



جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية  
فرع: علوم الإعلام والاتصال



## الموضوع

دور الاتصال التنظيمي في تخفيف ضغوط العمل لدى  
المرضى في المستشفيات الجزائرية.  
دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي ندير محمد بولاية تيزي وزو

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال  
تخصص: اتصال تنظيمي

تحت إشراف البروفيسور:  
شفيق إيكوفان

من إعداد الطالبتين:  
- ججيقة أمزيان  
- زوهرة بن شعبان

السنة الجامعية: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# كلمة شكر

نحمد الله القدير الذي أعاننا في مسيرتنا الدراسية هذه، ووهب لنا من هم أفضل منا لنستنير بعلمهم ونجتهد، إلى جانب معاونتهم المخلصة الأمنية، لذا يتوجب علينا من خلال هذا الفضل أن نخصّ بجزيل العرفان والامتنان والتقدير للبروفيسور المشرف "شفيق إيكوفان" الذي لم يخل عنا في تقديم المعلومات والتوجيهات والنصائح لإثراء هذه الدراسة، فجزاه الله خير الجزاء وله منّا جزيل الشكر.

كما يسرنا أن نتقدم بالشكر والامتنان لأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذه الدراسة وتقييمها وإبداء توجيهاتهم بشأنها.

شكراً



# إهداء

الحمد لله الذي وفقني وانار دربي بسراج العلم والذي أعانني وهداني بفضله، فيا رحمان  
ويا غفور، يا ذا الجلال والإكرام، لك الحمد والشكر على عونك ومساعدتك.  
إن الكلمات إذا ما قيلت وإذا ما كتبت أصبحت أبدية، ما سأكتبه لا يقرأ بالعيون وإنما  
بالقلوب، فقلبي يسيل ذهاباً عن أهدي ثمرة نجاحي الدراسي، إلى من نزلت فيهما الآية  
الكريمة ﴿وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحساناً﴾ أبي وأمي حفظكم الله وأطال  
في عمركم في خير وصحة وعافية وسعادة.

إلى كلّ عائلتي صغيراً وكبيراً.

إلى زوجي العزيز سيد نجاحي وسندي ورمز للعطاء.

إلى عائلتي الثانية عائلة زوجي كل باسمه.

إلى استاذي المتواضع الخلق الذي لم ينخل علينا بالعمل والمعرفة البروفيسور  
"شفيق إيكوفان" وعائلته الكريمة.

إلى كلّ من ساهم من قريب أو من بعيد لإتمام هذه المذكرة.

وفي الأخير نشكر الله عزّ وجلّ الذي وفقنا في إعداد هذه المذكرة المتواضعة،

وإلى كلّ من نسيهم قلبي وتذكرهم قلبي.

## كهرزوهرة.ب

## ملخص الدراسة باللغة العربية:

لقد حاولنا من خلال دراستنا هذه الكشف عن دور الاتصال التنظيمي في تخفيف ضغوط العمل لدى الممرضين في المستشفيات الجزائرية، حيث اتخذنا المركز الجامعي الاستشفائي "ندير محمد" بولاية تيزي وزو مجالا للدراسة الميدانية، وقد انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي: "كيف يساهم الاتصال التنظيمي في تخفيف ضغوط العمل لدى الممرضين في المستشفيات الجزائرية؟"

والذي يندرج ضمن مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

- ما نوع الاتصال الذي ينتهجه المستشفى الجامعي "ندير محمد" بتيزي وزو..
- ما واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما هي مصادر الضغوطات التي يتعرض لها الممرض في المؤسسة؟
- ما مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية على تخفيف ضغوط العمل لدى الممرضين من وجهة نظرهم كممرضين.

وللإجابة على التساؤلات المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية:

- ينتهج المستشفى الجامعي ندير محمد الاتصال التنظيمي حيث يساعد هذا الأخير على خلق بيئة ملائمة للممرض من أجل تأدية مهامه بعيدا عن ضغوط العمل.
- يعتمد المستشفى الجامعي "ندير محمد" على الاتصال التنظيمي لتحسين آليات العمل.
- تتنوع مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها أفراد العينة .
- وجود على فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية من أجل التخفيف من حدّة ضغوط العمل.

ولقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج دراسة حالة، وكانت عينة الدراسة من خلال اختياراً للعينة العشوائية، وتمثلت أدوات جمع البيانات في الملاحظة، والاستبيان والمقابلة، حيث تم توزيع استمارة الاستبيان على 100 ممرض وقمنا بمقابلة مع القائم بالاتصال في هذه المؤسسة.

وفي الأخير توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والمتمثلة في:

- أنواع الاتصال السائد في المؤسسة السالفة الذكر هو الاتصال النازل الذي يكون في اتجاه واحد.

- إن أهمية الاتصال لا تقتصر على تبادل المعلومات فقط بل تحدث إلى دورها في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال استقبال شكاوي العمال واستفساراتهم بصفة عامة والمرضين بصفة خاصة.

- من خلال دراستنا تبين الإحصائيات أغلب المبحوثين المتمثلين في فئة الممرضين في تقييمهم الواقع قنوات الاتصال في هذه المؤسسة سيئة.

- تأكد عينة الدراسة أنهم يعانون من ضغوط العمل والتي تكون مصادرها في المصادر البيئية كنفص الإضاءة والتهوية مكان العمل، ومصادر تنظيمية كعدم الرضا على الحجم الساعي للعمل، والضغوطات الناتجة عن عبء الدور ويظهر ذلك في العمل الموكل له ليس في حدود طاقته.

- تتمثل معوقات الاتصال التنظيمي في المركز الجامعي الاستشفائي "تدير محمد" بتيزي وزو في معوقات تنظيمية باعتبار أن القرارات الصادرة من الرؤساء تأخذ شكل تسلط.

- عدم فعالية الاتصال التنظيمي في هذه المؤسسة يعود إلى المعوقات الاتصالية والتي تعرقل سير العملية الاتصالية.

**الكلمات المفتاحية:** دور، الاتصال التنظيمي، ضغوط العمل.

## ملخص الدراسة باللغة الفرنسية:

A travers notre étude, nous avons tenté de mettre en évidence le rôle de la communication organisationnelle dans l'allégement de la pression de travail des infirmiers dans l'établissement hospitalier algérien, où nous avons pris le Centre Hospitalier Universitaire « Nadir Mohamed » de la Wilayat de Tizi Ouzou comme espace de terrain. Étude, et l'étude est partie de la question principale : « Comment la communication organisationnelle contribue-t-elle à réduire la pression de travail des infirmières dans les hôpitaux algériens ?

Qui relève d'un ensemble de sous-questions, à savoir :

- Quel type de communication utilise le CHU "Nadir Mohamed" à Tizi Ouzou.
- Quelle est la réalité de la communication organisationnelle dans l'institution étudiée ?

Quelles sont les sources de pressions auxquelles l'infirmière est exposée dans l'établissement ?

- Quelle est l'efficacité de la communication organisationnelle dans l'établissement hospitalier pour soulager les pressions de travail des infirmières de leur point de vue d'infirmières.

Afin de répondre aux questions posées, les hypothèses suivantes ont été formulées :

- L'hôpital universitaire Nadir Muhammad adopte la communication organisationnelle, ce qui aide cette dernière à créer un environnement approprié pour que l'infirmier puisse exercer ses fonctions loin des pressions du travail.
- Le CHU Nadir Muhammad s'appuie sur la communication organisationnelle pour améliorer les mécanismes de travail.
- Les sources de stress au travail auxquelles les membres de l'échantillon sont exposés varient selon les tâches qui leur sont confiées.
- S'appuyer sur l'efficacité de la communication organisationnelle dans l'établissement hospitalier pour alléger les pressions du travail.

Dans notre étude, nous nous sommes appuyés sur la méthode comme étude de cas, et l'échantillon de l'étude était en choisissant un échantillon aléatoire, et les outils de collecte de données étaient l'observation, le questionnaire et l'entretien, où le formulaire de questionnaire a été distribué à 100 infirmières et nous avons interviewé la personne-ressource de cet établissement.

Enfin, l'étude a atteint un ensemble de résultats, qui sont:

- Le type de communication qui prévaut dans l'institution susmentionnée est la communication descendante à sens unique.

- L'importance de la communication ne se limite pas seulement à l'échange d'informations, mais parle plutôt de son rôle dans l'atteinte des objectifs de l'établissement, en recevant les plaintes et les demandes des travailleurs en général et des infirmières en particulier.
- A travers notre étude, les statistiques montrent que la plupart des répondants représentés dans la catégorie des infirmières dans leur appréciation de la réalité des voies de communication dans cet établissement sont mauvais.
- L'échantillon de l'étude a confirmé qu'ils souffrent de pressions au travail, dont les sources sont des sources environnementales, telles que le manque d'éclairage et de ventilation sur le lieu de travail, et des sources organisationnelles telles que l'insatisfaction face à la taille des demandeurs d'emploi, et les pressions résultant de la charge de pays et cela apparaît dans le travail qui lui est confié n'est pas dans les limites de ses capacités.
- Les obstacles à la communication organisationnelle au CHU « Nadir Mohamed » de Tizi Ouzou se traduisent en obstacles organisationnels, étant donné que les décisions émises par les chefs prennent la forme de l'autoritarisme.
- L'inefficacité de la communication organisationnelle dans cette institution est due aux obstacles de communication qui entravent le déroulement du processus de communication.

**Mots clés :** rôle, communication organisationnelle, stress au travail.

## ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية:

Through our study, we have tried to highlight the role of organizational communication in alleviating the work pressure of nurses in the Algerian hospital establishment, where we took the University Hospital Center "Nadir Mohamed" of the Wilayat of Tizi-Ouzou as land space. Study, and the study started from the main question: "How does organizational communication contribute to reducing the work pressure of nurses in Algerian hospitals?"

Which falls under a set of sub-questions, namely:

- What type of communication uses the CHU "Nadir Mohamed" in Tizi-Ouzou.
- What is the reality of organizational communication in the institution studied?

What are the sources of pressure to which the nurse is exposed in the establishment?

- How effective is organizational communication in the hospital setting in relieving nurses' work pressures from their perspective as nurses.

In order to answer the questions posed, the following hypotheses were formulated:

- Nadir Muhammad University Hospital adopts organizational communication, which helps the latter to create a suitable environment for the nurse to perform his duties away from the pressures of work.
- The Nadir Muhammad University Hospital relies on organizational communication to improve working mechanisms.
- The sources of stress at work to which the members of the sample are exposed vary according to the tasks entrusted to them.
- Rely on the effectiveness of organizational communication in the hospital setting to alleviate work pressures.

In our study, we relied on the method as a case study, and the study sample was by choosing a random sample, and the data collection tools were observation, questionnaire and interview, where the questionnaire form was distributed to 100 nurses and we interviewed the contact person at this facility.

Finally, the study reached a set of results, which are:

- The prevailing type of communication in the above-mentioned institution is one-way downward communication.
- The importance of communication is not limited only to the exchange of information, but rather speaks of its role in achieving the objectives of the establishment, receiving complaints and requests from workers in general and from nurses in particular.

- Throughout our study, statistics show that most of the respondents represented in the category of nurses in their assessment of the reality of the communication channels in this establishment are poor.
- The study sample confirmed that they suffer from work pressures, the sources of which are environmental sources, such as lack of lighting and ventilation in the workplace, and organizational sources such as 'dissatisfaction with the size of job seekers, and the pressures resulting from the burden of country and this appears in the work entrusted to him is not within the limits of his abilities.
- The obstacles to organizational communication at the CHU "Nadir Mohamed" in Tizi-Ouzou translate into organizational obstacles, given that the decisions made by the leaders take the form of authoritarianism.
- The ineffectiveness of organizational communication in this institution is due to the communication barriers that hinder the flow of the communication process.

**Keywords:** role, organizational communication, stress at work.

# الإطار المنهجي للدراسة

# الإطار المنهجي للدراسة

- 1-الإشكالية.
- 2-تساؤلات الدراسة.
- 3-فرضيات الدراسة.
- 4-أسباب اختيار الموضوع.
- 5-أهمية الدراسة.
- 6-أهداف الدراسة.
- 7-مجتمع البحث وعينة الدراسة.
- 8-منهج الدراسة.
- 9-أدوات الدراسة.
- 10-مجالات الدراسة.
- 11-تحديد مصطلحات الدراسة.
- 12-الدراسات السابقة.
- 13-الخلفية النظرية.
- 14-صعوبات الدراسة.
- قائمة المصادر والمراجع.

## 1- الإشكالية:

يعد الاتصال ظاهرة اجتماعية قديمة نشأت وتطورت مع تطور الجماعة البشرية تتلاءم مع شكل المجتمع واحتياجاته وأشباع رغباته، فكان ولا يزال أحد الأنشطة الإنسانية التي ارتبطت وجودها بوجود الإنسان، بحيث يتفاعل غيره للتعبير عن أبعاد التفاعل الاجتماعي. إذ يؤدي دورا هاما في الحياة الاجتماعية واستقرارها؛ فهو يعتبر إحدى السمات الإنسانية أيا كانت أشكاله وصوره حيث يعتبر عملية ديناميكية يقوم على التفاعل المستمر بين الأفراد، كونه ضرورة من ضروريات الحياة ظهر مع نشأة الحياة الاجتماعية.

هاته الأخيرة تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية وتجمعهم روابط وأهداف مشتركة، وكذا تحكمهم عادات وتقاليد، الأمر الذي جعله محور اهتمام الكثير من العلماء والباحثين خاصة العلوم الإنسانية وبصورة أدق في علوم الإعلام والاتصال؛ ومن خلال أهمية الاتصال كعلم وعملية، أصبح هذا الأخير يتعدى حدود الدراسات ليجتاح جميع ميادين الحياة في المجتمعات.

ولأن المؤسسة جزء من المجتمع، أصبحت تعتمد على عملية الاتصال، إذ تعتبره أحد أهم العوامل التي تسعى من خلاله إلى تنظيم العلاقات داخل المؤسسة وخارجها ويسهم في سيرورة العمل وخلق التفاهم بين أطراف العملية الاتصالية، كما له دور هام في نجاح المؤسسات العمومية والخاصة.

يهدف الاتصال الذي يحدث داخل المنظمات أو الاتصال التنظيمي إلى انسياب المعلومات والأفكار بأقصى درجة من المستويات الإدارية المختلفة في أماكن العمل.

فالعامل يعد من الضروريات الاقتصادية والاجتماعية، كما يشكل حلقة وصل بين الفرد ومجتمعه ويعزز الصحة العقلية والجسدية والنفسية، ويساهم في دعم الإنسان لتحقيق طموحاته الإجرائية وتطوير حياته.

لكن العامل والموظف في المؤسسة أيا كانت يتعرض لضغوطات العمل، هذا الضغط يعد من المواضيع الحساسة التي أصبحت إدارة المنظمات توليها اهتمام أكثر نظرا لخطورة أثارها السلبية مقارنة بالإيجابية التي تؤثر على العامل فأصبحت هذه الضغوط من الظواهر الحتمية والشائعة في البيئة الداخلية للمنظمة وما تحويه من أنظمة وسياسات.

ومن بين المهن التي يتعرض ممارسيها للضغوطات نجد مهنة التمريض؛ رغم أنها مهنة نبيلة وسامية حيث تهتم بالعناية الصحية للأفراد والمجتمع عموما.

ومن هنا تبين مدى أهمية الاتصال، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تتجاهل عملية الاتصال بين مستوياتها في سبيل أداء أفضل بها، ومعرفة أدوارهم والعمل على تخفيف حدة الضغوط التي يواجهها العمال داخل أي منظمة.

وضمن هذا الإطار تبرز معالم إشكالية هذه الدراسة التي تربط بين الاتصال وضغوط العمل التي نلخصها بالسؤال الجوهرى التالي: كيف يساهم الاتصال التنظيمي في تخفيف ضغوط العمل لدى المرضى في المستشفيات الجزائرية؟

## 2-التساؤلات الفرعية:

ولتحديد المشكلة أكثر وجب علينا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما نوع الاتصال الذي ينتهجه المستشفى الجامعي ندير محمد بتيزي وزو.
- ما واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة محلّ الدراسة؟
- ما هي مصادر الضغوط التي يتعرّض لها الممرّضين في المؤسسة المذكورة؟
- ما مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المنظمة على تخفيف ضغوط العمل لدى الممرّضين في المستشفى من وجهة نظر هذه العينة؟

## 3-فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها الفرعية تمّ صياغة الفرضيات التالية:

- ينتهج المستشفى الجامعي ندير محمد الاتصال التنظيمي، حيث يساعد هذا الأخير على خلق بيئة ملائمة للممرض من أجل تأدية مهامه بعيداً عن ضغوط العمل.
- يعتمد المستشفى الجامعي على الاتصال التنظيمي لتحسين آليات العمل.
- تنتوّع مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها أفراد عيّنة الدراسة.
- وجود فعالية الاتصال التنظيمي في المنظمة من تخفيف حدّة ضغوط العمل لدى الممرّضين الجزائريين.

#### 4-أسباب اختيار الموضوع:

##### 4-1-الأسباب الذاتية:

- ظاهرة الاتصال في المؤسسة مرتبطة بمجال تخصصنا وهذا ما حفزنا أكثر فيه من أجل توسيع آفاق معارفنا في هذا المجال.
- الرغبة في معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي وضغوط العمل.
- وكذلك في معرفة طبيعة الاتصال التنظيمي في المؤسسة ومدى فعاليته في تخفيف ضغوط العمل لدى الممرضين.
- القيام بدراسة ميدانية تسمح لنا بالتقرب أكثر والتعرف على واقع ودور الاتصال التنظيمي في المستشفى الجامعي ندير محمد بتيزي وزو.

##### 4-2-الأسباب الموضوعية:

- الأهمية التي يحظى بها الاتصال التنظيمي والمتمثلة في تسهيل حياة الفرد والجماعات والتنظيمات والمنظمات بفعل قدرته على نقل الرسائل وتبادل المعلومات وكذلك تغيير الاتجاهات والأفكار والآراء.
- التعرف على أهم مصادر نشوء ضغوط العمل لدى الممرضين في المنظمة من أجل إدارتها والحد من نتائجها السلبية، وكذلك التعرف على حقائق الأوضاع التي يعيشها الممرض في المؤسسات الصحية الجزائرية.
- قلة الدراسات الخاصة بموضوع الضغوط المهنية في مجال تخصصنا (تخصص اتصال تنظيمي) واقتصارها على علم النفس.
- تحويل اهتمام مسؤولي المستشفى لمثل هذه المواضيع لإيجاد حلول داخل المؤسسة.
- محاولة دراسة بعض العوائق التي تعرقل نظام الاتصال داخل المؤسسة.

- تقديم المزيد من الدراسات والبحوث حول هذا الموضوع الهام والواسع جدا، وإثراء مكتبة الجامعة.

## 5- أهداف الدراسة:

إنّ معالجة لمشكلة بحثيه يجب أن يكون لها أهداف تسعى لتحقيقها نحن كطلبة، حتى يكون لها مصداقية، ولكي نتمكن من التحكم في الظاهرة محلّ الدراسة وتتمثّل هذه الأهداف في:

- معرفة الأهمية التي يحظى بها الاتّصال التّنظيمي في المنظمة والكشف عن واقعه فيها.

- إلقاء الضوء والتعرّف على مصادر ضغوط العمل التي يعانيها الموظفون في المنظمة بشكل عام والمرضى بشكل خاص.

- التعرف على العلاقة الموجودة بين موضوع ضغوط العمل الذي هو موضوع حتمي وشائع داخل بيئة العمل والدور الذي يلعبه الاتّصال التّنظيمي في تخفيف حدة تلك الضغوط لدى المرّضين بالوجه الخاصّ.

- الكشف عن مدى اهتمام المؤسسة (المستشفى محلّ الدراسة) بتحقيق اتّصال فعال بين الإدارة والمرضى.

- التعرف على أهم مصادر ضغوط العمل التي يعيشها المرضى في المؤسسة الاستشفائية بشكل عام.

- محاولة الخروج بتوصيات تمكن أن تساهم في زيادة فعالية الاتّصال التّنظيمي في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية والتي بدورها تسهم في التخفيف من النتائج السلبية لضغوط العمل.

## 6- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من طبيعة الموضوع الذي تتناوله، وكذا من خلال الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية والفرضيات المطروحة، ويمكن إبراز هذه الأهمية من خلال النقاط التالية:

- إبراز دواعي الاهتمام بالاتصال التنظيمي وسبل تفعيله لتحقيق الأهداف التي وجد من أجلها.
- التعرف على أهم الأسباب التي تؤدي للعامل بشعوره بضغط العمل.
- الاهتمام بواقع الممرض الجزائري ومكانته في المجتمع ومعرفة أهم الصعوبات التي تواجهه وتعيقه في أداء عمله لاسيما الضغوط الناتجة من أعباء هذا الأخير.
- إعطاء أهمية بالغة لموضوع ضغوط العمل خاصة أن أغلب منظمات العصر لا تولي اهتماما لهذا الموضوع.
- محاولة معرفة العلاقة التي تربط بين الاتصال التنظيمي وضغوط العمل من أجل تقديم حلول واقتراحات للحد من الضغط أو على الأقل التعامل معه.
- توعية إدارة المؤسسة الصحية محل الدراسة أنّ ضغوط العمل هي ظاهرة حتمية ينبغي إدارتها وليس القضاء عليها كلياً.
- تزويد المسؤولين في المؤسسة المذكورة باقتراحات مناسبة مستمدة من الدراسة الميدانية تساعدهم على التقليل من ضغوط العمل فيها.

## 7. مجتمع البحث وعينة الدراسة:

### 1.7. مجتمع البحث:

إنّ مجتمع البحث في لغة العلوم الإنسانية هو مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقاً والتي تتركز عليها الملاحظات، كما يعرفه أيضاً أنّه مجموعة عناصر لها خاصية أو عدّة خصائص مشتركة تميّزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي. (أنجيس، 2006، ص298)

### 2.7. عينة الدراسة:

قبل الإقدام على اختيار العينة من المجتمع الأصلي لابدّ من ضبط العدد الحقيقي للمفردات التي تدخل في تكوين هذه العينة في إطار التمثيل السليم للمجتمع المبحوث، والعينة في البحث العلمي "فهي إذن ذلك الجزء من المجتمع التي يجري اختيارها وفق قواعد وطرق علمية، بحيث تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً". (المغربي، 2007، ص139)

وبما أنّ دراستنا تتعلّق بدور الاتصال التنظيمي في تخفيف ضغوط العمل لدى الممرّضين الجزائريين، ارتأينا إلى اختيار المركز الاستشفائي الجامعي "ندير محمد" لولواوية تيزي وزو كنموذج لدراستنا واخترنا عينة عشوائية بسيطة وهي أخذ عينة بواسطة السحب بالصدفة من بين مجموع عناصر مجتمع البحث. (أنجيس، 2006، ص304)

### 3.7. تفرغ البيانات وتحليل الجداول:

بعد استرجاع الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة وفرزها ومعالجتها تم إلغاء الاستبيانات الغير الصالحة للدراسة، والتي سبق توضيحها والاحتفاظ بالاستبيانات الصالحة والتي بلغ عددها 100 استبيان.

ثم قمنا بتفرغ المعلومات والبيانات وتوضيحها من خلال الجداول التالية، حيث قمنا بتحليل إجابات الممرضين التي تحصلنا عليها عن طريق هذه الأداة.

كما قمنا أيضا بتحليل مختصر لمحتوى الجداول وفيما يلي عرض هذه البيانات:

### 4.7. البيانات الشخصية:

الجدول رقم (01): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرارات	البيانات	الجنس
40%	40		ذكر
60%	60		أنثى
100%	100		المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الفئة الغالبة في عينة الدراسة هي فئة النساء (إناث) حيث مثّلت (60%) من إجمالي المستجيبين، في ما بلغت نسبة فئة الممرضين (الذكور) (40%) من أفراد العينة.

نستنتج من هذه الإحصائيات أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور باعتبار أن مهنة التمريض هي مهنة تساعد على تحقيق طموحاتها للحصول على الخبرة والقدرة على الإطلاع أكثر.

فبهذه المهمة يجعلها تعمل في مجال نبيل وإنساني، كما أن تخصص التمريض يوفر كثيرا من فرص العمل بشكل كبير، كذلك كون النساء أكثر إقبالا على هذه المهنة مقارنة بالرجال.

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

النسبة المئوية	التكرارات	البيانات	السن
%38	38	من 20 سنة-30 سنة	
%41	41	من 31 سنة-40 سنة	
%15	15	من 41 سنة-50 سنة	
%06	06	أكثر من 50 سنة	
%100	100	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ نسبة الممرضين الذين تتراوح أعمارهم من (31-40 سنة) بنسبة (41%) أعلى نسبة للممرضين العاملين بالمركز الاستشفائي الجامعي ندير محمد بولاية تيزي وزو، بينما (38%) في سن (20-30 سنة)، تقابلها الفئة العمرية التي يتراوح أعمارهم من (41-50 سنة) بنسبة (15%) في حين تمثل النسبة (06%) لعينة الدراسة التي يفوق أعمارهم أكثر من (50 سنة).

نلاحظ أن أغلبية الممرضين يتراوح سنهم من 20 إلى 40 سنة، وهوما يوضح انتهاء المركز الاستشفائي الجامعي ندير محمد أسلوب التوظيف المباشر وخاصة لشبه الطبيين والذي يضمن لهم منصب عمل دائم من شأنه تحسين الظروف المادية للفرد.

فهذه النسب نجدها متوافقة إلى حد بعيد مع الخصائص الديمغرافية للمجتمع الجزائري والذي يغلب عليه عنصر الشباب.

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرارات	البيانات المستوى التعليمي
24%	24	ثانوي
57%	57	جامعي
19%	19	تكوين آخر
100%	100	المجموع

تبين من خلال الجدول أنّ النسبة المقدّرة بـ(57%) من عينة الدراسة لها مستوى تعليمي جامعي، تليها العينة التي لها مستوى ثانوي وذلك بنسبة (24%)، في حين تمثل نسبة (19%) من الممرضين الذين لديهم تكوين آخر في مستواهم التعليمي.

وهذا يبين أن الجامعيين لهم الحظ الأوفر للتوظيف في المستشفى الجامعي ندير محمد بولاية تيزي وزو وربما هذا راجع إلى الجودة العالية في التكوين لهذا التخصص في الجامعة.

كذلك يعد من التخصصات المهمة يدرس رسمياً في الجامعات والمعاهد والمدارس ليصبح ركيزة أساسية في العمل الطبي لا يمكن الاستغناء عنه، إذ يشمل هذا التخصص عدد كبير من الفروع الطبية، يهدف إلى تخريج مجموعة كبيرة من الممرضين والممرضات سنوياً للعمل في مختلف المستشفيات والعيادات المختلفة.

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	البيانات الأقدمية في العمل
36%	36	أقل من 5 سنوات
25%	25	من 5 إلى 10 سنوات
19%	19	من 10 إلى 15 سنة
20%	20	من 15 سنة فما فوق
100%	100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ أعلى نسبة تقدر بـ(36%) من مجموع أفراد العينة لديهم أقدمية (أقل من 5 سنوات) في المستشفى الجامعي ندير محمد بولاية تيزي وزو، ثمّ تليها نسبة (25%) من مجموع أفراد العينة الذين لديهم خبرة تتراوح من (5 إلى 10 سنوات)، ثمّ تأتي في المرتبة الثالثة الذين لديهم الأقدمية في العمل التي تفوق (15 سنة) وهي تتمثل بنسبة (20%) من مجموع أفراد العينة، أما في المرتبة الأخيرة يمثلها أفراد العينة ذو الخبرة التي تتراوح من (10 إلى 15 سنة) والتي تقدر بنسبة (19%).

إنّ النسبة الغالبة للممرضين العاملين في المؤسسة المذكورة لديهم خبرة أقل من (5 سنوات) وهذا راجع إلى أغلبيتهم من فئة الشباب بالإضافة إلى أنّ سنوات تكوينهم الأكاديمي تجعل غالبيتهم يوظفون مباشرة بعد اتمامهم لدراساتهم وتكوينهم، وهذا نتيجة لجملة من المهارات التي اكتسبوها من خلال التربصات التي قاموا بها في أرض الميدان.

## 8- منهج الدراسة:

من بين القواعد العلمية المعتمدة في البحث العلمي تحديد المنهج الذي يعرف بأنه هو البرنامج الذي يحدد السبيل للوصول إلى الحقيقة أو الطريق المؤدّي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم. (بدوي، 1977، ص6)

كما يعرف أنّه مجموعة من القواعد العامة التي يعتمد عليها الباحث في تنظيم ما لديه من أفكار أو معلومات من أجل توصّله إلى النتيجة المطلوبة. (المحمودي، 2019، ص35)

فالمنهج إذن هو الأسلوب العلمي الذي يصل بمقتضاه الباحث إلى إيجاد حلّ علمي لمشكلته وذلك الإستناد إلى أدواته والاعتماد على خطواته.

وبما أنّ موضوع دراستنا هو دور الاتّصال التنظيمي في مؤسسة صحية ارتأينا إلى الاعتماد على منهج دراسة حالة، لمعرفة دور الاتّصال التنظيمي في تخفيف ضغوط العمل لدى الممرضين، وقد تمّ اختيارنا لهذا المنهج دون غيره لأنّه يتناسب مع موضوعنا السالف الذكر، إذ يتعلّق الأمر بدراسة حالة عن المركز الاستشفائي الجامعي ندير محمد بتيزي وزو، كذلك حتّى نضبط مجال دراستنا في حيّز يمكننا من دراسة جوانبه والتحكّم في العوامل المؤثرة فيه للخروج بنتائج مضبوطة يمكن تعميمها على المجتمع الكلّي.

إنّ كلمة حالة في اللّغة العربية يعني حال الشّيء، سواء كان إنسانا أو حيوانا، جمادا أو تنظيما. يقابل هذه الكلمة في اللّغة الفرنسية كلمة "Le cas" التي تشير إلى الوضعية "situation" التي عليها الشّيء.

لذا فإنّ دراسة الحالة في اللّغة الفرنسية يقابلها مصطلح "Etude de cas" المستخدم في البحث العلمي للدلالة على تلك الدّراسة المتعمّقة لحالة فردية معينة. (بن مرسل، 2002، ص 301-302)

## 9- أدوات الدّراسة (أدوات جمع البيانات):

يتوقّف نجاح كلّ بحثٍ علمي ودقّته على الاختيار السليم للأدوات المناسبة التي تتماشى وطبيعة البحث المدروس على اعتبارها الوسائل التي يستخدمها الباحث لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة من الواقع الاجتماعي التي تنصبّ فيه الدّراسة، كما أنّها مجموعة من الإجراءات وأدوات التقصيّ المستعملة منهجيا التي تخدم أغراض البحث وأهدافه.

وبمأنّ البحث العلمي متعلّقة بنوع المنهج المستخدم في الدّراسة، وبما أنّنا استخدمنا منهج دراسة حالة يمكن الاعتماد على الآتي:

### 9-1- الملاحظة:

وهي عملية تدل على فحص السلوك مباشرة عن طريق باحث أو مجموعة من الباحثين بمشاهدة مقصودة دقيقة ومنظمة وموجهة وهادفة وعميقة وتسجيلها، ما يدل ذلك على أنّها الملاحظة العلمية المحدّدة لنوعية السلوك المراد ملاحظته تمهيدا لدراسته.

وبالتالي تعتبر الملاحظة أحد الأساليب الأولية لجمع البيانات عن السلوك الإنساني بصفة عامة والاتصالي بصفة خاصة. (حمدي وآخرون، 2019، ص 77)

كما تعرف بأنها تقنية مباشرة للتقصّي تستعمل عادة في مشاهدة مجموعة ما بصفة مباشرة بهدف أخذ معلومات كيفية من أجل فهم المواقف والسلوكيات. (أنجيس، 2006، ص 304)

تم الاستعانة بالملاحظة خاصة في الدراسة الاستطلاعية الأولية للمؤسسة الصحية "ندير محمد" والتي من شأنها التعرف على السلوك الذي يحدث في مواقف طبيعية بها، كملاحظتنا للعمال والممرضين في أماكن العمل.

كما أفادتنا الملاحظة بعد احتكاكنا بالممرضين على التعرف على الجو السائد بين العمال وأساليب الاتصال المتداولة بينهم في مختلف مصحات مستشفى ندير محمد تيزي وزو.

## 9-2-المقابلة:

هي المناقشة بين فردين أو أكثر وتبادل الآراء ووجهات النظر في موضوعات معينة، وللمقابلة هدف رئيسي هو الذي يحدّد الموضوعات التي تدور حولها المناقشة، والمقابلة هي التحدّث وجها لوجه مع الفرد بقصد استقاء المعلومات منه أو مساعدته على التخلّص من مشاكله.

أما (جاهودا) فيعرفها: بأنها التبادل اللفظي الذي يتم وجها لوجه بين القائم بالمقابلة وشخص آخر أو أشخاص أخرى. (عبد المؤمن، 2008، ص 246)

والمقابلة هي المقابلة الموجهة التي يقوم بها فرد مع فرد آخر أو مع أفراد بهدف حصوله على المعلومات لاستخدامها في البحث العلمي أو الإستعانة بها في عملية التشخيص والتوجيه والتنقيف.

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المقابلة المقننة المباشرة، وفيها تكون الأسئلة موضوعة مسبقاً، لذلك أجرينا المقابلة مع المكلفة بالإعلام والاتصال بالمركز الاستشفائي الجامعي "تدير محمد" بولاية تيزي وزو "السيدة سي أحمد سهيلة"، ولقد استقبلتنا أحسن استقبال وزودتنا بالمعلومات التي نريدها، وكان ذلك يوم 17 ماي 2022 على الساعة العاشرة وثلاثون دقيقة.

### 9-3- الاستبيان:

هي أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب، ويكون المستجيب سيد الموقف.

كذلك يعتبر وسيلة ناجحة لدراسة الحياة الشخصية للأفراد وخاصة تلك الجوانب الخاصة التي لا يمارسها الأفراد إلا عندما ينفردون بأنفسهم بعيداً عن أعين المراقبين.

ونستخدم الاستبيان لجمع المعلومات بشأن معتقدات ورغبات المستجيبين، وكذلك الحقائق التي هم على علم بها، ولهذا نستخدم الاستبيانات بشكل رئيسي في مجالات الدراسات التي تهدف استكشاف حقائق عن الممارسات الحالية، واستطلاعات الرأي وميول الأفراد. (العسكري، 2004، ص172)

## 9-4- استمارة الاستبيان:

يعتبر الاستبيان من أكثر وسائل جمع البيانات شيوعاً واستخداماً لإمكانية استخدامه في جمع المعلومات عن موضوع معين، ويعتمد الاستبيان على استمارة استبيان في جمع المعلومات.

فهي عبارة عن سلسلة من الأسئلة يصيغها الباحث بعناية فائقة، وتختلف الاستبيانات من حيث الحجم، الشكل، المضمون، الهدف، والتنظيم. (إبراهيم، 2017، ص113)

لقد اعتمدنا على الاستمارة كأداة رئيسية في هذه الدراسة نظراً لما تتميز به عن الأدوات الأخرى باعتبارها من الأدوات الشائعة الاستعمال في العلوم الإنسانية خاصة علوم الإعلام والاتصال فهي تستخدم للحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث، كما أنها تساعد في تحديد عينة الدراسة تحديداً دقيقاً.

وقد وجهت هذه الإستمارة للممرضين العاملين بالمركز الاستشفائي الجامعي "تدير محمد" بولاية تيزي وزو، موزعين على مختلف مصالح المستشفى. حيث تتضمن هذه الاستمارة (39 سؤالاً) موزعة على خمسة محاور أساسية هي:

- المحور الأول: يتناول البيانات الشخصية.
- المحور الثاني: يبين واقع الاتصال السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية.
- المحور الثالث: يتمثل في ضغوطات العمل لدى الممرضين.
- المحور الرابع: يتحدث عن معوقات الاتصال التنظيمي في مواجهة ضغوطات العمل في المؤسسة العمومية.
- المحور الخامس: يتضمن في موضوع دور الاتصال التنظيمي في تخفيف ضغوط العمل على مستوى المركز الاستشفائي الجامعي "تدير محمد" بولاية تيزي وزو.

باعتبار أنّ موضوع الدراسة هو دور الاتصال التنظيمي في تخفيف ضغوط العمل لدى المرضى الجزائريين، فقد اعتمدنا على طرح مزيج من الأسئلة المغلقة والمفتوحة في هذا الإطار، وقد حاولنا قدر المستطاع أن تكون أسئلة الاستمارة واضحة وموجهة للعينة العشوائية البسيطة، مما يتيح لمجموع المبحوثين سهولة الإجابة، وقد تمّ توزيع 120 استمارة يوم 16 مارس 2022، واسترجعنا منها 100 ملئت كلها بدقة، 20 استمارة لم يتم استرجاعها.

## 10-مجالات الدراسة:

يعتبر مجال الدراسة خطوة أساسية في البناء المنهجي لأي بحث علمي، كونه يساعد على قياس وتحقيق المعارف النظرية في الميدان، وقد اتفق العديد من مستعملي مناهج البحث أنّ لكلّ دراسة مجال زمني، مكاني وبشري.

### 10-1-المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة بالمركز الاستشفائي الجامعي "ندير محمد" بولاية تيزي وزو، وتضمّ هذه المؤسسة العديد من المصالح والأقسام، وقد تم اختيار هذه المؤسسة بالذات كمجال الدراسة لأنها تخدم موضوع بحثنا بالدرجة الأولى.

### 10-2-المجال الزمني:

امتد المجال الزمني لإنجاز هذه الدراسة ما بين 2022/03/14 إلى غاية 2022/08/20، بحيث تمّ إعداد الجانب النظري أولاً ثم الانتقال إلى الجانب الميداني أين استغرق إعداد الإستمارة وتحكيمها مدّة شهر لتأتي بعدها مرحلة توزيع الاستمارات على

المبجوثين (المرضى)، وأخيرا معالجة البيانات وتحليلها واستنباط نتائج الدراسة مع أواخر شهر أوت.

### 10-3- المجال البشري:

تمثل بالمرضى الذين تم توزيع الاستمارة استبيان عليهم، والذين يزولون مهامهم في المستشفى محلّ الدراسة الموزعين في مختلف المصالح التابعة له.

### 11- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

في بحثنا هذا مجموعة من المفاهيم والمصطلحات التي تحتاج إلى تعريف أهمها.

#### 11-1- تعريف الدور:

أ. لغة: الدور هو دار الشيء بدور، دورا ودورانا ودوورا واستدار وأدرته أنا ودورته وأداره غيره ودور به. (ابن منظور، (د.س.ن)، ص 1450)

يشير الدول لغة: إلى الاضطلاع لمهمة، أي بالوظيفة التي ينبغي أن يقوم بها الشخص في موقف معين (زلاقي، 1999، ص 773)

#### ب. اصطلاحا:

- 1) دور معد ليؤديه.
- 2) الجانب الدينامي من المكانة (Linton).
- 3) الجانب الإجرائي (العملي) من المكانة (Parsons, T).
- 4) مجموعة من الحقوق والواجبات مع خصائص إضافية تتجاوز المتطلبات المهنية (Nadel). (صالح، 1999، ص 462)

### ج. إجرائيا:

مجموعة من المهام والواجبات التي يمارسها الممرض في المستشفى الجامعي "ندير محمد" بولاية تيزي وزو.

## 11-2-الاتصال التنظيمي:

### أ-الاتصال:

\***لغة:** في القواميس العربية كلمة مشتقة من مصدر "وصل" الذي يعني أساسا الصلة وبولغ الغاية، أما قاموس أكسفورد فيعرف الاتصال على أنه نقل وتوصيل أو تبادل المعلومات والأفكار بالكلام أو الكتابة أو الإشارات. (متولي، 2019، ص16)

\***اصطلاحا:** هو العملية التي تتضمن تبادل الحقائق والأفكار والآراء والمعلومات والاتجاهات بين شخص أو أكثر باستخدام صيغة أو أكثر من صيغ التعبير بحيث يفهم كل طرف ما يعنيه الطرف الآخر. (فرجاني، 2018، ص87)

\***إجرائيا:** عملية يتم فيها نقل رسالة من مرسل إلى مستقبل خلال فترة زمنية محددة بهدف الوصول إلى مقصد محدد يقوم بتحديد طرف الاتصال فيما بينهم.

### ب-التنظيم:

\***لغة:** تعتبر كلمة تنظيم ترجمة للمصطلح الإنجليزي والفرنسي organisation وتكتب عادة في أمريكا organization أما في المصطلح العربي فهو "نظم، ينظم تنظيما".

\*اصطلاحاً: هو تحديد النشاطات الضرورية لتحقيق أي هدف وترتيبها في مجموعات تمكن من اسناد القيام بها إلى الأفراد، كما أنها تعتبر عملية تنسيق الجهود البشرية في أية منظمة. (عصفور، 2009، ص124)

إجرائياً: التنظيم هو عملية ترتيب المعلومات حسب الهيكل التنظيمي لإدارة المركز الإستشفائي محمد ندير والتنسيق بينهما حسب سلطة ومسؤولية المؤسسة لتحقيق الأهداف المرجوة والوصول لها.

### ج- الإتصال التنظيمي:

هو كذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تفسير الأفراد بمعنى التاثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات. (حزي، 2020، ص14)

\*إجرائياً: هي عملية تبادلية للأفكار والمعلومات عبر وسيلة تواصلية بين الموظفين ورؤسائهم على مختلف المستويات الإدارية نحو تحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة. المركز الجامعي ندير محمد بولاية تيزي وزو.

### 11-3- ضغوط العمل:

#### أ- الضغط:

\*لغة: يقصد بالضغط في اللغة وحسب معجم المصطلحات التربوية والنفسية ضغط ضغطاً وضغطة، أي عصره وزحمه وضيق عليه. (سحاته، النجار، 2003، ص210)

\***إصطلاحاً:** هو الإستجابة الفزيولوجية والنفسية للفرد على مجمل الطلبات والمثيرات التي تحملها البيئة المحيطة لأجل التكيف معها، فالضغط بذلك هو العلاقة المعقدة بين الفرد وبيئته. (عدنان، 2019، ص14)

#### ب- العمل:

\***لغة:** من الفعل عمل، يعمل عمل، مهنة، شغل، وظيفة، مصاريف عمل التصرف في الأشياء للقيام بأنشطة لتحقيق الغرض من وجودها قابلية للقيام بمهام معينة. (معجم العربية والأنطولوجيا، جامعة بيرزيت، 2022)

\***إصطلاحاً:** هو مجموعة من المهارات التي يؤديها الفرد الواحد سواء كان بوسيلة واحدة، أو عدة وسائل. (أكاديمية، د،ذ،س، ص14)

والعمل في الإسلام عبادة كما قال الله تعالى:

﴿ فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ (10) ﴾ (سورة الجمعة، الآية 10).

فالعمل هو طريق لحب الله والرسول (ص).

كما هو عمارة للأرض وذلك ما توضحه الآية الكريمة في قول الله تعالى:

﴿ هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمْ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَأَمْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِنْ رِزْقِهِ ۗ وَإِلَيْهِ  
النُّشُورُ (١٥) ﴾ (سورة الملك، الآية 15).

#### ج- ضغوط العمل:

\***إصطلاحاً:** هي الظروف التي من خلالها يتفاعل عامل أو مجموعة من العوامل المرتبطة بالعمل مع شخصية العامل فتخل من توازنه الذهني، الفسيولوجي أو معاً. (عدنان، د،ذ،س، ص17)

\***اجرائيا:** ضغوط العمل مجموعة من المثيرات الضاغطة التي تتواجد في بيئة العمل والتي تتفاعل معها فئة الممرضين والمرضات داخل مصلحة العمل في المستشفى والتي ينتج عنها ردود أفعال مختلفة منها جسمية ومهنية وما يترتب عنها من آثار نفسية سلوكية وحتى تنظيمية.

#### 11-4-المؤسسة الإستشفائية:

مركز خدمي مختص بتقديم خدمة متكاملة وهي عبارة عن مجموعة من التخصصات والمهن الطبية وغير الطبية والخدمات والأدوية والمواد التي تنظم بنمط معين بهدف خدمة المرضى الحاليين والمرقبين واشباع حاجاتهم واستمرار المؤسسة الصحية (دريدي، 2014، ص5).

#### 11-5-ممرض/ممرضة:

هو الشخص المسؤول عن الرعاية التمريضية في مختلف مراحل تواجد المرضى والحائز على شهادة التمريض بعد دراسة لا تقل عن 4 سنوات في كلية التمريض وأصبح مؤهلا ومجازا لممارسته مهنة التمريض بالإضافة إلى قدرته على العمل كعضو في فريق طبي (أبو العمرين، 2008 ص35).

#### 12.الدراسات السابقة:

##### 1.12.الدراسة الأولى:

"تفعيل دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل"، من إعداد الطالبة بن طالب سامية من جامعة أحمد بوقرة بولاية بومرداس.

وقد انطلقت هذه الدراسة من إشكالية تتمثل في مدى مساهمة تفعيل الاتصال التنظيمي في التخفيف من الضغوط العمل التي يشعر بها الأستاذ الجامعي؟

واستنادا لذلك بلور الباحث إشكالية البحث في التساؤلات التالية:

- ما واقع ضغوط العمل التي يتعرض لها الأساتذة الجامعيين وما هي مصادرها؟

- ما واقع الاتصال في المنظمة محل الدراسة.

- ما هو أثر تفعيل الاتصال في المنظمة على التخفيف من ضغوط العمل.

- هل تختلف مصادر ضغوط العمل لدى الأساتذة المستجوبين تبعا للمتغيرات التالية:

الجنس، الحالة المدنية، طبيعة عقد العمل، نوع الشهادة المحصل عليها، مزاوله أعمال إدارية إلى جانب التدريس.

وتتمثل فرضيات الدراسة في الآتي:

- يعاني أفراد عينة الدراسة من ضغوط عمل مرتفعة في مستواها العام.

- تتنوع مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها أفراد عينة الدراسة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفعيل الاتصال التنظيمي على التخفيف من ضغوط

العمل.

- يوجد فروق ذو دلالة إحصائية أفراد العينة حول مصادر ضغوط العمل، ترجع

لمتغير الشخصية والوظيفة.

- أما بالنسبة لمجتمع الدراسة وهي جامعة محمد بوقرة ببومرداس والبالغ عددهم 238

حسب احصائيات السنة الدراسية (2017-2018) موزعين وفق أربعة أقسام، قسم العلوم

الاقتصادية 67 أستاذ، قسم العلوم التجارية 58 أستاذ، قسم علوم التسيير 67 أستاذ، قسم العلوم المالية 47 أستاذ.

-وتتميز عينة الدراسة في عينة عشوائية مكونة من 160 أستاذ من مجتمع الدراسة بما فيهم الأساتذة الدائمين والمؤقتين موزعين وفق الأقسام الأربعة للكلية.

-لقد اقتضت طبيعة الدراسة إلى استخدام واتباع أكثر من منهج واحد، فاستخدمت الطالبة المنهج الوصفي لعرض مختلف المفاهيم والتعاريف المتعلقة بضغط العمل والاتصال التنظيمي، كذلك المنهج التحليلي في تحليل وتفسير مختلف الأشكال والجداول والنتائج المتوصل إليها في الجانب التطبيقي والنظري، والمنهج التاريخي لسرد مختلف التطورات التاريخية التي طرأت على متغيرات الدراسة.

-أما فيما يخص أدوات جمع البيانات فقد اعتمدت الباحثة على:

\* الملاحظة المباشرة لمعرفة ما يجري داخل المناخ التنظيمي محل الدراسة

\* الاستبيان الذي احتوى على مجموعة من الأسئلة وجهت إلى عينة الدراسة بالجامعة أحمد بوقرة

-وبالنسبة لأهم النتائج المتوصل إليها، فقد تمثلت في:

\* إن ظاهرة الضغوط بصفة عامة وضغوط العمل بصفة خاصة ليست وليدة العصر وإنما لازمت الإنسان في حياته اليومية والعملية منذ القدم

\* ضغوط العمل ليست جميعها سلبية وإنما هناك ضغوط إيجابية تحفز العامل للوصول إلى المستويات المطلوبة من الأداء.

\* الإتصال في المنظمة ضروري لأنه بعد الرابط الأساسي بين مختلف وحدات وأقسام فروع المنظمة التي يمدّها بما تحتاج من معلومات لأداء المهام والأعمال.

\* توجد مصادر متعددة لضغوط العمل التي يشعر بها أساتذة كلية محل الدراسة.

### \* تقاطع الدراسة:

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
<p>-المنهج المستخدم: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، المنهج التحليلي والمنهج التاريخي، بينما في دراستنا اعتمدنا على منهج دراسة حالة.</p> <p>-عدم اعتماد الباحث على أداة المقابلة في أدوات جمع البيانات.</p> <p>-كما هناك اختلاف من حيث مجتمع البحث ففي هذه الدراسة تمثلت في الأساتذة الجامعيين أما دراستنا هذه تتمثل في الممرضين.</p> <p>-أيضا يظهر الاختلاف من حيث المجال المكاني، فأجريت هذه الدراسة في جامعة أحمد بوقرة بولاية بومرداس.</p> <p>-أما دراستنا: تدور على المستشفى الجامعي ندير محمد بولاية تيزي وزو.</p> <p>-كذلك في المجال الزمني فهذه الدراسة أجريت 2017، 2018.</p>	<p>-تشابه هذه الدراسة كثيرا مع دراستنا من ناحية الموضوع الرئيسي والمتمثل في "تفعيل دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل في المنظمة".</p> <p>-تشابه من حيث أدوات جمع البيانات بحيث تم استخدام ملاحظة مباشرة واستمارة استبيان.</p> <p>-كما تشابه دراستنا مع الدراسة السابقة في وضع التساؤلات الفرعية ووضع الفرضيات.</p> <p>أيضا هناك تشابه من حيث نوع العينة المتمثلة في عينة عشوائية.</p>

## 2.12. الدراسة السابقة الثانية:

دراسة الباحثة سليمة العمري بعنوان: "دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية من جامعة العربي بن مهيدي ولاية أم البواقي".

• وقد انطلقت الباحثة في هذه الدراسة من إشكالية مفادها:

رصد دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العامل بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بأم البواقي.

• واستنادا لذلك بلورت الباحثة إشكالية البحث في التساؤلات التالية:

1- هل يقلل الاتصال النازل من العجز عن العمل لدى العامل لمؤسسة بناء الهياكل

المعدنية المصنعة بأم البواقي؟

2- هل يشجع الاتصال الصاعد في الحد من فقدان معنى العمل لدى العامل

بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بأم البواقي؟

3- كيف يعمل الاتصال الأفقي على التخلص من العزلة الاجتماعية لدى العامل

بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بأم البواقي؟

وتتمثل فرضيات الدراسة في الآتي:

- الاتصال التنظيمي وسيلة فعالة للتخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العامل بمؤسسة

بناء الهياكل المعدنية المصنعة بأم البواقي.

- نوع الدراسة: هي تدخل في إطار البحوث الوصفية.

- المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي أو المسح كونه من المناهج الرئيسية التي

تستخدم في البحوث السلوكية والاجتماعية وكذلك الأنسب للوصف والتحليل.

وتم اختيار عينة شملت العاملين في المؤسسة الجزائرية.

- أما فيما يخص أدوات جمع البيانات فقد اعتمدت الباحثة على:
  - الاستبيان وهي كأداة رئيسية لجمع البيانات، فهي عبارة على مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى عينة الدراسة.
  - المقابلة: وذلك بإقامة عدة لقاءات أجراها مع رئيسة مصلحة المستخدمين للشركة.
  - الملاحظة.
  - الوثائق والسجلات كأدوات ثانوية.

#### \*نتائج الدراسة:

- حيث أن الثابت من النتائج الكمية والكيفية المتحصل عليها أن المعلومات متوفرة في المؤسسة، كما أنها تتسم بالمرونة والانسباب بما يوفره المسؤول المباشر من تعليمات وتوجيه للعاملين بغية التوضيح وهذا الضمان أداء جيد للمؤسسة.
- شيوع استخدام الخطاب الشفوي بكثرة في المؤسسة لما لهذه الطريقة من إيجابيات منها وضوح المعلومة، عدم تحريفها ومعرفة ردود الأفعال المختلف، كما أن اتصال المسؤول المباشر بمرؤوسيه وفتح قنوات الحوار معهم من شأنه أن يخفف من مظاهر القلق ويشجعهم على إنجازها مهم على الوجه المطلوب.
- حرص المؤسسة على عقد اجتماعات دورية إلا أن المشاركة فيها تبقى غير متاحة لجميع العاملين فلربما كان السبب في ذلك عدم قدرة بعض العاملين على اتخاذ القرار، وهذا ما يزيد من احباطهم وكأنهم غير معنيون بهذه الاجتماعات خاصة تلك المتعلقة بمهامهم، فنجد أن عمال التنفيذ أكثر الفئات إقصاء من حضور هكذا اجتماعات.

\*تقاطع الدراسة:

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
<p>- منهج الدراسة المستخدم من طرف الباحثة هو المنهج الوصفي، بينما دراستنا اعتمدت على منهج دراسة حالة.</p> <p>- يظهر الاختلاف في المتغير الثاني للموضوعين ففي دراستنا تطرقنا إلى ضغوط العمل، أما في الدراسة السابقة هو الاغتراب الوظيفي</p> <p>- كذلك تختلف الدراستين من حيث عينة الدراسة، فدراستنا تكمن في عينة الممرضين، أما في الدراسة السابقة هي (24 إطار)، 20 عون تحكم، 78 عون تنفيذ أي (122 مفردة).</p> <p>- استخدام الباحثة أدوات ثانوية كالوثائق والسجلات.</p> <p>- أيضا يظهر الاختلاف في هذه الدراستين من ناحية المجالات الزمنية والمكانية والبشرية</p> <p>فالمجال الزمني، إن الحدود الزمنية للدراسة النظرية ما بين 2015 و2017.</p> <p>المجال المكاني: وقعت هذه الدراسة على مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM وحدة أم البواقي.</p> <p>المجال البشري: اقتصرت هذه الدراسة على العاملين الدائمين بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية وحدة أم البواقي وتم استثناء العاملين المؤقتين.</p> <p>- أما دراستنا فهي تدور في السنة الحالية 2021-2022.</p>	<p>- تتشابه هذه الدراسة كثيرا مع دراستنا من ناحية الإشكالية الرئيسية المتمثلة فيما هو دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية.</p> <p>- كذلك من حيث أدوات جمع البيانات بحيث استخدمت الباحثة الملاحظة، المقابلة والاستبيان كأداة رئيسية.</p> <p>- أيضا هذه الدراسة تم استخدام التساؤلات الفرعية ووضع الفرضيات.</p>

## 12-3- الدراسة الثالثة:

دراسة الباحث بوعطيط جلال الدين، بعنوان: "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عناية".

وقد انطلق الباحث في هذه الدراسة من إشكالية مفادها "هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟ وذلك بطرح التساؤلات التالية:

- ما هو نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟
- هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة البحث والأداء الوظيفي للعمال المنفذين؟
- هل للمتغيرات التالية: السن، الأقدمية، المستوى التعليمي تأثير على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟

\*الفرضيات: تطرقت هذه الدراسة إلى مجموعة من الفرضيات والمتمثلة في:

- توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.
  - توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.
  - لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل السن.
  - لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى الأقدمية.
- \*المنهج المستخدم: هو المنهج الوصفي الذي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا.

وتم اختيار العينة والمتمثلة في 49 عاملا منفاذا وتم اختيارهم بطريقة عشوائية.

- أما فيما يخص أدوات جمع البيانات.

- الاستمارة: والتي تعتبر نموذج يضع مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة البحث.
- وبالنسبة لأهم النتائج المتوصل إليها، فلقد تمثلت في:
  - تم الكشف عن وجود نمطي للاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة سونلغاز وأهمية كل نمط في تحقيق السيرورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومة بين الإدارة والعمال.
  - تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.
  - كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.

\*تقاطع الدراسة:

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
<p>- الاختلاف في العنوان الرئيسي هذه الدراسة بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي التنظيمي في تخفيف ضغوط العمل لدى الممرضين الجزائريين.</p> <p>- هناك اختلاف بين هذه الدراسة ودراستنا من ناحية المنهج المستخدم فقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، بينما في دراستنا اعتمدنا على منهج دراسة الحالة.</p> <p>- اعتمد الباحث دراسته على الاستمارة بينما في دراستنا اعتمدنا على المقابلة بينما في دراستنا اعتمدنا على المقابلة، الملاحظة والاستمارة.</p> <p>- تختلف الدراسة السابقة عن راستنا من حيث المجال المكاني والزمني، فالمجال المكاني للدراسة السابقة هو مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية مركز التوزيع 2 بحي السهل الغربي بولاية عنابة.</p> <p>ودراستنا الحالية تدور حول ندير محمد بولاية تيزي وزو.</p> <p>أما المجال الزمني للدراسة السابقة هي 2008-2009 أما دراستنا الحالية في 2021-2022.</p>	<p>- يكمن تقاطع هذه الدراسة مع دراستنا في المتغير المستقل وهو الاتصال التنظيمي.</p> <p>- عينة الدراسة وهي عينة عشوائية بسيطة.</p> <p>- تشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث أدوات جمع البيانات بحيث أنه في هذه الدراسة تم استخدام استمارة الاستبيان ونحن أيضا في دراستنا قد استعنا بالاستمارة.</p> <p>- تقاطع من حيث زاوية المعالجة وهو الجانب الاجتماعي.</p> <p>- وجود التساؤلات والفرضيات.</p>

## 12-3- الدراسة السابقة الأجنبية:

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة تحت عنوان: "أثر تمكين العاملين في تخفيف ضغوط العمل في المستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي" لمحمود قاسم يزن رق، تسعى هذه الدراسة للإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية:

أثر تمكين العاملين في تخفيف ضغوط العمل في المستشفى الملك الجامعي؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى تمكين العاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي.
- ما مستوى الاتصال الفعال في المستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي.
- ما مستوى ضغوط العمل في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي.
- ما مستوى ضغوط الهيكل التنظيمي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي.

### \* منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويقوم بوصفها وصفاً دقيقاً.

اعتمدت الباحثة على مصادر عديدة لجمع البيانات والمعلومات فاستخدم المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب، المراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الأنترنت المختلفة.

كما قام الباحث بتطوير استبانة للحصول على البيانات من أفراد عينة الدراسة.

مجتمع البحث وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من كافة الإداريين، والأطباء، الصيادلة والمرضيين والفنيين والذين يمارسون مهامهم في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي والبالغ عددهم (2790) موظف وموظفة.

أما عينة الدراسة فهي تتمثل في عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة، حيث تم الاعتماد في تحديد حجم العينة المسحوبة على حجم المجتمع الكلي.

#### \*أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير استبانة الدراسة وذلك بالاعتماد على عدد من الدراسات السابقة.

#### \*نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهرت النتائج أن مجال تمكين العاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي قد جاء بمستوى تقييم مرتفع.
- عقد برامج تدريبية متخصصة لرفع مستوى معرفة ومهارة العاملين.
- إن طبيعة العمل في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي يتطلب درجة عالية من التركيز والانتباه، إضافة إلى تعدد المهام التي يقوم بها العاملون.
- وجود أثر ودال احصائياً عند مستوى الدلالة لبعدي التدريب، فرق العمل على تخفيف ضغوط العمل.

\*تقاطع الدراسة:

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
<p>- في هذه الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليل، أما في دراستنا الحالية اعتمدنا على منهج دراسة حالة.</p> <p>- مجتمع الدراسة في الدراسة الحالية هم ممرضين المستشفى الجامعي لولاية تيزي وزو، أما في الدراسة السابقة فيتمثل في الإداريين والأطباء، الصيادلة الممرضين والفنيين الذين يمارسون مهامهم في المستشفى الجامعي في السعودية وتكمن عينة الدراسة السابقة في عينة عشوائية طبقية، أما عينة دراستنا هي عشوائية بسيطة.</p> <p>- أما أدوات الدراسة فاعتمدنا على الملاحظة، المقابلة والاستبيان، أما في الدراسة السابقة استخدم الباحث أداة الاستبانة.</p>	<p>- تتشابه هذه الدراسة كثيرا دراستنا من ناحية الموضوع الرئيسي والمتمثل في أثر تمكين العاملين في تخفيف ضغوط العمل في مستشفى الملك المؤسس عبد الله حيث يظهر ذلك التشابه في المتغير الثاني الذي هو تخفيف ضغوط العمل لدى العاملين في المستشفى الجامعي.</p> <p>- تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث طرح التساؤلات الفرعية.</p> <p>- استخدام الباحث في هذه دراسة أداة الاستبانة، وكما اعتمدنا على هذه الأداة في دراستنا.</p>

## 12-4- أهمية الدراسات السابقة لدراستنا:

إن أهمية البحوث والدراسات تتوقف على أهمية المشكلة أو الظاهرة المدروسة وعلى قيمتها العلمية والعملية وما يمكن أن تحققه من نتائج والاستفادة منها والتي يمكن التركيز عليها لاحقاً.

إن هذه الدراسات مهمة جداً بالنسبة لدراستنا، بحيث اعتمدنا عليها كدراسات سابقة ومرجعية في الجانب النظري وأيضاً في بناء الإشكالية وصياغة التساؤلات.

- التعرف على مواضيع ونقاط الضعف والصعوبات الموجودة في تلك الدراسات.
- الاستفادة من أدوات الدراسة المستخدمة مثل استمارة استبيان، الملاحظة والمقابلة لجمع المعلومات والبيانات.
- بناء تصورات عامة حول موضوع دراستنا من خلال السير على منهجية ملائمة وذلك بتقسيم موضوع دراستنا إلى إطار منهجي وإطار نظري وإطار تطبيقي.
- الاستفادة من الأساليب الإحصائية وتفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسات الحالية.
- تعتبر الدراسات السابقة جرس إنذار بالنسبة للباحث العلمي عند القيام بكتابة البحث، من خلال تحقيق الطريقة التي من شأنها أن تجنب الباحث الوقوع في الأخطاء التي ارتكبها الباحثون السابقون.
- تعرض الدراسات السابقة الأسلوب المنهجي السليم لموضوع البحث العلمي بشكل عام.
- تساعد الدراسات والمؤلفات والأبحاث السابقة في تحديد المراجع الخاصة بالبحث العلمي وتسهل عملية كتابتها.

- توفر الدراسات السابقة الوقت والجهد على الباحث العلمي من خلال اختيار الإطار لموضوع خطة البحث العلمي.

## 13- النظرية الخلفية:

### 13-1- نظرية الحاجات الإنسانية لـماسلو:

تقوم هذه النظرية على أساس أن الحاجات الإنسانية يمكن تقسيمها إلى المجموعات التالية:

#### 1. الحاجات الأساسية أو الفسيولوجية (Physiological Needs):

الحاجات الفسيولوجية هي تلك الحاجات المرتبطة بضروريات البقاء على قيد الحياة، وتشمل الطعام والماء والملبس والمأوى... إلخ ويرتبط إشباع الحاجات الأساسية عادة بالنقود كقوة شرائية.

#### 2. حاجات الأمان (Safety Needs):

حينما يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية تبدأ حاجات الأمان في الظهور والسيطرة على السلك الحالي للفرد ومن هذه الحاجات:

- الرغبة في الحماية ضدّ الأخطار.
- تفصيل الفرد للعمل في بيئة مستقرّة.

### 3. الحاجات الاجتماعية (Social Needs):

حينما يشبع الفرد حاجاته السابقة تظهر له الحاجات الاجتماعية كدافع أساسي يوجه سلوكه ومنها على سبيل المثال:

- حاجة انتماء الفرد إلى الآخرين.
- دعم الآخرين للفرد.
- الحاجة إلى جماعات العمل غير الرسمية الإيجابية.

### 4. حاجات المركز والشعور بالذات (Esteem Needs):

عندما يتم إشباع الحاجات السابقة فإنّ الحاجة للشعور بالذات تظهر وتصبح هذه الحاجة ملحة تبدأ بتوجيه سلوك الفرد.

### 5. حاجات إثبات الذات (Self-Actualization Needs):

إنّ ظهور حاجات إثبات الذات يأتي فقط بعد أن تكون بقية الحاجات الأخرى قد أشبعت بصفة أساسية، وقد عرف ماسلو حاجة إثبات الذات على أنّها رغبة الفرد في أن يصبح أكثر تمييزاً عن غيره من الأفراد، وأن يصبح أكثر قدرة على فعل أيّ شيء يستطيعه.

ومن خلال التحليل الدقيق ومضمون هذه النظرية يمكن ملاحظة المؤشرات التالية:

1. أنّ لدى الفرد العديد من الحاجات ولكن الحاجة الأكثر إلحاحاً هي التي ستقرض نفسها على سلوكه الحالي.

2. أنّ الإنسان يبحث دائماً وبطبيعته ومن ثمّ فإنّ كلّ حاجاته لا تشبع حتّى نهايتها بالكامل، فمجرد إشباعه لإحدى هذه الحاجات تقلّ شدة إلحاحها وتظهر حاجة جديدة

لتحل محلّها، وإنّ هذه العملية مستمرة ولا نهاية لها، وبالتالي يستمر الإنسان دائماً في سعيه لإشباع حاجاته.

3. بمجرد إشباع الفرد لإحدى حاجاته بشكل مناسب له فإنّ هذه الحاجة لن تؤدي إلى التأثير على سلوكه بعد ذلك، ومن ثمّ لن تدفعه أو تحفّزه فيحول الإشباع المطلوب إلى حاجة أخرى في مستوى أعلى من الإلحاح عن السابقة ساعياً لإشباعها.

4. إنّ الحاجات تعتمد بعضها على بعض وتتداخل فيما بينها، ونظراً لأنّ إشباع حاجة معينة لا يجعلها تختفي بالكامل حتى تظهر الأخرى، فإنّ كلّ الحاجات تميل إلى عدم الإشباع بالكامل ومن ثمّ فإنّه على الرّغم من أنّ بعض الحاجات تكون قد أشبعت فإنّ هذا لا يعني أنّها قد سقطت نهائياً (تبرير، 1997، ص ص 103-105).

يتمّ إسقاط هذه النّظرية على موضوع دور الاتّصال التّنظيمي في تحقيق ضغوط لدى الممرّضين في المستشفى "ندير محمد"، حيث يظهر من خلال تطبيق سلم الحاجات الخمسة "أبراهام ماسلو" والمتمثّلة في الحاجات الفيزيولوجية، الأمنية، الاجتماعية، التقدير، وحاجات تحقيق الذات.

فهناك علاقة تربط بين ضغوط العمل ونظرية الحاجات الإنسانية وتتلخّص هذه العلاقة في أنّ إشباع هذه الحاجات هو من يجعل هذه الضغوط منخفضة عند الممرّضين في المستشفى الجامعي "ندير محمد" بتيزي وزو والحرمان منها يزيد من حدّتها.

كما تستدعي هذه الدّراسة إلى قيام علاقة بين الاتّصال التّنظيمي الذي هو من مهام الإدارة بدراسة حاجات الموظفين وذلك لوضع برامج لإشباع هذه الحاجات حسب الأولوية دون إغفال مجموع القيم الاجتماعية، ضغوط ومتطلّبات المحيط المادّي والثّقافي التي تؤثر

على دافعية الموظّفين، كما يجب أن يكون ذلك الإشباع للعامل داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج الفعالة للتنظيم.

فعندما ننظر للموضوع المدروس، فإنّ العمل في المستشفى الجامعي "تدير محمد" لولاية تيزي وزو يقابله إشباع للحاجات الأساسية التي جاء بها "ماسلو" وفق هذه النظرية، فالممرّض لابد أن يشبع بالدرجة الأولى الحاجات الفيزيولوجية لأنّ ذلك يمكنه من إكمال العمل على الوجه المطلوب وعدم التعرّض للإرهاك والتعب، كما أنّ طول فترة العمل بطبيعة الحال تقابلها أعمال كثيرة وفي ظروف متغيّرة، تتطلّب الإشباع التام للحاجة للأمن للعمال، فصاحب المئزر الأبيض لابدّ ان يشعر بالأمن أثناء تأدية واجبه، وغياب ذلك سوف ينتج عنه ضغوط وغيرها من المشاكل التنظيمية.

أيضا فإنّ علاقات العمال بحكم الطبيعة البشرية يجب زرع إشباعها من أجل التصدي لكلّ أنواع الضغوط لأنّ العلاقات الإنسانية داخل التنظيم تمثّل الجوهر في تحقيق الأهداف وتقادي المشاكل.

إنّ العمال المنشغلون في المستشفى محلّ الدراسة بالأخصّ الجيش الأبيض يعتبر من المهن الشاقة يجب أن يتطلب ذلك نوع من الاعتراف والتقدير حتّى يتمكن من تأدية عمله على أحسن وجه.

إنّ هناك علاقة وثيقة بين ضغوط العمل ونظرية الحاجات الإنسانية لماسلو وتتضح هذه العلاقة من خلال إلتزام الموظّف بأداء واجبات وظيفته على أكمل وجه مرهون بقدرة هذه الوظيفة على إشباع حاجياته الخمس لسالفة الذكر، أمّا في حال إذا عجزت عن تلبيةها لذلك، فإنّ هذا سيُعطلّ الأداء لا محالة وسيترتب عنه انسحاب الموظف من وظيفته، الغياب المتكرّر عن مواعيد العمل، ومهاجمة وكره الموظف لرئيسه.

كما أنّ الحاجات الغير المشبعة لمدة طويلة تؤدي على إحباط، تؤثر حاداً، قد يسبب آلام نفسية مما يؤدي إلى ظهور ردود أفعال سلبية داخل المنظمة.

تمثل إذن هذه النظرية أداة مهمة لإدارة الموارد البشرية إذ تمكنها من فهم أهمية مختلف الحاجات بالنسبة للموظفين حتى تثبت فيهم روح الابتكار والتحفيز.

كما تساعد نظرية "ماسلو" للحاجات الإنسانية الإدارة في عملها المتمثل في تغيير سلوك المرّضين كما تساهم في التوجيه المناسب لصاحب العمل.

الشكل رقم (01): هرم الحاجات "لماسلو" (العريقي، 2013، ص81)



## 14- صعوبات الدراسة:

إنّ أيّ دراسة مهما كان نوعها فإنّها لا تخلو من الصعوبات التي تعرقل السير الحسن لها، كذلك الأمر بنسبة لدراستنا حيث واجهنا جملة من الصعوبات منها:

- نقص الدراسات السابقة مماثلة لدراستنا كونها دراسة تجمع بين ظاهرة اتّصالية وظاهرة بسلوكية.
- قلّة المراجع والمصادر ذات العلاقة بالموضوع ممّا دفع بنا إلى التّقلّ إلى مكّتابات أخرى خارج الولاية.
- قلّة تفاعل المررضين معنا كوننا نزلنا إلى أرض الميدان خلال تأزم الوضعية الصحية بسبب جائحة كورونا الناتجة من الموجة الرّابعة.
- صعوبة استرجاع الاستثمارات من مختلف مصالح المستشفى ندير محمد بتيّزي وزو، حيث تمّ تضييع الكثير منها من قبل المررضين.
- عدم السماح لنا بالالتحاق ببعض المصلحات لتوزيع الاستثمارات رغم تحصيلنا على تسريح التّقلّ بسهولة من طرف مدير العام للمؤسسة.

## قائمة المصادر والمراجع:

### 1-القرآن الكريم:

- (سورة الجمعة، الآية 10).
- (سورة الملك، الآية 15).

### 2-الكتب:

1. إبراهيم إسماعيل (2017)، مناهج البحوث الإعلامية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر.
2. أكاديمية التعلم، (د،س،ن)، السلوك الوظيفي ومهارات الاتصال، ط1
3. أنجريس موريس (2004-2006)، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف وسعيد سبعون، دار القصبه للنشر والتوزيع، الجزائر.
4. بدوي عبد الرحمان (1977)، مناهج البحث العلمي، ط3، وكالة المطبوعات، الكويت.
5. بن مرسلّي أحمد (2002)، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتّصال، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
6. حزي بشار (2020)، الاتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية.
7. حمدي محمد الفاتح، سميرة سطوطاح وآخرون، (2019)، مناهج البحث في علوم الإعلام والاتّصال وطريقة إعداد البحوث، دار الحامد للنشر والتوزيع، (د، ذ، ب، ن).

8. صبطي عبيدة، متولي فكري لطيف (2019)، تكنولوجيا الاتصال الحديثة وتطبيقاتها في مجال التعليم، المركز العربي للنشر والتوزيع.
9. عبد المؤمن علي معمر (2008)، **مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، الأساسيات والتقنيات**، ط1، إدارة المطبوعات والنشر، دار الكتب الوطنية، ليبيا.
10. عدنان نبيلة (2019)، **ضغوط العمل والأداء الوظيفي**، مركز الكتاب الأكاديمي.
11. عدنان نبيلة (د،س،ن)، **ضغوط العمل والأداء الوظيفي**، مركز الكتاب الأكاديمي.
12. عصفور محمد شاكر (2009)، **أصول التنظيم والأساليب**، دار المسيرة للنشر، ط6.
13. العريفي منصور محمد إسماعيل (2013)، **السلوك التنظيمي**، دار الكتاب الجامعي، صنعاء.
14. العسكري عبود عبد الله (2004)، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، ط2، دار النمير، سوريا.
15. فرجاني على (2018)، **العلاقات العامة واستراتيجيات الاتصال**، دار مجد للنشر والتوزيع، ط1.
16. المحمودي محمد سرحان علي (2019)، **مناهج البحث العلمي**، ط3، دار الكتب الجمهورية اليمنية، صنعاء.
17. المغربي كمال محمد (2007)، **أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2007، الأردن.

### 3-القواميس:

1. ابن منظور، (د.س.ن)، لسان العرب، (د.ط)، دار المعارف، (د.ب.ن).
2. سحاته حسن (2003)، زينب النجار، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، ط1، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.
3. الصالح مصلح أحمد (1999)، الشامل قاموس المصطلحات العلوم الاجتماعية، ط1، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض.
4. معجم العربية والأنطولوجيا (2022)، جامعة بيرزيت.

### 4-المجلات:

1. زلاقي حبيبة (2018)، "نظرية الدور بين الأصول الاجتماعية والتوظيف في التحليل السياسي"، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 17.

### 5-الرسال والمذكرات:

1. أبو العمرين ابتسام أحمد (2008)، مستوى الصحة النفسية للعاملين بمهنة التمريض في المستشفيات الحكومية بمحافظات غزة وعلاقته بمستوى أدائهم، أطروحة الماجستير (الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية).
2. بن طالب سامية (2018)، "تفعيل الاتصال التنظيمي في التخفيف من الضغوط في المنظمة"، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس الجزائر.

3. بوعطيط جلال الدين (2019)، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر.

4. يزن رق محمود قاسم (2019)، "أثر تمكين العاملين في تخفيف ضغوط العلم"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمادة الدراسات العليا، آل البيت، الملك المؤسس عبد الله الجامعي، السعودية.

2. دريدي أحلام (2014)، دور استخدام نماذج صفوف الانتظار في تحسين جودة الخدمات الصحية رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

3. العمري سليمة (2007)، دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة الدكتوراه (جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية).

الإطار

النظري والتطبيقي

# الفصل الأول

## الفصل الأول:

### مفهوم الاتصال التنظيمي وأهميته

#### تمهيد

المبحث الأول: تعريف الاتصال التنظيمي وخصائصه

المطلب الأول: تعريف الاتصال التنظيمي.

المطلب الثاني: خصائص التنظيمي.

المبحث الثاني: أهمية الاتصال التنظيمي وأهدافه.

المطلب الأول: أهمية الاتصال التنظيمي.

المطلب الثاني: أهداف الاتصال التنظيمي.

#### خلاصة الفصل

#### قائمة المصادر والمراجع

**تمهيد:**

يعتبر الاتصال التنظيمي شريان المنظمة، حيث لا يمكن لمنظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكات إدارية خاصة بها، بل أنه من الصعب جداً أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو عملاء داخل المنظمة وخارجها.

إذ يتم وفقه مختلف عمليات التنسيق بين المصالح ومراتب الهيكل التنظيمي في المؤسسة.

فهو مفهوم مستقل أو يتفرع عن مفهوم الاتصال عامة، حيث يحمل مجموعة من الخصائص تجعله ينفرد بدراسة التنظيمات وأشكال الاتصال داخل المؤسسات والتنظيمات سواء كانت ذات بعد اقتصادي أو اجتماعي أو ثقافي وغيرها.

ونظراً لأهميته في حياة المنظمة وباعتباره أحد متغيرات الدراسة سنتناول في هذا الفصل موضوع الاتصال التنظيمي من حيث مفهومه وخصائصه وأهميته وأهدافه.

كما سنتطرق إلى إسقاط المعلومات التي تحصلنا عليها من خلال الاستثمارات الموزعة على عينة الدراسة المتمثلة في الممرضين العاملين في المركز الاستشفائي ندير محمد بولاية تيزي وزو ومحاولة التعرف على كيفية مساهمة الاتصال التنظيمي في تخفيف ضغوط العمل لدى هذه العينة في المؤسسة المذكورة.

## المبحث الأول: تعريف الاتصال التنظيمي وخصائصه.

### المطلب الأول: تعريف الاتصال التنظيمي.

إنّ الاتصال التنظيمي هو تبادل الأفكار والمعلومات من أجل فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة.

وهو الممارسة المحترمة للاتصال باستخدام قواعد وأدوات اتصالية من أجل نشر المعلومات وتفسيرها، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

أيضا هو الاتصال الذي يتم داخل المنظمات أو الأجهزة الإدارية المختلفة، ويهدف إلى انسياب الأفكار والمعلومات بكفاءة، من المستويات المختلفة، أي من الرؤساء إلى المرؤوسين أو العكس. (علي، 2021، ص ص 52-53)

وللاتصال التنظيمي عدّة تعاريف:

### 1- اتّصال تنظيمي (Organizational Communication):

هو الاتصال الذي يتم في المؤسسات فيما بينها وبين جماهيرها الداخلية والخارجية، وللاتّصال التنظيمي معنى أساس بالاتصال الداخلي للمؤسسات من خلال نشر المعلومات بين أفراد المؤسسة وجماهيرها. (المشاقبة، 2014، ص 15)

وأبرز وسائل الاتصال التنظيمي يتم من خلال:

الاتّصال الشّخصي، الندوات والمحاضرات، اللجان الاستشارية، البريد، التقارير الميدانية، الدراسات المسحية، تحليل ما تقوله وتنتشره وسائل الإعلام.

كما وهناك وسائل تستخدمها المؤسسات كمخرجات تتمثل في الوسائل التالية:  
الاتصال الوجيه، الهاتف البرقيات، الرسائل والبريد الإلكتروني، وسائل الاتصال  
الجماهيري، الإشاعات. (المشاقبة، 2015، ص104)

فهو نظاما متداخلا يشمل الاتصال الداخلي والخارجي ويهتم بالمهارات الاتصالية  
لمنظمة أعمال. (عواج، 2020، ص63)

### المطلب الثاني: خصائص الاتصال التنظيمي.

- الأهمية: شكليات وإجراءات التأسيس القانونية وإن لا تكون أهدافها مخالفة للقوانين والأنظمة والأخلاق العامة المتعارف عليها في المجتمع.
- النظام الداخلي: هو هوية المنظمة والذي يميزها عن غيرها من المنظمات في المجتمع ويضمن كافة المعلومات التي تضمن هوية المنظمة.
- القيادة كل منظمة لها سلطة رئاسية أو قيادة إدارية من أجل قيادة التجمع البشري في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المبتغاة.
- التعاون أي تجمع بشري يحتاج إلى التعاون من أجل تحقيق الأهداف المنشودة والتعاون سمة أساسية تميز المنظمات الناجحة عن سواها.
- خدمة المجتمع وهي تعد المسؤولية الاجتماعية التي تحلها الإدارة فإن من الصعب تأسيس منظمة تخدم أعضائها فقط بل لا بد أن تقدم خدمات نافعة للمجتمع الذي تعمل في كنفه.
- الشكل العام: ينبغي توفر هيكل تنظيمي لكل منظمة يناسب مع ظروف العمل والذي من خلاله تحديد المستويات التنظيمية التي تكوّن المنظمة وتسلسل السلطة وخطوط الاتصال. (دريدي، زرفاوي، 2021، ص135)

الجدول رقم (05): يوضح خصائص الاتصال التنظيمي.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة	الاحتمالات
16%	16		السهولة
64%	64		التعقيد
20%	20		بسيط إلى حد ما
100%	100		المجموع

يتضح من خلال قراءة الجدول أعلاه أن نسبة الذين يرون أن المعلومات التي تصل من خلال وسائل الاتصال التنظيمي تتميز بالتعقيد وتقدر نسبتهم بـ(64%) ثم تليها نسبة (20%) الذين أجابوا بأنها بسيطة إلى حد ما، أما النسبة القليلة كانت تخص (16%) من المبحوثين الذين يؤكدون أنها تتميز بالسهولة.

نستنتج من هذه القراءة أنّ تميّز الاتصال التنظيمي بالتعقيد يعود إلى نقص الوسائل الاتصالية الحديثة ومستخدميها، كما أنّها تتعلق بالأوضاع التي تمرّ بها المؤسسة الاستشفائية أي الأزمات الوبائية والاعتماد على وسائل اتصالية ناجحة تضمن من خلالها نجاح العملية الاتصالية، ويمكن أيضا أن تكون معقدة نظرا للكفاءات العلمية التي يتّصف بها الممرّض ويكون السبب الرئيسي، إذ أنّه كلّما كان الممرّض ذو مؤهلات علمية عالية كلّما سهلت عملية التواصل معه.

## المبحث الثاني: أهمية الاتصال التنظيمي وأهدافه.

### المطلب الأول: أهمية الاتصال التنظيمي.

ازدادت أهمية الاتصال في المنظمة المعاصرة بعد أن اتسع نطاقها وتطورها، إضافة إلى ازدياد حجمها وتعقيدها وابتعاد الإدارات العليا عن حركة التنفيذ في ميادين العمل.

لذا يمكن القول بأنّ الاتصال بأية صورة كانت رسمية أو غير رسمية، هي على درجة عالية من الأهمية في المنظمة وقد أثبتت الدراسات والأبحاث بأنّ الاتصالات تمثل ما يقارب (75%) من نشاط المنظمة.

ويمكن إيجاز الأهمية التي تنطوي عليها الاتصالات في المنظمة على النحو الآتي:

1. الاتصالات نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة حيث أنها تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لتوثيق التماسك بين مكونات المنظمة، وبالتالي تحقيق أهدافها.
2. الاتصال وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة في المنظمة.
3. تعد عملية الاتصال بين الأفراد ضرورية وأساسية في توجيه والتعبير عن السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة.
4. الاتصال وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنظمة المختلفة للمنظمة.
5. يتمّ من خلال عملية نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة، مما يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة ونموها وتطورها، ومنها يتّضح عمق الدور الذي يلعبه الاتصال في إطار المنظمة والإنسانية. (جردات، 2009، ص ص 114-115)

6. تحقيق عدالة العمل: يحقق نظام الاتصال الإداري والتنظيمي نظام الشورى وتبادل الرأي بين أطراف التنظيم، كما يحقُّ فرصة للشعور بالديمقراطية في العمل.
7. تنفيذ العمل بكفاءة عالية: أن تسيير أمور العمل وتنفيذها تحتاج من الأفراد ومديرهم قدرات عالية على الحديث والاستماع والمناقشة وكتابة التقارير، وعليه يعتمد التنفيذ على قدرات الأفراد على الاتصال. (حسين، 2015، ص ص 27-28)
8. يتم من خلال عملية الاتصال إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، لما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لأدائه وأفكاره وصيغ عمله داخل المنظمة، فإنّ الاتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين. (جردات، 2009، ص 114)
9. خدمة مصالح الفاعلين في المنظمة: فمصالح الفاعلين تعد أولوية اتّصالية، فضلا عن تذليل الصعاب وحلّ المشاكل الداخلية والخارجية وفق قرارات مدروسة.

هذه القرارات يبدو أنها حظيت برضا نسبي من طرف المبحوثين مثلما يوضحه

الجدول التالي:

الجدول رقم (06): مراعات القرارات الصادرة من طرف الإدارة لمصالح المرضى في المركز الاستشفائي الجامعي ندير محمد بولاية تيزي وزو.

النسبة	التكرار	العينة	الاحتمالات
07%	07		غالباً
51%	51		أحيانا
39%	39		أبداً
03%	03		دائماً
100%	100		المجموع

يرى (51%) من المبحوثين أنّ القرارات الصادرة من الإدارة العليا للمؤسسة تراعي أحيانا مصلحة المرضى، في حين أبدى (39%) منهم عدم مراعاتها نهائياً، مقابل (07%) فقط ممن يرى أنها غالباً ما تراعي مصالح المرضى، و(03%) منهم يرون أن المراعاة لمصالحهم تكون دائماً.

ويمكن أن نرجع النسبة العالية لأغلبية المبحوثين الذين أكدوا أنّ القرارات الصادرة من الإدارة لا تراعي مصالح المرضى في حالة الأزمات، مثل الأزمة الصحية التي عرفتها الجزائر جرّاء انتشار وباء كورونا المستجد، أين يتطلب إصدار قرارات وتعليمات غير قابلة للمناقشة والتغيير والتعديل.

أما بنسبة للمبحوثين الذين يرون أنّ بتلك القرارات لا يتم أبداً مراعاة مصالح المرضى من طرف الإدارة العليا للمستشفى، فيمكن أن ننسب ذلك إلى الحالات المستعجلة، وفي حالات الطوارئ، أين يتطلّب اتخاذ القرارات الإجرائية في أسرع وقت ممكن، أي أنّ تلك القرارات يجب أن تطبّق بحذافيرها دون اعتراض أو احتجاج.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين يؤكّدون بأنّ الإدارة العليا تراعي مصالحهم عند إصدار قراراتها يعود في ذلك إلى الحالات العادية أين يخف الضغط المهني على المرضى وعدم وجود حالات طارئة وعاجلة في المؤسسة محلّ الدراسة.

منه نستنتج في الأخير أنّ المبحوثين الذين يؤكّدون بأنّ إدارة المستشفى الجامعي ندير محمد بولاية تيزي وزو تراعي مصالحهم، مثلاً فيما يتعلّق بالمناوبات الليلية خاصّة للنساء الحوامل، والمرضات العاملات في المصالح الاستعجالية التي يعانين من مشاكل عائلية أو صحية واللواتي يضطررن إلى تغيير مصالح العمل.

وكذلك للأمهات اللواتي لهن مسؤولية تربية الأطفال الذين لم يتجاوز عمرهم (10 سنوات)، وكذلك مراعاة معاناة المرضات اللواتي يعشن ظروف عائلية قاهرة، صعبة ومريرة، بالإضافة إلى الطابع المحافظ لبعض العائلات على مستوى قرى ومداشر ولاية تيزي وزو الذين لا يسمحون نسائهم وبناتهم بالعمل في المناوبات الليلية خاصة في مصلحة الاستعجالات نظراً لما يتعرضن عليه من ضغوطات وإهانات خاصة من طرف الوافدين إلى هذه المصالح، وكذلك معارضة تلك المناوبات بحكم العادات والتقاليد.

إنّ يلعب الاتصال دوراً كبيراً في عملية اتخاذ القرارات، فلاّخذ قرار معيّن يحتاج الموظفون إلى معلومات معيّنة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها. (الهاشمي، 2006، ص236)

لذلك لا ينبغي النظر إلى القرار باعتباره مجرد إجراء شكلي للبت في الأمور أو لحسم المشاكل أو باعتباره وسيلة للاختيار بين الحلول المختلفة فحسب، ولكن باعتباره أداة للتجديد والخلق والإبداع، بحيث يخرج القرار معبر عن أفضل البدائل التي تتوخى أفضل السبل للوصول إلى الهدف الذي من أجله اتخذ القرار. (عجوة، كريمان، 2008، ص04)

هذه القرارات ينبغي أن تكون مراعية لظروف العمل خاصة ما يتعلّق بالضغوط التي يتعرّض لها العمال، حيث بنيت دراستنا الميدانية أن هذه القرارات تتجح في ذلك أحيانا فقط كما يوضّحه الجدول التالي:

الجدول رقم (07): دور الاتصال التنظيمي في تخفيف ضغوط العمل على مستوى المستشفى ندير محمد بولاية تيزي وزو.

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
30%	30	دائما
50%	50	أحيانا
20%	20	أبدا
100%	100	المجموع

الجدول أعلاه الذي يمثّل دور الاتصال التنظيمي في امتصاص وتخفيف ضغوط العمل لدى الممرضين على مستوى المركز الاستشفائي ندير محمد بولاية تيزي وزو، الذي يقابل السؤال رقم (37) في الاستمارة، حيث يبدو من خلال البيانات المدونة في الجدول، أن أعلى نسبة من المبحوثين والمقدرة بـ(50%) يرون أن الاتصال التنظيمي دور أحيانا في تخفيف ضغوط العمل على مستوى المؤسسة محل الدراسة، تليها نسبة (30%) من الذين يرون أنّ للاتصال التنظيمي دور في تخفيف ضغوط العمل بصفة دائمة، أمّا نسبة (20%)

يرون أن الاتصال التنظيمي ليس له دور أبداً في تخفيف ضغوط العمل على مستوى المؤسسة السالفة الذكر.

يمكن أن ننسب النسبة الكبيرة للمبجوثين الذين يرون أن للاتصال التنظيمي دور في تخفيف ضغوط العمل لدى الممرضين على مستوى المستشفى ندير محمد أحيانا نتيجة وجود معوقات في الرسائل والمضامين الاتصالية والتي تجعل الفروق الفردية (الجنس، السن، المستوى التعليمي في حكمهم على الأشياء)، وثم نجد الاتصال يكون عاملا مساهما في التخفيف من ضغوط العمل نتيجة وضع تلك الظاهرة، كذلك سرعة انسيابه بين كافة المستويات الإدارية الدنيا، الوسطى والعليا وفق أسلوب السهل الممتنع الذي يجمع بين القوة والوضوح والفعالية، مما يجعله يساهم في تجسيد الروابط والصلات والعلاقات بين كافة أعضاء الجيش الأبيض.

وجعل مكان العمل يسود فيها علاقات وطيدة، قوية ودية والاحترام المتبادل.

منه نستنتج بأن المؤسسات الناجحة هي التي تسعى جاهدة على تحقيق مراعاة مصالح موظفيها.

فاهتمام الإدارة بمشاكل العمال بصفة عامة والممرضين بصفة خاصة وسعيها لمساعدتهم وإيجاد حلول مناسبة لهم، يشعروهم بالأمان وانتمائهم لبيئة عملهم، وهذا ما سينعكس بالإيجاب على نفسياتهم ومن ثمّ تحسين أدائهم تجاه المرضى والمستشفى ككل.

وتزداد أهمية الاتصال في المنظمة كونه يجعلها ناجحة بحيث نجد فيها الموظفين أصدقاء أكثر من زملاء العمل، ويتم تبادل المعلومات بحرية وسهولة ووضوح فيما بينهم، وتتدفق المعلومات بحرية من أسفل (العاملين) إلى أعلى (المشرفين)، ومن أعلى (المشرفين)

إلى أسفل (العاملين) فإن أمر مقاييس المؤسسات الناجحة قدرتها على بناء فريق عمل فعّال يتبادل فيه الجميع النصح والإرشاد دون أنانية والحرص على مصلحة المؤسسة أو الشركة.

وفي ظلّ هذا الاتّصال القوي بين أعضاء الفريق يتحقق التكاتف والاتّحاد الذي يعتبر أعظم محفز للعمل. (عبد النّظيف، 2015، ص ص 29-30)

### المطلب الثاني: أهداف الاتّصال التّظيمي.

إنّ الاتّصال التّظيمي هو عملية يحدث فيها تبادل المعلومات ونقل المعاني بين الفاعلين في التنظيم غير أنّ هذه العملية تعتبر هادفة لأنها تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

1. المشاركة في المعلومات: يساعد الاتّصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم.
2. اتّخاذ القرارات: يلعب الاتّصال دورا كبيرا في عملية اتّخاذ القرارات، فلا تتّخذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معيّنة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.
3. التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتّصال الموظّفين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع الموظف أو العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف، كما يمثّل الاتّصال جزءاً هاماً في عمل المدير، فهو يساعده على الاتّصال بالموظّفين في جميع المستويات الإدارية، بهذا يتغلغل الاتّصال في جميع وظائف وأنشطة المنظمة.

4. التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي.

5. تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات

وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة

من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهمة مستقلة عن بعضها

البعض، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق

الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة. (الهاشمي، 2006، ص236)

وبالعودة إلى دراستنا الميدانية لمسنا وجود اتصال بين المبحوثين ورؤسائهم كما

يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (08): يمثل مدى وجود الاتصال بين الموظفين والرؤساء.

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
64%	64	نعم
36%	36	لا
100%	100	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنّ النسبة الغالبة المقدّرة بـ(64%) من الممرضين

يرون بأن هناك وجود اتصال بين الموظفين الرؤساء في المركز الاستشفائي لولاية تيزي

وزو، في حين ينفي (36%) من العين المدروسة وجود اتصال بين الموظفين والرؤساء.

«فلقد أكّدت دراسات "كانت" (1977) و"كلاوس وياس" (1983) أنّ عمل المدير هو

الاتصالات، فالتواصل المباشر مع العاملين والزملاء والمديرين والاجتماعات المتعدّدة

والمختلفة تمثّل 80% من نسبة الوقت المخصّصة لنشاط المدير في التنظيم».

كما يشير "برنارد" أنّ «الاتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي منشأة والتي يتطلب التنسيق من خلال كلّ هذا يمكن لأي منشأة والتي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب الغير الرسمي مع اختيار الأشخاص. (حزي، 2020، ص14)

ويمكن أن نرجع إجماع أغلبية الأفراد المبحوثين من عينة الدراسة حول وجود اتصال بين الموظّفين والرؤساء كون الاتصال يعمل على إحداث التنسيق والتفاهم المشترك بين كافة المستويات الإدارية العليا الوسطى والدنيا، إضافة إلى سرعة انسياب وتدفق المعلومات بشكل واضح وسهل مما يؤدي إلى اتّخاذ قرارات إدارية عقلانية من خلال تقديم الشكاوي ومختلف الاستفسارات والاقتراحات التي تهدف إلى تحسين الأداء الوظيفي للموظّفين وبناء صورة ذهنية لدى الجمهور الداخلي والخارجي.

أمّا بقية المبحوثين الذين ينفون ذلك فيرجع إلى وجود معوقات اتّصالية نفسية أو تقنية أو بيروقراطية مثل الضوضاء أو عدم وضوح الرّسالة بشكل جيّد. بالإضافة إلى وجود ضغوطات مهنية تؤثر على الأداء الحسن للموظّفين بمختلف أدوارهم.

منه نستنتج في الأخير بأن الاتصال بين الموظّفين والرؤساء يعد الدّعم الأساسي في بناء الثقة وأسس التعاون والتضامن من أجل الأداء الأمثل والأنسب لمختلف الوظائف والأدوار على مستوى المركز الاستشفائي الجامعي ندير محمد بولاية تيزي وزو.

الجدول رقم (09): الهدف من الاتصال التنظيمي في المستشفى الجامعي ندير محمد بولاية تيزي وزو.

النسبة	التكرارات	العينة الاحتمالات
56.84%	54	الاستفسارات
43.15%	41	تقديم الشكوى
100%	95	المجموع

توضّح النتائج الإحصائية في الجدول أعلاه أنّ نسبة (56.84%) يمثل هدف من اتّصال المرضى بالرّؤساء هو طلب الاستفسارات.

أمّا النسبة الباقية المقدّرة بـ(43.15%) من هدف الاتّصال التّنظيمي الموجود في المستشفى الجامعي ندير محمد بين الموظفين والرّؤساء هو تقديم الشكاوي، ويمكن أن نرجع النسبة المرتفعة للأفراد المبحوثين الذين يجمعون على أن الاستفسارات من أهم أهداف الاتّصال، كونه يقومون بطرح الأسئلة على المسؤولين في حالة وجود غموض في قواعد العمل وأسسها وإجراءاته التنظيمية بهدف تحسين الأداء الوظيفي للمرضى في المركز الجامعي ندير محمد بولاية تيزي وزو.

في حين نجد بقية المبحوثين الذين يؤكدون أن تقديم الشكاوي من أسباب الاتّصال على مستوى هذه المؤسسة، فيرجع ذلك إلى وجود معوقات تنظيمية، مثلا عدم وضوح الأدوار وتدخل الصلاحيات في التسيير الإداري، إضافة إلى وجود ضغوطات كبيرة في العمل، ممّا يؤثّر سلبا على الأداء الوظيفي للمرضى.

منه نستنتج في الأخير، بأن تقديم الاستفسارات من طرف الممرضين حول ظروف سير العمل، يؤدي إلى بناء ثقافة اتصالية قوية، ومبينة بالشكل الذي يعود بالفائدة للمصلحة العامة لهذه المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يوضحه لنا "منصور محمد إسماعيل العريقي" في كتابه والمتمثلة في: إعلام المرؤوسين بالتعليمات الخاصة بتنفيذ أعمال، أو الامتناع عن تنفيذ أعمال أو في وقت معين.

كذلك إعلام الرؤساء بالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ، أو الانحرافات التي لم تكن في الحسبان، وعرض الاقتراحات ومشاكل المرؤوسين بصفة عامة.

أيضا طلب توفير متطلبات العمل في المواقع الخارجية والداخلية. (العريقي، 2013، ص139)

**الجدول رقم (10): مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة.**

النسبة	التكرارات	العينة الاحتمالات
73%	73	نعم
27%	27	لا
100%	100	المجموع

يتبين من الجدول أعلاه أنّ النسبة كبيرة من أفراد المبحوثين والتي تقدر بـ(73%) يؤكدون بمساهمة الاتصال التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة، في حين ينفي ذلك بقية المبحوثين بنسبة تقدر بـ(27%). من خلال هذه الحصيلة الرقمية نبرر ارتفاع النسبة لدى المبحوثين الذين يؤكدون بمساهمة الاتصال التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة، كون الاتصال يمثل عصباً حيويًا وعنصرًا مركزيًا في أداء وتنفيذ مختلف السياسات والخطط والبرامج والوظائف، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة سواء على المدى الطويل،

القصير والمتوسط، مثل بناء صورة جيدة عن المؤسسة وتقديم خدمة عمومية ذات جودة عالية تتال رضا وقبول واستحسان المرافقين على مستوى المركز الاستشفائي الجامعي ندير محمد.

أما بقية المبحوثين ينفون ذلك بوجود معوقات اتصالية أو وجود مصالح ضيقة وأهداف شخصية تعمل على تحقيقها بالنسبة للموظفين على مستوى هذه المؤسسة، مما يؤدي إلى عدم وجود ولاء تنظيمي لدى العمال.

منه نستنتج في الأخير بأن الاتصال يجب أن يكون واقعا حقيقيا على مستوى هذه المؤسسة، حتى يؤدي إلى تحقيق أهداف وغايات تصب في مصلحة الجمهور الداخلي والخارجي للمركز الاستشفائي الجامعي ندير محمد.

ولهذا يعد الاتصال وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة. (جرات، 2009، ص112)

كذلك هو تبادل المعلومات ونقل المعاني، وكذلك هو تبادل الرسائل بين الأفراد بغرض انجاز الأهداف العامة للمنظمة. (علي، 2021، ص52)

فالهدف بين الاتصال التنظيمي هو توجيه مختلف سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة إذ يتوقف نجاح المنظمة ليس فقط على كفاءة أفرادها، وإنما أيضا على فعالية التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، فعلى كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات. (حزي، 2020، ص09)

## خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الاتصال التنظيمي كأحد الدعائم الأساسية في المؤسسة وعند استعراضنا للسياق المفهوم وكذا خصائصه المتعدّدة، يبدو أنّ الاتصال التنظيمي ذات أهمية بالغة وضرورة ملحة في أيّ مؤسسة كانت، حيث تساهم في نقل الأوامر والتعليمات والإحاطة بمجريات الأمور، كما يقلّل الاتصال من سوء التفاهم والصراعات في بيئة العمل ويوطّد العلاقة بين المؤسسة والعاملين من خلال المشاركة في اتّخاذ القرارات، كما يهدف الاتصال التنظيمي إلى تحقيق الأهداف والتوازن والتكامل بين المستويات الإدارية المختلفة لهذه المؤسسة.

## قائمة المصادر والمراجع:

## 1-الكتب:

1. جردات، عبد الناصر أحمد، السامي لبنان هاتف (2009)، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.
2. حزي الشار (2020)، الاتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية.
3. حسين محي الدين عارف (2015)، الاتصال الجماهيري وتكنولوجيا المعلومات، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن.
4. الخضر، عثمان حمو (2012)، علم النفس التنظيمي، ط2، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الأردن.
5. عبد اللطيف، عصام (2015)، الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، ط1، نيوليتيك للنشر والتوزيع، القاهرة.
6. عجوة علي، كريمان فريد (2008)، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، ط2، عالم الكتب، القاهرة.
7. عجوة، علي وآخرون (1989)، مقدمة في وسائل الاتصال، ط1، مكتبة مصباح، المملكة العربية السعودية.
8. العريفي، منصور محمد إسماعيل (2013)، السلوك التنظيمي، ط2، دار الكتاب الجامعي، صنعاء.

9. علي، عبد الرحمن (2021)، العلاقات العامة قديماً وحديثاً، محلياً ودولياً، ط1، القاهرة.
10. عواج سامية (2020)، الاتصال في المؤسسة: المفاهيم-المحددات-الاستراتيجيات، مركز الكتاب الأكاديمي، (د.ذ.ط)، (د.ذ.ب.ن).
11. المشاقبة، بسام عبد الرحمن (2015)، نظريات الاتصال، طبعة منقحة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
12. الهاشمي، لوكيا (2006)، السلوك التنظيمي، ج2، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

## القواميس:

1. المشاقبة، بسام عبد الرحمن (2014)، معجم المصطلحات العلاقات العامة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.

## المجلات:

1. دريدي فاطمة، زرفاوي أمال (2021)، "نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر"، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية: 7 (2): 127-142.
2. سالم حوة (2018)، "استراتيجية الاتصال التنظيمي وعلاقته بفعالية التسيير بالمؤسسة"، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية: 3(4): 372-389.

# الفصل الثاني

## الفصل الثاني:

# ضغوطات العمل في المؤسسة العمومية

### تمهيد

المبحث الأول: مفهوم ضغوطات العمل وأنواعها.

المطلب الأول: تعريف ضغوطات العمل.

المطلب الثاني: أنواع ضغوطات العمل.

المبحث الثاني: مصادر ضغوط العمل وآثارها.

المطلب الأول: مصادر ضغوط العمل.

المطلب الثاني: آثار ضغوط العمل.

### خلاصة الفصل

### قائمة المصادر والمراجع

**تمهيد:**

حظي موضوع ضغوط العمل باهتمام العديد من الباحثين في مجالات عدّة، مثل الطبّ، الإدارة، وعلم النفس، وعلم السلوك التنظيمي، وهذا يبرّر تباين آراء ووجهات النّظر حول إعطاء تعريفات موحدة لمصطلح "ضغط" وتوضيح ماهية ضغوط العمل...

## المبحث الأول: مفهوم ضغوط العمل وأنواعها.

### المطلب الأول: تعريف ضغوط العمل.

- يعرف كلٌّ من "Robbins and Judge (2007)" "ضغوط العمل" بأنه حالة ديناميكية تقوم على مواجهة الفرد لغرض أو عوائق أو مطالب تقود لأهداف هامة ولكن فرص تحقيقها غير مؤكدة.

- أما "عبد الوهّاب" (2003) فيعرف "ضغوط العمل" على أنّها: «ظروف تتسم بالشدة تواجه الإنسان فتفقده توازنه وتجبره على الانحراف عن سلوكه المعتاد».

- ويعرف "Cook and HunSaker (2001)" "ضغوط العمل" على أنّها: «مجموعة من المتغيّرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد، كردود أفعال عند مواجهته لأي متطلب يمثل تهديدا له. (السميران، المساعد، 2014، ص144)

### المطلب الثاني: أنواع ضغوط العمل.

حاول الباحثون تصنيف ضغوط العمل إلى أنواع، وذلك حسب معايير تصنيف معينة، ويعتبر التصنيف على أساس الآثار المترتبة عنها هو المعيار الأكثر شيوعاً، حيث تصنف ضغوط العمل إلى نوعين:

#### 1. ضغوط عمل إيجابية:

حيث يعدّ هذا النوع من الضّغوط حافزاً يدفع الفرد نحو الأداء الأفضل ويساعده على الإبداع وتنمية الثقة بالنفس.

## 2. ضغوط عمل سلبية:

وهي الصورة المدمرة لضغوط العمل وتؤدي إلى اختلال وظيفي في تكيف الفرد العامل، حيث يؤثر في حالته الجسدية والنفسية، وهذا بدوره يؤدي إلى اختلال في الاستجابة سواء المعرفية أو النفسية لمتطلبات العمل، الأمل الذي يؤدي إلى ضغط الأداء. (بزن، 2019، ص33)

## 3. الفرق بين أنواع ضغوط العمل:

جدول رقم (11): يمثل الفرق بين الضغوط السلبية والضغوط الإيجابية. (الساكت، 2019، ص17)

الضغوط السلبية	الضغوط الإيجابية
-تسبب انخفاضاً بالروح المعنوية.	-تمنح دافعا للعمل.
-تولد ارتباكا.	-تساعد على التفكير.
-تدعو للتفكير في الجهود المبذول.	-تحافظ على التركيز على النتائج
-تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه.	-تجعل الفرد ينظر إلى العمل بجدّ
-تشعر الفرد بأنّ كلّ شيء ممكن أن يقاطعه ويشوش عليه.	-تحافظ على التركيز على العمل.
-الشّعور بالأرق.	-النوم جيّداً.
-ظهور الانفعالات وعدم القدرة على التعبير عنها.	-القدرة على التعبير عن المشاكل والانفعالات.
-الإحساس بالقلق.	-تمنح الإحساس بالمتعة.
-تؤدي إلى الشّعور بالفشل.	-تمنح الشّعور بالإنجاز.
-تسبب للفرد الضّعف.	-تمد الفرد بالقوة والثقة.
-التشاؤم من المستقبل.	-التفاؤل بالمستقبل.
-عدم القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة.	-القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة.

كما عمل باحثون آخرون في تصنيفهم لضغوط العمل إلى أنواع تنتج بسبب العديد من العوامل قد تكون هذه الضغوط مستمرة أو مؤقتة، وقد يسهل التخلص منها أو قد يواجه الشخص بعض المشاكل في مواجهة هذه الضغوط، وتتمثل هذه الأنواع في:

### 1. الضغوط الناتجة عن تغير ظروف العمل:

في حالة تغيير أي أوضاع في العمل عن المعتاد قد يتسبب ذلك في ظهور ضغوط العمل، ومن بين هذه التغيرات نجد:

- عدم ملائمة هذه التغيرات مع طبيعة العمل.
- المشاكل على الحوافز والمكافآت.
- عدم ملائمة مكان العمل.
- متطلبات الوظيفة.

### 2. الضغوط الناتجة عن الأدوار المختلفة: وتتمثل هذه الضغوطات في:

- تضارب وتعدد الأدوار.
- عدم وضوح الدور الخاص بالموظف.
- بالإضافة إلى عدم التأييد من الإدارة.

### 3. الضغوط الناتجة عن العلاقات:

توجد العديد من الضغوط المختلفة الناتجة عن العلاقات التي تتم داخل العمل منها:

- سوء العلاقة مع الرؤساء.

- العلاقة السيئة مع الزملاء.
- ضعف العلاقة بين العملاء.
- العلاقة السيئة مع المرؤوسين (سعد، 2021، مجلة حرة).

تعتبر ضغوط العمل تلك الفجوة التي تحدث نتيجة تصادم المثيرات المختلفة والتي يتعرّض لها الفرد وردود فعله والتي تكون غالباً سلبية، وبالتالي عدم قدرته على التكيف مع هذه المثيرات، مما يحدث له ضغط، وبالعودة إلى دراستنا الميدانية ارتأينا إلى معرفة مدى ملائمة العمل الموكل للمبحوثين مع قدراتهم والتي تمثلها هذه الجداول:

جدول رقم (12): يوضّح مدى ملائمة العمل الموكل لقدرات العامل.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
24%	24	نعم
76%	76	لا
100%	100	المجموع

بالنظر إلى الأرقام المبينة في الجدول والذي يمثل أنواع الضغوط الناتجة عن الأدوار المختلفة، بحيث أكد أغلب المبحوثين عدم وجود ملائمة العمل الموكل لقدراتهم وذلك بنسبة تقدر بـ(76%)، فيما تبين نسبة (24%) من أفراد العينة أن هناك وجود تلاؤم العمل لقدرات العمل.

ويمكن أن نرجع النسبة المرتفعة لدى أغلب المبحوثين الذين ينفون أن العمل الموكل إليهم هو في حدود طاقتهم لكونهم لا يتمتعون بالخبرة والتجربة والممارسة المهنية على مستوى هذه المؤسسة، إضافة إلى ارتكاب الأخطاء نتيجة التوتر والقلق والضغوطات الناتجة

عن العمل المؤكّل، كما يمكن أن نرجعه إلى عدم التنسيق والتفاهم بين الموظفين في أداء مختلف الوظائف المؤكّلة إليهم.

أمّا أقلية المبحوثين الذين يؤكدون بأن العمل المؤكّل لهم في حدود طاقتهم، يمكن أن يرجع هذا إلى وجود تناسب وتناغم بين مؤهلاتهم العلمية والتطبيقية وتميزهم بخبرة ومعارف قبلية تسمح لهم بأداء هذه الوظيفة أو العمل المؤكّل بسهولة دون عراقيل، إما لمستوياتهم العلمية، الفيزيولوجية والاجتماعية، منه نخلص في الأخير بأن العمل المؤكّل إلى الموظفين (المرضى) يتوجب أن يكون في حدود المقومات الفيزيولوجية والعلمية والاجتماعية لدى المرضى على مستوى المؤسسة المذكورة سابقاً.

جدول رقم (13): يوضّح مدى معاملة الرؤساء بالعدل والمساواة مع بقية المرضى.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
10%	10	دائماً
53%	53	أحياناً
37%	37	نادراً
100%	100	المجموع

يتّضح من الجدول أنّ أغلب مجتمع البحث والذي يقدر بنسبة (53%) أقرّوا أنّ معاملة الرؤساء لبقية المرضى أحياناً ما تتميز بالعدل والمساواة، في حين نجد نسبة (37%) من أفراد العينة يرون أنّ معاملة الرؤساء لبقية المرضى نادراً ما تتميز بالمساواة، كما ترى نسبة ضئيلة من المبحوثين والتي تقدر بـ(10%) منهم يرون أنّ معاملة الرؤساء لبقية المرضى دائماً تتميز بالعدل والمساواة.

ويمكن أن تكون النسبة العالية لدى المبحوثين الذين يؤكّدون بأنّ معاملة الرؤساء للمرضيين أحيانا ما تكون بالعدل والمساواة تبعا للظروف والحالات التي يتوجّب فيها معاملة الرؤساء للمرضيين مثل تفوق العامل وأدائه بتقاني وإخلاصه واثقانه لعمله، ممّا يتوجّب أن يحظى بالمعاملة الحسنة، وهذا ما تبينه نظرية "X و Y" "الدوغلان غريفور" إذ أنّ أساس قيادة وإدارة القائد ونوعية قيادته يتوقف أساسا على التنبؤ بسلوكات الفرد العامل، إذا ما كان مجتهدا ونشيطا في عمله أو كسولا وخاملا، فإن التقسيم يكون على أساس طبيعة العمل.

أما نسبة المبحوثين الذين يؤكّدون بأنّ المعاملة بالعدل والمساواة تكون بصفة دائمة فيرجع إلى كون الأفراد الذين يركزون على وظائفهم وتأدية عملهم في الوقت المناسب، وبالتالي وجوده في المكان المناسب، وهذا ما يؤدي إلى وجود العدل والمساواة، بالإضافة إلى مراعاة المسؤولين للنواحي النفسية والاجتماعية والعلمية للمرضيين، أما بالنسبة للمبحوثين الذين يرون أن العمل والمساواة نادرا ما يطبق على المرضيين، يعود إلى وجود ضغوطات مهنية والمشاكل المترتبة عن الإهمال المتكرر للعمل وعدم وجود التفاهم بين المرضيين والإداريين وأيضا وجود صراعات تنظيمية تؤثر على السير الحسن لمختلف الوظائف.

وفي الأخير نخلص أن تميز معاملة الرؤساء أحيانا ما تتميز بالعدل والمساواة، وهذا يرجع إلى العوامل المؤثرة فيه وعدم احترام بعض المرضيين لممارساتهم المهنية في هذه المؤسسة.

عدم المساواة في تعامل المسؤولين مع العمال قد تقابلها سلوكيات غير سوية من شأنها أن تفاقم ضغوطات العمل وهو ما أكدّه المبحوثين في دراستنا من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (14): يوضّح سلوكات الرؤساء أثناء العمل اتّجاه الممرّضين.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
14%	14	سوية
86%	86	متناقضة
100%	100	المجموع

يبين لنا الجدول أن نسبة (86%) من أفراد العينة يثبتون أن سلوكات الرؤساء أثناء العمل متناقضة، فيما ترى نسبة (14%) عكس ذلك وأن سلوكاتهم سوية أثناء العمل.

من خلال هذه الأرقام والإحصائيات تبين لنا أن أغلبية المبحوثين يؤكّدون أن سلوكات الرؤساء اتّجاه الممرّضين على مستوى المؤسسة الاستشفائية ندير محمد بتيّزي وزو متناقضة ممّا يؤدي إلى التأثير على الاتّصال وعدم سيره بالشكل الجيد بين جميع المستويات الإدارية الدنيا والعليا، في حين نجد بقية المبحوثين يقرون بأن سلوكات الرؤساء أثناء العمل سوية وذلك يعود إلى الشفافية التامة بين الرؤساء والممرّضين وأسس الثقة والتي تساعد في رفع الروح المعنوية والنفسية بين الممرّضين، وبالتالي تزداد فعاليتهم ودافعيتهم للعمل الموكل لهم.

وفي الأخير نستنتج بأن الاتّصال يجب أن يكون نقطة مركزية ومحورية بين الرؤساء والممرّضين ليعم جوّ التفاهم والاحترام لتصبح المؤسسة في صورة حسنة وعالية ومتطورة.

## المبحث الثاني: مصادر ضغوط العمل وآثارها.

### المطلب الأول: مصادر ضغوط العمل.

تعددت التقسيمات التي تتناول تصنيف المصادر المختلفة لمسببات ضغوط العمل، ويمكن تحديد المصادر المختلفة لمسببات ضغوط العمل في ثلاث فئات رئيسية تمثلت بـ:

1. عوامل بيئية.

2. عوامل تنظيمية ترتبط بالعمل ومطالبه.

3. عوامل شخصية ترتبط بالفرد وتوقعاته.

**أولاً-عوامل بيئية: "Environmental Factors" (Robbin.S and Judge, ) (2007)**

فكما أنّ للبيئة من دور في تشجيع إعادة هيكلة المنظمات، فإن لها أثر في مستوى التوتر الذي يصيب العاملين داخل التنظيم ومثال على ذلك:

- **عدم استقرار الحالة الاقتصادية:** فإن حدوث أي تذبذب في الجانب الاقتصادي (الكساد أو ارتفاع معدلات التضخم) في دولة ما، سينعكس سلباً على المجتمع بأسره، من حيث الأسعار ومدى توافر السلع والمواد التمويلية، وعليه فإنّه سيؤثر في مستوى دخل الفرد العاملين ويشعرهم بالقلق.
- **غموض الأنظمة السياسية:** فأي تغييرات تطرأ على النظام السياسي يتبعه من قوانين وأنظمة جديدة في المجتمع، مما يخلق حالة من التوتر في المجتمع جراء التغييرات المستقبلية المتوقعة.

- **تطور التقدم التكنولوجي والمعلوماتي وتسارعه:** فرضت الاختراعات الحديثة مثل الحاسوب والتقنيات الحديثة التي أدخلت على العمل، على الفرد إتقان استخدامها، مما جعلها مصدر تهديد وضغط عليه.
- **التغيرات الاجتماعية:** برزت في المجتمع ظواهر جديدة تختلف مع القيم والعادات والتقاليد المتعارف عليها، مما ينتج مشكلات في المجتمع مثل: تعدد أنواع الزواج، وزيادة نسب الطلاق، وانتشار حالات الإدمان، وغيرها، مما يؤدي إلى الشعور بالضغط.
- **حدوث كوارث طبيعية وبيئية:** كالحرائق والزلازل والأعاصير والفيضانات غير المتوقعة والحروب. (السميران، المساعد، 2014، ص ص 146-147)

### ثانياً-العوامل التنظيمية المرتبطة بالعمل ومطالبه:

إنّ الحالة العقلية للعامل، والصحة النفسية بصفة خاصة تلعب دوراً مهماً وهاماً في استقرار العامل وتوافقته النفسي في حياته اليومية سواءً كان ذلك في محيطه الأسري أو المهني، فالعمل مهما كانت طبيعته يتطلب استعدادات جسدية، فكرية ونفسية، إذ تعتبر مركبات متكاملة فيما بينها تتأثر الواحدة بالأخرى، كما يؤثر كلّ عنصر على بقية العناصر الأخرى، فالحالة النفسية التي يكون عليها العامل تعكس نشاطاته وقدراته وما يزيده من ضغوطات في حياته اليومية خاصّة أثناء أدائه لعمله، إن المحيط المهني يلعب دوراً مهماً في التأثير على نوعية العمل، وقد أثبتت بحوث (ألتون مايو) أن العامل يتأثر بظروف العمل المختلفة، ففي حالة ضعف هذه الظروف يتدهور الإنتاج وتقع الحوادث، لأنّ هذه الأخيرة مرتبطة بالمناخ الذي يحيط بمكان العمل، حيث كلما زادت المشاكل كلما ازدادت الضغوط، وبالتالي يرتفع عدد الحوادث وتعتبر الحوادث مؤشراً على سوء التوافق المهني.

ويمضي الموظف معظم وقته في العمل وأحيانا تحت متطلبات العمل يزيد الموظف من ساعات العمل، بل يحمل الموظف في عمله هموم ومعاونة عمله معه إلى المنزل، وهو ما يعني أن ما يتعرض له الموظف في عمله من ضغوط تؤثر في حياته الأسرية، إذن فالضغوط كظاهرة نفسية آخذة في الازدياد بين الموظفين في منظمات العصر الحديث بسبب ما يشهده عالمنا المعاصر في الثورة المعرفية والمعلوماتية نتيجة التقدم التكنولوجي الحديث الذي يلعب دورا كبيرا في تحقيق الرفاهية البشرية، وقد تكون الضغوط المهنية منشؤها مهنة الفرد وما يقوم به من عمل مثل الشقاق مع الزملاء، وضغوط قواعد العمل وعدم الرضا عن المركز الوظيفي، والراتب الشهري، والترقية، والتميز غير مبرر ومجموعة الصعوبات المباشرة وغير المباشرة والتي يواجهها في مهنته وعمله.

كما تتضمن الضغوط المهنية غموض الدور المكلف به العامل ويعني الافتقار إلى المعلومات التي يحتاجها الفرد في أداء دوره ف المنظمة مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسؤولياته والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة. (أبيو، 2019، ص ص 71-72)

### ثالثا- عوامل شخصية ترتبط بالفرد وتوقعاته:

تلعب الخصائص الفردية دورًا هامًا في تحديد نوعية الاستجابة وردود الفعل نحو مسببات الضغوط، وكذا مستوى المعاناة، فالحديث عن مصادر الضغوط المهنية لا يمكن أن يتم بمعزل عن فهم الفرد ذاته وردود أفعاله تجاه المؤثرات التي يتعرض لها في حياته سواء أكان ذلك في نطاق العمل أو خارجه، فالتكوين الشخصي للفرد وطبيعة الأحداث التي يتعرض عليها مصادرا هاما لضغوط العمل التي تقع عليه، فالمرضون الذين يعتقدون عدم قدرتهم على التحكم في المطالب الواقعية عليهم في ميدان التمريض، هم الذين يتسمون بالقلق وبالتالي فهم أكثر عرضة للضغط النفسي. (طالبي، 2013، ص 121)

وتلعب خصائص الفرد وشخصيته دورا هاما في تحديد معاناته وردود فعله نحو ضغوط العمل، وبالتالي فإن الأفراد لا يستجيبون بنفس الطريقة للمؤثرات، ومواقف الضَّغط وهذه المصادر الشَّخصية تشمل على ما يلي:

### 1. نمط الشَّخصية:

تشير الدَّراسات إلى أن نمط الشَّخصية (A) يستجيب بقوة أكبر للضَّغط من نمط الشَّخصية (B)، كما أنه أقل تكيفا مع الضَّغط، فالشَّخص من نمط (A) عادة ما يلوم نفسه على النتائج السلبية بعكس نمط الشخصية (B) الذي يتحاشى لوم ذاته ويعزي النتائج السلبية إلى صعوبة العمل أو الحظ السيء.

### 2. مركز الضبط في الأحداث (داخلي وخارجي):

إنَّ الفرد الذي يعتقد أنه يستطيع التحكم بالأحداث والسيطرة عليها بدرجة كبيرة، أكثر تحملا للتهديدات والضَّغوط التي يتعرَّض لها في حياته من ذلك الشخص الذي لا يعتقد بأنه يستطيع التحكم بمراكز الأحداث، يعزي ذلك الفشل إلى مؤثرات خارجية كالحظ أو الفرصة وما إلى ذلك من أعداء، فهو أقلَّ تحملا للضَّغوط، أي أنه يعاني من الضَّغط أكثر من الفرد الذي يستطيع التحكم بالأحداث، لاعتقاده أن هذه الأحداث لا يمكن السيطرة عليها لأنها خارجة عن إرادة الإنسان وسيطرته.

### 3. الأحداث الضَّاغطة في حياة الفرد:

إنَّ الفرد الذي يتعرَّض للأحداث الضَّاغطة في حياته بدون أن يمرض قد يختلف في خصائصه الشخصية عن الفرد الذي يسقط فريسة العرض وقد تعرَّضه لهذه الأحداث، فالفرد الأوَّل لديه خاصية مقاومة الضَّغط، في حين أن الفرد الثاني تكون لديه حساسية للضَّغط.

**4. قدرات الفرد وحاجاته:**

إنّ لعملية التوافق بين قدرات الفرد وحاجاته ومتطلبات العمل أثر في تحديد درجة معاناته لضغوط العمل، فكلما زاد توافق قدرات الفرد مع متطلبات الوظيفة أضعفت حاجاته المهنية وقلت درجة معاناته من ضغط العمل، فقدرات الفرد وحاجاته هي التي تحدد درجة الضّغط عنده، فالعامل الذي يملك مهارات عالية لا يعاني من الضّغوط في مواجهة متطلبات الإنتاج المرتفعة، على عكس العامل الذي لا يملك تلك المهارات.

**5. الحالة النفسية والبدنية:**

إنّ الحالة النفسية والبدنية للفرد تأثراً بليغاً في درجة معاناته من ضغوط العمل، لأنّ الحالة تحدّد طبيعة الاستجابة للضّغط، فالتعب الشّديد مثلاً يزيد من مسببات الضّغط، ويكون مستوى تأثير الضّغط كبيراً، كما أن الإحباط يقلّل من مستوى معاناة الفرد من الضّغط، فالصحة الجيدة تجعل الفرد أقلّ تعرّضاً للمرض عند مواجهته للمواقف الضّاغطة.

**6. السمات الشخصية للفرد:**

تبين أن لبعض سمات الفرد الشخصية تأثراً مهماً في الطريقة التي يستجيب بها الفرد للمواقف الضّاغطة في حياته العملية، فمثلاً الشخصية المنطوية هي أقل اجتماعية وأكثر استقلالية من الشخصية المنفتحة، أما الشخصية غير المحددة، فإنّها تعاني من مستوى عالي من الضّغط بسبب الدور على عكس الشخصية الجامدة والحازمة التي تواجه وتلوم الآخرين على ما يحدث من مواقف ضاغطة، وبذلك تجنب نفسها من الصّراع. (جودة، 2003،

ص ص 29-30)

تعدّ مهنة التمريض من أنبل المهن الاجتماعية والإنسانية ذات المتطلبات الخبرة والمهام المتعدّدة، ممّا ينتج عنه اختلال في التوازن بين الأخذ والعطاء، إذ يكون العطاء أكبر، حيث تتجاوز مهام الممرض العناية بالمرضى وذلك بتقديم العلاج والعناية بحالتهم الصحية إلى الإحساس بمعاناتهم الآمهم، وبالتالي هذا ما يجعل من مهنة التمريض مصدر للضغوطات المهنية والاجتماعية، وبالعودة إلى دراستنا الميدانية لمسنا أنّ التعب والإرهاق من أهم المصادر الضاغطة لدى فئة الممرضين في المستشفى الجامعي ندير محمد بتيزي وزو.

جدول رقم (15): يوضح مدى الشعور بالتعب والإرهاق لكثرة العمل المطلوب.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
86%	86	نعم
14%	14	لا
100%	100	المجموع

من خلال الجدول تبين لنا أن أغلب الباحثين أقرّوا بأنهم يشعرون بالتعب والإرهاق لكثرة العمل المطلوب منهم، وقد أقرت نسبة 86% ذلك، أما نسبة 14% صرّحت بعكس ذلك.

ويمكن أن ترجع تلك النسبة المرتفعة لدى أغلب الباحثين الذين أكدوا أنهم يشعرون بالتعب والإرهاق إلى كثرة المهام والوظائف المسندة إليهم خصوص لدى مصالح الاستعجالات الطبية أين يكثُر هناك الضَّغط، بالإضافة إلى قلة ساعات الراحة، في حين نجد أقلية من الباحثين ينفون ذلك كونهم لا يشعرون بالتعب والإرهاق وذلك مع عدم

معاناتهم من الضغوط المهنية وحصلهم على وقت كاف من الراحة خاصة أثناء الدوام نتيجة عدم وجود الضغوط.

منه نخلص بأن أغلبية الممرّضين على مستوى المستشفى الجامعي ندير محمد يعانون من التعب والإرهاق الكبير مما يوجب منهم منح بعض أوقات الراحة وعدم تكليفهم فوق طاقتهم وقدراتهم الفيزيولوجية.

الجدول رقم (16): يمثل مدى وجود الراحة أثناء الدوام للممرّضين وفق متغير سنوات الخبرة.

المجموع	15 سنوات		من 10-15 سنوات		من 5-10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الاحتمالات	
	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة		
	28	%28	08	%08	04	%04	08	%08	نعم	
	72	%72	13	%13	15	%15	17	%17	لا	
المجموع	100	%100	21	%21	19	%19	25	%25	35	%35

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن أغلبية فئة المبحوثين أقرت بأن لا وجود للراحة أثناء الدوام والتي قدرت بنسبة (72%) بتكرار (72) من أصل (100) تكرار، هذا ما أقرته فئة المبحوثين الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين (أقل من 05 سنوات) بنسبة (27%) وتليها نسبة (17%) لذوي الذين تتراوح سنوات خبرتهم من (10 إلى 15 سنة) بنسبة

(15%) ثمّ تليها نسبة (13%) لذوي خبرة (15 سنة فما فوق)، فأغلبية المبحوثين أكدوا أنّ ليس لديهم وقت مخصّص للراحة لذا يستغلون من وقت الدوام لبعض الراحة، وهذا ما ينتج فوضى ونزاعات بين الممرضين ورؤسائهم لعدم تأدية عملهم في وقته المناسب وينعكس سلبيًا على المؤسسة ممّا يؤدي إلى تشويه صورتها.

كما يوجد من المبحوثين من أفقر عكس ذلك أي أنّ هناك وقت الراحة أثناء الدوام والذي بلغ عددهم (28) من أفراد العينة ما يعادل (28%) من بينهم (08) أفراد تنحصر سنوات خبرتهم (أقلّ من 05 سنوات) أي بنسبة (08%)، أمّا الفئة التي تنحصر سنوات خبرتهم ما بين (05-10 سنوات) تقدّر بنسبة (08%) ما يعادل (08) أفراد العينة، كما تبين نسبة (08%) ما يعادل (08) أفراد العينة والذي تتراوح سنوات خبرتهم من (15 فما فوق) بنسبة (08%) ما يعادل (08) أفراد المبحوثين، ثمّ تليها نسبة قليلة للذين تنحصر سنوات خبرتهم ما بين (10-15 سنوات) وذلك بنسبة (04%) أي ما يعادل (04) أفراد العينة، إذ أنّ هذه الفئة تتمتع بقسط من الراحة وأنّ مهنتهم كمرضين في مختلف المصالحات لا يمكن أن تُكّن وقت الراحة الكبيرة بل مهنتهم كمرضين تمنعهم من ذلك وهم مقتنعون بذلك.

فمن خلال قراءتنا لمعطيات الجدول توضّح أن وقت الراحة يكون بحسب أوضاع المؤسسة الاستشفائية فمثلا في مرحلة كورونا التي مرّت بها كلّ المؤسسات الصحية الجزائرية بوجود حالات طارئة ووفيات بنسبة عالية، لا يوجد هناك وقت للراحة تُمنح للممرضين، وعليه نستنتج أنّ وقت الراحة يتعلّق بالأوضاع العملية للمؤسسة.

جدول رقم (17): يتعلّق باحتواء الوظيفة على مهام متنوّعة تشعر الممرّض بالملل.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
32%	32	نعم
68%	68	لا
100%	100	المجموع

توضّح النتائج الإحصائية في الجدول أعلاه أنّ نسبة (68%) من المبحوثين أكّدوا بأنّ وظيفتهم لا تحتوي على مهام أخرى تشعرهم بالملل، وإنّما لديهم استعداد كامل لبذل جهود أكبر، ومهنتهم كممرّضين يجب مداومتهم بشكل يومي، كما أنّ حبّهم لمهنة التمريض لا تشعرهم بالملل، أمّا النسبة الباقية من المبحوثين والمقدّرة بـ(32%) فتعبر عن فئة المبحوثين الذين يشكون من الملل بسبب احتواء وظيفتهم على مهام متنوّعة، وأنّهم محبطون، ممّا يجعلهم لا يقدّمون مجهودات إضافية للمؤسسة إلّا في بعض الحالات المستعجلة.

وهكذا نستنتج أنّ شعور الممرّض بالمسؤولية اتّجاه عمله تجعله يرى أنّ أدائه لهذه المهنة لا يجب أن تشعره بالملل رغم احتواء وظيفته لمهام متنوّعة إلّا أنّ التفكير في إسعاف حياة المرضى تنسيه بالملل والشعور بالتعب.

جدول رقم (18): تأثير سلوكيات المريض ومرافقيه على زيادة ضغوط العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
17%	17	نادرًا
52%	52	أحيانًا
31%	31	غالبًا
100%	100	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب الممرضين يرون أن سلوكيات المرضى مرافقهم تؤثر على طبيعة عملهم أحيانًا وقد اقرت نسبة (52%) من المبحوثين ذلك، في حين ترى نسبة (31%) من فئة المبحوثين أن سلوكيات المرضى وذويهم غالبًا ما تؤثر على طبيعة عملهم، أما نسبة (17%) منهم يرون أنهم نادرًا ما تؤثر هذه السلوكيات على عملهم.

ويمكن أن نسب تلك النسبة الكبيرة لدى اغلب المبحوثين والذين يؤكدون تأثير سلوكيات المريض على طبيعة العمل وهذا من خلال أنين وصراخ المرضى من معاناتهم بالإضافة إلى النزاعات التي تحدث بين المرافقين والمرضى في الحالات المستعجلة أو الحرجة نوعًا ما، أما بالنسبة المتوسطة من المبحوثين بصفة غالبية يكون في الحالات الحرجة مثل الأيام التي انتشرت فيها كورونا والتي أدت إلى وجود ضغط كبير بالإضافة إلى الخوف خاصة مصالحي الاستعمالات، وفي حالة نادرة لا يوجد فيها ضغط وذلك لعدم وجود حالات طارئة ومرض كثيرة والتي تؤثر على الممرض.

منه نستنتج في الأخير بأن سلوكات المريض تؤثر على طبيعة العمل أحيانا ويسبب في كل الأوقات الضغوط للمرضيين، وهذا راجع إلى المراحل التي يمر بها المريض بالإضافة إلى توفير الأجور المناسبة التي تسمح لتشجيع على أدائهم لعملهم بشكل أفضل على مستوى المستشفى الجامعي ندير محمد بتيزي وزو.

إن الظروف التقنية للعمل تلعب أيضا دورًا هامًا في راحة العمال، وتعتبر الإضاءة والتهوية من أبسط هذه الظروف التي يبدو أنها غير متوفرة في المؤسسة محلّ دراستنا كما يوضّحه الجدول التالي:

جدول رقم (19): يوضّح سوء الإضاءة والتهوية في مكان العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
68%	68	نعم
32%	32	لا
100%	100	المجموع

يثبت لنا هذا الجدول أن أغلب المبحوثين بنسبة (68%) يؤكدون معاناتهم من سوء الإضاءة والتهوية في مكان عملهم، في حين تنفي بنسبة (32%) من المبحوثين ذلك.

ويمكن أن نبرر ارتفاع النسبة لدى أغلب المبحوثين من معاناتهم من سوء الإضاءة والتهوية في مكان عملهم كونها أساسية أي أنها من العوامل الأساسية والتي يجب توفرها في بيئة عملهم وبالتالي تؤثر على جودة عمل المرضيين، في حين نجد بقية المبحوثين ينفون ذلك كون أن الظروف الفيزيائية لا تؤثر على جودة أدائهم المهنية أي أنهم يقاومون التأثيرات الجانبية.

منه نستخلص أن الظروف الفيزيائية أي سوء الإضاءة والتهوية من العوامل الأساسية والتي يجب توفرها في بيئة العمل وخاصة مهنة التمريض مما يقلل من الأخطاء المهنية بالنسبة للمرضين على مستوى المستشفى الجامعي ندير محمد بتيزي وزو.

جدول رقم (19): يوضح معاناة المرضى من كثرة الضوضاء في مكان العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
69%	69	نعم
31%	31	لا
100%	100	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 69% من عينة الدراسة أقرروا أنهم يعانون من كثرة الضوضاء في مكان عملهم، فيما تنفي نسبة (31%) عكس ذلك من فئة المبحوثين.

وترجع النسبة الكبيرة من المبحوثين الذين أكدوا معاناتهم من كثرة الضوضاء في مكان عملهم إلى الحركة الدائمة وصراخ المرضى وأهاليهم والمناوشات الكلامية بين مرافقي المرضى والممرضين، مما يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي للمرضين على مستوى المستشفى الجامعي ندير محمد بتيزي وزو، في حين نجد بضعة المبحوثين ينفون ذلك وهذا يعود إلى شعورهم بالهدوء التام والنظام الصارم واتباع القوانين التي تصدر في تلك المؤسسة وخاصة في المصالح الطبية محل الدراسة.

ومنه نستنتج بأن كثرة الضوضاء على مستوى المركز الجامعي يؤدي إلى عدم التركيز والخوف الذي تخلفه مجموعة من الأخطاء الطبية للمرضى.

جدول رقم (20): يوضح وجود صعوبات في الحصول على إجازات.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
75%	75	نعم
25%	25	لا
100%	100	المجموع

يوضح لنا الجدول أعلاه بنسبة (75%) من فئة العينة اثبتوا أنهم يجدون صعوبات في الحصول على إجازات، في حين أنفت نسبة (25%) من المبحوثين عكس ذلك.

من خلال هذه الأرقام والإحصائيات المتحصّل عليها تبين لنا أن أغلب المبحوثين يجدون صعوبات في الحصول على إجازات، وهذا يرجع بشكل أولي ورئيسي إلى كثرة الضّغط المهني وخاصة في الأعوام الأخيرة أي في ظل جائحة كورونا وخاصة الممرضين، في حين نجد فئة أقلية من المبحوثين ينفون ذلك كونهم أنهم تخطو المرحلة الصعبة واختيارهم للوقت المناسب لطلب الإجازات.

وفي الأخير نستنتج أن أغلبية الموظفين يجدون صعوبات في الحصول على إجازات نظر لما يمر به المستشفى الجامعي ندير محمد خاصة جرّاء جائحة كورونا المستجد، مما يتوجب على الإدارة العليا ضرورة الاستجابة لمطالبهم المهنية والمشروعة والمتمثلة في الحق على حصولهم على إجازة من أجل تفادي أخطاء طبية ومهنية.

إنّ ضغوط العمل ترافقها عادة إجهاد في الأداء بسبب عدم توافق القدرات الوظيفية مع الواجبات المنوطة وقد تتجسد ذلك في دراستنا الميدانية بحيث أكد أغلب المبحوثين عدم رضاهم عن الحجم الساعي.

جدول رقم (21): الرضا عن الحجم الساعي.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
29%	29	نعم
71%	71	لا
100%	100	المجموع

يوضّح الجدول أعلاه نسبة (71%) من المبحوثين غير راضين عن الحجم الساعي للعمل، فيما تبين نسبة (29%) من هذه الفئة، رضاهم التام على ذلك.

من خلال هذه النسب المتحصّل عليها يتبين لنا أن أغلبية أفراد المبحوثين غير راضين عن الحجم الساعي عن العمل كونه فوق طاقته وخبرته المهنية، مما يؤثر سلبا عليه وعن أداء وظيفته مثل المناوبات الليلية والتي تصل إلى (24) ساعة للممرض، كما نجد أقلية من المبحوثين يؤكدون عن رضاهم التام عن الحجم الساعي للعمل لتناسبه وملائمته لجسده وعقله وقدراته النفسية.

وفي الأخير نستخلص بأن الحجم الساعي للعمل بالنسبة للممرضين على مستوى المستشفى الجامعي ندير محمد يجب أن يكون في غموض طاقة المبحوثين كي يؤدون عملهم بإتقان دون أخطاء والتي تعود سلبا على المريض والمؤسسة.

## المطلب الثاني: آثار ضغوط العمل.

لا شكّ في أن جميع الآثار المترتبة عن ضغط ليست بالضرورة سلبية أو شارة، بل هناك آثار إيجابية لها قد تدفع الممرضين نحو الإنجاز والتفوق وتكوين حافز على العمل وتحقيق أهدافه، وتتمثل الآثار الإيجابية للضغوط في مهنة التمريض في التعاون وتظافر الجهود في تقديم خدمات استشفائية جيدة إضافة إلى تكاثف الرغبة في العمل وزيادة الدافعية وتعميق الرضا الوظيفي والشّعور بالإنجاز وانخفاض الغياب والتأخير ومعدل دوران العمل والمشاركة في حلّ المشكلات.

أمّا فيما يخص الآثار السلبية الناجمة عن ضغوط العمل في مهنة التمريض فهي متعددة، وفيما يلي عرض لبعض الآثار السلبية من خلال ظهورها على المستويات التالية:

### 1. على مستوى العمل:

تتمثل مجموعة الآثار السلبية الناشئة عن العمل في جوانب مختلفة هي:

- **الغياب والتأخر عن العمل:** حيث تؤدي ضغوط العمل إلى انخفاض مستوى الولاء ومستوى الروح المعنوية لدى الممرضين وتزداد حالات الغياب والتأخر عن العمل والرغبة في الهروب من ضغوط العمل نتيجة لعدم القدرة على التكيف مع بيئة العمل.
- **الإحجاج والتوقف عن العمل:** يترتب عن ضغوط مهنة التمريض تكاليف باهظة على مستوى الفرد والتنظيم وبالتالي تزداد عملية ضياع الفرص وسوء العلاقات في الأفراد مهامهم الوظيفية وإلحاجهم عن العمل. (طايبي، 2013، ص 123)

- **ترك العمل:** حيث يزداد الانسحاب عن العمل وقد يلجأ المستشفى إلى التخلص من بعض العناصر غير المفيدة بإتاحة الفرصة للأشخاص الآخرين جدد يتسمون بالحيوية والنشاط غير أن المغالاة في المهنة العملية يكون لها آثار سلبية في سلوك المرضى.
- **المنظمات والشكاوى:** يزداد عدد شكاوى المرضى ومرافقيهم من الخدمات التي يقدمها لهم المرضى وذلك حرصاً منهم على مستوى عالي من الخدمة الاستشفائية.
- **ضعف الاتصالات:** يمثل المستوى المرتفع من ضغوط العمل على نمط الاتصال بين أفراد الهيئة الاستشفائية، فكلما ازداد غموض وصراع الدور الذي يؤديه المرضى ازداد معدل ضغوط العمل في المستشفى مما يضعف الاتصال بين مختلف عناصره.
- **اتخاذ القرارات الخاطئة:** يؤدي انسداد قنوات الاتصال بين الأفراد العاملين إلى عدم اتخاذ القرارات المرتبطة بالعملية العلاجية داخل المستشفى، فلا شك أن تعرض الفرد للضغوط تجعله في حالة عدم اتزان نفسي، فلا يستطيع أن يجد حلاً لمشكلاته، بذلك يتخذ القرارات بصورة غير سلمية مما يعيق أهدافه.
- **العلاقات السيئة:** يتسبب الجو الغير صحي للضغوط العمل في بيئة العمل إلى توليد عدم الثقة وتوتر العلاقات، وظهور عناصر الكراهية وعدم الارتياح بين المرضى والمشرف وكذا بين المرضى والمريض. (طايبي، 2013، ص 124)

## 2. على مستوى الممرض:

تتعرض التأثيرات السلبية لضغوط عمل الممرض على المؤسسة الاستشفائية "تدير محمد"، حيث تكثر الغيابات وسيود التوتر في العلاقات مما يؤدي إلى تدهور الأداء، كما أن المستشفى الذي لا يراعي حقوق العاملين ولا يعمل على نموهم وتطورهم، ولا يوفر لهم

الحوافز والتشجيع فهذا يعرضهم للاضطرابات والاحتراق النفسي ويمكن حمل الآثار السلبية الناجمة عن ضغوط على مستوى الفرد فيما يلي:

#### • الآثار النفسية (الفيزيولوجية):

تشمل الآثار الجسمية للضغوط ارتفاع ضغط الدم وازدياد معدل ضربات القلب والتعرق، الصداع، وزيادة ومعدلات الكوليسترول في الدم، وربما يكون المرضى الأكثر خطورة والأكثر ارتباطاً بالضغوط هو مرضى الشريان التاجي، كما ارتبطت العديد من المشكلات الصحية بالضغوط مثل القرحة المعدية، آلام الظهر اضطرابات المعدة والأمعاء واضطرابات النوم.

#### • الآثار السلوكية:

من بين الآثار السلوكية التي تترتب عن إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه، حدوث بعض التغييرات والتحويلات في عاداته، وأنماط سلوكه المعتادة، مثل تناول الطعام وعادات النوم وغيرها، وعادة ما تكون هذه التفسيرات نحو الأسوء وذات آثار سلبية ضارة سواء على المدى القصير أو المربي البعيد، كما قد تبرز بعض الآثار السلوكية السلبية المتمثلة في العصبية كالكلام السريع، والوقاية اتجاه الآخرين، وممارسة سلوكيات العدوان والعنف في مكان العمل، وتدهور مستوى الأداء الفرد. (طايبي، 2013، ص 125)

#### • الآثار الاجتماعية (العلائقية):

تؤثر ضغوط العمل على الجوانب الاجتماعية للفرد كالعلاقات في المنزل والعلاقات في العمل والعلاقات في المجتمع بصفة عامة ويبدو ذلك واضحاً في الصراعات والخلافات الزوجية وما ينتج عنها من تصدع في الكيان الأسري وطلاق وتوتر في العلاقات

الاجتماعية مع الزملاء والمشرفين في محيط العمل ومع الأصدقاء، ممّا يؤدّي إلى العزل والانسحاب من الحياة الاجتماعية والشعور بالوحدة النفسية.

### • الآثار المعرفية:

تؤثّر الضغوط على البناء المعرفي للفرد، ومن ثمّ فإنّ العديد من الوظائف العقلية تصبح غير فعالة وتظهر هذه الآثار على شكل نقص الانتباه وصعوبة التركيز وضعف قوة الملاحظة وتدهور الذاكرة وعدم القدرة على حلّ المشكلات ومعالجة المعلومات، وقد يظهر أيضا اضطراب التفكير، حيث يصبح التفكير النمطي الجامد هو السائد لدى الممرض بدلا من التفكير الابتكاري. (طايبي، 2013، ص 126)

أظهرت مختلف الدراسات نتائج عديدة إثر تعرّض الممرضين لضغوط العمل ناتجة عن مصادر مختلفة، ممّا أنتج عنه آثار متعدّدة، وبالعودة إلى دراستنا الميدانية والتي تناولنا فيها ضغوط العمل التي يتعرض لها الممرض في المركز الاستشفائي ندير محمد بتيزي وزو، كما يركز هذا المطلب على فهم آثار ضغوط العمل على مدى الالتزام الوظيفي لدى الممرضين.

جدول رقم (22): يوضح الآثار الناتجة عن عدم ملائمة العمل الموكل في حدود طاقة المرضين.

النسبة المئوية	العينة التكرارات	الاحتمالات
19.71%	28	عدم إتقان المهمة الموكلة إليك
34.50%	49	ارتكاب أخطاء نتيجة التوتر
30.98%	44	تأخر في أداء المهمة
14.78%	21	إهمال الجدية في العمل
100%	142	المجموع

من خلال الجدول أعلاه أكدت نسبة (34.50%) من المبحوثين أنّ عدم ملائمة العمل الموكل في حدود طاقتهم يؤدي إلى ارتكاب أخطاء نتيجة التوتر، فيما تبين نسبة (30.98%) من المبحوثين أنّ عدم ملائمة العمل يؤدي إلى التأخر في أداء المهمة، وفي حين تصرّح نسبة (19.71%) من فئة العينة أنهم لا يتقنون المهمة الموكلة إليهم نتيجة عدم ملائمة العمل الموكل في حدود طاقتهم، أما نسبة (14.78%) من أفراد العينة تخص الذين أفروا أنّ عدم ملائمة العمل الموكل في حدود طاقتهم ينتج عنه إهمال الجدية في العمل.

أبانت هذه الأرقام على أنّ أغلبية المبحوثين يرتكبون أخطاء نتيجة التوتر والقلق والضّغط يؤثر على مستوى أدائه، كما نجد أنّ الفئة من المبحوثين أنّ تأخرهم في أداء المهمة يعود إلى عدم الإلمام بالثقافة التنظيمية المناسبة في أداء الوظائف المختلفة والمهام المسندة، ثمّ نجد عدم إتقان المهمة الموكلة إليهم وهذا يعود إلى كثرة الضغوط والحجم الساعي المرتفع لأداء مختلف الأدوار، كما يعود إهمال الجدية في العمل إلى عدم وجود الولاء التنظيمي وعدم التحلي بالضمير المهني في تأدية الوظيفة بجدية منه نخلص في

الأخير أن اغلب المبحوثين يؤكدون إن ارتكاب الأخطاء نتيجة التوتر يؤثر على أدائهم المهني بصفة عامّة.

جدول رقم (23): يوضّح مدى اعتقاد أنّ راتب الممرّض يعادل الجهد الذي يبذله في العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
14%	14	نعم
86%	86	لا
100%	100	المجموع

يتّضح الجدول رقم (23) أنّ أغلبية أفراد العينة أجابوا بلا وذلك بنسبة (86%) بينما (14%) كانت إجاباتهم بنعم.

هناك تباين في الآراء بين المبحوثين، فهناك نسبة كبيرة من الممرّضين الذين يؤكّدون لنا أنّ راتبهم لا يناسب ولا يعادل الجهد المبذول خلال تأدية واجباتهم نظراً للحجم الساعي الكبير، وكثير عدد المرضى والحالات الحرجة الذي يستقبله مستشفى ندير محمد يومياً من المناطق المجاورة للمدينة وكذلك من الولايات الأخرى (بومرداس، بويرة، دلس، ومن المناطق الصحراوية)، وهذا ما يجعل للمبحوثين يبذلون كلّ طاقتهم لتوفير خدمات صحية ملائمة لكلّ هذا الكم الهائل من المرضى، لذلك يصرّحون بأنّ هناك (عمل أكثر بأجر قليل)، إضافة إلى غلاء المعيشة وانهباء القدرة الشرائية نظراً للأزمة الاقتصادية التي تعيشها الجزائر خاصّة بعد جائحة كورونا.

جدول رقم (24): يبيّن أثر عدم وجود وقت الراحة أثناء الدوام.

النسبة المئوية	العينة التكرارات	الاحتمالات
56.32%	49	إرهاق وعدم القدرة على العمل
43.67%	38	اقتطاع وقت الراحة من وقت الدوام الرسمي
100%	87	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن نسبة (56.32%) من المبحوثين يشعرون بالإرهاق وعدم القدرة على العمل نتيجة عدم وجود وقت الراحة أثناء الدوام، في حين أقرت بنسبة (43.67%) من أفراد العينة أنهم يقطعون وقت راحتهم من وقت الدوام الرسمي لعدم وجود وقت الراحة أثناء الدوام.

منه يتبين من خلال الإحصائيات أن أغلبية المبحوثين الذين صرّحوا بعدم وجود وقت الراحة أثناء الدوام أدى بهم إلى الشعور بالإرهاق وعدم القدرة على العمل وهذا يعود إلى عدم نيلهم لقسط من الراحة لاسترجاع قواهم النفسية والجسدية، في حين تؤكد الفئة المتبقية من أفراد العينة أن اقتطاع وقت راحتهم من وقت الدوام الرسمي نتيجة عدم وجود وقت الراحة أثناء الدوام يؤدي إلى تراكم المهام المسندة إليهم بالإضافة إلى الوقوع في بعض ملاحظات الرؤساء وانتقاداتهم.

منه نستنتج أن عدم وجود وقت الراحة أثناء الدوام ونيل قسط من الراحة للممرضين والنقاط أنفاسهم يؤثر سلباً على أدائهم المهني والوظيفي على مستوى المستشفى الجامعي ندير محمد بتيزي وزو.

## خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل استنتجنا أنّ ضغوط العمل هي عبارة عن مثيرات ومنبهات تتواجد في بيئة عمل الأفراد، حيث ينتج عنها ردود أفعال سلبية سواءً من الناحية النفسية أو الجسدية أو السلوكية، ممّا يؤثّر على أداء عملهم.

وتتكوّن ضغوط العمل من ثلاثة عناصر وهي المثير والاستجابة والتفاعل، كما تصدر هذه الضغوط من مصادر متعدّدة تنقسم إلى تنظيمية ووظيفية وأخرى متعلّقة ببيئة العمل وأخيرا المصادر الشخصية.

## قائمة المصادر والمراجع

### 1-الكتب:

1. إيبو، نائف علي (2019)، "الضغوط النفسية"، دن.ط، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.

2. السميران، تامر حسين علي-المساعد، عبد الكريم عبد الله (2014)، "سيكولوجية الضغوط النفسية وأساليب التعامل معها"، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

### 2-المجلات:

1. سعد. آية (2021)، "أنواع ضغوط العمل"، مجلة حرّة، دون سنة، دون بلد، دون صفحة.

### 3-الرسائل والمذكرات:

1. جودة، يحي عبد الجواد درويش (2003)، "مصادر ضغوط العمل لدى الممرضين والمرمضات العاملين في مستشفيات محافظات شمال الضفة الغربية"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

2. الساكت، لبنى زياد خالد (2019)، "أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي"، أطروحة دكتوراه، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية.

3. طايبي، نعيمة (2013)، "علاقة الاحتراق النفسي ببعض الاضطرابات النفسية والجسدية لدى الممرضين"، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر2.

4. يزن، رق محمود قاسم (2019)، "أثر تمكين العاملين في تخفيف ضغوط العمل في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، السعودية.

# الفصل الثالث

## الفصل الثالث:

# استخدام الاتّصال التّنظيمي في مواجهة ضغوط العمل في المؤسسة العمومية.

### تمهيد

المبحث الأول: أهمية الاتّصال التنظيمي في مواجهة ضغوط العمل.

المطلب الأول: الأساليب الاتّصالية الفاعلة لمواجهة ضغوط العمل.

المطلب الثاني: معوّقات الاتّصال في مواجهة ضغوط العمل.

المبحث الثاني: آثار الاتّصال الفعال في مواجهة ضغوط العمل

المطلب الأول: آثار الاتّصال الفعال في مواجهة ضغوط العمل بالنسبة للعامل.

المطلب الثاني: آثار الاتّصال الفعال في مواجهة ضغوط العمل بالنسبة  
للمؤسسة.

خلاصة الفصل.

قائمة المصادر والمراجع.

**تمهيد:**

سننظر الآن إلى الفصل الثالث الذي نتحدث فيه عن استخدام الاتّصال التنظيمي في مواجهة ضغوطات العمل في المؤسسة العمومية، بحيث نقوم في المبحث الأول بالتعرف على أهمية الاتّصال ومواجهة ضغوطات العمل الذي يتكون من مبحثين متمثلين في الأساليب الاتّصالية الفاعلة في مواجهة ضغوط العمل، ومعوقات الاتّصال في مواجهة ضغوط العمل.

أمّا في المبحث الثاني في الفصل الثالث سننظر إلى آثار الاتّصال الفعّال في مواجهة ضغوطات العمل بالنسبة للعامل وبالنسبة للمؤسسة.

## المبحث الأول: أهمية الاتصال ومواجهة ضغوط العمل.

يعتبر الاتصال التنظيمي ضرورة ملحة في كافة المستويات الإدارية التي تعمل في مجال تقديم الخدمات وتنفيذ المشروعات، كونه وسيلة الإدارة في نقل وتبادل المعلومات والأفكار المتصلة بأهدافها المنشودة، وأدائها في تحقيق الكفاءة والفاعلية خاصة في المؤسسات الاستشفائية، لذلك تبرز أهمية الاتصال التنظيمي في تخفيف ضغوط العمل كونه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهود المررضين، حيث يرفع الاتصال الفعّال بين المررضين ومرؤوسيهم الروح المعنوية وينمي لديهم روح الفريق والشعور بالانتماء إلى المؤسسة.

## المطلب الأول: الأساليب الاتصالية الفاعلة لمواجهة ضغوط العمل.

هناك أساليب كثيرة ومختلفة للاتصال الفعّال داخل أي مؤسسة، لكن استعمال أي منهما يعود إلى الظروف المتاحة بالمؤسسة والتعامل السائد بها، بالإضافة إلى نوعية المادة المنقولة، ويتم تصنيف هذه الأساليب حسب الوسائل المستعملة في الاتصال الفعّال والمتمثلة في:

### 1. الاتصال الكتابي:

إنّ الاتصالات التي تتم بخصوص أمور دائمة تحتاج إلى دقة في التنفيذ إذ تعلق بموضوعات معقدة كثيرة التفاصيل، فإنّها تفرغ في صورة كتابية، والواقع أن الكلمة المكتوبة ما تزال لها بسيرها لدى الموظفين بصفة عامة، ولذا فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة خاصة المؤسسات الاستشفائية نظر لوجود عدّة مصالح مختلفة التخصصات والعدد الهائل من العمال والمررضين وأطباء وغيرهم، وتأخذ الاتصالات المكتوبة صوراً عديدة مثل:

المذكرات، الخطابات المتبادلة، المنشورات، الأوامر المصاحبة، اللوائح، التعليمات، الأوامر الفردية، وتتمثل طرق الاتّصال الكتابي في:

- **التقارير:** ولديها أهمية خاصة بالنسبة للإدارة، وهذه التقارير قد تكون موجهة بمعنى أنها وضعت بآء على توجيهه أو طلب معين من الرئاسة، وقد تكون غير موجهة فهي التي توضع لمجرد الرغبة في توصيل معلومات معينة في مختلف إدارات المصالحات. (بوعطيط، 2009، ص51)

الجدول رقم (25): مدى الاعتقاد أي الوسائل الاتصالية الأفضل استخداما في المركز الاستشفائي "ندير محمد" بتيزي وزو.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة	الاحتمالات
50%	50		نعم
50%	50		لا
100%	100		المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أنّ (50%) من المبحوثين يعتقدون الوسائل الشفوية والوسائل المكتوبة هي من أفضل الوسائل الاتصالية استخداما في المركز الاستشفائي الجامعي ندير محمد بتيزي وزو.

في حين ينفي أفراد العينة المتبقية ذلك وهذا بنسبة (50%).

ويعود اعتقاد الفئة التي ترى ان الوسائل الشفوية والمكتوبة الأفضل استخداما في المؤسسة المذكورة وتتمثل ذلك في أن الوسائل الشفوية يساعد الأطراف الاتصالية على تلقّي

الرد الفوري والمباشر عن استقبال الرسالة، كذلك يتيح فرصة كافية لتبادل الأفكار والآراء بصراحة وثقة متبادلة بين العمال أثناء عملة الاتّصال.

أما بالنسبة للوسائل المكتوبة هي التي تساعد على إثبات المعلومات والرجوع إليها عند الحاجة مستقبلا، كما أنّها تسمح للمستقبل بقراءة الرسالة في الوقت المناسب وبالسرعة المناسبة.

فالالاتّصال الكتابي أقلّ خطورة وتعرضا للانحراف والتعبير لأنّه يحفظ في سجلات رسمية ويتم إيصالها إلى عدد كبير من العاملين.

أما للمبحوثين الذين لا يعتقدون أنّ هذه الوسائل الاتّصالية هي الأفضل استخداما في المستشفى الجامعي "ندير محمد" بولاية تيزي وزو وهذا يعود إلى أن الوسائل الكتابية لا تتيح الفرصة لمناقشة مضمون الرسالة بالنسبة لمتلقيها، كذلك الرسائل الغير الواضحة والغير الكاملة قد تقود قارئها إلى طلب المزيد من المعلومات من المرسل، وهذا ما قد يعطل في التغذية العكسية للرسالة الأولى، كما أنّها تحتاج إلى وقت طويل لاستلامها، فهمها وتطبيقها، وكذلك الكتابة تفقد معناها مهما كانت متقنة في أسلوبها وصياغتها، إذا كان الشخص الذي يتعامل معها مرسلا أو مستقبلا لا يتقن مهارة القراءة. (بن جلول، 2016، ص28)

أما بالنسبة للرسائل الشفوية قد يسبب مضيعة الوقت إذا كانت فوضى بين أطراف الاتّصال خاصّة أثناء الاجتماعات أو النقاشات وتبادل أفكار وتوضيحات وغيرها.

كذلك في غالب الأحيان لا يوجد إثبات كتابي للاتّصال الشفهي وبالتالي لا يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.

أخيرا نستنتج أنّ رغم لتساوي النسب بين من يرى ان الوسائل الشفوية والوسائل الكتابية هي أفضل استخداما في المؤسسة المذكورة ومن يرى عكس ذلك إلا أنّ المستشفى يعتمد على وسائل إلكترونية لتبادل المعلومات والآراء وإصدار التعليمات والقرارات بين الإدارة العليا والوسطى والدنيا وكذلك الاتصال مع البيئة الخارجية للمستشفى وذلك بخلق صفحة رسمية للفايسبوك والموقع الإلكتروني "site web" للمؤسسة، وأيضا تزويد مصالح المستشفى بشبكة أنترنت وإكسترنات، وهذا ما صرحته مكلفة بالإعلام والاتصال للمستشفى السيدة نايت سي أحمد (أنظر دليل المقابلة سؤال رقم 02).

#### • النشرات الدورية والخاصة:

وتعتبر هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة والاجتماعية للمنشأة، وتستخدم لنقل المعلومات والبيانات عن المؤسسة ونشاطها وتاريخ الإنشاء، وسياستها، وتخصيص جزء منها للمعلومات الخاصة بالعاملين من حيث التعداد والكفاءات، والتخصصات المختلفة، وهناك نشرات داخلية تخص العمّال أي العاملين داخل المؤسسة من حيث التجهيزات والمعدات الجديدة ونشرات خارجية تعبير عن نشاطات المؤسسة وأهدافها مع المحيط الخارجي.

#### • الشكاوي:

وتعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمؤسسة، وتساعد العاملين فيها بتقديم الشكاوي وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات.

وتعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيث أنّها تجعلها على علم بظروف وبيئة العمل الواقعية ومقترحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة الميدانية مما يجعلها أن تتبنى بعض الاقتراحات الجادة في تحسين الجودة ورفع الكفاءة.

### • ملصقات الحائط:

تنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة أو داخل المصلحات وتحتوي على قسمين: القسم الأول للتعليمات الدائمة والآخر للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة والتي تبقى معلقة لعدة أيام تقريبا، وهذه التعليمات هي عبارة عن أخبار وإرشادات توضح إجراءات لتعلق بنشاطات المصلحة. (القاضي، 2015، ص 218)

### 2.الاتصال الشفوي:

وتعتبر هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الاتصالات الشفهية بين الإدارة والعاملين في المنظمة، وتلجأ إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين، مثل مناقشة الخطة العامة للمنظمة أو الرغبة في تقديم وتعميق العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين في المنظمة، ونجد من الأهمية مناقشتها بصورة جماعية أو إعلانية على الملأ وفي وقت واحد يتم ذلك في حالة الإعلان أو إجراء تعديلات على العمل في أقسامها المختلفة.

وهذا الاتصال يكون وجها لوجه ما بين المرسل والمستمع كاللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوسين، أو انعقاد مجتمعات أو ندوات أو مؤتمرات، وملتقيات لمعالجة مشكلة ما وإيجاد حلّ جماعي. (حزي، 2020، ص31)

كما ينطوي هذا النوع من أساليب الاتصال على تبادل البيانات والأفكار والمعلومات والأطروحات والآراء بين المرسل والمستلم باستخدام الكلمات المنطوقة ومنها نجد:

- المقابلات الشخصية والتي تتم وجها لوجه وتعتبر أكثر تأثيرا وقوة.
- المناقشات: على اختلاف أنواعها والتي تشتمل على اللقاءات والندوات والمحاضرات والاجتماعات والتي تتميز بسرعة توصيل الرسالة لعدد كبير من المستقبلين.

- الاتصالات الهاتفية كافة.

والواقع أن الاتصالات الشفوية تعد الأكثر استخداما وشيوعا بين المدراء في المنظمات والمؤسسات المختلفة بشكل (العلاق، 2009، ص21).

وبالعودة إلى دراستنا الميدانية التي أجريناها على عينة من الممرضين العاملين في المركز الاستشفائي الجامعي "تدير محمد" لاحظنا ان استعمال الأساليب الاتصالية يعود إلى الظروف المتاحة بالمؤسسة والتعامل السائد بها وهذا ما يمثله ويوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (26): يوضح الأساليب الاتصالية المستعملة بكثرة داخل المركز الجامعي الاستشفائي "تدير محمد" بتيزي وزو وفق متغير المستوى التعليمي.

المجموع	جامعي						العينة	
	تكوين آخر		ثانوي		ثانوي			
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	الاحتمالات
%61.82	68	%13.64	15	%30	33	%18.18	20	الأسلوب الشفوي
%38.18	42	%5.45	06	%25.45	28	07.28	08	الأسلوب الكتابي
%100	110	%19.10	21	%55.45	61	%25.45	28	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أنّ نسبة (61.82%) من أفراد العينة المبحوثين يرون بأن الأسلوب الشفوي هو الذي يستعمل بكثرة داخل المؤسسة، حيث أن الأفراد ذوي المستوى الجامعي هم الأكثر قبولا بنسبة (30%) ما يقابل (33) ممرض ونسبة (18.18%) من ذوي المستوى الثانوي ما يعادل من (20) ممرض، لتأتي بعدها فئة الأفراد ذوي مستوى

تكوين آخر المقدرة (13.64%) والذي يعادل (15) ممرض، على اعتبار كلما زاد المستوى التعليمي وارتفع زادت القدرة على تفسير الرسائل الغير اللفظية التي ترجع في شكل صدى، وكذا يصبح للأفراد القدرة على صياغة رسائل اتصالية من شأنها المساهمة في استمرار العملية الاتصالية في المؤسسة الاستشفائية، ونلاحظ أيضا أن 38.18% من المبحوثين الذين أقرروا انهم يستعملون الاتصال الكتابي وبالأخص لدى فئة المستوى الجامعي المقدرة نسبتهم (25.45%) و(7.28%) لذوي المستوى الثانوي ثم تأتي نسبة (5.45%) لفئة التكوين الآخر، وهذا راجع على أن أصحاب الشهادات الجامعية هم الأكثر استخداما للأسلوب الكتابي واللجوء إليه لكتابة شكاويهم وطلب إجازات.

وفي الأخير يمكن القول أن هناك تقارب بين الأسلوب الكتابي والأسلوب الشفوي لأنهما يمكننا الممرضين من تجاوز الغموض وسوء فهم الرسالة أو صعوبة اللغة والحصول على رجع صدى مباشر.

كما أن هناك من المبحوثين الذين يستخدمون كلا الأسلوبين.

الجدول رقم (27): وضوح القوانين والتعليمات في المستشفى.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
51%	51	نعم
49%	49	لا
100%	100	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن (51%) من فئة الدراسة بينوا وضوح القوانين والتعليمات الصادرة في المستشفى، في المقابل نجد (49%) من المبحوثين ينفون ذلك.

يعود وضوح هذه التعليمات والقوانين في المستشفى راجع استخدام سهلة واضحة لا تعقيد فيها، وهذا ما يؤدي بالتعامل مع هذه التعليمات وتطبيق هذه القوانين بكل سهولة وأريحية.

في حين الفئة التي تؤكد عدم وضوح القوانين والتعليمات وهذا راجع إلى استخدام الألفاظ الغامضة التي يصعب للمستقبل فهمها وكذلك نتيجة الأخطاء المطبعية والكتابية وكذلك في بعض الأحيان صعوبة فهم المصطلحات كون تلك التعليمات والقرارات صادرة باللغة الأجنبية (فرنسية).

نستنتج ان اللغة المستخدمة ووضوح التعليمات والقوانين الصادرة يساعد على فهم واستيعاب الرسالة المراد بلاغها من الرؤساء إلى المرؤوسين وبالتالي تنفيذها خاصة إذا كانت تتماشى مع احتياجات المنظمة والعاملين في نفس الوقت وهذا ما يؤدي لنجاح العملية الاتصالية.

### المطلب الثاني: معوقات الاتصال في مواجهة ضغوط العمل.

بقدر ما تبدو عملية الاتصال عادية وسهلة، بقدر ما هي معرضة للأخطار وقيود تهدد فعاليتها خاصة في المؤسسات والمنظمات، ويعد استخدام العديد من الوسائل الاتصالية بشكل كبير في حياتنا اليومية وما يواكبه مجموعة من التطورات المبهرة، ولكن منهجية أخرى أصبحت العملية الاتصالية تحدث أثر عكسيا نظراً لوجود عدة معوقات لها. فهناك عدة معوقات للاتصال والمتمثلة في معوقات شخصية، معوقات تنظيمية، معوقات بيئية، معوقات فنية، معوقات مادية والمعوقات النفسية.

**أولاً - معوقات شخصية:**

ويقصد بها مجموعة من المؤثرات التي ترجع إلى المراسل والمستقبل في عملية الاتّصالات وتحدث فيها أثرًا عكسيًا، وتعزي هذه المعوقات بصفة عامّة إلى مداركهم العقلية نتيجة الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتّصال والاستجابة له، وعدم القدرة على التعبير الجيّد واختيار ألفاظ مبهمة وعدم القدرة على التعبير الجيد كما أورد أل علي والموسوي وغلبة الغموض وعدم إصفاء العاملين واختلاف قدراتهم ومداركهم العقلية نتيجة الفروق الفردية، وكذلك مدى الثقة بين الأفراد، فضعف الثقة بينهم يؤدي إلى عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يقصد عملية الاتصالات ويحد من فعاليتها من خلال القصور في المهارات وسوء العلاقات بين الأفراد، بالإضافة إلى تشويه وترسيخ المعلومات. (عبد الحميد، 2021، ص55)

**ثانياً - معوقات نفسية:**

وهي التي تتعلق بالعناصر الإنسانية المتمثلة في المرسل والمستقبل وتحدث أثرًا عكسيًا بسبب الفروقات الفردية، مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وتتمثل هذه المعوقات النفسية في الإدراك الانتقائي، الانطواء، اللّغة، الانفعالات، الاختلافات الوراثية. (دريدي، زرفاوي، 2021، ص138)

الجدول رقم (28): القرارات الصادرة من المدير تأخذ شكل التسلط.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
28%	28	غالبا
59%	59	أحيانا
13%	13	أبدا
100%	100	المجموع

نلاحظ من الجدول أن رؤية عينة الدراسة القرارات الصادرة من المدير تأخذ شكل التسلط أحيانا بنسبة (59%)، بينما بينت (28%) منهم أنها غالبا ما تأخذ تلك القرارات شكل التسلط في المقابل تؤكد الفئة المتبقية أن تلك القرارات أبدا ما تأخذ شكل التسلط وذلك بالنسبة المقدرة بـ(13%).

ننسب إجابة الممرضين الذي يرون أنّ القرارات الصادرة من المدير تكون أحيانا تأخذ شكل التسلط وهذا راجع إلى تذبذب شخصية الرئيس فهي أحيانا يكون شخص متفهم لأحوال العمال والممرضين بصفة خاصة، وفي بعض الأحيان يكون رئيس متسلط يصدر قرارات غير قابلة للمراجعة والنقاش.

أمّا الفئة التي ترى أن القرارات الصادرة غالبا ما تأخذ شكل التسلط، وهذا يعكس شخصية المدير المتسلطة والديكتاتورية الذين يتعاملون مع المرؤوسين كجنود ملزمين بأداء الخدمة العسكرية، وذلك يكون بوجوب تطبيق القرارات والتعليمات كما كانت، لا نقاش ولا جدال فيها، وهذا بسبب عدم وجود الحوار بين الرئيس والمرؤوس داخل المؤسسة، كذلك عدم المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، ويقومون بتبرير ذلك بقولهم أنّ المرؤوسين لا يملكون التأهيل اللازم للمشاركة في اتخاذ القرار.

وهذا ما يسبب مضايقات نفسية والشّعور بالإحباط وعدم الارتياح لدى الممرضين.

في حين الفئة المقدرة بنسبة (13%) التي تصرح أن القرارات الصادرة من المدير لا تأخذ شكل التسلط وهذا يعود إلى شخصية الرئيس الديمقراطية الذي يسعى إلى مشاركة المرؤوسين على اتخاذ القرارات وإيجاد البدائل اللازمة و المناسبة .

وهذه العملية لها تأثير واضح في تحسين طرق العمل وتقليص الصّراع ورفع الرّوح المعنوية للعاملين والعمل على إرساء جو من الثقة بين الرّؤساء والمرؤوسين.

فمنه نستنتج أنّ الرئيس الديمقراطي المتفتح يدير بامتياز عملية الاتّصال ويعطي القيمة والتقدير لأفكار المرؤوسين، عكس الرئيس المتسلّط الذي يحتكر المعلومة ويتحكم في مرؤوسيه.

### ثالثا- معوقات تنظيمية:

وتتمثّل في تعدد المستويات التنظيمية حيث ينجر عنه طول المسافة بين القمة والقاعدة في الهيكل التنظيمي، كما أنّ تعدد انتقال الرّسالة يؤثّر على مضمونها أن يعرض المعلومات لعملية التحريف، كما أن هناك معوقات ناشئة عن حالة التنظيم بحيث يتضمنها التنظيم إشكالات تجعل انسياب الاتّصالات وحسن توزيعها يشوبها الفوضى وغموض وعدم تحديد وحدة السّلطة إلّا مرّة ونطاق الإشراف، بالإضافة إلى عدم كفاية المعلومات وهذا ناتج عن عدم معرفة احتياجات العمال من المعلومات وعدم توفيرها أو إلى تجاهل قيمة الاتّصال كوسيلة للتنسيق والتحفيز، ممّا يؤدّي إلى عرقلة العمل والتأخر في إنجازها، فضلا عن لجوء أفراد المؤسسة إلى البحث عن مصادر أخرى كزملائهم في العمل من أجل الحصول على المعلومات التي يحتاجونها، ممّا يدعم ويشجع في ظهور الاتّصالات غير الرسمية وظهور الإشاعات داخل المؤسسة.

كما أنّ الإفراط في الاتصال والتي يستقبلها العمال يوميا في المؤسسة للعديد من المعلومات وبمختلف الوسائل المكتوبة والشفهية، مما يجعل العمال يهتمون ببعض المعلومات سواء من داخل المؤسسة أو خارجها، مما يجعلهم غير قادرين على استغلال كل المعلومات لعدم وجود وسائل الاتصال المناسبة والمتعددة. (جعاله، 2013، ص74)

وبقدر ما تكون العملية الاتصالية تتأثر بهذه المعوقات وبالتالي تحدث اثرا عكسياً على الممرضين في تلقيهم لأهم المستجدات في المؤسسة وبالعودة إلى دراستنا الميدانية فإنّ الممرضين في المستشفى الجامعي ندير محمد بتيزي وزو يجدون صعوبة في تلقيهم للرسائل الاتصالية بصفة عامة من مرؤوسيههم، وهذا يعود إلى وجود معوقات الاتصال وبالتالي تسبب لهم ضغوطات في العمل، وهذا ما يبيئه الجدول التالي:

الجدول رقم (29): يبين توزيع مفردات العينة حسب العلاقة بين معوقات الاتصال التنظيمي ومتغير الجنس.

المجموع		أنثى		ذكر		العينة
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	الاحتمالات
%52.39	66	%35.72	45	%16.67	21	تنظيمية
%47.61	60	%25.40	32	%22.22	28	نفسية
%100	126	%61.11	77	%38.89	49	المجموع

تؤكد البيانات الموجودة أعلاه في الجدول أنّ معوقات الاتصال التنظيمي في المركز الاستشفائي محمد ندير بتيزي وزو تتمثل في معوقات تنظيمية حيث قدرت بنسبة (%52.39) من إجابات المبحوثين منها (%35.72) من نسبة الإناث ما يعادل (45)

ممرضة، ونسبة (16.67%) من فئة الذكور ما يعادل (21) ممرض، وذلك يبين أنّ فئة الإناث هم الأكثر إجابة بمعوقات تنظيمية مقارنة بفئة الذكور، وهذا راجع إلى أسباب نابغة من طبيعة التنظيم أهمها كبر حجم المؤسسة ووجود عدّة مصلحات ذات اختصاصات مختلفة، فكلما كبرت المؤسسة تكون فيها صعوبة في الاتصال.

كما يرون أنّ (47.61%) من المبحوثين أن معوقات الاتصال في هذه المؤسسة تتمثل في معوقات نفسية حيث كانت نسبة الإناث (25.40%) ما يعادل (32) ممرضة، ونسبة (22.22%) ما يعادل (28) ممرض، يؤكّدون على أنّها معوقات نفسية ومنه يمكن القول أنّ فئة الإناث الأكثر إجابة بمعوقات نفسية وهذا يرجع إلى عدم اهتمام الرئيس بمشاعر الممرضات نحو إصداره للرسالة إذا كانت بمقدورها التأقلم معها، كما تعرف الأنثى بطبعها أنّها حساسة ذو مسؤولية تتعلق بالحياة العائلية ومسؤولية عملها، فالإمكان أن تنتج اتجاهات سلبية

ومنه يمكن القول أن المعوقات التنظيمية هي الأكثر سببا في اختلال العملية الاتصالية وذلك لتكاثر وحدات هذه المؤسسة وامتدت فروعها إلى المركز الرئيسي للرئيس و المسافات التي تقطعها البيانات من المستوى أي الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا، وبالعكس إحاطة الرئيس بمجموعة كبيرة من المرؤوسين والذين يعملون على عزلة من الممرضين، ممّا يجعل الاتصال متعذراً ضمن حدود ضيقة.

**رابعاً-معوقات بيئية:**

وهي جملة العوامل الموجودة في المجتمع أو المحيط الذي يعيش فيه الفرد سواءً داخل المنظمة أو خارجها، وفي هذا السياق يرى "عامر" أنّ درجة الحرارة والإضاءة وسوء التهوية ووجود الضوضاء تساعد على إعاقة الاتصال الفعّال، والحيز المكاني الضيق مع كثرة المراجعين يعرقل الاتصال الفعّال ويؤدي للتوتر، ومن بين العوامل البيئية الأكثر شيوعاً في التنظيم والتي من شأنها أن تحدّ من فعالية الاتصال التنظيمي نذكر:

- عدم كفاءة أدوات الاتصال.
- القيم، العادات، التقاليد واللغة المستخدمة في الاتصال.
- المشكلات التي تعود إلى عوامل اجتماعية.
- عدم التفاهم والانسجام بين العاملين. (العمرى، 2018، ص 129)

**خامساً-معوقات فنية:**

تتميّز المعوقات الفردية والتنظيمية بالصعوبة، إلا أنّ المعوقات الفنية والتكتيكية والتي مصدرها عدم وضوح الأهداف والتعليمات، أو عدم استخدام الوسيلة الملائمة، أو نقص في الخطط والسياسات، فهي أكثر سهولة في علاجها من المعوقات الأخرى التي تتعلّق بالبنفس البشرية. (المغربي، 2018، ص 163)

**سادساً-معوقات اتصالية:**

إنّ عدم تنسيق التنظيم غير الرسمي مع التنظيم الرسمي يؤدي إلى تعطيل شبكة الاتصال خاصّة وأن تقنيات الاتصال الغير الرسمي تختلف عمّا عليه في الاتصال الرسمي ومنها السرعة وعدم احترام السلمية والعمل خارج المجال الرسمي زمانياً ومكانياً. (قاسمي، 2011، ص 72)

كما أنّ بعض المشكلات التي يخلفها التنظيم الرسمي بالنسبة لعملية الاتصال نتيجة لضعف الاتصال الراجعة لأسباب الزمان في المؤسسات التي تتبع نظام المناوبة، إن كثيرا ما ينشأ التوتر لأن أفراد المناوبة الرئيسية يعتبرون مناوبتهم أكثر أهمية ولا يحدث أي نوع من الاتصال بين أفراد المناوبات المختلفة، إما عن أسباب ضعف الاتصال الرجّاع إلى المكان عندما يكون التشتت أو التوزيع الجغرافي لوحدات العمل إلى صعوبة عملية الاتصال. (طلعت، 2007، ص85)

### سابعاً- معوقات مادية:

وهي مؤثرات تتعلق بـ:

- المسافة: أي بعد المسافة بين العاملين ومكاتب المشرفين أو المرؤوسين والرؤساء في الإدارة.
- التداخل: أي دخول متّصل آخر ممّا يحول دون تحقيق الاتصال لأغراضه.
- الضوضاء: وذلك عندما تكون وسيلة الاتصال بفرد واحد لا شكّ أن يعيق استقبال متلقي الرسالة للمعلومات المرسلّة إليه. (حنفي أبو قحف، 1993، ص549)

## الجدول رقم (30): تأثير فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة بـ:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
45%	45	اللغة المستخدمة
40%	40	الضوضاء
15%	15	مصادقية المرسل
100%	100	المجموع

يبين الجدول أعلاه أنّ عينة من المبحوثين والمقدرة بنسبة (45%) أنّ اللغة المستخدمة لها تأثير على فعالية الاتصال في المستشفى الجامعي ندير محمد بولاية تيزي وزو بينما يبين (40%) من المبحوثين أنّ الضوضاء يؤثر على فعالية الاتصال في المؤسسة.

في حين يصرح (15%) من فئة عينة الدراسة (المرضين) أنّ فعالية الاتصال تتأثر بمصادقية المرسل.

يعود تأثير فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة باللغة المستخدمة إلى سهولة وبساطتها، فاختيار الكلمات الواضحة والتي لا تحمل اللبس وسوء الفهم يضمن استقبال الرسالة بالشكل المطلوب من المستقبل أما إذا كانت اللغة معقدة، غير مفهومة يجعل المستقبل لا يفهم ولا يستوعب مضمون الرسالة وتحقيق الأهداف المرجوة من خلالها، وكذلك يصعب على المستقبل فهم اللغة الأجنبية في بعض الأحيان.

أما تأثير فعالية الاتصال بالوضوءاء (التشويش) فعندما يستخدم المرسل مفردات غير مألوفة يصعب على المستقبل فهمها بسهولة، وكذلك عدم وضوح معنى الرسالة، قد يعطل في التغذية العكسية، وكذلك كثرة الفوضى أثناء الاجتماعات أو النقاشات في المستشفى الجامعي مما يعرقل وضوح وفعالية الرسالة.

أما بالنسبة للفئة التي ترى بأن فعالية الاتصال تتأثر بمصداقية المرسل وذلك إذا كان المرسل ينقل الرسائل دون تحيز وعلى مستوى عال من الخبرة والمعرفة لموضوعه، جدير بالثقة متمتعاً بصورة ذهنية ممتازة لدى جمهوره، فإنه يحقق درجة عالية من الإقناع لرسالته. وفي النهاية نستنتج أن كلما كانت اللغة المستخدمة سهلة وبسيطة كلما كانت عملية الاتصال ناجحة وفعالة.

وكذلك درجة الارتباط العالية والوثيقة بين صدق المرسل والثقة فيه من جانب الجمهور، ودرجة الاستقبال والتصديق أثناء تلقيها الرسالة الاتصالية التي يقدمها هذا المرسل، ومنه إن الرسائل الاتصالية التي يتم بثها من مصادر عالية التصديق تزيد من درجة إقناعية الرسالة ذاتها.

الجدول رقم (31): مدى مراعاة الرؤساء أثناء توجيه موظفيهم لحالتهم.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
		الإجابات
29%	29	يراعون حالتهم
71%	71	لا يأخذونها بعين الاعتبار
100%	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أنّ (71%) من فئة الدراسة يرون أنّ الرؤساء لا يأخذون بعين الاعتبار حالات المرضين أثناء توجيههم، في حين ترى (29%) من المبحوثين المسؤولين والمرؤوسين يراعون حالتهم أثناء توجيه موظفيهم.

إنّ الفئة التي تبين أنّ الرؤساء لا يراعون حالتهم ولا يأخذونها بعين الاعتبار يعود إلى نوعية الحكم وطبيعة الرئيس المتسلط الذي لا تهتمه راحة الموظف ولا يولي الاهتمام لظروفه مهما كانت.

أما فئة المرضين الذين يرون أنّ الرؤساء يراعون حالتهم أثناء التوجيه يعود إلى طبيعة الرؤساء الديمقراطيين والمدبرين الفعالين في المؤسسة، حيث يقوم هؤلاء بمراعاة مشاكلهم وحالتهم الصحية والاجتماعية ساعين بذلك إيجاد سبل لعلاج تلك المعوقات التي تعرقل المرضين أثناء تأدية واجبهم تجاه المرضى بالدرجة الأولى على أحسن وجه.

فمثلا عندما يكون الممرض يعيش تحت الضغوط العائلية والاجتماعية، خاصة اضطراب الحياة الزوجية وتحفظ بعض العائلات القبائلية التي لا تسمح لبناتهم أو زوجاتهم بالعمل في المناوبات الليلية، هذا ما يؤثر بالسلب على الحالة المعنوية والنفسية للممرض.

فعندما يعلم المسؤول بهذه الخصوصيات يسعون لإيجاد حلول إيجابية لصالح العامل، وهذا ما يؤدي إلى تخفيف حدّة الضّغط والشّعور بالتوتر أثناء تأدية عمله.

كذلك مراعاة الحالة الصحية للمرضين كبار السن الذين يقتربون من سن التقاعد والمرضات الحوامل وذلك عن طريق توجيههم للعمل في المصالح التي يقل فيها ضغوط العمل كمصالح الاستعجالات الطبية والجراحية التي يكثر فيها توافد عدد كبير من المرضى وكذلك الحالات الحرجة من كلّ المناطق المختلفة من الولاية وكذلك من الولايات المجاورة كجاية وبويرة، بومرداس، دلس، وكذلك المناطق الصحراوية، وهذا ما لاحظناه خلال فترة تربصنا في المركز الاستشفائي الجامعي ندير محمد بتيزي وزو.

لذلك فإنّ مراعاة حالات الموظفين خلال عملية التوجيه تعد خطوة مبدئية في تحسين التّواصل في المنظمة، وزرع العلاقات الودية والطيبة بين الرؤساء والمرؤوسين، ممّا ينتج عنه بيئة عمل أقلّ ضغط وتحقيق راحة نفسية وجسمانية للموظفين، ممّا يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي لديهم.

ونستنتج أن نجاح العملية الاتّصالية يتطلب تبادل الآراء ونقل المعلومات بحريّة، وبتفهم والأخذ بعين الاعتبار حالات الموظّفين وكذلك يعتبر من الضروريات الجوهرية الذي يؤدي على نجاح أي مؤسسة كانت.

إذن يتوقف النّجاح في المؤسسة إلى حدّ كبير على مقدرة الرّئيس على تفهم مرؤوسيه وتفهم المرؤوسين للرئيس.

الجدول رقم (32): يوضح كيفية استجابة الممرض للتعليمات الصادرة من الرؤساء خلال العملية الاتصالية.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة	الاحتمالات
25%	25	تطبيقها مباشرة	
40%	40	تتعامل معها حسب المصدر	
35%	35	التأكد من صحة مضمون الرسالة	
100%	100	المجموع	

عن قراءتنا للإحصائيات المدونة في الجدول أعلاه نلاحظ أنّ أغلبية المبحوثين أجابوا بأنهم عند تلقيهم للتعليمات الرؤساء يتعاملون معها حسب المصدر وهذا ما تعكسه النسبة (40%)، ثم تليها النسبة (35%) من المبحوثين وذلك بعد تأكدهم من صحة مضمون الرسالة، وأخيرا النسبة (25%) التي تعبّر عن تطبيقها مباشرة عند تلقي التعليمات.

ومن خلال مفردات البحث خاصة الذين أجابوا بأنهم يتعاملون معها حسب المصدر عند تلقيهم للتعليمات، والسبب في ذلك على حدّ تعبيرهم يكمن في شعورهم بالضغظ المهني وفقدان حريتهم، بالإضافة إلى ميلهم للعزلة عن الآخرين.

الجدول رقم (33): يمثل القرارات النازلة من المدير إلى مرؤوسيه عبارة عن أوامر غير قابلة للمراجعة.

النسبة المئوية		التكرارات	العينة
			الإجابات
56%		56	نعم
44%		44	لا
100%		100	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ أفراد العينة الذين أقرّوا أنّ القرارات النازلة من المدير إلى مرؤوسيه عبارة عن أوامر غير قابلة للمراجعة وذلك بنسبة (56%)، في حين ينفي ذلك نسبة (44%) من المبحوثين.

ننسب رؤية المبحوثين إلى القرارات النازلة من المدير إلى المرؤوسين عبارة عن أوامر غير قابلة للمراجعة إلى أنّهم ليس لهم الحق في التعبير عن آراءهم وإبداء اقتراحاتهم في مناقشة تلك القرارات الصادرة من الإدارة المركزية، وهذا ما يؤدي بالعاملين (المرؤوسين) إلى الخمول في التفكير وعدم المبالاة، باعتبار أنّ أفكارهم وآرائهم لا قيمة لها، وبالتالي ضعف الأداء الوظيفي ونقص الإنتاجية.

في حين ترى (44%) من فئة الدّراسة أنّ القرارات النازلة من المدير عبارة عن قرارات قابلة للمراجعة، وهذا عندما يتيح المشرف الفرصة للعمل مناقشة تلك القرارات وإبداء آرائهم واقتراحاتهم لإيجاد الحلول للأزمات والمشاكل التي تتعرّض لها المؤسسة، وكذا التفاعل والتعايش مع الأوضاع ومع ما يجري داخل التنظيم.

نستنتج أن مناقشة القرارات الصادرة من الإدارة العليا لها تأثير واضح في تحسين طرق العمل وتقليص الصّراع ورفع المعنويات للعاملين، كذلك رفع مستوى الانسجام في بيئة العمل.

وفي الأخير نقول أنّ المؤسسة التي تسمح للعامل بمناقشة القرارات وإبداء آرائهم تجعلهم يحسون بأنهم ذو أهمية ويشعرون بثقة مديرهم وكذلك ثقة مؤسستهم، وعليه كلما كان السماح للتعبير عن الآراء واقتراحات العمال وحتى اتخاذ القرارات، كلّما كان عدد المشاركين أكبر وكانت البدائل كثيرة. (بن داود، 2008، ص 251)

## المبحث الثاني: آثار الاتصال الفعال في مواجهة ضغوطات العمل.

### المطلب الأول: آثار الاتصال الفعال في مواجهة ضغوط العمل بالنسبة للعامل.

#### 1.الاتصال الفعال:

هو الذي يقوم على التفاعل الإيجابي بين طرفي الاتصال، بحيث يستطيع الفرد المرسل أن يعبر عن مشاعره وأفكاره وآراءه بوضوح، وفي نفس الوقت تصل الرسالة إلى المستقبل ويفهمها بنفس الطريقة التي يقصدها المرسل دون حذف أو تغيير أو إضافة أو تشويه، حيث يمكن من هذا الاتصال تعديل السلوك وأحداث التغيرات وتحقيق الأهداف والانسجام بين الأفراد، ويسبب الاتصال الفعال استمرارية العلاقات التواصلية بين طرفي الاتصال، وتجنب الجدل أو زيادة فترات الصمت المهدد لها، كما يتم الاتصال الفعال بتبادل عملية التأثير والتأثير بين طرفي الاتصال وما ينتج عنه من تكامل الأفكار والمعلومات (د.ذ.ك، 2012، ص 237)

كذلك هو الاتصال المبني بشكل أساسي على مصداقية المرسل والثقة المتبادلة بين طرفي الاتصال. (د.ذ.ك، 2012، ص 237)

#### 2.مواجهة الضغوط:

المواجهة هي كلمة "أنجلو سكسونية" تعني مجموعة الجهود والعمليات النفسية التي توظف في تسيير الضغوط، والتقليل من آثارها السلبية.

وقد عرفت معجم علم النفس في الطب النفسي استراتيجيات المواجهة على أنها سلسلة من الأفعال وعمليات التفكير تستخدم لمواجهة موقف ضاغط أو غير سار أو تعديل استجابات الفرد في مثل هذه المواقف. (قدوري، 2016، ص130)

فالاتّصال الفعّال هو إحدى المهارات التي يكتسبها الفرد، بحيث يكون قادراً على توصيل أفكاره وآراءه ورسائله إلى شخص أو جمهور معين بطريقة يضمن بها أن يفهم الشخص المستهدف. فهو يلعب دوراً مهماً وأساسياً خلال عملية التفاهم ونقل المعلومات، كما تعتبر الركيزة التي تبنى عليها كلّ العلاقات الإنسانية السليمة.

فمن خلال دراستنا الحالية سنحاول إلى التطرق إلى بعض الآثار الاتّصال الفعال في مواجهة ضغوط العمل بالنسبة للعمال ومن بينها ما يلي:

- إنّ الاتّصال الفعّال يساعد العاملين في انجاز الأعمال اليومية، كذلك له دور في حلّ مشكلات العمل ومشكلات العاملين، كما له دور كبير في توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم وتحفيزهم. (أبو النصر، 2009، ص 53)
- إنّ العلاقات الودية الدافئة ضرورية في العمل حتى يتمكن أن ينجز الأشخاص أعمالهم معاً بأسلوب التعاون والمشاركة، فالصّراعات بين الزملاء تضيف ضغوطاً جديدة إلى الضغوط الموجودة دائماً في أماكن العمل. لذلك فإنّ خلق علاقات عمل صحيحة مع الآخرين يساعد في تقليل وتخفيف حدّة الإجهاد والضّغط النفسي لدى العاملين. (أبو النصر، 2009، ص 60)
- الاتّصال الجيد يضمن تدفق فعال للمعلومة داخل التنظيم ويسهم بذلك خلق جوّ من الثقة والاحترام بين العاملين بها، بالإضافة إلى خلق التفاعلات الاجتماعية الهادفة بين الأفراد وتنشيط دورهم وأدائهم، ممّا يرفع من الرّوح المعنوية للأفراد، وبالتالي التقليل من ضغوط العمل. (دهان، قريشي، 2017، ص 477)
- تعزيز روح العمل الجماعي وتجنب المنافسة السلبية، تعد العلاقات الإنسانية داخل محيط العمل بين الزملاء والمديرين والمرؤوسين من أهم العوامل التي تؤثر على نفسية العاملين وشعورهم بضغط العمل وعلى أدائهم، فلا بدّ من الحرص على تعزيز روح العمل الجماعي والعلاقات الإيجابية بين الموظفين وتجنب أشكال التنافس

السلبى، فالحرص على تقييم وتقويم سلوكيات الموظفين بشكل دقيق وتكوين فرق عمل ناجحة ومتعاونة يقلل بشكل كبير من التأثير السلبى لضغوط العمل على الموظف والمؤسسة ككل. (masrafeyoun.2022)

- إنّ الاتّصالات الفعّالة تساعد على تزويد العاملين بعناصر السّعة والدقّة والفاعلية في إنجاز مهام العمل، ممّا يؤدّي على تحسين ورفع كفاءة الأداء. (طبيشات، 2016، ص52)
- الإشراف الناجح وزيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وذلك من خلال إرساء أسس وعلاقات صحيحة ما بين الإدارة والعاملين وجماعات العمل فيما بينها وكذا توفير المؤازرة الاجتماعية، بما يكفل زيادة التعاون والدّعم فيما بين العاملين، وهذا ما يزيد من روحهم المعنوية وزيادة شعور العامل بأنّ زملاءه ورئيسه يساندونه ويقدمون له المساعدة خاصّة في حلّ المشكلات، ممّا يخفّف من شعوره بضغوط العمل الناتجة من العزلة والوحدة وسوء العلاقات بين الرئيس أو المدير. (بن طالب، 2017، ص92)
- الإحاطة بمشاكل العمال يساعد الاتّصال في خلق وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية، ممّا يؤدّي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية وتحقيق نتائج إيجابية للمنظمة والعاملين. (برقية، عريف، 2016، ص218)
- مقدرة المدراء والمشرفين على الاتّصال المستمر مع العمال والاستماع لهم والإجابة على مشاكلهم ومشاركتهم في أفكارهم، فإن لها تأثير كبير على معنويات العاملين ودرجة رضاهم. (نجيب، 2005، ص110)
- إتاحة الفرصة أمام العمال للمشاركة بآرائهم وهذا من خلال توفير لهم قنوات اتّصال مفتوحة بينهم وبين رؤسائهم سيؤدي ذلك إلى تلمين المهام التي يقومون بها. (عبد الباقي، 2000، ص135)
- إنّ الدّراسة التي قام بها المؤتمر الوطني للصّناعة في أمريكا بحيث توصلت إلى أنّ الاتّصال الجيد يعمل على تشجيع العمال وتحسين اتجاهاتهم نحو العمل. (قدوري، 2016، ص136)

- تحديد الأدوار والمكانة، تشكيل القيم والتكافل بين أعضاء التنظيم، ضبط السلوك وتعيّله، إرساء فكرة الهوية الجماعية والعقد النفسي الاجتماعي.
- حماية الجسم من الاضطرابات الدماغية والقلبية والصدرية والمعدية وتقوية جهاز المناعة... إلخ. (بن موسى، 2008، ص49)
- كما يحافظ على السلامة المهنية بالمنظمات من خلال التقيد بالإجراءات التي تسنّها المنظمة وهذا لا يتمّ إلاّ إذا توفّر الاتّصال بين الجهات التنظيمية. (مخولف، غرابي، 2019، ص89)
- المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال وشعورهم بالانتماء والتقدير، يشعر الموظف بمكانة لدى المؤسسة وأتّه مقدر فيها. فتلك الاجتماعات المختلفة التي يسمع فيها مدراؤه ويشارك فيها بأراءه ومقترحاته يعكس لديه معنى من التقدير وتعزز حبه وانتمائه لهذا الكيان الذي أصبح جزء فعّال منه وليس مجرد آلة صماء للتنفيذ.
- يمنح للعاملين القدرة على معرفة آخر التطورات والمتغيرات داخل المؤسسة، فلا يفاجئ الموظف بقرار جديد صادر عن الإدارة يمنح تعامله على هذا النحو من العملاء (promediaz.2022)
- الاتّصال الفعّال يساعد على تبادل المعلومات، تحقيق التفاهم والانسجام، وضوح الأفكار والموضوعات والمضمون، أداء الأعمال بطريقة أفضل، منح حدوث الازدواجية أو التضارب في العمل من خلال التشاور، ويوصف الاتّصال بأنه فعّال حينما يكون المعنى الذي يقّمه المرسل هو الذي يصل بالفعل إلى المستقبل. (طبيشات، 2016، ص17)
- إنّ التعليمات هي الأداء الثانية من أدوات التوجيه، فهي الإيضاحات التي يصدرها المدير لتوضيح الكيفية التي يجب أن يتم بها التنفيذ الفعلي والواجبات التي أصدرت من أجلها، فهي تساعد العاملين في المنظمة على معرفة الأسلوب الأمثل لإنجاز العمل المكلف به. (سعدت، 2016، ص38)

من خلال دراستنا الميدانية التي أجريناها على عينة من الممرضين العاملين في المركز الاستشفائي الجامعي ندير محمد، لاحظنا أن طبيعة الرسائل المراد بلاغها في ظلّ الاتّصال التنظيمي في هذه المؤسسة لها دور في فعالية العملية الاتّصالية بين الرؤساء والمرؤوسين وهذا ما يعود بالإيجاب على العاملين وعلى المنظمة، وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (34): طبيعة الرسائل المراد بلاغها في ظلّ الاتّصال التنظيمي.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة	الاحتمالات
39%	39		واضحة
33%	33		غامضة
28%	28		صعبة
100%	100		المجموع

يبين الجدول أعلاه النسبة الغالبة المتمثلة بـ(39%) أنّ طبيعة الرسائل المراد بلاغها في ظلّ الاتّصال التنظيمي تكون واضحة، في حين تفر نسبة (33%) من المبحوثين أنّ طبيعة هذه الرسائل غامضة، بينما تؤكد نسبة (28%) من أفراد هذه العينة أنّها صعبة.

ننسب النسبة الغالبة التي ترى أن هذه الرسائل واضحة إلى تبادل هذه الأخيرة بين الإدارة العليا والوسطى والدنيا أين يكون محتواها مفهوم، لا تعقيد فيها، حيث يتم فيها اختيار الألفاظ والمفاهيم المؤدية والمختصرة. فالقرارات والتعليمات والتوجيهات الصادرة من أعلى الهرم إلى أسفل الهرم من التنظيم التي تتميز بالوضوح تقبل بكلّ أريحية، وتخلق أثر فعّال في نفسية المستقبل، وكلّ هذا يؤدي إلى إنجاز العملية الاتّصالية في بيئة العمل وتحقيق الهدف المرجو من خلالها.

أما العينة التي ترى أن هذه الرسائل غامضة، هي الفئة التي تحوّل الرسالة إلى أفكار ومعاني يفسرها بطريقته الخاصة، وقد يكون تفسيره خاطئاً لا يتماشى مع الفهم المراد من المرسل.

وكذلك عندما تكون هذه الرسالة مطولة ومملة، إذ أنّ المستقبل يمل من الحشو الكلامي والمقدمات المطولة وهذا ما يجعله يشعر بالملل منها، وهذا ما يؤدي إلى عدم فهم وقبول التعليمات المراد اتّصالها إلى الممرضين.

كذلك عدم اختيار الوقت المناسب لتقديم هذه الرسالة مما يؤدي فقدانها دورها في تحقيق الهدف.

أما العينة التي ترى أن هذه الرسائل صعبة، عندما تكون مملوءة بالأخطاء المطبعية في حالة الاتّصال المطبوع أو المكتوب، أو النحوية في حالة اللفظي والمسموع، إذ أن هذه الأخطاء تشوه الأفكار والآراء المراد نقلها للمستقبل مما يولد لديهم ضغوط نفسية، مما يؤدي إلى فشل العملية الاتّصالية.

نستنتج أنّ اللّغة المستخدمة بين المرسل والمستقبل يؤدي إلى الانسجام والتجانس بين الأطراف الاتّصالية، والشّعور بالاحترام والود والثقة بينهما في المستشفى الجامعي ندير محمد وهذا يعزز العلاقات الودية وتنمية الروح التعاون داخل المؤسسة أو محاولة إيجاد حلول للمشاكل التي تعرقلهم في حياتهم اليومية والمهنية.

فالالاتّصال الفعال بأنّه اتّصال يتم بين طرفين يتألف من عنصرين، ممّا أرسل وسائل واضحة وإعطاء استجابة، نسمي هذه العملية "التبادلية" أي المسؤولية المشتركة بين الطرفين لضمان اتّصال واضح.

فالإتصال الفعّال هو نقل المعلومات بشكل دقيق، واضح ومتبادل، لا يحتمل التأويل والتفسيرات المختلفة مع الاستماع للمتحدثين بانتباه واستخدام أفضل الوسائل المناسبة في الإتصال، كذلك نلتمس من خلال هذا التعريف الوضوح والدقة في تبادل المعلومات، لأنّ الإتصال غير الواضح لا يعتبر فعّال، فدقته ووضوحه يؤدّي إلى فهم المستقبل لما يريد المرسل وبالتالي تكون هناك "تغذية رجعية". (بن داود، 2008، ص 39)

الجدول رقم (35): يمثل وجود رئيس مباشر ترجع إليه وقت الحاجة.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة	الإجابات
74%	74		نعم
26%	26		لا
100%	100		المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ (75%) من أفراد العينة يبينون أنّ هناك رئيس مباشر يرجعون إليه وقت الحاجة، في حين (26%) منهم ينفون ذلك.

يبين وجود رئيس مباشر يرجع إليه العامل وقت الحاجة إلى وجود الإتصال الفعّال بين الأطراف الاتصالية على مستوى المستشفى الجامعي ندير محمد بولاية تيزي وزو وهذا راجع إلى النسبة الكبيرة من الممرضين الذين أكدوا لنا ذلك بنسبة (74%).

والرئيس المباشر يتمثل في رؤساء مختلف الأقسام والمصالح على مستوى المؤسسة المذكورة.

فيكون هذا الاتصال عن طريق تبادل المعلومات وطلب الاستفسارات ورفع الشكاوي والتظلمات إلى الرئيس المباشر، فهذا النوع من الاتصال هو أكثر سهولة ويسر وأكثر اقناعاً للمرضيين.

كذلك الرئيس المباشر يستطيع أن يكون كوسيط بين الإدارة والمرضى، بحيث ينقل انشغالات العمال إلى الإدارة العليا وبالتالي يسعى جاهداً لحل كل المشاكل التي تعرقل السير الحسن في المؤسسة.

أيضاً هذا الرئيس يعمل على توطيد عملية الاتصال بينه وبين المرضى ويعطي لهم الفرصة للحديث على مشاكلهم في العمل وتقديم الحلول لبعض المشاكل نظراً لتوفر الخبرة التي اكتسبها خلال المدى الطويل من الممارسة في الميدان.

أمّا بالنسبة للفئة التي ترى أن عدم وجود رئيس مباشر يعودون إليه وقت الحاجة فهذا يعود إلى وجود المعوقات الاتصالية في المنظمة وإلى تسلط الرئيس وديكتاتوريته والتي يمثل من أصعب أنواع الشخصيات ومن أكثرها إثارة للمتابع والاستفزاز للمرضيين، حيث يعرضهم للعديد من المشاكل والضغوطات التي تؤثر على الأداء الوظيفي والمهني وهذا ما يؤدي بهم إلى تجنب التعامل معه.

في الأخير نستنتج أن تحقيق الاتصال الفعال عندما يبقى أصحاب المناصب العليا على اتصال مباشر مع الموظفين وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة والأهداف الشخصية للمرضيين.

لذلك وجود رئيس مباشر فعال في المؤسسة يتقن مهارة الاتصالات من العوامل المهمة لنجاح العملية الاتصالية بين المستقبل، وكذلك يساعد على رفع معنويات العمال والتقليل من حدة الضغوطات التي يعيشها المرضى خلال مزاولتهم مهامهم في المركز الاستشفائي بالولاية.

وبالعودة إلى دراستنا الميدانية التي أجريناها من الممرضين العاملين في المركز الجامعي الاستشفائي ندير محمد بتيزي وزو لاحظنا ان فعالية الاتّصال، تكمن الرسائل المراد إبلاغها في ظلّ الاتّصال التنظيمي، وذلك باستعمال أنواع الاتّصال المختلفة والمتمثلة في الاتّصال النازل، الاتّصال الصّاعد والاتّصال الأفقي وهذا ما يوضحه الجدول التالي.

الجدول رقم (36): يوضح الأنواع الاتصالية المستعملة بكثرة داخل المركز الجامعي الاستشفائي "ندير محمد" بتيزي وزو وفق متغير المستوى التعليمي.

العينة	ثانوي		جامعي		تكوين آخر		المجموع	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
الاتّصال الصّاعد	06	%05.18	18	%15.52	03	%2.58	28	%23.28
الاتّصال النازل	15	%12.93	39	%33.62	11	%9.48	65	%56.03
الاتّصال الأفقي	04	%3.45	15	%12.93	05	%4.31	24	%20.69
المجموع	25	%21.55	72	%62.07	19	%16.38	116	%100

يوضّح الجدول أعلاه أن أفراد العينة يستعملون الاتّصال النازل بكثرة، وذلك بنسبة قدرت بـ (56.03%) من بينهم (33.62%) من ذوي المستوى الجامعي ما يعادل (39) ممرض ونسبة (12.93%) من المستوى الثانوي ما يعادل (15 ممرض) ثم يليه المستوى التكويني الآخر بنسبة (9.48%) أي ما يعادل (11) ممرض ويمكن تفسير ارتفاع نسبة

المستوى الجامعي لاستعمالهم للاتصال النازل باعتبارهم الفئة التي تشغل مناصب عليا لتصدر قرارات والتعليمات إلى الإدارة الدنيا.

بينما نجد (23.28%) الذين يستعملون الاتصال الصاعد، نسبة (15.52%) للمستوى الجامعي وما يعادل (18) ممرض وتليها نسبة (5.18%) للمستوى الثانوي ما يعادل (6 ممرض) ومستوى تكوين آخر بنسبة (2.58%) ما يعادل (3) ممرض إن يسهل على الممرضين إبلاغ المعلومات والاستشارة فيما يخص العمل. بينما نجد (20.69%) الذين يستعملون الاتصال الأفقي بنسب متفاوتة بعض الشيء، إذ تمثل نسبة (12.93%) للمستوى الجامعي أي ما يعادل (15) ممرض ونسبة (4.31%) من تكوين آخر ما يعادل (05) ممرض وتليه نسبة (3.45%) من المستوى الثانوي ما يعادل (04) ممرض، فالإتصال الأفقي يستعمل في أغلب الأحيان للأمر الخارجية عن بيئة العمل أي اتصال مؤسسة بأخرى.

وفي الأخير يمكن القول أن النسبة الكبيرة للاتصال النازل ترجع إلى أنه مهم جداً لتوجيه التعليمات والقرارات التي يبعث بها الرئيس إلى العمال أي المرؤوسين والممرضين لإبلاغهم بالأعمال الموجهة إليهم تفاديا لوقوع في أي خطأ إداري، ما يسهل سير العملية الإدارية وبالتالي الوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

ولكن هذا لا يعني أن الأنواع الاتصالية الأخرى ليست لديها أهمية وبالأخص الإتصال الصاعد نحو الإدارة العليا الذي يسهل من نقل المعلومات والتقارير الإحصائية التي يطلبها الرئيس من مرؤوسيه، وهذا ما يمكن العمال من تقديم أدائهم واقتراحاتهم، الأمر الذي يبعث الثقة في أنفسهم، وكذا الإتصال الأفقي الذي مكن العمال من تبادل المعلومات مع العمال من نفس المستوى والمهنة والمنصب.

الجدول رقم (37): يمثل فعالية أساليب الاتّصال التنظيمي في المركز الجامعي الاستشفائي ندير محمد بتيزي وزو وفق متغير المستوى التعليمي.

العينة	ثانوي	جامعي		تكوين آخر		المجموع
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	
جيدة	07	7%	23	05	05%	35
سيئة	17	17%	34	14	14%	65
المجموع	24	24%	57	19	19%	100

يوضح الجدول رقم (37) فعالية أساليب الاتّصال التنظيمي في المركز الاستشفائي ندير محمد بتيزي وزو، فمن خلال ما نلاحظه في الجدول أن هذه الأساليب ذات فعالية سيئة بنسبة (65%) بتكرار (65) إذ أن (34%) من المبحوثين الذين لديهم مستوى جامعي أكدوا ذلك، ثم فئة الثانوي بنسبة (17%) وأخيرا ثلثها فئة التكوين الآخر بنسبة (14%)، وذلك أن هذه الوسائل لا تستخدم بالطريقة المناسبة للرسالة وللمستقبل أي في الطرف الغير المناسب، كما الاتّصال الحديثة والتكنولوجيا الحديثة.

كما اعتبرت نسبة (35%) من المبحوثين أن فعالية أساليب الاتّصال التنظيمي في هذه المؤسسة جيدة بمعدل (35) تكرار توزع كالاتي (23%) من الإجابات لفئة الجامعيين، و(7%) لفئة الثانويين، أما تكوين آخر أجابوا بنسبة (5%).

يرجع سبب قلة نسب المبحوثين الذين اعتبروا هذه الأساليب جيدة أو سيئة الفاعلية، لوجود أساليب جدّ فعالة مثل الملصقات الإعلانية الإلكترونية وغيرها، والمبحوثين قدّموا إجاباتهم بناءً على بعض الوسائل وليس كلّها.

الجدول رقم (38): يوضح مدى تفهم المسؤول المباشر للمرضين وقضاء حاجاتهم.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
39%	39	نادرا
53%	53	أحيانا
08%	08	غالبا
100%	100	المجموع

من خلال البيانات المدونة في هذا الجدول تبين أن أعلى نسبة من المبحوثين والمقدرة بـ(53%) قد أقرت بأن مسؤولهم المباشر أحيانا ما يتفهم ظروف المرضين ويقضي حاجاتهم لعدة أسباب تتعلق بالعمل فيما تفر نسبة (39%) من فئة المبحوثين أن المسؤول نادرا ما يقضي حاجاتهم، وتلتها النسبة القليلة والمقدرة بـ(08%) والتي تعتبر عن المبحوثين الذين أكدوا عكس ذلك وأن المسؤول يهتم بقضاء حاجات المرضين غالبا أي في غالب الأحيان.

وبالرجوع إلى الأرقام المشار إليها سابقا يتضح لنا التباين الكبير في النسب وهذا يعكس مهام المسؤول في قضاء حاجات المرضين وانشغالهم وبالتالي من مهامه العادية تولى شؤونهم بما أنهم يؤدون عملهم بشكل أدق، صحيح أن في الآونة الأخيرة مع انتشار الوباء مرت المؤسسات الاستشفائية بظروف وأزمات كبيرة مما أحدث خلل في التنظيم والمهام واسنادها لجميع المرضين بشكل زائد إلا أن الإفراط الزائد للمسؤول في قضاء حاجاتهم يجعل العامل لغير من سلوكه.

## المطلب الثاني: آثار الاتّصال في مواجهة ضغوط العمل بالنسبة للمؤسسة.

(1) تكمن فعالية الاتّصال حسب "S.Schéiber" في قدرات الرئيس على استغلال الوقت واستثماره بشكل يجعله يحسن التخطيط والتدبير السليم، وتحدي الاستراتيجيات المستقبلية، وذلك لتفادي المشاكل التي تعيق عملية الاتّصال داخل التنظيم كتأجج الصّراعات وازدياد الشكاوي، ولضبط ردود الأفعال عند أعضاء التنظيم كالخوف والضغط النفسي والعدوانية... وغيرها، وضبط السلوك وتعديله والرّفْع من درجة الوعي، وبهذا يضمن قيمة مادية ومعنوية مضافة للتنظيم ككل. (بن موسى، 2008، ص34)

(2) يتم تبادل المعلومات بين الرئيس مع مرؤوسيه الذي يصبح تدبر تقنيات عملية الاتّصال بفعالية من حيث استقبال الرّسالة وفهم الأحاسيس والمشاعر فتتم التغذية الرجعية، فتكون دائرة عملية التفاعل وتدعم الاتجاهات النفسية والمواقف الإيجابية لتحفيز أعضاء التنظيم، لذا فتبادل المعلومات تعتبر أداة فعالة تساعد أعضاء التنظيم على حدّ المشاكل وتجاوز المعوقات التي تؤثر في تطور المؤسسة. (بن موسى، 2008، ص39)

(3) إن نجاح وفشل الاتّصالات الإدارية يؤثر على إنتاجية المنظمة الصحية بسبب تأثيره على كفاءة الأداء، فالاتصالات نشاط يمتد إلى جميع المستويات بصفة عامة، وفي المنظمات الصحية يمثل الاتّصال الفعّال أحد العمليات الأساسية في توجيهاتها نحو الاتّجاه السليم في تطبيق نشاطاتها المختلفة.

(4) تحسين الإنتاجية: عندما يفهم جميع أعضاء الفريق مهامهم ويطيعون على مهام الآخرين، سيكون بإمكانهم التركيز أكثر على عملهم، وتفادي المشاكل ضمن العمل، مما يحسن من إنتاجيتهم. (arageek.2022)

(5) إنّ التواصل عنصر رئيسي في رعاية الذات ورعاية الموظفين إن أسلوب التواصل المستخدم، إمّا يعزّز العلاقات الشخصية السلسلة والداعمة ويسهم في وجود بيئة عمل أقلّ ضغطاً، أو يعقد بيئة العمل ويجعلها أكثر ضغط وأقلّ إنتاجية. (القضاء، 2020، ص46)

(6) الاتّصال بين القادة، المديرين ومرؤوسيهـم في منظمات الأعمال ينظم الجهود ويوحد وجهتها في سبيل تحقيق هدف المنظمة، لذا وجب على المديرين في المنظمات تحقيق قنوات الاتّصال الرسمية ومعرفة القنوات الغير الرسمية من أجل حسن الاستفادة بها جميعاً في تدفق المعلومات.

(7) يؤدّي غياب الاتّصال الفعّال داخل المنظمة إلى مشكلات حادة، وإلى تبدّد الموارد البشرية وتعطيل الإنتاجية، كما هو الحال في الدول النامية، فيجب على المدير أن يتعرف على المشكلات التي يكون الاتّصال فيها سبباً فيها ويعمل جاهداً على إيجاد اتّصال فعّال يقضي على تلك المشكلات. (أبو النصر، 2009، ص ص 18-19)

إنّ فإن ضغوط العمل لا يمكن تجنبها، ولكن من الممكن أن نتحكّم في استجابتنا وتعاملنا معها ودرجة تأثيرها علينا.

فالثقة في النفس والهدوء والتخطيط الجيد، تعدّ أكثر العوامل التي تساعدنا على تخطي هذه الضغوط والتغلب عليها وأداء العمل بنجاح. (masrafeyoun,2022)

والاتّصال يساعد على انجاز التخطيط الإداري لفعالية، ويساعده على التنفيذ الفعّال للتّظيم الإداري والتطبيق الفعّال للرقابة الإدارية والاتّصال يساعده على أداء هذه العملية. (البارودي، 2015، ص108)

- الاتّصال الفعّال يساعد على تبادل المعلومات، تحقيق التفاهم والانسجام.
  - الربط بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة: وهي من الأمور شديدة الأهمية لكي تصل إلى أهدافها المنشودة، ولا يمكن عمليا إيجاد هذا الرّبط إلّا من خلال المعلومات السليمة الواضحة، والتي يوفرها نظام الاتّصال الإداري الفعال.
  - إيجاد مكانة متقدمة بين الشركات المنافسة في السّوق، عن طريق استقبال المعلومات التي تحصل عليها من خلال التواصل الفعال في السوق وتحليل المنافسين بشكل جيّد، ثمّ العمل على إيجاد ميزة إضافية تميزه عنهم، فتستقطب الكثير من العملاء.
  - الربط والتنسيق بين الإدارات والمستويات الوظيفية المختلفة في المؤسسة: فنظام الإدارة الحديث يعمل شكل تعاملي وفق تسلسل وظيفي هرمي، فهو يعمل على المعلومات الصادرة والواردة إليه بالتبادل المستمر بين كافة المستويات الوظيفية ومن ثمّ العمل على معالجة أوامر العمل المطلوبة. (promediaz, 2022)
  - وعي الأفراد بنشاط المنظمة وأهدافها: حيث يساعد الاتصال الجيد على توطيد العلاقة بين المنظمة العاملين وتعريفهم بالظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل المنظمة في إطارها وتزويدهم بنوعية العناصر البشرية المتاحة وكلّ ذلك يؤدي على كسب تأييدهم للمنظمة والحد من الشائعات. (برقية، عريف، 2016، ص218)
  - القضاء على الشائعات (Rumors) أو تقليلها إلى أدنى مستوى ممكن ويلاحظ بصوره عامة بأن الشائعات تكثر، ويزداد انتشارها كلما كانت المعلومات التي تتوفر للأفراد العاملين لا تكفي لتوضيح أبعاد وأهداف القرارات، لذلك يتم القضاء عليها من خلال توفير المعلومات والبيانات التي تكشف بصورة كاملة ودقيقة عن أهداف خطط وقرارات الإدارة والظروف المحيطة بتلك القرارات والخطط. (غانم فنجان، د.ذ.س، ص 36)
- تحقيق التنسيق في العمل: يحقّق الاتّصال الفعّال تقاربا في وجهات نظر العاملين المختلفة، مما يسهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل جوانب العملية الإدارية للمنظمة، مما

يسهم في تحديد الرؤية الشاملة لكلّ جوانب العملية الإدارية، ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات التي تطرأ في محيط العمل. (برقية، عريف، 2016، ص 218)

الجدول رقم (39): يوضح تأثير زيادة المسؤوليات على نجاح الاتّصال التنظيمي في المركز الاستشفائي الجامعي ندير محمد بتيزي وزو.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
64%	64	نعم
36%	36	لا
100%	100	المجموع

يتّضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يرون أنّ الاتّصال التنظيمي يتأثر بزيادة المسؤوليات وقد أجابت نسبة (64%) من المبحوثين بنعم، في حين كانت إجابة نسبة (36%) من بقية المبحوثين بلا، أي أنّ زيادة المسؤوليات لا تؤثر على نجاح الاتّصال التنظيمي بالمؤسسة ومن خلال قراءة لغة الأرقام نستنتج أنّ أغلبية المبحوثين يرون أنّ الاتّصال التنظيمي ونجاحه يتأثر بزيادة المسؤوليات لأن كلما كبرت الوحدات ازدادت المسؤوليات وعليه فإنّ التنظيم يقوم على أساس تقييم العمل في المؤسسة وتوزيعه على كل الوحدات المختلفة والمصطلحات، بحيث يراعي عند توزيع هذه المسؤوليات أن تكون واضحة ومحددة، كما يقوم الاتّصال في التكفل بالتعاون بين مصطلحات المؤسسة ووحداتها التنظيمية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

يعدّ الاتّصال الفعّال عملية إرسال الرسالة بطريقة تجعل المعنى الذي يفهمه المستقبل مطابق إلى حد بعيد للمعنى الذي يقصده المرسل، فالحوار الفعال له دور مهم وأساسي خلال

عملية التفاهم ونقل المعلومات، كما هو الركيزة المتينة التي تبنى عليها كلّ العلاقات السليمة.

فبالعودة إلى دراستنا الميدانية لمسنا نوعا ما وجود اتصال فعّال في المستشفى الجامعي ندير محمد بتيزي وزو، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (40): مدى فعالية والاتصال التنظيمي في المركز الاستشفائي ندير محمد.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
18%	18	فعّال
51%	51	غير فعّال
31%	31	المجموع

توضيح النتائج الإحصائية في الجدول أعلاه ان أعلى نسبة من المبحوثين والمقدرة بـ (51%) يرون أن الاتصال التنظيمي في هذه المؤسسة غير فعال، تليها نسبة (31%) من الذين يبدون نوعا ما فعالية الاتصال في المؤسسة المذكورة، مقابل (18%) ممن يرى أنّ الاتصال في المستشفى الجامعي ندير محمد فعّال.

ويمكن أن نرجع النسبة الغالبة التي ترى أن الاتصال في هذا المركز الجامعي غير فعّال على عدم وجود علاقات جيدة بين العمال، وعدم إرساء أسس صحيحة بين الإدارة والمرؤوسين، وجماعات العمل فيما بينها، وكذلك عدم تعزيز روح العمل الجماعي، وكذلك عدم إشراكهم في عملية اتخاذ القرار، وهذا ما يجعل المرضين يعيشون في عزلة مما يؤثر على حالتهم النفسية، والتي تؤدي إلى شعورهم بضغط العمل مما ينتج عن ذلك عدم الإحساس بالانتماء الوظيفي وضعف الأداء الوظيفي.

أما نسبة التي ترى أن فعالية الاتّصال في المؤسسة السالفة الذكر هي نوعا ما يعود إلى وجود تدفق للمعلومات بين المرضين فيما بينهم وبين الإدارة الوسطى والعليا وذلك بصفة نستطيع أن نقول متوسطة.

أما النسبة التي ترى أنّ الاتّصال التنظيمي في المؤسسة المذكورة فعّال فهذا يعود إلى توطيد العلاقات بين الأفراد في التنظيم وذلك من حيث الاستماع الجيد للآخرين، وتقديم النصائح والإرشادات والآراء حول مشاكلهم، وتعزيز الاحترام المتبادل بين الأطراف الاتّصالية، ممّا يؤدي إلى تخفيف حدّة ضغوط العمل جرّاء العملية الاتّصالية الفعّالة.

منه نستنتج أنّ المستشفى الجامعي ندير محمد بولاية تيزي وزو يسعى جاهداً لجعل الاتّصال داخل التنظيم وخارجه فعّالاً وذلك لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة وكذلك لجعل بيئة العمل يسودها روح التعاون والتشاور بين زملاء العمل من جهة والإدارة من جهة أخرى، وهذا من شأنه إزالة الغموض الذي ينتاب العامل اثناء تأدية واجبه وكذلك إتاحة الفرصة للمرضين للمشاركة في اتّخاذ القرارات وهذا ما يحفزهم نحو أداء أفضل.

وبالتالي فإن مشاركة العاملين في اتّخاذ القرارات لها تأثير واضح في تحسين طرق العمل وتقليص الصّراع ورفع الرّوح المعنوية للعاملين ورفع مستوى الانسجام بينهم في بيئة العمل. (عدان، 2020، ص77)

إذن الاتّصال الفعّال هو مفتاح نجاح المؤسسة وعليه يتوقف بقاؤها.

الجدول رقم (41): يبين طبيعة الاتصال السائد في المركز الاستشفائي الجامعي ندير محمد بتيزي وزو وعلاقته بمتغير السن.

المجموع	العينة								الاحتمالات		
	أكثر من 51 سنة	من 41-50 سنة	من 31-40 سنة	من 20-30 سنة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة			
منظمة	02	05	11	15	33	33%	02	05	11	15	33%
غير منظمة	04	10	30	23	67	67%	04	10	30	23	67%
المجموع	06	15	41	38	100	100%	06	15	41	38	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أن طبيعة الاتصال السائدة في المركز الجامعي الاستشفائي ندير محمد بتيزي وزو تلعب دورا هاما خاصة إذا كانت منظمة، لكن أقرت نسبة من أفراد المبحوثين أن طبيعة الاتصال السائد غير منظمة وتقدر هذه النسبة بـ(67%) ممرضين ومن بينها نسبة (30%) والذين تتراوح أعمارهم ما بين 31-40 سنة، ثم تليها نسبة (23%) الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20-30 سنة، كما نسبة (10%) للذين تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة، فيما تظهر الفئة التي تنحصر أعمارهم أكثر من 51 سنة بنسبة قليلة جدا والمقدرة بـ(4%)، ويمكنه تفسير هذه النسب يعود إلى عدد سنوات خبرتهم في هذه المؤسسة بالإضافة إلى كبر وحداتها ووجود عدّة ملحقات، بالإضافة إلى احتوائها على عدد كبير من العاملين فيها.

في حين نرى أن هناك نسبة (33%) من أفراد العينة الذين أقرروا ان طبيعة الاتصال السائدة في المؤسسة منظمة، منها نسبة (15%) للذين تنحصر أعمارهم ما بين 20-30 سنة، ونسبة (11%) للذين تتراوح أعمارهم ما بين 31-40 سنة، كما نجد فئة قليلة للذين تنحصر أعمارهم ما بين 41-50 سنة بنسبة (5%)، ثم تليها نسبة قليلة جدًا للذين 51 سنة فما فوق بنسبة (4%) ويرجع هذا الاختلاف في النسب إلى الأقدمية في العمل، فالذين تتراوح أعمارهم ما بين 41-51 سنة فما فوق لديهم نظرة شاملة حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أما الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20-31 سنة رغم صغر سن هذه الفئة إلا أنها تتطلب تطوير الوسائل الاتصالية من أجل تحسين طبيعتها خاصة في هذا العصر الذي تتطور فيها التكنولوجيا يوم بعد يوم.

وفي الأخير نلاحظ هذا التفاوت في النسب راجع إلى نقص الوسائل الاتصالية المناسبة والحديثة ولا يتعلق فقط بعدد سنوات الخبرة أو كبر السن، لأنها تلعب دورًا هامًا في تنظيم المؤسسات الخدمية كلها. وخاصة المستشفيات لتبادل المعلومات والحصول على استشارات وتنمية روابط العمل.

الجدول رقم (42): يوضح الاتصال في المستويات التنظيمية.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
29%	29	الإدارة العليا
49%	49	الإدارة الوسطى
22%	22	الإدارة الدنيا
100%	100	المجموع

يصرح (49%) من أفراد العينة أنهم يفضلون الاتصال بالإدارة الوسطى للمركز الاستشفائي الجامعي ندير محمد، بينما يبين (29%) من المرضى أن الإدارة العليا هو أفضل مستوى تنظيمي للاتصال به في المؤسسة المذكورة.

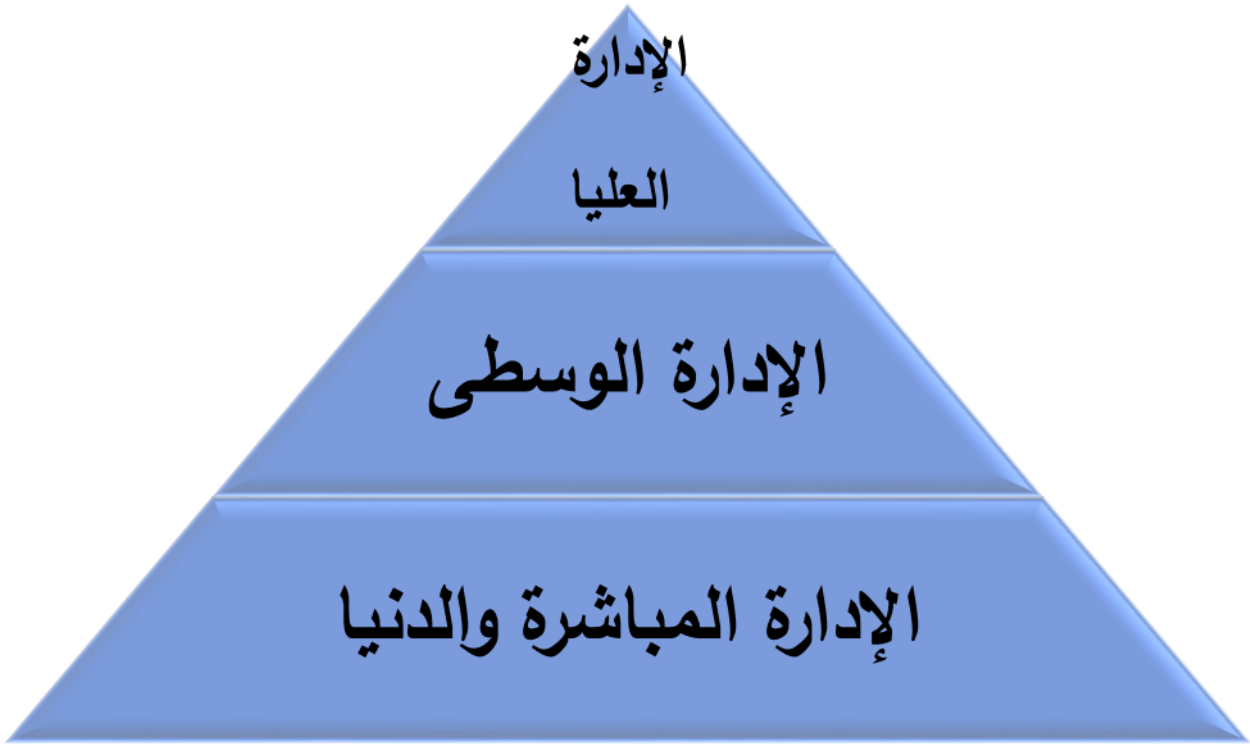
في حين أكدت النسبة المتبقية والمقدرة بن(22%) أنهم يفضلون الاتصال بالإدارة الدنيا في المنظمة.

ويمكن أن ننسب تفضل المرضى بالاتصال بالإدارة الوسطى كونها همزة وصل بينها وبين الإدارة العليا والإدارة الوسطى فهي تنقل الشكاوي والتظلمات وطلب الاستفسارات والتقارير إلى المدير العام لكون هذا الأخير يتعدّد اللقاء معه خارج الأيام المقررة للزيارة. كذلك هذا المستوى له القدرة على التواصل الفعال وحلّ مشكلات المرضى، أما المرضى الذين يفضلون الاتصال مع الإدارة العليا لأنّها مركز إصدار القرارات والتوجيهات. فعندما لم تقدر الإدارة الوسطى إيجاد الحلول لمشكلات العمال يلجؤون مباشرة إلى المدير العام لإيجاد الحلول الأنسب والفعالة لما يعرقل حسن أدائهم تجاه المرض وللمؤسسة ككل، كذلك يعرض أفكارهم واقتراحاته للمدير العام حول تسيير الحسن للعمل الذي يعود بالإيجاب للمرضى والمرضى وللمؤسسة ككل.

بينما تفضّل عينة الدّراسة الأخيرة الاتّصال بالإدارة الدنيا، كونها الأقرب إلى المرضى ويتفاعل معهم بشكل يومي كذلك هي المسؤولة على تنسيق الأنشطة داخل مصالح وأقسام في المركز الاستشفائي ندير محمد.

وأيضاً تعمل على إيجاد الحلول لشكاوي المرضى داخل المصالح دون إيصالها إلى المستويات العليا في المؤسسة، خاصة في حالة حدوث سوء التفاهم بين العمال، أو بين الموظفين والمرضى، وكذلك تسعى لتحقيق روح التعاون بين العمال من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

الشكل رقم (02): هرم الإدارة (business4lion, 2022)



إنّ تعمل المستويات الإدارية المختلفة كخطوط أو حدود فاصلة بين الأقسام الإدارية المتعددة داخل الشركة أو المؤسسة، فكلما كبر حجم الشركة ارتفع عدد قواها العاملة، ازدادت مستوياتها الإدارية والعكس صحيح.

إنّ تحقيق الاتّصال الفعّال الذي يخفّف ضغوطات العمل من شأنه أن يحقق نتائج ميدانية هامة وفق ظروف يجب أن تسود المؤسسة لعل أبرزها إقامة علاقات وظيفية يسودها التفاهم المشترك كما ورد في دراستنا الميدانية حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (43): يوضح الظروف المساعدة على تخفيف من ضغوطات العمل.

النسبة المئوية		التكرارات	العينة الاحتمالات
37.66%	58	توفير مناخ ملائم للاتصال بين المستويات التنظيمية.	
42.20%	65	إقامة علاقات وظيفية لسوء التفاهم المشترك.	
20.12%	31	التركيز على تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى.	
100%	154	المجموع	

تفيد البيانات المدونة في الجدول أعلاه أن مؤشر إقامة علاقات وظيفية يسودها التفاهم المشترك يساهم بنسبة (42.20%) في تخفيف حدة ضغوط العمل لدى الممرضين في المركز الاستشفائي ندير محمد بولاية تيزي وزو.

أما عند مؤشر توفير مناخ ملائم للاتصال بين المستويات التنظيمية يبين لنا مساهمته بنسبة (37.66%) في دور الاتصال التنظيمي في تخفيف ضغوط العمل لدى الممرضين.

كما تتمثل نسبة (20.12%) الذي يعتبر عن مؤشر التركيز على تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى في تخفيف ضغوط العمل.

ويمكن أن نرجع ارتفاع النسبة لدى أغلبية المبحوثين إقامة علاقات وظيفية يسودها التنسيق والتفاهم المشترك إلى أن الموظفين عندما يقومون بمختلف مهامهم وأدوارهم في إطار الجماعة فإنه ينعكس بشكل إيجابي على حالتهم النفسية والمعنوية في إطار العلاقات الإنسانية والاجتماعية، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي وتخفيف من حدة الضغوط المهنية.

أما فيما يتعلق بتوفير مناخ ملائم للاتصال بين المستويات التنظيمية وتكون ذلك من خلال نقل المعلومات والبيانات في إطار واضح ومنظم بين المستويات الإدارية الدنيا، الوسطى والعليا، مما يسهم في اتخاذ قرارات إدارية رشيدة وعقلانية.

وفي الأخير نجد التركيز على أهداف وغايات المؤسسة وفق ما يعرف بالولاء التنظيمي، أي الارتباط الوثيق بالمؤسسة والحرص على سمعتها وصورتها الذهنية الجيدة والدفاع عنها في حالة وجود حملات لتشويه سمعتها بالإشاعات والأخبار المضللة والكاذبة.

وفي النهاية نستنتج بأن توفر علاقات اجتماعية وإنسانية التي يسودها التقدير والاحترام، الود والثقة يساهم بشكل فعال وناجح في التخفيف من ضغوط العمل لدى المرضين على مستوى المركز الاستشفائي الجامعي ندير محمد.

وهنا يلعب الاتصال التنظيمي دوره في تنمية الشعور بالانتماء للمنظمة، والاستقرار الوظيفي، وتقدير المنظمة لعمل الأفراد، وتحقيق الذات وبذلك ترفع الروح المعنوية للعاملين، وتسيطر عليهم روح الفريق ويزداد تمسكهم وتحمسهم للعمل ومقاومتهم للإحباط. (عجوة، وآخرون،

## خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل أهمية الاتصال التنظيمي في مواجهة ضغوط العمل كونه القلب النابض والجسر الواصل بين جميع أطراف المؤسسة، كما أنّ الأساليب الاتصالية الفعّالة تلعب دور مهم في مواجهة هذه الضغوطات لدى الممرضين في المركز الجامعي الاستشفائي ندير محمد، وكان هذا الاتصال على فاعلية بدرجة كبيرة وأثارها على العاملين في المؤسسة، رغم وجود معوقات تعرقل هذا الاتصال إلا أنّ إيجاد الحلول والقضاء عليها بواسطة الاتصال التنظيمي.

## قائمة المصادر والمراجع

### 1. الكتب:

1. أبو النصر، مدحت محمد، (2009)، مهارات الاتصالات مع الآخرين، ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
2. البارودي، منال أحمد، (2015)، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
3. بشير العلاق، (2009)، أساليب وطرق إعداد التقارير والخطب التقليدية والإلكترونية، ط1، عمان، الأردن.
4. الجامعة الإلكترونية السعودية، (2012)، مهارات الاتّصال، ط1، (د.ذ.ن)، المملكة العربية السعودية.
5. سعدات محمود فتوح أحمد، (2016)، مهارات الاتّصال الفعّال، (د.ذ.ط)، شبكة الألوكة، (د.ب.ن).
6. ضرار عبد الحميد توم، (2021)، مهارات الاتّصال (310 بشر)، جامعة الملك خالد، كلية، ط1، الأعمال، اليازوري للنشر.
7. طلعت إبراهيم لطفي، (2007)، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، ط1.
8. عبد الباقي، صلاح الدين محمد، (2000)، السلوك الإنساني في المنظمات، د.ط، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، القاهرة.

9. عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف (1993)، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، ط2، الإسكندرية.
10. القضاة أحمد (2020)، دليل رعاية الموظفين ورعاية الذات في وزارة الصحة في سياق نظام الرعاية الصحية، (د.ذ.ط)، الوكالة الألمانية للتعاون الدولي (Giz)، الأردن.
11. محمد الفاتح المغربي، (2018)، السلوك التنظيمي، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ط1، القاهرة، مصر.
12. محمد يوسف القاضي، (2015)، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
13. نجيب مصطفى شاوش، (2005)، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دط، دار الشروق للنشر، الأردن.
14. حزي بشار، (2020)، الاتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية.

## 2-المجلات:

1. برقية، سهيلة، عريف عبد الرزاق، (2016)، "أساليب الاتصال التنظيمي في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، دون ذكر المجلد.
2. الحاج قدوري، (2016)، "فاعلية الاتصال الداخلي في مواجهة الضغوط المهني من وجهة الممرضين العاملين في مستشفى محمد بوضياف بورقلة"، مجلة العلوم النفسية والتربوية، 2(2): 123-140.

3. دهان، محمد، قريشي، هاجر، (2017)، "متغيرات بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بضغوط العمل في المؤسسة"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، ميله: 05.
4. طبيشات رامي، (2016)، "قياس أثر دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة في مدينة إربد المنارة"، مجلة المنارة للبحوث والدراسات: 22(2).
5. فاطمة دريدي، أمال زرفاوي، (2021)، "نماذج الاتّصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر"، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية: 7(2).
6. مخلوف سعاد، غرابي حولة (2019)، "مهارات الاتّصال في المنظمات"، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية: 3(4): 79-90.
- 3-المذكرات:

1. بن جلول، مهارة الاتّصال وعلاقتها بأساليب إدارة الصّراع التنظيمي لدى القياديين بقطاع المحروقات، دراسة ميدانية بشركة سونطراك بالجنوب الجزائري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة مولود معمري، تامدة، ولاية تيزي وزو.
2. بن داود، العربي، (2008)، فعالية الاتّصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجازف (O.P.G) عين السمارة قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير منشورة في علم الاجتماع، كلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

3. بن طالب سامية، (2017)، "تفعيل دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل في المنظمة"، رسالة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.

4. بن موسى سمير، (2008)، "عملية الاتصال بين الرئيس المتسلط ومروؤسيه وردود أفعالهم السلوكية"، رسالة مقدمة لشهادة الماجستير منشورة في علم النفس والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة وهران، الجزائر.

5. جلال الدين بوعطيط، (2009)، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري محمود قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

6. طه غضية، ناهدة (2008)، "أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن"، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، الأردن.

7. العمري، سليمة، (2019)، "دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية"، رسالة دكتوراه، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية.

8. فريدة، جعالة، (2013)، "الاتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، وعلوم التسيير.

#### 4-المواقع الإلكترونية:

1. ياسين عمرو، مهارات التعامل مع ضغوط العمل وعدم التيقن في بيئة العمل، على الموقع:

<https://www.masrafeyoun.ebi.gov.eg> (10/08/2022 à 21h25)

2. سناء عمر، أشكال ومهارات الاتصال الفعال في الإدارة، على الموقع:

<https://www.promediaz.com> >الإدارة >أعمال (07/09/2022 à 1h00)

3. مجد الشيخ، موسوعة أراجيك <مهارات الشخصية في:

<https://www.arageek.com> ما-هو-الاتصال الفعال (28/08/2022 à 12h45)

SANA Omar، أشكال ومهارات الاتصال الفعال في الإدارة، في:

<https://promediaz.com> >الإدارة >أعمال (02/09/2022 à 1h15).

# الفصل الرابع

## الفصل الرابع:

### نتائج الدراسة والبدائل المقترحة

المبحث الأول: صدق الفرضيات.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة.

المبحث الثالث: البدائل المقترحة.

خلاصة الدراسة.

## المبحث الأول: صدق الفرضيات

### الفرضية الأولى:

ينتهج المستشفى الجامعي ندير محمد الاتصال التنظيمي، حيث يساعد هذا الأخير على خلق بيئة ملائمة للممرض من أجل تأدية مهامه بعيدا عن ضغوط العمل:

حسب النتائج الإحصائية المتحصّل عليها اثناء تفريغ البيانات تبين أن الفرضية غير صادقة وذلك من خلال عدم مراعاة القرارات الصادرة من الإدارة العليا لمصالح الممرضين على مستوى المؤسسة، وذلك من وجود معوقات اتّصالية متعدّدة التي تعرقل وصول الرّسالة المراد إبلاغها للممرضين والتي تتمثل في طبيعة القرارات التي تأخذ شكل التسلط وتناقض سلوكيات الرّؤساء أثناء العمل وعدم تميّزهم بالعدل والمساواة أثناء تعاملهم مع الموظفين، كذا وجود الضوضاء واللغة المستخدمة ومصادقية المرسل التي تؤثر على فعالية الاتّصال، فكلّ هذه العوامل والمعوقات لا تساعد على خلق بيئة ملائمة للممرض من أجل تأدية مهامه وواجباته على أحسن وجه بعيدا عن ضغوط العمل.

### الفرضية الثانية:

يعتمد المركز الاستشفائي الجامعي ندير محمد على الاتّصال التنظيمي في تحسين آليات العمل، هي فرضية صادقة حيث أكّدت النتائج الإحصائية وجود اتّصال بين الرّؤساء والمرؤوسين، ووجود رئيس مباشر يعود إليه الممرض عند الحاجة كذلك وضوح الرّسائل المراد إبلاغها في ظلّ الاتّصال التنظيمي، واستخدام الوسائل الشفوية والكتابية للاتّصال بين الأطراف الاتّصالية كونها الوسائل الأفضل استخداما في نظر الممرضين؛ بالإضافة إلى تعدّد المستويات الإدارية التي يلجأ إليها الممرض في الاتّصال بالجهات العليا.

**الفرضية الثالثة:**

تنوع مصادر ضغوط العمل التي يتعرّض لها أفراد عينة الدراسة:

وهي فرضية صادقة، وذلك من خلال تنوع مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها الممرض خلال تأدية مهامه في المركز الاستشفائي الجامعي ندير محمد بولاية تيزي وزو والتي تتمثل في:

- الضغوط الناتجة عن الظروف البيئية مثل: المعاناة من سوء الإضاءة والتهوية وكثرة الضوضاء في مكان العمل.

- الضغوط الناتجة عن عبء الدور ويكمن ذلك في عدم ملائمة العمل الموكل للممرض في حدود طاقته، مما يؤدي ذلك إلى عدم وجود وقت الراحة له أثناء الدوام وعم احتواء الوظيفة على مهام متنوعة لا تشعره بالملل.

- وفي الأخير هناك ضغوط ناتجة عن عوامل تنظيمية والمتمثلة في عدم تميّز الرؤساء بالعدل والمساواة مع بقية الممرضين، وإلى السلوكيات المتناقضة لرؤساء أثناء العمل، بالإضافة إلى عدم الرضا عن الحجم الساعي وعن الراتب الشهري الذي لا يعادل الجهد الذي يبذله الممرض أثناء أداء واجبه.

**الفرضية الرابعة:**

وجود فعالية الاتّصال التنظيمي في المنظمة من حيث تخفيف حدّة العمل لدى الممرضين الجزائريين:

- هي فرضية غير صادقة. وذلك من خلال النتائج الإحصائية التي تؤكد أنّ الاتّصال غير فعّال في المركز الاستشفائي الجامعي ندير محمد لولاية تيزي وزو، وهذا يعود إلى واقع قنوات الاتّصال الذي تقيّم بالسوء من طرف الممرضين، وكذلك إلى تأثير

زيادة المسؤوليات على نجاح الاتّصال التنظيمي، وإلى تأثير فعّالية الاتّصال باللّغة المستخدمة والضوضاء ومصداقية المرسل، وكذلك يتميز الاتّصال التنظيمي بالتعقيد، بالإضافة إلى الطبيعة الغير المنظمة لعملية الاتّصال ونوع الاتّصال السائد الذي يكون في اتجاه واحد أي نازل وكذلك يعود إلى عدم تفهم المسؤول المباشر للممرّض.

## المبحث الثاني: نتائج الدراسة.

نستنتج من خلال دراستنا هذه المتعلقة "دور الاتصال التنظيمي في تخفيف ضغوط العمل لدى الممرضين الجزائريين" بعد إجراء الدراسة الميدانية وتفريغ البيانات وتحليلها إلى النتائج التالية:

(1) معظم أفراد العينة إناث بنسبة (60%) وتتراوح أعمارهم ما بين 31 إلى 40 سنة بنسبة (41%)، بحيث تكون خبرتهم اقل من 5 سنوات بنسبة (36%).

(2) إنّ معظم أفراد العينة يرون أن الوسائل الشفوية هي من أكثر الوسائل استخداما في المركز الاستشفائي الجامعي "تدير محمد" بولاية تيزي وزو وذلك بنسبة (68%)، وأيضا هناك تساوي في النسب لأفراد العينة التي تعتقد أنّ الوسائل الشفوية والكتابية هي الأفضل في المؤسسة محلّ الدراسة، والفئة التي تنفي ذلك بنسبة تقدر بـ (50%) لكلا الفئتين.

(3) إنّ نوع الاتصال السائد في المؤسسة السالفة الذكر، هو الاتصال الذي يكون في اتجاه واحد والمتمثل في الاتصال النازل بنسبة (65%).

(4) إنّ أفراد العينة يرون القرارات النازلة من المدير إلى مرؤوسيه عبارة عن أوامر غير قابلة للمراجعة وذلك بنسبة (56%).

(5) أن معظم أفراد العينة يبينون هناك اتّصال بين الموظّفين والرؤساء وذلك بنسبة (64%)، والهدف من هذا الاتّصال هو نقل الاستفسارات بنسبة (54%) والشكاوى بنسبة (41%)، وأن معظم المبحوثين يصرحون بوضوح طبيعة الرسائل المراد إبلاغها في ظلّ الاتصال التنظيمي بنسبة (39%).

(6) يبيّن أغلب المبحوثين يقيمون واقع قنوات الاتصال بالسوء بنسبة (63%).

(7) يعاني الممرضون على مستوى المركز الاستشفائي "ندير محمد" من ضغوط العمل متعدّدة وتعود مصادرها إلى: مصادر بيئية والتي تتمثل في المعاناة من سوء الإضاءة والتهوية في مكان العمل بنسبة (68%)، من الضوضاء بنسبة (69%) ومن تأثير سلوكيات المريض ومرافقيه على طبيعة العمل بنسبة (52%)، وأيضاً من الضغوط الناتجة من العوامل التنظيمية مثل عدم الرضا عن الحجم الساعي بنسبة (7%)، وراتب الممرض لا يعادل الجهد الذي يبذله وذلك بنسبة (86%)، إضافة إلى سلوكيات الرؤساء المتناقضة أثناء العمل بنسبة بقدر ب(86%)، وتميزهم أحياناً بالعدل والمساواة مع بقية الممرضين بنسبة (53%)، وأحياناً فإما يتفهمون ويفضّلان حاجتهم بنسبة (53%) أخيراً تعاني فئة الدراسة تعاني من الضغوط الناتجة من عبء الدور: ويظهر ذلك في العمل الموكّل للمرض ليس في حدود طاقته بنسبة (76%)، وعدم احتواء الوظيفة على مهام متنوعة لا تشعر الممرض بالملل بنسبة (68%)، وعدم وجود وقت للراحة أثناء الدوام بنسبة (72%).

(8) تبين الإحصائيات التي توصلنا إليها أنّه ينتج عن هذه الضغوط آثار عديدة تتمثل في الشعور بالإرهاق والتعب بنسبة (86%)، عدم اتقان المهمة الموكلة للمرض بنسبة (28%)، ارتكاب أخطاء نتيجة التوتر بنسبة (49%)، تأخر في أداء المهمة بنسبة (44%) وإهمال الجدية في العمل بنسبة (21%).

(9) توضح النتائج الإحصائية التي تحصلنا عليها بعد تفريغ البيانات أن في المستشفى الجامعي "ندير محمد" معوقات الاتصال تؤثر على الرسالة الاتصالية في المنظمة والمتمثلة: في معوقات تنظيمية بنسبة (66%) ونفسية التي تقدر بنسبة (61%). مثل عدم مراعاة الرؤساء أثناء توجيه موظفيهم بنسبة (71%) والقرارات الصادرة من الرؤساء تأخذ أحياناً شكل التسلط بنسبة (59%).

10) توصلت الدراسة إلى أن أغلبية أفراد العينة يرون أن الاتصال التنظيمي في المركز الاستشفائي "ندير محمد" غير فعال وهذا بنسبة (51%)، وهذا راجع إلى تأثير فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة بالغة المستخدمة بنسبة (45%)، بالضوء بنسبة (40%) وإلى مصداقية المرسل سنة (25%) وكذلك تأثير زيادة المؤسسات على نجاح الاتصال التنظيمي بنسبة (64%).

11) وبطبيعة عملية الاتصال السائدة في المؤسسة التي هي غير منظمة بنسبة (67%) وإلى تعقيد عملية الاتصال التنظيمي بنسبة (30%).

12) وتوضح الدراسة أن أفراد العينة يفضلون الإتصال بالإدارة الوسطى بنسبة (49%)، وبالإدارة العليا بنسبة (29%)، أما تعاملهم مع الإدارة الدنيا فهو يكون بنسبة (22%).

13) وتوصلت النتائج النهائية المتحصّل عليها أن لتحقيق الإتصال الفعال في المستشفى الجامعي "ندير محمد" وتخفيف حدّة الضغوط التي يعاني منها الممرضين: على المؤسسة إقامة علاقات وظيفية يسودها التفاهم المشترك بنسبة (65%) وتوفير مناخ ملائم للإتصال بين المستويات التنظيمية بنسبة (58%) والتركيز على تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى بنسبة (31%).

### المبحث الثالث: البدائل المقترحة.

(1) يتوجب على القائمين بالإتصال وعلى المسؤولين ضرورة التخطيط لعملية الإتصال التنظيمي وفق أسس صحيحة وسليمة ومنطقية بهدف تحفيز الممرضين على أداء المهام على أحسن وجه وبشكل ملائمة بهدف العناية والسهر على رعاية المرضى وراحتهم.

(2) تعزيز دور الإتصال داخل المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمّد بولاية تيزي وزو.

(3) على المسؤول البحث عما يشغل الممرض، ولا ينتظر هذا الأخير التعبير عن ذلك.

(4) معالجة انشغالات الممرضين في آجالها المحددة كي لا تتعقد الأمور أكثر لتفادي الأزمات.

(5) تحسين ظروف العمل أو بيئة العمل المادية.

(6) تقديم الإرشاد للعاملين من أجل تحسين صحة وسلامة العاملين عقليًا من أجل التقليل من الآثار السلبية لضغوط العمل.

(7) العمل على مشاركة الممرضين في اتخاذ القرارات.

(8) تنمية روح التعاون والتشاور بين زملاء العمل من جهة والإدارة من جهة أخرى، وهذا من شأنه إزالة الغموض الذي ينتاب العامل أثناء تأدية عملية.

(9) القيام بالمقابلات والاجتماعات مع الممرضين للإصغاء إليهم.

(10) الإبتعاد عن الطابع التسلطي أثناء إصدار القرارات والتعليمات.

(11) اتّباع التّدوير الوظيفي بهدف تنمية مهارات الممرّضين وتنوّعها وتدريبه على القيام بوظائف متعدّدة لكسر الرّوتين والملل، إضافة إلى التّقليل من ضغوط العمل.

(12) العمل على رفع قدرة الإصغاء والمتابعة من أجل زيادة فعالية الإتّصال.

الملاحق

جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية  
فرع: علوم الإعلام والاتصال



استمارة الاستبيان

## الموضوع

دور الاتصال التنظيمي في تخفيف ضغوط العمل في المستشفيات الجزائرية  
دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي ندير محمد بولاية تيزي وزو

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال  
تخصّص: اتصال تنظيمي

تحت إشراف:

البروفيسور: شفيق إيكوفان

من إعداد الطالبتين:

-ججيقة أمزيان

-زوهرة بن شعبان

أخي الممرض/أختي الممرضة

هذه الاستمارة تعد أداة بحث مهمة في دراستنا التي تدرج في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصّص: اتصال تنظيمي.

وعلى هذا الأساس نرجو منكم المساعدة بإجاباتكم الموضوعية والدقيقة على الأسئلة التي تتضمنها هذه الاستمارة، ونحيطكم علما بأن المعلومات التي ستدلون بها، ستكون في سرية تامة، ولا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

المطلوب منكم:

1-القراءة المتأنية بكل سؤال.

2-وضع علامة (x) في إطار الإجابة المناسبة.

السنة الجامعية: 2021-2022

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1-الجنس: ذكر  أنثى

2-السن: من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة

من 31 سنة إلى أقل من 40 سنة

من 41 سنة إلى أقل من 50 سنة

من 51 فما فوق

3-المستوى التعليمي:

ثانوي  جامعي  تكوين آخر

4-الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات إلى 10 سنوات

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة.

من 15 سنة فما فوق

المحور الثاني: واقع الاتّصال السّائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية؟

5- هل عملية الاتّصال السّائدة في المؤسسة؟

منظمة

غير منظمة

6- ما هي وسائل الاتّصال الأكثر استخداما؟

وسائل شفوية  وسائل مكتوبة

- هل تعتق أنّها الوسيلة الأفضل؟

نعم  لا

لماذا .....

7- ما نوع الاتّصال السّائد في المؤسسة؟

الصّاعد  النازل  الافقي

8- هل القرارات النازلة من المدير إلى مرؤوسيه عبارة عن أوامر غير قابلة للمراجعة؟

نعم  لا

9- الاتّصال التنظيمي في المؤسسة يتميّز بـ:

السهولة  التعقيد  بسيط إلى حد ما

10- هل هناك اتصال بين الموظفين والرؤساء؟

نعم  لا

-إذا كانت إجابتك بـ "نعم" ما هو سبب الاتصال؟

الاستفسارات  تقديم شكوى

أخرى أذكرها.....

11- كيف ترى الرسائل المراد إبلاغها في ظلّ الاتصال التنظيمي؟

واضحة  غامضة  صعبة

12- كيف ترى الاتصال التنظيمي في المؤسسة؟

فعّال  غير فعّال  نوما ما

13- كيف تقيم واقع قنوات الاتصال داخل المؤسسة؟

جيّدة  سيّئة

المحور الثالث: ضغوط العمل

14- هل تشعر بالتعب والإرهاق لكثرة العمل المطلوب منك؟

نعم  لا

15- هل العمل الموكل إليك هو في حدود طاقتك؟

نعم  لا

- في حالة إجابتك بـ "لا" هل يؤدي هذا العمل إلى:

أ- عدم اتقان المهمة الموكلة إليك

ب- ارتكاب أخطاء نتيجة التوتر

ج- تأخر في أداء المهمة

د- إهمال الجدية في العمل

16- هل هناك وقت للراحة أثناء الدوام؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بـ "لا" إلى ماذا يؤدي ذلك:

أ- إرهاق وعدم القدرة على العمل

ب- يؤدي بك إلى اقتطاع وقت الراحة من وقت الدوام الرسمي

17- هل تؤثر سلوكيات المريض ومرافقته على طبيعة عملك؟

نادرا  أحيانا  غالبا

18- هل تعاني من سوء الإضاءة والتهوية في مكان عملك؟

نعم  لا

19- هل تعاني من كثرة الضوضاء في مكان عملك؟

نعم  لا

20- هل تجد صعوبات في الحصول على إجازات؟

نعم  لا

21- هل يوجد رئيس مباشر ترجع إليه وقت الحاجة؟

نعم  لا

22- ما مدى تفهمه وقضائه لحاجتك؟

نادرا  أحيانا  غالبا

23- هل القوانين والتعليمات في المستشفى واضحة لديك؟

نعم  لا

24- هل تدرك مساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة؟

نعم  لا

25- هل تحتوي وظيفتك على مهام متنوعة لا تشعرك بالملل؟

نعم  لا

-إذا كانت الإجابة بـ "نعم":

أذكرها.....

26- هل تعتقد أنّ راتبك يعادل الجهد الذي تبذله في العمل؟

نعم  لا

27- هل أنت راض عن الحجم الساعي للعمل؟

نعم  لا

28- هل تتميزّ معاملة الرؤساء بالعدل والمساواة مع بقية الموظفين؟

دائماً  أحيانا  نادرا

المحور الرابع: معوقات الاتصال التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد ندير" بتيزي وزو.

29- حسب رأيك ما هي معوقات الاتصال الأكثر تأثيراً في المؤسسة الاستشفائية "محمد ندير" بولاية تيزي وزو؟

تنظيمية  نفسية

30- هل هناك مراعاة من طرف الرؤساء أثناء توجيه موظفيهم؟

-يراعون حالتهم

-لا يأخذونها بعين الاعتبار

31- هل تعتبر أن القرارات الصادرة من رؤسائك تأخذ شكل التسلط؟

غالباً  أحياناً  أبداً

32- عند صدور التعليمات من رؤسائك من خلال السلسلة الاتصالية؟

-تطبقها مباشرة.

-تتعامل معها حسب المصدر الوارد

-تتأكد من صحة مضمون الرسالة

33- هل لزيادة المسؤوليات تأثير على نجاح الاتصال التنظيمي؟

نعم  لا

34- تتأثر فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة بـ:

اللغة المستخدمة  الضوضاء  مصداقية المرسل

35- هل القرارات الصادرة من الإدارة؟ تراعي مصالحكم كمرضى؟

غالبا  أحيانا  أبدا  دائما

36- كيف ترى سلوكيات رؤسائك اثناء العمل؟

متناقضة  سوية

المحور الخامس: دور الاتّصال التنظيمي في تخفيف ضغوط العمل على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد ندير" بولاية تيزي وزو.

37- هل ترى أنّ الاتّصال التنظيمي له دور في تخفيف ضغوط العمل على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد ندير" بولاية تيزي وزو؟

دائماً  أحياناً  أبداً

38- في أي مستوى تنظيمي تفضل الاتّصال معه؟

الإدارة العليا  الإدارة الوسطى  الإدارة الدنيا

39- حسب رأيك كيف يمكن للاتّصال التنظيمي أن يخفّف من حدّة ضغوط العمل لدى المرضين على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد ندير" ولاية تيزي وزو؟

- توفير مناخ ملائم للاتّصال بين المستويات التنظيمية.

- إقامة علاقات وظيفية يسودها التفاهم المشترك.

- التركيز على تحقيق أهداف المؤسسة الدرجة الأولى.

## دليل المقابلة

مقابلة مع المكلفة بالإعلام والاتصال في المركز الاستشفائي "ندير محمد" السيدة  
"نايت سي أحمد سهيلة".

س1: ما هي الأسباب المؤدية إلى تمييز الإتصال التنظيمي بالتعقيد لمؤسستكم.

ج1: باعتبار أنّ الإتصال التنظيمي هو جملة من العمليات الإدارية التي عن طريقها يتم  
إنسياب المعلومات إلى جميع الموظفين في هذه المؤسسة كون أنّ الإتصال النازل هو السائد  
فيها، أي أن الإتصال يكون في اتجاه واحد من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا.

س2: إلى ماذا يعود سوء قنوات الاتصال في المؤسسة.

ج2: حسب مسؤولية الإعلام والاتصال في المؤسسة لقنوات اتصال جديدة وعديدة في  
المؤسسة كلوحة الإعلانات والصفحة الرسمية فايسبوك والموقع الإلكتروني "Site Web"  
للمؤسسة، وعلبة الآراء لاستقبال الشكاوي والإستفسارات لكلّ العمال.

لسوء قنوات الإتصال يعود إلى نقص اهتمام العمال (المرضى) بالوسائل الإتصالية.

س3: ما هو تفسيركم لعدم فعالية الاتصال التنظيمي في مؤسستكم؟

يعود عدم فعالية الاتصال التنظيمي في هذه المؤسسة إلى نقص الإمكانيات البشرية المؤهلة  
في المجال التقني لتسير هذه الوسائل، بالإضافة إلى نقص الميزانية المالية خاصة بعد أزمة  
كورونا، بالإضافة إلى نقص الموارد المادية.

كما يعود إلى عدم وجود الاتصال المباشر مع المرضى وذلك من خلال اللقاءات  
والاجتماعات.

س4: لماذا يجد أغلب المرضى صعوبات في الحصول على إجازات في مؤسستكم؟

ج4: نظرا للأزمة الوبائية التي مرت بها المؤسسات الإستشفائية الجزائرية بشكل عام إلى نقص الموارد البشرية المتمثل في الطاقم الطبي والمرضى وكثرة المرضى المتوافدين إلى المستشفى، وعدد كبير من أفراد الجيش الأبيض اللذين أصيبوا بالوباء مما أدى إلى الإدارة العليا لإصدار قرارات حول عدم منح إجازات لهم وذلك من أجل توفير الرعاية بالمرضى.

س5: كيف يؤثر الإتصال على التنظيم في مؤسستكم.

ج5: عدم فهم العمال خاصة المرضى لمضمون الرسائل الصادرة من الإدارة العليا وتفسيرها الخاطئ، أدى بعضهم إلى تشويه سمعة المؤسسة عن طريق نشر منشورات سيئة تشوه الصورة الإيجابية لها.

س6: كيف تؤثر زيادة المسؤوليات بالنسبة للمرضى على نجاح الإتصال التنظيمي في المؤسسة.

ج6: نظر لكثرة المهام الموكلة للمرض أثناء تأدية واجبه باعتبار أن مهنة التمريض شاقة وذات مسؤولية عالية.

س7: كيف يتم الإتصال والتفاعل بينكم كخلية الإتصال بين المرضى على مستوى مؤسستكم؟

ج7: يتم الإتصال والتفاعل بين خلية الإتصال والمرضى عبر مجموعة من الوسائل المتمثلة في الهاتف وإرسال دعوات، الإتصال المباشر وذلك عن طريق الإجتماعات، وعن طريق مواقع التواصل الإجتماعي والمواقع الإلكترونية.

س8: إلى ماذا يعود تناقض سلوكات المسؤولين أثناء العمل؟

يعود تناقض سلوكات المسؤولين أثناء العمل إلى طابعهم التسلطي، وإلى زيادة المسؤولية والضغوطات عليها خاصة أثناء جائحة كورونا، وعدم وجود ثقافة الانتظار لدى المرضى ومرافقيهم.

تناقضه يتمشى مع أخلاق المسؤول والمنصب.

مثلا مسؤول الاستجالات الجراحية يكون أكثر انفعالا من المصالح الأخرى والكم الهائل من المرضى المتوافدين إلى المصلحة، ولامبالاة الممرضين، مما يؤدي إلى انفعال المسؤول عليهم.

س9: في رأيكم هل يساهم الاتصال التنظيمي في التخفيف من حدة ضغوط العمل على مستوى مؤسساتكم، كيف يتم ذلك؟

ج9: نعم للاتصال التنظيمي دور في التخفيف وتقليل من حدة ضغوط العمل في هذه المؤسسة وذلك عن طريق الاهتمام بانشغالات العمال وإيجاد حلول لمشاكلهم وإقامة اجتماعات من أجل تبادل الآراء والاقتراحات الهامة في تسيير المؤسسة، بالإضافة إلى توجيهات المرضى بشكل مناسب.

س10: لماذا الممرضين يفضلوا الإدارة الوسطى على المستويات الأخرى بمستوى رئيسي لإجراء عملية الاتصال كونها همزة وصل بينهم وبين الإدارة العليا، فهي تنقل الشكاوى والتظلمات ولطلب الاستفسارات والتقارير إلى المدير العام.

س11: ما هي أهم العراقيل الاتصالية التي تواجهها مؤسساتكم؟

ج11: العراقيل الاتصالية بصفة عامة في العراقيل التنظيمية المتمثل في نقص الموارد البشرية المؤهلة في تسيير تلك الوسائل الاتصالية.

س12: ما هي المعايير التي تجدونها في القائم بالاتصال.

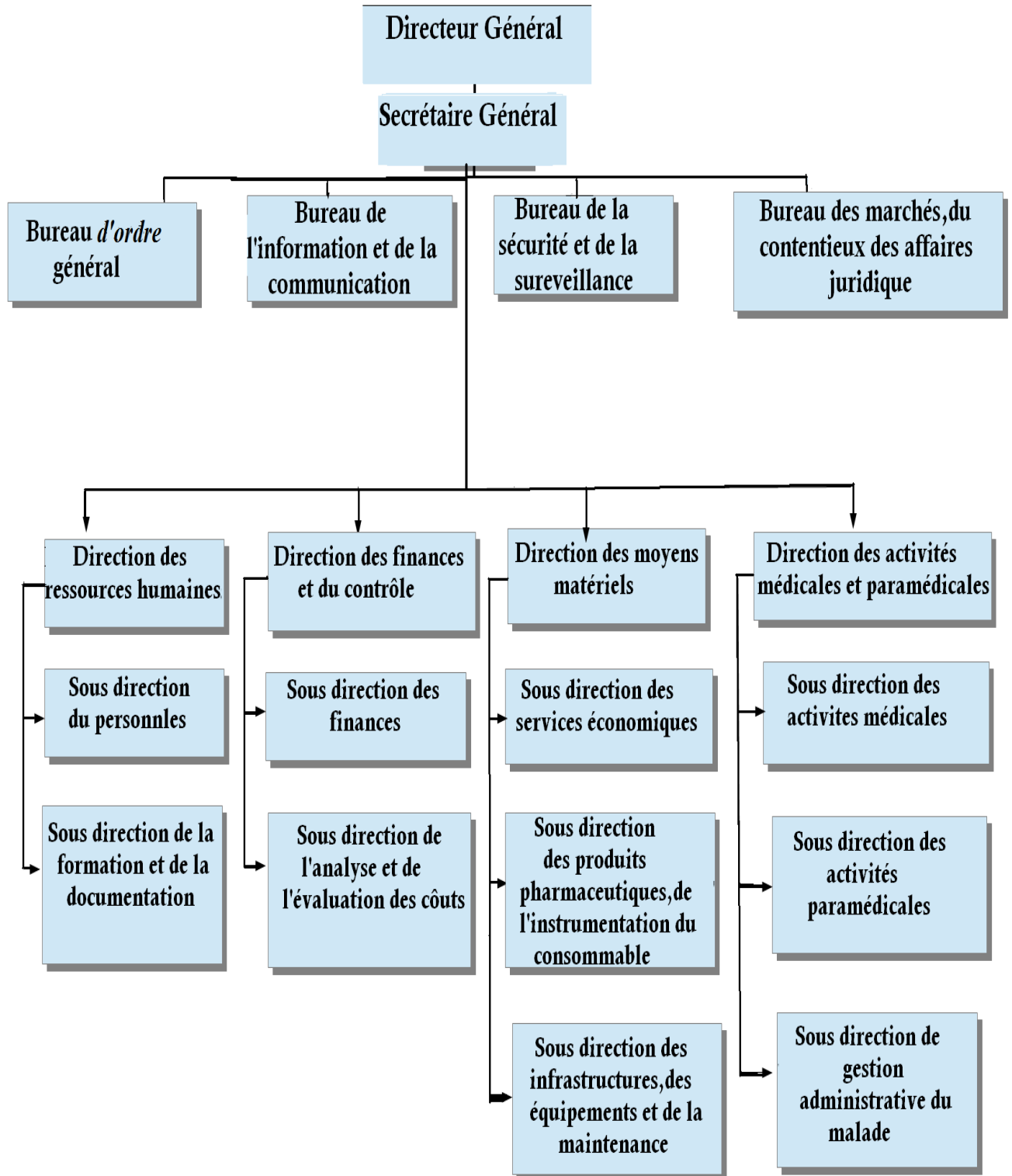
ج12: يتميز القائم بالاتصال بالكفاءة والعفوية، كما أنه مؤهل، ذو خبرة عالية كونه من أهل الاختصاص.

س13: في رأيكم هل ترون أن للاتصال دور كبير في تحسين العلاقات الإنسانية بين المرضى والمرضى بهدف تقديم خدمة نوعية في مستوى أمر تطلعات والمرضى والمرافقين؟

ج13: تحسين العلاقة بين الممرضين ومرضاهم عن طريق توجيههم وسماع لانشغالاتهم ومراقبتهم بشكل دائم.

مثلا: خلال جائحة كورونا هناك قامت مصلحة الأمراض الداخلية باتصالاتها مع مرضاها عند بعد من أجل تخفيض عناء تنقل المريض إلى المستشفى.

الهيكل التنظيمي للمركز الاستشفائي الجامعي "تدير محمد" بتيزي وزو



شعار المركز الاستشفائي الجامعي "تدير محمد" بتيزي وز



*Centre Hospitalo-Universitaire  
de Tizi-Ouzou*

بطاقة فنية للمركز الاستشفائي الجامعي "تدير محمد" بتيزي وزو



**Address:** Rue LAMALI Ahmed Tizi Ouzou  
**Tél :** 026 11 13 16  
**SAMU:** N° vert 115  
**Tél :** 026 21 29 18 /12 /51  
**E-mail:** [chuto15@gmail.com](mailto:chuto15@gmail.com)

 **CHU Nedir Mohamed**

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

أ.....	كلمة شكر
ب-ج.....	إهداء
ث.....	ملخص الدراسة باللغة العربية
ح.....	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية
د.....	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

### الإطار المنهجي للدراسة

3.....	1-الإشكالية:
5.....	2-التساؤلات الفرعية:
5.....	3-فرضيات الدراسة:
6.....	4-أسباب اختيار الموضوع:
7.....	5-أهداف الدراسة:
8.....	6-أهمية الدراسة:
9.....	7.مجتمع البحث وعينة الدراسة:
14.....	8-منهج الدراسة:
15.....	9-أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات):
19.....	10-مجالات الدراسة:
20.....	11-تحديد المفاهيم والمصطلحات:
24.....	12.الدراسات السابقة:
38.....	13-النظرية الخلفية:
43.....	14-صعوبات الدراسة:
ر.....	قائمة المصادر والمراجع:

## الإطار النظري والتطبيقي

### الفصل الأول:

#### مفهوم الاتصال التنظيمي وأهميته

- تمهيد: ..... 47
- المبحث الأول: تعريف الاتصال التنظيمي وخصائصه. .... 48
- المطلب الأول: تعريف الاتصال التنظيمي. .... 48
- المطلب الثاني: خصائص الاتصال التنظيمي. .... 49
- المبحث الثاني: أهمية الاتصال التنظيمي وأهدافه. .... 51
- المطلب الأول: أهمية الاتصال التنظيمي. .... 51
- المطلب الثاني: أهداف الاتصال التنظيمي. .... 57
- خلاصة الفصل: ..... 63
- قائمة المصادر والمراجع: ..... ص

### الفصل الثاني:

#### ضغوطات العمل في المؤسسة العمومية

- تمهيد: ..... 66
- المبحث الأول: مفهوم ضغوط العمل وأنواعها. .... 67
- المطلب الأول: تعريف ضغوط العمل. .... 67
- المطلب الثاني: أنواع ضغوط العمل. .... 67
- المبحث الثاني: مصادر ضغوط العمل وآثارها. .... 74
- المطلب الأول: مصادر ضغوط العمل. .... 74
- المطلب الثاني: آثار ضغوط العمل. .... 88
- خلاصة الفصل: ..... 95
- قائمة المصادر والمراجع ..... ط

### الفصل الثالث:

استخدام الاتّصال التّنظيمي في مواجهة ضغوط العمل في المؤسسة العمومية.

- تمهيد: ..... 98
- المبحث الأول: أهمية الاتّصال ومواجهة ضغوط العمل. .... 99
- المطلب الأول: الأساليب الاتّصالية الفاعلة لمواجهة ضغوط العمل. .... 99
- المطلب الثاني: معوقات الاتصال في مواجهة ضغوط العمل. .... 106
- المبحث الثاني: آثار الاتّصال الفعّال في مواجهة ضغوطات العمل. .... 121
- المطلب الأول: آثار الاتّصال الفعّال في مواجهة ضغوط العمل بالنسبة للعامل. .. 121
- المطلب الثاني: آثار الاتّصال في مواجهة ضغوط العمل بالنسبة للمؤسسة. .... 133
- خلاصة الفصل: ..... 145
- قائمة المصادر والمراجع.....ع

### الفصل الرابع:

نتائج الدّراسة والبدائل المقترحة

- المبحث الأول: صدق الفرضيات ..... 148
- الفرضية الأولى: ..... 148
- الفرضية الثانية:..... 148
- الفرضية الثالثة:..... 149
- الفرضية الرابعة: ..... 149
- المبحث الثاني: نتائج الدراسة. .... 151
- المبحث الثالث: البدائل المقترحة. .... 154

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

فهرس الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
10	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	01
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	02
12	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	03
13	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.	04
50	يوضح خصائص الاتصال التنظيمي.	05
53	مراعات القرارات الصادرة من طرف الإدارة لمصالح الممرضين في المركز الاستشفائي الجامعي ندير محمد بولاية تيزي وزو.	06
55	دور الاتصال التنظيمي في تخفيف ضغوط العمل على مستوى المستشفى ندير محمد بولاية تيزي وزو.	07
58	يمثل مدى وجود الاتصال بين الموظفين والرؤساء.	08
60	الهدف من الاتصال التنظيمي في المستشفى الجامعي ندير محمد بولاية تيزي وزو.	09
61	مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة.	10
68	يمثل الفرق بين الضغوط السلبية والضغوط الإيجابية.	11
70	يوضح مدى ملائمة العمل الموكل لقدرات العامل.	12
71	يوضح مدى معاملة الرؤساء بالعدل والمساواة مع بقية الممرضين.	13
73	يوضح سلوكيات الرؤساء أثناء العمل اتجاه الممرضين.	14
79	يوضح مدى الشعور بالتعب والإرهاق لكثرة العمل المطلوب.	15
80	يمثل مدى وجود الراحة أثناء الدوام للممرضين وفق متغير سنوات الخبرة.	16
82	يتعلق باحتواء الوظيفة على مهام متنوعة تشعر الممرض بالملل.	17
83	تأثير سلوكيات المريض ومرافقه على زيادة ضغوط العمل.	18
84	يوضح سوء الإضاءة والتهوية في مكان العمل.	19
85	يوضح وجود صعوبات في الحصول على إجازات.	20
86	الرضا عن الحجم الساعي.	21
92	يوضح الآثار الناتجة عن عدم ملائمة العمل الموكل في حدود طاقة الممرضين.	22
93	يوضح مدى اعتقاد أن راتب الممرض يعادل الجهد الذي يبذله في العمل.	23

94	يبين أثر عدم وجود وقت الراحة أثناء الدوام.	24
100	مدى الاعتقاد أي الوسائل الاتصالية الأفضل استخداما في المركز الاستشفائي "تدير محمد" بتيزي وزو.	25
104	يوضح الأساليب الاتصالية المستعملة بكثرة داخل المركز الجامعي الاستشفائي "تدير محمد" بتيزي وزو وفق متغير المستوى التعليمي.	26
105	وضوح القوانين والتعليمات في المستشفى.	27
108	القرارات الصادرة من المدير تأخذ شكل التسلط.	28
110	يبين توزيع مفردات العينة حسب العلاقة بين معوقات الاتصال التنظيمي ومتغير الجنس.	29
114	تأثير فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة	30
116	مدى مراعاة الرؤساء أثناء توجيه موظفيهم لحالتهم.	31
118	يوضح كيفية استجابة الممرض للتعليمات الصادرة من الرؤساء خلال العملية الاتصالية.	32
119	يمثل القرارات النازلة من المدير إلى مرؤوسيه عبارة عن أوامر غير قابلة للمراجعة.	33
125	طبيعة الرسائل المراد بلاغها في ظل الاتصال التنظيمي.	34
127	يمثل وجود رئيس مباشر ترجع إليه وقت الحاجة.	35
129	يوضح الأنواع الاتصالية المستعملة بكثرة داخل المركز الجامعي الاستشفائي "تدير محمد" بتيزي وزو وفق متغير المستوى التعليمي.	36
131	يمثل فعالية أساليب الاتصال التنظيمي في المركز الجامعي الاستشفائي ندير محمد بتيزي وزو وفق متغير المستوى التعليمي.	37
132	يوضح مدى تفهم المسؤول المباشر للمرضين وقضاء حاجاتهم.	38
136	يوضح تأثير زيادة المسؤوليات على نجاح الاتصال التنظيمي في المركز الاستشفائي الجامعي ندير محمد بتيزي وزو.	39
137	مدى فعالية والاتصال التنظيمي في المركز الاستشفائي ندير محمد.	40
139	يبين طبيعة الاتصال السائد في المركز الاستشفائي الجامعي ندي محمد بتيزي وزو وعلاقته بمتغير السن.	41
140	يوضح الاتصال في المستويات التنظيمية.	42

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
42	هرم الحاجات "لماسلو"	01
142	هرم الإدارة	02

## فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
9-1	استمارة الاستبيان	01
4-1	دليل المقابلة	02
ل	الهيكل التنظيمي للمركز الاستشفائي الجامعي "تدير محمد" بتيزي وزو	03
م	شعار المركز الاستشفائي الجامعي "تدير محمد" بتيزي وز	04
ن	بطاقة فنية للمركز الاستشفائي الجامعي "تدير محمد" بتيزي وزو	05