



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

العلاقة بين ضغوط العمل وتسيير المهارات
من وجهة نظر رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر
- بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع : تسيير المنظمات
تخصص : تسيير الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

لطيفة برني

إعداد الطالبة:

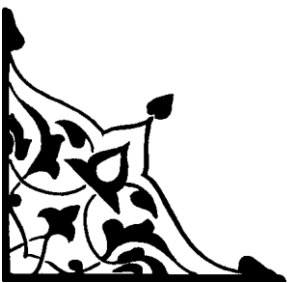
خضرة شاحب

...../M- L.M.D/GRH /2018	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2017-2018



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿شَهِدَ اللَّهُ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ

وَالْمَلَائِكَةُ وَأُولُو الْعِلْمِ قَائِمًا

بِالْقِسْطِ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ الْعَزِيزُ

الْحَكِيمُ﴾

(سورة آل عمران 81)

صدق الله العظيم

شكر و عرفان

الحمد لله نحمده حمدا كثيرا على نعمه التي لا تعد ولا تحصى ومنها أنه وفقنا
في إتمام هذا العمل وكان فضله علينا عظيما.

وعرفانا بالجميل نتقدم بالشكر الجميل والثناء الخالص والتقدير الصادق إلى
كل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل وأخص بالذكر الأستاذة المحترمة:
"برني لطيفة" على إشرافها وتبعتها لنا لإنجاز هذا البحث، وتشجيعها لإنهائه
مقدمة لنا كل النصائح والتوجيهات اللازمة.

وكما أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى كل رؤساء أقسام جامعة
محمد خيضر - بسكرة على توجيههم وتعاونهم .

كما أشكر كل من دعمني لإنجاز هذا العمل حتى ولو بكلمة طيبة .

بارك الله فيكم جميعا

الملخص باللغة العربية

تهدف الدراسة إلى معرفة علاقة ضغوط العمل بأبعادها (غموض الدور ، صراع الدور ، عبء الدور) بتسيير المهارات في جامعة محمد خيضر -بسكرة ، حيث تم توزيع (30) استمارة على رؤساء أقسام في جامعة محمد خيضر - بسكرة ، والتي كانت صالحة للمعالجة الإحصائية .

وقد بينت نتائج الدراسة أن رؤساء الأقسام في جامعة محمد خيضر -بسكرة؛ أن ضغوط العمل كانت بمستوى ضعيف لديهم ، وبينت الدراسة أيضا أن تسيير المهارات كان بمستوى متوسط لدى وجهة نظر رؤساء الأقسام بجامعة بسكرة ، بالإضافة إلى ذلك فقد وصلت الدراسة أن ضغوط العمل بأبعادها (غموض الدور ، صراع الدور ، عبء الدور) لا ترتبط بعلاقة ذات دلالة إحصائية مع تسيير المهارات .

الكلمات المفتاحية: ضغوط العمل ، تسيير المهارات، جامعة محمد خيضر -بسكرة .

Summary :

The purpose of study is to find out the relation between the work pressure and its dimensions (role ambiguity, role struggle and role burden) in the skills management at the university of Mohamed Kheider-Biskra, Where the distribution of (30) forms to the heads of departments of the university of Mohamed Kheider-Biskra, Which was valid for statistical processing.

The results of the study showed that the heads of the departments of the university of mohamed Kheider-Biskra ; The pressure of work was poor, The study also showed that the management of skills was at an average level in the view of the heads of departments at the university of Biskra, In addition ,the study found that the pressures of work in its dimensions (ambiguity of role, role struggle and role burden) are not associated with a statistically significant relationship with skill management.

Keywords : Work stress, Skills management, Mohamed Keider-Biskra.

Sommaire :

L'étude vise à déterminer la relation dimensions de travail de pression (ambiguïté de rôle, les conflits de rôle et le rôle de la charge) des compétences de conduite à l'université de Mohamed Kheide-Biskra, Où la distribution de (30) forment les chefs de départements à l'université de Mohamed Kheider-Biskra qui était valable pour le traitement statistique .

Les résultats de l'étude ont montré que les chefs des départements de l'université de Biskra ; que la pression de travail était le niveau de faibles, L'étude a également montré que la conduite des compétences était un niveau moyen au point de vue des chefs de département à l'université de Biskra, En outre; L'étude est venue travailler dimensions sous pression (ambiguïté de rôle, les conflits de rôle et la charge du rôle) ne sont pas associés à une relation statistiquement significative avec la conduite des compétences.

Mots clés : Stress au travail, les compétences marchepieds, Université Mohamed Kheider-Biskra.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	البسمة
	آية قرآنية
	شكر وعرهان
I	الملخص باللغة العربية
II	الملخص باللغة الانجليزية
III	الملخص باللغة الفرنسية
IV	فهرس المحتويات
VIII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
ب	إشكالية البحث.
ب	تساؤلات فرعية
ب	أهمية الدراسة.
ب	أهداف الدراسة.
ج	فرضيات الدراسة.
ج	فرضيات الفرعية
ج	نموذج الدراسة
د	التعريفات الإجرائية للمتغيرات الدراسة.
د	الدراسات السابقة المتعلقة بظغوط العمل.
و	الدراسات السابقة المتعلقة بتسيير المهارات.
ح	التعقيب على دراسات السابقة
ط	هيكل الدراسة
الفصل الأول: المفاهيم العامة حول ظغوط العمل	
3	المقدمة الفصل الأول
4	المبحث الأول: ماهية ظغوط العمل
4	المطلب الأول: مفهوم ظغوط العمل
6	المطلب الثاني: أهمية دراسة ظغوط العمل
8	المطلب الثالث: أهداف دراسة ظغوط العمل

9	المطلب الرابع:مراحل ضغوط العمل
11	المبحث الثاني :عناصر ومصادر وأساليب التعرف وقياس وأنواع ضغوط العمل
11	المطلب الأول :عناصر ضغوط العمل
12	المطلب الثاني :مصادر ضغوط العمل
19	المطلب الثالث : أساليب التعرف وقياس ضغوط العمل
21	المطلب الرابع :أنواع ضغوط العمل
27	المبحث الثالث :نماذج دراسة ضغوط العمل
27	المطلب الأول :نموذج Beehr et Newman 1978
28	المطلب الثاني :نموذج Gibson , Ivancevich and Donnelly 1982
30	المطلب الثالث :نموذج Kiniki and Kreitner
30	المطلب الرابع : نموذج Szilagy and Wallace
32	المبحث الرابع :آثار واستراتيجيات إدارة ضغوط العمل
32	المطلب الأول :آثار(نتائج) ضغوط العمل
36	المطلب الثاني :استراتيجيات ضغوط العمل
40	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني :مفاهيم عامة حول تسيير المهارات وعلاقتها بضغوط العمل
42	مقدمة الفصل الثاني
43	المبحث الأول :ماهية المهارات
43	المطلب الأول :مفهوم المهارات
44	المطلب الثاني :تطور مفهوم المهارات
44	المطلب الثالث :خصائص ومستويات تسيير المهارات
46	المطلب الرابع :أنواع المهارات
48	المبحث الثاني :ماهية تسيير المهارات
48	المطلب الأول :مدخل إلى تسيير المهارات
51	المطلب الثاني :التحول نحو تسيير المهارات
53	المطلب الثالث :مفهوم تسيير المهارات وأهميتها
54	المطلب الرابع :مراحل تسيير المهارات
58	المبحث الثالث :مجالات تسيير المهارات
58	المطلب الأول :اكتساب المهارات
59	المطلب الثاني :استعمال المهارات
60	المطلب الثالث :تطوير المهارات

64	المطلب الرابع: اعتراف بالمهارات
64	المبحث الرابع: تأثير ضغوط العمل على مجالات تسيير المهارات
65	المطلب الأول: تأثير غموض الدور على مجالات تسيير المهارات
67	المطلب الثاني: تأثير صراع الدور على مجالات تسيير المهارات
68	المطلب الثالث: تأثير عبء الدور على مجالات تسيير المهارات
70	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: دراسة ضغوط العمل وتسيير المهارات في جامعة محمد خيضر - بسكرة
72	تمهيد
73	المبحث الأول: التعريف بمحل الدراسة "جامعة محمد خيضر"
73	المطلب الأول: نبذة عن جامعة محمد خيضر - بسكرة
75	المطلب الثاني: كليات ومعاهد وأقسام جامعة محمد خيضر - بسكرة
76	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
76	المطلب الأول: منهج وحدود الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة فيها
76	أولاً: منهج الدراسة
76	ثانياً: حدود الدراسة
76	ثالثاً: أساليب المعالجة الإحصائية
77	المطلب الثاني: بناء أداة الدراسة واختبار ثباتها وصدقها والاتساق الداخلي بين كل متغير وأبعاده
77	أولاً: بناء أداة الدراسة
82	ثانياً: صدق وثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي بين كل متغير وأبعاده
82	المطلب الثالث: وصف مجتمع وعينة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي
82	أولاً: وصف مجتمع وعينة الدراسة
87	ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي
89	المبحث الثالث: دراسة مستوى ضغوط العمل وتسيير المهارات من وجهة نظر رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر - بسكرة
89	المطلب الأول: دراسة مستوى ضغوط العمل لدى رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر - بسكرة
89	أولاً: دراسة مستوى غموض الدور لدى رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر - بسكرة
91	ثانياً: دراسة مستوى صراع الدور لدى رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر - بسكرة
92	ثالثاً: دراسة مستوى عبء الدور لدى رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر - بسكرة
95	المطلب الثاني: دراسة مستوى تسيير المهارات لدى رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر - بسكرة
95	أولاً: دراسة مستوى اكتساب المهارات لدى رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر - بسكرة
97	ثانياً: دراسة مستوى استعمال وتطوير المهارات لدى رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر - بسكرة

99	ثالثا: دراسة مستوى الاعتراف بالمهارات لدى رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر -بسكرة
101	المبحث الرابع :علاقة ضغوط العمل بتسيير المهارات من وجهة نظر رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر - بسكرة
101	المطلب الأول :علاقة غموض الدور بتسيير المهارات بأبعاده من وجهة نظر رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر - بسكرة
101	أولا :علاقة غموض الدور واكتساب المهارات من وجهة نظر رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر-بسكرة
102	ثانيا:علاقة غموض الدور واستعمال وتطوير المهارات من وجهة نظر رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر-بسكرة
102	ثالثا: علاقة غموض الدور والاعتراف بالمهارات من وجهة نظر رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر -بسكرة
103	رابعا : علاقة غموض الدور وتسيير المهارات من وجهة نظر رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر -بسكرة
103	المطلب الثاني : علاقة صراع الدور بتسيير المهارات بأبعاده من وجهة نظر رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر - بسكرة
103	أولا : علاقة صراع الدور واكتساب المهارات من وجهة نظر رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر-بسكرة
104	ثانيا:علاقة صراع الدور واستعمال وتطوير المهارات من وجهة نظر رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر -بسكرة
104	ثالثا : علاقة صراع الدور والاعتراف بالمهارات من وجهة نظر رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر -بسكرة
105	رابعا : علاقة صراع الدور وتسيير المهارات من وجهة نظر رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر-بسكرة
105	المطلب الثالث :علاقة عبء الدور بتسيير المهارات بأبعاده من وجهة نظر رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر - بسكرة
105	أولا :علاقة عبء الدور واكتساب المهارات من وجهة نظر رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر -بسكرة
106	ثانيا:علاقة عبء الدور واستعمال وتطوير المهارات من وجهة نظر رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر-بسكرة
106	ثالثا : علاقة عبء الدور والاعتراف بالمهارات من وجهة نظر رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر-بسكرة
107	رابعا : علاقة عبء الدور وتسيير المهارات من وجهة نظر رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر-بسكرة
108	خلاصة الفصل
109	خاتمة
112	قائمة المراجع
118	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين نمط الشخصية "أ" ونمط الشخصية "ب"	13
02	المقارنة بين الضغوط الايجابية والسلبية	22
03	الفرق بين منطقتي المناصب ومنطق المهارات	50
04	توزيع درجات مقياس ليكارت الرباعي	78
05	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الدراسة ومعامل الصدق	79
06	معامل الارتباط سييرمان بين متغير ضغوط العمل وأبعاده ومستوى الدلالة المعنوية Sig	80
07	معامل الارتباط سييرمان بين متغير تسيير المهارات وأبعاده ومستوى الدلالة المعنوية Sig	81
08	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	82
09	توزيع أفراد العينة حسب السن	83
10	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	84
11	توزيع الأفراد العينة حسب الكلية والأقسام	85
12	نتائج الاختبار التوزيع الطبيعي لكل من محورين ضغوط العمل وتسيير المهارات	87
13	تحليل عبارات حول بعد غموض الدور	89
14	تحليل عبارات حول بعد صراع الدور	91
15	تحليل عبارات حول بعد عبء الدور	92
16	النتائج الإجمالية لجميع أبعاد محور ضغوط العمل	94
17	تحليل عبارات بعد اكتساب المهارات	95
18	تحليل عبارات بعدي استعمال وتطوير المهارات	97
19	تحليل عبارات بعد الاعتراف بالمهارات	99
20	النتائج الإجمالية لجميع أبعاد محور تسيير المهارات	101
21	معامل الارتباط سييرمان بين غموض الدور بلكتساب المهارات ومستوى الدلالة المعنوية Sig	101
22	معامل الارتباط سييرمان بين غموض الدور بلتعمال وتطوير المهارات ومستوى الدلالة المعنوية Sig	102
23	معامل الارتباط سييرمان بين غموض الدور بللاعتراف بالمهارات ومستوى الدلالة المعنوية Sig	102

103	معامل الارتباط سيبرمان بين غموض الدور بتفسير المهارات ومستوى الدلالة المعنوية Sig	24
103	معامل الارتباط سيبرمان بين صراع الدور بكتساب المهارات ومستوى الدلالة المعنوية Sig	25
104	معامل الارتباط سيبرمان بين صراع الدور باستعمال وتطوير المهارات ومستوى الدلالة المعنوية Sig	26
104	معامل الارتباط سيبرمان بين صراع الدور للاعتراف بالمهارات ومستوى الدلالة المعنوية Sig	27
105	معامل الارتباط سيبرمان بين صراع الدور بتفسير المهارات ومستوى الدلالة المعنوية Sig	28
105	معامل الارتباط سيبرمان بين عبء الدور باكتساب المهارات ومستوى الدلالة المعنوية Sig	29
106	معامل الارتباط سيبرمان بين عبء الدور باستعمال وتطوير المهارات ومستوى الدلالة المعنوية Sig	30
106	معامل الارتباط سيبرمان بين عبء الدور للاعتراف بالمهارات ومستوى الدلالة المعنوية Sig	31
107	معامل الارتباط سيبرمان بين عبء الدور وتفسير المهارات ومستوى الدلالة المعنوية Sig	32
107	معامل الارتباط سيبرمان بين متغير ضغوط العمل ومتغير تفسير المهارات ومستوى الدلالة المعنوية Sig	33

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	مراحل ضغوط العمل	01
12	عناصر ضغوط العمل	02
26	أنواع ضغوط العمل	03
28	نموذج Beehr et Newman لدراسة ضغوط العمل	04
29	نموذج Gibson , Ivancevich and Donnelly لدراسة ضغوط العمل	05
30	نموذج Kiniki and Kreitner لدراسة ضغوط العمل	06
31	نموذج Szilagy and Wallace لدراسة ضغوط العمل	07
82	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	08
83	توزيع أفراد العينة حسب السن	09
84	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	10
86	توزيع أفراد العينة حسب الكلية	11
86	توزيع أفراد العينة حسب القسم	12
88	التوزيع الطبيعي لضغوط العمل	13
88	التوزيع الطبيعي لتسيير المهارات	14

قائمة الملاحق

الصفحة	موضوع الملحق	رقم الملحق
118	الإستمارة	01

مقدمة

لقد صارت المنظمة مجبرة على التأقلم مع التطورات السريعة والمستمرة التي يشهدها المحيط، لضمان فرصة البقاء فيه من أجل ذلك أصبح إهتمام المسيرين يتركز على كيفية الحفاظ على استمرار ونمو نظمهم ، وكيفية الحفاظ على الحصة السوقية وذلك بالبحث عن الأداة الملائمة والمناسبة لذلك ،فصار ارتكازهم في الآونة الأخيرة على المورد البشري الذي يتميز بالمهارات والقدرات العالية، ما جعل المدارس الإدارية تسعى إلى الاهتمام بدراسة طرق ومداحل تسيير وإدارة هذه المهارات والقدرات التي أصبحت محل إهتمام كبير ومحل عناية ، حيث لم يصبح هدف كل منظمة هو الحصول عليها فقط، بل تهتم أيضا بمتابعة نشاطها عبر الزمن ومعرفة مستوياته في كل فترة ، وذلك يتطلب توفير وتهيئة البيئة المناسبة لذلك ، هذه البيئة التي تخضع لسياسات متغيرة فضلا عن عدم يقين المعلومات وثباتها ، وتعد من مصادر الخطر وعناصر الضغط بالنسبة للفرد ، لا مجال للهروب منها أو تجاهلها فيجد الفرد نفسه مجبرا على مواجهتها ، وفي بعض الأوقات يصعب على المورد البشري التوافق مع بعض الظروف المتغيرة في بيئته ولا يستطيع التفاعل معها مما يترتب عليه حدوث الضغوط التي تعد من عوائق هذا العصر حيث أصبحت ضغوط العمل مظهرا طبيعيا من مظاهر الحياة الإنسانية لا يمكن تفاديها كما يعاني العاملون في المنظمة الواحدة ألوانا مختلفة من الضغوط في مختلف المستويات التنظيمية وتعد ضغوط العمل من الظواهر التي لا يمكن تجنبها في المنظمات حيث أنها تؤثر على كافة أعضاء المنظمة سواء كانوا قيادات إدارية أم رؤساء الأقسام ولكن بدرجات متفاوتة .

وتتسبب ضغوط العمل في حدوث خسائر منها الخسائر المادية أو البشرية،ومنها فقدان الثقة بالإضافة إلى تميز العصر الحديث بالتغير السريع والمستمر، مما يؤدي إلى تفاقم الضغوط لدى الموارد البشرية في المنظمات بمستويات مختلفة والتي تترك آثار نفسية واجتماعية على كل من المورد البشري والمنظمة والمجتمع بصفة عامة، حيث يتعرض المورد البشرية في المنظمة لحالات من الاضطراب والقلق والخوف والغضب، ما يؤثر سلبا على حالتهم الصحية والنفسية والاجتماعية،بالإضافة إلى انعكاس ذلك على مستويات أدائهم في العمل،ومن ثم عدم القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية المتوقعة للمنظمة ، وهدف كل منظمة هو الحفاظ على المهارات التي تمتلكها وتفاديها من ضغوط العمل وذلك بتسييرها وتوفير كل وسائل التي تجعلها تحبب البقاء في المنظمة ،أي تصبح هذه المهارات من موارد الهامة للمنظمات وبصفة عامة في المنظمات في الجزائر والعالم فإن المهارات تعد من أهم مصادر والموارد التي تعتبر نقطة انطلاق للمنظمات لتحقيق أهدافها، كما نجد مثلا الجامعات التي تسعى دوما إلى اكتساب المهارات للوصول إلى أهداف مرضية وجيدة،ولكن هذه الأخيرة لا طالما تتعرض إلى ضغوطات في العمل مما يعرقل عملها وبالتالي عدم الوصول إلى نتائج مرضية في هذه الجامعات



ومن هنا يمكن معالجة هذا الموضوع من خلال طرح الإشكالية التالية :

ما العلاقة بين ضغوط العمل وتسيير المهارات من وجهة نظر رؤساء الأقسام

في جامعة محمد خيضر - بسكرة - ؟

وللإجابة على الإشكالية المطروحة جاءت التساؤلات الفرعية التالية :

- هل تقوم جامعة بسكرة بتسيير المهارات لديها ؟ وما هو مستوى ضغوط العمل لدى رؤساء الأقسام فيها؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور وتسيير المهارات من وجهة نظر رؤساء الأقسام في جامعة محمد خيضر - بسكرة - ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور وتسيير المهارات من وجهة نظر رؤساء الأقسام في جامعة محمد خيضر - بسكرة - ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عبء الدور وتسيير المهارات من وجهة نظر رؤساء الأقسام في جامعة محمد خيضر - بسكرة - ؟

أهمية الدراسة :

1. الوقوف على أهم أسباب ضغوط العمل في المنظمة عموما وفي الجامعة بشكل خاص .
2. التعرف على مدى إهتمام الجامعة بالمهارات وتسييرها إلى جانب سعيها إلى توفير بيئة عمل مناسبة وخالية من ضغوط العمل .
3. تبرز أهمية الدراسة أيضا في محاولة سد النقص في أبحاث ضغوط العمل وتسيير المهارات بصفة خاصة وإثراء المكتبة بهذا النوع من البحوث على وجه العموم .

أهداف الدراسة :

1. معرفة مستوى ضغوط العمل لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الجزائرية .
2. الكشف عن طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل وتسيير المهارات بالجامعة .
3. معرفة العلاقة بين كل من عبء الدور وصراع الدور وغموض الدور لدى رؤساء أقسام جامعة بسكرة كأبعاد لضغوط العمل وتسيير المهارات في الجامعة .



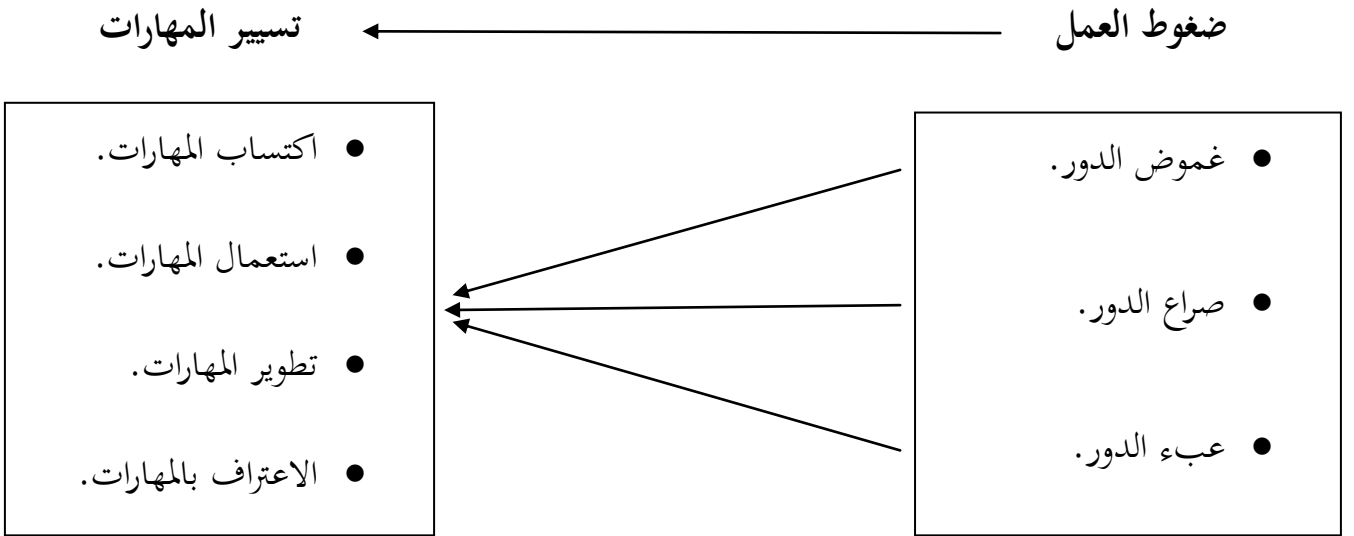
فرضيات الدراسة :

- الفرضية الرئيسية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وتسيير المهارات في جامعة محمد خيضر بسكرة .

الفرضيات الفرعية كالتالي :

- الفرضية الفرعية الأولى : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور وتسيير المهارات في جامعة محمد خيضر بسكرة .
- الفرضية الفرعية الثانية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور وتسيير المهارات في جامعة محمد خيضر بسكرة .
- الفرضية الفرعية الثالثة : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبء الدور وتسيير المهارات في جامعة محمد خيضر بسكرة .

نموذج الدراسة :



التعريفات الإجرائية للمتغيرات الدراسة

❖ المتغير المستقل : ضغوط العمل

تتمثل ضغوط العمل في أنها مجموعة الخصائص الموجودة في بيئة العمل والتي تخلق ضغطا لرؤساء الأقسام في الجامعة وتتمثل في غموض الدور ، صراع الدور وعبء الدور .

❖ المتغير التابع : تسيير المهارات

يعتبر تسيير المهارات على أنه مجموع الأنشطة والجهود التي تقوم بها الجامعة، والتي تهتم بتوفير المهارات والمحافظة عليها وتنميتها وتوفير ظروف العمل المناسبة لها وكل المحفزات لإبقاء عليها ودفعها لبذل أقصى جهد ممكن لدعم تنافسية الجامعة وهو أيضا عملية شاملة لاكتساب ، استعمال ، تطوير مهارات الأفراد والاعتراف بها .

الدراسات السابقة :

❖ الدراسة المتعلقة بضغط العمل

1. دراسة: حمدوني رشيد . الضغوط المهنية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي (دراسة حالة الملحقة الجامعية مغنية)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، قسم علوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، كلية علوم الاقتصادية و علوم التجارية وعلوم التسيير، الملحقة الجامعية مغنية، 2016، منشورة.

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مشكلة ضغوط المهنية لدى أساتذة التعليم العالي من خلال توضيح ماهية ضغوط المهنية والتعرف على النتائج المترتبة عنها وعلاقتها بالرضا العام للفرد والمنظمة والتعرف على مستويات ضغوط المهنية وكذا التعرف على مؤشرات مصادر ضغوط المهنية المتعلقة بالمنظمة والبيئة المادية والوظيفة لدى أساتذة التعليم العالي وأيضا تهدف هذه الدراسة إلى استنباط السبل التي يلجأ إليها أساتذة التعليم العالي في الجامعة لمواجهة الضغوط المهنية التي يتعرضون إليها .

أما بالنسبة لنتائج هذه الدراسة نجد أن ضغوط المهنية لها تأثير ووزن نسبي على مستوى أداء الأستاذ الجامعي سواء كان هذا التأثير جسمانيا أو فكريا ولا يتناسب مع قدراته الحالية وهو الأمر الذي يخلق عوائق تؤثر مباشرة على الطلبة وفي تحصيلهم العلمي والأكاديمي وهاته الضغوط نتيجة إفرزات الظروف المحيطة بالأستاذ من عدم توفير أمور الأمن ، الوسائل البحثية والتدريسية ، العلاقات السائدة بين الزملاء والإدارة إضافة إلى الأمراض وعليه كلما زادت ضغوط المهنية فإنها تؤثر سلبا على أداء الأستاذ ورضاه الوظيفي ، وتطرق في نتائج الدراسة أيضا إلى إن إهمال جانب أن الحوافز بشقيها المادي والمعنوي لها الأثر البالغ في تحسين نفسية وأداء الأستاذ وتقييمها الأكاديمي بالجودة المطلوبة وعليه فالحوافز

المادية والمعنوية المتمثلة في الأجور والمكافآت و الشكر والتقدير والعرفان هي أمور ضرورية للحفاظ على إستقرار المنظومة الجامعية ورفع رصيد والتحصيل العلمي ، وعليه نجد أن ضغوط المهنية لها اثر الواضح والكامن في إنتاجية الأستاذ والتي تخلق له عدم رضا الوظيفي كما إن أغلبية الأساتذة غير راضين عن عملهم نتيجة الضغوط والأجور والحوافز وإن النقطة السلبية هي عدم تماثل الأجر مع المتطلبات البحثية للأستاذ ومن نتائج هاته الدراسة نجد هناك نسبة رضا وظيفي محفزة للعمل ورضا كذلك عن الأجر الممنوح بما يوافق مهارات وأداء الأساتذة .

2. دراسة: إبراهيم الطاهر. علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية (دراسة

ميدانية بمدارس بلدية العوينات لولاية تبسة)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم الاجتماع ، تخصص علم الاجتماع التربوية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2011، غير منشورة .

تهدف هذه الدراسة إلى أهداف نظرية وأهداف عملية ، بالنسبة للأهداف نظرية المتمثلة في الوقوف على عوامل ضغوط العمل والرضا الوظيفي للمدرس والواجب معرفتها وحصرها ، للرفع من معنويات ورضا المدرسين وفعاليتهم من خلال مدارس بلدية العوينات بولاية تبسة ، وترتيب مصادر ضغوط العمل حسب درجة وحدة تأثيرها على مستوى الرضا الوظيفي للمدرس في المؤسسة التربوية الجزائرية مجال الدراسة ، وإضافة إلى توسيع معلومات الدارس في مجال تخصصه ،فهي تفيدي في اكتساب الخبرات المنهجية في البحث العلمي الاجتماعي ...، وتهدف إلى إضافة إلى تعميق الاهتمام البحثي ، فهي تنجحه إلى محاولة نقل الدراسة من مجال معرفي (علم النفس وعلوم التربية) إلى آخر(علم الاجتماع) ، أما بالنسبة للأهداف العملية والتي ستظهر عند اكتمال هذا البحث بأجزائه النظرية والميدانية، وبما ستحققه من نتائج وتوصيات يمكن استغلالها عمليا من طرف المهتمين ، لتكون كإستراتيجيات وأساليب للحد من ضغوط العمل والرفع من مستوى رضا العمل عن عملهم، تحقيقا للاستقرار والفاعلية والإنتاجية على أكمل وجه لها .

أما نتائج هذه الدراسة تتمثل في أن هناك علاقة العوامل الفرعية للرضا الوظيفي لدى المدرسين والرضا الكلي العام لهم في المؤسسات التربوية الجزائرية المختارة مدارس بلدية العوينات تبسة ، وهناك علاقة بين مصادر الفرعية لضغوط العمل لدى المدرسين والضغط الكلي العام لهم في المؤسسات التربوية الجزائرية المختارة ، وإن علاقة كل عامل من العوامل الثمانية التالية (الأجر ، الترقية ، نمط الإشراف ، محتوى العمل ، جماعة العمل ، ظروف العمل المادية ، متطلبات الدور ، متطلبات الحياة وإحداثها) بضغوط العمل في المؤسسات التربوية مجال الدراسة ، وإن لرضا الوظيفي عوامل متعددة تتحكم فيه مادية كانت أو معنوية فإذا كانت هذه العوامل محل ضغوط فإنها ستؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين والتي تنجر عنه سلبيات تتجلى بوضوح في مؤشرات عدم الرضا الوظيفي كالغياب ، ترك العمل ، التعارض واللامبالاة ... إلخ.

3. دراسة: لعجايلية يوسف ، مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسجل مواجهتها في المصالح الإستعجالية

(دراسة ميدانية بالمركز الإستشفائي الجامعي بعنابة)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، قسم علم النفس العمل والتنظيم ،



تخصص علم النفس العمل والتنظيم ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015 ، غير منشورة .

سعت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية المتمثلة في التعرف على مؤشرات مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالوظيفة ، والتعرف على مؤشرات مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة ، والتعرف على مؤشرات مصادر العمل المتعلقة بالبيئة المادية للعمل ، والتعرف على مؤشرات مصادر العمل المتعلقة بشخصية الفرد العامل لدى عمال الصحة الشبه الطبيين العاملين في المصالح الإستعجالية ، والتعرف على السبل التي تلجأ لها عمال الصحة الشبه الطبيين العاملين في المصالح الإستعجالية لمواجهة ضغوط العمل التي يتعرضون لها .

أما بالنسبة لنتائج هذه الدراسة تتمثل في وجود مؤشرات قوية لمصادر ضغوط العمل المتعلقة بالوظيفة وهي عبء العمل ، طبيعة الوظيفة ، صراع الدور ، ووجود مؤشر قوي لمصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة وهو عدم لجوء الإدارة لتغطية النقص الكبير للعمال الشبه الطبيين في المصلحة الإستعجالات ، وكذا مؤشر الضغط الناجم عن عدم إشترك العمال الشبه الطبيين في إتخاذ القرارات ومؤشر مصدر الضغط الناجم عن أسباب تعامل الإدارة مع العمال الشبه الطبيين المخالفين للقوانين واللوائح التنظيمية ، ووجود مؤشرات قوية لمصادر ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة المادية للعمل وتتمثل في مؤشر مصدر ضغط العمل الناجم عن الضوضاء والناجم عن المعاناة من الإزدحام في مصلحة الإستعجالات بسبب سوء التصميم ، وبالنسبة لمؤشرات مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالشخصية الفرد العامل كانت كلها مؤشرات ضعيفة كما أوضحت نتائج الدراسة أن مستوى الصلابة النفسية مرتفع لدى عمال الشبه الطبيين في مصلحة الإستعجالات ، أما بالنسبة إلى أهم السبل الفعالة والأكثر استخداما التي يلجؤون لها عمال الصحة الشبه الطبيين لمواجهة ضغوط العمل في المصلحة الإستعجالات هي الحصول على القوة من خلال المعتقدات الدينية والتناقش فيما بينهم حول مشكلات العمل ومحاولتهم إيجاد حلول لها والسعي إلى تنمية القدرات المهنية لمواجهة المواقف الطارئة في العمل .

❖ الدراسة المتعلقة بتسيير المهارات

1. دراسة: إسماعيل حجازي. " دور أهمية مرجعية المهارات في تسيير الموارد البشرية " ، دراسة حالة مركز غاز البترول المميع ببسكرة ، مذكرة ماجستير ، قسم التسيير ، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2004 ، غير منشورة .

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان دور وأهمية مرجعية المهارات في تسيير الموارد البشرية كأحد أهم الأدوات التي تحقق له التجانس والمرونة والتكامل على مستوى قرارات أنشطة التوظيف ، التكوين ، التقييم ، المسار المهني والرواتب .

وتتمثل نتائج الدراسة في إن مرجعية المهارات ممكنة التطبيق في تسيير الموارد البشرية بمركز غاز البترول و إن تطبيق

مرجعية المهارات هو إمكانية للتوجه نحو العمل على إيجاد التجانس على مستوى معارف الأفراد ، وبتطبيق مرجعية المهارات فقد تم تبيان دور المعارف في تحسين مستوى الإنتاج وإن تطبيق مرجعية المهارات يمكن من تحديد نقاط القوة والضعف لدى مختلف الأفراد ، وتبسيط عملية ضبط مقاييس التكوين ، وتسهيل عملية متابعة تطور مستوى المهارات داخل المركز ومتابعة توجيهات مسار المهارات .

2. دراسة :شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة)،رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ،قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، منشورة.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الخلفية النظرية لكل من تسيير المهارات والأداء البشري ، والتعرف على أنواع المهارات السائدة في مؤسسة محل الدراسة ، وكذا التعرف على مستوى تسيير المهارات والتعرف على مستوى المهارات السائدة في المؤسسة محل الدراسة ، والكشف عن طبيعة العلاقة بين تسيير المهارات والأداء البشري ، والتعرف على مستوى الاستفادة من تطوير المهارات في تحسين الأداء ، وتحديد طبيعة وعلاقة الارتباط بين تسيير المهارات والأداء البشري بمؤسسة محل الدراسة.

وبالنسبة لنتائج الدراسة تتمثل في بعد المهارات أحد أهم الموارد الداخلية للمؤسسة ، تتميز بقدرتها على إنشاء القيمة وإحداث التفوق والتميز للمؤسسة وأن هناك عدة أنواع للمهارات الفردية ، الجماعية والإستراتيجية والتي تتفاوت حسب الترتيب من حيث الأهمية ، ويعتبر تسيير المهارات عاملا أساسيا يؤخذ بعين الاعتبار عند إعداد إستراتيجيات المؤسسة لأنه يمكنها من الحفاظ على المهارات ، وتحديد مخزونها ويسمح ببناء مهارات جديدة بالمزج الأمثل بين المهارات وإكتشاف العلاقات فيما بينها ، وتسيير المهارات هو عملية تثمين للموارد البشرية يمكن من تحسين الأداء البشري للأفراد، وفي تسيير المهارات تعتمد المؤسسة على التسيير التوقعي للشغل والمهارات لتحقيق التوافق بين مهارات الأفراد ومتطلبات الوظائف تماشيا مع إستراتيجيتها وذلك من خلال عدة أدوات أهمها:خريطة التشغيل ، مرجعية المهارات ، ميزانية المهارات ، والأداء البشري هو دالة لأبعاد متعددة تسهم في تحسينه إذا ما توافرت أهمها: المواظبة على العمل والمثابرة عليه ، الدقة والجودة في الانجاز ، التحفيز الذي يدفع الفرد لتوجيه سلوكه نحو تحقيق الهدف ، والعمل بروح فريق العمل ، الذي يوفر تعلم فردي وجماعي والبناء الجماعي للمهارات والمعارف كما يعزز علاقات التعاون والإنسانية بين الأفراد ، وأن المهارات واحدة من أهم محددات الأداء البشري وتسييرها يسمح بتحقيق متطلبات تحسين الأداء.

3 دراسة : سلامي فتيحة ، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة المديرية

العملية لاتصالات الجزائر بالبويرة) ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية ، جامعة أكلي محند أولحاج ، البويرة ، 2014 ، منشورة .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة تسيير الموارد والكفاءات البشرية بشركة اتصالات الجزائر ، وتقديم دليل علمي عن أهمية الاهتمام بتسيير الموارد والكفاءات البشرية في تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسة ، ومحاولة التأكد من دور تسيير الكفاءات كأحد أهم عوامل التفوق في الاقتصاد الجديد ، وهل هي مسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية ؟

أما بالنسبة لنتائج هذه الدراسة تتمثل في أنه يمكن النظر للمؤسسة على أنها حافظة من الموارد والكفاءات المتحكم فيها من قبل المؤسسة بشكل يمكنها من الاعتماد عليها في إعداد وتنفيذ إستراتيجياتها ، ومنه تعزيز كفاءاتها وفعاليتها وخدمة تنافسيتها ، والكفاءات ليس لها معنى إن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط ، خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم ودرجة تعقدها وعدم استقرارها ، وأن العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية هو العامل البشري الذي يمتلك المهارات والكفاءات والمعارف المتميزة ، والذي يلقي من إدارة الموارد البشرية التحفيز والتوجيه المناسبين ، ففي ظل التحولات التي تشهدها البيئة التنافسية زادت أهمية الكفاءة البشرية وأصبح نجاح المؤسسات في الحصول على الميزة التنافسية المستدامة مرهون بمدى امتلاكها لكفاءات المتميزة ، والتي تتوفر على المعارف والمهارات والقدرات التي تساعدها على الإبداع والتحسين المستمرين .

التعقيب على دراسات السابقة

من خلال عرضنا للدراسات السابقة المتعلقة بضغط العمل أو المتعلقة بتسيير المهارات ، نجد أن كل دراسة ركزت على عوامل وأهداف معينة وبالتالي اختلفت تساؤلاتها ونتائجها ، كما اختلفت الدراسات الميدانية التي طبقت فيها هذه الدراسات وتنوعت بين المؤسسات التربوية والصناعية والمصالح الإستيعالية ومركز غاز البترول المميع .

إلا أن هذه الدراسة نجد أنها تختلف عن الدراسات السابقة بحيث أنها ربطت ضغوط العمل بتسيير المهارات ، حيث سعت هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا ما كان هناك علاقة بين ضغوط العمل وتسيير المهارات من وجهة نظر رؤساء الأقسام في جامعة محمد خيضر-بسكرة ؟ ، ثم معرفة مستوى ضغوط العمل لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الجزائرية، والكشف عن طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل وتسيير المهارات بالجامعة ، ومعرفة العلاقة بين كل من عبء الدور وصراع الدور وغموض الدور لدى رؤساء أقسام جامعة بسكرة كأبعاد لضغوط العمل وتسيير المهارات في الجامعة .

إلى جانب كل ما سبق نجد أننا استفدنا كثيرا من الدراسات السابقة في إعداد هذه الدراسة سواء في الجانب النظري أو جانب بناء استمارة الدراسة .

لمعالجة هذه الدراسة تطرقنا إلى ثلاث فصول منها فصلين نظريين وفصل الثالث يدرس الجانب التطبيقي للدراسة حيث كل فصل قسم إلى مباحث وهذه الأخيرة أيضا قسمت إلى مطالب ، حيث قسم الفصل الأول الذي عالج جزء النظري المتعلق بضغط العمل إلى أربع مباحث ، حيث يتضمن المبحث الأول الذي عنوانه المفاهيم الأساسية حول ضغط العمل :المطلب الأول(مفهوم ضغط العمل)، المطلب الثاني (أهمية دراسة ضغط العمل)، المطلب الثالث (أهداف دراسة ضغط العمل)، المطلب الرابع (مراحل ضغط العمل)، ويتضمن المبحث الثاني الذي عنوانه عناصر ومصادر وأساليب التعرف وقياس وأنواع ضغط العمل: المطلب الأول(عناصر ضغط العمل)،المطلب الثاني(مصادر ضغط العمل) ، المطلب الثالث (أساليب التعرف وقياس ضغط العمل)، المطلب الرابع (أنواع ضغط العمل)، بينما المبحث الثالث عنوانه نماذج دراسة ضغط العمل والمبحث الرابع عنوانه أثار واستراتيجيات إدارة ضغط العمل : المطلب الأول (أثار ضغط العمل) ، المطلب الثاني (استراتيجيات ضغط العمل).

بينما الفصل الثاني فعنوانه مفاهيم أساسية حول تسيير المهارات وعلاقتها بضغط العمل، ويتكون من مباحث حيث المبحث الأول يتناول : ماهية المهارات (مفهوم المهارات ،تطور مفهوم المهارات ،خصائص ومستويات المهارات ، أنواع المهارات) ،أما المبحث الثاني يتناول ماهية تسيير المهارات (مدخل إلى تسيير المهارات ،التحول نحو تسيير المهارات ،مفهوم تسيير المهارات وأهميتها ،مراحل تسيير المهارات ،مجالات تسيير المهارات) ، بينما المبحث الثالث مجالات تسيير المهارات (اكتساب المهارات ، استعمال المهارات ، تطوير المهارات ،اعتراف المهارات)، والمبحث الأخير يتناول تأثير ضغط العمل على مجالات تسيير المهارات (تأثير غموض الدور على مجالات تسيير المهارات ، تأثير صراع الدور على مجالات تسيير المهارات ، تأثير عبء الدور على مجالات تسيير المهارات) .

وأخيرا الفصل الثالث الذي يعالج الجانب التطبيقي للدراسة وعنوانه دراسة ضغط العمل وتسيير المهارات في جامعة محمد خيضر –بسكرة ،فقد قسم هذا الفصل إلى أربع مباحث حيث تناول المبحث الأول :التعريف بمحل الدراسة جامعة محمد خيضر- بسكرة ، المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة ، أما المبحث الثالث:دراسة مستوى ضغط العمل وتسيير المهارات من وجهة نظر رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر –بسكرة ، المبحث الرابع :علاقة ضغط العمل بتسيير المهارات من وجهة نظر رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر –بسكرة.

الفصل الأول :

مفاهيم عامة

حول ضغوط العمل



مقدمة الفصل :

يواجه معظم الناس في عصرنا الحالي شتى أنواع الضغوط ، أثناء العمل لأسباب قد تكون ناتجة عن العمل نفسه أو من خارجه ، وهناك العديد من الموظفين الذين فشلوا في التأقلم والتكيف مع متطلبات وظروف العمل وسياسات المنظمة والأسلوب القيادي والإشرافي وغيرها ، هذا عدا الظروف والتحديات والمتطلبات الكثيرة التي يواجهها الناس في حياتهم اليومية خارج أعمالهم من ارتفاع تكاليف المعيشة والأوضاع المالية الصعبة والإزدحام المروري والبطالة والمشاكل العائلية ...

ومن هنا برزت الضغوط العمل ، نتيجة التأثير بالمشترات والمنبهات البيئية المختلفة التي جعلت الفرد يعيش في حالة قلق وتوتر وانفعال ، مما أثر على مهامه وواجباته الوظيفية وعلاقاته مع رؤسائه ومرؤوسيه وزملائه ، وكذلك على صحته وجسده .

ولأهمية ضغوط العمل فقد أصبح هذا الموضوع أحد المجالات الأساسية لاهتمام العديد من رجال الفكر الإداري والتنظيمي ، فقد أصبحت المؤسسات على إختلاف أنشطتها تعاني من إزدیاد ضغوط العمل وإنتشارها بشكل واسع بين العاملين، حيث يصعب إيجاد مؤسسة لا يشعر العاملون فيها بمستويات مختلفة ومتنوعة من ضغوط العمل، وثبت أن استمرارها يترك آثار سلبية من مشاكل صحية وإضطرابات جسدية ونفسية وسلوكية مما يعيق أداء الفرد ويحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها .

لذا سنحاول في هذا الفصل تحديد مفهوم ضغوط العمل، خصائصها، مراحلها، أهمية دراستها، أهداف دراستها، أنواعها، ومصادرها وآثارها وأساليب قياسها، وأهم نماذج دراستها واستراتيجيات إدارة ضغوط العمل.

المبحث الأول : ماهية ضغوط العمل

في ظل التطورات والتحولات السريعة التي تشهدها البيئة الخارجية للمنظمة خاصة فيما تعلق باشتداد المنافسة والتطورات التكنولوجية ما جعل المنظمة مجبرة على مقابلة ومواجهة هاته التحولات والتطورات بإحداث تغييرات مستمرة في مفاهيم العمل وإجراءاته لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة أعمالها وكان لهاته التغيرات المتكررة الأثر البالغ في الفشل العديد من العاملين في التأقلم مع المتطلبات العمل المتزايدة وهو ما أدى في نفس العاملين أن يشعروا بالضغط والذي زاد من حدته الظروف الصعبة للحياة ومتطلبات المتزايدة.

المطلب الأول : مفهوم ضغوط العمل

يتعرض الفرد إلى العديد من المؤثرات التي تولد ضغوطا عليه لذلك نجد العديد من الباحثين والدراسات قد اهتمت بمفهوم الضغوط بصفة عامة وضغوط العمل بصفة خاصة.

أولا : مفهوم الضغط

يرجع أصل مصطلح ضغط (stress) إلى المصطلح الفرنسي القديم (estrece) والذي يرجع بدوره إلى المصطلح اللاتيني (stringer) والذي يعني السحب بشدة ، ونجد لمصطلح "ضغط" في اللغة العربية عدة معاني حيث نجد في المجال الإنساني بمعنى القهر والضييق والشدة ، ويختلف معنى الضغط من مجال علمي وعملي لأخر ففي مجال الطب يعتبر مثلا ضغط الدم عن الأثر الذي يحدثه الدم على جدران الأوعية الدموية ، وفي مجال العلوم الطبيعية نقول الضغط الجوي للدلالة عن الثقل الذي يحدثه الهواء على نقطة معينة .

ومن هنا نستنتج أن مصطلح "ضغط" لم يعرف معنى لغويا واحدا ثابت بل تغير معناه مع تغير الظروف و الأحداث التي عاشها الإنسان عبر الزمن كما أن معناه في العلوم الطبيعية يختلف عن معناه في العلوم الطبية ... الخ .¹

يعرف أيضا الضغط على أنه : حالة من انعدام التوازن بين المطالب الداخلية والخارجية على حد سواء، وأنه المؤثرات السلبية الداخلية والخارجية التي تتحكم في قراراتنا العلمية والحياتية²

¹ - شاطر شفيق ، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، فرع إدارة الأعمال ، جامعة بومرداس ، 2010/2011 ، ص66.

² . خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر . الأساليب الحديثة في التعامل مع ضغوط العمل ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، 2013 ، ص10.

وعرفت أيضا الضغوط على أنها عدم التوافق بين متطلبات الحياة وبين الموارد والإمكانات المتاحة، فهي ذلك الميزان الذي يعكس رؤيتنا لمتطلبات الحياة وكيف نسعى لتحقيقها.¹

وتعرف أيضا الضغوط على أنها : أمل في التكيف وهي عبارة عن تجارب غير محببة يسعى الفرد إلى حدوثها مرة أخرى كما يسعى إلى تناسيها .

كما عرفت أيضا على أنها : اختلاف وظيفي في المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها الفرد ، ويؤدي هذا الاختلاف إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وضعف الأداء وانخفاض مستوى الفعالية .²

ويقصد أيضا لضغوط على أنها علاقة تبادلية (مثيرات واستجابات) ، بين شخصية الفرد والمثيرات البيئية ، ويقع الفرد عرضة للضغوط عندما تفوق المثيرات البيئية قدرته على الاستجابة لها والتكيف معها .³

ثانيا : مفهوم ضغوط العمل

وقد عرفها (Hans seley 1974) بأنها : التكيف العام لجسم الإنسان ضد المثيرات البيئية .⁴

كما عرفت ضغوط العمل على أنها : تلك القوى الخارجة التي تمارس تأثيرها على الفرد ، ويترتب عنها الإجهاد النفسي والجسماني والسلوكي لهذا الفرد .⁵

وعرفت أيضا أنها: استجابة الجسم لمجموعة من المواقف والمتغيرات البيئية والتي يترتب عنها العديد من الانحرافات والآثار السلوكية والفسولوجية والنفسية للعاملين في المنظمة .⁶

ويعرف Szilagy ضغوط العمل على أنها : تجربة ذاتية تحدث اختلافا نفسيا أو عضويا لدى الفرد وتنتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو في المنظمة بيئة العمل نفسه أو الفرد نفسه .

¹ . أحمد ماهر. كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 10 .

² . إبراهيم الطاهر. علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية (دراسة ميدانية بمدارس بلدية العيونات لولاية تبسة)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، قسم علوم الاجتماع ، تخصص علم الاجتماع التربوي ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2011 ، غير منشورة، ص 11 .

³ . أحمد سيد مصطفى . المدير و مهاراته السلوكية (الإتصال . التفاوض . التفويض . الشخصية والضغوط الذكاء العاطفي وفرق العمل) ، القاهرة ، دار النشر (غير مذكورة) ، 2005 ، ص 25 .

⁴ . بوروية فهيمة ، فوزية شمام . مساهمة أخلاقيات في التخفيف من ضغوط العمل ، الملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية "التنوع ، الأخلاقيات والإنصاف " ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 25-26 / 02 / 2014 .

⁵ . محمود سلمان العميان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، 2004 ، ص 162

⁶ . شحاته حسن، زينب النجار. معجم المصطلحات التربوية والنفسية ، الدار المصرية اللبنانية ، لبنان، 2003 ، ص 208 .

أما Caplan يعرف ضغوط العمل بأنها : أية خصائص موجودة في بيئة العمل التي تخلق تهديدا للفرد .¹

كما عرفت ضغوط العمل بأنها : الجانب النفسي والتغيرات النفسية ، التي تحدث داخل الفرد عندما تكون متطلبات بيئة العمل التي على الفرد مواجهتها تفوق طاقاته وإمكاناته وهذا بالنسبة له ، ويعتبر تهديدا يمارس ضغطا نفسيا عليه .²

من خلال هذه التعاريف يتضح لنا أن لضغوط العمل مجموعة من الخصائص التي تتمثل فيما يلي :³

- تفاوت ضغوط العمل من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد ، فقد تكون دافعا لرفع جودة العمل والتفوق، وقد تشكل فرصا للتحسين والتطوير ومصدرا للابتكار ومن الممكن أن تكون الضغوط قاتلة ، فقد عانى المجتمع الياباني مما يسمى بالضغوط المميته الناتجة عن الإفراط في العمل .
- لا توجد طريقة تكفل بها المؤسسة القضاء على الضغوط ، لكن هناك أساليب تخففها إلى حدها الأدنى .
- ضغوط العمل متواجدة في كل مؤسسة بشكل أو بآخر ، فالازدحام المكتب مثلا أو زيادة طلبات الزبائن ، أو تغيير مواعيد أو زيادة واجبات ومسؤوليات الوظيفة أو زيادة الضوضاء ... كل ذلك يشكل ضغطا على الفرد .
- يختلف تأثير ضغوط العمل على الأفراد ، فالبعض له القدرة على تحمل مواقف ضغط كبيرة نسبيا ولفترات طويلة من الوقت ، بينما البعض الآخر لا يستطيع تحمل سوى مواقف ضغط قليلة جدا ، وهذا يتوقف على طبيعة الفرد ودرجة تحمله .
- تختلف استجابة الأفراد للضغوط ، مما يخلق اختلافا في ردود أفعالهم اتجاهها .

المطلب الثاني : أهمية دراسة ضغوط العمل

لقد بات موضوع ضغوط العمل محط اهتمام الكثير من الأفراد والمنظمات التي يعملون بها ويرجع هذا الاهتمام إلى عاملين رئيسيين هما :⁴

❖ **الأمراض المترتبة على هذه الضغوط :** بحيث يشعر الفرد بالرضا عن عمله ومن ثم تحصل الاضطرابات النفسية والعقلية مما يؤثر سلبا على سلامة الفرد والمنظمة التي يعمل بها فقد تظهر الاضطرابات في شكل ردود فعل سلوكية مثل

¹ - خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون ، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن ، 2009 ، ص 277 .

² . معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد . إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص 107 .

³ . عامر سعيد ، علي محمد عبد الوهاب . الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، الدار الجامعية ، مصر ، ط 2 ، 1996 ، ص 373 .

⁴ . حمدوني رشيد . الضغوط المهنية و أثرها على الرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي (دراسة حالة الملحقة الجامعية مغنية) ، الملحقة الجامعية مغنية ، مغنية ، 2016/2015 ، منشورة ، ص 25.

القلق والنزعة العدوانية والاكتهاب مما يدفع الفرد للانتحار ، أو إدمان الكحول والمخدرات ، إلى جانب المشكلات الاجتماعية والأسرية .

❖ **التكاليف الناجمة عن هذه الضغوط** : ضغوط العمل يترتب عليها مشكلات مالية سواء على المستوى

الوظيفي أو التنظيمي، فعلى المستوى الوظيفي أكدت الدراسات أن هناك خسائر اقتصادية كبيرة ناتجة عن تعرض العاملين والموظفين للضغوط ، وعلى المستوى التنظيمي على سبيل المثال قدرت التكاليف الناتجة عن المخالفات بسبب ضغوط العمل في القطاع الخاص الأمريكي بما يزيد عن 150 بليون دولار ، أدت هذه المخالفات إلى انخفاض الإنتاجية والغياب أو العجز عن العمل¹.

كما أن الاهتمام بضغوط العمل داخل المنظمات له جوانب كثيرة تتمثل فيما يلي² :

1. حماية متخذ القرار ومن ثم المنظمة من اتخاذ قرار خاطيء أثناء الانفعال والتأثير العاطفي أو ناتج عن ردود فعل عصبية في المواقف الصعبة التي تواجه متخذ القرار .
2. لا بد من توفير الجو المناسب والظروف المناسبة في بيئة العمل لتمكين المدير من اتخاذ القرار وممارسة سلطاته بشكل أفضل .
3. رفع قدرات متخذي القرار في مواجهة ضغوط العمل وزيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية .
4. تنمية مهارات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتعامل الفعال مع الضغوط العمل الداخلية والخارجية التي تقف أمام متخذ القرار .
5. نشر روح التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين والمشاركة الايجابية مما يساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين وإحساسهم بالمشاركة في المستقبل الوظيفي للمنظمة .
6. تنفيذ الخطط الموضوعية وتدارك الأخطاء الناجمة عن الضغوط على متخذ القرار ، وتحقيق الرقابة الفعالة في كافة مستويات المنظمة (العليا - الوسطى - التنفيذية) .
7. التقليل من الإنفاق على العلاج الصحي سواء كان نفسياً أو غير نفسياً نتيجة ضغوط العمل المدمرة والمؤثرة على توازن الفرد النفسي والعاطفي .

¹ - حمدوني رشيد ، مرجع سابق ، ص 26 .

² . مبارك بن فالج بن مبارك الدوسري. **ضغوط العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين** (دراسة حالة في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة) ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، قسم علوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2010 ، منشورة ، ص 16 .

8. عدم تحمل المنظمة لأي تكاليف اتخاذ قرار غير سليم ، وكذلك إصلاح ما ترتب على هذا القرار غير الصحيح والنتائج عن وقوع متخذ القرار تحت ضغوط العمل .

وأن أهمية دراسة ضغوط العمل تعود إلى أمرين :¹

أولهما : قيمة العمل ذاته وأثره في حياة الأفراد وعلاقاتهم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وانعكاس تلك العلاقات على المجتمع بصفة عامة ، فضلا عن أثره على نفسية الإنسان وإتزان مشاعره .

أما الأمر الثاني : هو ما تسببه الآثار السلبية لضغط العمل من شعور بالتوتر والاجتهاد المتصلين بالأمراض الجسمية والنفسية والعقلية التي تؤثر على الانجاز والإتقان والإنتاج بشكل عام وهذا ما يؤدي في النهاية إلى ضرورة دراسة ضغوط العمل والوسائل الممكنة للحد من ذلك التوتر والإجهاد .

المطلب الثالث : أهداف دراسة ضغوط العمل

تتمثل أهداف دراسة ضغوط العمل فيما يلي :²

- تمكين المؤسسة من تحسين أداء موظفيها بإتباع الوسائل المختلفة الجادة والفاعلة للمتابعة والإشراف والتوجيه للتعرف إلى نواحي القوة والضعف في أداء العاملين فيها .
- مساعدة المؤسسة على الارتقاء بأدائها لتوظيفها لخبرات وقدرات العاملين حسب متطلبات العمل ، والكشف عن إمكانيات وقدرات العاملين الكامنة للاستفادة منهم في بعض المهام المتميزة والصعبة التنفيذ .
- إعطائها أبعادا جديدة لسياسة التطوير الإداري والمهني في بيئة العمل يوضع فيها اعتبار لظروف العاملين الاجتماعية والنفسية .
- المساهمة في تفعيل البرامج التدريبية بالكشف عن مهارات العاملين الفعلية ومعارفهم ، والقيمة الحقيقية للبرامج التدريبية التي يتلقونها ، وقدرتها على تطوير مهاراتهم في أعمالهم التي يؤديونها ، مع تصميم برامج مناسبة لاحتياجاتهم الفعلية .
- إظهار القدرات الإدارية للمدراء والمشرفين غير الظاهرة في مجال القيادة والتوجيه للمرؤوسين وفاعلية أسلوبهم في إيجاد مستوى من العلاقات الإنسانية في العمل والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين .

¹ . مصطفى يوسف كافي . إدارة الصراع و الأزمات التنظيمية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2015 ، ص 96 .

² . مرجع سابق ، ص 97 . 98 .

- العمل على التزويد بمعلومات من شأنها دعم الخطط التطويرية بالمؤسسة بالكشف عن عوامل الضعف التي تؤثر في أداء العاملين في المؤسسة بشكل عام منها ضعف التجهيز ، وعدم ملائمة المناخ الوظيفي للعمل ، وضعف المعلومات لأداء الأعمال ، وعدم إشباع الحاجات .
- زيادة حماس العاملين للعمل وتحملهم للمهام والمسؤوليات التي توكل لهم مما يساهم في الإنتاج الفعال الذي يطابق معايير الجودة والمواصفات التي يتطلبها العمل في المؤسسة .
- تفعيل الانضباط الإداري الذي يشمل الالتزام بمواعيد العمل والمحافظة على ممتلكات العامة والكياسة في التعامل مع الجمهور من المستفيدين .

المطلب الرابع : مراحل ضغوط العمل

ضغط العمل مثله مثل أي ظاهرة إدارية أو مثل أي سلوك تنظيمي للفرد ، يمر بعدة مراحل متعاقبة ومرتتبية حتى تكتمل أركانه ويكتمل تأثيره ، ومنه فإن دراسة هذه المراحل المتعاقبة ومعرفة خصائصها وظروف كل منها يساعد في تشخيصه في مراحل مبكرة قبل أن يستفحل ويصبح من الصعب التعامل معه أصلا ، حيث يمر ضغط العمل بأربع مراحل أساسية المتمثلة في :¹

أولا:مرحلة التعرض للضغوط :

يطلق عليها البعض مرحلة الإنذار المبكر أو مرحلة الإحساس بوجود الخطر ، وتبدأ هذه المرحلة بتعرض الفرد لمثير معين سواء كان داخليا أو خارجيا ، حيث يؤدي هذا المثير إلى حدوث ضغوط معينة يترتب عليها بعض المظاهر التي يمكن من خلالها يمكننا معرفة تعرض هذا الفرد للضغوط وأهم هذه المظاهر :

- زيادة ضربات القلب .
- الأرق .
- توتر الأعصاب .
- الضحك الهستيري .
- سوء استغلال الوقت .
- الاستهداف للحوادث .
- الحساسية للنقد .

¹ . حمدوني رشيد ، مرجع سابق ، ص41.

ثانيا: مرحلة رد الفعل (التعامل مع الضغوط) :

وتبدأ هذه المرحلة بعد حدوث التغيرات السابقة ، ويأخذ رد الفعل أحد الاتجاهين إما المواجهة لمحاولة التغلب عليها أو الهروب ومحاولة التخلص منها وبذلك يعود الفرد إلى حالة التوازن وإذا لم ينجح ينتقل للمرحلة الثانية حيث يكون قد أصيب بالضغوط¹.

ثالثا: مرحلة المقاومة و محاولة التكيف :

في هذه المرحلة يحاول الفرد علاج الآثار التي حدثت ومقاومة أي تطورات إضافية ومحاولة التكيف مع ما حدث فعلا ، و إذا نجح قد يستقر الأمر ويصبح هناك أمل في الرجوع لحالة التوازن ، أما في حالة الفشل ينتقل الفرد للمرحلة التالية .

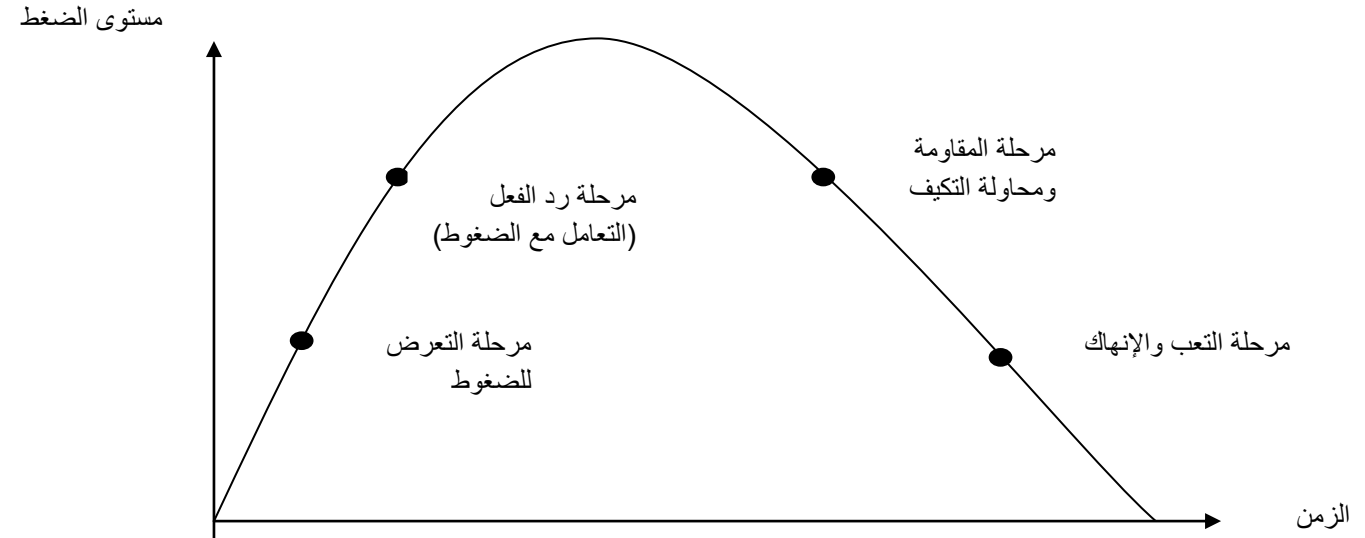
رابعا: مرحلة التعب و الإنهاك :

للأفراد طاقة محددة على المقاومة، وبسبب استمرار مصدر الضغط لمدة طويلة سيصاب على أثرها بالإنهاك بسبب محاولاته المتكررة للمقاومة والتكيف ، حيث يمكن أن نستدل على هذه المرحلة من خلال الآثار أهمها الاستياء من جو العمل وانخفاض معدلات الانجاز والتفكير في ترك الوظيفة ، وانخفاض كبير في الدافعية وفي معدلات الأداء والإصابة بالأمراض النفسية مثل النسيان المتكرر ، السلبية الاكتئاب والإصابة بالأمراض العضوية كالقرحة في المعدة ، السكر، ضغط الدم² . والشكل رقم (01) يمثل مراحل ضغوط العمل

¹ . معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، مرجع سابق ، ص 127 .

² . مبارك فالخ بن مبارك الدوسري، مرجع سابق ، ص 17.18 .

الشكل رقم (01) : مراحل ضغوط العمل .



المصدر : براقوية أمينة، مساهمة القيادة الإدارية في الحد من ضغوط العمل دراسة حالة مؤسسة مداجن عريب يعين بسام، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية ، جامعة آكلي محمد الحاج ، البويرة ، 2013/2014 ، ص58.

المبحث الثاني :عناصر، مصادر ، أساليب التعرف وقياس وأنواع ضغوط العمل

المطلب الأول : عناصر ضغوط العمل

يرى (Szilagy & Wallace) أنه يمكن تحديد ثلاثة عناصر رئيسية لضغوط العمل في المنظمة هي:

أولاً: **عنصر المثير** : وهو القوة المسببة للضغط ، وهي أي حدث يدركه الفرد على أنه تهديدا ، وقد تكون هذه المثيرات طبيعية أو نفسية أو إجتماعية ، وقد تكون مصدر هذا العنصر البيئة أو المنظمة أو الفرد .¹

ثانياً: **عنصر الاستجابة للضغط** : يتمثل في ردود الفعل النفسية أو الجسمية أو السلوكية التي يبديها الفرد اتجاه الضغط، وتظهر الاستجابة في صورة إحباط أو القلق أو التوتر .²

وهذه الاستجابة تتمثل في :³

- آثار نفسية كالقلق والتوتر وغيرها ...
- آثار جسمية كالصداع ، القرحة ، أزمت القلب ...
- آثار تنظيمية كالتأثير السلبي على الأداء ، تكاليف الدوران .

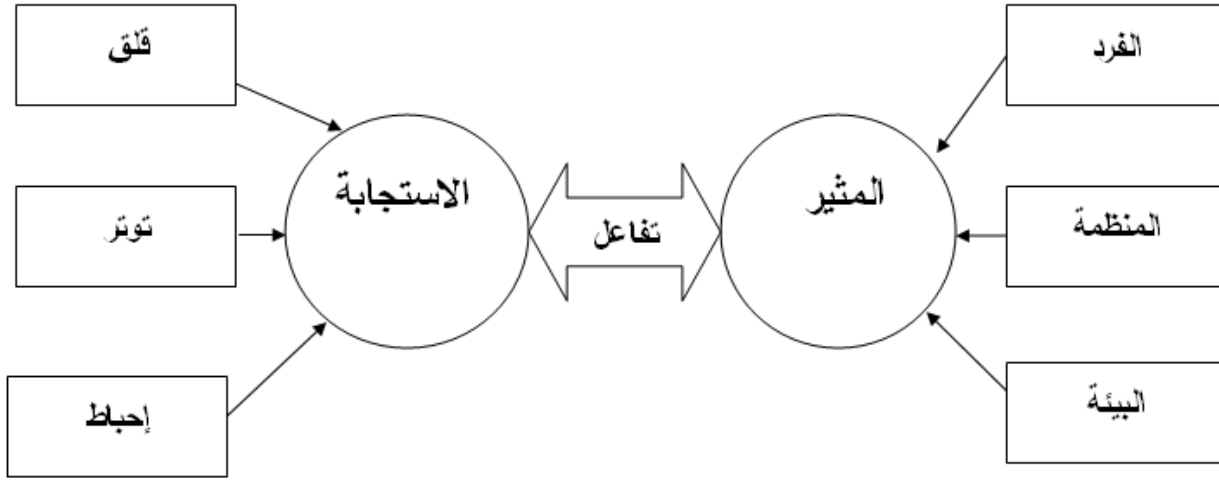
¹ . بوروبة فهيمة ، فوزية شمام ، مرجع سابق ، ص 6 .

² . إبراهيم الطاهر، مرجع سابق، ص 28 .

³ . حمدوني رشيد ، مرجع سابق ، ص 24 .

ثالثاً: التفاعل بين الفرد والمثير : ويكون بين مسببات الضغوط وبين ما يحدث من استجابات ، حيث يتفاعل الفرد مع مثير الضغط ، ويبدأ بالتفكير في كيفية التعامل معه ، سواء بالمواجهة أو بالاستسلام، وذلك انطلاقاً من طبيعة المثير وقوته.¹ والشكل رقم (02) يلخص عناصر ضغوط العمل :

الشكل رقم (02) : عناصر ضغوط العمل .



المصدر : مصطفى محمود أبو بكر. إدارة الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004، ص 134 .

المطلب الثاني : مصادر ضغوط العمل

لم يتفق العديد من الدارسين والباحثين في تحديد مصادر ومسببات ضغوط العمل وعلى أساس أن المنظمة ما هي إلا نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بعناصر البيئة ضغوط العمل إلى مصادر مرتبطة بالفرد (المورد البشري) ومصادر مرتبطة بالبيئة الداخلية للمنظمة والمصادر مرتبطة بالبيئة الخارجية للمنظمة بشقيها الخاص والعام .

أولاً: مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالفرد : تتمثل في :²

1- نمط الشخصية : يشير مفهوم الشخصية إلى مجموعة السمات أو الميول أو الحالة المزاجية و غيرها من الخصائص التي تشكل نواحي التشابه أو الاختلاف في سلوك الفرد .

¹ - خالد عيادة نزال علميات . ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي ، دار الخليج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2015 ، ص 54 .
² - لعجايلية يوسف ، مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة و سبل مواجهتها في المصالح الإستعمالية (دراسة ميدانية بالمركز الإستشفائي الجامعي بعناية) ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، قسم علم النفس العمل والتنظيم ، تخصص علم النفس العمل والتنظيم ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015/2014 ، غير منشورة ، 39.

أشارت الدراسات العلمية إلى أن طبيعة ونمط شخصية الفرد لها دور مؤثر في إدراك الضغوط وتحديد طبيعة الاستجابة لها ، ولقد ميز الباحثين نمطين من الشخصيات (النمط أ _ النمط ب). والجدول التالي يوضح الاختلاف بين نمط الشخصية " أ " و نمط الشخصية " ب " :

الجدول رقم (01): الفرق بين نمط الشخصية " أ " ونمط الشخصية " ب "

نمط الشخصية	الشخصية "أ"	الشخصية "ب"
الملامح العامة للشخصية	<ul style="list-style-type: none"> ✓ الميل للعمل المنفرد . ✓ منافس عنيد وغيور وحشن المعاملة . ✓ يتميز بالقوة الدافعة لغريزة السيطرة . ✓ يسعى إلى تحقيق أكبر عدد من الأنشطة في وقت واحد. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ يفضل العمل الجماعي على الانفرادي . ✓ صبور وهادئ سهل المعاملة . ✓ يتميز بالتوازن والهدوء والقدرة على الابتكار والتجديد . ✓ يحقق التوازن بين الاهتمام بالعمل وجوانب الحياة الأخرى .
التعامل مع الضغوط	<ul style="list-style-type: none"> ✓ يظهر على أنه راضي عن عمله وبالتالي فهو لا يعترف بالضغوط خاصة أمام زملائه . ✓ تظهر فعاليته في الإدارات التنفيذية ونادرا ما تكون المستويات الإدارية العليا وهذا راجع لأنه أكثر عرضة للضغوط . 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ يعترف بوجود الضغوط ويتعامل معها لأنه مدرك لأثارها الطويلة الأجل . ✓ يكون فعال في المستويات الإدارية العليا والخاصة في مهام البحث والتطوير والابتكار لأنه أقل عرضة للضغوط .

المصدر : لعجالية يوسف ، مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة و سبل مواجهتها في المصالح الإستعمالية (دراسة ميدانية بالمركز الإستشفائي الجامعي بعنابة) ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، قسم علم النفس العمل والتنظيم ، تخصص علم النفس العمل والتنظيم ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014/2015 ، غير منشورة ، 40.

2 - القدرات والمهارات التي يمتلكها الفرد : تعتبر القدرات والمهارات والخبرات التي يمتلكها الفرد من العوامل المؤثرة على ردود فعله لمثيرات الضغوط ، فكلما كان الفرد يمتلك القدرات والمهارات التي تتوافق مع متطلبات وظيفته كلما قلت معاناته من ضغوط فقرات الفرد هي التي تحدد درجة صعوبة أو سهولة مصادر الضغوط بالنسبة له .

3 - الحالة النفسية والجسدية للفرد : للحالة النفسية والجسدية للفرد أثر كبير في تحديد الاستجابة اتجاه مثيرات الضغوط فالتعب والإجهاد والإرهاق الشديد له أثر على مدى إدراك الفرد لمصادر الضغوط فإن الاكتئاب يقلل من مقاومة الفرد لضغوط العمل كما إن فقدان الثقة في النفس لدى الفرد تجعله يستجيب بصورة سلبية للمواقف الضاغطة إلى جانب تلك الحالة الجسمانية التي يتواجد عليها الفرد لها تأثير كبير إدراكه لمستوى الضغوط ، فالصحة الجيدة تجعل الفرد أقل تعرضا للمرض في مواجهة المواقف الضاغطة والعكس .

4 - مركز التحكم في الأحداث (داخلي / خارجي) : توجد بعض الأدلة التي تربط بين اعتقاد الفرد في مدى تحكمه وسيطرته على الأحداث المحيطة به وبين الشعور بضغوط العمل، فمركز التحكم الداخلي يعني أن الفرد يعتقد أنه يستطيع التحكم والسيطرة في الأحداث المحيطة به بدرجة كبيرة ، في حين أن مركز التحكم الخارجي يعني أن الفرد يعتقد بأن ما يحدث له يتحدد بعوامل وقوى خارجة عن تحكمه وسيطرته مثل الحظ والفرصة .¹

5 - مفهوم الذات : فالأفراد الذين يثقون في أنفسهم أقل شعورا بضغوط العمل وأكثر تحملا له²

ثانيا: مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالمنظمة :

وهي تلك المصادر المرتبطة بمحيط العمل أو العمل نفسه ، وقد تكون مصادر ضغوط العمل مرتبطة بالبيئة المنظمة الداخلية ومصادر ضغوط العمل مرتبطة بالبيئة الخارجية :

❖ مصادر ضغوط العمل المرتبطة ببيئة المنظمة الداخلية:

1. غموض الدور : يعرف غموض الدور على أنه عبارة عن غياب تصور واضح للفرد لما يجب أن يؤديه في عمله وعلى الأهداف التي ينبغي عليه تحقيقها وعلى المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسؤولياته... الخ ، ويعد غموض الدور من الأسباب المهمة لضغوط العمل وقد توصلت الدراسة التي قام بها باحثين من جامعة ميتشغان الأمريكية إلى أن غياب تصور واضح للدور الذي يقوم به الفرد من شأنه أن يؤدي به إلى الشعور بالضغط ، ويزداد هذا الشعور عندما لا يجد الفرد من يرشده .³

إن غموض الدور في العمل وإن تعددت مظاهره يمكن حصر أسبابه في أربعة مصادر رئيسية هي :⁴

- عدم إيصال المعلومات الكافية إلى الموظف فيما يتعلق بالدور المطلوب منه في العمل وخاصة من الأشخاص الأساسيين مثل المديرين والمشرفين وهذا الخلل يحصل مع الموظف الجديد ويجعله غير متأكد من الدور المطلوب منه القيام به في المنظمة .
- تقديم المعلومات غير الواضحة أو المشوشة من قبل الرئيس أو المشرف أو الزملاء إلى الموظف وخاصة في الحالات التي يكون فيها مثل هذه المعلومات تحمل مصطلحات فنية غير مألوفة للموظف.
- عدم وضوح السلوكيات التي تمكن الفرد من أداء الدور المتوقع منه ، حيث نجد الكثير من المهام المسندة إلى الموظف دون وضوح الكيفية التي يمكن للموظف من خلاله أن يقوم بتنفيذها .

¹ .لعجايلية يوسف. مرجع سابق، 41 .

² .بوروية فهيمة ، فوزية شمام ، مرجع سابق، ص 8 .

³ .شاطر شفيق . مرجع سابق ، ص 94 .

⁴ . خالد عيادة نزال علميات ، مرجع سابق، ص ص 66 . 67 .

- عدم وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الفرد وذلك مثل تجاوز الموظف للأهداف المطلوبة منه أو يخفق في تحقيقها أو أن يحقق هذه الأهداف بطريقة غير مألوفة في المنظمة .

أما نتائج غموض الدور فهي ¹ :

- زيادة التوتر والشعور بعدم الجدوى والأهمية .
- انخفاض الدافعية والرضا والثقة في النفس .
- الرغبة في ترك العمل .

2. صراع الدور : يعرف بأنه شعور الفرد بتعارض إمكاناته وقدراته مع الدور أو الوظيفة التي يقوم بها ويرجع ذلك لعدم فهمه لدوره الوظيفي أو لعدم وجود توصيف سليم لوظيفته ، أو لتعارض الأوامر والتوجيهات الصادرة إليه من إدارته مع مفاهيمه التي قد تكون صائبة أو خاطئة .

كما يحدث إذا كان هناك تعارض بين متطلبات الدور فعندما يتعرض الفرد لموقف يفرض عليه متطلبات متعارضة كان يتطلب منه العمل لساعات طويلة تتعارض مع متطلبات دوره بوصفه أباً أو زوجاً فإنه حينئذ يعاني من صراع الدور، كما يتولد عندما يتعرض الفرد لموقف يفرض عليه متطلبات متعارضة مع أشخاص آخرين سواء في جماعة عمله أو جماعة أخرى ² .

وهناك عدة صور يظهر عليها صراع الدور في المنظمات منه ³ :

- تعارض أولويات مطالب العمل .
- تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة .
- تعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة .
- تعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة التي يعمل بها .

3. عبء الدور : يعد مصدراً من مصادر ضغوط العمل الرئيسية ومن أكثر مسبباتها الوظائف والمهن المختلفة، ويعني قيام الفرد بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المحدد والكيفية المطلوبة أو أن هذا الفرد يشغل وظيفة لا تتناسب مع مهارته وقدراته ومؤهلاته ، أو أن الفرد يعاني من نقص في المهارات والمؤهلات التي تتطلبها الوظيفة التي يشغلها .

ويأخذ عبء الدور شكلين أساسيين هما : زيادة عبء الدور أو انخفاض عبء الدور حيث أن:

- **الزيادة في عبء الدور :** لا يكون لها تأثير سلبي إذا كانت مؤقتة فالفرد يمكنه التكيف والتأقلم معها أما إذا ما استمرت فترة طويلة فإنها تولد نوعاً جديداً من الضغوط يؤدي إلى انهيار أعصاب الفرد ويترتب عنها أزمات نفسية وصحية .

¹ .حمدي على الفرماوي ورضا عبد الله . الضغوط النفسية في مجال العمل و الحياة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 30 .

² . محمد حسن محمد حمادات . السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التعليمية" ، دار الحامد ، الأردن ، 2008 ، ص 173 .

³ . إبراهيم الطاهر، مرجع سابق ، ص 56 .

- أما انخفاض عبء الدور: فهو ناتج عن كون الفرد له عمل قليل وأن عمله غير كاف لاستيعاب طاقته ومؤهلاته وهو ما يجعله عرضة للملل والفتور والرتابة وبالتالي يفتقر للحماسة والأهمية والتحمدي وتنخفض لديه الشعور بتقدير الذات ما يجعله عصبي ودائم العزلة وزيادة في معدلات الغياب والشكاوي.¹

❖ المصادر لضغوط العمل المرتبطة بالبيئة المنظمة الخارجية :

تمثل بيئة المنظمة مجموعة العوامل والمتغيرات المحيطة بالمنظمة والتي تؤثر عليها وتتأثر بها بصفة مباشرة أو غير مباشرة ، وباعتبار أن المنظمة هي نظام مفتوح على بيئتها الخارجية فإن هذه الأخيرة بشقيها الخاص والعام من شأنها أن تكون مصدرا لضغوط العمل على الأفراد والمنظمة ومن أهم العوامل والمتغيرات المرتبطة بالبيئة الخارجية للمنظمة والتي تكون مصدر للضغوط نذكر منها :

1. ضغوط العمل الناتجة عن البيئة الخارجية العامة للمنظمة:²

- ضغوط العمل الناجمة عن المتغيرات الاقتصادية : تؤدي الحالة الاقتصادية العامة للبلد ومستويات التضخم على شعور الفرد بضغوط العمل ، ففي حالة الركود الاقتصادي تزداد المخاوف على الوظائف بسبب الحالة الاقتصادية للمؤسسة وكذلك ارتفاع المستوى العام للأسعار من شأنه أن يشعر الفرد بضغوط حيث أن هذا الارتفاع يؤدي إلى امتصاص القدرة الشرائية للفرد ما يجعله عاجز على تلبية احتياجاته المتزايدة وتغطية التزاماته المالية .

- ضغوط العمل الناتجة عن المتغيرات التكنولوجية : تزيد التكنولوجيا من حدة الضغوط التي على الفرد خاصة و هي العامل الأساسي في المنافسة ، وقد أشارت الدراسات بأن إدخال الحاسب الآلي في العمل رفع من درجة عبء العمل رغم الفوائد التي أتى بها من جودة وسرعة إلا أنه يتطلب قدرات ذهنية عالية ويقظة مستمرة كما أشارت بعض الدراسات من أن إدخال الحاسب الآلي تسبب في عزل الفرد اجتماعيا داخل العمل وإن استخدام الحواسيب الآلية يتطلب التركيز العالي والانعزال الدائم لساعات طويلة أمامها .

2. ضغوط العمل الناتجة عن البيئة الخارجية الخاصة للمنظمة : تشمل البيئة الخارجية الخاصة للمنظمة كل من المنافسين والموردون والمستهلكون :

- الضغوط الناتجة عن المنافسين : لقد خلقت المنافسة المتزايدة في ما بين المنظمات درجة عالية من الضغوط غلبت على يوميات الأفراد ما أجبرهم على التحلي باليقظة التامة اتجاه المنافسين وتحركاتهم من خلال الجمع المستمر لمختلف البيانات المتعلقة بالمنافسين وتحليلها وأي خطأ في تقدير وتحليل تحركات المنافسين من شأنه أن يفقد المنظمة مكانتها السوقية وهذا ما يرفع من حجم المسؤولية التي على الأفراد وهو ما يمثل ضغوط المزيد من المفروضة عليهم .

- الضغوط الناتجة عن الموردون والمستهلكون : يمكن أن تشكل سلوكيات الموردين والمستهلكين ضغطا كبيرا على الموارد البشرية حيث أن المنظمة تتحصل من طرفهم على مدخلاتها لتشغيل العملية الإنتاجية وتقدم لهم بالمقابل منتجات وعلية فإن عدم تحصل المنظمة على المواد الأولية من الموردين أو عدم تقبل المستهلكين للمنتجات المقدمة

¹ . عبد الغفار حتمي و آخرون . محاضرات في السلوك التنظيمي ، دار الإشعاع ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 199 .

² . شاطر شفيق ، مرجع سابق ، ص 87 .

يشكل ضغطا على الموارد البشرية المطالبة بتسويق منتجات المنظمة وفق حاجات ورغبات المستهلكين المتزايدة من جهة والحفاظ على استمرارية العملية الإنتاجية من جهة أخرى بالتحقق من توفر جميع عناصر المدخلات وجودتها ومدى استمرارية توفرها.¹

كما بين بعض الباحثين أن مصادر الضغوط العمل تنبع بصفة أساسية من ثلاثة مستويات رئيسية في أي منظمة وهي:²

- **المستوى التنظيمي** : أشارت أغلب الدراسات إلى وجود علاقات متبادلة ومتعادلة وسلبية بين عناصر ترتبط بالوظيفة مثل الراتب ومشكلات صحية ... إلخ ، وقد دفعت هذه النتائج إلى إجراء دراسة دقيقة لعناصر كل وظيفة على حدى مثل التنوع وحرية اتخاذ القرارات والتغذية العكسية ، وعلاقتها بالنتائج المترتبة عن الضغط النفسي .
- **المستوى الجماعي** : من الممكن أن يتأثر الأداء الفردي والتنظيمي بالعلاقات داخل الجماعات وبينها وبعضها، فهناك عدد من العوامل تعتبر عناصر فاعلة في الضغوط ، وتشمل عدم التحديد الدقيق للأدوار ، ونشاطات الجماعة والتي تولد الضغوط بين الأفراد، ومحدودية فرص المشاركة والدعم ، صراع داخل الجماعة أو مع الجماعات أو عدم الاتفاق حول قيادة الجماعة .
- **المستوى الفردي** : ويشمل مصادر التالية :
 - ✓ **المصادر التنظيمية** :
 - خصائص العمل المادية .
 - الغموض الوظيفي .
 - جمل العمل الزائدة .
 - ثقافة وقيم العمل السائدة .
 - الهيكل التنظيمي
 - ✓ **المصادر الشخصية** : تختلف المصادر الشخصية بوضوح عن تلك المصادر الملازمة للوظيفة أو شخصية الفرد ، وهي في الواقع عوامل في حياة الفرد يمكن أن تولد الضغط وقد تسبب الأحداث التي تؤثر في أسرة الفرد وعاداته الاجتماعية وحياته الخاصة...ويمكن تلخيص النقاط فيما يلي :
 - نمط الشخصية .
 - التوافق بين الفرد والوظيفة .

¹ . شاطر شفيق ، مرجع سابق ، ص 88 .

² . قوراري حنان . **الضغط المهني و علاقته بدافعية الانجاز لدى أطباء الصحة العمومية** (دراسة ميدانية على أطباء الصحة العمومية . الدوسن) ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في قسم علم النفس ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، تخصص علم النفس الاجتماعي ، جامعة محمد حيدر ، بسكرة ، 2013/2014 ، ص 48 .

- الدوافع الشخصية والطموحات الوظيفية .

- مرحلة النمو الوظيفي .

✓ **المصادر البيئية:** من الممكن أن تكون للبيئة مؤثرات متعددة وشائكة سنجد منها مصادر داخل وخارج العمل:

تشمل المصادر الخارجية على سبيل المثال الحالة الاقتصادية العامة والاتجاهات التي تم التنبؤ بها ، يمكن أن يسبب التذبذب في الدفع الاقتصادي صعودا ونزولا الضغط النفسي ، فمع الظروف الاقتصادية السيئة يظهر القلق حول الوظائف وسبل العيش وما شابهها .

أما المصادر الداخلية فقد تضعف أو تخفف من حدة الضغط ، تولد عملية الدمج أو الضم المحتملة قلقا حول الوظائف مثلما تفعل تغيرات في مجال العاملين وتقنية المكاتب ، على أن التأثيرات الضاغطة للتقنية قد تتلاشى بمرور الوقت ، وقد تشمل البيئة الداخلية أيضا على مصادر أخرى للضغط ترتبط بالصحة والسلامة تقتضي الحوادث والمصانع وتتسبب في عدد غير محدود من إصابات ، كما أن هناك قلق حول تزايد آثار طويلة وقصيرة المدى.

✓ **الظروف الفيزيائية:** تساهم ظروف العمل المريحة والخطيرة على الصحة في زيادة الشعور بالضغط لدى العمال

مثل : الحرارة ، الضوضاء ، الإضاءة الخافتة أو المبهرة ، الازدحام ، سوء التصميم لأماكن العمل ، كذلك مخاطر العمل كاحتمال التعرض للإصابات والحوادث والأمراض المهنية الخطيرة .

- **الإضاءة:** تعتبر الإضاءة أيضا من مصادر الضغوط ، ويحضر الأثر السلبي الضاغطة في حالة الإضاءة المتطرفة ، حيث تؤدي إلى مشكلات الصداع الناتج عن عدم تكيف العضلات للتمكن من رؤية واضحة .

- **الحرارة:** إن درجة الحرارة غير المناسبة في مكان العمل (سواء بالارتفاع أو الانخفاض) تسبب ضيقا ، وتؤثر تأثيرا سيئا على النواحي الفسيولوجية للفرد مما يزيد إحساسه بالضيق ويسرع إليه التعب والملل ويقلل من كفاءته في العمل.

- **الضوضاء:** تعتبر الضوضاء من المصادر الرئيسية لحدوث الضغط سواء تعلق الأمر بشدته أو بوقوعه بشكل مفاجئ، وقد وجد أن الصوت من شأنه استشارة الجهاز العصبي وبالتالي زيادة إفراز هرمون الأدرينالين الذي يحدث أثناء الأزمات ، كما يشكل التعرض للمستويات العالية من الصوت العالي مصدرا للضيق و الإزعاج وربما إلى فقدان السمع فالضوضاء الزائجة ليست فقط مزعجة ، فقد تتسبب في أضرار نفسية وعضوية تصل إلى تدمير حاسة السمع نهائيا .¹

كما نشير إلى مجموعة من الأسباب المؤدية للشعور بالتوتر والقلق وضغوط العمل منها:²

- صعوبة العمل .

- مشاكل الخضوع للسلطة .

- عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم .

¹ .قوراري حنان ، مرجع سابق ، ص ص 49 . 50 .

² . أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص ص 32 . 33 . 34 .

- التنافس على الموارد .
- صراع الأدوار .
- اختلاف العلاقات الشخصية داخل المحيط .
- عدم وضوح العمل والأدوار .
- اختلاف ظروف العمل المادية .

المطلب الثالث : أساليب التعرف وقياس ضغوط العمل

إن قياس ضغوط العمل تتسم بالصعوبة ، وذلك لأن الأفراد يستجيبون بأنماط مختلفة لهذه الضغوط ، فقد يعبر عنها في صورة قلق أو توتر أو إحباط أو اكتئاب ، ومما لا شك فيه فإن لدى المؤسسة العديد من الأساليب لقياس الضغط ، ولعل من أكثرها شيوعاً معدل الغياب والذي يعبر عنه بالنسبة المئوية للموظفين الغائبين عن العمل في يوم ما ، ومع ذلك فإنه لا يمكن استنتاج أن المؤسسة التي لديها أعلى معدل غياب هي بالضرورة الأكثر معاناة من الضغوط ، فمثلاً بعض المؤسسات تجبر بعض موظفيها على الغياب خلال مواسم الكساد أو الخسارة¹

أولاً: أساليب التعرف على ضغوط العمل:²

- مقارنة الوظائف والأعمال والمهام بمؤهلات شاغليها وخبراتهم ، لأن النقص قد يمثل في المقارنة مصدراً من مصادر الضغوط .
- التقارير اليومية أو الأسبوعية التي يرفعها العاملون عن سير أدائهم .
- تقييم الأداء الوظيفي السنوي للعاملين الذي يتبع الكفاءة والضعف في الأداء .
- التقرير السنوي الشامل للمؤسسة بجميع بنوده من إنجاز وصيانة ومصروفات .
- مقارنة الإنتاج بالأهداف المطلوب تحقيقها .
- فتح المجال للمناقشات والشكاوي والتعبير عن النفس للكشف عن ضغوط العمل مع توفير الضمانات الكافية لسرية المعلومات كتخصيص صندوق للشكاوي .
- تحديد ضغوط العمل عبر استطلاع آراء العاملين بتوزيع استبيانات تستقصي مصادر تلك الضغوط في بيئة العمل، وتساعد المسؤولين على الخروج برؤية شاملة عن سلبات العمل .

¹ - خضير كاضم حمود الفريجات ، مرجع سابق ، ص 284 .

² - خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر ، مرجع سابق ، ص 20 .

ثانياً: أساليب قياس ضغوط العمل :

من بين أهم الأساليب التي يمكن استعمالها في قياس الضغوط ما يلي :

- 1 - **فحص الاستعداد** : حيث يتم فيه فحص مدى استعداد الفرد للتعرض للضغوط ، وبعد إكمال هذه الخطوة يستطيع الفرد أن يعرف مستوى الضغط الملائم ومدى تعرضه للآثار السلبية للضغوط ، فالاستعداد يؤثر في مستوى الضغوط لدى الفرد ، ويمكن أن يؤثر في قابلية التعرض أو احتمال المعاناة من الآثار السلبية للضغوط المتزايدة .
 - 2 - **التحقق من الضغط** : وهي عبارة عن استمارة أعدت من طرف مؤسسة خاصة في بوسطن ، بغرض تفسير وتوضيح أشكال الضغوط وأعراضها ومصادرها ، وتتكون هذه الاستمارة من 238 بنداً تمثل 14 سلماً ، لكن هناك سلم واحد فقط من بينها يصف المصادر المرتبطة بالعمل مباشرة.¹
 - 3 - **قياس إدراك الفرد للضغط** : ويتم بالسؤال المباشر عن مدى شعور الأفراد بالضغوط ، وقد استخدم هذه الطريقة Burk and Richardsen عند دراسة الضغوط على الأطباء في كندا باستخدام العبارة (ما درجة الضغوط التي تسببها لك مهنة الطب) ، وطلب من الباحثين الإجابة عن العبارة في مقياس خماسي .
 - 4 - **قياس مصادر الضغوط** : قام كل من (Kahin et Wolfe et Kwine et Snouk et Roseinsal) بإعداد مقياس لمسببات الشعور بضغوط العمل يتكون من 15 بنداً ، وقد كان هذا المقياس بمثابة حجر الأساس للعديد من الدراسات سواء باستخدامه أو بتطويره منها دراسات كل من:²
- (joeobson ، gamal ، hackman ، chesser) ، والمثال التالي يبين أحد بنود هذا المقياس :

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
-------	--------	---------	--------	--------

5- **سجل حالات القلق** :³ هو عبارة عن استمارة صممت من طرف (koursitch et Dibado Alto et Lithem)

في كاليفورنيا ، ويهدف إلى جرد مواقف القلق الشخصية ، وتضم هذه الاستمارة أسئلة على شكل تصريحات ، ومن أسئلة التصريحات ما يلي :

- أحسن أنني هادئ .
- لست راضي عن نفسي .
- ليست لي ثقة في نفسي .

¹ - عباس محمد عوض ، دراسات في علم النفس الصناعي والمهني ، الهيئة العامة للكتاب ، مصر ، 1990 ، ص 66 .

² - طاهري عبد الغني ، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2007/2008 ، ص 41 .

³ - أحمد عزت راجح ، علم النفس الصناعي ، دار القومية ، مصر ، 1995 ، ص 549 .

- أنني في حالة يرثى لها .

حيث أن هذه العبارات تصف لنا حالات القلق .

6- تقييم الضغط النفسي : هو عبارة عن استبيان قام به مجموعة من الباحثين في جامعة (San Diego)، ويهدف إلى التمييز بين الضغط المرتبط بالعمل والضغط غير المرتبط بالعمل .

7- قياس الضغوط من خلال أعراضها : حظيت الأعراض الدالة على الضغوط باهتمام الباحثين ، ويعتقد أنها من أهم ما يستدل به على وجود الضغوط أو على مستواه ، وقد أعدت مقاييس هذه المظاهر التي يمكن أن يحدثها الضغط كالمظاهر النفسية أو الجسمية ومنها الأعراض النفسية للضغوط ل patchen وقياس أعراض القلق والضغوط ل house and rizzo¹.

المطلب الرابع : أنواع ضغوط العمل

لقد اجتهد الباحثون في تقسيم ضغوط العمل إلى أنواع وفقاً لمعايير تصنيف مختلفة ويعتبر تقسيم الضغوط حسب معيار الآثار المترتبة عنها أو معيار النفع والضرر كما يطلق عليه آخرون ، أكثرها شيوعاً وقبولاً حيث يصنف ضغوط العمل إلى نوعين وهما ضغوطاً إيجابية وأخرى سلبية.

1. الضغوط الإيجابية : وهو ذلك المستوى من الضغوط الذي يحفز الأفراد على العمل أكثر وتحقق الإنجازات وتحسين الأداء ومواجهة التحديات وتجاوزها ، مما يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة ،²

وهذا النوع من الضغط هو ضغط لازم تتطلبه طبيعة العمل وتقتضيه خصائص النشاط ويتطلبه الموقف التشغيلي لكل من المنظمة والعاملين فيها على حد سواء ، فكثير من الأعمال تحتاج إلى ضغط يمارسه القائد أو الرئيس على العاملين معه للاحتفاظ بحيويتهم ونشاطهم ، وفي الوقت نفسه لقهر أي تكاسل أو تخاذل ينجم عن رتابة العمل وعن ظروف التعامل والاحتكاك اليومي وردود الأفعال ، ومثل هذا الضغط ينبغي أن يكون :

- في حدود ما يتطلبه العمل فعلاً بحيث لا يزيد عما هو مطلوب فيتحوّل إلى سلبي ضار ولا يقل عما هو مطلوب فيتحوّل إلى ضغط عديم الجدوى وعديم التأثير .

¹ - طاهري عبد الغني ، مرجع سابق ، ص 41 .

² - محسن أحمد الخضير ، الضغوط الإدارية - الظاهرة - الأسباب - العلاج ، مكتبة مدبولي ، القاهرة ، 1991 ، ص 69 .

- في إطار قيود ومتطلبات وظروف العمل بحيث لا يشكل إرهاقا للعاملين فيجد من ارتباطهم الذاتي بقيمة العمل ويفقدون الشعور بأنهم شركاء في العملية الإنتاجية .

ولهذا يرى البعض أن الفرد يحتاج إلى قدر من الضغط ليؤدي بفعالية ، غير أن هذه الفعالية تقل إذا تجاوز الضغط عتبة تحمل الفرد في مواجهة الموقف الضاغط ، وحاجة الفرد إلى قدر من الضغط في حياته أو عمله لا يعني أن يتجاوز الضغط قدرات الفرد وإمكاناته .

2. الضغوط السلبية : وهي تشمل باقي أنواع الضغوط التي تؤثر على سلوك العاملين بشكل سيء وضار ، وتولد معها مجموعة من السلوكيات والأمراض تكلف المؤسسات تكاليف باهظة وتلحق بالعاملين فيها أضرار جسمية .

وتجدر الإشارة إلى أنه ليست كل الأحداث والخبرات السلبية وحدها بالضرورة هي المسببة للضغوط فمن الممكن أن تكون هناك أحداث ايجابية وينتج عنها الضغط السلبي فالترقية في الوظيفة مثلا حدث ايجابي يرفع من المكانة الاجتماعية للفرد وقد يزيد منه دخله ، ولكننا نتطلبه الترقية من بذل جهد إضافي وتحمل للمسؤولية بشكل ضغطا على الفرد .

غير أنه ينبغي الإشارة إلى أن إدراك الفرد للضغوط الواقعة عليه يلعب دورا أساسيا في رسم الحد الفاصل بين الضغط الايجابي والضغط السلبي ، فما يعتبر ضغطا سلبيا وهداما لفرد ما قد يعتبر ايجابيا وبناء لآخر على أن لا يتجاوز قدراته في التعامل والتكيف معه .¹ والجدول رقم (02) يوضح مقارنة بين الضغوط الايجابية والسلبية .

جدول رقم (02) : المقارنة بين الضغوط الايجابية والسلبية .

الضغوط السلبية	الضغوط الايجابية
- تسبب انخفاضاً في الروح المعنوية .	- تمنح دافعا للعمل .
- تولد ارتياكا .	- تساعد على التفكير .
- تدعو للتفكير في الجهد المبذول .	- تحتفظ على التركيز على النتائج .
- تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه .	- تجعل الفرد ينظر إلى العمل بتحدى .
- تشعر الفرد بان كل شيء ممكن أن يقاطعه ويشوش عليه .	- تحافظ على التركيز على العمل .
- الشعور بالأرق .	- النوم جيدا .
- ظهور الانفعالات وعدم القدرة على التعبير عنها .	- القدرة على التعبير على الانفعالات والمشاعر .
- الإحساس بالقلق .	- تمنح الإحساس بالمتعة .
- تؤدي إلى الشعور بالفشل .	- تمنح الشعور بالإنجاز .

¹ - محسن أحمد الخضيرى ، مرجع سابق ، ص 69 .

<ul style="list-style-type: none"> - تمد الفرد بالقوة والثقة . - التفاؤل بالمستقبل . - القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة . 	<ul style="list-style-type: none"> - تسبب للفرد الضعف . - التشاؤم من المستقبل . - عدم القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة .
--	---

المصدر : عبد الرحمان بن أحمد بن محمد الهيجان . ضغوط العمل (منهج شامل لدراسة مصادرها ، نتائجها وكيفية إدارتها) ، مركز البحوث والدراسات الإدارية ، السعودية ، 1998 ، ص 30 .

هناك من قسم أنواع ضغوط العمل إلى تسع مجموعات حسب مسبباتها وهي كآتي :¹

✓ ضغوط ناتجة عن الأدوار:

- عدم وضوح الدور للموظف والآخرين .
- تعدد وتضارب الأدوار .
- عدم التأيد من جانب الإدارة .

✓ ضغوط ناتجة عن طبيعة وظروف العمل :

- عدم ملائمة طبيعة العمل .
- عدم ملائمة مكان العمل .
- الصراع على الحوافز والترقيات .
- نوع الوظيفة ومتطلباتها .

✓ ظغوط ناتجة عن العلاقات .

- مع الرؤساء .
- مع المرؤوسين .
- مع الزملاء في العمل .
- مع المستفيدين (العملاء) أو (المراجعين) .
- ضعف التعاون بين الزملاء .

✓ ضغوط ناتجة عن الجانب التنظيمي :

- عدم وضوح العلاقات التنظيمية وتداخل الاختصاصات .
- عدم توازن في توزيع السلطات .

¹ . خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، مرجع سابق ، ص 15 .

- غياب المشاركة .
- سوء الاتصالات .
- عبء ساعات العمل .
- المركزية .
- عدم وضوح المسار الوظيفي .
- ✓ ضغوط ناتجة عن التغيير:
- على المستوى التنظيمي .
- على المستوى الفردي .
- ✓ ضغوط الوقت:
- الزيارات والمكالمات التليفونية العارضة .
- الاجتماعات والزيارات غير المخططة والفاشلة .
- البريد .
- غياب الرئيس المباشر .
- عدم تنظيم الوقت المتاح .
- ✓ ضغوط خارجية:
- الاتجاهات والانتماءات .
- الرأي العام والإعلام .
- تعدد أجهزة الرقابة .
- العادات والتقاليد .
- ✓ ضغوط رقابية:
- عدم وضوح المعايير الرقابية .
- عدم موضوعية المعايير الرقابية .
- الرقابة المشددة والمطولة .
- ✓ ضغوط شخصية:
- الأسرة ومتطلباتها .

- العلاقات الاجتماعية.

- شخصية الفرد.

- دوافع الفرد واتجاهاته.

كما توجد عدة معايير يمكنه من خلالها تصنيف الضغوط نذكر منها :

● **حسب معيار الوقت :** يميل بعض العلماء مثل (jains) إلى تقسيم ضغوط العمل تبعاً للفترة الزمنية التي

تستغرقها الشدة أو التوتر الناجم عنها ، فيقسم الضغوط إلى ثلاث أنواع هي :¹

- **الضغوط البسيطة :** تستمر من ثواني قليلة إلى ساعات طويلة نتيجة المضايقات الصادرة من أحداث قليلة

الأهمية .

- **الضغوط المتوسطة :** تستمر من ساعات إلى أيام مثل : فترة العمل الإضافية أو زيادة شخص غير مرغوب

فيه للمؤسسة، أو الآلام الصادرة عن المرض .

- **الضغوط الطويلة (الشديدة) :** تستمر عادة من أسابيع إلى الأشهر مثل: النقل أو الإيقاف عن العمل، غياب

شخص يتعامل مع الفرد في العمل .

● **حسب معيار الاستمرارية:** وفقاً لهذا المعيار تنقسم ضغوط العمل إلى :²

- **ضغوط مستمرة :** وهو ضغط عمل دائم ومستمر وتشكل خطراً على الفرد مثل : الروتين في العمل، نمط

الإشراف .

- **ضغوط وقتية متقطعة :** هي تلك الدرجات من الضغوط التي تحدث على فترات ويواجهها الفرد من خلال

محاولات التوافق معها ، هذه الضغوط تجعل الفرد دائماً على استعداد للمواجهة .

● **حسب معيار المصدر :** اتجه مجموعة من الباحثين منهم (Hijan et Mcgrath) لتصنيف الضغوط وفقاً

لمصدرها إلى ثلاث أنواع هي :³

- **الضغوط الناتجة عن البيئة المادية :** وهي ضغوط يتعرض لها الفرد داخل المؤسسة أثناء ممارسة مسؤولياته

ومهام وظيفته مما يؤول دون قيامه بتأديتها بالشكل المطلوب مثل: الحرارة ، سوء التغذية ، الضوضاء ... إلخ .

¹ - فاروق عبد الله فلية ، محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في الإدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2005 ، ص 307 .

² - نداء محمد الصوص ، السلوك الوظيفي ، مكتبة الجمع العربي للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص 86 .

³ - قاسم نايف علوان ، نجوى رمضان أحمد ، إدارة الوقت (مفاهيم وعمليات وتطبيقات) ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 138 .

- الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية : تظهر هذه الضغوط لدى الفرد نتيجة عدم التفاعل مع الفريق العمل في مجال العمل ، مثل الصراع داخل المؤسسة ، اختلاف المهارات بين الأفراد .

- الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد : وترجع إلى الخصائص الشخصية للفرد ، وهي تختلف من شخص لآخر حسب طباعه و نمط شخصيته مثل :شخص سريع الغضب يكون أكثر عرضة للضغوط من الشخص الهادئ .

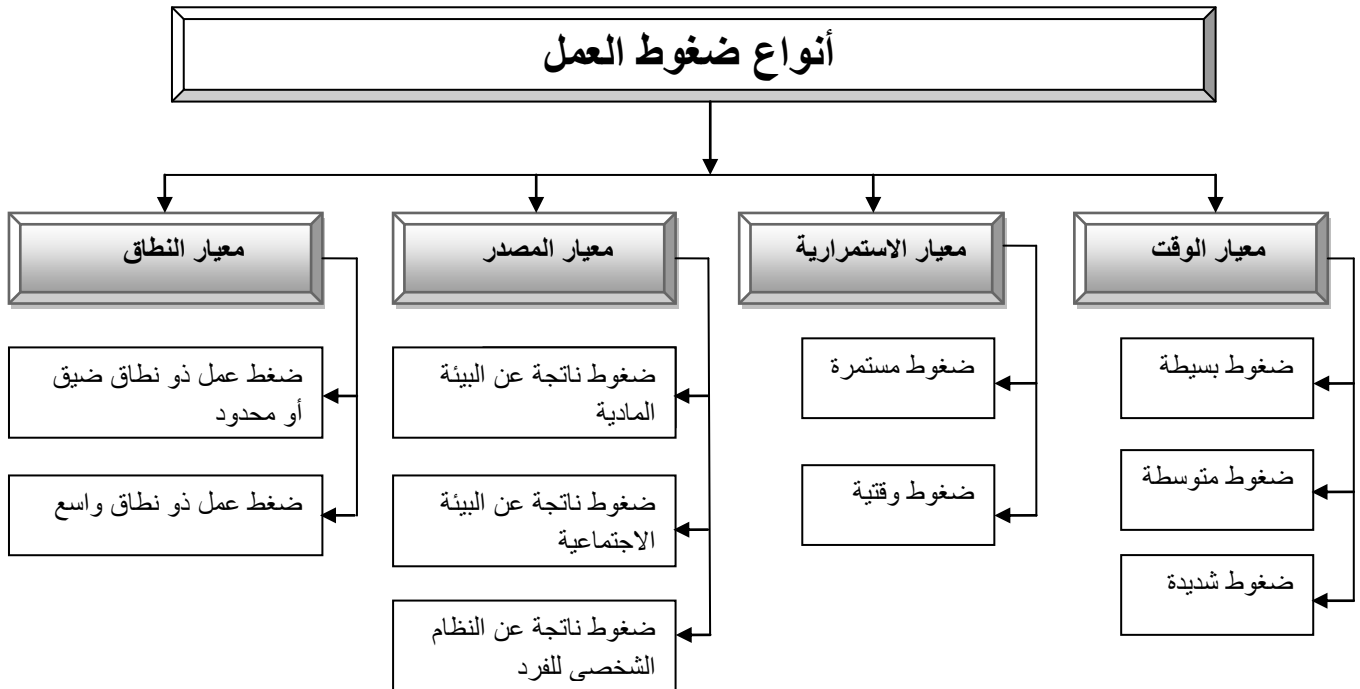
• حسب معيار النطاق : تقسم ضغوط العمل وفق هذا المعيار إلى ¹:

- ضغط عمل ذو نطاق أو محدود : تشمل فئة من الوظائف و العاملين فيها ...

- ضغط عمل ذو نطاق واسع : تشمل مجالات عمل متعددة داخل المؤسسة و فئات واسعة من العاملين .

والشكل رقم (03) يلخص أنواع ضغوط العمل التي ذكرت قبله :

الشكل رقم (03) : أنواع ضغوط العمل .



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات التي تسبق الشكل

¹ - عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي ، دار الوائل للنشر ، الأردن ، 2005 ، ص 595 .

مهما كان معيار التصنيف فإن هناك ثلاث عوامل تساعد في التعرف على أن ما يتعرض له الفرد يعتبر مصدر محتمل للضغوط نذكرها في ¹:

- الأهمية : وتتعلق بمدى إدراك الفرد لتأثير الحدث عليه .

- عدم التأكد : تشير إلى حالات نقص المعلومات أو عدم وضوح ما يمكن أن يحدث فالإشعاعات حول احتمالات تسريح العمال قد تكون مصدرا لضغوط العمل .

- الاستمرارية : هي مدى استمرارية الحدث فيمكن القول أن كلما طالت فترة الأعباء أو المطالب غير العادية بالنسبة للفرد كلما زادت الضغوط الناتجة عن الحدث مثل : إسناد مهمة غير مفضلة لأحد العاملين لمدة يوم أو أسبوع قد يترتب عليه قدر من محتمل من الضغوط إما استمرار هذه المهمة لمدة شهر قد يؤدي إلى نتائج نفسية غير مرغوبة .

المبحث الثالث : النماذج ضغوط العمل

لقد شجعت وحفزت نتائج دراسات Seley العديد من الكتاب والباحثين والمهتمين بالضغوط ، خاصة ضغوط العمل إلى إجراء العديد من الأبحاث والدراسات في هذا المجال ، وهو ما انعكس على التباين في تفسير مفهوم الضغوط وعلى نظرتهم لمفهوم ضغوط العمل وطريقة دراستهم لها ، الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من الأطر النظرية والنماذج لدراسة ضغوط العمل ، وفيما يلي عرض لأهم النماذج ضغوط العمل .

المطلب الأول : نموذج Beehr et Newman 1978

يمثل النموذج **Beehr et Newman** نقطة البداية لتطور العديد من النماذج والنظريات المتعلقة بضغوط

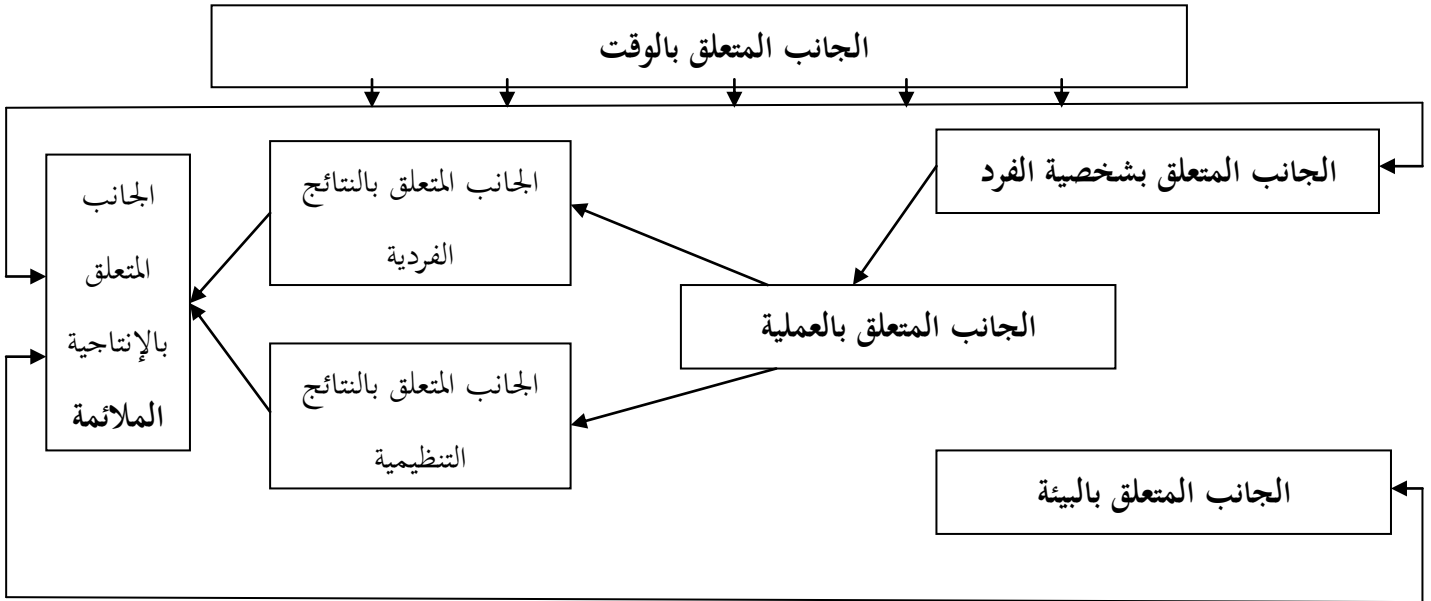
العمل، يمكن اعتباره بمثابة دليل أو موجه رئيسي لفهم ضغوط العمل .

حيث يفترض هذا النموذج أن لضغوط العمل مصدرين رئيسيين هما : الفرد والمنظمة ، والتفاعل بين هذين المصدرين في زمن محدد يؤدي إلى مجموعة من الآثار ، بناء عليه يتبنى كل منهما الاستجابة الملائمة ، والشكل رقم (4) الموالي يبين عناصر النموذج والعلاقة فيما بينها ².

¹ . جمال الدين محمد المرسي ، ثابت عبد الرحمان إدريس . السلوك التنظيمي (نظريات و نتائج و تطبيق علمي لإدارة السلوك في المنظمة) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 516 .

² - عبد الرحمان بن أحمد بن محمد الهيجان . ضغوط العمل (منهج شامل لدراسة مصادرها ، نتائجها وكيفية إدارتها) ، مركز البحوث والدراسات الإدارية ، السعودية ، 1998 ، ص 60 .

الشكل رقم (04) : نموذج Beehr et Newman لدراسة ضغوط العمل .



المصدر: عبد الرحمان بن أحمد بن محمد الهيجان . ضغوط العمل (منهج شامل لدراسة مصادرها ، نتائجها وكيفية إدارتها) ، مركز البحوث والدراسات الإدارية ، السعودية ، 1998 ، ص 61 .

يوضح الشكل أعلاه مصدر ضغوط العمل هو : الفرد و البيئة الداخلية للمنظمة ، حيث يتفاعل الفرد مع مسبب الضغط (مثير الضغط) فيؤدي ذلك إلى نتائج على كل من الفرد والمنظمة ، وهذا التفاعل يحدث في زمن محدد ، فيؤدي في الأخير إلى حدوث استجابة ملائمة يقوم بها كل من الفرد والمنظمة .

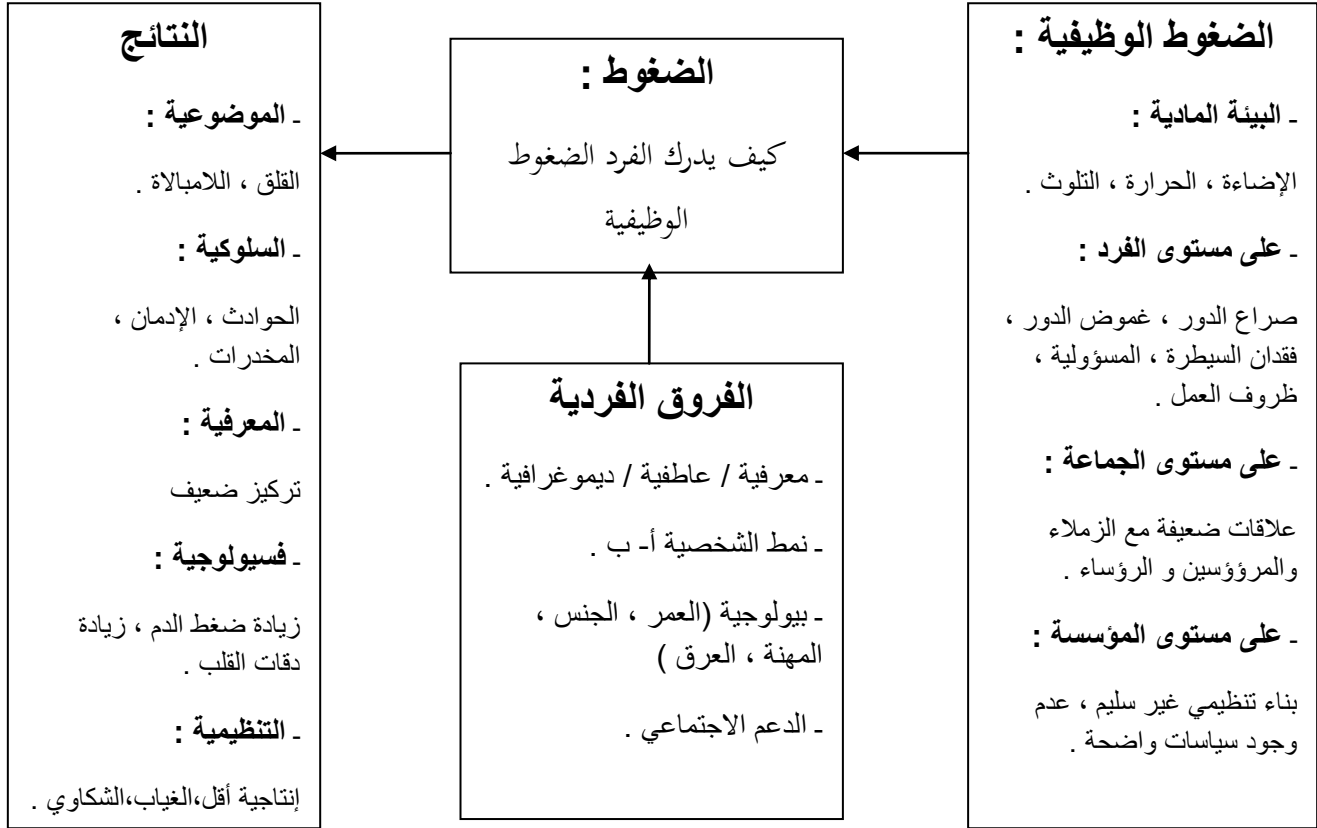
المطلب الثاني : نموذج Gibson , Ivancevich and Donnelly 1982

يوضح النموذج Gibson , Ivancevich and Donnelly مصادر الضغوط الوظيفية : (البيئة المادية،المصادر الفردية ، مصادر على مستوى الجماعة ، مصادر على مستوى المؤسسة) ، كما يبين دور الفروق الفردية في إدراك الفرد للظروف الضاغطة التي يواجهها ، وبناءا عليه تتحدد آثار الضغوط على شخصيته وسلوكه ومعرفته وأيضا على أدائه .¹

والشكل رقم (05) يوضح مضمون هذا النموذج .

¹ . حسين حريم . سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، مطبعة الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2004 ، ص 286 .

الشكل رقم (05) : نموذج Gibson , Ivancevich and Donnelly لدراسة ضغوط العمل .



المصدر : خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون . السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، مكتبة الجامعة الإثراء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 286 .

يوضح هذا الشكل أن مصادر الضغوط الوظيفية والمتمثلة في ضغوط على مستوى الفرد ، الجماعة ، المنظمة ، وكذا على المستوى البيئية المادية ، ويتدخل الفروق المادية (معرفية عاطفية ، بيولوجية ، ديموغرافية ... إلخ) ، حيث يدرك من خلالها الفرد الضغوط الوظيفية التي يواجهها ، مما يؤدي إلى مجموعة من النتائج (موضوعية ، سلوكية ، معرفية ، فسيولوجية وتنظيمية) .

يختلف النموذج Gibson , Ivancevich and Donnelly عن النموذج Beehr et Newman في أنه

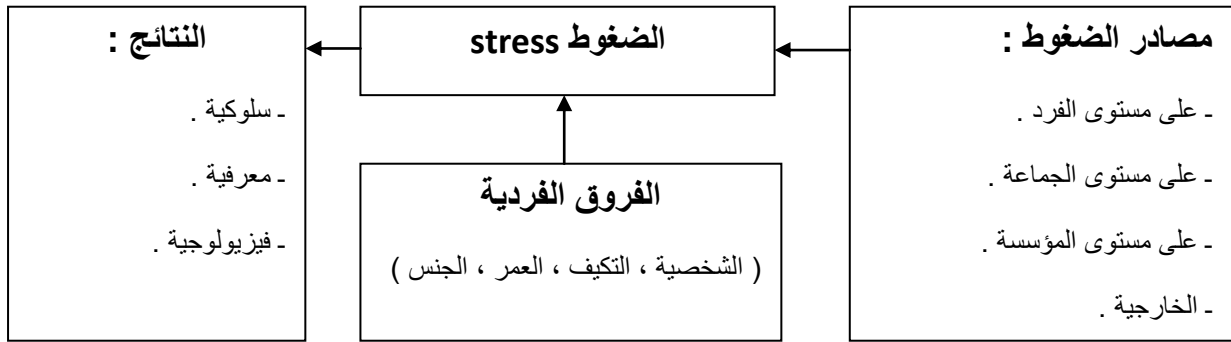
يوضح بالتفصيل أكثر مصادر الضغوط ، ويبين دور الفروق الفردية في مدى إدراك الفرد للظروف الضاغطة عليه والتي يواجهها والنتائج والآثار الناتجة عن ضغوط العمل ، أما النموذج Beehr et Newman يركز على أن مصدر الضغوط هو الفرد والمنظمة ، ولم يفصل في النتائج الفردية والتنظيمية لضغوط العمل .

المطلب الثالث : نموذج Kiniki and Kreitner

يوضح هذا النموذج مصادر الضغوط ويقسمها إلى : ضغوط على مستوى الفرد ، الجماعة ، المنظمة ، وإلى ضغوط خارجية كالأوضاع الاقتصادية والأسرية... الخ ، والفروق الفردية التي تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط ، وبالتالي على أثارها أو نتائجها .¹

والشكل رقم (06) يوضح مضمون النموذج .

الشكل رقم (06) : نموذج Kiniki and Kreitner لدراسة ضغوط العمل .



المصدر : خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون . السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، مكتبة الجامعة الإثراء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 286 .

يبين هذا الشكل مصادر الضغوط التي حصرها في ضغوط على مستوى الفرد ، الجماعة ، المنظمة ، وضغوط خارجية ، ونتيجة وجود الفروق الفردية (الشخصية ، التكيف ، العمر ، الجنس) التي تؤثر على مدى إدراك الفرد لهذه الضغوط ، فإن ذلك يؤدي إلى نتائج سلوكية ، معرفية ، فسيولوجية .

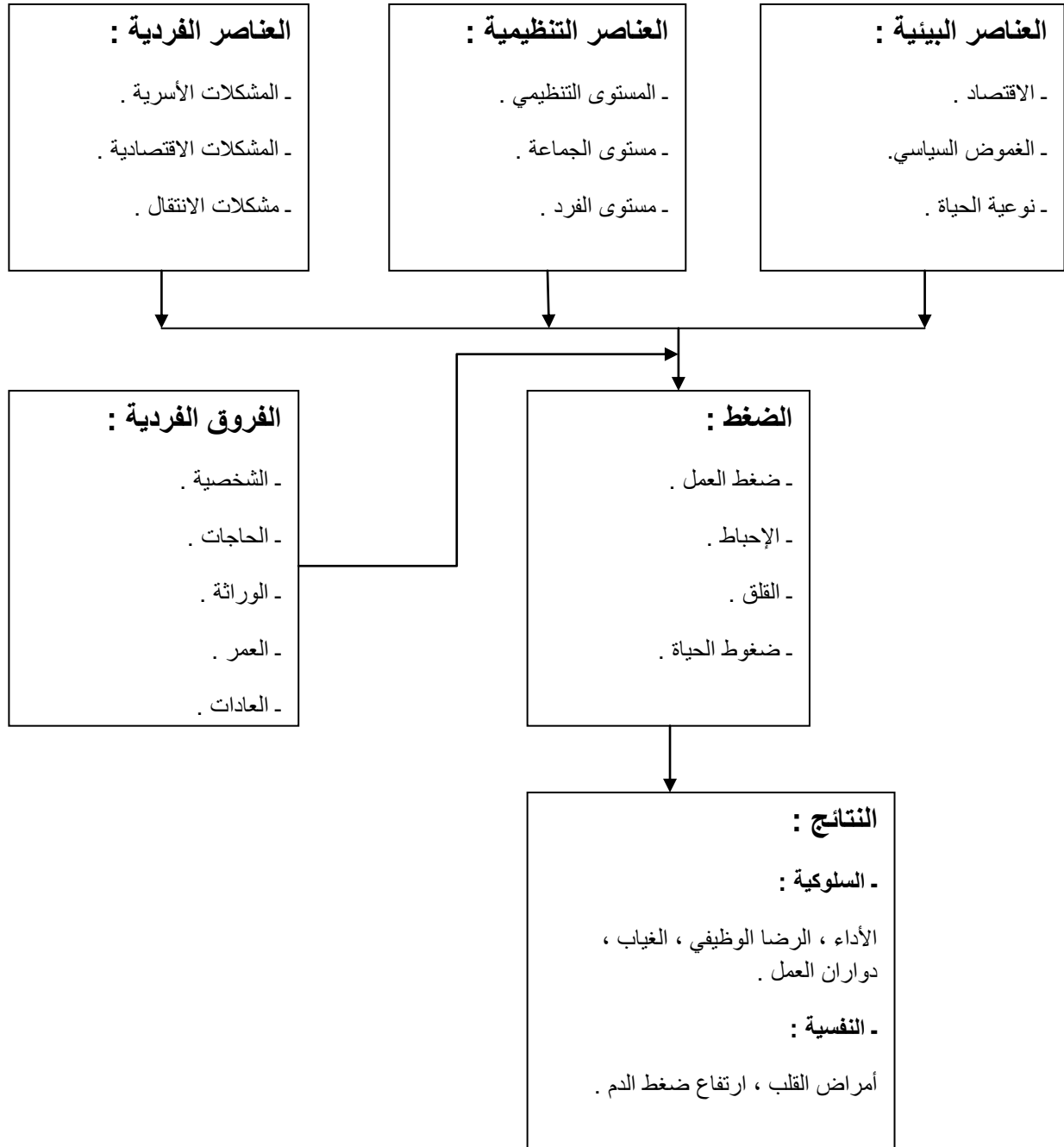
المطلب الرابع : نموذج Szilagy and Wallace

يحتوي النموذج Szilagy and Wallace على أربعة عوامل رئيسية هي : الضغط ، مصادره والعوامل الوسيطة، ويشمل الضغط الشعور بالإحباط والقلق المرتكز على عناصر العمل والحياة ، وإن الضغط ينشأ من ثلاثة من مصادر هي: البيئة ، المنظمة والعوامل الفردية ، وتختلف ردود الفعل اتجاه الضغط من شخص لآخر أما النتائج المترتبة عن

¹ - حسين حريم ، مرجع سابق ، ص 287 .

حالة الضغط ، فقد عرضت في فئتين ، النتائج السلوكية والأخرى النفسية ، والشكل رقم (07) يوضح مضمون النموذج.¹

الشكل رقم (07) : نموذج Szilagy and Wallace لدراسة ضغوط العمل .



المصدر : . خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون . السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، مكتبة الجامعة الإثراء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009، ص288.

يوضح الشكل مصادر الضغط والمتمثلة في : البيئة ، المنظمة والفرد ، موضحا عناصر كل مصدر وكذا دور

الفروق الفردية التي حصرتها في (شخصية ، الحاجات ، الوراثة ، العمر ، العادات) ، في مدى إدراك الفرد للظروف

¹. خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون ، مرجع سابق ، ص288.

الضاغطة لديه ، فالضغط يكون في مجال العمل (ضغط العمل) ، أو ضغط في حياة الفرد (ضغوط الحياة) ، أو يكون الضغط في شكل إحباط أو قلق ، وكل ذلك يؤدي إلى نتائج سلوكية تمس الأداء فتؤدي إلى انخفاض مستواه ، انخفاض الرضا الوظيفي ، ارتفاع معدلات الغياب ودوران ، وكذا نتائج نفسية متعلقة بصحة الفرد منها أمراض القلب ، ارتفاع ضغط الدم... إلخ .

يختلف النموذج Szilagy and Wallace عن النموذج Kiniki and Kreitner في أنه يفصل أكثر في مصادر الضغوط و في الفروق الفردية و كذا يشرح أكثر النتائج المترتبة عن الضغوط .

من خلال النماذج (Kiniki and Kreitner, Ivancevich and Donnell , Beehr et Newman , Szilagy and Wallace) إن مصدر الضغوط يكون إما الفرد أو المنظمة أو البيئة ، وإن الفروق الفردية تؤثر على مدى إدراك الفرد للظروف الضاغطة التي يواجهها ، وعليه تتحدد استجابته في زمن محدد ، وذلك يؤدي إلى مجموعة من النتائج تمس الأداء ، والرضا الوظيفي ، الغياب ودوران العمل وكذا الحالة النفسية والفيسيولوجية للفرد . كما نلاحظ على هذه النماذج أنها متقاربة إلى حد كبير في مصادر الضغوط .

المبحث الرابع: آثار واستراتيجيات إدارة ضغوط العمل

المطلب الأول : آثار (نتائج) ضغوط العمل

هناك تباين بين الأفراد في طرق التعامل مع الضغط ، وبالطبع فإن الضغوط التي يتعرض لها الفرد بصفة عامة وفي مجال العمل بصفة خاصة ليست سيئة دائما ، إذا إن فيها جوانب ايجابية تعتبر أساسية لبقاء الفرد والمنظمة لأداء وظائفها بشكل طبيعي وذلك إذا كانت هذه الضغوط في حدود المعقول إلا إن أغلب الأبحاث حول عواقب الضغط قد تركزت على آثاره السلبية التي تؤدي دون قيام الفرد والمنظمة بالدور المطلوب منهما ومن هنا فإنه يمكننا تصنيف آثار ضغوط العمل إلى صنفين آثار سلبية وآثار ايجابية .¹

أولا: الآثار الايجابية لضغوط العمل :

يمكن تحديد الآثار الايجابية لضغوط العمل فيما يلي :²

¹ . خالد عيادة نزال علميات ، مرجع سابق ، ص 83 .

² . فوزي شعبان مذكور ، مصادر ومسببات ضغوط العمل والآثار الايجابية والسلبية الناجمة عنها (ندوة ضغوط العمل والصراعات وورشه عما التعامل مع ضغوط العمل) ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2006 ، ص 5 .

- إثارة الدافعية لدى الأفراد للقيام بمهامهم بأنسب الطرق من أجل تحقيق الذات وتأكيد القدرة على مواجهة الضغوط والوقاية منها .
- إثارة روح التنافس في العمل وتحقيق الأداء المتميز بين الموظفين من أجل الاستقرار الوظيفي .
- تنمية وزيادة مهارات الأفراد ورفع كفاءتهم عن طريق برامج التدريب والتأهيل .
- التركيز على نتائج العمل .
- المقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر .
- معالجة المشكلات التي تواجه العمل من أجل إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد وبالكفاءة المطلوبة ، وذلك لمواجهة المشكلات والصعوبات الإدارية التي تظهر أثناء المعاناة من الضغوط ومواجهتها لتحقيق الأداء المطلوب، وبالتالي تصبح ضغوط العمل هي الدافع نحو معالجة المشكلات المرتبطة بالعمل ، ونحو مزيد من العمل للتغلب على هذه المشكلات .
- تدعيم العلاقات الاجتماعية في المؤسسة حيث أن ضغوط العمل تتطلب وجود تضامن وتعاون مشترك ومستمر بين مختلف الموارد البشرية في المؤسسة من أجل التقليل من الآثار السلبية لضغوط العمل .
- اكتشاف المهارات المتميزة داخل المؤسسة والتي تظهر أثناء التعامل مع ضغوط العمل ، ففي الحالات الصعبة أين تكون هناك تحديات في العمل يجب مواجهتها تتضح قدرات وخبرات الموارد البشرية العملية والعلمية في التعامل مع المواقف الصعبة ، وهكذا يمكن للمؤسسة أن تستغل قدرات مواردها البشرية والتي ظهرت أثناء التعامل مع ضغوط العمل .
- تنمية الاتصال الرسمي وغير الرسمي بين مختلف الموارد البشرية في المؤسسة حيث يتطلب التعامل مع ضغوط العمل، زيادة في قنوات الاتصال واستخدامها بشكل فعال .
- زيادة الشعور بالرضا الوظيفي والثقة للموارد البشرية وهو ينعكس بالإيجاب على المؤسسة ، حيث يعم فيها الاستقرار في العمل ويسود فيها الأداء المتميز¹ .

ثانياً: الآثار السلبية لضغوط العمل :

نميز نوعين من آثار سلبية لضغوط العمل : آثار سلبية على الفرد وآثار سلبية على المنظمة .

¹ - فوزي شعبان مدكور ، مرجع سابق ، ص 6 .

1 - آثار الضغوط السلبية على الفرد:¹

✓ آثار سلوكية : الضغط المرتبط بالعمل يمكن أن يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل ، و في الواقع فإن عدم الرضا عن العمل يعتبر النتيجة الأبسط و الأكثر وضوحا في التأثيرات السيكولوجية للضغط ، ويظهر التأثير في مجالات سيكولوجية أخرى مثل : الميل للحوادث ، الإدمان على المخدرات والمسكنات ، الانفجار العاطفي ، الإفراط في الأكل ، التدخين والسلوك العدواني ، والضحك بعصبية .

✓ آثار فسيولوجية : تزايد نسبة جلوكوز الدم ، زيادة ضربات القلب ، زيادة ضغط الدم ، جفاف الفم ، العرق، ارتفاع وانخفاض في حرارة الجسم ، آلام الصدر والظهر ، زيادة السكر في الدم .

وقد أشارت الدراسات إلى وجود علاقة كبيرة بين ضغوط العمل الشديدة وارتفاع ضغط الدم ومستوى الكولسترول في الدم والتي قد تؤدي إلى أمراض القلب والقرح المعوية والتهابات المفاصل ، وهناك علاقة طردية بين ضغوط العمل ومرض السرطان .

✓ أمراض عضوية أخرى يطلق عليها " أمراض التكيف " لأنها لا تنشأ عن طريق العدوى .

2 - آثار الضغوط السلبية على المنظمة :

يمكن إيجاز الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة فيما يلي:²

- زيادة التكاليف المالية (تكلفة التأخر عن العمل ، الغياب والتوقف عن العمل ، تشغيل عمال إضافيين ، عطل الآلات وإصلاحها ، تكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل) .
- تدهور مستوى الإنتاج وانخفاض جودته .
- صعوبة التركيز في العمل والوقوف في حوادث صناعية .
- الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية .
- عدم الرضا الوظيفي .
- الغياب والتأخر عن العمل .
- ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات .
- عدم الدقة في اتخاذ القرارات .

¹ . العظية ماجد . سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، مصر، 2003 ، ص 337 .

² - عباس محمد عوض ، مرجع سابق ، ص 80 .

- سوء العلاقات بين أفراد المنظمة .
- سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات .
- التسرب الوظيفي (دورات العمل) .
- الشعور بالفشل .

ثالثا: الآثار النفسية : وتمثل فيما يلي :¹

- ✓ الشعور بالضغط والقلق والحزن و الرغبة في البكاء.
- ✓ الشعور باليأس و الإحباط و عدم القدرة على التكيف.
- ✓ فقدان الصبر و سرعة الانزعاج و العدوانية.
- ✓ الملل و الإحساس بالذنب وعدم الشعور بالأمان .
- ✓ سرعة التأثر و الشعور بالإهمال من قبل الآخرين .
- ✓ عدم الاهتمام بالمظهر الخارجي وإهمال الصحة وانخفاض تقدير الذات .
- ✓ التعجل والتسرع في أداء المهام ، و الإخفاق في أداء المهمة التي يقوم بها .
- ✓ الصعوبة في التفكير والتركيز واتخاذ القرارات والنسيان .
- ✓ عدم القدرة على الابتكار ، وتأجيل الأشياء بدون سبب مقنع .
- ✓ التعرض للأخطاء والحوادث بكثرة .
- ✓ عدم المرونة في التعامل ، واللاعقلانية ، وضعف الكفاءة والإنتاجية .

رابعا: الآثار الاجتماعية :²

تؤدي ضغوط العمل الحادة إلى كثير من الآثار الاجتماعية السالبة منها الشعور بالاغتراب في العمل ، ويؤدي الفرد العمل بدون رغبة ، وفي مواقف أخرى دون مستوى الكفاءة أو الفاعلية المطلوبة .

إن دراسة ضغوط العمل في أي مؤسسة بكل الأحوال لها فوائد عديدة بوصفها مؤشرا حقيقيا لتفسير سلوك العاملين سواء كان سلبا أو إيجابا لتقديم التوصيات الأزمنة لتقليل النواحي السلبية في سلوك العاملين وأدائهم الوظيفي ، وتنمية

¹ . أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 72 .

² . عباس محمد عوض ، مرجع سابق ، ص 81 .

وتطوير النواحي الايجابية التي تنتج من مستوى محدد مفيد من الضغط على السلوك الشخصي للعاملين وعلى مستوى العمل .

المطلب الثاني : إستراتيجيات إدارة ضغوط العمل

يقصد باستراتيجيات إدارة ضغوط العمل مجموعة الأساليب والطرق التي تساعد الفرد في التخفيف من حدة ضغوط العمل التي يتعرض لها في المنظمة التي يعمل بها ¹

من خلال ما قامت به إدارة بعض المنظمات تبني استراتيجيات مختلفة لتعامل مع ضغوط العمل فإنه يمكن تصنيف استراتيجيات ضغوط العمل إلى مجموعتين (الاستراتيجيات الفردية والاستراتيجيات التنظيمية) : ²

أولاً : الاستراتيجيات الفردية : ويقصد بها تلك الطرق والأساليب التي يستطيع الفرد القيام بها بنفسه لتخفيف من حدة ضغوط العمل التي يتعرض لها .

ويرى الباحثون بأن الفرد يستطيع تجنب ضغوط العمل والتكيف معها بطرق ووسائل عديدة من أهمها : ³

- الرجوع إلى الدين : للدعم الروحي والانفعالي والرضا والهدوء ، وتجاوز المواقف الضاغطة بالإكثار من العبادات والدعاء المتصل لله سبحانه وتعالى الذي يضيء على النفس الهدوء والسكينة ، ويزيد الفرد قوة على تحمل الضغوط .

كما جاء في قوله سبحانه وتعالى : (ألا بذكر الله تطمئن القلوب) . ⁴

- الاسترخاء والتأمل : على الإنسان أن يتعلم كيف يسترخي ويتعد عن المكان الذي تتواجد فيه المثيرات والمقلقات والمؤثرات الجسدية والنفسية ، وإذا قام المرء بذلك لمدة (15 - 20) دقيقة في اليوم فإنه يتعد عن التوتر والقلق ويشعر بالهدوء والطمأنينة وانخفاض معدل دقات القلب وضغط الدم والتشنج العضلي، وتلطف من بعض ألام العضلات والآلام الظهر كما تعطي نتائج نفسية ملحوظة حيث تخفف من القلق والانهايار مؤقتا .

¹ - خالد عيادة نزال علميات ، مرجع سابق ، ص 92 .

² . محمد شهاب . العلاقات الإنسانية مدخل سلوكي ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1994 ، ص 209 .

³ - مصطفى يوسف كافي ، مرجع سابق ، ص 107 .

⁴ . سورة الرعد : الآية 28 .

ويعتبر التأمل نوع من أنواع الاسترخاء حيث يختار الفرد وضعاً ملائماً له ويغلق عينيه ويتعد عن أي تفكير مزعج له ثم يكرر ذلك في السر مقطعا أو قولاً مرات كثيرة ، ونظراً لأهمية التأمل في تخفيف الضغوط العمل وعلاجها فقد قامت بعض المنظمات بتخصيص غرف لموظفيها لغايات التأمل .

- الحماية والتمارين الرياضية : تساعد الحماية والتمارين الرياضية على الحفاظ على اللياقة البدنية للإنسان ومن قواعد الحماية المفيدة الابتعاد عن الأملاح والدهون الدسمة وتناول الخضار والفواكه الغنية بالفيتامينات ، فالغذاء الجيد يساعد الجسم على تلقي آثار التوتر ومقاومة آثاره الضارة على الصحة .¹

كما أن التمارين الرياضية كالسباحة والهرولة وركوب الدرجات والخيول تساعد على تخفيف من مستويات التوتر لدى الإنسان ، وتوصف التمارين الرياضية غير المجهدة من قبل الأطباء على الغالب لتساعد على انتظام ضربات القلب وتفرغ الهموم والمصاعب والابتعاد عن ضغوط العمل .

وتبين من خلال البحث العلمي أن الأشخاص الذين يمارسون التمارين الرياضية يوميا بانتظام يظهرون أعراضاً مرضية أقل من أولئك الذين لا يمارسونها ، وكما أثبتت الأبحاث أن الأفراد الذين يحافظون على لياقتهم البدنية وعلى أوزانهم يصبحون أقل عرضة للأمراض الناتجة عن التعرض لضغوط العمل مثل : أمراض القلب وارتفاع ضغط الدم .

- القبول والدعم الاجتماعي : إن فقدان المساندة الاجتماعية في بيئة العمل يزيد من التوتر ، وبشكل معاكس فإن وجود الأصدقاء والأقارب والزملاء يساعد على تفرغ شحن الهموم والمتاعب والتنفيس عن النفس في حالات زيادة التوتر ، ولذلك فإن توسيع نطاق القبول والدعم الاجتماعي يدعم مواقف الإنسان النفسية ويخفف من الآثار الضارة للتوتر .

- إدارة الوقت : لا يعرف كثيرون من الأفراد كيف يتحكمون ويستغلون الوقت بشكل مفيد وفعال والفرد الذي يعرف كيف يدير وينظم وقته يحقق ضعف ما يحققه شخص آخر لا يعرف كيف يدير وقته ، ومن أهم مبادئ إدارة الوقت ما يلي :

- 1 . ذكر وتحديد الأنشطة والمهام التي على المرء أن يؤديها يوميا .
- 2 . وضع أولويات وأفضليات لهذه الأنشطة والمهام حسب أهميتها وضرورتها .
- 3 . جدولة الأنشطة والمهام وتحديد الأوقات لأدائها حسب هذه الأولويات .

¹ - مصطفى يوسف كافي ، مرجع نفسه ، ص 108 .

4. حسن الاستفادة من دورة الإنسان اليومية وأداء المهمات والأنشطة الأكثر إلحاحا خلال فترة الدورة التي يكون فيها يقظا ومنتجا .

-العلاج النفسي : هناك طرق عديدة تعمل على الاحتفاظ بحالة من الصحة الجيدة عند أناس واقعون تحت الضغط الوظيفي ، ألا أن إمكانات المقاومات النفسية الفردية قد تستطيع مواجهة الصعوبات اليومية التي يتعرض لها الأفراد فمن الضروري عند حدوث القلق أو الانهيار عند الأفراد أو ظهور بعض الاضطرابات الجسدية أن يلجأ هؤلاء الأفراد إلى الأطباء المحللين والمعالجين النفسيين للعلاج .¹

-الضحك : تشير بعض الدراسات والأبحاث أن الضحك يساعد على تجنب وتخفيف الضغوط التي يواجهها الناس ، كما أن بعض الممثلين الهزليين المشهورين ينتمون إلى عائلات كانت تواجه حالات قلق وضغوط متزايدة.

ثانيا : الاستراتيجيات التنظيمية :²

ويقصد بالاستراتيجيات التنظيمية بأنها مجموعة من الطرق والأساليب التي تستطيع المنظمات القيام بها لضبط وتخفيف ضغوط العمل التي يشعر بها أفراد وجماعات التنظيم ومن بين هذه الوسائل والأساليب التي تتبعها المنظمات في هذا المجال ما يلي :

-تحسين عمليات الاختيار والتعيين : تعد عمليات الاختيار فعالة حين تحقق انسجاما ومواءمة بين سمات الشخص وبين متطلبات الوظيفة ، ويجب أن يعطي اهتماما لنمط السلوك "أ" ونمط السلوك "ب" من الأشخاص حيث إن نمط الشخصية "أ" أكثر ملائمة في الأعمال التي تتطلب مجهودا وطاقات كبيرة ، بينما يلاءم نمط الشخصية "ب" الأعمال التي تتطلب دراية وحكمة ، كذلك يجب الانتباه في عمليات اختيار الأشخاص الذين يكون مركز تحكمهم خارجيا بخبرات قليلة فأمثال هؤلاء الأشخاص يكونوا أكثر عرضة للقلق والتوتر من الذين يكون مركز تحكمهم داخليا من أصحاب الخبرات الطويلة .

-إعادة النظر في تصميم الأعمال : تبين أن هناك وظائف يعاني العاملون فيها من ضغوط العمل مرتفعة فإنه يجب إعادة النظر في تصميم الأعمال بما يساعد على إثراء الأعمال من خلال تحسين جوانب العمل الذاتية بحيث تعطي شاغلها مسؤوليات ومعنى واستقلالية وتغذية عكسية ومشاركة أكبر في اتخاذ القرارات .

¹ - مصطفى يوسف كافي ، مرجع سابق ، ص 109 .

² - محمد شهاب ، مرجع سابق ، 210 .

- **تحسين الاتصالات :** تساعد الاتصالات الفعالة على توضيح المهمات والمسؤوليات والأدوار وبالتالي تقلل من غموض الأدوار وتعارضها مع بعضها لبعض ، كما أن الأدوار الغامضة والمتعارضة تزيد من عدم التأكد والغموض وبالتالي تؤدي إلى القلق والتوتر ، ويمكن استخدام الاتصالات بشكل إيجابي بحيث تزيل الإدراكات السلبية من الأذهان المرؤوسين لتحل محلها إدراكات ايجابية حول سياسية وأهداف المنظمة وقيادتها .
- **إيجاد مناخ تنظيمي ملائم للأفراد :** إن إعادة تصميم الهيكل التنظيمي يعتبر من أهم الوسائل المتبعة في معالجة مشاكل الضغوط مثل إضافة مستوى تنظيمي جديد أو تخفيض مستوى إشراف أو دمج وظائف ، بالإضافة إلى توفير مناخ ملائم يتيح للأفراد أكبر قدر ممكن الانفتاح والمشاركة واللامركزية وتفويض السلطة واللامرسمية والمرونة وإمكانية توظيف العلاقات التنظيمية بين الإدارات والأقسام .
- **أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات :** إن مشاركة اللجان أو برامج الشكاوي أو تفويض السلطات للمرؤوسين يخفف من شعور الموظفين بالغبرة وضغوط العمل ويحفزهم على أداء أعمالهم بدافعية أكبر .
- **تحسين ظروف العمل المادية :** تشكل ظروف العمل المادية من ضوضاء وأنوار وحرارة ورطوبة وأجهزة ومعدات وغيرها مصدرا من مصادر ضغوط العمل التي ينبغي الاهتمام بها إذا ما أرادت المنظمات تكامل جهودها في سبيل الحد من هذه الضغوط وتوفير البيئة الملائمة لمنتسبيها .
- **تحسين في نظم الحوافز وتقييم الأداء :** يجب على أي منظمة أن تضع نظم للحوافز لأفراد التنظيم وتعيد النظر فيها من فترة إلى أخرى وأن تضع معايير موضوعية في عملية تقييم الأداء على فترات دورية مناسبة للتأكد من تحقيق هذه النظم لغاياتها وأهدافها .
- **تصميم نظم تدريب متطور :** على المنظمة أن تقوم بوضع برامج تعليمية وتدريبية وإرشادية لمساعدة الأفراد وإقناعهم بوجوب معالجة ضغوط العمل التي يتعرضون لها، وإن تدريب الموظف على وظيفته يؤدي إلى زيادة كفاءة أدائه وتنمية قدراته مع التعامل على المشاكل الخاصة بالعمل .
- **إدارة ثقافة المنظمة :** إن إدارة ثقافة المنظمة تقتضي أن تقوم الإدارة بتحديد أهم القيم التنظيمية السائدة فيها من أجل أن تخلق نوعا من التطابق بين هذه القيم وقيم الأفراد العاملين لتصبح جزءا من قيمهم وسلوكهم، فإدارة الثقافة المنظمة هي انعكاس لقيم الإدارة وسياساتها وإجراءاتها المتبعة في تحقيق الأهداف وكذلك علاقتها بالأفراد العاملين فيها فأي إدارة أو مواجهة لضغوط العمل تتطلب من المنظمة توظيف ثقافتها الحالية من أجل التعامل مع هذه الضغوط .¹

¹ - محمد شهاب ، مرجع سابق ، 210 .

خلاصة الفصل :

إن ضغوط العمل هو عدم الموائمة أو عدم التناسب وتوافق بين ما يمتلكه الفرد من المهارات وقدرات وبين متطلبات عمله، وبعبارة أخرى هي مجموعة من المتغيرات الخارجية التي تمثل تهديد الفرد وتؤدي إلى اضطراب سلوكه ، ويؤثر ذلك على حالته النفسية والسيولوجية والسلوكية ، ورغم تعدد مصادر وأنواع ضغوط العمل واختلاف نماذج دراستها إلا أن تأثيرها يكون على الفرد والمنظمة ، لذا لا بد من مواجهتها والتصدي لها والاستفادة منها وتوجيهها التوجيه السليم وفي الوقت المناسب ، وذلك عن طريق زيادة الضغوط النافعة التي تدفع إلى النمو والازدهار ، إضافة إلى التقليل من الضغوط التي تعرض الفرد والمنظمة للخطر .

الفصل الثاني :

مفاهيم عامة

حول تسيير المهارات وعلاقتها

بضغط العمل



مقدمة الفصل :

ليس بمقدور أي منظمة العمل دون مواردها البشرية ، فهي اللبنة الأساسية لها ، فبدونها لا تقوم المنظمة ، ومن غيرها لن ينجح العمل ، مهما بلغ حجم ما تملكه من تكنولوجيا وموارد مادية ومالية ، باعتبارها تساهم في إنشاء القيمة للمنظمة بما تملكه من معارف ومهارات ، هذه الأخيرة اكتسبت أهمية كبرى في مختلف الدراسات والأبحاث في مجال إدارة الموارد البشرية ، مما دفع بالمنظمات إلى تركيز جهودها وحصر إمكانياتها في سبيل حيازتها ، توظيفها وتنميتها وتسيير الحياة المهنية لها ، أي أن كل نشاطات إدارة الموارد البشرية تركز على المهارات ، مما فرض عليها ضرورة تسييرها للحفاظ عليها وهذا ما سيتم تناوله في هذا الفصل ، والذي قسم إلى أربع مباحث .

حيث يتناول المبحث الأول : ماهية المهارات (مفهوم المهارات ، تطور مفهوم المهارات ، خصائص ومستويات المهارات ، أنواع المهارات) ، أما المبحث الثاني يتناول ماهية تسيير المهارات (مدخل إلى تسيير المهارات ، التحول نحو تسيير المهارات ، مفهوم تسيير المهارات وأهميتها ، مراحل تسيير المهارات ، مجالات تسيير المهارات) ، بينما المبحث الثالث مجالات تسيير المهارات (اكتساب المهارات ، استعمال المهارات ، تطوير المهارات ، اعتراف المهارات) ، والمبحث الأخير يتناول تأثير ضغوط العمل على مجالات تسيير المهارات (تأثير غموض الدور على مجالات تسيير المهارات ، تأثير صراع الدور على مجالات تسيير المهارات ، تأثير عبء الدور على مجالات تسيير المهارات) .

المبحث الأول : ماهية المهارات

يحتل مفهوم المهارات مكانة أساسية في إستراتيجية للمنظمة ، وفي تسيير مواردها البشرية لاعتبارها مؤشر مهم للموارد غير الملموسة التي تمثل المعارف والمهارات أساسها .

المطلب الأول : مفهوم المهارات

اختلفت آراء الباحثين وتعددت وجهات نظرهم حول تحديد مفهوم مشترك للمهارات رغم اتفاقهم في مكوناتها المتمثلة في المعارف (savoirs) ، الممارسات (savoir – faire) ، ومعارف التحلي (savoirs – être) ، وهذا لأن المهارات تتميز بالتغير تبعاً للزمن ، وذلك أما بالإيجاب أو السلب من لحظة دخولها للمؤسسة إلى غاية مغادرتها لها.¹

عرفت المهارات على أنها : القدرة على تعبئة ، مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية .

من هذا التعريف يظهر بأن المهارات تتعلق بالموارد وبالهدف الذي يكون محدد مسبقاً أي أنها عملية تبدأ من اختيار الموارد إلى ضمان تحقيق الأهداف .²

كما عرفت المهارات على أنها : مزيج لمعارف وممارسات وسلوكات وخبرات ، تمارس في إطار معين لذا على المنظمة تحديدها وتقييمها وتطويرها .

يشير هذا التعريف إلى أن المهارات هي مزيج بين الموارد ، ويوضح المراحل الأساسية لتسيير المهارات .³

وعرفت المهارات على أنها : القدرة على دمج معارف مختلفة وغير متجانسة توجيهها لتحقيق هدف معين .⁴

كما عرفت أيضاً المهارات على أنها : القدرات الفعلية ومجموعة السلوكات المتناسقة المتواجدة لدى الفرد والتي من خلالها يقوم بمواجهة وضعية معطاة لحل المشاكل ، اتخاذ القرار ، القيام بفعل ما ، ...⁵

¹ . إسماعيل حجازي . مساهمة في تطوير أداء لدراسة دورة حياة المهارات ، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر ، العدد 10 ، بسكرة ، نوفمبر 2006 ، ص 400 .

² - Guy le boterf . **construire les compétence individuelles et collectives** ، les éditions d'organisation ، paris ، 2001 ، p37 .

³ - Alain Meignant . **Ressources humaines déployer la stratégie** ، les édition liaisons ، paris ، 2000 ، p111 .

⁴ - Dimitri Wiss . **les Roussource Humaines** ، les édition d'organisation ، paris ، 2001 ، p395 .

⁵ - Jean parx ، **le manuel du knowledge mangement** ، Dunod ، paris ، p67 .

المطلب الثاني : تطور مفهوم المهارات

لا يعد مصطلح المهارات حديث النشأة، وإنما تم التطرق إليه قبل الخمسينات مع أعمال فريدريك تايلور (Frederick Taylor) والتنظيم العلمي للعمل (OST) الذي ركز على ضرورة اكتساب كل فرد مهارات معينة في مجال تخصصه (أي الاهتمام بالمهارات الجزئية) ، وهذا حتى يؤدي مهامه بأفضل طريقة وبأحسن مستوى ، لكن التطور الذي حدث كان على مفهوم المهارات ومضمونها.

حيث في سنوات السبعينات ظهرت الأزمة النفطية التي أثرت على اقتصاديات كل الدول فاضطرت المنظمات إلى تسريح عدد كبير من عمالها ، ومن هنا ظهرت مشكلة ، على أي أساس يتم تسريح العمال ، هل على أساس الخبرة ؟ أو الأقدمية ؟ وفي هذه المرحلة ظهر مصطلح المهارات وهنا تغيرت النظرة إلى الرأس المال البشري وحل مصطلح المهارات بدل المؤهلات التي لم تعد كافية لممارسة المهام .¹

وفي سنوات الثمانينات تطور مفهوم المهارات تطوراً ملحوظاً مما فرض على المنظمات البحث عن موارد بشرية بنوعية معينة وشروط ومتطلبات جديدة كتمتعها بالليونة والتجديد وتميزها بروح المبادرة والتحلي بالمسؤولية واللامركزية في اتخاذ القرارات ، كما كان لظهور التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال وفلسفة الجودة الشاملة ، أثر كبير في تغيير نظرة المنظمة لمواردها البشرية بحثاً عن تلبية متطلبات الأداء والتنافسية وكذا ظهور نظرية الموارد والمهارات .

أما في بداية سنوات التسعينات شهدت الساحة العلمية في مجال التسيير مساهمات قيمة في موضوع المهارات الإستراتيجية (هذه الأخيرة يمكن تعريفها على أنها القدرة على تحقيق نتائج أحسن في النشاطات التي تساهم في تكوين قيمة لربائنها) ، وظهرت نظرية المهارات المميزة التي ترى أن عملية تكوين المهارات المميزة يتم عبر عملية انتقاء أولية للمهارات التي يمكن اعتبارها أساسية في المستقبل ليتم التخصص في عملية إنتاج تلك العناصر التي يمكن اعتبارها ذات أهمية لأنظمة الإنتاج المستهدفة على المدى البعيد .²

المطلب الثالث : خصائص ومستويات المهارات

تشكل المهارات أحد أهم الموارد النادرة بالنسبة للمنظمة لما تتمتع به من سرعة رد الفعل ، التكيف مع مختلف التغيرات التنظيمية ، إنشاء القيمة ، تحقيق التمايز عن المنافسين بامتلاك ميزة تنافسية مستدامة ، فالمهارات لها القدرة على المزج بين مختلف عناصر الرأسمال المعرفي والموارد الأخرى للمنظمة في وضعية عمل معينة .

¹ - نجاة بزاید . التكوين و إستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إدارات شركة "سوناطراك" ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراة ، قسم علم النفس العمل والتنظيم ، كلية العلوم الاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية ، جامعة وهران ، 2011 ، منشورة ، ص 15.

² - عليان نذير ، عبد الرحمان عنتر . نحو نموذج لتسيير المعرفة في المؤسسات ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في الاقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، 9-10 مارس 2004 .

أولاً : خصائص المهارات

اتفق الباحثون على أن خصائص المهارات تتمثل في أربع خصائص تتمثل في :¹

- **عملية موجهة** : أي أنها مرتبطة بوضعية معينة أي عمل معين ، وتأكيد يطمح لتحقيق هدف ما ، كتنفيذ مهمة أو ممارسة نشاط ، وتتميز المهارات بارتباطها المباشر بوضعيات العمل وتتغير بتغير هذه الوضعيات .
- **عملية مهيكلية** : فهي تقوم بمزج مختلف العناصر المكونة لها ، من معارف وممارسات وبالتالي فهي تلي مختلف متطلبات الشغل في إطار خطط واضحة وأهداف محددة .
- **مفهوم مجرد** : إذ لا يمكن لمسها أو ملاحظتها وإنما يمكن ملاحظة نتائجها وأثارها .
- **مكتسبة** : فالمرور البشري يكتسب مهارات من خلال التعلم والتكوين والخبرة .

فالمهارات تكون مفيدة للمنظمة إلا إذا تم الحفاظ عليها وتطويرها وبالتالي الاستفادة منها وذلك لأنها تتميز بأنها صعبة التقليد أو النقل ولديها القدرة على التكيف والتطور .

بالإضافة إلى وجود خصائص أخرى متمثلة في :²

- أنها تتعلق بالوضعية التي يوجد فيها الفرد ، بمعنى أنها تختلف من وظيفة لأخرى ومن مستوى لآخر، أي أن مهارة الفرد لا تظهر بصفة مطلقة ولكن من خلال الوضعيات العملية .
- أنها قابلة للتحويل فكلما أمكن نقلها من أفكار إلى أساليب عمل (طريقة) فإنه يمكن نقلها من فرد لآخر عن طريق التكوين والممارسة .
- أنها تختلف من مستوى لآخر داخل التنظيم .

ثانياً : مستويات المهارات

تتمثل مستويات المهارات في ثلاث مستويات تتمثل في :³

المستوى الأول " مهارات التقليد " : وفقاً لهذه المهارات يقوم الفرد هنا بإعادة وتقليد كل ما يلاحظه من حركات وأنشطة وكيفيات العمل .

¹ - شارلز جاريت جونز. الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي محمد وسيد أحمد عبد المتعال ، دار المريخ ، الرياض ، ج 1 ، 2006 ، ص 205 .

² - نبيل مرسي خليل . الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية ، مصر ، 1998 ، ص 37 .

³ - عبود سعاد وقوادرية ربيحة ، الإبداع والتغيير في المجال المعرفي عرض دراسات ميدانية ، مساهمة تسيير المهارات في تحقيق الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة جينيرال كابل بسكرة ، الملتقى الدولي الأول : اقتصاديات المعرفة والإبداع ، مخبر البحث حول الإبداع وتغيير المنظمات والمؤسسات ، جامعة سعد دحلب ، البلدة ، 17-18 أفريل 2013 ، ص 5 .

المستوى الثاني "مهارات الإسقاط" : وتكون عندما يواجه الفرد مواقف جديدة تشبه المواقف القديمة فإنه يقوم بإسقاط عمله السابق على الوضعيات الجديدة .

المستوى الثالث "مهارات الإبداع" : في ظل هذا المستوى يواجه الفرد وضعيات جديدة تماما لم يعرفها من قبل ولا يملك نماذج سابقة يمكنه الاعتماد عليها فيلجأ إلى مهارات الإبداع التي تسمح له بالبحث عن أفضل الطرق والحلول لمواجهة هذه الوضعيات من خلال رأسماله المعرفي ، تصورات ، إبداعاته ، أو بعبارة أخرى تتمثل في المعارف التي تساعد المؤسسة للوصول إلى حلول جديدة للمشكلات القديمة وإنتاج منتجات جديدة وخلق طرق جديدة للاتصال .¹

المطلب الرابع : أنواع المهارات

نتيجة ظهور المهارات في وضعيات عمل مختلفة ومتفاوتة المستوى تعددت التصنيفات لأنواع المهارات فهناك من قسم المهارات :²

✓ حسب المستوى التسييري إلى:

- مهارات تقنية : وهي تلك الموجهة لممارسة نشاط روتيني متكرر ، أين يكون الهدف من النشاط محدد مسبقا .
- مهارات تكتيكية : تظهر هذه المهارات في حالة تحديد الهدف أثناء القيام بالعمل .
- مهارات إستراتيجية : ويسمى البعض بالمهارات المفتاحية ، وهي تلك المهارات التي يسمح ظهورها باكتساب المزايا التنافسية للمنظمة لأنها نادرة وصعبة التقليد ومحفية بالنسبة للمنافسين، وتعرف على أنها مزيج من المعارف، المهارات الفردية .

لذا تحاول المنظمة التركيز عليها لاستغلالها الاستغلال الأمثل لأنها وحسب بعض الباحثين تمثل قلب هوية المنظمة لتحقيقها التميز في الأداء لها .

✓ حسب التخصص إلى :

- مهارات متخصصة : وهي التي تتعلق بمجال محدد .
- مهارات عامة : وهي تلك المهارات التي تخص أكثر من مجال واحد ويمتلكها غالبية الأفراد في المنظمة .

كما صنفت المهارات أيضا إلى :

- مهارات ظاهرة : وهي تلك المهارات التي يعرف بها الفرد وتظهر أثناء ممارسته لعمله .

¹ - عبود سعاد ، قوادرية ربيحة ، مرجع سابق ، ص 5 .

² . عيسى حيرش ، محاضرات في مقياس تسيير الموارد البشرية ، سنة أولى ماجستير ، تسيير المؤسسات الصناعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2001 - 2002 ، غير منشورة .

- **مهارات باطنة** : وهي تلك المهارات التي لا تظهر إلا في حالة نادرة وهي صعبة النقل والتقسيم .

وقد تكون المهارات أيضا :

- **معرفية** : تكتسب عادة من خلال التعلم والخبرة .

- **سلوكية** : تكتسب بممارسة النشاط .

- **تكنولوجية** : وهي مجموع المعارف والتكنولوجيات التي تسمح للمؤسسة بتقديم ميزة خاصة للزبون .

- **علائقية** : وهي مجموع المعارف والقدرات المستعملة لمعرفة التصرف وفهم ما يريد الآخرون حيث تتعلق بالجانب السلوكي للفرد وبالعلاقاته مع رؤسائه ومعاونيه .¹

وتعددت تصنيفات المهارات نتيجة تعدد المعايير من أشهرها مهارات فردية ومهارات جماعية ومهارات تنظيمية:²

❖ **المهارات الفردية** : هي مهارات يمتلكها الفرد تضم مختلف أشكال المعارف تعرفه على أنها تركيبة من المعارف والقدرات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول ومن ثم فإنه يرجع للمنظمة تحديدها وتقييمها وتطويرها ، باعتبارها مركز انشغالات إدارة الموارد البشرية وتعلق بكل فرد مهما كان سواء كان يطبقها في حياته الشخصية أو في وضعية مهنية .

❖ **المهارات الجماعية** : هي تنشأ من خلال تعاون وتآزر المهارات الفردية يمكن تحديد وجود هذه المهارات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل وتوفير المعلومات الملائمة بينهم وأخيرا مؤشر التعلم الجماعي كما تم تعريفها بأنها قدرة المنظمة على ضمان أنسب جودة وأنسب سعر للزبون الداخلي أو الخارجي وترتكز عليها فعالية المنظمة.

وعرفت على أنها نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين المهارات الفردية .

❖ **المهارات التنظيمية** : وتتمثل في مجموع المعارف الأساسية للمنظمة خاصة في المجال التكنولوجي والقدرات الخاصة والممارسات التي توفر النوعية في العمل إي أنها توفيقات إستراتيجية ومزيج لعناصر مختلفة من مهارات فردية وجماعية ، عوامل تنظيمية والشروط الاقتصادية والتكنولوجية .

¹ . عيسى حيرش ، مرجع سابق .

² - بجاوي نعيمة ، مقري زكية ، حرنان نجوى ، مهارات القطب (المهارات المحورية): نحو تحقيق جودة الخدمة التعليمية ، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات ، العدد الأول ، جوان 2015 ، المركز الجامعي ميله ، ص ص 82-83 .

المبحث الثاني : ماهية تسيير المهارات

دفعت تحديات بيئة الأعمال المنظمات الاقتصادية إلى زيادة الاهتمام بمواردها الداخلية المتمثلة أساسا في المهارات باعتبارها عنصرا استراتيجيا وثروة حقيقية للمنظمة ومصدر تميزها، غير أن قابلية خسارة هذه الثروة حتمت على المنظمة البحث عن إمكانية الحفاظ عليها واستغلالها الاستغلال الأمثل للاستفادة منها بكيفية تجعل منها أكثر كفاءة وفعالية وهو ما تجلّى في عملية تسييرها، فالاهتمام بالمهارات جعل منها موضوعا للتسيير وأصبح تسيير المهارات من أحدث المجالات في تسيير المهارات البشرية .

المطلب الأول :مدخل إلى تسيير المهارات

تعد المهارات من أهم الأصول لامادية للمنظمة لذا تحاول هذه الأخيرة رصد كل إمكانياتها في سبيل حيازتها واكتسابها معتمدة في ذلك على التسيير التوقعي للوظائف والمهارات باعتباره الأداء الأكثر ملائمة في تحديد احتياجاتها المستقبلية من المهارات تماشيا مع متطلباتها .

ظهر التسيير التوقعي للأفراد كنموذج في تسيير مع بداية الثمانيات ، وكان يحاول توقع الكم الداخلة والخارج من الأفراد والنتائج التوقعية حول التدفقات الداخلة والخارجة على المنظمة هذا من جهة ، ومن جهة أخرى دراسة تأثير التوازنات على العمالة في القطاع العمومي .

ثم أخذ هذا النموذج يتطور شيئا فشيئا إلى أن ظهر ما يسمى بالتسيير التوقعي للوظائف والمهارات ، الذي اعتبره الباحثون أحد أهم أساليب تسيير الموارد البشرية لأنه يقوم على البحث عن تكييف أو مطابقة حجم العمل مع التطورات المتوقعة في المنظمة من خلال تقدير عدد الأفراد والمهارات المطلوبة في نفس الوقت ، وهو عملية تتضمن شقين أحدهما يخص الوظائف والآخر يخص المهارات ، فالتسيير التوقعي للوظائف هو مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على وظائف المؤسسة استجابة لإستراتيجيتها المستقبلية ، أما التسيير التوقعي للمهارات فهو مجموعة الإجراءات التي تهتم بتطوير مؤهلات الأفراد ومهاراتهم تماشيا مع متطلبات في المنظمة .¹

كما عرف التسيير التوقعي للوظائف والمهارات أيضا على أنه : طريقة لهندسة الموارد البشرية التي تتمثل في التصور، وضع في العمل ومراقبة السياسات والتطبيقات لتقليل الانحرافات بين الاحتياجات وموارد المنظمة وفق مخطط كمي (العمالة) ومخطط نوعي (المهارات) .²

¹ . بن ساهل وسيلة ، عبود سعاد . مساهمة التسيير التقديري للشغل والمهارات في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة مركب تكرير الملح الوطاية . بسكرة ، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية (التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية) ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 27-28 فيفري 2013 ، ص 02 .

² . بوروبة فهيمة ، دور المهارات في تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية ، مذكرة ماجستير ، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2005-2006 ، ص 19 .

من خلال تعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للتسيير التوقعي للوظائف والمهارات بأنه : الأداء التي تساهم وتساعد المنظمة للتحكم في المستقبل من خلال التنبؤ ، و ذلك بواسطة التشخيص الداخلي والخارجي ، وهدفه هو تقليل الفجوة بين ما هو موجود وبين ما يجب أن يكون من المهارات ، وذلك بالكف والنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب إذن التسيير التوقعي للوظائف والمهارات يبحث عن تحقيق التوافق بين مهارات الأفراد ومتطلبات الوظائف تماشياً مع إستراتيجية المنظمة وأهدافها المستقبلية .

يساهم التسيير التوقعي للوظائف والمهارات في تطوير احترافية الموارد البشرية واتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بها أو بالمنظمة ككل ، كما أنه يعمل على تخفيض الانحرافات بين الاحتياجات والموارد البشرية للمنظمة ، إضافة إلى أنه يشمل العامل في مشروع تطور المسار الوظيفي .

إن المبدأ العام للتسيير التوقعي للوظائف والمهارات هو قياس الفجوة بين الوضع الفعلي (الحالي) والوضع المطلوب (المتوقع) ، لوضع إستراتيجية المنظمة والحد من الفوارق بين ما كان مخططاً وما تم تحقيقه ، ولأن إدارة الوظائف والمهارات هي طريقة تهدف إلى استباق احتياجات الموارد البشرية على المدى القصير والمتوسط لتكييف العمل ومتطلبات التوظيف والمهارات الناتجة عن التغيير في المحيط الداخلي والخارجي ، لذلك يجب أن يستند التسيير التوقعي للوظائف والمهارات على خطة عمل محددة بدقة في بداية هذه العملية ومتغيرة باستمرار استجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية .¹

وإن المبدأ الأساسي لأسلوب التسيير التوقعي للوظائف والمهارات هو التمييز بين منطقتي المناصب ومنطق المهارات :²

فمنطق المناصب يشير إلى أن التنظيم والتسيير في المنظمة مرتبط بالميكال التنظيمي أي بتسلسل المناصب ، وهو نموذج يعكس المنظمة التaylorية القائمة على أساس التقسيم التقني والاجتماعي للعمل حيث وحتى يشغل الفرد المنصب لابد من أن يمتلك المهارات المطلوبة لذلك المنصب المعروف بوثيقة توضح المهام على الفرد القيام بها ولا يفترض أن يقوم بمهام خارج منصبه ، كما أن مكافئته تتم وفقاً لهذا المنصب .

أما المنطق المهارات : فيعتمد على تصور وتشغيل وظيفي لمجموع وضعيات الموارد البشرية في المنظمة من منظور البناء وتطور المهارات ، وبالتالي فإنه يجب إعادة التفكير في تغييرات سياسة الموارد البشرية (التكوين ، المكافآت ، التعبئة ، الاتصال ، ...) والبحث عن التناسق فيما بينهم لإحداث التوافق ، ومنطق المهارات ليس منطق مغلق وإنما منطق يطرح تعريفات جديدة للموارد البشرية في المنظمة من حيث هويتهم وسلطتهم .

ويمكن إبراز الفرق بين منطق المناصب ومنطق المهارات من خلال الجدول رقم (03) .

¹ - بن ساهل وسيلة ، عبود سعاد ، مرجع سابق ، ص 3 .

² - بوروية فهمية ، مرجع سابق ، ص 22 .

الجدول رقم(03) : الفرق بين منطقتي المناصب ومنطق المهارات .

منطق المناصب	منطق المهارات
<ul style="list-style-type: none"> - التنظيم يكون حسب الهيكل وحسب تدرج المناصب في المستويات التسييرية . - تعدد المستويات التسييرية . - الفرد يمتلك مهارات للقيام بالنشاطات المتعلقة بمنصبه فقط . - صعوبة حركية الأفراد . - متغيرات سياسة الموارد البشرية تقوم على تصفيات المناصب وشروطها الشكلية مثل : المكافأة ، الترقية ، تعويض السلطات ، التوظيف . 	<ul style="list-style-type: none"> - التنظيم حسب المهارات المتوفرة في المؤسسة . - تقليص المستويات التسييرية وظهور المؤسسة الأفقية . - الفرد يمتلك مهارات قد تفوق ما يتطلبه منصبه . - سهولة حركية الأفراد . - متغيرات سياسة الموارد البشرية تقوم على أساس المهارات وتتميز بوجود تماسك وتناسق بينها .

المصدر: بوروبه فهيمه ، دور المهارات في تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية ، مذكرة ماجستير ، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2005-2006 ، ص 23 .

ويعتمد التسيير التوقعي للوظائف والمهارات على عدة أدوات لتحقيق أهدافها أهمها :¹

أولاً : خريطة التشغيل : هي تمثيل بياني لتموقع كل تشغيل خاص يظهر في تقاطع عائلة التشغيل ومستويات التأهيل ، كما تبين المستويات الوظيفية لمختلف التشغيلات في المنظمة سواء في عائلة واحدة أو في عائلات مختلفة .

ثانياً : مرجعية المهارات : وتعرف على أنها قوائم المهارات الضرورية لممارسة تشغيل معين ، وبمعنى آخر هي عبارة عن أداء تسمح بالكشف عن المهارات المرغوبة لممارسة العمل .

تعد مرجعية المهارات وثيقة تحدد مجموع المهارات المفيدة للمنظمة سواء في الحاضر أو المستقبل مع تحديد مستويات التعقيد المتزايدة داخل كل وحدة منها ، ويتم الرجوع إليها لتقييم المهارات الموجودة في المنظمة حيث تساعد العاملين على تقلد مناصب إضافة إلى تعدد مهاراتهم .

ثالثاً : ميزانية المهارات : تعتبر أداة مهمة في التسيير التوقعي للوظائف والمهارات وهي عبارة عن تقييم دوري لتطور مهارات العمال في المنظمة .

¹ - بن ساهل وسيلة ، عبود سعاد ، مرجع سابق ، ص 4 .

المطلب الثاني : التحول نحو تسيير المهارات

عرفت وظيفة الموارد البشرية تطورات عديدة مع تطور النظرة إلى المورد البشري وأهميته في المنظمة ، وقد مرت بعدة مراحل كان لكل مرحلة نموذج خاص بتسيير الموارد البشرية فيها .

فمع بدايات القرن العشرين ساهم ظهور حركة الإدارة العلمية بزعامة الأمريكي فريدريك تايلور في تطور وظيفة الموارد البشرية نوعا ما وقد ركز على الأساليب العلمية لدراسة العمل وتحديد أفضل الوسائل لتحقيق أداء أعلى .

ولقد كان النموذج المعتمد في تسيير الأفراد في هذه الحقبة الزمنية يركز على القيام عن البحث والتعرف على العاملين ذوي المؤهلات والقدرات المطلوبة للعمل لتعيينهم واعتماد الأجور كأهم الحوافز المقدمة للأفراد لتشجيعهم على تقديم أداء أفضل ، غير أن هذا النموذج كان ينظر للأفراد على أنهم عوامل إنتاج يجب تقليص تكاليفهم ويمكن استبدالهم إن دعت الحاجة إلى ذلك .

كما أن مكانة الفرد في المنظمة تعتمد على التقسيم الأفقي والرأسي للعمل ، لهذا واجهت المدرسة التaylorية انتقادات عديدة ، عجلت بظهور حركة أخرى هي حركة العلاقات الإنسانية التي كانت بدايات تجارب الاسترالي ألتون مايو و زملائه في مصانع هاوثورن ، حيث ركزوا في أبحاثهم على الجانب الإنساني للفرد .

في ظل هذه الحركة كان النموذج المعتمد في تسيير الأفراد يقوم على مبادئها ، أين تعتبر الأفراد في المنظمة موردا ، يختلف عن باقي الموارد الأخرى ، أخذين بعين الاعتبار حاجات الأفراد عند تعيينهم في العمل ، فعالية الاتصال الرسمي وغير الرسمي فيما بينهم ، الاهتمام بالجماعات غير الرسمية التي تؤثر على سلوك الفرد .

والاعتراف بهذا المنطق أدى إلى تطور التسيير الإداري للأفراد وتم إثرائه بوظائف أخرى كالتكوين ، العلاقات الاجتماعية ... الخ .

وعندما أخذت فكرة التأقلم مع محيط المنظمة ومسايرته تتسرب إلى أذهان المسيرين نتيجة تطوره التقني والتكنولوجي المتسارع ، لأن عدم التأقلم معه يعني ضياع أكبر وأقوى فرصة للبقاء أصبحت المنظمة مطالبة بالعمل لإرضاء الزبائن بتقديم منتجات جديدة ومتنوعة واحترام الآجال ، الدخول إلى أسواق جديدة وزيادة طلبها على اليد العاملة المؤهلة وبالتالي أصبح الأفراد في المنظمة يشكلون مواردها الأساسية وكان النموذج المعتمد هنا يركز على إعطاء المكانة المركزية للأفراد والعدالة في التعامل معهم إلى جانب الفعالية في أدائهم ، المبادرة ، اتخاذ القرارات ، الرقابة الذاتية، وكان هدف المنظمة من وراء ذلك هو تحريك الأفراد لتقديم أداء أفضل لضمان التأقلم مع محيطها¹.

¹ - شناني نوال . دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة) ، أطروحة دكتوراه ، علوم تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، بسكرة ، 2015 ، ص57.

إن هذا النموذج سمح بالمرور من منطق الرقابة إلى منطق المساهمة وبالتالي تسيير أكثر حداثة للموارد البشرية ، غير أن التسريجات المذهلة للعمال نتيجة حدوث الأزمة النفطية أدت إلى فقدان الكثير من المنظمات إلى مهاراتها وكفاءتها الإنسانية الشيء الذي نتج عنه ضعف العديد من المنظمات، فبعد هذه الفترة كشفت الأزمة عن ضعف في تسيير وظيفة الأفراد من خلال عدم اهتمامها بوتيرة التطورات التكنولوجية الحاصلة ، ضغط المنافسة ، عدم مراعاة الجوانب النوعية في الأفراد، لظهور بذلك محاولات أخرى لتسيير وظيفة الأفراد كالتسيير التقديري للوظائف الذي أدمج الجانب النوعي في تسيير الأفراد من خلال الاهتمام بتسيير الحياة المهنية ، التفكير في البعد الإنساني للأفراد في محاولة التوفيق بين حاجات المنظمة والموارد المتاحة.

ونتيجة لاستمرارية تطورات المحيط وتقلباته الكثيرة والتنافسية الكبيرة التي لا تترك حظا ومكانة للمؤسسات التي لم تحسن نفسها بميزة تنافسية التي لن تتحقق إلا من خلال معارف الأفراد ومهاراتهم ، زاد الاهتمام أكثر بالرأسمال البشري باعتباره أحد الركائز الأساسية لتنفيذ استراتيجيات المنظمة وأساس تميزها ، وانصب انشغال المنظمات في البحث عن الليونة في التعامل مع مستجدات المحيط إلى جانب تسيير معارف ومهارات أفرادها للحفاظ عليها واستغلالها الاستغلال الأمثل.

ليؤسس بذلك إلى بداية نموذج آخر في تسيير الموارد البشرية الذي يعد من أنجع أساليب إدارة المنظمات الاقتصادية ألا وهو تسيير المهارات ، خاصة وأن رأسمال المنظمة لم يعد يقدر بكمية الأموال المادية المجمعة فقط بقدر ما يقدر بكمية المعارف والمهارات المكتسبة والمجمعة داخل المنظمة، لتغيير النظرة إلى الفرد من أنه مجرد تكلفة إلى منتج ومنشأ للقيمة.

إن اعتماد المنظمة على تسيير المهارات كأحد من أهم أساليب تسيير الموارد البشرية أحدث منطلقا جديدا تتعامل معه من حيث التوظيف ، تكوين وتحفيز الموارد البشرية ، وفرض أنماط جديدة من العلاقات المهنية تسهل إلى حد كبير من حركية العمال ، لأن النظرة للعامل في المنظمة لم تعد تقتصر على ما مجزته من شهادات ومؤهلات ، وإنما بما يمكن أن يقدمه لها ، لأن المنظمة تعيش في ظل تحولات سريعة ومستجدات متلاحقة وتوجهات متسارعة في مجال تنمية المقدرات العلمية والإبتكارية ، ما دفعها إلى تركيز جهودها على استقطاب مهاراتها وحيازاتها وتنميتها والحفاظ عليها، حتى تضمن القدرة على مواجهة التنافسية وتجاوز المخاطر التي تترتب بها واكتساب معايير الأيزوا العالمية التي تمكنها من الحفاظ على بقائها لذا يعتبر أصحاب هذا النموذج أنه الأكثر ملائمة للمنظمة وأقدره على مواجهة تطورات محيطها¹.

¹. شنايني نوال ، مرجع سابق ، ص58.

المطلب الثالث: مفهوم تسيير المهارات وأهميتها

أولا : مفهوم تسيير المهارات

يعرف تسيير المهارات على أنه : أسلوب تهيئة أحسن وقت وأحسن مكان للممارسات بأحسن مما عليه المنافسين بشكل يسمح بإنشاء القيمة¹.

يعرف تسيير المهارات أيضا على أنه : مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير مهارات الأفراد والجماعات بطريقة مثلى ، بهدف تحقيق مهمة المنظمة وتحسين أداء الأفراد².

ويعرف تسيير المهارات كذلك على أنه : الهدف الاستغلال وتطوير المهارات الموجودة أو المستقبلية نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين والتوظيف والاختيار ، ووسيلة لتحسين أداء المنظمة وليست أهدافها في حد ذاتها³.

وكما يعرف تسيير المهارات على أنه : بعد خاص من تسيير الموارد البشرية يبحث عن تعيين الفرد المناسب في الوقت المناسب ولأجل الهدف المناسب⁴.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف لتسيير المهارات على أنه : مجموع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل الحفاظ على أهم مواردها (المهارات) وتعزيز قدرات عمالها وذلك بالاستغلال الأمثل لها لتحقيق أهدافها .

¹ . بوروية فهيمة ، مرجع سابق ، ص 17 .

² - يمينة محبوب ، رياض عيشوش ، تسيير المهارات كمدخل لتعزيز فعالية تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة ، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 21-22 فيفري 2012 ، ص 11.

³ - تومي ميلود ، سماح صولح ، مستلزمات إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة ، الملتقى الدولي الرابع حول إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة سكيكدة ، 26-27 ماي 2008.

⁴ عيسى حيرش ، مرجع سابق .

ثانيا : أهمية تسيير المهارات

تتجلى أهمية تسيير المهارات فيما يلي :¹

- التخلي عن مفهوم مناصب العمل والمؤهلات التي أصبحت جامدة لصالح مفهوم المهارات ذو البعد الحركي والديناميكي.
- توفير المهارات الأساسية للمنظمة وإمكانية تفعيل قوتها التنافسية.
- تحقيق التوازن للمنظمة من خلال التوفيق بين احتياجاتها ومواردها.
- التميز والتفوق واستيعاب التكنولوجيا الحديثة وزيادة فرص الإبداع والابتكار في المنظمة.
- تقليص المستويات التسييرية والاتجاه نحو الأفقية.
- العمل وفق منطق جماعات العمل المرنة ونشر ثقافة العمل الجماعي والبناء الجماعي للمهارات في ظل بيئة عمل محفزة ومشجعة على ذلك.
- امتلاك الفرد لمهارات تفوق منصبه مما يعني تعدد مهاراته .
- تصميم مخططات الحراك بين الوظائف وسهولة تطبيقها.
- وضع مخططات التكوين الفردي والجماعي لتطوير المهارات وتبادل المعارف.

إن هذه الأهمية المتزايدة لتسيير المهارات كانت وراء تبني أغلبية المؤسسات لهذا المدخل لبعث الحراك، زيادة الليونة وسرعة رد الفعل مما يسمح بضمان ميزة تنافسية و الارتقاء بمستويات الأداء إلى التميز و البقاء و الاستمرارية في سوق منافسته تتطلب الجودة ، التحديد و التنوع.

المطلب الرابع: مراحل تسيير المهارات

تتمثل مراحل تسيير المهارات فيما يلي :

أولا : تحديد المهارات

تتكون وحدات العمل من أفراد يؤدون مهام محددة بهدف الوصول إلى نتائج مرغوبة ، فإذا كان على وحدة العمل أن تؤدي مهامها بفعالية ، فلن الأفراد المنتمون إليها يجب أن يملكو المهارات الضرورية المطلوبة للأداء تلك المهام و بالتالي على المنظمة تحديد المهارات .

¹ - شناي نوال ، مرجع سابق ، ص 65 .

وفيما يلي نذكر بعض طرق لتحديد المهارات :

- 1 - **بطاقة المهارات** : وهي توضيح المهارات المهنية الموضحة في مجموع المعارف النظرية والمعارف العملية على المستوى الفردي ، ويتم تحديد المهارات في هذه الحالة بثلاث خطوات متتالية :¹
 - يتم أولاً تحديد المهارات المهنية (الفردية) من خلال ملاحظة الأفراد في الوضعيات العلمية أي مجموع المعارف، المعارف السلوكية والمعارف العلمية المهنية، على المستوى الفردي بهدف الحصول على بطاقة مفصلة لمختلف المهارات المهنية المتوفرة .
 - ثم يتم جمع هذه المهارات في وضعيات محددة (التشغيل الخاص) مع مراعاة التقارب أو التكامل بين هذه المهارات وبالتالي تحديد المهارات الجماعية .
 - ثم يتم تحديد المهارات الأساسية والتي تحقق التميز للمنظمة (لها علاقة مباشرة بالتوجه الاستراتيجي للمؤسسة).
- 2 - **المقابلة** : تمثل المقابلة وسيلة جيدة من أجل معرفة العناصر المميزة للوظيفة ومجالها ، بحيث تقوم بسؤال شريحة متنوعة من الأفراد عن خياراتهم في الوظيفة معينة أو مجموعة من الوظائف ، ونظرتهم الشخصية ، قد تعتبر هذه الطريقة كتحفيز لهم ، بحيث يحسون بأنهم يشاركون في تطبيق تسيير المهارات في المنظمة كما تتم المقابلة مع أعضاء الإدارة لمعرفة السلوكيات المرغوب فيها ، وبعد ما يطرح محدد المهارات الأسئلة يحصل على المعلومات عن الوظيفة (مميزات أساسية للوظيفة ، المهام والمسؤوليات) .²
 - يتم تحديد المهارات من طرف اختصاصيين مما يسمح بترجمة النتائج إلى المهارات (فتحديد المهارات المطلوبة مرتبط بالمهام فالمهام البسيطة تتطلب مهارات بسيطة (مهارات الإسقاط) والمهام المعقدة تتطلب مستوى أعلى (مهارات إبداعية)) ، لذلك يمكن تحديد المهارات للمنظمة من ترتيب مهاراتها وفقاً للوضعيات أي حسب النتائج التي تريد الوصول إليها ، فتظهر ثلاث أنواع من المستويات :
 - **مهارات أساسية (Essentielles)**: بمدونها لا يمكن بلوغ الأهداف الإستراتيجية المسيطرة .
 - **مهارات مفيدة (Utile)** : تساعد في تنفيذ النشاطات الإستراتيجية .
 - **مهارات مكملية (Complémentaire)** : تشمل تنفيذ النشاطات .
- 3 - **تشخيص المهارات** : تشخيص المهارات هو أسلوب يركز على تحقيق مقابلات لمجموع المعارف الموجودة لدى العاملين المعنيين وعلى تحليل الوثائق الداخلية للمنظمة ، وينفذ تشخيص المهارات استناداً لمرجعية المهارات (كقاعدة للتشخيص) ، حيث يقدم تشخيص المهارات الفردية والجماعية عمليات متكاملة تتم بالتوازي تتسم بتحليل المهارات في إطار فهم وتحقيق اكتساب المهارات الناقصة أو تدعيم النقص .

¹ - عبد الرحمان العيسوي ، الكفاءة الإدارية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1998 ، ص 145 .

² - سهيلة محمد عباس ، علي حسن علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للطباعة والنشر ، 1999 ، ص 107 .

حيث يتعلق تشخيص المهارات الفردية بالتوافق أو التلاؤم الفردي بين (العامل / المنصب) ويتم التحليل هنا بالاعتماد على مواصفات المناصب التي تقدمها مرجعية العمل أو المهمة .

وبتحليل وقياس الفرق بين المهارات المنتظرة (المطلوبة) والمهارات المكتسبة تتضح المهارات الناقصة لكل فرد للنجاح في وظيفته الحالية أو المستقبلية وتتضح مخططات العمل التي تسمح باكتساب وتطوير المهارات من تكوين تدريب .
أما تشخيص المهارات الجماعية فيتعلق بالتوافق الجماعي بين (المنظمة / المهارات) .¹

ثانيا : تطوير المهارات

إن التغيرات الحاصلة في محيط المنظمات الاقتصادية فرضت عليها تطوير مهاراتها لتعميق خبراتهم وتقوية معارفهم أكثر لزيادة قدرتها على مواكبة التطورات والتأقلم مع المستجدات.
لذا أصبحت عملية تنمية المهارات وتطويرها من أولى اهتمامات المنظمات في كل القطاعات (والمترجمة بالتكوين، التدريب ، التحفيز ، التعلم والخبرة وغيرها من أساليب التطوير التي تسمح بتوسيع المهارات وتنميتها ورفع مستواها المعرفي ، تهيئتها وتحفيزها لتولي مناصب مستقبلية .²

ثالثا : تقييم المهارات

نظرا لصعوبة تثبيت المهارات فإنه ليس من السهل تقييمها بصفة مطلقة فهي تعتبر مرحلة هامة لمعرفة جوانب القوة والضعف من المهارات الموجودة في المنظمة ، فإن تقييم يعد أمرا ضروريا في المنظمة لأنه يسمح بالحكم على مدى الوصول إلى الأهداف التسييرية ، وتبني المنظمة منطق المهارات في عملية تسيير الموارد البشرية أصبح التقييم يتم على أساسه للتعرف على معارف ومهارات الفرد وتوضيح مجالات تفوقه وتميزه .
فتقييم المهارات تعرف على أنها : عملية منتظمة وضرورية في المنظمة تمكن فعاليتها في ارتباطها بإستراتيجية العمل وبأسلوب التسيير في المنظمة ، والحكم على مستوى ونوع المسؤولية التي يمتلكها الفرد خلال فترة زمنية محددة .
وتقييم المهارات هو تقييم للقدرات ، الخبرات ، المعارف ، وممارسات الفرد الموضوعية في وضعية عمل لتحقيق الهدف انطلاقا من معايير محددة ، وهذه العملية تسمح بالتعرف على المهارات المتعددة التي يمتلكها الفرد ومن ثم تحديد قيمته في المنظمة بالنسبة لفرص الترقية ، المكافأة والعلاوات نظير مهاراته .

● أدوات تقييم المهارات في المؤسسة :

- التحليل التاريخي : متابعة تطور المهارات عبر الزمن ومن ثم تقييمها حيث يمكن في هذه الحالة هذا التطور أو التغيير من خلال حياة المهارات .

¹ . محمد فالج صالح ، إدارة الموارد البشرية ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2004 ، ص101 .

² - موساوي زهية، خالددي خديجة ، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات : الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة، الجزائر ، 08-09مارس2005، ص165 .

- **بطاقة مرجعية المهارات :** هي أداء تسمح بجرد المهارات الضرورية لكل نماذج العمل في فرع مهني وتنجز عموماً من قبل المسؤولين عن حركية العمل المكلفين بإعداد قائمة لمختلف المهن (التجارية ، إنتاج ، تطوير ، ...) ، ثم تحديد نماذج العمل الأساسية لكل منها ، وأخيراً إبراز المهارات الضرورية لمزاولة هذه الأعمال بشكل جيد ، وبالتالي فإن مرجعية المهارات تسمح بتموضع كل فرد بالنسبة لمستويات المهارات الضرورية (المطلوبة) لكل عمل معين ، وهي القوائم المحددة (المكتوبة) والضرورية لممارسة تشغيل معين ، يتم الرجوع إليها لتقييم المهارات المتوفرة في المنظمة¹ .

وإن الشكل مرجعية المهارات مصمم على أساس الأبعاد الثلاثة : (المعارف ، المعارف العلمية ومعارف التحلي)، أما إذا كان المقصود هو الوضعية الحالية أو تلك المرغوبة في المستقبل من خلال : وصف التشغيل الخاص، تعيين ورمز وعائلة هذا التشغيل ، وكذلك على مستوى ترتيب هذه العائلة في شبكة التصنيفات ، المهمة والنشاطات المتعلقة بها .

ويمكن تحديد التخصصات الوظيفية (نوع الإجراءات والطرق المستخدمة) وشروط التطبيق إلى جانب النشاطات، عوامل تطور التشغيل الخاص وهي العوامل التي يمكنها إحداث تأثيرات المهنة ويمكن تصميم مرجعيات للمهارات على أساس المناصب أو المهام .

ويمكن اعتبار مرجعية لمهارات وسيلة فعالة تحدد على أساسها الفجوة في المهارات بين ما هو موجود وما هو مطلوب وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة (إعادة التأهيل ، التكوين ...) وتحدد هذه المرجعيات حسب متطلبات العمل .

- **طريقة الإشارات :** تقوم هذه الطريقة على اختبارات مجردة يعدها باحثين ومحللين نفسانيين للتعرف على إشارات ، علامات وخصائص شخصية للأفراد ومن ثم قياس استعدادهم ، قابليتهم ، وقدرتهم .

وتتضمن هذه الاختبارات عدد من النشاطات التي يوضع الأفراد فيها وتكون مختلفة عن النشاطات الخاصة بالحياة المهنية والعملية للأفراد ، كما تحتوي هذه الاختبارات على مجموعة من الأسئلة تطرح على الأفراد .

- **طريقة العينات :** تهدف هذه الطريقة إلى أن يكون التقييم موضوعي للمهارات الموجودة في وضعية عمل معينة، وتكون خاصة بمنصب معين أو مجموعة من مناصب عمل .

- **طريقة المرافقة الميدانية :** تسمح هذه الطريقة بالتقييم الدوري و الدائم لمهارات أعضاء الفريق ، و تقديم النصح و الإرشاد لهم لتعديل سلوكياتهم و تطوير مهاراتهم أكثر و تمكن من التعرف على التطورات الحاصلة للمهارات .

- **طريقة مراكز التقييم :** توضع هذه الطريقة لاختيار المترشحين للتوظيف وخاصة التوظيف الداخلي وهي تركز على وضع طالبي الوظائف في وضعيات أكثر قرب من الحقيقة العلمية ، من أجل التأكد من فاعليتها مع الوضعيات التي وضعت من أجلها .

¹ - شنايفي نوال .مرجع سابق، ص 86-87.

تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق استعمالاً في مجال اختيار وتوظيف المرشحين لعملية التوظيف ، كما أنها تساعد على اتخاذ قرارات الترقية (الداخلية أو الخارجية) ، تسيير المسار المهني... الخ .

وتنفذ هذه الطريقة من قبل العديد من المقيمين الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات والأدوات أهمها : الاختيارات ، المحاكاة ، المقابلة ، ملاحظة السلوكيات... الخ¹ .

• أهداف تقييم المهارات :

يهدف تقييم المهارات بشكل أساسي إلى :²

- معرفة مستوى المهارات في المنظمة وتصميم نظام المكافآت أو التعديل في نظام التكوين .
- تقييم فعالية نظام التوظيف .
- تحليل الفجوات بين الأهداف المستقبلية من خلال مستويات المهارات المتوفرة .
- تحفيز العاملين بالمنظمة وذلك من خلال تعريفهم بالأداء الجيد للعمل .
- تقدير مدى فعالية المرجعيات المعتمدة عليها للقياس .
- تسهيل اتخاذ القرارات المتعلقة بسير المسار المهني (الترقية ، النقل) .

ويكون التقييم أمراً حتمياً لعملية تسيير المهارات لأن من خلاله يتم اتخاذ القرار إما بترقية الأفراد في حالة اكتسابهم مهارات جديدة ، أو توجيههم للتكوين في حالة نقص في مهاراتهم .

المبحث الثالث : مجالات تسيير المهارات

في ظل المحيط الذي تنشط فيه المنظمة ، والذي يتميز بسرعة التحولات هذه الأخيرة ، أضفت ميزة مهمة فيما يخص بعض المناصب والمهام والتي تتمثل أساساً في عدم ضمان منصب العمل للأفراد ، والذي فرض عليهم الإنصاف بميزة تعدد المهام من خلال المهارات ، الذي يتطلب تسيير خاص لها وذلك مروراً بأربع مجالات تتمثل في : اكتساب واستعمال وتطوير واعتراف بالمهارات .

المطلب الأول: اكتساب المهارات.

تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها الكمية والتنوعية من الموارد والمهارات اللازمة لممارسة النشاطات التي تناسب أهدافها المستقبلية بالاعتماد على التسيير التوقعي للوظائف والمهارات كأهم أسلوب يمكنها من تقدير المهارات المطلوبة والمتوفرة لديها، إضافة إلى تحليل المناصب تحليلاً دقيقاً لتحديد معايير اختيار الأفراد ، وتعتمد المنظمة في اكتسابها للمهارات إما على التوظيف الداخلي وذلك في حالة وجود أفراد يمتلكون مهارات وقدرات تلائم المناصب الشاغرة، وأهم

¹ - شنافي نوال ، مرجع نفسه ، ص 89 .

² ، مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد ، مدخل كمي ، بدون دار نشر ، ط3 ، الأردن ، 2005 ، ص 293 .

ما يميز هذا التوظيف هو توفير الوقت والجهد الممكن ضياعها في حالة اللجوء إلى التوظيف الخارجي، إضافة إلى أن المترشح يعمل مسبقاً في المنظمة وبالتالي لديه دراية بعمل المنظمة ومعيطها وثقافتها .

إلا أن ما يعاب عليه هو منع دخول مهارات وخبرات وقدرات جديدة للمنظمة التي قد يستفاد منها في عملية التسيير ككل.

أو بالتوظيف الخارجي والذي تلجأ إليه المؤسسة في حالة عدم وجود توظيف داخلي، من خلال عدة قنوات وطرق من بينها التوظيف المباشر، نشر الإعلانات،... الخ

وأهم ما يميز هذا التوظيف هو دخول مهارات جديدة للمنظمة، غير أن ما يؤخذ عليه هو تطلبه للوقت والجهد.

ويخضع اختيار المنظمة على واحد منها إلى العديد من الاعتبارات كفلسفة المسير، طبيعة المهارات المطلوبة ومدى توفرها في المنظمة .

وأكثر ما تسعى إليه المنظمة بعد تبنيها منطق المهارات في عملية تسيير الموارد البشرية هو الحصول على أفراد قادرين على أخذ زمام المبادرات والقرارات، لمواجهة الاحتمالات والأحداث العرضية (تقلبات السوق، حادث غامض تنوع الزبائن...)، على المساهمة الفعالة في المشاريع، الإبداع، تقديم خدمات ومنتجات جديدة وبالتالي إنشاء القيمة خاصة بظهور المتطلبات الجديدة للتنافسية(النوعية، الخدمة، رد الفعل، الإبداع) .

بمعنى آخر البحث عن العامل الوظيفي القادر على التصرف في حالة الاحتمالات، أخذ المسؤوليات والإبداع أي ليس عليه فقط معرفة كيفية معالجة الحدث وإنما سبقه ومواجهة التوقع وأن تكون له القدرة على أن يكون رجل الوضعية *homme de la situation* وتهدف المنظمة من اكتساب المهارات إلى توظيفها استعمالها.¹

المطلب الثاني: استعمال المهارات.

إن حصول المنظمة على المهارات لا يعني شيئاً ما دامت هذه المهارات غير مستخدمة وغير موظفة فعلياً في العمل، لذا لا بد من توظيف هذه المهارات، فالتوظيف هو "العملية والأداة الأساسية التي يمكن من خلالها استقدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفقاً للمعايير العلمية والتعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على أكمل وجه . " كما يقصد به إعطاء المترشحين الذين تم اختيارهم للوظائف الشاغرة أي في الشواغر".

وبما أن المهارات لا تتطور إلا في العمل والعمل، فعلى المنظمة أن تعمل على تطويرها من خلال استعمالها وجعلها في وضعيات عمل معينة لاستغلالها استغلالاً أمثلاً بتوفير كل شروط الاستغلال الاجتماعية، التنظيمية والتسييرية مجتمعة معاً للاستفادة منها، وحتى تبقى المنظمة على الاستعمال الجيد للمهارات لا بد من تحفيزها ومكافئتها تحسين ظروف عملها والاعتراف بها وبما تمتلكه من مهارات.²

¹. عادل حرحوش، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار عالم الكتاب الحديث، الأردن، ط2، 2006، ص 81 .

². حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص181 .

المطلب الثالث : تطوير المهارات.

إن المشكل الأساسي الذي يواجه المنظمة ليس في تحديد المهارات وإن كان ذلك بالغ الأهمية بل في تطويرها، فالتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال فرضت على المنظمات إعادة النظر في تركيبها البشرية المهارية والمعرفية وتطوير قدراتها الأدائية للتأقلم في محيط يعرف بعدم اليقين فزاد الاهتمام بالمهارات بحيث أصبحت ذات أهمية إستراتيجية ، لذلك عن أساليب تطويرها .

وتهدف المنظمة من وراء تطوير المهارات الذي يقصد به ذلك المزيج من الطرق والوسائل وأنشطة التعلم التي تساعد على تحسين أداء الأفراد وزيادة قدرتهم على القيام بالمهام الموكلة إليهم إلى زيادة اكتسابها للمعارف، القدرات، والمهارات الجديدة التي تساعد على تعزيز القدرة التنافسية لها لضمان بقائها في ساحة المنافسة ومسايرة التقدم التكنولوجي السريع وذلك بالاعتماد على طرق ونشاطات متعددة من أهمها التكوين .

فالتكوين هو: أداة لتنمية مهارات الأفراد في المؤسسة لأنه عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل ، أو هو عملية تعلم لمعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم وهو عملية تعلم تتضمن اكتساب المهارات والمفاهيم لزيادة أداء الفرد وتحسينه.¹

يعتبر التكوين : عملية إستراتيجية وضرورية بالنسبة لكافة المؤسسات ، حيث يعد الأداة الملائمة لصنع المهارات وتطويرها ، وبناء المعارف الجماعية ، والانتقال من المهارات الفردية إلى المهارات الجماعية كما يسمح في ظل اقتصاد المعارف وتطور بتجنب تقادم المعارف ، حيث يسمح تكوين المهارات بتنمية مستوى الفرد ومهارته وتقلص الانحراف الموجود بين ما لديه من قدرات وخبرات ومعارف ، وما تتطلبه الوظيفة التي يشغلها مما يؤدي به إلى تحسين دائم ومستمر لأدائه .²

ونظرا لأهمية التكوين في إنتاج المهارات وتنميتها فقد عرف على أنه : كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم بما يعظم من فعالية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة ، بمعنى آخر هو العملية التي يتم من خلالها تزويد العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء و تنفيذ عمل معين .³

¹ - حمداوي وسيلة ، مرجع سابق ، ص 100 .

² - نجاة بزاید . التكوين و إستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إدارات شركة "سوناطراك" ، منشورة ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراة ، قسم علم النفس العمل و التنظيم ، كلية العلوم الاجتماعية قسم علم النفس و علوم التربية ، جامعة وهران ، 2011 .

³ . أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، دار الكتب ، القاهرة ، 2004 ، ص 223 .

تجمع معظم التعاريف المعطاة للتكوين على أنه المساهم الرئيسي في إنتاج المهارات وزيادة اكتساب المعارف المعطاة وتحقيق التعلم لهذا فهو يعمل على¹ :

- زيادة الإنتاج والاقتصاد في النفقات عن طريق ضمان التكوين لأداء الأفراد للعمل بكفاءة وفعالية .
 - المساهمة في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة ، فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين ، يمكن من خلال التكوين التحويلي تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد العجز فيها .
- غير أن ذلك لن يتحقق إلا من خلال² :

- استعمال طرق جديدة للسماح للعمال باكتساب مهارات جديدة .
 - استعمال التجارب والمهارات السابقة لتثبيت المهارات .
 - الاستعانة بتجارب وخبرات الآخرين .
 - تحويل المعارف والمهارات لتعميم الاستفادة .
 - الاستفادة من المهارات في تطوير منتج المؤسسة لمنافسة الإنتاج الأجنبي .
 - تقليل الحاجة إلى الإشراف وتحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة .
- وقد يكون التكوين تكويناً فردياً أو تكويناً جماعياً داخل المؤسسة أو خارجها وذلك حسب الحاجة .

✓ أنواع وطرق تكوين المهارات :

لدى المنظمات مجموعة من الخيارات تجاه أنواع وطرق تكوين المهارات المتبعة ، والتي تزيد التركيز عليها بدل غيرها وذلك وفقاً لأهدافها وسياساتها العامة وطبيعة مجال نشاطها الحالي والمستقبلي ، ولكل طريقة من هذه الطرق مميزات وظروف استخدامها ويتوقف استخدام كل نوع أو طريقة من طرق تكوين المهارات على عدة اعتبارات منها³ :

- أهداف برامج التكوين .
- قدرات وإمكانيات المتكويين .
- إعداد المتكويين المتوقعين .
- نوعيات الوظائف أو المهام التكوينية .
- درجة بساطة أو تعقيد المهارات أو المعارف المتوقع اكتسابها .

1 - حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سابق ، ص 239 .

2 - حمداوي وسيلة ، مرجع سابق ، ص 160 .

3 . خان أحلام ، تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير ، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية . كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة بسكرة ، 2003-2004 ، ص 45 .

- المدى الزمني المتاح أو المطلوب لتحقيق أهداف البرامج .

- التكاليف المصاحبة لاستخدام كل طريقة .

✓ أنواع تكوين المهارات حسب مرحلة التوظيف¹ :

- **توجيه الموظف الجديد** : لا بد للموظف الجديد المعلومات والتي تعرفه بمنظمتها الجديدة وذلك لتسهيل إدماجه بالمنظمة وتكوينه على كيفية أداء عمله ، وتختلف المؤسسات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل ، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين ، ويعتمد البعض الآخر على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة عن المنظمة ، كما تساعد الموظف الجديد على معرفة القانون الداخلي بالمنظمة وكيفية سير العمل وتوقيته وثقافة المنظمة عموماً .

- **التكوين أثناء العمل** : تصمم برامج التكوين أثناء العمل بحيث تكون بموقع العمل مباشرة لضمان كفاءة أعلى للتكوين ، حيث يسعى المشرفون المباشرين بتكوين الفرد وتعريفه بالمعلومات اللازمة للقيام بعمله .

- **التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة** : يقوم هذا النوع من التكوين أساساً على أن معارف ومهارات الأفراد تتقدم مع الزمن بالأخص عندما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة ، حيث يجب على المنظمة تصميم هذا النوع من برامج التكوين لمواجهة ومواكبة تلك التغيرات ، وذلك لاكتساب الأفراد العاملين كفاءات ، ومهارات جديدة تمكنهم من أداء أعمالهم باستخدام هذه الأنظمة الجديدة بصفة أحسن .

- **التكوين بغرض الترقية والنقل** : تصمم برامج التكوين بغرض الترقية والنقل من أجل تمكين الفرد المستفيد من الترقية أو الذي يراد نقله من المهارات ومعارف والتي تسمح له بأداء وظيفته الجديدة ، لأنه دائماً نفترض وجود فجوة أو انحراف بين مهارات الفرد الذي تمت ترقيته أو المنقول والمهارات التي تتطلبها الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل إليها .

- **التكوين للتهيئة للتقاعد** : تسعى المنظمات الراقية لتصميم برامج تكوينية للتهيئة للتقاعد يتلقى من خلال الأفراد العاملين الذين قاربوا سن التقاعد من برامج تكوينية تساعدهم على البحث عن طرق جديدة للعمل ، وطرق تساعدهم عن البحث عن اهتمامات أخرى بدل الوظيفة ، وكيفية السيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على التقاعد .

✓ أنواع تكوين المهارات حسب الوظائف² :

- **التكوين المهني والفني** : يهتم هذا النوع من التكوين بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ، وتمثل التلمذة الصناعية نوعاً من التكوين المهني والفني حيث تقوم بعض المنظمات ونقابات العمال بإنشاء مدارس ومراكز للتكوين يتعلم بها العمال ويحصلون من خلالها على شهادة فنية تمكنهم من أداء وظائف وغالباً ما تتعهد المؤسسة بتوظيفهم حال نجاحهم .

¹ - جمال الدين محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003 ، ص 355 .

² . أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، ص 328 .

- **التكوين التخصصي** : تتضمن برامج التكوين التخصصي تلقين المتكون معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية ، والمعارف والمهارات هنا لا تركز تركيزا كثيرا على الإجراءات والأعمال الروتينية وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة ، وتصمم الأنظمة والتخطيط لها ، ومتابعتها واتخاذ القرار فيها .
- ✓ **أنواع تكوين المهارات حسب مكانها** :¹
 - **التكوين داخل المنظمة** : هذا النوع من التكوين تتكفل المنظمة لوحدها بتصميم برامج التكوين المناسبة ، ولها الخيار بأن تستعين بمكونين من المنظمة ومن خارجها .
 - **التكوين خارج المنظمة** : تفضل بعض المنظمات من أن تنقل جزءا أو كل نشاطها التكوينية خارج المنظمة وذلك لنقص الخبرة التكوينية لدى المنظمة أو لنقص الوسائل التكوينية داخلها وتستعين المنظمة في التكوين الخارجي بمنظمات تكوين خاصة وعن طريق برامج حكومية ، تقوم بتصميم برامجها التكوينية للدولة ، وعادة ما تتوافق الأهداف التكوينية لتلك البرامج مع الأهداف التكوينية للمنظمة .
- إضافة إلى التكوين هناك **التعلم** الذي يعد ميكانيزم لاكتساب المعارف أو وسيلة لتوظيف المعلومات والمعارف المكتسبة لتغيير الأنماط السلوكية ، ويعرف على أنه: " معرفة كيفية أداء العامل بفاعلية واستعمال أساليب جديدة لزيادة قدراتهم ومهاراتهم لتحسين الأداء" .
- وتوجد ثلاث أنواع من حلقات التعلم وتمثل في:²
 - **التعلم بسيط الحلقة** : يتم التعلم بتصحيح العمل بالنسبة للأهداف دون إحداث أي تغيير أساسي (هو تعلم أحادي الاتجاه لأن عملية التعلم تحدث في مكان العمل بتصحيح الأخطاء فيها) .
 - **التعلم ثنائي الحلقة** : يتم التعلم بوضع الأهداف ومناقشتها وإعادة النظر في نظريات العمل والسياسات التي سببت حدوث المشاكل وتصحيحها.
 - **التعلم ثلاثي الحلقة** : ويهدف هذا التعلم إلى تعديل وتطوير طريقة التعلم وأخذ الدروس من الخبرات السابقة، يساهم في تحسين المتعلمين السابقين (التعلم بهدف التعلم) .
- كما أن هناك **الخبرة** والتي تلعب دورا حاسما في تشكيل المهارات وتطويرها وتنميتها تتطور عبر الزمن من خلال عمليات تعلم تراكمية، وتعتبر من أهم عوامل النجاح لأن امتلاكها والتحكم فيها يفسح المجال أمام المنظمة للحصول على قضايا تنافسية تمكنها من تحقيق أهدافها ، كما أنها لها دور الحاسم في تشكيل المهارات التي لها القدرة على استجابة السريعة للمتغيرات البيئية الخارجية انطلاقا من أحداث سابقة مر بها الأفراد (كساد ، عجز مالي ، ضغوط حكومية) ، أو عن طريق استراتيجيات ثبت فشلها أو نجاحها أثناء فترة عملهم .³

¹ . محمد المحمدي الماضي ، الإدارة الإستراتيجية ، دار الجامعية ، مصر ، 2002 ، ص 42 .

² - أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص226.

³ - نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات) ، دار الوراق للنشر ، ط 2 ، الأردن ، 2008 ، ص 250 .

يتحقق تطوير المهارات أيضا من خلال التدريب بالمرافقة أين يتم عقد لقاءات بين الفرد والمدرّب يطرح فيها الفرد كل انشغالاته والمشاكل والصعوبات التي تواجهه في العمل وكذا الأهداف التي يرغب في تحقيقها ليقوم المدرّب هنا بتقديم نصائح وإرشادات وتوجيهات للأفراد لتحفيزهم وتشجيعهم على التعلم لإيجاد الحلول بأنفسهم ، هناك أيضا مشاركة الأفراد في عملية التسيير، وضع نظام حوافز عادل ومناسب، إتاحة الفرصة للأفراد للتفكير الإبتكاري وغيرها من الأساليب الممكنة.

إن الاهتمام بتطوير المهارات يسمح بتكريس مبدأ الاحترافية للأفراد وتوسيع حقل مهاراتهم وتعددتها وبالتالي تحسين القدرات المهنية ، كما أنه يسمح بإنشاء ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالرغبة في التعلم المستمر، تقاسم المعلومات والمعارف ، التعاون والتنسيق بين الأفراد المنتمين للمنظمة¹.

المطلب الرابع : الاعتراف بالمهارات.

حتى تضمن المنظمة استمرارية مواردها البشرية في تحقيق الأهداف والالتزام بها أكثر تقوم بالاعتراف بهم بمكافأتهم بوضع نظام للأجور يرتبط أساسا بالمهارات وتطورها حتى تكون هناك عدالة في توزيع الحوافز. فالحوافز تعمل على جذب الأفراد وكسب وفائهم وتحفيزهم أكثر لتطوير مهاراتهم باستمرار، ولأن الحوافز قد تكون فردية أو جماعية يجب أن يكون هناك توازن بين البعدين الفردي والجماعي في وضع الأجور والمكافآت على أساس المهارات من خلال اعتماد الأداء الجماعي في تحديد الأجور لتشجيع المواقف الجماعية والحث على التعاون بين المهارات الفردية مع عدم إهمال المساهمة الفردية في بلوغ الهدف شرط عدم تعارض العلاوات الفردية مع التعاون بين المهارات . إن أفضل طريقة للاعتراف بالمهارات هي مكافئتها ، إلا إن الاعتراف بالمهارات لا يتحقق فقط بمنح الأجور والعلاوات وإنما بالتوظيف النوعي للموارد البشرية، الترقية، توزيع المسؤوليات، التمكين إلى تسيير المسار المهني للأفراد من خلال مجموع المناصب المرتبطة التي تخطط مسبقا لهم ويتم تعيين العامل فيها تدريجيا والتي تمتد طوال حياته المهنية وتتأثر هذه الوظائف باتجاهات الفرد وطموحاته وآمال أو هو تسلسل التعيينات التي تحصل عليها المورد البشري ، بمعنى آخر أن تسيير المسار المهني يظهر كأفضل مطابقة ممكنة بين احتياجات المنظمة ورغبات وانتظارات العمال.²

المبحث الرابع : علاقة ضغوط العمل على مجالات تسيير المهارات

باعتبار أن الموارد البشرية وبصفة خاصة ذوي المهارات تقضي جل وقتها في العمل فمن الطبيعي أن يشكل لديها مع مرور الوقت شعورا معينا اتجاه وظائفها ، هذا الشعور تحكمه وتؤثر فيه عدة متغيرات من بينها ضغوط العمل وعليه سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى تأثير ضغوط العمل بمصادرها التنظيمية التي نعتبرها من أهم المصادر تأثيرا على مجالات تسيير المهارات .

¹ - نجم عبود نجم ، مرجع سابق، ص 250 .

² - حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة 8 ماي 1945 ، مديرية النشر ، جامعة قلمة ، 2004 ، ص 113 .

المطلب الأول : علاقة غموض الدور على مجالات تسيير المهارات

يعتبر غموض الدور مصدرا من المصادر التنظيمية لضغوط العمل ، فهو يؤثر على تسيير المهارات ويتجلى هذا التأثير في مجالات تسيير المهارات .

1 - علاقة غموض الدور على اكتساب المهارات :

إن النقص في المعلومات اللازمة لتأدية الأفراد ذوي المهارات العمل المتوقع منهم ، وكذلك إذا كانت متطلبات العمل غير واضحة ، كل ذلك يمثل غموضا للدور، لديهم ويدفعهم إلى الشعور بعدم السيطرة على العمل ، فعدم معرفتهم بمسؤولياتهم وواجباتهم والعلاقات التي تربطها بالوظائف الأخرى سيخلق لديهم نوعا من الغموض يؤدي بهم إلى حالة من ضغط العمل ، وهو ما يؤثر على أدائهم .¹

فقد أثبتت كثير من البحوث أن عدم امتلاك ذوي المهارات لمعلومات دقيقة وكاملة عن دورهم في المنظمة أو القسم الذي يعملون فيه ، وعن حدود سلطاتهم ومسؤولياتهم وكذا السياسات والقواعد التي تتبعها المنظمة تجعلهم عاجزين عن مقابلة متطلبات العمل .²

كل ذلك يؤثر على عملية اكتساب المهارات في المنظمة ، حيث أن هذه الضغوط تحد من ظهورها ووضوحها مما يعيق تحديدها بالنسبة للمنظمة ، بالتالي انخفاض القدرة على القيام بالعمل المطلوب بكفاءة ، ويخلق لديهم شعورا بعدم السيطرة على العمل ، وكذا صعوبة في اكتساب المهارات في مناصب معينة ولأشخاص معينين ، باعتبار أن توفر المعلومات بالشكل الصحيح والكافي عن الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها... إلخ ، من شأنه أن يجعل العمل داخل المنظمة واضح وسهل ، وهو ما يقلل من التعرض لضغوط العمل .³

فإن غموض الدور يمثل عدم تحديد الواضح للمهام والواجبات وغياب تصور واضح للفرد الذي يقوم به من شأنه أن يؤدي به إلى شعور بالضغط ويزداد هذا الشعور عندما لا يجد الفرد من يرشده.

فإن غموض الدور يؤدي إلى عدم تحديد دور الفرد بدقة وبالتالي عدم تشخيص المهارات المطلوبة وعدم تحديد خصائص المهارات ، يؤدي ذلك إلى اكتساب مهارات غير مناسبة لتلك الوظيفة.

1. محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للطباعة والنشر ، الأردن ، 2002 ، ص 164 .

2. محمد الصبري ، السلوك الإداري - العلاقات الإنسانية ، دار الفتح للتجليد الفني ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 366 .

3. محمد إسماعيل بلال ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2008 ، ص 50 .

2 - علاقة غموض الدور على استعمال المهارات :

إن غموض الدور الذي يتمثل في عدم تحديد الواضح للمهام وغياب تصور واضح للفرد يؤدي إلى عدم تناسب مهارات المطلوبة مع المهارات المكتسبة وبالتالي عدم القيام الفرد بالوظيفة بشكل المطلوب أي أن الفرد في هذه الحالة قام بأداء هذه الوظيفة بناء على أساس مهاراته المكتسبة وليست المطلوبة التي تتطلبها الوظيفة وبالتالي عدم استعمال الجيد للمهارات المكتسبة .

3 - علاقة غموض الدور على تطوير المهارات :

إن وجود غموض الدور في المنظمة يؤثر على أداء الأفراد بصفة عامة وذوي المهارات بصفة خاصة ، حيث يخلق لديهم شعورا بعدم السيطرة والتحكم في العمل ، ويدفع هذا غموض الدور المنظمة إلى السعي لتطوير مهاراتها فإنه يمثل في نفس الوقت عائقا أمام تطوير المهارات وتصميم برامج تكوينية لتنمية قدرات الأفراد وزيادة ثقتهم في أنفسهم والتعامل مع مشكلات العمل ، حيث أن غموض الدور يكون سببا في عدم حصول المنظمة على البيانات والإحصائيات الصحيحة حول الأفراد الذين هم بحاجة إلى التكوين ، ونوع التكوين المطلوب ، لذلك عليها التدقيق أكثر في ظل وجود ضغوط العمل التي مصدرها غموض الدور ، ومساعدة العمال على التغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية اتجاه العمل تمهيدا لتوظيف معارفهم ورفع مهاراتهم في العمل للتعامل بسهولة مع المواقف الضاغطة .

وكذا من خلال التعلم الذي يكسب الفرد مهارات جديدة تساهم في تقليل أخطائه وهو ما ينعكس بدرجة كبيرة على طريقة أدائه للعمل ، بالإضافة إلى وضع نظام عادل للحوافز يكون مزيج بين الحوافز المادية والمعنوية للمهارات ليضمن أداء جيد لها في ظل وجود غموض الدور .¹

4 - علاقة غموض الدور على اعتراف المهارات :

نظرا لكون غموض الدور يعيق اكتساب المهارات واستعمالها وتطويرها فإنه بلا شك سيمثل حاجزا أيضا أمام اعتراف بها حيث أن غموض الدور لا يسمح باكتساب وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة ، وما دام هناك غموض في الدور فيؤدي هذا إلى عدم اعتراف بالمهارات ، والمهارات لا تظهر (لا يستطيع الفرد تجسيد كل المهارات التي يمتلكها) ، وبالتالي يؤدي ذلك إلى إعاقة المنظمة لتحقيق أهدافها المسطرة .

إن عدم تحديد الواضح للمهارات والواجبات الوظيفية يؤدي إلى ضعف أداء أو عدم قيام بأداء بالشكل المطلوب وهذا راجح إلى عدم تناسب أو توافق بين المهارات التي يمتلكها الفرد مع المهارات التي تتطلبها الوظيفة و ينجر عن ذلك عدم تجسيد المهارات بالشكل المطلوب مما يؤدي إلى عدم الاعتراف بالمهارات .

¹ . علي شريف ومحمد سلطان ، المدخل المعاصر في المبادئ الإدارية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، ص 90 .

المطلب الثاني : علاقة صراع الدور على مجالات تسيير المهارات

يعتبر صراع الدور مصدرا من المصادر التنظيمية لضغوط العمل ، فهو يؤثر على تسيير المهارات ويبرز هذا التأثير من خلال مجالاتها والمتمثلة في : اكتساب المهارات ، استعمال المهارات ، تطوير المهارات ، اعتراف المهارات .

1 - علاقة صراع الدور على اكتساب المهارات:

إن صراع الدور الناتج عن تلقي الأفراد في المنظمة توجيهات أو أوامر متناقضة من الرئيس المباشر في العمل ، أو عند تداخل أو تشابك وتعارض واجبات الوظيفة التي يشغلها الأفراد ذوي المهارات مع اهتماماتهم وهواياتهم وطموحاتهم الشخصية وقيمهم مع قيم المنظمة ، حيث أن هذا الأخير (صراع الدور) يصعب قياس قدرات معينة التي تضمن اختيار أفراد لديهم القدرة على القيام بالعمل المطلوب ، وتحمل مسؤولياته وأعبائه والانسجام مع قيم وأهداف وبيئة المنظمة، حيث أن تلقي الأفراد أوامر متناقضة لأداء العمل ينعكس بالسلب على مستويات أدائهم حيث تنخفض قدراتهم على أداء العمل المطلوب ، و ينعكس ذلك أيضا على حالتهم النفسية والجسدية ، وعدم الثقة فيما يمتلكونه من معارف وقدرات حيث يجدون صعوبة في توظيفها في مثل هذه الظروف .¹

2 - علاقة صراع الدور على استعمال المهارات :

إن وجود الفجوة بين ما يملكه الفرد وما يتطلبه الدور يؤدي إلى عدم استعمال الأمثل للمهارات المتواجدة في المنظمة وعدم استغلالها وبالتالي استعمال المهارات في غير محلها ليست في تحسين الأداء والإنتاجية .
وبما أنه يتواجد صراع الدور هذا يؤدي إلى عدم استعمال المهارات بشكل جيد والمطلوب .

3 - علاقة صراع الدور على تطوير المهارات:

إن تلقي المهارات العديد من طلبات العمل متناقضة أو أعمال لا يرغبون فيها ولا يرونها جزءا من عملهم يؤثر على دافعتهم وتضعف معها قدراتهم على الأداء بكفاءة ، وبما أن ذلك يعيق تحديد مهاراتهم الحقيقية فإنه أيضا يعيق تصميم البرامج التكوينية (عدد المتكويين ، أنواع التكوين) ، وعليه يجب على المنظمة أن تحسن التعامل مع ضغوط العمل التي مصدرها صراع الدور ومحاولة التخفيف من أثره ومن حدة الشعور بضغوط العمل ، حيث أن البرامج التكوينية تتيح للموارد البشرية إمكانية أكبر للتعبير المباشر عن مختلف مشاكل العمل التي تصادفهم باستمرار وتسبب لهم شعورا بضغوط العمل ، وهو ما يسهل من تطوير مهاراتهم أكثر على التعامل مع صراع الدور وعلى فهم وإدراك الضغوط

¹ . محمد الجوهري و عبد الله الخريجي ، طرق البحث الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 1997 ، ص 133 .

الجديدة في العمل، فالموارد البشرية التي تملك مهارات وخبرات كثيرة تتمتع بمعرفة عالية لكيفية أداء العمل في ظل وجود ضغوط العمل والناجمة عن صراع الدور، وكيفية الخروج من المشاكل التي تواجه المنظمة.¹

4 - علاقة صراع الدور على اعتراف المهارات:

نتيجة لوجود صراع الدور في المنظمة فإن ذلك يؤثر على أداء الأفراد وعلى إظهار ما يمتلكونه من مهارات وقدرات وطاقات كامنة ويقلل من تفكيرهم ودرجة تركيزهم في العمل مما يشكل عائقاً أمام المنظمة لاكتساب المهارات وكذلك استعمالها وتطويرها وبالتالي فإنه أيضاً يعرقل عملية الاعتراف بالمهارات.

المطلب الثالث : علاقة عبء الدور على مجالات تسيير المهارات

يعتبر عبء الدور مصدراً من المصادر التنظيمية لضغوط العمل فهو يؤثر على تسيير المهارات ويتجلى هذا التأثير في مجالات تسيير المهارات .

1 - علاقة عبء الدور على اكتساب المهارات :

إن ارتفاع أو انخفاض عبء العمل سواء كان كمياً أو نوعياً عن الحد الذي يراه الفرد مناسباً له من شأنه أن يؤثر سلباً على أدائه، فارتفاع عبء العمل كمياً كزيادة عدد ساعات العمل اليومي، أو تكليف المورد البشري بالقيام بأعمال كثيرة في وقت ضيق ينعكس في النهاية على الوقت المتاح له للتواجد مع أسرته وزملائه وعلى صحته النفسية والجسدية، وهو ما يؤدي إلى انخفاض أدائه، ونفس القول ينطبق على ارتفاع عبء العمل عن النوعي، فتكليف الأفراد بتأدية أعمال تفوق إمكانياتهم وقدراتهم الفكرية أو البدنية ينعكس بالسلب على حالتهم النفسية والجسدية وهو ما ينعكس سلباً على مستوى أدائهم، وكذلك يؤدي الانخفاض الكمي أو النوعي في عبء العمل عن الحد الذي يراه الأفراد ذوي المهارات مناسباً لهم إلى انخفاض القدرة على القيام بالعمل المطلوب حيث يتنامى بداخلهم شعور بالملل وبعدم الأهمية والقدرة على تحقيق التقدير والاحترام أمام رئسهم في العمل، وبعدم الحاجة إليهم في المنظمة خاصة إذا كان الفرد يعتقد أن واجبات الوظيفة وأعبائها لا تستوعب ما لديه من مهارات وقدرات.²

وكل ذلك يؤثر على عملية اكتساب المهارات في المنظمة خاصة بالنسبة للأفراد الذين لديهم القدرة على القيام بالعمل المطلوب بكفاءة بغض النظر على مدى ارتفاع أو انخفاض عبء العمل، حيث لا يمكن للمنظمة اكتساب المهارات ملائمة ومناسبة، وبالتالي عدم وجود مقاييس يمكن من خلالها اكتساب الأفراد الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤوليات أكثر من غيرهم، والتعامل مع الضغوط الناتجة عن عبء العمل.

¹. أحمد مدواس اليامي، العلاقة بين أنواع اتصال الرئيس والمرؤوس والرضا الوظيفي، دراسة استكشافية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد رقم 09، العدد 01، جامعة الكويت، جانفي 2002، ص 49.

² - جيرالد جريلج و روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 260.

2 - علاقة عبء الدور على استعمال المهارات :

يؤثر عبء الدور على عدم توظيف مهاراته في العمل وبالتالي زيادة حجم العمل المنسوب إليه والذي يفوق طاقاته وقدراته ومهاراته ويؤدي ذلك إلى زيادة عبء ويؤدي إلى استنزاف (أي استغلال كلي للمهارات الفرد) مما يؤثر ذلك سلبا على استعمالها على المدى الطويل .

3 - علاقة عبء الدور على تطوير المهارات :

إن وجود عبء العمل في المنظمة سواء كان مرتفعا أو منخفضا خاصة إذا تولد لدى الأفراد شعور بعدم أهميتهم وعدم الحاجة إليهم في المنظمة ، وأن واجبات وأعباء الوظيفة لا تستوعب ما لديهم من مهارات وقدرات ، فإن ذلك يعزز الحاجة إلى تطوير المهارات في المنظمة والعمل أكثر في ظل وجود الضغوط فيها ، والناجحة عن عبء العمل وذلك من خلال التكوين الذي يسعى إلى زيادة مهارات الأفراد لأداء العمل المحدد وزيادة ثقتهم في أنفسهم وفي التعامل مع أعباء العمل والتعامل مع ضغوط العمل ، غير أنه يعتبر حاجزا أم تكوين الأفراد وتطوير المهارات ، ولذلك على المنظمة العمل على التغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله تمهيدا لتقديم المعارف ورفع مهاراته أي زيادة قدرة الأفراد على الإلمام بجميع جوانب العمل وكيفية أداء كل جزء منه بدقة وتحمل أعبائه سواء كانت أعباء العمل مرتفعة أو منخفضة ، وأن يكونوا على علم تام بكافة المعلومات والحقائق المتعلقة بالعمل ، وهو ما يتطلب توفير نظام للحوافز و المكافآت وعدالة في توزيع الأجر باعتبارهم يدفعون الأفراد أكثر لتنمية مهاراتهم وتطويرها ، مما ينعكس إيجابيا على أدائهم وأداء المنظمة ككل .¹

4 - علاقة عبء العمل على اعتراف المهارات :

نتيجة وجود عبء العمل في المنظمة فإن ذلك يؤثر على أداء الأفراد وعلى عرقلة إظهار ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات ومعارف وعلى مدى انسجامهم مع وظائفهم وكذا يؤثر على دافعيتهم للعمل والإبداع ، مما يشكل عائقا أمام المنظمة لاكتساب المهارات واستعمالها وكذلك لتطويرها ، وبالتالي أنه أيضا يعرقل عملية الاعتراف بالمهارات، وهو ما ينعكس سلبا على أداء المنظمة ككل .

¹ .زوليخة سنوسي و هاجر بوزيان ، إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية ، الملتقى الدولي ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة باتنة ، 25-26 نوفمبر 2008، ص12 .

خلاصة الفصل :

بما أن تسيير المهارات هي مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير مهارات الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المنظمة وتحسين أداء الأفراد ، بعبارة أخرى هو عملية شاملة لاكتساب واستعمال وتطوير المهارات الأفراد والاعتراف بها عملية مزج وتعبئة المعارف ومعارف الممارسات ومعارف التحلي والتي تتجمع في تنسيق ديناميكي، وهذا ما أدى إلى اختلاف وجهات النظر حول النظر حول إعطاء مفهوم محدد لها ، ومما جعلها تتميز بعدة خصائص كسرعة رد فعل والتكيف مع مختلف التغيرات ، وتعدد مستوياتها وأنواعها ، ونظرا لأنها مورد غير ملموس جعلها ترتبط بدرجة كبيرة بالمعرفة .

بالإضافة إلى تطور مفهومها عبر عدة مراحل والنظر إليه من مجرد تخصص الفرد في مجال معين إلى مجال أوسع من ذلك ، واعتباره كقيمة إستراتيجية في المنظمة ، ونظرا لتعدد تصنيفات المهارات إلا أنه يمكن حصرها في نوعان هما : المهارات الفردية والمهارات الجماعية .

إن الاهتمام الكبير بالمهارات جعل منها موضوع للتسيير وأصبح تسيير المهارات يعد من تسيير الموارد البشرية، ولكي يتم متابعة المهارات تبعا للزمن يجب معرفة دورة حياتها لتجنب تقادمها ، وينتج ذلك من خلال أربعة مجالات أساسية تتمثل في : اكتساب واستعمال المهارات ، تطوير المهارات والاعتراف بالمهارات .

والذي يتطلب تسيير خاص بها وذلك مرورا بثلاث مراحل هي : تحديد المهارات ، تطوير المهارات ، وتقييم المهارات ، ومن الاعتماد على المعايير الكمية إلى استخدام المعايير النوعية وإدراك أن مفهوم المهارات لم يعد شيئا مجردا بل واقعا عمليا ، بحيث تسيير بكيفية خاصة متمثلة في التسيير التوقعي للوظائف والمهارات (GEPC) الذي يعتبر أداة المنظمة في تحديد احتياجاتها من المهارات .

ونظرا لأن المنظمة تحتوي على ضغوط العمل ذات المصادر المتعددة فإن لها تأثير على المهارات وبالتالي تؤثر على تسيير المهارات .

الفصل الثالث:

دراسة ضغوط العمل

وتسيير المهارات في

جامعة محمد خيضر - بسكرة



تمهيد

في ضوء ما تقدم في الجزء النظري ، تأتي الدراسة التطبيقية لاستكمال الإجابة عن الإشكالية المطروحة المتمثلة في : هل هناك أثر لضغوط العمل على تسيير المهارات دراسة حالة جامعة محمد خيضر- بسكرة ، وذلك من خلال الإجابة على فرضيات الدراسة ، ومن أجل هذا قسمنا هذا الفصل إلى أربع مباحث حيث تناول المبحث الأول :التعريف بمحل الدراسة جامعة محمد خيضر- بسكرة ، المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة ، أما المبحث الثالث:دراسة مستوى ضغوط العمل وتسيير المهارات من وجهة نظر رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر -بسكرة ، المبحث الرابع :علاقة ضغوط العمل بتسيير المهارات من وجهة نظر رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر -بسكرة

المبحث الأول: التعريف بمحل الدراسة "جامعة محمد خيضر -بسكرة".

يتم التطرق في هذا المبحث إلى جامعة محمد خيضر-بسكرة، والتعرف عليها وعلى كليات التي فيها وعلى الأقسام التي تحتويهم هذه الكليات.

المطلب الأول: نبذة عن جامعة محمد خيضر -بسكرة .

أنشأت جامعة محمد خيضر -بسكرة سنة 1984 وهي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلالية المالية .

تشكل الجامعة من هيآت (مجلس إدارة ومجلس علمي)، رئاسة الجامعة ،كليات ومعاهد وملحقات في بعض الأحيان ، كما تتضمن مصالحي إدارية وتقنية مشتركة .

مرت جامعة محمد خيضر -بسكرة بثلاث مراحل تتمثل في :

المرحلة الأولى : مرحلة المعاهد (1984-1992)

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية ، بيداغوجية ومالية وتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها.

1. المعهد الوطني للري(المرسوم رقم 254-84 المؤرخ في 18/08/1984).
2. المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في 05/08/1984).
3. المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 169-86 المؤرخ في 18/08/1986)

المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1992-1998)

تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم 295-92 في 07/07/1992، منذ عام 1992 تم فتح معاهد أخرى متمثلة في :

- معهد العلوم الدقيقة .
- معهد العلوم الاقتصادية .
- معهد الأدب العربي .
- معهد الهندسة المدنية .
- معهد الهندسة المدنية¹ .

¹ - présentation de l'université Mohamede khider biskra (<http://univ-biskra.dz>)(31/05/2018)(18 :20)

- معهد الإلكترونيك .
- معهد علم الاجتماع .

المرحلة الثالثة : مرحلة الجامعة (1998- إلى يومنا هذا)

بصدور المرسوم رقم 98-219 المؤرخ في 1998/07/07 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم ثلاث كليات ،تم في 2004/08/24 صدور المرسوم التنفيذي رقم 98-255 المؤرخ في 1998/07/07 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة، المعدل بحيث أصبحت الجامعة تتكون من 6 كليات هي :

1. كلية العلوم والتكنولوجيا .
2. كلية العلوم الإنسانية .
3. كلية الحقوق والعلوم السياسية .
4. كلية العلوم الاقتصادية والتسيير .
5. كلية الآداب .
6. كلية العلوم الدقيقة .

الوضعية الحالية لجامعة محمد خيضر - بسكرة

ثم جاء المرسوم التنفيذي رقم 90-09 المؤرخ في 21 صفر 1430 هـ الموافق ل 17 فيفري 2009، الذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في 1998/07/07 وأصبحت الجامعة تتكون من 6 كليات هي :

1. كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة .
2. كلية العلوم والتكنولوجيا .
3. كلية الحقوق والعلوم السياسية .
4. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .
5. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
6. كلية الآداب واللغات .
7. معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية .

كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 98-219 بحيث أصبحت تضم مديرية الجامعة زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية أربع نيابات مديرية تكلف على التوالي بالمبداين الآتية :

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج .
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في ما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي .¹

¹ - présentation de l'université Mohamede khider biskra.op-cit.

- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية .
- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

وتضم جامعة محمد خيضر - بسكرة أيضا على الخدمات الجامعية حيث يتوفر قطاع الخدمات الجامعية حاليا على :

- 11 إقامة جامعية: تضم 05 إقامات للإناث و 06 إقامات للذكور .
- عدد الحافلات النقل الجامعي : 150 حافلة .
- عدد المطاعم الجامعية المركزية : 01 مطعم واحد.

المطلب الثاني : كليات ومعاهد وأقسام جامعة محمد خيضر-بسكرة.

تضم جامعة محمد خيضر ليومنا هذا إلى 06 كليات ومعهد 01 و 32 قسم :

- كلية العلوم وعلو الطبيعة والحياة : قسم الرياضيات، قسم الإعلام الآلي ، قسم علوم المادة ، قسم علوم الأرض والكون ، قسم العلوم البيولوجية ، قسم العلوم الزراعية .
- كلية العلوم والتكنولوجيا : قسم هندسة الطرائق ، قسم الهندسة المدنية والري ، قسم الهندسة الميكانيكية ، قسم الهندسة الكهربائية ، قسم الهندسة المعمارية .
- كلية الآداب واللغات : قسم اللغة والأدب العربي ، قسم الآداب واللغات الأجنبية .
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: قسم العلوم الإنسانية ، قسم العلوم الاجتماعية .
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير : قسم العلوم الاقتصادية ، قسم العلوم التجارية ، قسم علوم التسيير .
- كلية الحقوق والعلوم السياسية : قسم الحقوق ، قسم العلوم السياسية .
- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية : قسم الإدارة والتسيير الرياضي ، قسم التدريب الرياضي ، قسم التربية الحركية .

وتوجد مصالح مشتركة بين هذه الكليات والمعهد تتمثل في :

- مركز الأنظمة وشبكات الإعلام الآلي والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد.
- مركز تعليم السمععي البصري .
- البهو التكنولوجي .
- خلية ضمان الجودة .
- دار المقاولاتية¹ .

¹ -- présentation de l'université Mohamede khider biskra.op-cit.

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة

في هذا المبحث نتطرق إلى المنهج المعتمد عليه في الدراسة وكذلك ذكر الأدوات التي استعملت لجمع المعلومات وأيضا التطرق إلى أساليب المعالجة الإحصائية :

المطلب الأول :منهج وحدود الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة فيها

أولا: منهج الدراسة .

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ويعرف على " أنه محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية للعناصر المشكلة والإجراءات المستقبلية الخاصة بها ، ويهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن مشكلة موضوع الدراسة لتفسيرها والوقوف على دلالتها"¹.

ثانيا: حدود الدراسة .

تحدد الدراسة بالمجالات التالية :

1. المجال المكاني :

تمت هذه الدراسة بجامعة محمد خيضر - بسكرة .

2. المجال البشري :

تمت الدراسة على الموظفين (رؤساء الأقسام) بجامعة محمد خيضر - بسكرة .

3. المجال الزمني :

تمت الدراسة خلال السنة الجامعية 2017/2018.

ثالثا: أساليب المعالجة الإحصائية

للإجابة على إشكالية الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها استخدمت العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة وفيما يأتي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في الدراسة .

1 -النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي : وتستخدم هذه الأدوات لغرض معرفة ووصف عينة الدراسة وتحديد اتجاهات إجابات المبحوثين.

2 -معامل ألفا كرونباخ : لمعرفة ثبات فقرات الإستمارة .

¹ - أحمد حسين الرفاعي . مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية واقتصادية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 1998، ص122.

3 - الانحراف المعياري : يتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث ولكل محور من محاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي ويبين الانحراف المعياري التشتت في استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة .

وقد تم تفسير نتائج الانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات الإستمارة على النحو التالي :

- الانحراف المعياري أقل من القيم " 1 " يشير إلى تركيز الإجابات وعدم تشتتها مما يدل على أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد عينة الدراسة .
- الانحراف المعياري أكبر أو يساوي القيمة " 1 " يشير إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها مما يدل على تباين الإجابات وتباعدها لدى غالبية أفراد عينة الدراسة حول العبارة الواردة في الإستمارة .

4 -معامل ارتباط سبيرمان : لإيجاد العلاقة بين ضغوط العمل وتسيير المهارات .

المطلب الثاني : بناء أداة الدراسة واختبار ثباتها وصدقها .

إن مصادر جمع المعلومات والبيانات لدراسة والبحث متعددة وتمثل في الملاحظة ،المقابلة والاستمارة وغيرها،وهي تساعد الباحث على جمع المعلومات الهامة والتي يحتاجها في دراسته والتي يستفيد منها لاستخراج نتائج،فالاستمارة مثلا من أهم مصادر جمع المعلومات والبيانات وتعتبر أسرع أداة لجمع البيانات ،وهي تضم ثلاث محاور محور الأول (يتضمن البيانات الشخصية)، المحور الثاني (يتضمن عبارات أبعاد المتغير المستقل) والمحور الثالث (يتضمن عبارات أبعاد المتغير التابع) وفي هذه الدراسة اعتمدت على الاستمارة لجمع المعلومات.

أولا:بناء أداة الدراسة

من أجل جمع البيانات الضرورية لهذه الدراسة اعتمدت على الاستمارة :

تم الاعتماد على هذه الأداة كأداة أساسية على اعتبار أنها: " وسيلة عملية تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوث " ¹.

والاستمارة هي أداة تحتوي على أسئلة يعمل الباحث على تصميمها انطلاقا من الفرضيات والتساؤلات التي تم وضعها في إطار دراسة الظاهرة وتفسيرها ، وبعد مراجعة الأدبيات والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة (أثر ضغوط العمل على تسيير المهارات) ،والاطلاع على الأدوات المستخدمة فيها ، واتضح أن الاستمارة هي أحسن أداة يمكن الاستعانة بها لجمع البيانات الميدانية للدراسة وفي سبيل ذلك قمنا بتقسيم استمارة إلى جزئيين وهما :

-الجزء الأول : ويشمل البيانات الشخصية وخصائص العينة الدراسة التي تشمل على (الجنس ، السن،الأقدمية في

العمل ، الكلية ، القسم) ،والتي اعتقدت أن لها تأثير في اختلاف إدراك أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة .

-الجزء الثاني : وينقسم إلى محورين هما :

¹ - عبد الباسط محمد حسن . أصول البحث العلمي ، مكتب وهبة ، ط8 ، القاهرة ، 1982، ص330.

■ **المحور الأول :** يتكون من 17 عبارة وهو يتضمن أبعاد ضغوط العمل والتي تشكلت من ثلاث أبعاد وهي على ترتيب : غموض الدور وتم قياسه من خلال العبارات (1، 2، 3، 4، 5، 4)، صراع الدور وتم قياسه من خلال العبارات (6، 7، 8، 9)، وعبء الدور وتم قياسه من خلال العبارات (10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17). (النظر إلى الملحق رقم 01)

■ **المحور الثاني :** يتكون من 24 عبارة ، وتتضمن أبعاد تسيير المهارات والتي تشكلت من أربع أبعاد وهي على الترتيب : اكتساب المهارات وتم قياسه من خلال العبارات (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7)، استعمال وتطوير المهارات وتم قياسها من خلال العبارات (8، 9، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17)، والاعتراف بالمهارات وتم قياسها من خلال العبارات (18، 19، 20، 21، 22، 23، 24). (النظر إلى الملحق رقم 01)

وقد وضع أمام كل عبارة أربع خيارات للإجابة وهذا بالاعتماد على سلم ليكارت الرباعي وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): توزيع درجات مقياس ليكارت الرباعي

أبدا	نادرا	أحيانا	دائما	الاستجابة
1	2	3	4	الدرجة

أما طريقة الإجابة فهي : أن يؤشر المبحوث إحدى الاختيارات الأربعة السابقة الموضحة في الجدول .

ولتحديد مستوى ضغوط العمل ومستوى تسيير المهارات تم تصنيف الإجابات إلى أربع مستويات ، حيث قمنا بحساب المدى حيث يعطى بالعلاقة التالية :

المدى = أكبر قيمة في سلم ليكارت - أقل قيمة في مقياس ليكارت

$$3 = 1 - 4 =$$

المدى = 3 ومنه :

وبما أنه سوف يتم تقسيم الإجابات إلى أربع مستويات فإن طول الفئة تحسب كالتالي :

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات}}$$

$$\text{ومنه : طول الفئة} = \frac{1-4}{4} = \frac{3}{4} = 0,75$$

وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي قيمة الواحد " 1" وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة ، وهكذا أصبح طول كل فئة كالتالي :

- قيم المتوسط التي تتراوح بين [1,74 - 1] دال على مستوى ضعيف جدا (أبدا).
- قيم المتوسط التي تتراوح بين [2,49 - 1,75] دال على مستوى ضعيف (نادرا).
- قيم المتوسط التي تتراوح بين [3,24 - 2,50] دال على مستوى متوسط (أحيانا).
- قيم المتوسط التي تتراوح بين [4 - 3,25] دال على مستوى مرتفع (دائما).

ثانيا : صدق وثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي بين كل متغير وأبعاده

1. الصدق الظاهري.

تم عرض الإستمارة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين والذين تفضلوا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول محتويات الإستمارة ، واستنادا على التوجيهات التي أبدها المحكمون ثم إجراء التعديلات اللازمة .

2. ثبات أداة الدراسة (الاستمارة).

يقصد بثبات الإستمارة أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت الظروف والشروط، وبعبارة أخرى ثبات الإستمارة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال الفترة زمنية معينة.¹

ويتمثل معامل الثبات أو معامل ألفا كرونباخ ، بينما معامل الصدق فهو يعبر عن جذر معامل ألفا كرونباخ ، وكانت نتائج معاملات الصدق والثبات للفقرات وعبارات الإستمارة كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (05): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الدراسة ومعامل الصدق .

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	عدد العبارات	محاور الإستمارة
0,935	0,875	17	ضغوط العمل
0,964	0,931	24	تسيير المهارات
0,933	0,872	41	الإجمالي

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS20 .

من خلال هذه النتائج الموضحة في الجدول يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعا للمتغير المستقل "ضغوط العمل" حيث بلغ 0,875 ، في حين بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير التابع "تسيير المهارات" 0,931 وهي قيمة قوية وجيدة ، كما نلاحظ أن قيمته لكل العبارات كانت كبيرة وقوية بلغت 0,872 .

¹ - إحسان محمد حسين . الأسس العلمية لمنهج البحث الاجتماعي ، ط2، دار الطبعة ، لبنان ، 1986، ص65.

أما بالنسبة لمعامل الصدق فقد بلغت قيمته بالنسبة لضغوط العمل 0,935 و 0,964 بالنسبة لتسيير المهارات وهما قيمتين مرتفعتين وعليه نقول أن العبارات التي تندرج ضمن أبعاد كل متغير هي صادقة ونفس القول ينطبق على معامل الصدق الإجمالي الذي بلغ 0,933.

ونخلص بذلك إلى أن الاستمارة تقيس فعلا ما وضعت لأجله.

3. الاتساق الداخلي بين كل متغير وأبعاده.

■ الاتساق الداخلي بين متغير ضغوط العمل وأبعاده:

يوضح الجدول رقم (06) معامل الارتباط سييرمان بين متغير ضغوط العمل وأبعاده ومستوى الدلالة المعنوية Sig

جدول رقم(06): معامل الارتباط سييرمان بين متغير ضغوط العمل وأبعاده ومستوى الدلالة المعنوية Sig

المحور	الإحصاءات	ضغوط العمل
غموض الدور	معامل الارتباط سييرمان	-0,840
	مستوى الدلالة المعنوية Sig	0,000
صراع الدور	معامل الارتباط سييرمان	-0,820
	مستوى الدلالة المعنوية Sig	0,000
عبء الدور	معامل الارتباط سييرمان	-0,724
	مستوى الدلالة المعنوية Sig	0,000

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS20 .

من جدول رقم (06) يمكن استخلاص ما يلي :

نلاحظ أن القيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig لارتباط غموض الدور مع ضغوط العمل كانت تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور وضغوط العمل.

ونلاحظ أن القيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig لارتباط صراع الدور مع ضغوط العمل كانت تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور مع ضغوط العمل .

ونلاحظ أن القيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig لارتباط عبء الدور مع ضغوط العمل كانت تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبء الدور مع ضغوط العمل .

نستخلص أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وأبعاده المتمثلة في غموض الدور وصراع الدور وعبء الدور، دلالة على وجود اتساق داخلي بين ضغوط العمل وأبعاده .

■ الاتساق الداخلي بين متغير تسيير المهارات وأبعاده :

يوضح الجدول رقم (07) معامل الارتباط سييرمان بين متغير تسيير المهارات وأبعاده ومستوى الدلالة Sig

جدول رقم(07): معامل الارتباط سييرمان بين متغير تسيير المهارات وأبعاده ومستوى الدلالة المعنوية Sig

المحور	الإحصاءات	تسيير المهارات
اكتساب المهارات	معامل الارتباط سييرمان	-0,832
	مستوى الدلالة المعنوية Sig	0,000
استعمال وتطوير المهارات	معامل الارتباط سييرمان	-0,929
	مستوى الدلالة المعنوية Sig	0,000
الاعتراف بالمهارات	معامل الارتباط سييرمان	-0,924
	مستوى الدلالة المعنوية Sig	0,000

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS20 .

من جدول رقم (07) يمكن استخلاص ما يلي :

نلاحظ أن القيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig لارتباط اكتساب المهارات مع تسيير المهارات كانت تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المهارات وتسيير المهارات.

ونلاحظ أن القيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig لارتباط استعمال وتطوير المهارات مع تسيير المهارات كانت تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة إحصائية بين استعمال وتطوير المهارات وتسيير المهارات .

ونلاحظ أن القيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig لارتباط الاعتراف بالمهارات مع تسيير المهارات كانت تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتراف بالمهارات وتسيير المهارات.

نستخلص أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير المهارات وأبعاده المتمثلة في اكتساب المهارات واستعمال وتطوير المهارات والاعتراف بالمهارات) دلالة على وجود اتساق داخلي بين تسيير المهارات وأبعاده.

المطلب الثالث : وصف مجتمع وعينة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي.

نتطرق في هذا المبحث إلى مجتمع وعينة الدراسة والوصف الإحصائي لها، بالإضافة إلى اختبار التوزيع الطبيعي لتأكيد صحة استخدام الأدوات الإحصائية المعلمية.

أولاً: وصف مجتمع وعينة الدراسة .

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العاملين بجامعة محمد خيضر –بسكرة ، ولقد تم اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع بلغ حجمها 30 موظف (رؤساء الأقسام) ، تم توزيع الإستمارة عليهم استردت كلها ، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لشروط الإجابة الصحيحة .

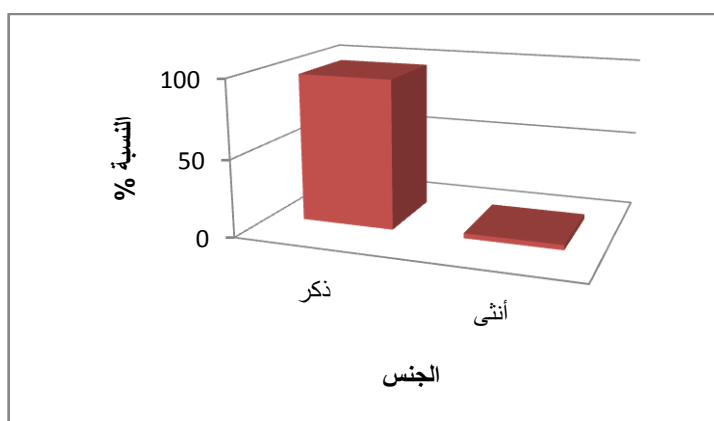
1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

جدول رقم(08): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة %	التكرار	الجنس
96,7	29	ذكر
3,3	1	أنثى
100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS20

الشكل رقم (08) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS20 .

من الجدول رقم(08) والشكل رقم (08) نجد أن 96,7 % من أفراد العينة هم من فئة الذكور و 3,3 % من أفراد العينة هم من فئة الإناث ، وبالتالي فإن النسبة الأكبر من الأفراد عينة الدراسة هم من الذكور ، وذلك نظرا إلى أن أغلبية رؤساء الأقسام في جامعة محمد خيضر –بسكرة كانوا من فئة الذكور وكانت فئة الإناث نسبة ضئيلة جدا.

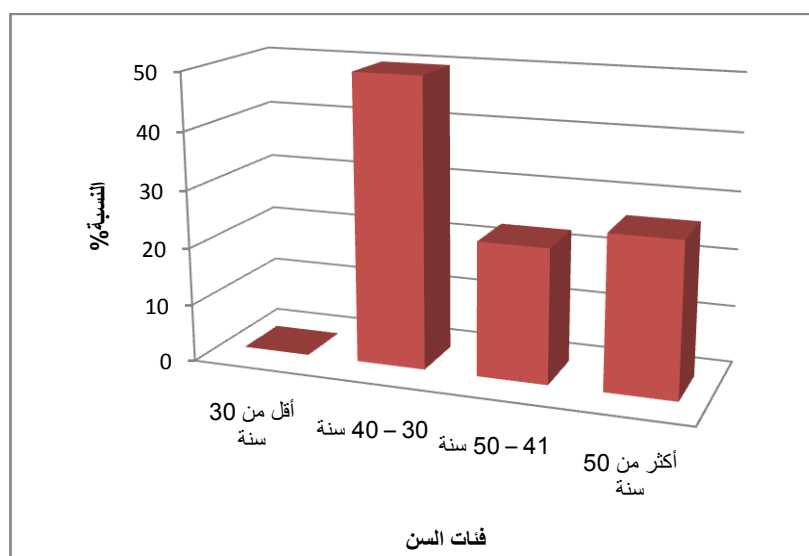
2. توزيع أفراد العينة حسب السن.

الجدول رقم(09): توزيع أفراد العينة حسب السن .

النسبة %	التكرار	الفئة
0	0	أقل من 30 سنة
50	15	30 – 40 سنة
23,3	7	41 – 50 سنة
26,7	8	أكثر من 50 سنة
100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS20 .

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب السن .



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS20 .

من الجدول رقم (09) والشكل رقم (09) يتضح لدينا أن 50% من أفراد عينة الدراسة أعمارهم تتراوح ما بين 30-40 سنة ، وأن 26,7 % من أفراد العينة أعمارهم تتراوح ما بين 41-50 سنة ، بينما بلغت نسبة الأفراد الذين تراوحت أعمارهم أكثر من 50 سنة 23,3 % ، في حين بلغ الأفراد الذين يقل أعمارهم عن 30 سنة 0% أي منعدمة ، وذلك بسبب سن التوظيف .

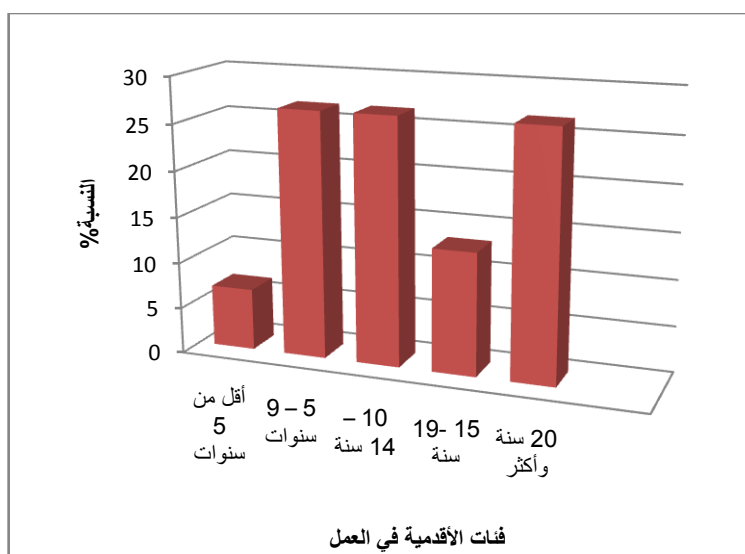
3. توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل :

الجدول رقم (10) : توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل .

النسبة %	التكرار	الأقدمية في العمل
6,7	2	أقل من 5 سنوات
26,7	8	5 – 9 سنوات
26,7	8	10 – 14 سنة
13,3	4	15 – 19 سنة
26,7	8	20 سنة وأكثر
100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS20

الشكل رقم(10): توزيع الأفراد العينة حسب الأقدمية في العمل .



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS20.

يوضح الجدول رقم(10) والشكل رقم (10) أن نسبة 26,7% من أفراد العينة عدد سنوات الأقدمية في العمل لديهم تتراوح بين ثلاث فئات وهي كالتالي : (9-5 سنوات) ، (10-14 سنة) ، (من 20 فأكثر) ، و 6,7% من الأفراد العينة عدد سنوات الأقدمية في العمل لديهم أقل من 5 سنوات ، وكذلك 13,3% من أفراد العينة عدد سنوات الأقدمية لديهم تتراوح ما بين 15- 19 سنة .

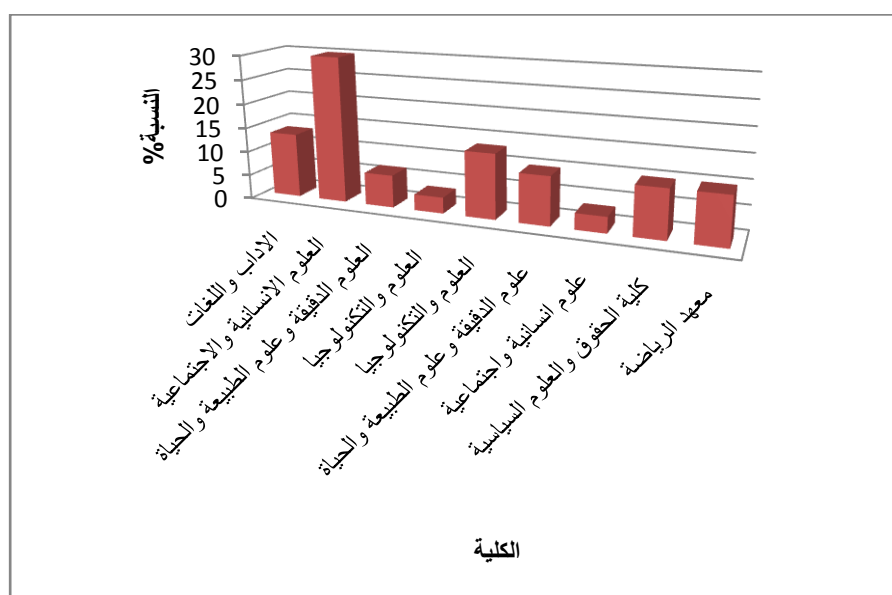
4. توزيع الأفراد العينة حسب الكلية والأقسام.

جدول رقم(11) : توزيع الأفراد العينة حسب الكلية والأقسام.

النسبة%	التكرار	الأقسام	النسبة%	التكرار	الكلية
10	3	الآداب واللغات الأجنبية	13,3	4	الآداب واللغات الأجنبية
3,3	1	الآداب واللغات العربية			
13,3	4	علوم الإنسانية	33,3	10	العلوم الإنسانية والاجتماعية
20	6	علوم الاجتماعية			
3,3	1	إعلام آلي	16,6	5	العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
3,3	1	رياضيات			
3,3	1	علوم الأرض والكون			
3,3	1	العلوم الزراعية			
3,3	1	علوم المادة			
3,3	1	كيمياء الصناعية	16,6	5	العلوم والتكنولوجيا
3,3	1	الهندسة الميكانيكية			
3,3	1	الهندسة المعمارية			
3,3	1	الهندسة المدنية والري			
3,3	1	الكهرباء			
3,3	1	علوم السياسية	10	3	كلية الحقوق والعلوم السياسية
3,3	1	علوم الحقوق			
3,3	1	الكفاءة المهنية للمحاماة			
3,3	1	الإدارة والتسيير الرياضي	10	3	معهد الرياضة
3,3	1	التربية الحركية			
3,3	1	قسم التدريب الرياضي			
100	30	المجموع	100	30	المجموع

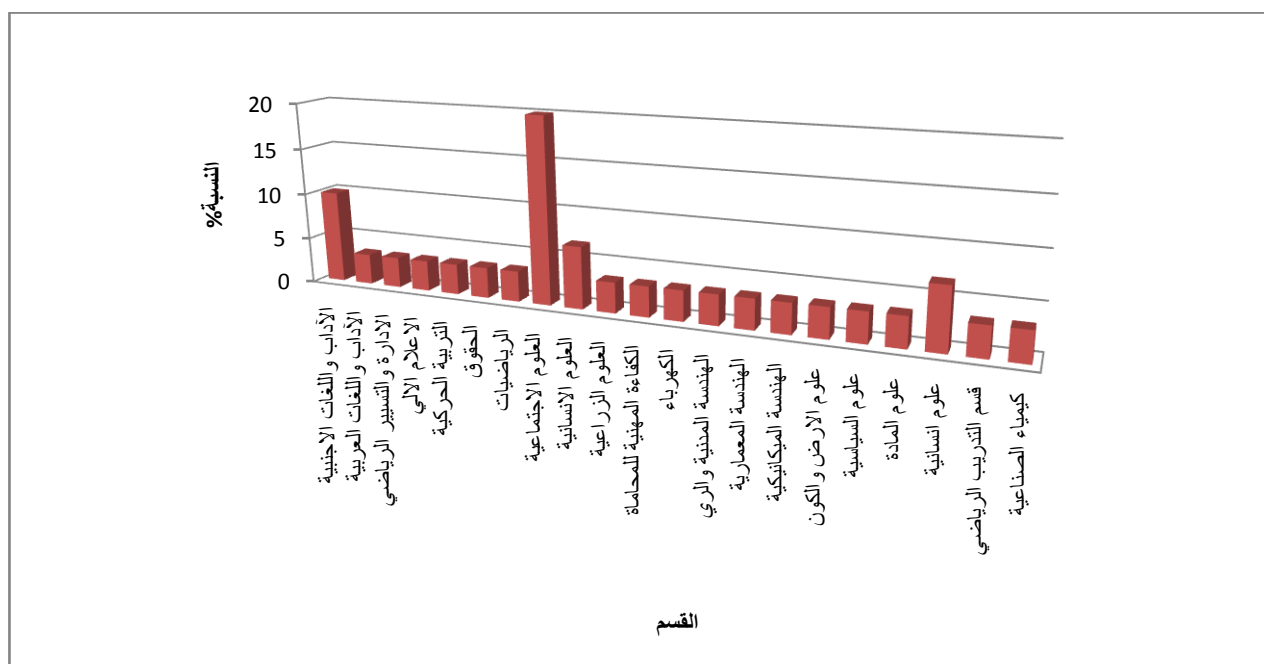
المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS20

الشكل رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب الكلية



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss20

الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب القسم



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS20

من خلال الجدول رقم (11) والشكلين رقم (11) و (12) نلاحظ بالنسبة للكليات أن أكبر نسبة هي 33,3% من أفراد العينة ينتمون إلى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، و 13,3% من أفراد العينة ينتمون إلى كلية الآداب واللغات ، ونسبة 16,6% من أفراد العينة ينتمون لكليتي العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة وكلية العلوم والتكنولوجيا ، ونسبة 10% من أفراد العينة ينتمون إلى كليتي العلوم السياسية والحقوق وكلية معهد الرياضة ، ونلاحظ أن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية هي أعلى نسبة وذلك وفقا للمبحوثين والتفرعات الموجودة في أقسام كل من كليتين.

أما بالنسبة للأقسام نلاحظ أن نسبة 20% من أفراد العينة ينتمون لقسم علوم الاجتماع، ونسبة 13,3% من أفراد العينة ينتمون إلى قسم علوم إنسانية، وبينما نسبة 10% من أفراد العينة كانوا ينتمون إلى قسم الآداب واللغات الأجنبية، وكذلك نسبة 3,3% من أفراد العينة ينتمون إلى الأقسام التالية: قسم الآداب واللغات العربية، الإدارة والتسيير الرياضي، الإعلام الآلي، التربية الحركية، حقوق، الرياضيات، العلوم الزراعية، الكفاءة المهنية للمحاماة، الكهرباء، الهندسة المعمارية، الهندسة الميكانيكية، علوم الأرض والمادة، علوم السياسية، علوم المادة، قسم التدريب الرياضي، وهندسة المدنية والري وكيمياء الصناعية.

ثانياً : اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف - سمرنوف (1.sample K.S))

يتم استخدام اختبار كولموجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. حيث تفسر نتائج اختبار كولموجروف - سمرنوف :

- اختبار كولموجروف - سمرنوف أقل من 0,05 يعني أن اختبار التوزيع غير طبيعي.
- اختبار كولموجروف - سمرنوف أكبر من 0,05 يعني أن اختبار التوزيع طبيعي.

وجداول رقم (12) يوضح نتائج الاختبار لتوزيع الطبيعي لكل من محورين ضغوط العمل وتسيير المهارات جدول رقم (12): نتائج الاختبار التوزيع الطبيعي لكل من محورين ضغوط العمل وتسيير المهارات.

Tests of Normality

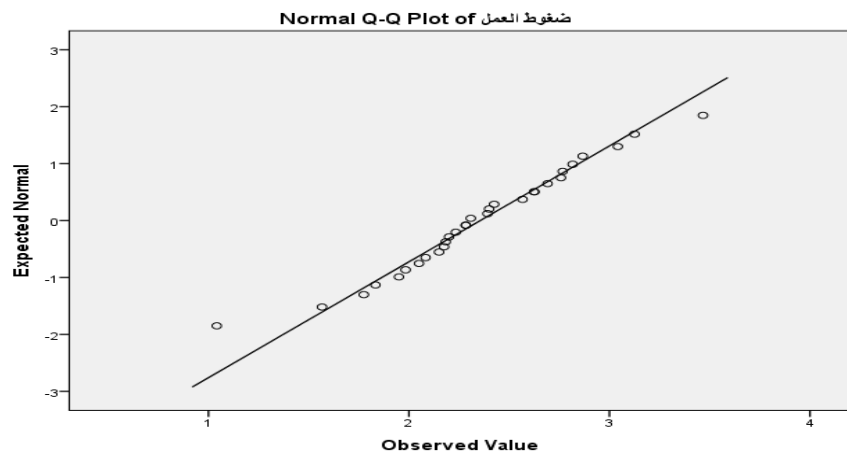
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ضغوط العمل	,077	30	,200 [*]	,984	30	,926
تسيير المهارات	,097	30	,200 [*]	,962	30	,344

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS20

نلاحظ من جدول رقم (12) أن قيمة الدلالة المعنوية Sig لكل من محورين ضغوط العمل وتسيير المهارات تساوي 0,200 وهي أكبر من 0,05 وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

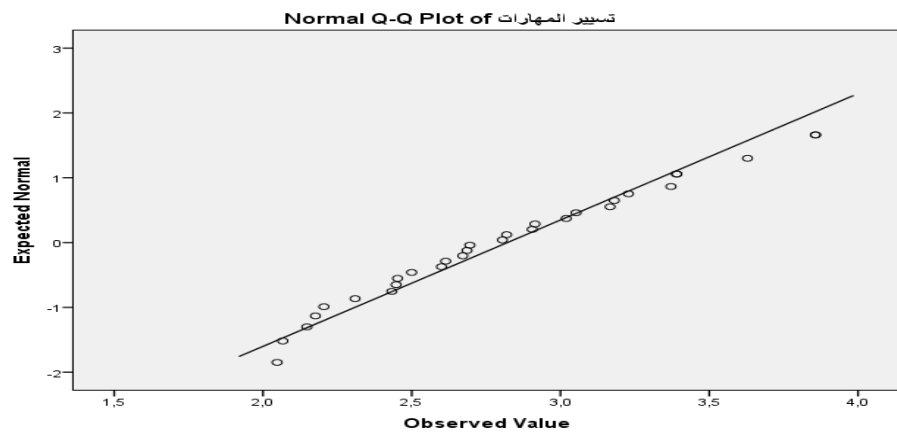
والشكل رقم (13) ورقم (14) يوضح أن العينة تتبع التوزيع الطبيعي والبواقي لا تشكل خط من خلال الرسوم البيانية وذلك بالنسبة للمحورين ضغوط العمل وتسيير المهارات.

الشكل رقم (13): التوزيع الطبيعي لضغوط العمل .



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS20

الشكل رقم (14): التوزيع الطبيعي لتسيير المهارات .



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS20

المبحث الثالث: دراسة مستوى ضغوط العمل وتسيير المهارات من وجهة نظر رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر -بسكرة.

سيتم توضيح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه آراء لرؤساء الأقسام جامعة محمد خيضر -بسكرة لكل عبارة من عبارات أبعاد ضغوط العمل وأبعاد تسيير المهارات .

المطلب الأول: دراسة مستوى ضغوط العمل لدى رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر -بسكرة

أولاً: دراسة مستوى غموض الدور لدى رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر -بسكرة

الجدول رقم (13): تحليل العبارات حول بعد غموض الدور

الأتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا	نادرا	أحيانا	دائما	العبارة	رقم العبارة
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
			النسبة%	النسبة%	النسبة%	النسبة%		
أحيانا	0,850	2,63	4	6	17	3	أعاني من نقص المعلومات الخاصة بأداء عملي	01
			13,3	20	56,7	10		
نادرا	0,950	2,17	10	6	13	1	تفتقر وظيفتي إلى وضوح الأهداف التي ينبغي علي تحقيقها	02
			33,3	20	43,3	3,3		
نادرا	0,890	2,03	11	7	12	0	لا تصلي معلومات كافية عن كيفية أداء مهامي في الوقت المناسب	03
			36,7	23,3	40	0		
نادرا	0,961	2,20	9	8	11	2	أقوم بأعمال أشعر بأنها غير ضرورية	04
			30	26,7	36,7	6,7		
نادرا	0.900	2,13	9	9	11	1	لا أدرك في كثير من الأحيان الطريقة الأفضل لأداء عملي	05
			30	30	36,7	3,3		
نادرا	0,706	2,23	غموض الدور					

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS20 .

من الجدول رقم (13): يمكن استخلاص ما يلي :

- جاءت العبارة " أعاني من نقص المعلومات الخاصة بأداء عملي " في الترتيب الأول، وكان متوسطها الحسابي 2,63 ، بدرجة " أحيانا "، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [2,50 - 3,24] حسب مقياس ليكارت الرباعي، وبانحراف معياري 0,850 وهو يشير إلى عدم تشتت في الإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة .
 - جاءت العبارة " أقوم بأعمال أشعر بأنها غير ضرورية " في الترتيب الثاني، وكان متوسطها الحسابي 2,20، وبدرجة " نادرا "، لأن قيمة المتوسط تنتمي إلى الفئة [1,75 - 2,49] حسب مقياس ليكارت الرباعي، وبانحراف معياري 0,961 وهو يشير إلى عدم تشتت في الإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة .
 - جاءت العبارة " تفتقر وظيفتي إلى وضوح الأهداف التي ينبغي علي تحقيقها " في الترتيب الثالث، وكان متوسطها الحسابي 2,17 ، وبدرجة " نادرا "، لأن قيمة المتوسط تنتمي إلى الفئة [1,75 - 2,49] حسب مقياس ليكارت الرباعي ، وبانحراف معياري 0,950 وهو يشير إلى عدم تشتت في الإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة .
 - جاءت العبارة " لا أدرك في كثير من الأحيان الطريقة الأفضل لأداء عملي " في الترتيب الرابع، وكان متوسطها الحسابي 2,13 ، بدرجة " نادرا "، لأن قيمة المتوسط تنتمي إلى الفئة [1,75 - 2,49] حسب مقياس ليكارت الرباعي، وبانحراف معياري 0,900 وهو يشير إلى عدم تشتت في الإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة .
 - جاءت العبارة " لا تصلني معلومات كافية عن كيفية أداء مهامي في الوقت المناسب " في الترتيب الخامس، وكان متوسطها الحسابي 2,03 ، بدرجة " نادرا "، لأن قيمة المتوسط تنتمي إلى الفئة [1,75 - 2,49] حسب مقياس ليكارت الرباعي، وبانحراف معياري 0,890 وهو يشير إلى عدم تشتت في الإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة .
- من خلال المتوسط الحسابي لجميع عبارات بعد غموض الدور ، وهو 2,23 وبانحراف معياري 0,70 والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة [1,75-2,49] وهي الفئة التي تشير الدرجة " نادرا " مما يعني أن ضغوط العمل الناتجة من غموض الدور كانت بمستوى ضعيف لدى عينة الدراسة .

ثانيا: دراسة مستوى صراع الدور لدى رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر -بسكرة

الجدول رقم (14):تحليل عبارات بعد صراع الدور

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا	نادرا	أحيانا	دائما	العبرة	رقم العبرة
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
			%النسبة	%النسبة	%النسبة	%النسبة		
نادرا	0,964	2,03	11	9	8	2	أتلقي أوامر متعارضة من المسؤولين في الكلية (نواب العميد ، العميد،)	06
			36,7	30	26,7	6,7		
نادرا	0,664	2,20	4	16	10	0	أشعر بتضارب في كيفية إنجاز بعض الأعمال المطلوبة واعتقاداتي الخاصة	07
			13,3	53,3	33,3	0		
أحيانا	0,814	2,60	3	9	15	3	دوما ما أقع في تضارب بين احتياجات ورغبات العاملين بالقسم (الأساتذة والإداريين) وتعليمات إدارة الجامعة	08
			10	30	50	10		
نادرا	0,855	2,40	4	13	10	3	كثيرا ما أتولى القيام بمهام أخرى في القسم ليست من مهامي	09
			13,3	43,3	33,3	10		
نادرا	0,54	2,30	صراع الدور					

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS20

من الجدول رقم (14) يمكن استخلاص ما يلي:

- جاءت العبارة " دوما ما أقع في تضارب بين احتياجات ورغبات العاملين بالقسم (الأساتذة والإداريين) وتعليمات إدارة الجامعة " في الترتيب الأول ، وكان متوسطها الحسابي 2,60 ، بدرجة "أحيانا" ، لأن قيمة المتوسط تنتمي إلى الفئة [3,24-2,50] حسب مقياس ليكارت الرباعي ، وانحراف معياري 0,814 وهو يشير إلى عدم تشتت في الإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة .
- جاءت العبارة " كثيرا ما أتولى القيام بمهام أخرى في القسم ليست من مهامي " في الترتيب الثاني، وكان متوسطها الحسابي 2,40 ، بدرجة "نادرا" ، لأن قيمة المتوسط تنتمي إلى الفئة [2,49 -1,75] حسب مقياس ليكارت الرباعي ، وانحراف معياري 0,855 وهو يشير إلى عدم تشتت في الإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة .
- جاءت العبارة " أشعر بتضارب في كيفية إنجاز بعض الأعمال المطلوبة واعتقاداتي الخاصة " في الترتيب الثالث، وكان متوسطها الحسابي 2,20 ، بدرجة "نادرا" ، لأن قيمة المتوسط تنتمي إلى الفئة [2,49 -1,75] حسب مقياس ليكارت الرباعي ، وانحراف معياري 0,664 وهو يشير إلى عدم تشتت في الإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة .

- جاءت العبارة " أتلقى أوامر متعارضة من المسؤولين في الكلية (نواب العميد ، العميد،) " في الترتيب الرابع، وكان متوسطها الحسابي 2,03، بدرجة "نادرا" ، لأن قيمة المتوسط تنتمي إلى الفئة [1,75 - 2,49] حسب مقياس ليكارت الرباعي، وبانحراف معياري 0,964 وهو يشير إلى عدم تشتت في الإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة .

من خلال المتوسط الحسابي لجميع عبارات بعد صراع الدور ، وهو 2,30 وبانحراف معياري 0,54 والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة [1,75-2,49] وهي الفئة التي تشير الدرجة " نادرا " مما يعني أن ضغوط العمل الناتجة من صراع الدور كانت بمستوى ضعيف لدى عينة الدراسة .

ثالثا: دراسة مستوى عبء الدور لدى رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر -بسكرة

الجدول رقم (15): تحليل عبارات بعد عبء الدور

رقم العبارة	العبارة	دائما	أحيانا	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه				
									التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
									%النسبة	%النسبة	%النسبة	%النسبة
10	حجم العمل الذي أقوم به يفوق طاقتي	3	12	12	3	2,50	0,820	أحيانا				
		10	40	40	10							
11	لا يتوفر القسم على عمالة ذات كفاءة يمكن الاعتماد عليها عند الحاجة	6	16	6	2	2,87	0,819	أحيانا				
		20	53,3	20	6,7							
12	أشعر بالإرهاك في نهاية الدوام	9	12	8	1	2,97	0,850	أحيانا				
		30	40	26,7	3,3							
13	وقت العمل لا يسمح بأداء كل ما كلف به فدوما ما أبقى لساعات متأخرة لإكماله	5	15	10	0	2,83	0,699	أحيانا				
		16,7	50	33,3	0							
14	الأعمال المنوطة بي صعبة وفي بعض الأحيان تكون معقدة	1	10	17	2	2,33	0,661	أحيانا				
		3,3	33,3	56,7	6,7							
15	يتكرر استدعائي للعمل أيام إجازتي بصورة كبيرة	1	9	14	6	2,17	0,791	نادرا				
		3,3	30	46,7	20							
16	لا أستطيع الحصول على وقت راحة أثناء الدوام	4	10	12	4	2,47	0,900	نادرا				
		13,3	33,3	40	13,3							
17	أشعر بالملل والروتين في عملي	0	10	12	8	2,07	0,785	نادرا				
		0	33,3	40	26,7							
أحيانا	عبء الدور											
						2,52	0,51					

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS20 .

من الجدول رقم (15) يمكن استخلاص ما يلي :

- جاءت العبارة " أشعر بالإرهاك في نهاية الدوام " في الترتيب الأول، وكان متوسطها الحسابي 2,97 ، بدرجة "أحيانا" ، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3,24 -2,50] حسب مقياس ليكارت الرباعي ، وبانحراف معياري 0,850 وهو يشير إلى عدم تشتت في الإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة .
- جاءت العبارة " لا يتوفر القسم على عمالة ذات كفاءة يمكن الاعتماد عليها عند الحاجة " في الترتيب الثاني، وكان متوسطها الحسابي 2,87، بدرجة "أحيانا" ، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3,24 -2,50] حسب مقياس ليكارت الرباعي ، وبانحراف معياري 0,819 وهو يشير إلى عدم تشتت في الإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة .
- جاءت العبارة " وقت العمل لا يسمح بأداء كل ما كلف به فدوما ما أبقى لساعات متأخرة لإكماله " في الترتيب الثالث ، وكان متوسطها الحسابي 2,83، بدرجة "أحيانا" ، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3,24 -2,50] حسب مقياس ليكارت الرباعي ، وبانحراف معياري 0,699 وهو يشير إلى عدم تشتت في الإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة .
- جاءت العبارة " حجم العمل الذي أقوم به يفوق طاقتي " في الترتيب الرابع ، وكان متوسطها الحسابي 2,50، بدرجة "أحيانا" ، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3,24 -2,5] حسب مقياس ليكارت الرباعي ، وبانحراف معياري 0,820 وهو يشير إلى عدم تشتت في الإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة .
- جاءت العبارة " لا أستطيع الحصول على وقت راحة أثناء الدوام " في الترتيب الخامس، وكان متوسطها الحسابي 2,47، بدرجة "نادرا" ، لأن قيمة المتوسط تنتمي إلى الفئة [2,49 -1,75] حسب مقياس ليكارت الرباعي، وبانحراف معياري 0,900 وهو يشير إلى عدم تشتت في الإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة .
- جاءت العبارة " الأعمال المنوطة بي صعبة وفي بعض الأحيان تكون معقدة " في الترتيب السادس ، وكان متوسطها الحسابي 2,33، بدرجة "أحيانا" ، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3,24 -2,5] حسب مقياس ليكارت الرباعي ، وبانحراف معياري 0,661 وهو يشير إلى عدم تشتت في الإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة .
- جاءت العبارة " يتكرر استدعائي للعمل أيام إجازتي بصورة كبيرة " في الترتيب السابع، وكان متوسطها الحسابي 2,17، بدرجة "نادرا" ، لأن قيمة المتوسط تنتمي إلى الفئة [2,49 -1,75] حسب مقياس ليكارت الرباعي، وبانحراف معياري 0,791 وهو يشير إلى عدم تشتت في الإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة .
- جاءت العبارة " أشعر بالملل والروتين في عملي " في الترتيب الثامن ، وكان متوسطها 2,07، بدرجة "نادرا" ، لأن قيمة المتوسط تنتمي إلى الفئة [2,49 -1,75] حسب مقياس ليكارت الرباعي ، وبانحراف معياري 0,785 وهو يشير إلى عدم تشتت في الإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة .

من خلال المتوسط الحسابي لجميع عبارات بعد عبء الدور ، وهو 2,52 وانحراف معياري 0,51 والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة [3,24-2,50] وهي الفئة التي تشير الدرجة " أحيانا " مما يعني أن ضغوط العمل الناتجة من عبء الدور كانت بمستوى متوسط لدى أفراد عينة الدراسة .

من خلال مما سبق ولمعرفة مستوى ضغوط العمل لدى عينة الدراسة نستخلص الجدول رقم (17) الذي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد المحور الأول من الإستمارة إلى جانب المتوسط الإجمالي للمتغير ضغوط العمل والانحراف المعياري الإجمالي للمتغير ضغوط العمل .

الجدول رقم (16): النتائج الإجمالية لجميع أبعاد محور ضغوط العمل

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
غموض الدور	2,23	0,70	نادرا
صراع الدور	2,30	0,54	نادرا
عبء الدور	2,52	0,51	أحيانا
ضغوط العمل	2,35	0,49	نادرا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS20 .

من الجدول رقم(16) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي لجميع أبعاد محور ضغوط العمل هو 2,35 ، وانحراف معياري 0,49 والملاحظ أن قيمة المتوسط تنتمي إلى فئة [2,49-1,75] حسب مقياس ليكارت الرباعي ، وهي الفئة التي تشير إلى درجة "نادرا" ، بمعنى أن مستوى ضغوط العمل لدى أفراد عينة الدراسة دالة على مستوى ضعيف .

المطلب الثاني: دراسة مستوى تسيير المهارات لدى رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر -بسكرة

أولاً: دراسة مستوى اكتساب المهارات لدى رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر -بسكرة

جدول رقم (17):تحليل عبارات بعد اكتساب المهارات

رقم العبارة	العبارة	دائما	أحيانا	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه				
									التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
									النسبة%	النسبة%	النسبة%	النسبة%
01	تقوم الجامعة بتحديد احتياجاتها من الأفراد كميا ونوعا	13	13	4	0	3,30	0,702	دائما				
		43,3	43,3	13,3	0							
02	تقوم الجامعة بتحليل المناصب تحليلا دقيقا	10	16	3	1	3,17	0,747	أحيانا				
		33,3	53,3	10	3,3							
03	تعتمد الجامعة في التوظيف الداخلي على الأفراد الذين يملكون مهارات وقدرات تلائم المناصب الشاغرة	16	12	2	0	3,47	0,629	دائما				
		53,3	40	6,7	0							
04	تعتمد الجامعة في التوظيف الخارجي على الإعلانات، أو التوظيف المباشر ...	18	9	2	1	3,47	0,776	دائما				
		60	30	6,7	3,3							
05	تعتمد الجامعة في اختيارها لموظفيها على قدرتهم على أخذ زمام المبادرة واتخاذ القرارات	9	10	11	0	2,93	0,828	أحيانا				
		30	33,3	36,7	0							
06	تعتمد الجامعة في اختيارها لموظفيها على قدرتهم على مواجهة الأحداث العرضية والطارئة	5	16	8	1	2,83	0,747	أحيانا				
		16,5	53,3	26,7	3,3							
07	تعتمد الجامعة في اختيارها لموظفيها على مساهمتهم الفعالة والإبداعية في المشاريع وتقديم آراء ومقترحات جديدة	6	16	8	0	2,93	0,691	أحيانا				
		20	53,5	26,7	0							
أكتساب المهارات						3,15	0,45	أحيانا				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS20 .

من الجدول رقم (17) يمكن استخلاص ما يلي :

- جاءت كل من العبارة " تعتمد الجامعة في التوظيف الداخلي على الأفراد الذين يملكون مهارات وقدرات تلائم المناصب الشاغرة " ، " تعتمد الجامعة في التوظيف الخارجي على الإعلانات، أو التوظيف المباشر "، في الترتيب الأول، وكان لكل من العبارتين نفس متوسط الحسابي 3,47 ، وبدرجة "دائما" لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [4 -3,25] حسب مقياس ليكارت الرباعي ، ولكل عبارة انحراف معياري خاص بها وهما على ترتيب 0,776،0,629، وهو يشير إلى عدم تشتت في الإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذين العبارتين.
 - جاءت العبارة " تقوم الجامعة بتحديد احتياجاتها من الأفراد كميًا ونوعًا " في الترتيب الثاني، وكان متوسطها الحسابي 3,30 ، بدرجة " دائما" لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [4 -3,25] حسب مقياس ليكارت الرباعي ، وبانحراف معياري 0,702 ، وهو يشير إلى عدم تشتت في الإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة .
 - جاءت العبارة " تقوم الجامعة بتحليل المناصب تحليلًا دقيقًا " في الترتيب الثالث ، وكان متوسطها الحسابي 3,17 وبدرجة " أحيانا " لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3,24 -2,50] حسب مقياس ليكارت الرباعي، وبانحراف معياري 0,747 وهو يشير إلى عدم تشتت في الإجابات أفراد العينة عن الدراسة حول هذه العبارة .
 - جاءت كل من العبارة " تعتمد الجامعة في اختيارها لموظفيها على قدرتهم على أخذ زمام المبادرة واتخاذ القرارات " والعبارة " تعتمد الجامعة في اختيارها الموظفين على مساهمتهم الفعالة والإبداعية في المشاريع وتقديم آراء ومقترحات جديدة " في الترتيب الرابع، وكان لكل من العبارتين نفس متوسط الحسابي 2,93 ، وبدرجة "أحيانا" لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3,24 -2,50] حسب مقياس ليكارت الرباعي ، ولكل عبارة انحراف معياري خاص بها وهما على ترتيب 0,828 ، 0,691 ، وهو يشير إلى عدم تشتت في الإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذين العبارتين.
 - جاءت العبارة " تعتمد الجامعة في اختيارها لموظفيها على قدرتهم على مواجهة الأحداث العرضية والطارئة " في الترتيب الخامس ، وكان متوسطها الحسابي 2,83 ، وبدرجة "دائما" لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [4 -3,25] حسب مقياس ليكارت الرباعي ، وبانحراف معياري 0,747 ، وهو يشير إلى عدم تشتت في الإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة .
- من خلال المتوسط الحسابي لجميع عبارات بعد اكتساب المهارات ، وهو 3,15 وبانحراف معياري 0,45 والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة [3,24-2,50] وهي الفئة التي تشير الدرجة " أحيانا " مما يعني أن تسيير المهارات الناتجة من اكتساب المهارات كانت بمستوى متوسط لدى أفراد عينة الدراسة .

ثانيا: دراسة مستوى استعمال وتطوير المهارات لدى رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر -بسكرة

جدول رقم (18):تحليل عبارات بعدي استعمال وتطوير المهارات

رقم العبارة	العبارة	دائما	أحيانا	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه				
									التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
									%النسبة	%النسبة	%النسبة	%النسبة
08	توفر الجامعة كل المتطلبات التي يحتاجها الموظفون ذوو المهارات	6	17	6	1	2,93	0,740	أحيانا				
		20	56,7	20	3,3							
09	تعمل الجامعة على وضع الموظفين ذوي المهارات في الأماكن الملائمة للاستفادة منهم ومن قدراتهم	12	11	6	1	3,13	0,860	أحيانا				
		40	36,7	20	3,3							
10	تعتمد الجامعة في تكوين موظفيها الجدد على محاضرات والمقابلات مع المشرفين، الكتيبات ...	6	16	6	2	2,87	0,819	أحيانا				
		20	53,3	20	6,7							
11	تصمم الجامعة برامج تكوين أثناء العمل يشرف عليها المشرفون المباشرون	10	10	7	3	2,90	0,995	أحيانا				
		33,3	33,3	23,3	10							
12	تقوم الجامعة بتكوين موظفيها خارجيا بشكل دائم لتحديد معارفهم ومهاراتهم	11	11	7	1	3,07	0,868	أحيانا				
		36,7	36,7	23,3	3,3							
13	تتبع المؤسسة أسلوب تعليم العاملين من خلال أدائهم للنشاط	8	9	13	0	2,83	0,834	أحيانا				
		26,7	30	43,3	0							
14	تعمل الجامعة على عقد اجتماعات لتبادل المعارف والخبرات بين موظفيها	6	12	8	4	2,67	0,959	أحيانا				
		20	40	26,7	13,3							
15	تشجع الجامعة على تطبيق المعارف والأفكار الجديدة والمستحدثة	6	14	8	2	2,80	0,847	أحيانا				
		20	46,7	26,7	6,7							
16	تطبق الجامعة أسلوب التدريب بالمرافقة لموظفيها	6	9	10	5	2,53	0,900	أحيانا				
		20	30	33,3	16,7							
17	تشجع الجامعة على مشاركة موظفيها في عملية التسيير	5	12	11	2	2,67	0,844	أحيانا				
		16,7	40	36,7	6,7							
استعمال وتطوير المهارات						2,84	0,61	أحيانا				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS20

من جدول رقم (18) يمكن استخلاص ما يلي :

- جاءت العبارة " تعمل الجامعة على وضع الموظفين ذوي المهارات في الأماكن الملائمة للاستفادة منهم ومن قدراتهم " في الترتيب الأول، وكان متوسطها الحسابي 3,13 ، وبدرجة " أحيانا " لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3,24 -2,50] حسب مقياس ليكارت الرباعي ، وبانحراف معياري 0,860 ، وهو يشير إلى عدم تشتت في الإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة.
- جاءت العبارة " تقوم الجامعة بتكوين موظفيها خارجيا بشكل دائم لتحديد معارفهم ومهاراتهم " في الترتيب الثاني ، وكان متوسطها الحسابي 3,07 ، وبدرجة "أحيانا" لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3,24 -2,50] حسب مقياس ليكارت الرباعي ، وبانحراف معياري 0,868 وهو يشير إلى عدم تشتت في الإجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارة .
- جاءت العبارة " توفر الجامعة كل المتطلبات التي يحتاجها الموظفون ذوو المهارات " في الترتيب الثالث ، وكان متوسطها الحسابي 2,93 ، وبدرجة "أحيانا" لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3,24 -2,50] حسب مقياس ليكارت الرباعي ، وبانحراف معياري 0,740 وهو يشير إلى عدم تشتت في الإجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارة .
- جاءت العبارة " تصمم الجامعة برامج تكوين أثناء العمل يشرف عليها المشرفون المباشرون " في الترتيب الرابع، وكان متوسطها الحسابي 2,90 ، وبدرجة "أحيانا" لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3,24 -2,50] حسب مقياس ليكارت الرباعي ، وبانحراف معياري 0,995 وهو يشير إلى عدم تشتت في الإجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارة .
- جاءت العبارة " تعتمد الجامعة في تكوين موظفيها الجدد على محاضرات والمقابلات مع المشرفين، الكتيبات ... " في الترتيب الخامس، وكان متوسطها الحسابي 2,87 ، وبدرجة "أحيانا" لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3,24 -2,50] حسب مقياس ليكارت الرباعي ، وبانحراف معياري 0,819 وهو يشير إلى عدم تشتت في الإجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارة .
- جاءت العبارة " تتبع المؤسسة أسلوب تعليم العاملين من خلال أدائهم للنشاط " في الترتيب السادس ، وكان متوسطها الحسابي 2,83 ، وبدرجة "أحيانا" لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3,24 -2,50] حسب مقياس ليكارت الرباعي ، وبانحراف معياري 0,834 وهو يشير إلى عدم تشتت في الإجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارة .
- جاءت العبارة " تشجع الجامعة على تطبيق المعارف والأفكار الجديدة والمستحدثة " في الترتيب السابع، وكان متوسطها الحسابي 2,80 ، وبدرجة "أحيانا" لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3,24 -2,50] حسب مقياس ليكارت الرباعي ، وبانحراف معياري 0,847 وهو يشير إلى عدم تشتت في الإجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارة .
- جاءت كل من العبارة " تعمل الجامعة على عقد اجتماعات لتبادل المعارف والخبرات بين موظفيها " و " تشجع الجامعة على مشاركة موظفيها في عملية التسيير " في الترتيب الثامن وكان لكل من العبارتين نفس متوسط الحسابي 2,67 ، وبدرجة "أحيانا" لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3,24 -2,50] حسب مقياس ليكارت

الرابعي، ولكل عبارة انحراف معياري خاص بها وهما على ترتيب 0,959 ، 0,844 ، وهو يشير إلى عدم تشتت في الإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذين العبارتين.

- جاءت العبارة " تطبق الجامعة أسلوب التدريب بالمرافقة لموظفيها" في الترتيب التاسع، وكان متوسطها الحسابي 2,53، وبدرجة "أحيانا" لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3,24 -2,50] حسب مقياس ليكارت الرابعي، وبانحراف معياري 0,900 وهو يشير إلى عدم تشتت في الإجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارة .

من خلال المتوسط الحسابي لجميع عبارات بعدين استعمال وتطوير المهارات ،وهو 2,84 وبانحراف معياري 0,61 والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة [3,24-2,50] وهي الفئة التي تشير الدرجة "أحيانا" مما يعني أن تسيير المهارات الناتجة من استعمال وتطوير المهارات كانت بمستوى متوسط لدى أفراد عينة الدراسة.

ثالثا: دراسة مستوى الاعتراف بالمهارات لدى رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر -بسكرة

الجدول رقم (19): تحليل بعد الاعتراف بالمهارات

رقم العبارة	العبارة	دائما	أحيانا	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه				
									التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
									النسبة%	النسبة%	النسبة%	النسبة%
18	تقوم الجامعة بوضع مكافآت لموظفيها مرتبطة بدرجة المهارة والمساهمة في التطوير	2	9	13	6	2,23	0,858	نادرا				
		6,7	30	43,3	20							
19	تعمل الجامعة على ترقية الموظفين المتميزين فيها	3	15	7	5	2,53	0,900	أحيانا				
		10	50	23,3	16,7							
20	توزع المسؤوليات في الجامعة وفقا للمهارات الموظفين	7	14	9	0	2,93	0,740	أحيانا				
		23,3	46,7	30	0							
21	تقوم الجامعة بتسيير المسار المهني للموظفين ذوي المهارات	6	10	12	2	2,67	0,884	أحيانا				
		20	33,3	40	6,7							
22	يتم التخطيط للمسار المهني للموظفين ذوي المهارات بشكل مسبق	6	7	11	6	2,43	1,040	نادرا				
		20	23,3	36,7	20							
23	يتم تعيين الموظفين ذوي المهارات بشكل تدريجي وفق المسار المهني المخطط طول حياتهم المهنية	3	17	7	3	2,67	0,802	أحيانا				
		10	56,7	23,3	10							
24	نظام الأجور المعتمد في الجامعة يرتبط بشكل أساسي بالمهارات وتطورها	1	6	9	14	1,80	0,887	نادرا				
		3,3	20	30	46,7							
	الاعتراف بالمهارات					2,46	0,61	نادرا				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS20

من الجدول رقم (19) يمكن استخلاص ما يلي :

- جاءت العبارة " توزع المسؤوليات في الجامعة وفقا للمهارات الموظفين " في الترتيب الأول، وكان متوسطها الحسابي 2,93، وبدرجة "أحيانا" لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3,24 -2,50] حسب مقياس ليكارت الرباعي ، وبانحراف معياري 0,740 وهو يشير إلى عدم تشتت في الإجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارة .
- جاءت كل من العبارة " تقوم الجامعة بتسيير المسار المهني للموظفين ذوي المهارات " والعبارة" يتم تعيين الموظفين ذوي المهارات بشكل تدريجي وفق المسار المهني المخطط طول حياتهم المهنية " في الترتيب الثاني ، وكان لكل من العبارتين نفس متوسط الحسابي 2,67 ، وبدرجة "أحيانا" لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3,24 -2,50] حسب مقياس ليكارت الرباعي ، ولكل عبارة انحراف معياري خاص بها، وهما على ترتيب 0,884 ، 0,802 ، وهو يشير إلى عدم تشتت في الإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذين العبارتين.
- جاءت العبارة " تعمل الجامعة على ترقية الموظفين المتميزين فيها " في الترتيب الثالث وكان متوسطها الحسابي 2,53، وبدرجة "أحيانا" لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3,24 -2,50] حسب مقياس ليكارت الرباعي، وبانحراف معياري 0,900 وهو يشير إلى عدم تشتت في الإجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارة .
- جاءت العبارة " يتم التخطيط للمسار المهني للموظفين ذوي المهارات بشكل مسبق " في الترتيب الرابع، وكان متوسطها الحسابي 2,43، بدرجة "نادرا" ، لأن قيمة المتوسط تنتمي إلى الفئة [2,49 -1,75] حسب مقياس ليكارت الرباعي ، وبانحراف معياري 1,040 وهو يشير إلى تشتت في الإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة .
- جاءت العبارة " تقوم الجامعة بوضع مكافآت لموظفيها مرتبطة بدرجة المهارة والمساهمة في التطوير " في الترتيب الخامس، وكان متوسطها الحسابي 2,23، بدرجة "نادرا" ، لأن قيمة المتوسط تنتمي إلى الفئة [2,49 -1,75] حسب مقياس ليكارت الرباعي ، وبانحراف معياري 0,858 وهو يشير إلى عدم تشتت في الإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة.
- جاءت العبارة " نظام الأجور المعتمد في الجامعة يرتبط بشكل أساسي بالمهارات وتطورها " في الترتيب السادس، وكان متوسطها الحسابي 1,80، بدرجة "نادرا" ، لأن قيمة المتوسط تنتمي إلى الفئة [2,49 -1,75] حسب مقياس ليكارت الرباعي ، وبانحراف معياري 0,887 وهو يشير إلى عدم تشتت في الإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة.

من خلال المتوسط الحسابي لجميع عبارات بعد الاعتراف بالمهارات، وهو 2,46 وبانحراف معياري 0,61 والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة وهي الفئة [2,49 -1,75] والتي تشير إلى الدرجة " نادرا " مما يعني أن تسيير المهارات الناتجة من الاعتراف بالمهارات كانت بمستوى ضعيف لدى أفراد عينة الدراسة .

من خلال مما سبق وللمعرفة مستوى تسيير المهارات لدى عينة الدراسة نستخلص الجدول رقم (21) الذي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد المحور الثاني من الإستمارة إلى جانب المتوسط الحسابي الإجمالي للمتغير تسيير المهارات والانحراف المعياري الإجمالي للمتغير تسيير المهارات .

جدول رقم (20): النتائج الإجمالية لجميع أبعاد محور تسيير المهارات

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
اكتساب المهارات	3,15	0,45	أحيانا
استعمال وتطوير المهارات	2,84	0,61	أحيانا
الاعتراف بالمهارات	2,46	0,61	نادرا
تسيير المهارات	2,82	0,51	أحيانا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS 20

من الجدول رقم (20) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي لجميع أبعاد محور تسيير المهارات هو 2,8213، وانحراف معياري 0,51291 والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى فئة [3,24 - 2,50] حسب مقياس ليكارت الرباعي ، وهي الفئة التي تشير إلى درجة "أحيانا " ، بمعنى أن مستوى تسيير المهارات لدى أفراد عينة الدراسة دالة على مستوى متوسط .

المبحث الرابع: علاقة ضغوط العمل بتسيير المهارات من وجهة نظر رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر - بسكرة

نتطرق في هذا المبحث على علاقة أبعاد المتغير ضغوط العمل مع متغير تسيير المهارات وأبعاده من وجهة نظر رؤساء الأقسام جامعة محمد خيضر - بسكرة :

المطلب الأول: علاقة غموض الدور بتسيير المهارات بأبعاده من وجهة نظر رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر - بسكرة

أولا: علاقة غموض الدور باكتساب المهارات من وجهة نظر رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر - بسكرة

جدول رقم (21) يوضح معامل الارتباط سييرمان بين غموض الدور بلكتساب المهارات ومستوى الدلالة المعنوية Sig

جدول رقم (21): معامل الارتباط سييرمان بين غموض الدور بلكتساب المهارات ومستوى الدلالة المعنوية Sig

المحور	الإحصاءات	اكتساب المهارات
غموض الدور	معامل الارتباط سييرمان	-0,273
	مستوى الدلالة المعنوية Sig	0,145

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS 20

من خلال جدول رقم (21) يمكن استخلاص ما يلي :

نلاحظ أن القيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig لارتباط غموض الدور مع اكتساب المهارات كانت تساوي 0,145 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يدل على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض

الدور واكتساب المهارات ،وهذا يعود إلى أنه رغم الضغوط التي يعانيتها رؤساء الأقسام فإن الجامعة عند اكتسابها للمهارات فهي لا تربطها بغموض الدور .

ثانيا: علاقة غموض الدور باستعمال وتطوير المهارات من وجهة نظر رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر -بسكرة

جدول رقم (22) يوضح معامل الارتباط سييرمان بين غموض الدور باستعمال وتطوير المهارات ومستوى الدلالة المعنوية Sig

جدول رقم (22): معامل الارتباط سييرمان بين غموض الدور بلستعمال وتطوير المهارات ومستوى الدلالة المعنوية Sig

المحور	الإحصاءات	استعمال وتطوير المهارات
غموض الدور	معامل الارتباط سييرمان	-0,058
	مستوى الدلالة المعنوية Sig	0,761

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS 20

من الجدول رقم (22) يمكن استخلاص ما يلي :

نلاحظ أن القيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig لارتباط غموض الدور مع استعمال وتطوير المهارات كانت تساوي 0,761 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يدل على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور واستعمال وتطوير المهارات ،وهذا يعود إلى أنه رغم الضغوط التي يعانيتها رؤساء الأقسام فإن الجامعة عند استعمالها وتطويرها للمهارات فهي لا تربطها بغموض الدور .

ثالثا: علاقة غموض الدور بالاعتراف بالمهارات من وجهة نظر رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر -بسكرة

جدول رقم (23) يوضح معامل الارتباط سييرمان بين غموض الدور بالاعتراف بالمهارات ومستوى الدلالة المعنوية Sig

جدول رقم (23):معامل الارتباط سييرمان بين غموض الدور بالاعتراف بالمهارات ومستوى الدلالة المعنوية Sig

المحور	الإحصاءات	الاعتراف بالمهارات
غموض الدور	معامل الارتباط سييرمان	-0,116
	مستوى الدلالة المعنوية Sig	0,543

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS 20

من خلال جدول رقم (23) يمكن استخلاص ما يلي :

نلاحظ أن القيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig لارتباط غموض الدور مع الاعتراف بالمهارات كانت تساوي 0,543 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يدل على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور والاعتراف بالمهارات وهذا يعود إلى أنه رغم الضغوط التي يعانيتها رؤساء الأقسام فإن الجامعة عند اعترافها بالمهارات فهي لا تربطها بغموض الدور .

رابعاً: علاقة غموض الدور بتسيير المهارات من وجهة نظر رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر -بسكرة

الجدول رقم (24) الذي يوضح معامل الارتباط سييرمان بين غموض الدور بتسيير المهارات ومستوى الدلالة المعنوية

.Sig

جدول رقم(24): معامل الارتباط سييرمان بين غموض الدور بتسيير المهارات ومستوى الدلالة المعنوية Sig

المحور	الإحصاءات	تسيير المهارات
غموض الدور	معامل الارتباط سييرمان	-0,176
	مستوى الدلالة المعنوية Sig	0,352

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS 20

من الجدول رقم (24) يمكن استخلاص ما يلي :

نلاحظ أن القيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig لارتباط غموض الدور مع المتغير تسيير المهارات كانت تساوي 0,352 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يدل على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور والمتغير تسيير المهارات ، وهذا يعود إلى أنه رغم الضغوط التي يعانيها رؤساء الأقسام فإن الجامعة عند تسييرها للمهارات فهي لا تربطها بغموض الدور.

المطلب الثاني : علاقة صراع الدور بتسيير المهارات بأبعاده من وجهة نظر رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر - بسكرة

أولاً: علاقة صراع الدور باكتساب المهارات من وجهة نظر رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر -بسكرة

جدول رقم (25) يوضح معامل الارتباط سييرمان بين صراع الدور باكتساب المهارات ومستوى الدلالة المعنوية Sig

جدول رقم (25):معامل الارتباط سييرمان بين صراع الدور باكتساب المهارات ومستوى الدلالة المعنوية Sig

المحور	الإحصاءات	اكتساب المهارات
صراع الدور	معامل الارتباط سييرمان	-0,026
	مستوى الدلالة المعنوية Sig	0,892

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS 20

من خلال جدول رقم (25) يمكن استخلاص ما يلي :

نلاحظ أن القيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig لارتباط صراع الدور مع اكتساب المهارات كانت تساوي 0,892 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يدل على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور واكتساب المهارات، وهذا يعود إلى أنه رغم الضغوط التي يعانيها رؤساء الأقسام فإن الجامعة عند اكتسابها للمهارات فهي لا تربطها بصراع الدور.

ثانيا: علاقة صراع الدور باستعمال وتطوير المهارات من وجهة نظر رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر -بسكرة

جدول رقم (26) يوضح معامل الارتباط سييرمان بين صراع الدور باستعمال وتطوير المهارات ومستوى الدلالة المعنوية Sig

جدول رقم (26):معامل الارتباط سييرمان بين صراع الدور باستعمال وتطوير المهارات ومستوى الدلالة المعنوية Sig

المحور	الإحصاءات	استعمال وتطوير المهارات
صراع الدور	معامل الارتباط سييرمان	-0,115
	مستوى الدلالة المعنوية Sig	0,546

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS 20

من خلال جدول رقم (26) يمكن استخلاص ما يلي :

نلاحظ أن القيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig لارتباط صراع الدور مع استعمال وتطوير المهارات كانت تساوي 0,546 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يدل على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور واكتساب المهارات ،وهذا يعود إلى أنه رغم الضغوط التي يعانيها رؤساء الأقسام فإن الجامعة عند استعمالها وتطويرها للمهارات فهي لا تربطها بصراع الدور.

ثالثا: علاقة صراع الدور بالاعتراف بالمهارات من وجهة نظر رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر -بسكرة

جدول رقم (27) يوضح معامل الارتباط سييرمان بين صراع الدور بالاعتراف بالمهارات ومستوى الدلالة المعنوية Sig

جدول رقم (27):معامل الارتباط سييرمان بين صراع الدور بالاعتراف بالمهارات ومستوى الدلالة المعنوية Sig

المحور	الإحصاءات	الاعتراف بالمهارات
صراع الدور	معامل الارتباط سييرمان	-0,184
	مستوى الدلالة المعنوية Sig	0,330

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS 20

من خلال جدول رقم (27) يمكن استخلاص ما يلي :

نلاحظ أن القيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig لارتباط صراع الدور مع الاعتراف بالمهارات كانت تساوي 0,330 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يدل على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور والاعتراف بالمهارات ، وهذا يعود إلى أنه رغم الضغوط التي يعانيها رؤساء الأقسام فإن الجامعة عند اعترافها بالمهارات فهي لا تربطها بصراع الدور.

رابعاً: علاقة صراع الدور بتسيير المهارات من وجهة نظر رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر –بسكرة

الجدول رقم (28) الذي يوضح معامل الارتباط سييرمان بين صراع الدور بتسيير المهارات ومستوى الدلالة المعنوية Sig.

جدول رقم (28):معامل الارتباط سييرمان بين صراع الدور بتسيير المهارات ومستوى الدلالة المعنوية Sig

المحور	الإحصاءات	تسيير المهارات
صراع الدور	معامل الارتباط سييرمان	-0,150
	مستوى الدلالة المعنوية Sig	0,428

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS 20

من خلال جدول رقم (28) يمكن استخلاص ما يلي :

نلاحظ أن القيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig لارتباط صراع الدور مع تسيير المهارات كانت تساوي 0,428 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يدل على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور وتسيير المهارات ،وهذا يعود إلى أنه رغم الضغوط التي يعانيها رؤساء الأقسام فإن الجامعة عند تسييرها للمهارات فهي لا تربطها بصراع الدور.

مطلب الثالث :علاقة عبء الدور بتسيير المهارات بأبعاده من وجهة نظر رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر – بسكرة

أولاً: علاقة عبء الدور باكتساب المهارات من وجهة نظر رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر –بسكرة

جدول رقم (29) يوضح معامل الارتباط سييرمان بين عبء الدور باكتساب المهارات ومستوى الدلالة المعنوية Sig

جدول رقم (29):معامل الارتباط سييرمان بين عبء الدور باكتساب المهارات ومستوى الدلالة المعنوية Sig

المحور	الإحصاءات	اكتساب المهارات
عبء الدور	معامل الارتباط سييرمان	0,046
	مستوى الدلالة المعنوية Sig	0,810

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS 20

من خلال جدول رقم (29) يمكن استخلاص ما يلي :

نلاحظ أن القيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig لارتباط عبء الدور مع اكتساب المهارات كانت تساوي 0,810 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يدل على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبء الدور واكتساب المهارات، وهذا يعود إلى أنه رغم الضغوط التي يعانيها رؤساء الأقسام فإن الجامعة عند اكتسابها للمهارات فهي لا تربطها بعبء الدور.

ثانيا: علاقة عبء الدور واستعمال وتطوير المهارات من وجهة نظر رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر -بسكرة

جدول رقم (30) يوضح معامل الارتباط سييرمان بين عبء الدور باستعمال وتطوير المهارات ومستوى الدلالة المعنوية Sig

جدول رقم (30):معامل الارتباط سييرمان بين عبء الدور بلستعمال وتطوير المهارات ومستوى الدلالة المعنوية Sig

المحور	الإحصاءات	استعمال وتطوير المهارات
عبء الدور	معامل الارتباط سييرمان	0,047
	مستوى الدلالة المعنوية Sig	0,804

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS 20

من خلال جدول رقم (30) يمكن استخلاص ما يلي :

نلاحظ أن القيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig لارتباط عبء الدور مع استعمال وتطوير المهارات كانت تساوي 0,804 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يدل على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبء الدور واكتساب المهارات وهذا يعود إلى أنه رغم الضغوط التي يعانيها رؤساء الأقسام فإن الجامعة عند استعمالها وتطويرها للمهارات فهي لا تربطها بعبء الدور.

ثالثا: علاقة عبء الدور بالاعتراف بالمهارات من وجهة نظر رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر -بسكرة

جدول رقم (31) يوضح معامل الارتباط سييرمان بين عبء الدور بالاعتراف بالمهارات ومستوى الدلالة المعنوية Sig

جدول رقم (31):معامل الارتباط سييرمان بين عبء الدور بالاعتراف بالمهارات ومستوى الدلالة المعنوية Sig

المحور	الإحصاءات	الاعتراف بالمهارات
عبء الدور	معامل الارتباط سييرمان	-0,091
	مستوى الدلالة المعنوية Sig	0,633

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS 20

من خلال جدول رقم (31) يمكن استخلاص ما يلي :

نلاحظ أن القيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig لارتباط عبء الدور مع الاعتراف بالمهارات كانت تساوي 0,633 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يدل على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبء الدور واكتساب المهارات ،وهذا يعود إلى أنه رغم الضغوط التي يعانيها رؤساء الأقسام فإن الجامعة عند الاعترافها بالمهارات فهي لا تربطها بعبء الدور.

رابعاً: علاقة عبء الدور بتسيير المهارات من وجهة نظر رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر –بسكرة

الجدول رقم (32) الذي يوضح معامل الارتباط سييرمان بين عبء الدور وتسيير المهارات ومستوى الدلالة المعنوية Sig.

جدول رقم (32):معامل الارتباط سييرمان بين عبء الدور وتسيير المهارات ومستوى الدلالة المعنوية Sig

المحور	الإحصاءات	تسيير المهارات
عبء الدور	معامل الارتباط سييرمان	0,024
	مستوى الدلالة المعنوية Sig	0,901

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS 20

من خلال جدول رقم (32) يمكن استخلاص ما يلي :

نلاحظ أن القيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig لارتباط عبء الدور مع تسيير المهارات كانت تساوي 0,901 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يدل على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبء الدور وتسيير المهارات ،وهذا يعود إلى أنه رغم الضغوط التي يعانيها رؤساء الأقسام فإن الجامعة عند تسييرها للمهارات فهي لا تربطها بعبء الدور .

الجدول رقم (33) الذي يوضح معامل الارتباط سييرمان بين متغير ضغوط العمل ومتغير تسيير المهارات ومستوى الدلالة المعنوية Sig.

الجدول رقم (33): معامل الارتباط سييرمان بين متغير ضغوط العمل ومتغير تسيير المهارات ومستوى الدلالة المعنوية Sig

المحور	الإحصاءات	تسيير المهارات
ضغوط العمل	معامل الارتباط سييرمان	-0,125
	مستوى الدلالة المعنوية Sig	0,423

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS 20

من خلال جدول رقم (33) يمكن استخلاص ما يلي :

نلاحظ أن القيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig لارتباط ضغوط العمل مع تسيير المهارات كانت تساوي 0,423 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يدل على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وتسيير المهارات وهذا يعود إلى أنه رغم الضغوط التي يعانيها رؤساء الأقسام وإن كانت بدرجة متوسطة ، فإن الجامعة عند اكتسابها واستعمالها وتطويرها واعترافها للمهارات فهي لا تربطها بهذه الضغوط ، أي أنها تسيير المهارات لأغراض أخرى غير مساعدة رؤساء الأقسام في أداء مهامهم .

خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى إلقاء نظرة لجامعة محمد خيضر -بسكرة من خلال تعريفها ووكلياتها ورؤساء الأقسام، واعتمدنا في إنجاز هذا العمل على الإستمارة التي تم توزيعها على رؤساء الأقسام للوكليات والذي بلغ عددهم 30 رئيس قسم ، وتم تحليلها بأكملها ، وقد تضمنت الإستمارة ثلاث محاور تجيب على الإشكالية بحثنا : " وجود تأثير لضغوط العمل على تسيير المهارات " ، وقمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية كالنسب المئوية ، التكرارات ، المتوسط الحسابي ، المدى ، الانحراف المعياري ، اختبار ألفا كرونباخ ، ومعامل ارتباط سيرمان .

ثم قمنا باختبار الفرضيات ، توصلنا إلى عدم وجود علاقة بين ضغوط العمل وتسيير المهارات وكذلك عدم وجود علاقة بين أبعاد ضغوط العمل وأبعاد تسيير المهارات .

الخاتمة

من خلال هذه الدراسة نخلص إلى أن ضغوط العمل لها مصادر متعددة وآثار سلبية تؤثر على سلوك العاملين وعلى صحتهم ومستويات أدائهم ، ولأن الأفراد ذوي المهارات لهم القدرة أكثر من غيرهم على تحقيق أهداف المنظمة، فإن على هذه الأخيرة الحفاظ على أهم مواردها والتحكم فيها والاستفادة منها في مواجهة المتطلبات الجديدة، إلى جانب مساهمتها في تميزها ، باعتبار المهارات مصدر ثروة المنظمة والقادرة على صنع الفارق بينها وبين المنافسين ، وهذا ما فرض عليها ضرورة تسييرها .

ونظرا لأهمية المهارات واعتبارها عنصرا أساسيا ومطلبا حيويا في تحسين أداء المنظمة ، فإن توفير بيئة ملائمة لها تمكنها من توظيف ما تمتلكه من قدرات ومعارف أمر ضروري لنجاحها ، وهذا ما حولنا توضيحه وإبرازه على امتداد كل الفصول لهذه الدراسة حيث تم التوصل إلى جملة من النتائج ، ويمكن تصنيف هذه الأخيرة إلى نتائج نظرية ونتائج تطبيقية.

أ - النتائج النظرية : اتضح لنا من الخلفية النظرية لهذه الدراسة أن :

- ضغوط العمل من الظواهر الحتمية التي لا يمكن من الناحية العملية القضاء عليها ، نظرا لتعدد مصادرها وأسبابها.
- لضغوط العمل مصادر متباينة ومختلفة منها ما هو متعلق بالفرد نفسه ، ومنها ما هو متعلق بالمنظمة ، هذه المصادر تختلف حسب شخصية كل فرد وخصائصه الجسدية والديمغرافية ، وحتى مزاجه ودوافعه وحاجاته وقيمه ، كما أنها تتغير وتتراكم حسب كيفية إدراك الفرد لها ولشدة ضغطها عليه .
- ضغوط العمل تعتبر من أهم سمات هذا العصر ومن أكثر الظواهر تأثيرا على الفرد ، تأثيرا يمس كل الجوانب الجسدية والنفسية والاجتماعية والسلوكية ، ومن ثم التنظيمية ، تأثيرا يعيق الأداء ويضعف الفاعلية ويحيط الدوافع ويهز الاستقرار الشخصي والمهني .
- لا يترتب على ضغوط العمل آثار سلبية فقط بل قد يترتب عنها آثار إيجابية تكون مرغوبة للمورد البشري وكذا على طول مدتها ومدى تكرارها .
- على اعتبار أن المنظمة تساهم بشكل أو بآخر في تعرض الفرد لضغوط العمل ، فإنه من مسؤولياتها أن تطبق بعض الإجراءات للتخفيف من حدة ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون بها .
- المصادر التنظيمية لضغوط العمل (غموض الدور، صراع الدور ، عبء الدور) تؤثر على مجالات تسيير المهارات (اكتساب المهارات ، استعمال وتطوير المهارات، اعتراف بالمهارات) .

ب - النتائج التطبيقية : توصلنا إلى :

- وجود ضغوط العمل من وجهة نظر رؤساء أقسام في جامعة محمد خيضر -بسكرة .
- ضغوط العمل الناتجة من غموض الدور كانت بمستوى ضعيف لدى وجهة نظر رؤساء أقسام في جامعة محمد خيضر -بسكرة .
- ضغوط العمل الناتجة من صراع الدور كانت بمستوى ضعيف لدى وجهة نظر رؤساء أقسام في جامعة محمد خيضر -بسكرة.
- ضغوط العمل الناتجة من عبء الدور كانت بمستوى متوسط لدى وجهة نظر رؤساء أقسام في جامعة محمد خيضر -بسكرة .
- ضغوط العمل كانت بمستوى ضعيف لدى وجهة نظر رؤساء أقسام في جامعة محمد خيضر -بسكرة .
- تسيير المهارات الناتجة من اكتساب المهارات كانت بمستوى متوسط لدى وجهة نظر رؤساء أقسام في جامعة محمد خيضر -بسكرة.
- تسيير المهارات الناتجة من استعمال وتطوير المهارات كانت بمستوى متوسط لدى وجهة نظر رؤساء أقسام في جامعة محمد خيضر -بسكرة .
- تسيير المهارات الناتجة من الاعتراف بالمهارات كانت بمستوى ضعيف لدى وجهة نظر رؤساء أقسام في جامعة محمد خيضر -بسكرة .
- تسيير المهارات كانت بمستوى متوسط لدى وجهة نظر رؤساء أقسام في جامعة محمد خيضر -بسكرة .

ج- نتائج اختبار فرضيات الدراسة :

- إثبات صحة الفرضية الأولى : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور وتسيير المهارات من وجهة نظر رؤساء أقسام في جامعة محمد خيضر -بسكرة .
- إثبات صحة الفرضية الثانية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور وتسيير المهارات من وجهة نظر رؤساء أقسام في جامعة محمد خيضر -بسكرة .
- إثبات صحة الفرضية الثالثة : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبء الدور وتسيير المهارات من وجهة نظر رؤساء أقسام في جامعة محمد خيضر -بسكرة .

الاقتراحات والتوصيات :

على ضوء النتائج المتوصل إليها نقدم بعض الاقتراحات والتوصيات وهي :

- تنظيم دورات تكوينية ومحاضرات نوعية يقدمها متخصصون لتعريف الموارد البشرية بأهم الأساليب التي يمكن من خلالها التعامل مع ضغوط العمل ، وذلك بهدف تخفيف ومواجهة الضغوطات العمل المفاجئة أثناء العمل وتصدي لها ووجود حل لها في وقت قصير .
- التخفيف من عبء العمل الزائد ، مثلا : تخفيف عدد ساعات العمل ، إدراج فترات الراحة الخ .
- إعطاء استقلالية أكبر لرؤساء الأقسام في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم .
- تعيين أخصائيين في علم النفس يتولون مهمة المتابعة المستمرة للحالة النفسية والاجتماعية للموارد البشرية داخل وخارج العمل ، وذلك بهدف تخفيف وقضاء من صراع الدور لدى رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر -بسكرة.
- رفع الحد الأدنى للأجور رؤساء الأقسام وذلك للاعتراف بمهاراتهم بما يضمن المحافظة على المهارات الموجودة حاليا بالمنظمة واكتساب المهارات من خارج المنظمة .
- وضع نظام عادل للترقية تكون فيه الأولوية للموارد البشرية ذات المهارات العالية والأداء المتميز ونظام موضوعي للمكافآت .

المقترحات لبحوث مستقبلية :

في ختام هذه الدراسة نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون بحوث مستقبلية وهي :

❖ أثر ضغوط العمل على المهارات القيادية في المؤسسة.

❖ علاقة التغيير التنظيمي بضغط العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية .

❖ اثر ضغوط العمل على أداء الأستاذ الجامعي .

❖ أثر تسيير المهارات على استخدام تكنولوجيا المعلومات .

❖ دور تسيير المهارات على أداء العاملين في المؤسسة .

قائمة المراجع

القرآن الكريم برواية ورش

أولاً: كتب بالعربية

1. أحمد سيد مصطفى . المدير و مهاراته السلوكية (الإتصال . التفاوض . التفويض . الشخصية والضغط الذكاء العاطفي وفرق العمل) ، القاهرة ، دار النشر (غير مذكورة)، 2005 .
2. أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، دار الكتب ، القاهرة ، 2004 .
3. أحمد حسين الرفاعي . مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية واقتصادية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 1998 .
4. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر .
5. أحمد ماهر . كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 .
6. إحسان محمد حسين . الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي ، ط2، دار الطبعة ، لبنان ، 1986 .
7. جمال الدين محمد المرسي ، ثابت عبد الرحمان إدريس . السلوك التنظيمي (نظريات و نتائج و تطبيق علمي لإدارة السلوك في المنظمة) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 .
8. جمال الدين محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003 .
9. جيرالد جريلج و روبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2004 .
10. حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 2002 .
11. حسين حريم . سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، مطبعة الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2004 .
12. حمدي علي الفرماوي ورضا عبد الله . الضغوط النفسية في مجال العمل و الحياة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 .
13. سهيلة محمد عباس ، علي حسن علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للطباعة والنشر ، 1999 .
14. شارلز جاريت جونز . الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي محمد وسيد أحمد عبد المتعال ، دار المريخ ، الرياض ، ج 1 ، 2006 .
15. شحاته حسن، زينب النجار . معجم المصطلحات التربوية والنفسية ، الدار المصرية اللبنانية ، لبنان ، 2003 .
16. عادل حرحوش ، مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار عالم الكتاب الحديث ، الأردن ، ط 2 ، 2006 .
17. عامر سعيد ، علي محمد عبد الوهاب . الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، الدار الجامعية ، مصر ، ط 2 ، 1996 .

18. عباس محمد عوض ، دراسات في علم النفس الصناعي والمهني ، الهيئة العامة للكتاب ، مصر ، 1990.
19. عبد الباسط محمد حسن . أصول البحث العلمي ، مكتب وهبة ، ط8 ، القاهرة ، 1982.
20. عبد الرحمان العيسوي ، الكفاءة الإدارية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1998.
21. عبد الرحمان بن أحمد بن محمد الهيحان . ضغوط العمل (منهج شامل لدراسة مصادرها ، نتائجها وكيفية إدارتها) ، مركز البحوث والدراسات الإدارية ، السعودية ، 1998.
22. عبد الغفار حتمي و آخرون . محاضرات في السلوك التنظيمي ، دار الإشعاع ، الإسكندرية ، 2005 .
23. علي شريف ومحمد سلطان ، المدخل المعاصر في المبادئ الإدارية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية .
24. عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي ، دار الوائل للنشر ، الأردن ، 2005.
25. فاروق عبد الله فلية ، محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في الإدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2005 .
26. فوزي شعبان مذكور ، مصادر ومسببات ضغوط العمل والآثار الايجابية والسلبية الناجمة عنها (ندوة ضغوط العمل والصراعات وورشة عما التعامل مع ضغوط العمل) ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2006.
27. قاسم نايف علوان ، نجوى رمضان أحمد ، إدارة الوقت (مفاهيم وعمليات وتطبيقات) ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009.
28. ماجد العطية . سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، مصر ، 2003.
29. محسن أحمد الخضير ، الضغوط الإدارية - الظاهرة - الأسباب - العلاج ، مكتبة مدبولي ، القاهرة ، 1991.
30. محمد إسماعيل بلال ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2008.
31. محمد الجوهري و عبد الله الخريجي ، طرق البحث الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 1997 .
32. محمد الصيرفي ، السلوك الإداري - العلاقات الإنسانية ، دار الفتح للتجليد الفني ، الإسكندرية ، 2007.
33. محمد المحمدي الماضي ، الإدارة الاستراتيجية ، دار الجامعة ، مصر ، 2002.
34. محمد حسن محمد حمادات . السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التعليمية" ، دار الحامد ، الأردن ، 2008.
35. محمد شهاب . العلاقات الإنسانية مدخل سلوكي ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1994.
36. محمد فالخ صالح ، إدارة الموارد البشرية ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2004.
37. محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للطباعة والنشر ، الأردن ، 2002 .
38. مصطفى يوسف كافي . إدارة الصراع و الأزمات التنظيمية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2015 .

39. معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد . إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008.
40. مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد ، مدخل كمي ، بدون دار نشر ، ط3 ، الأردن ، 2005.
41. نبيل مرسي خليل . الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية ، مصر ، 1998.
42. نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات) ، دار الوراق للنشر ، ط 2 ، الأردن ، 2008.
43. نداء محمد الصوص ، السلوك الوظيفي ، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008.
44. وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة 8 ماي 1945 ، مديرية النشر ، جامعة قلمة ، 2004.

ثانيا : مذكرات

45. إبراهيم الطاهر. علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية (دراسة ميدانية بمدارس بلدية العوينات لولاية تبسة)،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، قسم علوم الاجتماع ، تخصص علم الاجتماع التربوية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2011 ، غير منشورة.
46. أحلام خان ، تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير ، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية . كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة ، 2003-2004.
47. حنان قوراري. الضغط المهني و علاقته بدافعية الانجاز لدى أطباء الصحة العمومية (دراسة ميدانية على أطباء الصحة العمومية. الدوسن) ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في قسم علم النفس ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، تخصص علم النفس الاجتماعي،جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2013/2014.
48. خالد عيادة نزال علميات . ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي ، دار الخليج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2015 .
49. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر . الأساليب الحديثة في التعامل مع ضغوط العمل ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، 2013 .
50. خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون ، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن ، 2009.
51. شاطر شفيق ، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، فرع إدارة الأعمال ، جامعة بومرداس ، 2010/2011.
52. عبد الغني طاهري ، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2008/2007 . أحمد عزت راجح ، علم النفس الصناعي ، دار القومية ، مصر ، 1995 .

53. فهيمة بوروية ، دور المهارات في تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية ، مذكرة ماجستير ، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2005-2006 ، ص 19 .

54. مبارك بن فالخ بن مبارك الدوسري. ضغوط العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين (دراسة حالة في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة) ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، قسم علوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2010 ، منشورة.

55. نجاة بزايد . التكوين و إستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة "سوناطراك " ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراة ، قسم علم النفس العمل والتنظيم ، كلية العلوم الاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية ، جامعة وهران ، 2011، منشورة.

56. نوال شنافي . دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل . فرع جنرال كابل . بسكرة) ، أطروحة دكتوراه ، علوم تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، بسكرة ، 2015 .

57. يوسف لعجاليية ، مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة و سبل مواجهتها في المصالح الإستعمالية (دراسة ميدانية بالمركز الإستشفائي الجامعي بعنابة) ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، قسم علم النفس العمل والتنظيم ، تخصص علم النفس العمل والتنظيم ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015/2014 ، غير منشورة.

ثالثا : مجلات

58. أحمد مدواس اليامي ، العلاقة بين أنواع اتصال الرئيس والمرؤوس والرضا الوظيفي ، دراسة استكشافية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد رقم 09، العدد 01 ، جامعة الكويت ، جانفي 2002 .
إسماعيل حجازي . مساهمة في تطوير أداء لدراسة دورة حياة المهارات ، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر ، العدد 10 ، بسكرة ، نوفمبر 2006 .

59. رشيد حمدوني . الضغوط المهنية و أثرها على الرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي (دراسة حالة الملحقة الجامعية مغنية) ، الملحقة الجامعية مغنية، مغنية ، 2016/2015 ، منشورة.

60. نعيمة يجاوي ، زكية مقري ، نجوى حرنان ، مهارات القطب (المهارات المحورية) : نحو تحقيق جودة الخدمة التعليمية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات ، العدد الأول ، جوان 2015 ، المركز الجامعي ميله .

رابعا : ملتقيات ومؤتمرات الدولية

61. تومي ميلود ، سماح صولح ، مستلزمات إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة ، الملتقى الدولي الرابع حول إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة سكيكدة ، 26-27 ماي 2008.
62. زوليخة سنوسي و هاجر بوزيان ، إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية ، الملتقى الدولي ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة باتنة ، 25-26 نوفمبر 2008.
63. سعاد عبود ورييحة قوادرية ، الإبداع والتغيير في المجال المعرفي عرض دراسات ميدانية ، مساهمة تسيير المهارات في تحقيق الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة جينيرال كابل بسكرة ، الملتقى الدولي الأول :اقتصاديات المعرفة والإبداع ، مخبر البحث حول الإبداع وتغير المنظمات والمؤسسات ، جامعة سعد دحلب، البلدة ، 17-18 أبريل 2013.
64. فهيمة بوروبة ، فوزية شمام . مساهمة أخلاقيات في التخفيف من ضغوط العمل ، الملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية "التنوع ، الأخلاقيات والإنصاف " ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 25-26 /02/ 2014 .
65. موساوي زهية، خالددي خديجة ، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات : الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة، الجزائر ، 08-09 مارس 2005.
66. نذير عليان ، عبد الرحمان عنتر . نحو نموذج لتسيير المعرفة في المؤسسات ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في الاقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 9-10 مارس 2004 .
67. وسيلة بن ساهل ، سعاد عبود. مساهمة التسيير التقديري للشغل والمهارات في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة مركب تكرير الملح الوطاية- بسكرة ، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية (التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية)، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 27-28 فيفري 2013.
68. يمينة محبوب ، رياض عيشوش ، تسيير المهارات كمدخل لتعزيز فعالية تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة ، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 21-22 فيفري 2012.

خامسا:محاضرات

69. عيسى حيرش محاضرات في مقياس تسيير الموارد البشرية ،سنة أولى ماجستير ، تسيير المؤسسات الصناعية ،جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2001 – 2002 ، غير منشورة .

- 70.** Alain Meignant . **Ressources humaines déployer la stratégie** ، les édition liaisons ، paris ، 2000 .
- 71.** Dimitri Wiss . **les Roussource Humaines** ، les édition d'organisation ، paris ، 2001.
- 72.** Jean parx ، **le manuel du knowledge mangement** ، Dunod ، paris .
- 73.** Guy le boterf . **contruire les compétence individuelles et collectives** ، les éditions d'organisation ، paris ،2001.

- 74.** présentation de l'université Mohamede khider biskra (<http://univ-biskra.dz>)(31/05/2018)(18 : 20)

الملحق رقم (01)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

تخصص : تسيير الموارد البشرية

السنة الثانية ماستر



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

استبيان حول: العلاقة بين ضغوط العمل على تسيير المهارات

من وجهة نظر رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر - بسكرة

سيدي / سيديتي

نضع بين أيديكم هذه الاستبيان الذي يهدف جزء من الدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة ماستر في تسيير الموارد البشرية تحت عنوان : العلاقة بين ضغوط العمل على تسيير المهارات من وجهة نظر رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر - بسكرة. ونظرا لأهمية رأيكم في هذه الدراسة، فنرجو منكم اختيار الإجابة المناسبة التي تتفق وموقفكم من كل عبارة من عبارات الاستبيان الواردة أدناه، ما سيكون له الأثر الكبير في الوصول إلى نتائج دقيقة، علما أن الإجابة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، كما وستحاط بالسرية التامة

تفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

من إعداد الطالبة :

شاحب خضرة

البيانات الشخصية

قم بوضع العلامة (X) في المكان المناسب .

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن : أقل من 30 سنة 30-41 سنة 40-50 سنة أكثر من 50 سنة
3. الأقدمية في العمل : أقل من 5 سنوات 5-9 سنوات 10-14 سنة 15-19 سنة 20 سنة وأكثر
4. الكلية :
5. القسم :

محاور الاستبيان:

يرجى وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر أكثر عن رأيك أمام كل عبارة من العبارات التالية:

الرقم	العبارات المتعلقة بضغط العمل	دائما	أحيانا	نادرا	أبدا
1.	أعاني من نقص المعلومات الخاصة بأداء عملي				
2.	تفتقر وظيفتي إلى وضوح الأهداف التي ينبغي علي تحقيقها				
3.	لا تصلي معلومات كافية عن كيفية أداء مهامي في الوقت المناسب				
4.	أقوم بأعمال أشعر بأنها غير ضرورية				
5.	لا أدرك في كثير من الأحيان الطريقة الأفضل لأداء عملي				
6.	أتلقي أوامر متعارضة من المسؤولين في الكلية(نواب العميد، العميد، ...)				
7.	أشعر بتضارب في كيفية إنجاز بعض الأعمال المطلوبة واعتقادي الخاصة				
8.	دوما ما أقع في تضارب بين احتياجات ورغبات العاملين بالقسم (الأساتذة والإداريين) وتعليمات إدارة الجامعة				
9.	كثيرا ما أتولى القيام بمهام أخرى في القسم ليست من مهامي				
10.	حجم العمل الذي أقوم به يفوق طاقتي				
11.	لا يتوفر القسم على عمالة ذات كفاءة يمكن الاعتماد عليها عند الحاجة				
12.	أشعر بالإرهاك في نهاية الدوام				
13.	وقت العمل لا يسمح بأداء كل ما أكلف به فدوما ما أبقى لساعات متأخرة لإكماله				
14.	الأعمال المنوطة بي صعبة وفي بعض الأحيان تكون معقدة				
15.	يتكرر استدعائي للعمل أيام إجازتي بصورة كبيرة				
16.	لا أستطيع الحصول على وقت راحة أثناء الدوام				
17.	أشعر بالملل والروتين في عملي				

يرجى وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر أكثر عن رأيك أمام كل عبارة من العبارات التالية:

الرقم	العبارات المتعلقة بتسيير المهارات	دائما	أحيانا	نادرا	أبدا
1.	تقوم الجامعة بتحديد احتياجاتها من الأفراد كميا ونوعيا				
2.	تقوم الجامعة بتحليل المناصب تحليلا دقيقا				
3.	تعتمد الجامعة في التوظيف الداخلي على الأفراد الذين يملكون مهارات وقدرات تلائم المناصب الشاغرة				
4.	تعتمد الجامعة في التوظيف الخارجي على الإعلانات، أو التوظيف المباشر...				
5.	تعتمد الجامعة في اختيارها لموظفيها على قدرتهم على أخذ زمام المبادرة واتخاذ القرارات				
6.	تعتمد الجامعة في اختيارها لموظفيها على قدرتهم على مواجهة الأحداث العرضية والطارئة				

				7. تعتمد الجامعة في اختيارها لموظفيها على مساهمتهم الفعالة والإبداعية في المشاريع وتقديم آراء ومقترحات جديدة
				8. توفر الجامعة كل المتطلبات التي يحتاجها الموظفون ذوو المهارات
				9. تعمل الجامعة على وضع الموظفين ذوي المهارات في الأماكن الملائمة للاستفادة منهم ومن قدراتهم
				10. تعتمد الجامعة في تكوين موظفيها الجدد على المحاضرات والمقابلات مع المشرفين، الكتيبات....
				11. تصمم الجامعة برامج تكوين أثناء العمل يشرف عليها المشرفون المباشرون
				12. تقوم الجامعة بتكوين موظفيها خارجيا بشكل دائم لتجديد معارفهم ومهاراتهم
				13. تتبع المؤسسة أسلوب تعليم العاملين من خلال أدائهم للنشاط
				14. تعمل الجامعة على عقد اجتماعات لتبادل المعارف والخبرات بين موظفيها
				15. تشجع الجامعة على تطبيق المعارف والأفكار الجديدة والمستحدثة
				16. تطبق الجامعة أسلوب التدريب بالمرافقة لموظفيها
				17. تشجع الجامعة على مشاركة موظفيها في عملية التسيير
				18. تقوم الجامعة بوضع مكافآت لموظفيها مرتبطة بدرجة المهارة والمساهمة في التطوير
				19. تعمل الجامعة على ترقية الموظفين المتميزين فيها
				20. توزع المسؤوليات في الجامعة وفقا لمهارات الموظفين
				21. تقوم الجامعة بتسيير المسار المهني للموظفين ذوي المهارات
				22. يتم التخطيط للمسار المهني للموظفين ذوي المهارات بشكل مسبق
				23. يتم تعيين الموظفين ذوي المهارات بشكل تدريجي وفق المسار المهني المخطط طول حياتهم المهنية.
				24. نظام الأجور المعتمد في الجامعة يرتبط بشكل أساسي بالمهارات وتطورها

شاكرين لكم حسن تعاونكم