغل بال الموظف ويجعله يعمل على أكمل وجه.

الفصل الثاني:

دراسة حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء
CNAS وكالة عين الدفلى

تمهيد:

لإجراء الدراسة الميدانية حول موضوع الدراسة يستلزم إعطاء لمحة تاريخية عن الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء، وتقديم تعريف للصندوق الوطني -وكالة عين الدفلى- ودراسة هيكله التنظيمي، وكل هذه المعلومات مستسقة من طرف مديرية الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء CNAS - وكالة عين الدفلى -

المبحث الأول: تقديم عام للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء

يعد الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الكفيل الأمثل والأضمن للاهتمام بكافة الانشغالات التي تخص الحياة المهنية للموظف، سواء كانت تأمين على المرض، أو التأمين على حوادث العمل ...

المطلب الأول: الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الجراء CNAS

يعدّ من أقدم الصناديق الموجودة في نظام التأمينات الجزائري، إذ يتواجد منذ نشوء النظام العام 1957، وهو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص طبقا للمادة 49 من القانون 10/88، المؤرخ في 12 يناير 1988، المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، ويقوم بعدة مهامنا همها:

الفرع الاول: مهامه

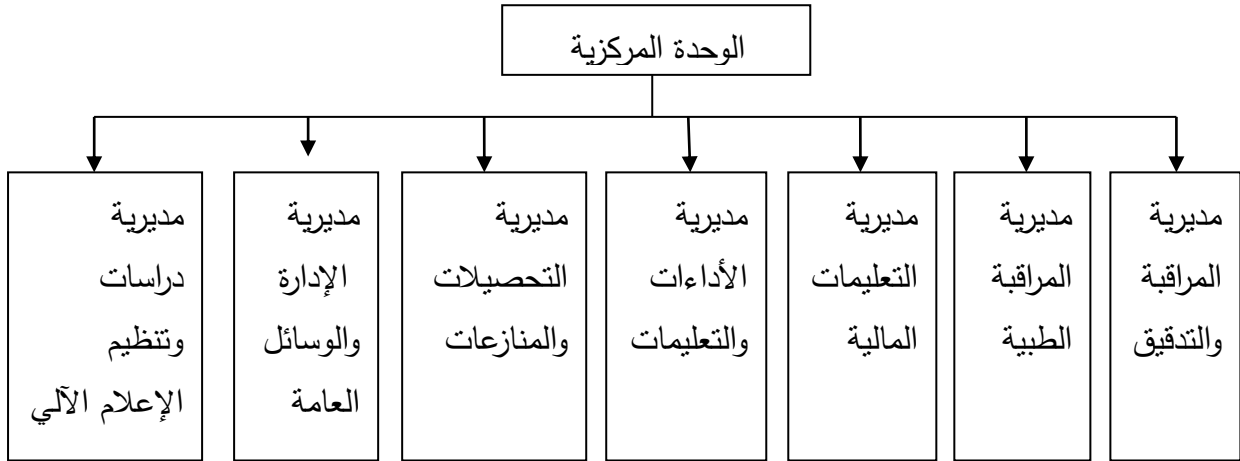
يتولّى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء المهام التالية:

- تسيير الأداءات العينية والنقدية للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية.
- تسيير الأداءات العائلية.
- ضمان عملية التحصيل والمراقبة ونزاعات تحصيل الاشتراكات المخصصة لتمويل الأداءات.
- المساهمة في ترقية سياسة الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية.
- تسيير الأداءات المستحقة للأشخاص المستفيدين من المعاهدات والاتفاقيات الدولية في مجال الضمان الاجتماعي.
- تنظيم وتنسيق وممارسة الرقابة الطبية.
- القيام بأعمال في شكل إنجازات ذات طابع صحي واجتماعي.
- تسيير صندوق المساعدة والإغاثة.
- منح رقم تسجيل وطني للمؤمنين اجتماعيا والمستخدمين وإعطائهم رقما وطنيا.

الفرع الثاني: هيكل الوكالة الوطنية CNSA:

تحتوي الوكالة الوطنية المركزية على ما يلي:

الشكل رقم (07): هيكل الوكالة الوطنية CNAS



المصدر: من موقع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء www.cans.dz

وتحتوي الوكالة على ما يلي:

الوكالات الجهوية التي تحتوي على وكالات ولائية عددها ثمانية وأربعون¹ وكالة متعلقة بالتسجيل، التحصيل والتعويضات بالإضافة إلى مراكز الدفع التي تتوزع على أغلب بلديات الوطن، ونجد حتى في بعض الأحيان المراكز المتخصصة مثل الضمان الاجتماعي لعمال وزارة المالية للجامعة وغيرها، ولا يزال مسؤولي الصندوق يطمحون إلى اكتساب المزيد من المرافق الاجتماعية والصحية وغيرها، بالإضافة إلى إنشاء مراكز الدفع الفوري التي أصبحت تتوزع على كافة أنحاء وحدات القطاع.

الفرع الثالث: الفئات الخاضعة لصندوق الضمان الاجتماعي

للسندوق الوطني مجموعة من الفئات تقوم بتوفير الحماية الاجتماعية لها من كافة المخاطر

وتتمثل في:

1- العمال الجراء: نصت المادة 03 من قانون 11/83 على ما يلي: "يستفيد من أحكام هذا القانون كل العمال سواء أكانوا أجراء أم ملحقين بالجاء أيا كان قطاع النشاط الذي ينتمون إليه، والنظام الذي كان يسري عليهم من تاريخ دخول هذا القانون حيز التطبيق".²

¹ - من موقع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الجراء على شبكة الإنترنت <http://www.cnas.dz>، تاريخ التصفح 2020/08/10، الساعة: 14:00.

² - المرسوم التنفيذي رقم 51/97 المؤرخ في 10/09/1997 المحدد لنسبة تسيير المنح العائلية وعلاوة الدراسات.

- العمّال الذين يباشرون عملهم في المنزل.
- الأشخاص الذين يستخدمهم الخواص كالبوابين والخادمت والممرضات... الخ
- حاملي المتعة الذين يستخدمون المحطات.
- حرس المواقع الذين يستخدمون المحطات.¹

2-نوبي حقوق المستفيد:

- زوج المؤمن له: يستفيد من الأداءات العينية إذا لم يكن يمارس نشاطا مهنيا مأجورا.
- الأولاد المكفولين.
- الأولاد المكفولين الذين تقل أعمارهم عن 18 سنة.
- الأولاد البالغين أقل من 25 سنة الذين لهم عقد التمهيّن بأجر يقل عن نصف الجر الوصي الأدنى المضمون.
- الأولاد البالغين أقل من 21 سنة الذين لو يواصلوا دراستهم.
- الأولاد المصابين بعاهة او مرض مزمن.
- الأصول المكفولين، أصول المؤمن له.

3-فئة الطلبة والعمال المقبلين للتكوين في الخارج: وهم:

- الأعوان العاملين في البعثات الدبلوماسية.
- العمال العاملين في الخارج في إطار التعاون.
- موظفي التعليم والتأطير التربوي في الخارج.
- أعوان الممثلات الجزائرية.
- الطلبة والعمال الذين يقبلون على المتابعة والتكوين في الخارج.

4-وعاء الاشتراك: الذي يدفع من طرف صاحب العمل لفائدة الصندوق (تمويل الصندوق).²

¹ - كيفاني شهيدة 2006-2007، التنمية الاقتصادية والحماية الاجتماعية مع دراسة خاصة للحماية الصحية في الجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير علوم اقتصادية، جامعة بومرداس، فرع التحليل الاقتصادي، ص 106.

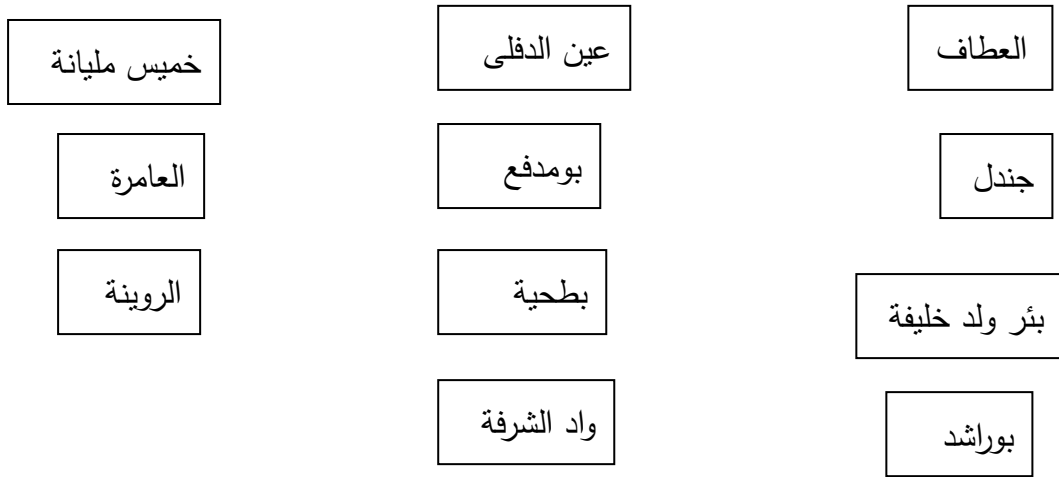
² - رفيق سلامة، شرح القانون الخاص بالضمان الاجتماعي، منشورات الحلبي الحقوقية، 1996، ص 81.

المطلب الثاني: التعريف بالصندوق الوطني للعمال الجراء -وكالة عين الدفلى-

أنشئت وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الجراء بعين الدفلى سنة 1980 في إطار لامركزية الضمان الاجتماعي.

هذه الوثائق سميت وكالة ولائية بموجب القرار الوزاري في المؤرخ في 11/03/1998، المتضمن التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الجراء CNAS من أجل القيام بمهامها، تتوفر وكالة عين الدفلى على: مراكز الدفع، موزعين على كامل الولاية، وذلك من أجل إحداث توازن جهوي رفعا للغبن والمشقة وتقريب الإدارة من المواطن وأرباب العمل الذين يشكون من صعوبة الاتصال بالصندوق لتقديم اشتراكاتهم المستحقة، بالإضافة إلى أربعة (04) مخابر تحاليل طبية ومراكز أشعة.

الشكل رقم (08): مراكز الدفع الموجودة على مستوى عين الدفلى



المصدر : www.cnas.dz

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي (CNAS) -وكالة عين الدفلى-

يتكون الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي من مديرية عامة تتطوي تحتها ستة مديريات، وكل مديرية لها مهام تقوم بها.

هنا نتعرف على المديرية العامة، يقوم برئاسة المديرية العامة المدير الذي يعتبر العنصر الرئيسي في المؤسسة، حيث يقوم بأعمال التسيير والمتابعة بصفة عامة، واتخاذ القرارات اللازمة من موافقة أو رفض لأي تصرف، فكل وثيقة إدارية لا تصبح سارية المفعول إلا بإمضاء المدير أو ختمه، ومن أهم مهامه:

- دراسة أنسب الطرق والوسائل الممكنة للوصول إلى النتائج المرضية.

- تمثيل المؤسسة في مختلف الندوات والمناسبات.
- التنسيق بين أعمال المؤسسة المختلفة.

هناك بعض المصالح تخضع للإشراف المباشر من طرف المديرية العامة وهي كالاتي:

* **خلية الإحصائيات والأرشيف:** هذه المصلحة على اتصال مباشر بالمدير، ومن المهام التي يقوم بها ما يلي:

- جمع تقارير فروع هيئة الضمان الاجتماعي.
- القيام بالعمليات الحسابية لكل شهر واحتساب مجموع الشهور في آخر السنة.
- وضع جداول إحصائية للمهام التي تقوم بها كل المصالح.
- كما أنها تقوم بالإشراف التام على وكالة الضمان الاجتماعي والمحافظة عليه.

* **مصلحة الإصغاء والاتصال:** تم إنشاؤها سنة 2003، في إطار تحسين نوعية الخدمات بغية متابعة المؤمنين لهم اجتماعيا الذين غالبا ما يقعون مع أعوان الوكالة في سوء تفاهم، أو أي مشكلة تواجههم في حل النزاع القائم بينهم، كما تقوم بحملات تحسيسية ولها دور إعلامي.¹

1- نيابة مديرية التعويضات (الأداءات): تعتبر أكثر واهم ارتباطا بالمؤمنين الاجتماعيين على اختلاف أنواعهم، سواء تعلق المر بمؤمن عادي أو طالب أو مجاهد.

وهي التي تشرف على القيام بتعويض المخاطر المختلفة سواء منها المتعلقة بالمريض أو الأمومة أو العجز أو الوفاة، وتهدف إلى تسهيل عملية حصول المؤمن على حقوقهم المستحقة لدى صندوق الضمان الاجتماعي، وتنقسم إلى عدة مصالح وهي:

مصلحة حوادث العمل: تخدم هذه المصلحة كل حادث وقع أثناء العمل انجرت عنه إصابة بدنية ناتجة عن سبب مفاجئ أو خارجي طرأ أثناء قيام المؤمن بالعمل، لكن يجب التبليغ عن الحادث في ظرف 24 ساعة.

مصلحة التأمينات الاجتماعية: تتمثل في الأمراض المهنية بتعويض المؤمن عن المخاطر والحوادث التي تصيبه وتنقسم إلى:

* **التأمين على المرض:**

- التكفل بمصاريف العناية الطبية والوقاية الصحية.

¹ - معلومات مقدمة من قِبر CNAS - وكالة عين الدفلى -

- منح تعويضية يومية للعامل المريض والمنقطع عن العمل.¹

التأمين على الأمومة: هو التأمين الذي يضمن حماية المرأة الحامل والطفل، وهذه الحماية تكمن في تغطية المصاريف المتعلقة بالحمل والولادة وتوابعها مع ضمان أجر المؤمنة والتي تتعرض للتوقف عن العمل من جرّاء الأمومة.

تأمين العجز: العاجز هو من كانت نسبة عجزه عن العمل تجاوزت 50% أي قدرته على العمل انخفضت إلى النصف، وللعجز فئتان:

الفئة الأولى: هي الفئة التي يمكنها ممارسة العمل بشكل جزئي.

الفئة الثانية: هذه الفئة يتعدّر عليها القيام بأي نشاط مهني، بل تحتاج لمساعدة غيرها للقيام بشؤون الحياة اليومية.

تأمين الوفاة: هذه المنحة تترتب عن وفاة عامل أجبر يتقاضى أجرة شهرية، وتمنح لذوي الحقوق، يحدّد مبلغ منحة الوفاة بـ 12 مرة الأجر الشهري للعامل المتوفى.

مصلحة المنح العائلية: تعتني هذه المصلحة بالمنح العائلية التي هي عبارة عن مبالغ مالية محددة تعطي لكل مؤمن متزوج وله أطفال، وهذه المنح تخصّص للأطفال ما دون سن 17 والمتمدرسين حتى 21 سنة حيث المنح العائلية تكون شهريا بخلاف المنحة المدرسية التي تدفع سنويا للمؤمن بحسابه الجاري الخاص به.

مصلحة الاتفاقيات: تعمل هذه المصلحة على إبرام اتفاقيات مع المؤسسات التي تقوم بأداءات عينية كالعيادات المعتمدة والصيدليات وكذلك بعض الأطباء المتخصصين من أجل توفير فرص العلاج ومستلزماته للمؤمنين اجتماعيا، ومن بين الخدمات الناجمة هذا الاتفاق:

- الإشراف على التداوي بالمياه المنية في الخدمات الخاصة لهذا العلاج.
- توفير الأجهزة المختلفة للمعاقين حركيا كالكراسي المتحركة.
- توفير الأدوية الصحية.

مصلحة الوقاية: تتجلى المهمة الأساسية لهذه المصلحة في محورين هما:

- القيام بإحصاء الأخطار المهنية.
- اتخاذ الإجراءات الوقائية لكل حالة.

¹ - معلومات مقدّمة من قبل CNAS وكالة عين الدفلى -

من خلال هاتين المهمتين يتسنى للمصلحة إحصاء الأخطار وبالتالي تقديم تبويبات قابلة للتحليل وإعطاء النتائج وفق الملفات والتصريحات المقدّمة لمصلحة الأخطار المهنية، وبعد الدراسة والتحليل يتم إرسال النتائج إلى مصلحة الوقاية وهو أمر يحدث بشكل دوري، وللمصلحة دور الرقابة وذلك بإجراء زيارات تفتيش لميادين العمل، وفتح تحقيق حول ظروف العمل والتصرّف بالأمرض.

مصلحة الانتساب: تقوم هذه المصلحة باستقبال المواطنين الذين يريدون تسجيل أنفسهم من أجل التأمين من المخاطر التي يتعرّضون لها مثل: المرض، حوادث العمل، العجز... الخ

مصلحة الربوع: تخدم هذه المصلحة أصحاب المنح المتعلقة بحوادث العمل.

خلية بطاقة الشفاء: وهي خلية تتكّف بجمع الملف الخاص ببطاقة الشفاء وترتيبه، باستعمال تقنية حديثة جديدة وهي المعلومات الظاهرة الخفية أي المخزّنة في بطاقة الشفاء.

2- نيابة مديرية المراقبة الطبية: تدير هذه المصلحة من طر الطبيب الرئيس والأطباء المستشارين الآخرين، حيث يمارس هؤلاء مهامهم المخولة لهم قانونيا والمتعلقة بالرقابة الطبية على الملفات الموضوعة أمامهم حيث يبديون آراءهم حول:

- مصاريف الأدوية.
- التنقل للعلاج خارج الولاية أو خارج الوطن.
- المصاريف الطبية.
- التجهيزان المدعمة للمعاقين.

وتعتبر هذه النيابة استشارية فيما يخص:

- الوصفات الطبية.
- التوقف عن العمل.
- إجراء الفحص الطبي من أجل الموافقة عليها أو تقليصها لمدة أو رفضها.
- تحديد صنف العجز عند المرضى.

نيابة مديرية التحصيل والمالية: تقوم هذه المديرية بعملية تحصيل أموال اشتراكات الضمان الاجتماعي ومراقبة احترام المستخدمين للقوانين الشارية المفعول، تنقسم إلى:

مصلحة الترقيم: ها وظيفتان أساسيتان وهما ترقيم المستخدمين وترقيم العمال المؤمنين اجتماعيا، ومن خلال هاتين المهمتين يمكن الوقوف على وظيفة هذه المصلحة والتي تكمن في تعداد المؤمنين اجتماعيا حسب السلم الترتيبي للعمل.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء CNAS وكالة عين الدفلى

مصلحة مراقبة المستخدمين: تعتبر مصلحة المراقبة ذات قيمة وأهمية كبيرة ينبثق ذلك من خلال النشاطات التي تقوم بها، إذ إنها تسهر على تطبيق القوانين المتعلقة بالمستخدمين وتسعى للقضاء على ظاهرة التحايل والعش على القوانين وضرب حقوق العمال المتبعة من طرف المستخدمين.

مصلحة التحصيل: بعد انتساب المستخدم تقدم شهادة الانتساب إلى هذه المصلحة لفتح ملف، ومنه يقوم المستخدم بتقديم تصريح بالاشتراك في جميع الصناديق الأخرى مثل (التقاعد، البطالة ... الخ).

قسم المحاسبة والمالية: وينقسم إلى:

مصلحة الأمر بالدفع: تعتبر ذات أهمية كبيرة باعتبارها تقوم بالآتي:

- تسوية جميع النفقات والتعويضات والتسيير والاستثمار.
- تسوية نفقات التعويضات العائلية أو الاجتماعية بواسطة الحوالة والدفع بالبريد.
- تزويد مختلف المراكز وفروع الصندوق بما يحتاجونه من مال.

مصلحة المحاسبة: تقتصر مهامها على ما يلي:

- حسابات المقر المركزي.
- تحضير حسابات الوكالة مع الفروع.
- تسهر على حسن تنفيذ العمليات المالية.

مصلحة المنازعات: تعتبر العمود الفقري لوكالة الضمان الاجتماعي، حيث أنها تقوم أساسا بالتعامل مع المستخدمين الذين يملكون محلات وعقارات ويشغلون أعمالا مثل (المقهى، صناعة الأجهزة ... الخ)، وكذا المؤسسات الخاصة كمقاولو البناء، توزيع مواد البناء، وتنقسم بدورها إلى قسمين: منازعات عامة، منازعات طبية.

4- نيابة مديرية الإدارة العامة: هي المسؤولة عن قيادة وتوجيه وتسيير إدارة العمليات المختلفة بالمؤسسة قصد الوصول إلى الأهداف المنشودة، وتسعى إلى تلبية جميع الطلبات عن طريق تدخلات مختلفة ومتنوعة، وإلى إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل المطروحة، وتنقسم على مستوى الصندوق إلى ما يلي:

مصلحة الموارد البشرية: لديها عدة مهام أهمها:

- التحقق من شهادات العمل المقدّمة.
- إخراج شهادات التنصيب.
- حساب سنوات الأقدمية (الخبرة المهنية).

- الغيابات والعقوبات.

مصلحة الوسائل العامة: تهتم بكل وسائل الوكالة من ممتلكات مادية، بالإضافة إلى التسيير الحسن لأعمال الوكالة، وهذا عن طريق تمويلها بمختلف التجهيزات الضرورية للعمال والإشراف على تسيير العتاد، وتنظيم استغلاله، وتنقسم إلى ثلاثة أقسام:

- فوج تقني: البناء، تصليح الكهرباء، النظافة.

- الحراسة.

- السائقين.

مصلحة الجور: هذه المصلحة تهتم بأجور العمّال، مهمتها تحضير العمليات المرتبطة بأجور موظفي المؤسسة بناءً على تقارير وملاحظات الموظفين، ويعبّر عن الأجر بمبالغ مالية.

5- مديرية النشاط الاجتماعي: تهتم هذه المديرية بخصائص ومهام المركز الصحي والاجتماعي التابع لوكالة الضمان الاجتماعي من تقديم خدمات للمواطنين المنخرطين في هيئة الضمان الاجتماعي بإجراء الفحوص الطبية وتوفير الأدوية، وتتفرّع إلى ثلاثة فروع:

- الفحص بالأشعة.

- الفحص بالتحاليل.

- جراحة الأسنان.

6- نيابة مديرية الإعلام الآلي: يعتبر مركز الإعلام الآلي الأداة المسيّرة لصندوق الضمان على أنه يراقب جميع عمل المصالح ويقوم بالتعديلات عليها ويقوم بتحميل كل المعلومات من المصالح وتخزينها على مستواه، بالإضافة إلى تأكيد المعلومات المسجلة من طرف مصلحة الترقيم، كما يقوم بفرز الملفات الخاصة بالضمان الاجتماعي تحت إشراف مهندسين في الإعلام الآلي، وأي خلل يصيب المراكز يشل بذلك انسيابية عمل الصندوق ولذلك هو حساس جدا، مما جعل المركز سري لا يمكن الدخول إليه إلا من لديهم الصلاحية من مهندسين ومختصين في الإعلام الآلي.¹

¹ - معلومات مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين سنة 2020.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

للقيام بالدراسة قمنا بتوزيع عينة عشوائية تتمثل في 30 موظف من أجل معرفة دور الإتصال في التخفيف من الضغوط المهنية، وعليه سنحاول تحليل ومناقشة ما تم عرضه في الإستبيان من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: أدوات وتقنيات الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب عرض عينة وطبيعة متغيرات الدراسة والأدوات والبرامج المستخدمة في معالجة وتحليل نتائج الاستبيان، وذلك حسب فرعين:

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

1-مجتمع الدراسة: يشمل مجتمع الدراسة كافة المفردات من المنظمات أو جماعات العمل أو الأفراد التي أريد شمولها بالدراسة، أو تعميم نتائج بحى عليها، وتمثل مجتمع الدراسة العاملين بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء -وكالة عين الدفلى-والتي تضم 50 عاملا.

2-عينة الدراسة: تمثل مجتمع البحث، أو جميع مفردات الظاهرة محل الدراسة حسب طبيعة الدراسة، فقد تم اختيار عينة عشوائية مأخوذة من مجموع العاملين والبالغ عددهم 50 عامل تم اختيار 30 عامل.

3-هيكل الدراسة



الفرع الثاني: أسلوب جمع البيانات

- اعتمدنا على الاستبيان الذي اعد لهذا الغرض والمعتمد على مقياس ليكون الرباعي المكوّن من أربعة اختيارات.

- تمت الاستعانة بحزمة البرامج الإحصائية SPSS في تحليل النتائج وتجميعها.
- تمت الاستعانة ببرنامج EXEL.
- استخدام معامل ألفا كرونباخ لاختيار صندوق وثبات الاستبيان.
- استخدام التكرار والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعيّنة الدراسة.
- استخدام المتوسط الحسابي لكل عبارة تضمنها الاستبيان لمعرفة أين تتمركز الإجابات واتجاهاتها.
- استخدام الانحراف المعياري لكل عبارة تضمنها الاستبيان لقياس مدى ثبات الإجابات.

الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان

من أجل اختبار مصداقية وثبات الاستبيان والتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان، ولكل متغير على حدا، فقد تم استخدام معامل كرونباخ لتحقيق الغرض المطلوب، حيث أنّ معامل كرونباخ يأخذ فيما بين الصفر والواحد (0-1)، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، وكانت النتائج المحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول 01: اختبار ألفا كرونباخ:

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
32	0.658

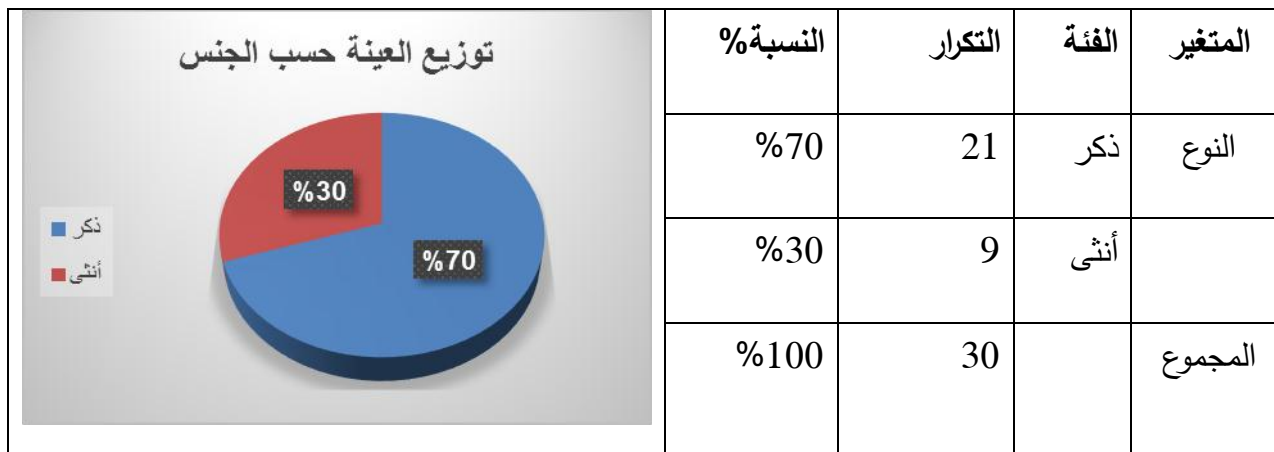
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أنّ ألفا كرونباخ يصل إلى 0.658، حيث يعتبر ذو مستوى عالٍ من الدقة والثبات، وهذا يعني أنّ هناك استقرار في النتائج.

المطلب الثاني: تحليل فقرات الاستبيان

الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية

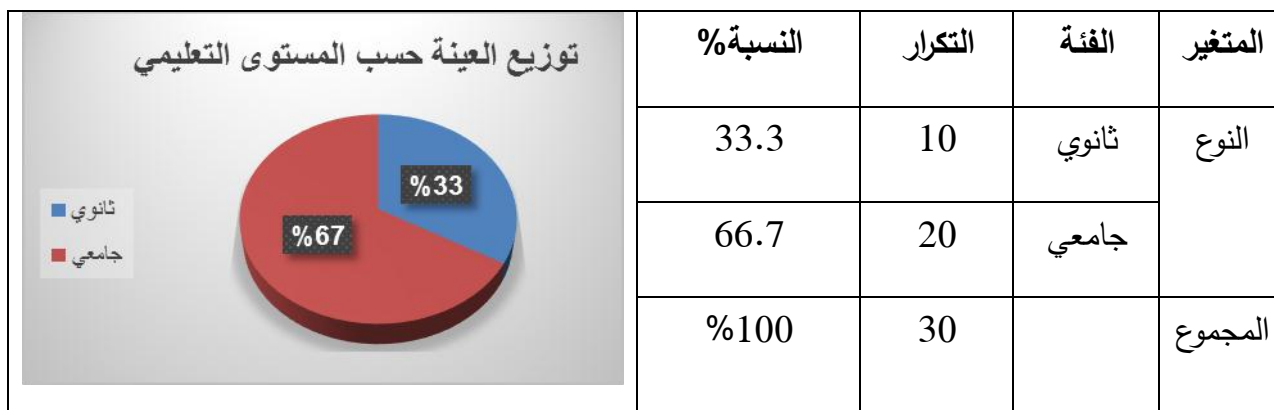
الجدول 02: توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS & EXEL

في الجدول (01) نلاحظ أنّ 70% من المستجوبين كانوا ذكورا، وتكرارهم 21، أما البقية فكانوا إناثا بنسبة 30%، وكان تكرارهم 9 من بين 30.

الجدول 03: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS & EXEL

من خلال الجدول الثاني نلاحظ أنّ نسبة العمال الذين مستواهم ثانوي 33.3% وتكرارهم 10، أما البقية فكان مستواهم جامعي بنسبة 66.7% بتكرار 20 عامل من بين 30 عامل. ما نلاحظه في الجدول أعلاه أنّ المستوى الجامعي أكثر في المؤسسة ما يضمن التحصيل الجيد في الأداء ونسبتهم تتمركز أكثر في الإدارة.

الجدول 04: توزيع العينة حسب الأقدمية في المؤسسة:

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
النوع	سنتين	05	16.7
	05 سنوات	10	33.3
	أكثر من 05 سنوات	15	50.0
المجموع		30	%100

توزيع العينة حسب الأقدمية في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS & EXEL

من خلال الجدول الثالث نلاحظ أنّ نسبة العمال الذين أقدميتهم سنتين هي 16.7 وتكرارهم 5 موظفين، أما الموظفين الذين أقدميتهم 5 سنوات فكانت 33.3 بتكرار 10 موظفين، أما الموظفون الذين أقدميتهم أكثر من خمس سنوات فكانت 50% ومجموع تكرارهم 15 موظف من بين 30 موظفا، ما نلاحظه في الجدول اعلاه أنّ نسبة الأقدمية هي سنتين نسبة قليلة جدا مقارنة بالموظفين الذين لديهم أقدمية خبرة تتراوح بين 5 سنوات وأكثر، و 5 سنوات نسبة متقاربة، ما يعني أنّ هناك أقدمية وخبرة داخل المؤسسة.

الجدول 05: توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي:

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
النوع	إطار متوسط	13	43.3
	عامل مؤهل	11	36.7
	عامل عادي	6	20.0
المجموع		30	%100

توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS & EXEL

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء CNAS وكالة عين الدفلى

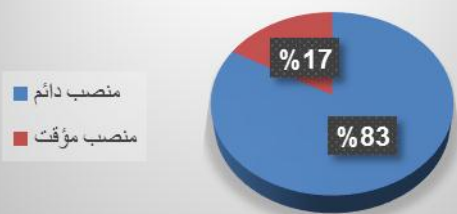
من خلال الجدول الرابع نلاحظ أنّ نسبة الإطارات المتوسطة 43.3% بتكرار 13 موظف، والإطارات المؤهلة 36.7% بتكرار 11 موظف، أما الإطارات العادية 20% بتكرار 6 موظفين من بين 30 موظف.

ما نلاحظه فغي الجدول أنّ نسبة الإطارات المؤهلة والإطارات المتوسطة نسبة متقاربة ما يضمن تمركزهم بكثرة في الإدارة بسبب مستواهم العالي على عكس الإطارات العادية التي نسبتها أقل.

الجدول 06: توزيع العينة حسب طبيعة العمل:

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
النوع	منصب دائم	25	83.3
	منصب مؤقت	5	16.7
المجموع		30	100%

توزيع العينة حسب طبيعة العمل



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS & EXEL

من خلال الجدول الخامس نلاحظ أنّ نسبة منصب دائم للموظفين تقدّر بـ 83.3% بتكرار 25 موظف، والمناصب المؤقتة 16.7% بتكرار 5 موظفين من بين 30 موظف.

ما نلاحظه في الجدول أنّ المناصب الدائمة هي المسيطرة في المؤسسة مما يدل على ارتياح واطمئنان الموظف على عمله وشعوره بالأمان الوظيفي مقارنة بنسبة المناصب المؤقتة التي تشعر بعدم الارتياح في عملها.

الفرع الثاني: تحليل العبارات

الجدول 07: اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات

الانحراف	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	المتغير	العبارة
0.66	1.33	76.7	23	دائما	هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كافة المستويات؟
		13.3	4	غالبا	
		10.0	3	أحيانا	
		100%	30		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات spss

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء CNAS وكالة عين الدفلى

نلاحظ من خلال الجدول السادس أنّ درجة قبول العبارة من طرف أفراد العينة كانت بنسبة 76.7% بالإجابة دائما الإدارة معتمدة بتكرار 23 موظف أما غالبا فكانت بنسبة 13.3 بتكرار 4 موظفين، أما أحيانا فكانت بنسبة 10% بتكرار 3 موظفين من بين 30 موظف، بمتوسط حسابي قدره 1.33، وانحراف معياري بـ0.66، مما يدل على أنّ الإدارة مهتمة بشكل جيد بإيصال المعلومة من أجل اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

الجدول 08: طريقة تنفيذ المعلومات التي تصدرها المؤسسة للمرؤوسين

الانحراف	المتوسط الحسابي	النسبة%	التكرار	المتغير	العبارة
0.49	1.36	63.3	19	سريعة	كيف يتم تنفيذ المعلومات التي تصدرها الإدارة للمرؤوسين؟
		36.7	11	بطيئة	
		100%	30		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على خدمة spss

نلاحظ من خلال الجدول السابع أنّ طريقة تنفيذ المعلومات التي تصدرها المؤسسة للمرؤوسين سريعة بنسبة 63.3 بتكرار 19 موظف وبطيئة بنسبة 36.7% بتكرار 11 موظف من بين 30 موظف بمتوسط حسابي قدره 1.36 وانحراف معياري 0.49، مما يدل على أنّ المعلومات التي تصدرها المؤسسة للمرؤوسين تنفذ بصورة سريعة جدا.

الجدول 09: السبب الذي أدى إلى البطء في المعلومات المراد القيام بها

الانحراف	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفئة	العبارة
0.77	1.86	36.7	11	قناة الاتصال	السبب الذي أدى إلى البطء في المعلومات المراد القيام بها.
		40.0	12	احتكار المعلومات من مستوى إداري معيّن	
		32.3	7	أسباب أخرى	
		100%	30		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على خدمة spss

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء CNAS وكالة عين الدفلى

نلاحظ من خلال الجدول الثامن أنّ السبب الذي أدى إلى البطء في تنفيذ المعلومات قناة الاتصال بنسبة 36.7% بتكرار 11 موظف، واحتكار المعلومات من طرف مستوى معين بنسبة 40% بتكرار 12 موظف، أما أسباب أخرى بنسبة 23.7% بتكرار 7 موظفين من بين 30 موظف بمتوسط حسابي وانحراف معياري 0.77.

نلاحظ أن هناك سببين متقاربين وهما قناة الاتصال واحتكار المعلومات من طرف مستوى إداري معين، وُلد بطنًا في تنفيذ المعلومات مما يؤدي إلى بطء في عملية اتخاذ القرارات.

الجدول 10: طريقة نقل القرارات عن الإدارة

العبارة	الفئة	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف
كيف يتم نقل القرارات الصادرة عن الإدارة؟	أساليب كتابية	6	20.0	2.56	0.93
	أساليب شفاهية	4	13.3		
	شفاهية وكتابية	17	56.7		
	أسباب أخرى	3	10.0		
المجموع		30	100%		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على خدمة spss

نلاحظ من الجدول التاسع أنّ طريقة نقل القرارات الصادرة عن الإدارة أساليب كتابية بنسبة 20% بتكرار 6 موظفين وأساليب شفاهية 13.3% بتكرار 4 موظفين، أما الأساليب الكتابية والشفاهية بنسبة 56.7% بتكرار 17 موظف، أما أساليب أخرى بنسبة 10% بتكرار 3 موظفين من بين 30 موظف بمتوسط حسابي 2.56 وانحراف معياري 0.93.

هذا إن دلّ على شيء إنما يدل على أنّ الأساليب الكتابية والشفاهية هي الطريقة الأنجع في نقل القرارات الصادرة عن الإدارة.

الجدول 11: إمكانية وضوح المعلومات في المعلومات المنقولة

الانحراف	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفئة	العبرة
0.93	1.16	83.3	25	نعم	هل هناك وضوح في المعلومات المنقولة؟
		16.7	5	لا	
		%100	30		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على خدمة spss

من خلال الجدول العاشر نلاحظ أنّ درجة قبول العبارة من طرف أفراد العينة كانت نسبة 83.3% بمتوسط حسابي قدره 1.16 وانحراف معياري قدر بـ 0.93، مما يشير إلى أنّ هناك وضوح كبير في المعلومات المقدمة مما يضمن للموظفين اتخاذ القرارات الصائبة والصحيحة وإمكانية التقليل من الأخطاء والقرارات الارتجالية.

الجدول 12: هناك غموض وليس في المعلومة المنقولة

الانحراف	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفئة	العبرة
0.85	1.76	50	15	غموض المضمون	هل هناك غموض ولبس في المعلومة المنقولة؟
		23.3	7	طبيعة اللغة	
		26.7	8	نقص في المعلومة	
		%100	30		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على خدمة spss

من خلال الجدول الحادي عشر نلاحظ أنّ غموض المضمون في المعلومة المنقولة بنسبة 50% بتكرار 15 موظف وطبيعة اللغة بنسبة 23.7 بتكرار 7 موظفين، أما نقص في المعلومة فكان بنسبة 26.7 بتكرار 8 موظفين من بين 30 موظف بمتوسط حسابي قدره 1.76 وانحراف معياري 0.85، مما يشير إلى أنّ هناك عدم وجود تباين كبير في الإجابات مما يدل على صياغة المضمون تؤثر بشكل كبير في انتقال وفهم الرسالة بين المستويات الإدارية.

الجدول 13: الوسائل الأكثر استخداما في الاتصال بالرؤساء.

الانحراف	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفئة	العبارة
0.88	1.90	43.3	13	مقابلات الشخصية	الوسائل الأكثر استخداما في الاتصال بالرؤساء.
		23.3	7	طلب خطي	
		33.3	10	الهاتف	
		%100	30		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على خدمة spss

نلاحظ من خلال الجدول الثاني عشر أنّ المقابلات الشخصية هي الأكثر استخداما في المؤسسة بنسبة 43.3% بتكرار 7 موظفين، أما الطلب الخطي فكان بنسبة 23.3% بتكرار 7 موظفين، أما الاتصال بالهاتف فكان بنسبة 33.3% بتكرار 10 موظفين من بين 30 موظف بمتوسط حسابي 1090 وانحراف معياري 0.88.

وهذا إن دلّ على شيء إنما يدل على أنّ المقابلات الشخصية تزيد وتعزز من مقدار وشدة الثقة بين الرئيس والمرؤوسين لأنه سيُشعر بوجوده داخل المؤسسة.

ب/ بيانات متعلقة بالضغط المهنية

الجدول 14: الصعوبة في العمل الذي تقوم به

الانحراف	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفئة	العبارة
0.53	1.83	23.3	7	نعم	هل هناك صعوبة في العمل الذي تقوم به؟
		70.0	21	لا	
		6.7	2	أحيانا	
		%100	30		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على خدمة spss

نلاحظ من خلال الجدول الثالث عشر أنّ الأشخاص الذين يجدون صعوبة في العمل الذي يقومون به بنسبة 23.3% بتكرار 7 موظفين، أما الأشخاص الذين لا يجدون صعوبة فنسبتهم 70% بتكرار 21

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء CNAS وكالة عين الدفلى

موظف، أما الإجابات التي كانت أحيانا فكانت بنسبة 6.7 بتكرار موظفين اثنين من مجموع 30 موظف بمتوسط حسابي قدره 1.83، وانحراف معياري 0.53، وهذا إن دلّ على شيء إنما يدل على أنّ الموظفين كلما عانوا من صعوبة إنجاز عملهم كلما أدى هذا إلى انخفاض مستوى أدائهم ودافعهم تجاه عملهم.

الجدول 15: الشعور بعدم وضوح الدور والأداء في الوظيفة

الانحراف	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفئة	العبرة
0.56	1.76	26.7	8	نعم	هل تشعر بعدم وضوح دورك وأداءك في وظيفتك ؟
		70	21	لا	
		3.3	1	أحيانا	
		%100	30		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على خدمة spss

نلاحظ من خلال الجدول الرابع عشر أن الأشخاص الذين يشعرون بعدم وضوح دورهم وأدائهم في الوظيفة بنسبة 26.7% بتكرار 8 موظفين والأشخاص الذين أبدوا رفضهم لهذه العبارة 70% بتكرار 21 موظف، أما الإجابات التي كانت أحيانا فكانت بنسبة 3.3% بتكرار 1 من بين 30 موظف بمتوسط حسابي قدر بـ 1.76 و 0.50.

وهذا إن دلّ على شيء إنما يدل على أنّ النسبة الأكبر من الموظفين يشعرون بالارتياح والأمان في مناصب عملهم، مما يجعلهم ينجزون عملهم بكر حافية.

الجدول 16: صعوبة التفاهم مع الرئيس

الانحراف	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفئة	العبرة
0.41	1.96	10.0	3	نعم	هل تجد صعوبة في التفاهم مع رئيسك ؟
		83.3	25	لا	
		6.7	2	أحيانا	
		%100	30		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على خدمة spss

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء CNAS وكالة عين الدفلى

من خلال الجدول الخامس عشر نلاحظ أنّ الموظفين الذين أبدوا قبولهم من طرف المستجوبين 10% بتكرار 3 موظفين، أما الأشخاص الذين أبدوا رفضهم بنسبة 83.3% بتكرار 25 موظف، أما أحيانا فكانت بنسبة 6.7% بتكرار 2 من بين 30 موظف، بمتوسط حسابي قدره 1.96 وانحراف معياري 0.41، نلاحظ أنّ هناك تباين كبير في الإجابات وهذا إن دلّ على شيء إنما يدل على أنّ أغلبية الموظفين علاقتهم جيدة مع الرئيس وهذا ما يعزز أجواء الألفة والتعاون بين الموظفين.

الجدول 17: التأثير بنقص التعاون والعمل الجماعي

الانحراف	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفئة	العبرة
		16.7	5	نعم	هل تتأثر بنقص التعاون والعمل الجماعي؟
0.72	2.23	43.3	13	لا	
		40	12	أحيانا	
		%100	30		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على خدمة spss

نلاحظ من خلال الجدول السادس عشر أنّ نسبة الموظفين الذين يتأثرون بنقص التعاون والعمل الجماعي 16.7% بتكرار 5، أما الأشخاص الذين لا يتأثرون بنقص التعاون والعمل الجماعي بنسبة 43.3% أما نسبة الإجابات بأحيانا كانت 40% بتكرار 12 موظف من بين 30 موظف بمتوسط حسابي قدره 2.23 وانحراف معياري 0.72، وهذا يدل على أنّ أغلبية الموظفين يفضلون العمل الفردي على العمل الجماعي من أجل التقليل من المشاكل والصراعات بين الموظفين.

الجدول 18: الراتب الذي تتقاضاه لا يتناسب مع مجهوداتك.

الانحراف	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفئة	العبرة
		23.3	7	نعم	هل راتبك الذي تتقاضاه لا يتناسب مع مجهوداتك؟
0.66	1.96	56.7	17	لا	
		20	6	أحيانا	
		%100	30		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على خدمة spss

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء CNAS وكالة عين الدفلى

من خلال الجدول السابع عشر نلاحظ أنّ نسبة الموظفين الذين يشعرون بأن راتبهم لا يتناسب مع مجهوداتهم بنسبة 23.3%، أما الأشخاص الذين هم راضون عن مستوى أجورهم 56.7%، أما الإجابات بأحيانا فكانت 20 بتكرار 6 من بين 30 موظف بمتوسط حسابي قدره 1.96، وانحراف معياري 0.66، وهذا يدل على أنّ الأغلبية الساحقة تشعر بالولاء للمنظمة، مما يؤدي إلى عدم قدرتها على تغيير مناصب عملها.

الجدول 19: قلة فرص الترقية أو انعدامها.

الانحراف	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفئة	العبارة
		36.7	11	نعم	هل تعاني من قلة فرص الترقية او انعدامها؟
0.74	1.83	43.3	13	لا	
		20	6	أحيانا	
		%100	30		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على خدمة spss

نلاحظ من خلال الجدول الثامن عشر أنّ هناك موظفين يعانون من قلة فرص الترقية أو انعدامها بنسبة 36.7، أما نسبة الأشخاص الذين لا يعانون من فرص الترقية بنسبة 43.3%، أما الإجابات بأحيانا فكانت نسبتهم 20% بمتوسط حسابي قدره 1.83 وانحراف معيار 0.74، وهذا يدل على أنّه ليس هناك تباين بين الإجابات، فكلما كانت الترتيبات كثيرة في المؤسسة كلما زاد رضا الموظفين وتم إشباع حاجاتهم.

الجدول 20: تأثير الحياة الشخصية والعائلية على الحياة المهنية.

الانحراف	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفئة	العبارة
		16.7	5	نعم	هل تؤثر حياتك الشخصية والعائلية على حياتك المهنية؟
0.73	2.26	40.0	12	لا	
		43.3	13	أحيانا	
		%100	30		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على خدمة spss

نلاحظ من خلال الجدول التاسع عشر أنّ نسبة 16.7% من الموظفين الحياة الشخصية والعائلية تؤثر على حياتهم المهنية، في حين نسبة 40% من الموظفين لا يتأثرون بهذه المشاكل بمتوسط حسابي قدره

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء CNAS وكالة عين الدفلى

2.26 وانحراف معياري 0.73، وهذا يدل على أنّ أغلبية الموظفين يتحلّون بروح المسؤولية ولا يخلطون بين الحياة الشخصية والمهنية للموظفين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول 21: آثار الضغوط المهنية على أدائك.

الانحراف	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفئة	العبارة
0.90	2.06	36.7	11	إيجابي	هل تجد أنّ تأثير الضغوط المهنية عليك يؤثر بشكل إيجابي أو سلبي؟
		20.0	6	سلبي	
		43.3	13	إيجابي وسلبي	
		100%	30		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على خدمة spss

من خلال الجدول التاسع عشر نلاحظ أنّ نسبة 36.7% من الموظفين لهم تأثير إيجابي بضغط على عملهم ونسبة 20% يتأثرون سلبا بالضغط في أدائهم، أما نسبة 43.3% يتأثرون بشكل إيجابي وسلبي بمتوسط حسابي قدره 2.06 وانحراف معياري 0.90، وهذا إن دلّ على شيء إنما يدل على أنّ الضغوط المهنية إذا تأثرت بالإيجاب على الموظفين فستزيد من دافعيتهم في إنجاز أدائهم، أما إذا أثرت بالسلب فقد تؤدي إلى تخفيض إنتاجية هذا الأخير.

الجدول 22: تأثير الدافعية في إنجاز الأعمال بالضغط المهنية.

الانحراف	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفئة	العبارة
1.16	2.23	40.0	12	مطلقا	هل تتأثر دافعيتك في إنجاز عملك بالضغط المهنية؟
		13.3	4	أحيانا	
		30.0	9	غالبا	
		16.7	5	دائما	
		100%	30		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على خدمة spss

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء CNAS وكالة عين الدفلى

من خلال الجدول الحادي والعشرون نلاحظ أنّ نسبة 40% تتأثر دافعيتهم في إنجاز أعمالهم بالضغوط المهنية، ونلاحظ أنّ نسبة 30% غالبا ما تتأثر دافعيتهم بمتوسط حسابي قدره 2.23، وانحراف معياري قدره 1.16، وهذا إن دلّ على شيء إنما يدل على أنه كلما تأثرت الدافعية بالضغوط المهنية كلما كان أداء الموظف جيدا.

الجدول 23: زيادة الضغوط المهنية.

الانحراف	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفئة	العبارة
1.05	2.83	13.3	4	مطلقا	هل تزيد الضغوط المهنية من نشاطك وحيويتك في إنجاز أعمالك؟
		23.3	7	أحيانا	
		30.0	9	غالبا	
		33.3	10	دائما	
		100%	30		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على خدمة spss

من خلال الجدول الثاني والعشرون نلاحظ أنّ نسبة 33.3% يتأثرون دائما بالضغوط المهنية من خلال تأثيرها على زيادة النشاط والحيوية في حين أنّ نسبة 23.3% يتأثرون أحيانا بها، والمتوسط الحسابي قدره 2.83 وانحراف معياري قدره 1.05، وهذا يدل على أنّ الضغوط المهنية تزيد نوعا من حماسة وحيوية ونشاط الموظف في إنجاز عمله بصورة جيدة.

الجدول 24: الضغوط لا تؤدي إلى سرعة اكتسابك للمهارة الجيدة.

الانحراف	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفئة	العبارة
1.11	2.70	16.7	5	مطلقا	هل الضغوط تؤدي إلى سرعة اكتسابك لمهارات جديدة
		30.0	9	أحيانا	
		20	6	غالبا	
		33.3	10	دائما	
		100%	30		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على خدمة spss

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء CNAS وكالة عين الدفلى

نلاحظ من خلال الجدول الثالث والعشرون أنّ نسبة 33.3% من الموظفين يتأثرون دائماً بالضغط من خلال زيادة سرعة اكتسابهم للمهارات الجديدة، ونسبة 16.7% لا يتأثرون كثيراً بها بمتوسط حسابي قدره 2.70 وانحراف معياري قدره 1.11، وهذا يدل على أنّ الضغوط المهنية تولد طاقة جديدة في الموظف تدعه يبحث عن بديل أحسن من أجل زيادة كفاءته وفعاليته في عمله.

الجدول 25: القدرة على النوم بعد يوم متعب

الانحراف	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفئة	العبرة
0.49	1.36	63.3	19	نعم	هل لك القدرة على النوم بعد يوم متعب؟
		36.7	11	لا	
		100%	30		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على خدمة spss

نلاحظ من خلال الجدول الرابع والعشرون أنّ نسبة 63.3% من الموظفين يستطيعون النوم بعد يوم متعب، ونسبة 36.7% لا يستطيعون النوم لأنه لا يشعرون بالراحة بمتوسط حسابي قدره 1.36 وانحراف معياري 0.49 وهذا يدل على أنّ الموظفين يعتبرون العمل واجب مقدس يجب القيام به من أجل الإحساس بطعم الحياة.

الجدول 26: الضغوط المهنية تساعد على تخطي المشاكل.

الانحراف	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفئة	العبرة
1.10	2.60	20.0	6	مطلقا	هل الضغوط المهنية تساعد على تخطي المشاكل الشخصية والأسرية؟
		26.7	8	أحيانا	
		26.7	8	غالبا	
		26.7	8	دائما	
		100%	30		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على خدمة spss

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء CNAS وكالة عين الدفلى

نلاحظ من خلال الجدول الخامس والعشرون أنّ نسبة 20% من الموظفين تساعدهم الضغوط المهنية على تخطي المشاكل الشخصية والأسرية، بالإجابة بمطلقاً، أما نسبة 26.7% فكانت إجابتهم دائماً تساعدنا على تخطي المشاكل بمتوسط حسابي قدره 2.60 وانحراف معياري 1.10، وهذا يدل على أنّ الضغوط المهنية بمثابة حافز يساعد على تخطي والتقليل من المشاكل وإنجاز العمل بصورة جيدة.

الجدول 27: الشعور بالملل في أوقات العمل الرسمية.

الانحراف	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفئة	العبرة
1.02	1.90	43.3	13	مطلقاً	هل تشعر بالملل في أوقات العمل الرسمية؟
		36.7	11	أحياناً	
		6.7	2	غالباً	
		13.3	4	دائماً	
		%100	30		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على خدمة spss

نلاحظ من خلال الجدول السادس والعشرون أنّ نسبة 36.7% يشعرون بالملل أحياناً أثناء مزاولتهم لنشاطهم، في حين 67 غالباً ما يشعرون بذلك الملل بمتوسط حسابي قدره 1.90، وانحراف معياري قدره 1.02، ويدل ذلك على أنّ العمال يعانون من كثرة الروتين والملل في أوقات عملهم، مما قد يولد التراخي والتباطؤ في إنجاز العمل.

الجدول 28: الشعور بالانفعال وعدم ضبط النفس أثناء تأدية المهام.

الانحراف	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفئة	العبرة
0.99	1.96	40	12	مطلقاً	هل تشعر بالانفعال وعدم ضبط النفس أثناء تأدية مهامك؟
		33.3	10	أحياناً	
		16.7	5	غالباً	
		10	3	دائماً	
		%100	30		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على خدمة spss

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء CNAS وكالة عين الدفلى

نلاحظ من خلال الجدول السابع والعشرون أن نسبة 40% لا يشعرون مطلقا بالانفعال وعدم ضبط النفس أثناء تأدية مهامهم، في حين نسبة 10% دائما يشعرون بالانفعال بمتوسط حسابي قدره 1.96، وانحراف معياري قدره 0.99، وهذا يدل على أنّ أغلبية الموظفين يتحكمون في أعصابهم أثناء مزاولتهم بنشاطهم المهني.

الجدول 29: الشعور بالإرهاق النفسي والتعب والآلام الجسدية بعد مزاولتك للنشاط المهني.

الانحراف	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفئة	العبرة
0.97	2.23	23.3	7	مطلقا	هل تشهر بالإرهاق النفسي والتعب والآلام الجسدية بعد مزاولتك النشاط المهني؟
		43.3	13	أحيانا	
		20.0	6	غالبا	
		13.3	4	دائما	
		%100	30		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على خدمة spss

نلاحظ من خلال الجدول الثامن والعشرون أنّ نسبة 43.3% يشعرون أحيانا بالإرهاق النفسي والتعب والألم الجسدي بعد مزاولته نشاطهم، ونلاحظ أيضا نسبة 23.3% لا يشعرون بهذه الآلام بمتوسط حسابي قدره 2.23 وانحراف معياري قدره 0.97، وهذا يدل على أنه يجب على الأشخاص الذين يشعرون بالتعب النفسي والآلام الجسدية لابد لهم من الاسترخاء والتأمل والرعاية الصحية من أجل ضمان صحتهم أولا وإنجاز أعمالهم ثانيا.

الجدول 30: الإحساس بانخفاض الدافعية تجاه عملك.

الانحراف	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفئة	العبرة
1.06	2.10	40.02	12	مطلقا	هل تحس بانخفاض دافعيته تجاه عملك؟
		0.0	6	أحيانا	
		30.01	9	غالبا	
		0.0	3	دائما	
		%100	30		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على خدمة spss

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء CNAS وكالة عين الدفلى

نلاحظ من خلال الجدول التاسع والعشرون أنّ نسبة 40% لا يحسون بانخفاض دافعيّتهم تجاه عملهم، في حين نسبة 10% دائماً ما يشعرون بانخفاض دافعيّتهم بمتوسط حسابي قدره 2.10 وانحراف معياري 1.06، وهذا يدل على أنّ الضغوط لا تؤثر بشكل كبير على دافعية الموظفين تجاه عملهم.

الجدول 31: الرضا عن العمل.

الانحراف	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفئة	العبرة
0.99	1.90	43.3	13	مطلقا	هل أنت غير راضٍ عن عملك؟
		33.3	10	أحيانا	
		13.3	4	غالبا	
		10	3	دائما	
		%100	30		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على خدمة spss

نلاحظ من خلال الجدول الثلاثون أنّ نسبة 43.3% راضون عن عملهم في حين أنّ نسبة 10% دائماً ما يشعرون بأن عملهم غير مقبول ومرفوض بمتوسط حسابي قدره 1.90 وانحراف معياري قدره 0.99، وهذا يدل على أنّ الموظفين يتمتعون بولاء تنظيمي ما يجعلهم يحبون عملهم ويفضلون مؤسستهم عن مؤسسات أخرى.

الجدول 32: الضغوط تتسبب في تراجع الأداء.

الانحراف	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفئة	العبرة
1.02	2.10	36.7	11	مطلقا	هل تسبب الضغوط تراجعا في أدائك؟
		26.7	8	أحيانا	
		26.7	8	غالبا	
		10	3	دائما	
		%100	30		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على خدمة spss

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء CNAS وكالة عين الدفلى

نلاحظ من خلال الجدول 31 أن نسبة 36.7% لا تسبب لهم الضغوط تراجعاً في أدائهم، في حين نسبة 10% دائماً تتسبب لهم الضغوط في تراجع أدائهم بمتوسط حسابي قدر بـ 2.10 وانحراف معياري 1.02، وهذا يدل على أن أغلبية الموظفين الضغوط تحسّن وتزيد في ارتفاع مستوى أدائهم لأعمالهم.

الجدول 33: الضغوط التي تشعر بها تؤدي إلى غيابك المتكرر وعدم التقيد بأوقات العمل الرسمية.

الانحراف	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفئة	العبرة
1.15	1.80	63.3	19	مطلقاً	هل الضغوط التي تشعر بها تؤدي إلى غيابك المتكرر وعدم التقيد بأوقات العمل الرسمية؟
		6.7	2	أحياناً	
		16.7	5	غالباً	
		13.3	4	دائماً	
		100%	30		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على خدمة spss

نلاحظ من خلال الجدول 32 أن نسبة 63.3% لا تؤدي الضغوط إلى غيابهم المتكرر عن عملهم في حين نجد 16.7% غالباً ما يتغيّبون عن مناصب عملهم بسبب الضغوط بمتوسط حسابي 1.80، وانحراف معياري 1.15، وهذا يدل على أن العمال يحبون عملهم وينجزون ما طلب منهم ولا يتسيّبون من وظائفهم بحجة الضغوط المهنية، ما ضمن عدم انقطاع العمل.

الفرع الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

عرض نتائج الفرضية الأولى: والتي تنص على أن للاتصال فعالية كبيرة في مواجهة الضغوط المهنية.

بحيث يتّضح لنا من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها أن نسبة 76.7% بتكرار 23 موظف يرون أن للاتصال فعالية كبيرة في مواجهة الضغوط والإدارة تهتم بنقل المعلومات والقرارات إلى كافة المستويات بمتوسط حسابي قدره 1.33 وانحراف معياري قدره 0.66، وهذا يدل على أن الفرضية محققة، وعليه فإن للاتصال فعالية كبيرة في مواجهة الضغوط في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الجراء.

ويفسر ذلك من خلال أن الاتصال يعمل على تحسين الوعي بين العاملين وتعريفهم بالدور الذي يقومون به في المؤسسة ومساهماتهم في تطوير مهنتهم، كما يساعد في رفع الروح المعنوية للعمال نتيجة الإحساس

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء CNAS وكالة عين الدفلى

باهتمام الإدارة بأموورهم وخلق روح التعاون بين الأفراد في المؤسسة، وكسب ثقتهم وتأييدهم للإدارة والسياسات الإدارية.

عرض نتائج الفرضية الثانية: والتي تنص على أن: تلعب الأقدمية والخبرة دورا كبيرا في فاعلية الاتصال في مواجهة الضغوط، يتضح لنا من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها أن نسبة 50% بتكرار 15 موظف أقدميتهم أكثر من 5 سنوات بمتوسط حسابي قدره 2.33 وانحراف معياري قدره 0.75، وهذا يدل على أن الفرضية غير محققة وعليه فإن العمال ذوي الأقدمية أكثر من 5 سنوات يتمتعون بجملة من المعلومات والطاقات والمهارات في مجال الاتصال وبالتالي يوجد فرق بينهم وبين العمال الجدد.

- استخدام نفس وسائل الاتصال المتاحة داخل المؤسسة من طرف كل العمال على اختلاف أقدميتهم مكنتهم من استخدامها بمستوى متقارب في مواجهة الضغوط.

- استخدام الإدارة للقرارات الكتابية والشفاهية معا كأسلوب فعال لمواجهة الضغوط لأنه يعزز من ثقة المرؤوس في رئيسه.

عرض نتائج الفرضية الثالثة: والتي تنص على أن اختلاف الجنس لدى الموظفين يلعب دورا مهما في نجاح العملية الاتصالية، يتضح لنا من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها أن نسبة 70% بتكرار 21 موظف تمثل فئة الرجال ونسبة 30% بتكرار ومن 30 موظف تمثل فئة النساء بمتوسط حسابي قدره 1.30 وانحراف معياري قدره 0.46 مما يدل على أن الفرضية خاطئة مهما كان الاختلاف بين الجنسين إلا أنهم يعانون من نفس الضغوط حيث يلعب الاتصال دورا هاما في اتخاذ القرار، إذا عن طريقه يمكن تسهيل عملية إيصال المعلومات، فالبيانات الصحيحة التي تأتي من الخارج والتي تساعد على اختيار أفضل البدائل للوصول إلى أرشد وأنجع القرارات، وعليه فإن اختلاف الجنس ليس محدد لفاعلية الاتصال داخل المنظمة.

خلاصة:

لقد قمنا في هذا الفصل بعرض نظرة أو تقديم شامل لمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الجراء - وكالة عين الدفلى- وذلك من خلال تعريفها وعرض هيكلها وفروعها، دون ان ننسى مهامها ومختلف المصالح الموجودة فيها، وكذلك قمنا بتحليل البيانات ومعالجتها من خلال إسقاط الدراسة على مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء، وذلك عبر توزيع استبيانات على مجتمع الدراسة وتحليلها باستخدام جداول إحصائية وبيانية تكرارات ونسب مئوية وانحراف معياري ومتوسطات حسابية لقياس العبارات الموضوعية داخل الاستبيان.

خاتمة

يعتبر موضوع هذه الدراسة في غاية الأهمية لأنه يعتني بعنصرين أساسيين في قيام الكيان المؤسساتي عنصر الاتصال وعنصر الضغوط المهنية التي يعاني منها الموظفون، ويعد الاتصال القلب النابض للمؤسسة سواء كانت اقتصادية أو خدماتية، مما أجبر الإداريين بالقيام بتسخيره كآلية للتخفيف من المشاكل التي تواجه الموظف أثناء مزاولته للنشاط المهني، ونظرا لأهميته كنا قد طرحنا الإشكالية التالية: كيف يمكن للاتصال مواجهة الضغوط المهنية؟

وعليه تسعى الإدارات كأذن صاغية للعمال من خلال فهم مشاكلهم والتقرب منهم وتعزيز الحوار من خلال مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات ما يعزز من ثقة العمال برؤسائهم، وبالتالي التقليل من الصراعات والمناقشات العقيمة في المؤسسة، وكذلك إذا شعر الموظف باهتمامه من طرف الإدارة وجعله مصدرا لتحقيق ميزة تنافسية، فأكد سيعمل على أكمل وجه وسيكون عمله متقنا مضافا له لمسة الإبداع، وبالتالي سيتحقق الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الجراء نستطيع القول أن للاتصال التنظيمي دور كبير في التخفيف من الضغوط المهنية لأنه يؤدي إلى فعالية وكفاءة المنظمة وتحسين الجو العام وجعله خالٍ من الصراعات والمشاكل، وبالتالي التأثير في الأداء، لأن الموظف عندما يعمل وباله مرتاح أكد سيعمل بإتقان وبالتالي زيادة الإنتاجية وزيادة الفاعلية التنظيمية وبالتالي رفع روح العمل الجماعي.

لقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

1- نتائج الدراسة النظرية

- الاتصال هو الركيزة الأساسية التي تساعد على بقاء وديمومة المؤسسة.
- الاتصال يؤثر بطريقة مباشرة على اتجاهات الأفراد ودوافعهم داخل المؤسسة بصفته أهم عناصر العملية الإنتاجية.
- يجب أن يكون الاتصال ذو شكلين: اتصال رسمي واتصال غير رسمي لكي يكون أكثر فعالية.
- تؤثر الضغوط على نفسية العامل وبالتالي تخفض من مستوى رضاهم الوظيفي وبالتالي تخفيض الإنتاجية.

- يبعد الاتصال الفعال أوجه اللبس والغموض في عملية نقل المعلومات.
- الاتصال يساعد على التنسيق والتوفيق بين الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة.
- كلما تحكّم الفرد في تصرفاته كلما قل مستوى الضغط لديه.
- العمل الناجح في المؤسسة يقوم على أساس تعاون الموظفين فيما بينهم.

2- نتائج الدراسة التطبيقية

- يوافق جل عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي على مدى اهتمام وسعي الإدارة إلى إيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات بصورة سريعة.
- يوافق جل عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي على أن بطء تنفيذ المعلومات هو احتكارها من طرف مستوى إداري معيّن.
- تؤثر الضغوط المهنية على العمال بصورة إيجابية وسلبية في نفس الوقت.
- الوسائل الأكثر استخداما في الاتصال بالرؤساء مقابلات شخصية مما يولد الثقة بين الرئيس والمرؤوسين.
- هناك تأقلم واحترام بين الرئيس والمرؤوس مما يضمن نجاح العمل على أكمل وجه.
- معظم الموظفين تؤثر حياتهم الشخصية والعائلية على حياتهم العملية.
- يساعد الاتصال على تحسين العلاقات بين العمال والمرؤوسين وبالتالي حل المشاكل المتعلقة بالعمل.

3- من خلال الدراسات النظرية والميدانية التي قمنا بها وتحليل النتائج واختبار صحة الفرضية: توصلنا إلى ما يلي:

- إثبات صحة الفرضية الأولى والتي تقول أنّ للاتصال فعالية كبيرة في مواجهة الضغوط المهنية.
- إثبات صحة الفرضية الثانية والتي تقول إنّ للأقدمية والخبرة دور كبير في التخفيف من الضغوط المهنية.
- نفي صحة الفرضية الثالثة والتي تقول أنّ اختلاف الجنس (ذكر، أنثى) يلعب دورا مهما في نجاح العملية الاتصالية.

4-الاقتراحات:

بناءً على النتائج التي توصلنا إليها ضمن هذه الدراسة سنقدم بعض الاقتراحات التي يمكن الاستفادة

منها:

- اهتمام الإدارة بعملية الاتصال بكل أساليبها من خلال تفعيل قناة الاتصال وعدم احتكارها من طرف مستويات إدارية.
- ضرورة العمل على عقد اجتماعات دورية مع العمال لشرح القوانين والقرارات الجديدة للكشف عن مشاكل العمال وكيفية معالجتها، وتقديم الحلول المناسبة لها، أي إتباع الإدارة أسلوب الباب المفتوح لا الباب المغلق.
- يجب على الإدارة محاولة معرفة حاجات العمال وأن تسهر على توفيرها وإشباعها لأنها بهذا تساهم في توازنهم واستقرارهم.

5-آفاق الدراسة:

في الختام يمكن القول أنّ بحثنا هذا ما هو إلا فاتحة لمن يهيمه البحث في هذا الموضوع، وفي ضوء ذلك يمكن أن نفتح المواضيع التالية:

- كيفية تخفيف الضغوط المهنية داخل المؤسسات الاقتصادية.
- واقع الاتصال غير الرسمي داخل الجامعات.
- أثر الضغوط المهنية على العلاقات الإنسانية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً- الكتب:

1. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط 1، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1997.
2. أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، ط 1، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2004
3. بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري، ط 1، عمان، الأردن، 2009
4. بوحنية قوي، الاتصالات لإدارية داخل المنظمة المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر
5. جمعة سيد يوسف، إدارة ضغوط العمل، نموذج التدريب والممارسة لم يترك الطباعة والنشر، ط 1 القاهرة، مصر.
6. خالد زعموم، الاتصال التنظيمي، جامعة الشارقة، 2009 / 2010.
7. رشيد زروافي، تدريبات على منهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ط 1، 2002
8. رفيق سلامة، شرح القانون الخاص بالضمان الاجتماعي، منشورات الحلبي الحقوقية، 1996.
9. سعد الإمارة، الضغوط النفسية، ع 54، شباط، 2001
10. سعيد محمد عبد الله غانم، ضغوط العمل لدى المراقب الجهوي، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم المنية، السعودية، 2004.
11. سيرلافي، ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، تر: جعفر أبو قاسم، ط 1، السعودية، معهد الإدارة العامة، 1991.
12. شحاتة حسن، زينب النجار، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، 2003.
13. شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة، ط 1، عمان، 2009.
14. صلاح الدين، محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، ط 1، الإسكندرية، 2000.
15. الطاهر خرف الله ونخبة من الأساتذة، الوسيط في الدراسات الجامعية، ج 12، دار هومة للنشر والتوزيع، ط 1، الجزائر، 2006
16. عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، ط 3، الإسكندرية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
17. عبد الحفيظ مقدم 1996، المديرين، دراسات نفسية اجتماعية في المؤسسات الاقتصادية، الجزائر، مركز البحث العلمي والتقني.
18. عبد الله محمد عبد الرحمان، إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2009.

19. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط 3، الأردن، دار الفكر.
20. لو كيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، ط 1، قسنطينة، دار الصدى للطباعة، 2006.
21. ماجدة العطية، سلوك المنظمة، دار الشروق، ط 1، عمان، الأردن، 2003.
22. ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط 3، الإسكندرية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
23. محمد أبو سمر، الاتصال الإداري، دار أسامة، ط 1، الأردن، عمان، 2009.
24. محمد بن عبد الله محمد الزنان، تخفيف ضغوط العمل، د ط، الهيئة الملكية للجيل وينبع السعودية، 2003.
25. محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، د ط، مطبعة العشري، السويس، مصر، 2005.
26. محمد منير حجاب، سحر، محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الاتصالي، د ط، المصدر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 1995.
27. مصطفى حجازي وعبد الرحمن البريدي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارية، المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط 2، بيروت، 1997.
28. ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، ط 1، الجزائر، 2004.
29. ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 1، الجزائر، 2011.
30. نجاح بنت قبلان قبلان، مصادر الضغوط المهنية في المكتبات الأكاديمية، مطبوعات مكتبة الملك فهد، الرياض، السعودية، 2004.
31. نعلاني عبد المحسن، السلوك التنظيمي، د ط، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، حلب، سوريا، 2004.

ثانيا المذكرت

1. الخامسة رمضان، الاتصال التنظيمي، السنة الثالثة، علاقات عامة، قسم العلوم افسانانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2012-2013.
2. سعد بن عميقان الدوسري، رسالة ماجستير غير منشورة بعنوان: ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة المهنية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007.

3. شريط الشريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، 2008-2009.
4. كيفاني شهيدة 2006-2007، التنمية الاقتصادية والحماية الاجتماعية مع دراسة خاصة للحماية الصحية في الجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير علوم اقتصادية، جامعة بومرداس، فرع التحليل الاقتصادي.

ثالثا: المجلات

1. الشريف طلال مسلط، الضغوط الإدارية وأثرها على متخذ القرار، مجلة الإدارة العامة، مج 28، ع 03، القاهرة، 1996.
2. عويد المشعان ، مصادر الضغط المهنية لدى المدرسين في المرحلة المتوسطة وعلاقتها بالاضطرابات النفسجسمية لدولة الكويت، مجلة العلوم الاجتماعية، مج 28، ع 1، 2000.
3. فائق فوزي عبد الخالق، ضغوط العمل الوظيفي، مجلة آفاق اقتصادية، مج 17، ع 67، الإمارات، 1969.
4. ياسين محجر والهاشمي لوكايا، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مطبعة جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ع 7، 2012.

رابعا: المراسيم التنفيذية

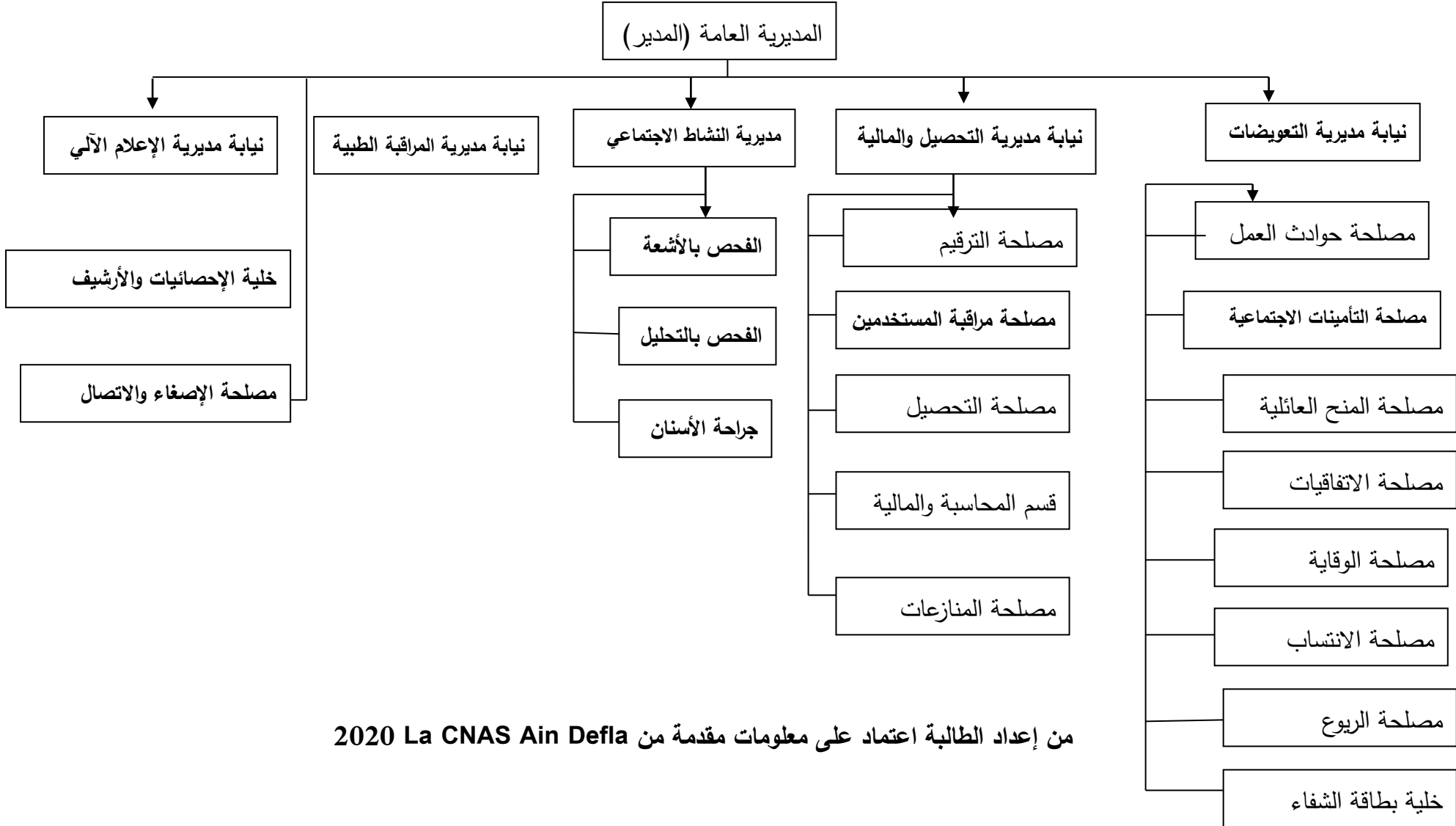
1. المرسوم التنفيذي رقم 51/97 المؤرخ في 10/09/1997 المحدد لنسبة تسيير المنح العائلية وعلاوة الدراسات.

مواقع الأنترنت:

1. من موقع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الجراء على شبكة الإنترنت <http://www.cnas.dz>.

الملاحق

مخطط تنظيمي لـ CNAS - وكالة عين الدفلى -



من إعداد الطالبة اعتماد على معلومات مقدمة من 2020 La CNAS Ain Defla

الملحق رقم 02: استبيان الدراسة

الاستبيان (استمارة التعليمات)

أخي العامل تحية طيبة.....و بعد.

في إطار إنجاز مذكرة التخرج لنيل متطلبات شهادة الماستر، تخصص تسيير وإدارة الموارد البشرية، شعبة التسيير، يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة والمطلوب منك قراءة كل عبارة بعناية وتمعن ثم الإجابة عليها بصدق وصراحة بما ينطبق عليك وضع علامة (*) أمام الخانة المناسبة لك.

1- البيانات المتعلقة بالشخصية:

إليك أخي العامل هذه التعليمات الرجاء منك ملؤها.

- الجنس:

ذكر أنثى

- ما هو مستواك التعليمي:

ثانوي جامعي.

- الأقدمية في المؤسسة:

سنتين 05 سنوات أكثر من 05 سنوات

- المستوى الوظيفي:

إطار متوسط عامل مؤهل عامل عادي.

- طبيعة العمل:

منصب دائم منصب مؤقت

2- بيانات متعلقة بالاتصال التنظيمي:

- هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات

دائماً غالباً أحياناً أبداً

- كيف يتم تنفيذ المعلومات التي تصدرها المؤسسة للمرؤوسين

بطيئة سريعة

- ما هو السبب الذي أدى إلى بطيء تنفيذ المعلومات المراد القيام بها طول التسلسل الإداري

قناة الاتصال احتكار المعلومات من مستوى اداري معين أسباب أخرى

- كيف يتم نقل القرارات الصادرة عن الإدارة.

أساليب كتابية أساليب شفاهية كتابية وشفاهية معاً أساليب أخرى

- هل هناك وضوح في المعلومات في المعلومات المنقولة.

نعم لا

- هل هناك غموض ولسبب في المعلومات المنقولة.

غموض المضمون طبيعة اللغة نقص في المعلومة

- الوسائل الأكثر استخداماً في الاتصال بالرؤساء

مقابلات شخصية طلب خطي الهاتف

3- بيانات متعلقة بالضغوط المهنية

- توزيع مجتمع البحث حسب مسببات الضغوط المهنية.

- هل هناك صعوبة في العمل الذي تقوم به

نعم لا أحياناً

- هل تشعر بعدم وضوح دورك وأدائك في وظيفتك

نعم لا أحياناً

- هل تجد صعوبة في التفاهم مع رئيسك

نعم لا أحياناً

- هل تتأثر بنقص التعاون والعمل الجماعي

نعم لا أحياناً

- هل راتبك الذي تتقاضاه لا يتناسب مع مجهوداتك

نعم لا أحياناً

- هل تعاني من قلة فرص الترقية أو انعدامها

نعم لا أحياناً

- هل تؤثر حياتك الشخصية والعائلية على حياتك المهنية

نعم لا أحياناً

- آثار الضغوط المهنية على أدائك.

- هل تجد أن تأثير الضغوط المهنية عليك يؤثر بشكل إيجابي أو سلبي.

إيجابي سلبي إيجابي وسلبي معاً

أ- الآثار الإيجابية للضغوط المهنية

- هل تتأثر دافعيتك في إنجاز أعمالك بالضغوط المهنية.

مطلقاً أحياناً غالباً دائماً

- هل تزيد الضغوط المهنية من نشاطك وحيويتك في إنجاز أعمالك

مطلقاً أحياناً غالباً دائماً

- هل الضغوط تؤدي إلى سرعة اكتسابك للمهارات الجديدة.

مطلقاً أحياناً غالباً دائماً

- هل تستطيع القدرة على النوم بعد يوم متعب.

نعم لا

- هل الضغوط المهنية تساعد على تخطي المشاكل الشخصية والأسرية.

مطلقاً أحياناً غالباً دائماً

ب- الآثار السلبية للضغوط المهنية

- هل تشعر بالممل في أوقات العمل الرسمية

مطلقاً أحياناً غالباً دائماً

- هل تشعر بالانفعال وعدم ضبط النفس أثناء تأدية مهامك

مطلقاً أحياناً غالباً دائماً

- هل تشعر بالإرهاق النفسي والتعب والآلام الجسدية بعد مزاولة نشاط مهني

مطلقاً أحياناً غالباً دائماً

- هل تحس بانخفاض دافعيتك اتجاه عملك

مطلقاً أحياناً غالباً دائماً

- هل أنت غير راضي عن عملك

مطلقاً أحياناً غالباً دائماً

- هل تسبب لك الضغوط تراجع في أدائك

مطلقاً أحياناً غالباً دائماً

- هل الضغوط التي تشعر بها تؤدي بك إلى غياب المتكرر وعدم التقيد بأوقات العمل الرسمية

مطلقاً أحياناً غالباً دائماً

الملحق رقم 03: مخرجات SPSS

Statistiques

	من عدد المخرجات التي تم فحصها في البيانات المفقودة	الوسيط الأكثر استخداماً في البيانات المتبقية	من عدد المخرجات التي تم فحصها في البيانات المتبقية	من عدد المخرجات التي تم فحصها في البيانات المتبقية
N	30	30	30	30
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	1,7667	1,9968	1,8333	1,7867
Médiane	1,5000	2,0000	2,0000	2,0000
Mode	1,00	1,00	2,00	2,00
Ecart-type	,85838	,88474	,93067	,80401
Minimum	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum	3,00	3,00	3,00	3,00
Somme	53,00	57,00	55,00	53,00

Statistiques

	من عدد المخرجات التي تم فحصها في البيانات المتبقية	من عدد المخرجات التي تم فحصها في البيانات المتبقية	من عدد المخرجات التي تم فحصها في البيانات المتبقية	من عدد المخرجات التي تم فحصها في البيانات المتبقية
N	30	30	30	30
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	1,9967	2,2333	1,8667	1,8333
Médiane	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000
Mode	2,00	2,00	2,00	2,00
Ecart-type	,41384	,72793	,66888	,74584
Minimum	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum	3,00	3,00	3,00	3,00
Somme	59,00	67,00	59,00	55,00

Statistiques

	من عدد المخرجات التي تم فحصها في البيانات المتبقية	من عدد المخرجات التي تم فحصها في البيانات المتبقية	من عدد المخرجات التي تم فحصها في البيانات المتبقية	من عدد المخرجات التي تم فحصها في البيانات المتبقية
N	30	30	30	30
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	2,2667	2,0967	2,2333	2,0333
Médiane	2,0000	2,0000	2,0000	3,0000
Mode	3,00	3,00	1,00	4,00
Ecart-type	,73968	,90719	1,16511	1,05318
Minimum	1,00	1,00	1,00	1,30
Maximum	3,00	3,00	4,00	4,30
Somme	68,00	62,00	67,30	85,00

FREQUENCIES VARIABLES=...
/STATISTICS=STDEV MINIMUM MAXIMUM MEAN MEDIAN MODE SUM
/PLOT=BAR CHART PIRQQ
/ORDER=ANALYSIS.

Effectifs

[Ensemble_de_données1] J:\1\...
[Ensemble_de_données1] J:\1\...

Statistiques

	الجنس	المستوى التعليمي	الاقمية	المستوى الوظيفي	طبيعة العمل	من شهر الإدارة إحداثيات المعلومات والقرارات التي تتخذ المستويات
N	30	30	30	30	30	30
Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	1,3000	1,6667	2,3333	1,7667	1,1667	1,3333
Médiane	1,0000	2,0000	2,0000	2,0000	1,0000	1,0000
Mode	1,00	2,00	3,00	1,00	1,00	1,00
Ecart-type	,46669	,47948	,75810	,77385	,37955	,66089
Minimum	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00
Somme	30,00	50,00	79,00	53,00	35,00	40,00

Statistiques

	كيف يتم تنفيذ المخرجات التي تعتبرها المؤسسة التي تديرها	ما هي النسب التي أدى إلى عدم تنفيذ المخرجات المتخذة القرارات	كيف يتم نقل القرارات الصادرة عن الإدارة	ما هو عدد مخرجات في المعلومات التي تعتبرها المؤسسة التي تديرها
N	30	30	30	30
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	1,3667	1,8667	2,5667	1,1667
Médiane	1,0000	2,0000	3,0000	1,0000
Mode	1,00	2,00	3,00	1,00
Ecart-type	,49013	,77608	,90528	,37905
Minimum	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum	2,00	3,00	4,00	2,00
Somme	41,00	56,00	77,00	35,00

Tableau de fréquences

الجنس

Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
الذكور	21	70,0	70,0
النساء	9	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0

المستوى التعليمي

Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	10	33,3	33,3
جامعي	20	66,7	100,0
Total	30	100,0	100,0

الاقمية

Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مستقل	5	16,7	16,7
ممن يترتب أكثر من 5 أفراد	10	33,3	50,0
أفراد	15	50,0	100,0
Total	30	100,0	100,0

المستوى الوظيفي

Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إداري متوسط	13	43,3	43,3
مستشار	11	36,7	80,0
مساعد إداري	6	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0

طبيعة العمل

Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مساعد إداري	25	83,3	83,3
مستشار	5	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0

من شهر الإدارة

Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أكثر من 3 أشهر	23	76,7	76,7
أقل من 3 أشهر	4	13,3	90,0
أقل من 3 أشهر	3	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0

Statistiques

	من عدد المخرجات التي تم فحصها في البيانات المتبقية	من عدد المخرجات التي تم فحصها في البيانات المتبقية	من عدد المخرجات التي تم فحصها في البيانات المتبقية	من عدد المخرجات التي تم فحصها في البيانات المتبقية
N	30	30	30	30
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	2,7000	1,3667	2,6000	1,9000
Médiane	3,0000	1,0000	3,0000	2,0000
Mode	4,00	1,00	2,00	1,00
Ecart-type	1,11880	,40013	1,10172	1,02889
Minimum	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum	4,00	2,00	4,00	4,00
Somme	81,00	41,00	78,00	57,00

Statistiques

	من عدد المخرجات التي تم فحصها في البيانات المتبقية	من عدد المخرجات التي تم فحصها في البيانات المتبقية	من عدد المخرجات التي تم فحصها في البيانات المتبقية	من عدد المخرجات التي تم فحصها في البيانات المتبقية
N	30	30	30	30
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	1,9667	2,2333	2,1000	1,9000
Médiane	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000
Mode	1,00	2,00	1,00	1,00
Ecart-type	,89843	,97143	1,06188	,99481
Minimum	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum	4,00	4,00	4,00	4,00
Somme	59,00	67,00	63,00	57,00

Statistiques

	من عدد المخرجات التي تم فحصها في البيانات المتبقية	من عدد المخرجات التي تم فحصها في البيانات المتبقية
N	30	30
Manquante	0	0
Moyenne	2,1000	1,9000
Médiane	2,0000	1,0000
Mode	1,00	1,00
Ecart-type	1,02889	1,15689
Minimum	1,00	1,00
Maximum	4,00	4,00
Somme	63,00	61,00

a. Il existe de multiples modes.

هل هناك صعوبة في العمل الذي تقوم به ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides	7	23,3	23,3	23,3
لا	21	70,0	70,0	93,3
أحيانا	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

هل تشعر بعدم وضوح دورك وادائك في وظيفة ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides	8	26,7	26,7	26,7
لا	21	70,0	70,0	96,7
أحيانا	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

هل تجد صعوبة في التعامل مع رابك ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides	3	10,0	10,0	10,0
لا	25	83,3	83,3	93,3
أحيانا	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

هل تتأثر بفعل التعاون والعمل الجماعي ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides	5	16,7	16,7	16,7
لا	13	43,3	43,3	60,0
أحيانا	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

هل رائحة الذي نتكلمه ؟ يتناسب مع مجهودك ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides	7	23,3	23,3	23,3
لا	17	56,7	56,7	80,0
أحيانا	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

هل تعاني من قلة قرض الترقية أو التعامها ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides	11	36,7	36,7	36,7
لا	13	43,3	43,3	80,0
أحيانا	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

كيف يتم تنفيذ المعلومات التي تصدره المؤسسة لتعميرها ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides	16	53,3	53,3	53,3
بطيئة	11	36,7	36,7	90,0
Total	30	100,0	100,0	

ما هو السبب الذي أدى إلى بطيء تنفيذ المعلومات المراد القيام بها ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides	11	36,7	36,7	36,7
قلة الإمكانيات	12	40,0	40,0	76,7
انحياز المعلومات من مستوى إداري معين	7	23,3	23,3	100,0
أسباب أخرى	30	100,0	100,0	

كيف يتم نقل القرارات الصادرة عن الإدارة ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides	6	20,0	20,0	20,0
لأسباب تقنية	4	13,3	13,3	33,3
كثافة وتعدد مهام	17	56,7	56,7	90,0
لأسباب أخرى	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

هل هناك وضوح في المعلومات في المعلومات المتوفرة ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides	25	83,3	83,3	83,3
لا	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

هل هناك عوارض وأسباب في المعلومات المتوفرة ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides	15	50,0	50,0	50,0
عوارض المضمون	7	23,3	23,3	73,3
نقص في الخبرة	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الوسائل الأخرى المستخدمة في الاتصال بالروساء ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides	13	43,3	43,3	43,3
طرق تقليدية	7	23,3	23,3	66,7
البريد الإلكتروني	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

هل تستطيع القدرة على النوم بعد يوم متعب ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides	19	63,3	63,3	63,3
لا	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

هل الضغوط المهنية تساعد على تطوير المهارات الشخصية والأسرية ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides	6	20,0	20,0	20,0
أحيانا	8	26,7	26,7	46,7
غالبًا	9	26,7	26,7	73,3
دائمًا	3	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

هل تشعر بالضغط في أوقات العمل الرسمية فقط ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides	13	43,3	43,3	43,3
أحيانا	11	36,7	36,7	80,0
غالبًا	2	6,7	6,7	86,7
دائمًا	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

هل تشعر بالانفعال وعدم ضبط النفس أثناء تادية مهاتك ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides	12	40,0	40,0	40,0
أحيانا	10	33,3	33,3	73,3
غالبًا	5	16,7	16,7	90,0
دائمًا	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

هل تشعر بالارتباك النفسي والتعب واللام الجسدية بعد مزاولة نشاط مهني ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides	7	23,3	23,3	23,3
أحيانا	13	43,3	43,3	66,7
غالبًا	6	20,0	20,0	86,7
دائمًا	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

هل تبرز حيكتك الشخصية والعائلية على حيكتك المهنية ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides	5	16,7	16,7	16,7
لا	12	40,0	40,0	56,7
أحيانا	13	43,3	43,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

هل تجد أن تأثير الضغوط المهنية عليك يؤثر بشكل إيجابي أو سلب ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides	11	36,7	36,7	36,7
إيجابي	6	20,0	20,0	56,7
إيجابي معي	13	43,3	43,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

هل تتأثر دافعك في العمل أصالة بالضغوط المهنية فقط ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides	12	40,0	40,0	40,0
أحيانا	4	13,3	13,3	53,3
غالبًا	9	30,0	30,0	83,3
دائمًا	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

هل تزيد الضغوط المهنية من تضاؤل دافعك في العمل أصالة ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides	4	13,3	13,3	13,3
أحيانا	7	23,3	23,3	36,7
غالبًا	9	30,0	30,0	66,7
دائمًا	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

هل الضغوط تؤدي إلى سرعة التخلي عن المهاتك الجديدة ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides	5	16,7	16,7	16,7
أحيانا	9	30,0	30,0	46,7
غالبًا	6	20,0	20,0	66,7
دائمًا	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

```
GET
FILE='J:\إيكونوميكس\1.sav',
DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT,
RELIABILITY
/VARIABLES=VAR00001 VAR00002
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=MEANS.
```

Fiabilité

[Ensemble_de_données1] J:\إيكونوميكس\1.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	15	50,0
Exclus ^a	15	50,0
Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
.858	.851	2

Statistiques récapitulatives d'élément

	Moyenne	Minimum	Maximum	Intervalle	Maximum/Minimum	Variance
Moyenne des éléments	53,613	53,237	54,000	,763	1,814	,069

Statistiques récapitulatives d'élément

	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	2

Page 8

ملخص التفاضل والجمع تجاه عتبة مطلق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	12	40,0	40,0	40,0
أجبت	6	20,0	20,0	60,0
عاشا	9	30,0	30,0	90,0
دائما	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

هل أنت غير راضي عن عتبة مطلق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	13	43,3	43,3	43,3
أجبت	10	33,3	33,3	76,7
عاشا	4	13,3	13,3	90,0
دائما	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

هل تسيب لك التفرقة تراجع في أدائك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	11	36,7	36,7	36,7
أجبت	8	26,7	26,7	63,3
عاشا	8	26,7	26,7	90,0
دائما	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

هل الضغوط التي تشعر بها تؤدي إلى التهرب المتكرر وعدم الالتزام بالوقت المحدد لإجابة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	19	63,3	63,3	63,3
أجبت	2	6,7	6,7	70,0
عاشا	5	16,7	16,7	86,7
دائما	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Diagramme en secteurs

Page 9