

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 الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر ضغوط العمل على تسيير المهارات دراسة حالة مركب تكرير الملح - الوطاية -

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

الأستاذة المشرفة:
فهيمة بوروية

إعداد الطالبة:
فوزية شمام

| | |
|--|---------------|
| رقم التسجيل: /Master-Ge/GO-GRH-GSO/2011..... | تاريخ الإيداع |
| | |

الموسم الجامعي: ٢٠١٠-٢٠١١

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

« قُلْ لَوْ كَانَ الْبَحْرُ مَدَادًا
لَكَلِمَاتِ رَبِّي لَنَفَذَ الْبَحْرُ قَبْلَ
أَنْ تَنْفَذَ كَلِمَاتِ رَبِّي وَلَوْ جِئْنَا
بِمِثْلِهِ مَدَدًا »

صدق الله العظيم

(سورة الكهف: الآية 108-109)

الملحق رقم : 01

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

قسم : علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

كلية العلوم الاقتصادية

وعلوم التسيير



إلى عمال المركب :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

تحية طيبة وبعد :

نتشرف بأن نضع بين أيديكم الكريمة هذه الإستبئانة بعنوان : " أثر ضغوط العمل على تسيير المهارات "

دراسة حالة مركب تكرير الملح - الوطاية - رسالة لنيل شهادة الماستير تخصص إدارة أعمال في كلية

العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة -

نأمل تكرم سيادتكم بقراءة كل محاوره وعباراته ثم الإجابة بوضع العلامة (/) أمام كل عبارة في الحقل

الذي تراه مناسباً ، وأن البيانات التي ستدلون بها ستعامل بسرية ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي .

وتقبلوا سعادتكم فائق الاحترام والتقدير .

إشراف الأستاذة :

فهيمة بوروبة

إعداد الطالبة :

فوزية شمام

السنة الجامعية : 2011/2010

المحور الأول : البيانات الشخصية والوظيفية

الرجاء وضع علامة (/) في المكان الذي يناسبكم :

- 1 -الجنس : ذكر أنثى
- 2 -السن من 20-29 سنة من 30 إلى 39 سنة أكثر من 40 سنة
- 3 -المستوى : متوسط أو أقل ثانوي جامعي ما بعد التدرج
- 4 -الحالة الاجتماعية : أعزب متزوج مطلق
- 5 -الصنف المهني : إطار إطار سامي عون تحكم عون تنفيذ
- 6 -عدد سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- 7 -على أي أساس تم توظيفك بالمركب :
- شهادة أكاديمية خبرة في مجال العمل على أساس المهارات
- 8 -هل شغلت مناصب أخرى بالمركب؟ نعم لا
- 9 -هل يمكن لأفرد آخرين شغل منصبك ؟ نعم لا

المحور الثاني : ضغوط العمل

ملاحظة : ضع علامة (/) في خانة واحدة فقط من الخانات التي تعبر أكثر عن رأيك أمام كل عبارة من العبارات التالية :

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبارة | رقم | |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|--|-----|------------|
| | | | | | أعاني من نقص المعلومات الخاصة بأداء عملي | 1. | غموض الدور |
| | | | | | تفتقر وظيفتي إلى وضوح الأهداف التي ينبغي عليّ تحقيقها | 2. | |
| | | | | | مسؤولياتي وصلاحياتي غير محددة تحديدا دقيقا | 3. | |
| | | | | | أقوم بأعمال أشعر بأنها غير ضرورية | 4. | |
| | | | | | أتلقي أوامر متعارضة من نفس الشخص | 5. | صراع الدور |
| | | | | | أتلقي أوامر متعارضة من شخص أو أكثر | 6. | |
| | | | | | أشعر بتضارب بكيفية إنجاز بعض الأعمال المطلوبة واعتقاداتي الخاصة | 7. | |
| | | | | | أرى أن هناك تناقض بين أسلوب توجيهي من قبل مديري المباشر و أسلوبه في توجيه الموظفين | 8. | |
| | | | | | كثيرا ما أقوم بتأدية أعمال لا أعتبرها جزءا من مهام وظيفتي | 9. | عبء الدور |
| | | | | | حجم العمل الذي أقوم به يفوق طاقتي | 10. | |
| | | | | | أشعر بالإرهاك في نهاية الدوام | 11. | |
| | | | | | وقت العمل لا يسمح بأداء كل ما أكلف به | 12. | |
| | | | | | الأعمال المطلوبة مني أعتبرها صعبة وبعض الأحيان معقدة | 13. | |
| | | | | | يتكرر استدعائي للعمل أيام إجازتي بصورة كبيرة | 14. | |
| | | | | | لا أستطيع الحصول على وقت راحة أثناء الدوام | 15. | |
| | | | | | أضطر أحيانا للعمل لساعات إضافية | 16. | |
| | | | | | أشعر بالملل والروتين في عملي | 17. | |

المحور الثالث : تسيير المهارات

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبارة | رقم | |
|----------------------|--------------|-------|-------|---------------|---|-----|----------------|
| | | | | | تهتم المؤسسة في سياسة التوظيف على استقطاب المهارات | .18 | تطوير المهارات |
| | | | | | تهتم المؤسسة بالحصول على المهارات الفردية | .19 | |
| | | | | | تعتمد المؤسسة على دوران المناصب | .20 | |
| | | | | | تعتمد المؤسسة طرق محددة في توظيف الأفراد ذوي المهارات | .21 | |
| | | | | | تهتم المؤسسة بالمهارات الجماعية | .22 | |
| | | | | | تلقيت تكويننا أثناء أداء مهامنا بالمؤسسة | .23 | تطوير المهارات |
| | | | | | يتم تقييم نتائج التكوين في المؤسسة | .24 | |
| | | | | | تتبع المؤسسة أسلوب تعليم العاملين من خلال أدائهم للنشاط | .25 | |
| | | | | | تهتم المؤسسة بتحفيز العمال لدفعهم على العمل أكثر | .26 | |
| | | | | | يشارك العمال في اتخاذ القرارات في المؤسسة | .27 | |
| | | | | | تعتمد المؤسسة على تفويض السلطة | .28 | |
| | | | | | هل أنت راض على الأجر الذي تتلقاه | .29 | |
| | | | | | تشجع المؤسسة العمال على الإبداع | .30 | |
| | | | | | تهتم المؤسسة بتقييم مهارات عمالها | .31 | |
| | | | | | يسمح لك في المؤسسة بالاطلاع على نتائج تقييم مهاراتك | .32 | |
| | | | | | يخضع العمال لمتابعة دورية لتقييم مهاراتهم | .33 | تقييم المهارات |
| | | | | | أنت راض على أساليب تقييم مهاراتك | .34 | |

الملحق رقم (02)

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 المؤسسة ، فإن على هذه الأخيرة الحفاظ على أهم مواردها والتحكم فيها والاستفادة منها في مواجهة المتطلبات الجديدة ، إلى جانب مساهماتها في تميزها ، باعتبارها - المهارات - مصدر ثروة المؤسسة والقدرة على صنع الفارق بينها وبين المنافسين ، وهذا ما فرض عليها ضرورة تسييرها . ونظرا لأهميتها -المهارات- واعتبارها عنصرا أساسيا ومطلبا حيويا في تحسين أداء المؤسسة ، فإن توفير بيئة ملائمة لها تمكنها من توظيف ما تمتلكه من قدرات ومعارف أمر ضروري لنجاحها ، وهذا ما حاولنا توضيحه و إبرازه 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 بالمؤسسة ، هذه المصادر تختلف حسب شخصية كل فرد وخصائصه الجسدية والديموغرافية ، 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 ويحبط الدوافع ويهز الاستقرار الشخصي والمهني .
 - لا يترتب على ضغوط العمل آثار سلبية فقط بل قد يترتب عنها آثار ايجابية تكون مرغوبة للمورد البشري وكذا على طول مدتها ومدى تكرارها.
 - على اعتبار أن المؤسسة 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.
 - يمكن تقليل الآثار السلبية لضغوط العمل من خلال التكامل بين دور المورد البشري ودور المؤسسة ، وهذا من خلال حرصها على استخدام أساليب التعامل معها .
 - المصادر التنظيمية لضغوط العمل (غموض الدور ، صراع الدور ، عبء الدور) تؤثر على مراحل تسيير المهارات .
- ب- النتائج التطبيقية : توصلنا إلى :
- وجود ضغوط عمل في المؤسسة محل الدراسة .
 - إثبات صحة الفرضية الأولى ، أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور وتسيير المهارات. حيث توصلنا إلى أن غموض الدور يؤثر سلبا على تسيير المهارات في المؤسسة محل الدراسة .

- إثبات صحة الفرضية الثانية ، أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور وتسيير المهارة ت. ذلك أن صراع الدور يؤثر سلباً على تسيير المهارات في المؤسسة محل الدراسة .
 - إثبات صحة الفرضية الثالثة ، أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبء الدور وتسيير المهارات. فعبء الدور يؤثر سلباً على تسيير المهارات في المؤسسة محل الدراسة .
- الاقتراحات والتوصيات :**

- على ضوء النتائج المتوصل إليها نقدم بعض الاقتراحات التي نأمل أن تساعد متخذي القرار في المؤسسة محل الدراسة على التخفيف من شعور الموارد البشرية بضغط العمل وهي :
- * على المؤسسات تحسين بيئة العمل للتخفيف من ضغوط العمل .
- * تنظيم دورات تكوينية ومحاضرات نوعية يقدمها متخصصون لتعريف الموارد البشرية بأهم الأساليب التي يمكن من خلالها التعامل مع ضغوط العمل.
- * التخفيف من عبء العمل الزائد ، مثلاً : تخفيف عدد ساعات العمل ، إدراج فترات الراحة الخ .
- * إعطاء استقلالية أكبر للمرؤوسين في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم .
- * تعيين أخصائيين في علم النفس الصناعي والاجتماعي يتولون مهمة المتابعة المستمرة للحالة النفسية والاجتماعية للموارد البشرية داخل وخارج العمل .
- * رفع الحد الأدنى للأجور والتوفيق بين ما يقوم به العمال من مهام وبين ما يتقاضونه من أجور بما يضمن المحافظة على المهارات الموجودة حالياً بالمؤسسة وجذب المهارات من خارج المؤسسة .
- * وضع نظام عادل للترقية تكون فيه الأولوية للموارد البشرية ذات المهارات العالية والأداء المتميز و نظام 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 .
- ❖ دراسة مقارنة لضغوط العمل بين الذكور والإناث في المؤسسات الخدمية .
- ❖ علاقة التغيير التنظيمي بضغط العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية .
- ❖ أثر ضغوط العمل على أداء الأستاذ الجامعي .
- ❖ علاقة الغياب بضغط العمل في المؤسسة .

بسم الله

الخطة

مقدمة

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة.

المبحث الأول : منهجية الدراسة

المطلب الأول : مدخل الدراسة

المطلب الثاني : اجراءات الدراسة

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المطلب الأول : الدراسات المتعلقة بضغوط العمل .

المطلب الثاني : الدراسات المتعلقة بالمهارات

المطلب الثالث : ما يميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة .

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية حول ضغوط العمل

تمهيد

المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل .

المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل .

المطلب الثاني : : خصائص و عناصر ضغوط العمل .

المطلب الثالث: مراحل الإستجابة لضغوط العمل .

المطلب الرابع : أنواع ضغوط العمل .

المبحث الثاني : النماذج المتخصصة بدراسة ضغوط العمل .

المطلب الأول : نموذج لبير ونيومان .

المطلب الثاني : نموذج جيبسون وزملائه .

المطلب الثالث : نموذج كرايتنر و كنيكي .

المطلب الرابع : نموذج سيزلاقي و والاس .

المبحث الثالث: مصادر، قياس، وآثار ضغوط العمل .

المطلب الأول: مصادر ضغوط العمل .

المطلب الثاني : أساليب قياس ضغوط العمل .

المطلب الثالث : آثار ضغوط العمل .

خلاصة الفصل الثاني .

الفصل الثالث : مفاهيم أساسية حول تسيير المهارات.

تمهيد

المبحث الأول: ماهية المهارات

المطلب الأول: مفهوم المهارات ، خصائصها ومستوياتها.

المطلب الثاني: المهارات والمعرفة

المطلب الثالث: تطور مفهوم المهارات

المطلب الرابع: أنواع المهارات

المبحث الثاني: تسيير المهارات

المطلب الأول: مفهوم تسيير المهارات و التسيير التوقعي للشغل والمهارات .

المطلب الثاني: مراحل تسيير المهارات

المطلب الثالث : مجالات تسيير المهارات

المطلب الرابع : دورة حياة المهارات

المبحث الثالث: تأثير ضغوط العمل على تسيير المهارات

المطلب الأول : تأثير غموض الدور على تسيير المهارات

المطلب الثاني : تأثير صراع الدور على تسيير المهارات

المطلب الثالث : تأثير عبء الدور على تسيير المهارات

خلاصة الفصل الثالث .

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمركب تكرير الملح -الوطاية .

تمهيد

المبحث الأول :التعريف بمركب تكرير الملح هيكله ونشاطه

المطلب الأول: التعريف بمركب تكرير الملح بـ الوطاية

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمركب

المطلب الثالث: نشاط المركب والتشكيلة العمالية له

المطلب الرابع : ضغوط العمل وتسيير المهارات في المركب

المبحث الثاني : اختبار أداة الدراسة و الأدوات الإحصائية المستخدمة

المطلب الأول : اختبار أداة الدراسة

المطلب الثاني : الأدوات الإحصائية المستخدمة.

المبحث الثالث : تحليل و تفسير إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان واختبار الفرضيات.

المطلب الأول : تحليل و تفسير إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول (الخصائص الشخصية
والوظيفية)

المطلب الثاني : تحليل و تفسير إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني(ضغوط العمل)

المطلب الثالث : تحليل و تفسير نتائج إجابات أفراد العينة حول المحور الثالث (تسيير المهارات)

المطلب الرابع : اختبار الفرضيات

خلاصة الفصل الرابع.

الخاتمة

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المطلب الأول: مدخل الدراسة

أولا : مشكلة الدراسة

أصبح تحقيق المؤسسة لأهدافها يتوقف على وجود أفراد ذوي مهارات و قدرات ، ولديهم اتجاه إيجابي نحو العمل ليعينهم على تحمل ضغوط العمل ، ونتيجة لما ينجم عن ضغوط العمل من آثار سلبية على سلوك العاملين ومواقفهم اتجاه مؤسساتهم وتهديد استقرارهم وتوازنهم النفسي والفكري ، فإن عليها العمل على التخفيف من حدة ضغوط العمل لتمكّن المهارات من توظيف ما يمتلكونه من معارف و قدرات في عملهم .

ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الجوهرى الآتى :

ما تأثير ضغوط العمل على تسيير المهارات ؟ .

وفي ظل هذا السؤال الجوهرى تدرج جملة من التساؤلات الفرعية :

- ما تأثير غموض الدور على تسيير المهارات ؟ .

- ما تأثير صراع الدور على تسيير المهارات ؟ .

- ما تأثير عبء الدور على تسيير المهارات ؟ .

ثانيا : أهمية الدراسة

- الوقوف على أهم أسباب ضغوط العمل في المؤسسة الجزائرية .

- التعرف على مدى اهتمام المؤسسة بالمهارات وتسييرها ، إلى جانب سعيها إلى توفير بيئة عمل

مناسبة خالية أو تقل فيها ضغوطات العمل ، بغية تحقيق الأهداف الإستراتيجية .

- البعد الإستراتيجى للمهارات يفرض على المؤسسة إخضاعها لتسيير محكم قصد الاستفادة منها بشكل

جيد .

- تبرز أهمية الدراسة أيضا في سعي المؤسسة الدائم نحو التقدم ورفع مستواه بتطوير أدائها من خلال

تسيير المهارات في ظل تعدد مصادر ضغوط العمل .

- كما تتجلى أهمية الدراسة أيضا في أنها محاولة لسد النقص في أبحاث ضغوط العمل وتسيير

المهارات بصفة خاصة ، وإثراء المكتبة بهذا النوع من البحوث على وجه العموم .

ثالثا : أهداف الدراسة

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها :

- معرفة الخلفية النظرية لكل من ضغوط العمل وتسيير المهارات .

- الوقوف على مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها الفرد (العامل) بالمؤسسة .

- التعرف على الآثار المترتبة على ضغوط العمل في المؤسسة .

- معرفة مستوى ضغوط العمل التي تتعرض لها المهارات في المؤسسة .

- الكشف عن طبيعة العلاقة بين كل من ضغوط العمل وتسيير المهارات بالمؤسسة .
- محاولة تسليط الضوء على مختلف الأساليب التي من شأنها تخفيف حدة الضغوط التي يتعرض لها العاملين بالمؤسسة وبصفة خاصة الأفراد ذوي المهارات .

رابعاً : فرضيات الدراسة

*الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وتسيير المهارات في المؤسسة.

وكانت الفرضيات الفرعية كالتالي :

-الفرضية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور وتسيير المهارات في المؤسسة.

-الفرضية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور وتسيير المهارات في المؤسسة.

-الفرضية الثالثة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عبء الدور وتسيير المهارات في المؤسسة.

خامساً : متغيرات الدراسة

1- المتغير المستقل : ضغوط العمل

يتم التطرق إلى هذا المتغير الذي يعتبر من المواضيع التي لقيت اهتماماً واضحاً من قبل الباحثين في مجالات متعددة ، ولما يترتب عليه من آثار ، وتكبد المؤسسة العديد من الخسائر قد تؤول دون تحقيق أهدافها ، وذلك من خلال التطرق إلى مصادر ضغوط العمل ، وأنواعه وكيفية قياسه .

2-المتغير التابع : تسيير المهارات

يتم التطرق إلى هذا المتغير الذي يعتبر مدخل من مداخل تسيير الموارد البشرية والذي من خلاله يتم تحقيق أهداف المؤسسة بأسرع وقت وأحسن جودة وأقل تكلفة ، وذلك من خلال التطرق إلى مراحل تسيير المهارات تحديد المهارات (التشخيص ، المقابلة ، بطاقة المهارات) تطوير المهارات من خلال (التكوين و التعلم و الخبرة والتحفيز) وتقييم المهارات من خلال : (مرجعية المهارات ، التقييم على أساس المهارات).

المطلب الثاني : إجراءات الدراسة

أولاً : مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

- 1 -مجتمع الدراسة : يتمثل مجتمع الدراسة في مركب تكرير الملح الوطاية .
- 2 -عينة الدراسة : تتمثل في عدد من عمال مركب تكرير الملح الوطاية .

ثانياً : جمع البيانات وتحليلها

1 -جمع البيانات :

*البيانات الخاصة بالجانب النظري : اشتملت على الكتب والمؤلفات والدوريات والمجلات العلمية والرسائل والأطروحات والمؤتمرات والمواقع الإلكترونية .

* البيانات الخاصة بالجانب التطبيقي (الدراسة الميدانية): من أجل الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لموضوع الدراسة استخدمنا :

1- الملاحظة في عين المكان :

إن الملاحظة في عين المكان تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستهل عادة في مشاهدة مجموعة بصفة مباشرة وذلك بهدف أخذ معلومات كيفية من أجل فهم المواقف والسلوكيات (1)

وقد استخدمنا هذه الأداة في ملاحظة أداء العاملين في فترات مختلفة وركزنا اهتمامنا على فترة وجود ضغوط العمل ، لذا فقد كانت زيارتنا للمركب لأكثر من مرة وفي أوقات مختلفة من فترة الدوام ، وكذا لاحظنا سلوك العاملين في ظل وجود ضغوط العمل وكذا تعامل العمال وعلاقتهم مع الرؤساء ومدى تقبلهم للأوامر المتعارضة.

2- المقابلة : هي تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة أو جماعات بطريقة تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين واكتشاف الحوافز والأسباب المشتركة لسلوكهم من خلال خصوصية كل حالة (2) .

ولخدمة أغراض البحث استخدمنا المقابلة للإجابة على الأسئلة التي قمنا بإعدادها ، والتأكد من مدى خدمتها للبحث، حيث كانت المقابلات في معظمها مباشرة وشخصية مع رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية ، رئيس المصلحة التجارية (التسويق)، بالإضافة إلى بعض العمال والإطارات بالمؤسسة.

3- وثائق المؤسسة : تعتبر واحدة من أهم الأدوات البالغة الأهمية في جمع المعلومات لأنها تعبر عن الواقع الفعلي للمؤسسة ، وقمنا بالاطلاع على أهم الوثائق التي تخدم موضوع البحث .

4- الاستمارة: تعد الاستمارة من أكثر الأدوات استخداما في جمع البيانات، وبناءا على طبيعة البيانات التي يراد جمعها ، وقد أخذنا بعين الاعتبار الوقت المسموح به للقيام بالدراسة الميدانية والإمكانيات المتاحة، إضافة إلى صعوبة الحصول على بعض المعلومات عن طريق المقابلات الشخصية أو الملاحظة المباشرة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق أهداف الدراسة هي " الاستبيان " هذا الأخير تم تصميمه بالاعتماد على بعض الكتب العلمية والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة .

وقد تم إعداد الاستبانة على عدة مراحل، حيث قمنا في البداية بعرضها على مجموعة من المحكمين الذين لم يبخلوا علينا بملاحظاتهم وإرشاداتهم ، التي أخذناها بعين الاعتبار .

وفي الأخير تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة، لجمع البيانات اللازمة للدراسة . حاولنا توزيع الاستمارات وفق طريقة العينة العشوائية الطبقية . لكن عند استرجاعها وجدناها مخالفة لذلك .

(1) موريس انجرس ، "منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية" ، دار القصة للنشر ، الجزائر ، 2004 ، ص 184 .

(2) موريس انجرس، المرجع نفسه، ص 197.

ويحتوي الاستبيان ثلاث محاور رئيسية كما هو موضح في الملحق رقم (01) وهي :

المحور الأول : البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

ويتضمن بعض المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي ، الحالة الاجتماعية، الصنف المهني ، سنوات الخبرة، أساس التوظيف ، دوران المناصب في المؤسسة .

المحور الثاني : ضغوط العمل . يضم 17 عبارة موزعة على ثلاث محاور فرعية هي :

غموض الدور ، صراع الدور ، عبء الدور ، حيث :

غموض الدور يضم العبارات : من 01 إلى 04.

صراع الدور يضم العبارات : من 05 إلى 09.

عبء الدور يضم العبارات : من 10 إلى 17 .

المحور الثالث: تسيير المهارات . يضم 17 عبارة موزعة على ثلاث محاور فرعية هي :

تحديد المهارات يضم العبارات : من 18 إلى 22.

تطوير المهارات يضم العبارات : من 23 إلى 30.

تقييم المهارات يضم العبارات : من 31 إلى 34.

ثم تم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical package for social science)

الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ، ومؤشرات

تدعم موضوع البحث .

ثالثاً : حدود الدراسة ومنهجها

1- حدود الدراسة : بهدف الاقتراب من الموضوعية والوصول إلى استنتاجات منطقية تقتضي منهجية البحث

ومع حدود الإشكالية من أجل التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة هذه الدراسة المزدوجة (النظرية

والتطبيقية) . ولتحقيق ذلك قمنا بانجاز هذا البحث ، ومن الحدود مايلي :

1-1 : الحدود الموضوعية : اقتصرنا هذه الدراسة على أثر ضغوط العمل على تسيير المهارات .

1-2 : الحدود المكانية : اقتصرنا هذه الدراسة على مركب تكرير الملح الوطاية .

1-3 : الحدود الزمانية : تم إجراء هذه الدراسة في المدة الزمنية التي يتم فيها جمع البيانات من

مصادرها الأولية خلال الفصل الثاني من العام الدراسي : 2010-2011.

1-4 : الحدود البشرية : اقتصرنا هذه الدراسة على عمال المركب .

2- منهج الدراسة : استخدم المنهج الوصفي والمنهج التحليلي ، والذي يعرف بأنه: " طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس"⁽¹⁾، وقد استخدمناه لجمع البيانات من عينة المجتمع من أجل إنجاز الدراسة التطبيقية وعرض البيانات وتحليل النتائج .

رابعاً : دواعي اختيار الموضوع

علاقة الموضوع بتخصص تسيير المؤسسات وتسيير الموارد البشرية الذي يتم هذا البحث في إطاره. أسباب شخصية تتعلق بالميل للبحث في مجال تسيير الموارد البشرية وتسيير المهارات وضغوط العمل بشكل خاص .

اعتبار مهارات الموارد البشرية مؤثرة في المؤسسة ، إذا ما قورنت بغيرها من الموارد ، فلا تظهر قيمته إلا إذا قامت المؤسسة بتسييره من خلال تدريبه وتطويره في ظل بيئة عمل مناسبة خالية من ضغوطات العمل .

الرغبة في معرفة مدى اهتمام المؤسسة بموضوع ضغوط العمل وتسيير المهارات ، ومحاولة إثارة عدة نقاط وتساؤلات يمكن أن تكون مواضيع لبحوث مستقبلية .

خامساً : صعوبات الدراسة

لقد واجهتنا جملة من الصعوبات نذكرها في :

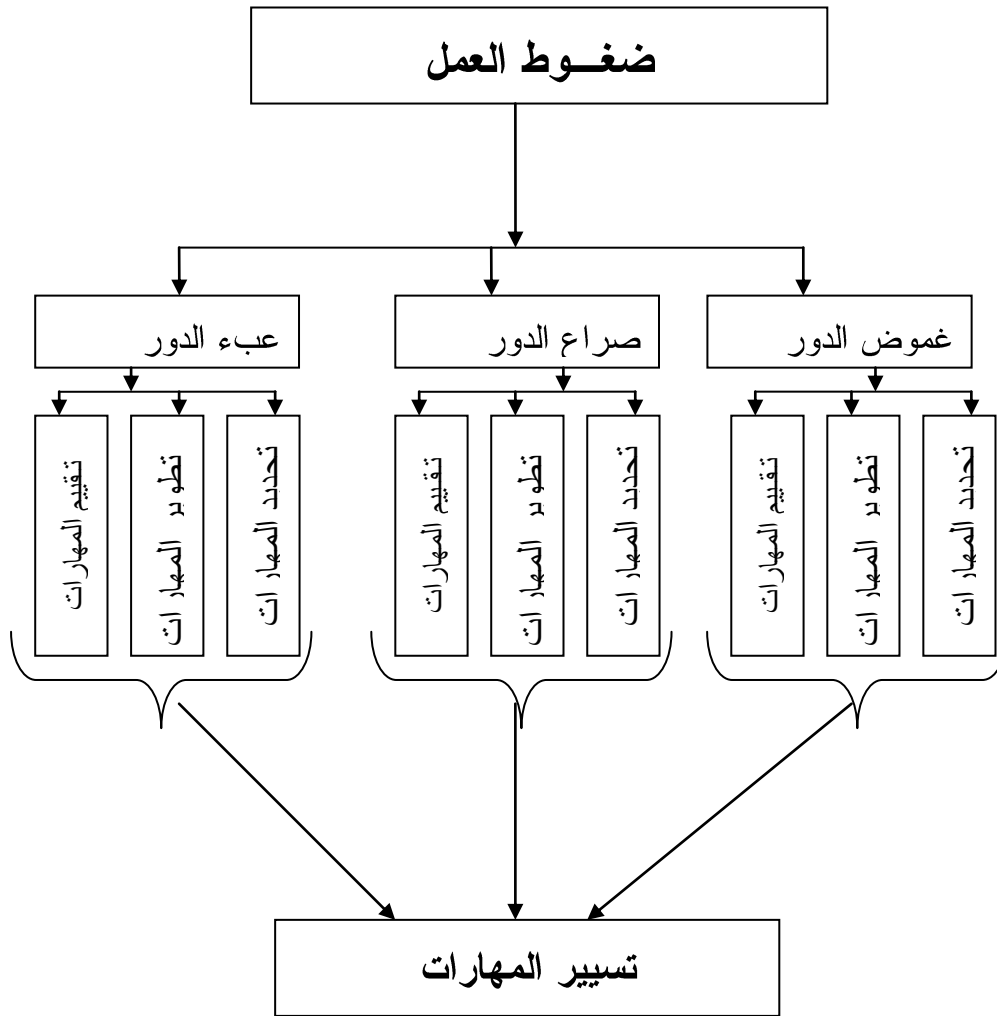
- صعوبة الموضوع كونه يتناول جانبا إنسانيا يتميز بالحساسية التي يصعب التعامل معها في ضبط المتغيرات التي تحكم سلوك الفرد في العمل وهنا ينشب الاختلاف بين الباحثين في مفهوم ضغوط العمل وتسيير المهارات .
- صعوبة إيجاد مراجع تتناول كيفية قياس ضغوط العمل .
- صعوبة في تدقيق مصطلحات الدراسة عند استعمال المراجع الأجنبية . مما اضطرنا إلى الاعتماد على بعض الأساتذة في الحصول على المصطلحات المقابلة لها باللغة العربية.
- صعوبة الحصول على المعلومات في الدراسة الميدانية نظرا لعدم تعاون بعض المسؤولين والعاملين معنا وتزويدنا بالمعلومات اللازمة والضرورية في دراستنا .
- عدم الحصول على إجابات دقيقة على محاور الاستبيان من قبل العاملين في المركب .

نموذج مقترح لمتغيرات الدراسة :

الشكل رقم (01) يوضح نموذج مقترح لمتغيرات الدراسة.

(1) موريس انجرس، المرجع نفسه، ص 198.

الشكل رقم (01) : نموذج مقترح لمتغيرات الدراسة



المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المطلب الأول : الدراسات المتعلقة بضغط العمل .

لقد حظي موضوع ضغوط العمل وكذا تسيير المهارات باهتمام من الباحثين وعلماء الإدارة لما لهما من دور حيوي ومهم في المؤسسة . لذلك سنحاول ذكر أهم ما تم التوصل إليه من دراسات .

❖ الدراسات المحلية :

*دراسة : عبد الغني طاهري (2008/2007)، " ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي "، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، غير منشورة ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة .

الإشكالية : ما طبيعة العلاقة التي تربط ضغوط العمل بالرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

الفرضيات: جاءت فرضيات الدراسة كمايلي :

الفرضية الرئيسية : هناك علاقة ارتباط سالبية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

الفرضيات الفرعية :

-وجود اختلاف في درجة العلاقة الارتباطية بين كل من ضغوط العمل والرضا الوظيفي عند الجنسين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

- وجود اختلاف في درجة العلاقة الارتباطية بين كل من ضغوط العمل والرضا الوظيفي بالنسبة لمختلف الفئات العمرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

- وجود اختلاف في درجة العلاقة الارتباطية بين كل من ضغوط العمل والرضا الوظيفي تبعا لاختلاف المستوى التعليمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

- وجود اختلاف في درجة العلاقة الارتباطية بين كل من ضغوط العمل والرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حسب اختلاف سنوات الخبرة المهنية تبعا للمستويات الوظيفية .

أهمية الدراسة :

-الوقوف على حقيقة ضغوط العمل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، لاسيما وأن هذا الموضوع يفتقر إلى الدراسات الميدانية .

-دراسة مستويات الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،خاصة في ظل تعدد مصادر الضغوط.

أهداف الدراسة :

-معرفة الخلفية النظرية لكل من ضغوط العمل والرضا الوظيفي .

-الكشف عن طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

- الكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة (ضغوط العمل والرضا الوظيفي) تبعا لاختلاف الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الأقدمية ، المستوى الوظيفي .

المنهج المستخدم : المنهج الوصفي التحليلي ،أساليب التحليل الإحصائي المناسبة .

نتائج الدراسة :

-أن مستويات ضغوط العمل والرضا الوظيفي ،هي مستويات متوسطة بشكل عام بالمؤسسة محل الدراسة .

-أن مصادر ضغوط العمل في المؤسسة هي : ساعات العمل ، بسبب نظام المناوبة ،قلة فرص التقدم

والترقية بسبب الإحساس بعدم عدالة الترقية ، عدم المشاركة في اتخاذ القرار وتقييم الأداء والمسؤولية عن الآخرين .

-أن المسيرين في قمة الهرم التنظيمي بشكل خاص يعانون من ضغوط عمل مرتفعة ، وأقصى مستويات الرضا كانت عند صغار السن من العاملين .

-أن مستويات ضغوط العمل والرضا الوظيفي تختلف باختلاف السن والجنس .

- أن اختلاف ضغوط العمل باختلاف الخبرة المهنية ، فيما لا تختلف مستويات الرضا تبعاً لذلك .
- درجة العلاقة الارتباطية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي تختلف باختلاف الجنس .

*دراسة : شاطر شفيق(2010/2009) ، "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الصناعية" ،

دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء سونلغاز جيجل ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة امحمد بوقرة بومرداس ، الجزائر .

الإشكالية : تم تحليل الموضوع من خلال الإشكالية الرئيسية التالية :

ما طبيعة تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية ؟.

الفرضيات : كإجابة أولية على الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية وضع الباحث الفرضيات التالية :

- تؤثر مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية سلباً على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية .

- تؤثر مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية سلباً على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية .

- تؤثر مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري سلباً على الرضا الوظيفي في المؤسسة الصناعية .

- هناك علاقة عكسية بين مستوى ضغوط العمل والرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية.

أهمية الدراسة :

- لفت النظر إلى مدى جدية ضغوط العمل وما يمكن أن تخلفه من آثار سلبية على صحة الإنسان النفسية والجسدية .

- تقدم للمهتمين بموضوع ضغوط العمل من باحثين وموظفين ومديرين أهم ما توصل اليه في الدراسات النظرية والتطبيق ، وتعطيهم نظرة واسعة عن أهم مصادر ومسببات ضغوط العمل ومختلف الأساليب الفعالة التي تحد من تأثيراتها السلبية .

- يمكن أن تقدم هذه الدراسة من الناحية العملية مختلف الوسائل التي يمكن من خلالها رفع مستوى شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي ومن ثم الرفع من جودة الأداء .

أهداف الدراسة :

إلقاء الضوء على ضغوط العمل للتعرف على طبيعتها في المؤسسة الاقتصادية عموماً (الجانب النظري) والمؤسسة الصناعية خصوصاً (الجانب التطبيقي).ومعرفة مختلف عناصرها ومصادر وأسابيها ، وتتبع آثارها على الرضا الوظيفي وعلى صحة الموارد البشرية وأداء المؤسسات .هذا فيما يتعلق بالجانب النظري من الدراسة .

أما الجانب التطبيقي من الدراسة طمح إلى أن تساعد نتائجها ومقترحاتها متخذي القرار في هذه المؤسسة على وضع إستراتيجية فعالة للحد من الآثار السلبية لضغوط العمل والرفع من مستوى شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي ، ومحاولة التعرف على مستوى شعور الموارد البشرية بضغوط العمل والرضا الوظيفي وكشف مختلف الأسباب التي تقف وراء هذا الشعور .

المنهج المستخدم : المنهج الوصفي التحليلي ، و المنهج التاريخي في الجزء النظري من الدراسة ، ومنهج دراسة الحالة و المنهج الإحصائي في الفصل الأخير .

عينة الدراسة : 65 مفردة ، تم اختيارها عشوائيا من كل الأصناف الوظيفية .

نتائج الدراسة :

تعاني الموارد البشرية بمؤسسة إنتاج الكهرباء سونلغاز -جيجل من مستويات مرتفعة من ضغوط العمل. جاءت المصادر المرتبطة بالبيئة الداخلية في المرتبة الأولى من حيث تسببها في شعور الموارد البشرية بمستويات مرتفعة من ضغوط العمل .

مستوى الرضا الوظيفي الذي تشعر به الموارد البشرية بالمؤسسة ظهر بوجه عام منخفض .

العامل الوحيد الذي حقق مستوى مرتفع من رضا الموارد البشرية بالمؤسسة هو عامل جماعات العمل .

ترتبط ضغوط العمل بعلاقة عكسية وقوية مع الرضا الوظيفي .

❖ **الدراسات العربية :**

*دراسة : علي بن حمد سليمان النوشان (2004/2003) ، "ضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات" ،

دراسة مسحية على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنية في مدينة الرياض ، أكاديمي ة نايف العربية للعلوم الأمنية .

الإشكالية : تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :

ما أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات لدى القيادات الإدارية ؟.

التساؤلات الفرعية :

- ما مستوى ضغوط العمل لدى القيادات الإدارية ؟.

- ما مدى إتباع القيادات الإدارية لخطوات عملية اتخاذ القرارات ؟.

- ما أثر ضغوط العمل على خطوات عملية اتخاذ القرارات لدى القيادات الإدارية ؟.

- ما علاقة المتغيرات الديموغرافية بكل من مستوى ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات لدى

القيادات الإدارية ؟.

أهمية الدراسة :

-تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الجديدة التي لم يسبق وأن تم التطرق لها وذلك على حد علم الباحث حيث

أنها تربط ضغوط العمل بعملية اتخاذ القرارات وذلك لما للقرار من أهمية بالغة حيث أن اتخاذ القرار يعتبر

جوهر العملية الإدارية .

- أن موضوع ضغوط العمل من المواضيع الهامة التي تتعلق بعنصر مهم في المنظمات وهو العنصر البشري .

- تعد ظاهرة ضغوط العمل من الظواهر التي لم تتلحقها الكامل من العناية والاهتمام بمجال الإدارة والسلوك التنظيمي في العالم العربي .

- من المؤمل أن تسهم هذه الدراسة وتطبيقاتها في تقديم عدد من التوصيات والمقترحات التي تخدم القيادات الإدارية في الأجهزة الأمنية والمدنية والتعرف على مستوى ضغوط العمل لديهم وأثرها على عملية اتخاذ القرارات .

أهداف الدراسة :

التعرف على مستوى ضغوط العمل لدى القيادات الإدارية .

التعرف على مدى إتباع القيادات الإدارية لخطوات عملية اتخاذ القرارات .

التعرف على أثر ضغوط العمل على خطوات عملية اتخاذ القرارات .

تقديم مقترحات علمية فيما يتعلق بضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات مما يساعد في حل المشكلات التي تواجه القيادات الإدارية في الأجهزة الأمنية والمدنية موضوع الدراسة .

المنهج المستخدم : المنهج الوصفي المسحي .

عينة الدراسة : عشوائية طبقية ، 445 فرد .

نتائج الدراسة :

مستوى ضغوط العمل لدى القيادات الإدارية بالأجهزة الأمنية والمدنية موضوع الدراسة أقل من الوسط وأن مستوى الضغوط أعلى لدى القيادات الإدارية المدنية مقارنة بالقيادات الأمنية .

معظم القيادات الإدارية يقومون بإتباع جميع خطوات عملية اتخاذ القرارات بمستوى عال .

ضغوط العمل لها تأثير أو دلالة إحصائية على إتباع خطوات عملية اتخاذ القرارات .

تأثير ضغوط العمل على خطوات عملية اتخاذ القرارات سلبيا .

*دراسة : محمد صلاح الدين أبو العلا (2010/2009) ، "ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي" ،

دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .

الإشكالية : مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :

ما أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي للمدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة ؟.

الفرضيات :

*هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل وبين درجة الولاء التنظيمي لدى المدراء

العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة . وينبثق منها فرضيات فرعية وهي كالتالي :

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى صراع الدور وعلاقتها بضغط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي .
 - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى غموض الدور وعلاقته بضغط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي .
 - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعباء الوظيفية وعلاقتها بضغط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي .
 - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل المادية وعلاقتها بضغط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي .
 - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقدم الوظيفي وعلاقته بضغط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي .
 - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والتميز وعلاقته بضغط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي .
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية .
- أهمية الدراسة :** تعالج موضوع صناعة الولاء التنظيمي للمدراء في وزارة الداخلية والأمن الوطني ومدى تأثيره بضغط العمل التي يتعرض لها المدراء وخاصة في هذه المرحلة التي تحتاج لجهود كبيرة في ظل المعطيات والمتغيرات السياسية والأمنية التي تواجهها وزارة الداخلية ووضع التوصيات المناسبة الكفيلة بالتغلب على المشاكل وتذليل مسببات الضغوط وزيادة الإنتاجية مما يعكس أداء متميز لديهم .
- أهداف الدراسة :**
- التعرف على أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي عند المدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة .
 - محاولة التعرف على الأسباب التي تزيد من ضغوط العمل .
 - التعرف على فروق المتوسطات في ضغط العمل والولاء التنظيمي للعاملين والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية .
- المنهج المستخدم :** المنهج الوصفي التحليلي .
- عينة الدراسة :** العينة العشوائية الطبقية ، 147 مدير .
- نتائج الدراسة :**
- مستوى ضغط العمل الذي يشعر به المدراء ظهر بوجه عام ضعيف .
- أن عبء العمل هو أكثر العوامل تأثيراً على الضغوط ثم صراع الدور ، ثم الثقافة التنظيمية .

عدم وجود فروق بين مفردات العينة حول أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية .

المطلب الثاني : الدراسات المتعلقة بالمهارات

* دراسة : إسماعيل حجازي(2004/2003) ،"دور وأهمية مرجعية المهارات في تسيير الموارد البشرية "، دراسة حالة مركز غاز البترول المميع ببسكرة، مذكرة ماجستير ، قسم التسيير ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة .

هدف الدراسة : 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 ، وعلى المستوى الميداني قام الباحث بإعداد مرجعية المهارات للمركز محل الدراسة .

نتائج الدراسة :

- مرجعية المهارات ممكنة التطبيق في تسيير الموارد البشرية بمركز غاز البترول .
- إن تطبيق مرجعية المهارات يمكن من :

✓ تحديد نقاط القوة والضعف لدى مختلف الأفراد.

✓ تبسيط عملية ضبط مقاييس التكوين .

✓ تسهيل عملية متابعة تطور مستوى المهارات داخل المركز

✓ متابعة توجهات مسار المهارات.

- بتطبيق مرجعية المهارات فقد تم تبيان دور المعارف في تحسين مستوى الإنتاج.

-تطبيق مرجعية المهارات هو إمكانية للتوجه نحو العمل على إيجاد التجانس على مستوى معارف الأفراد.

*دراسة : فهيمة بوروية (2006/2005) ، "دور المهارات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الصناعية"، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ، مذكرة ماجستير- غير منشورة- تخصص تسيير المؤسسات الصناعية .كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة

الإشكالية : ماهو دور المهارات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الصناعية ؟.

الفرضيات :

- تؤدي المهارات إلى تحقيق تميز للمؤسسة .

أهمية الدراسة :

- اهتمام المؤسسة بالمهارات إلى جانب سعيها إلى رفع مستوى ليونتها في العمل ، يمكن أن يحقق لها ميزة تنافسية طويلة المدى .

- البعد الاستراتيجي للمهارات يفرض على المؤسسة إخضاعها لتسيير محكم قصد الاستفادة منها بشكل جيد .

- المهارات والمعارف تكون دائما سبب التجديد والإبداعات التي تحققها المؤسسة .

أهداف الدراسة :

- التعرف على خصائص المهارات وكيف تسيّر المؤسسات الوطنية .
- محاولة إبراز أهمية اعتماد المؤسسة في توظيف الأفراد على المهارات وعلى اليد العاملة المؤهلة.
- محاولة معرفة كيفية حفاظ المؤسسة على المهارات التي تمتلكها ، وماهي الأساليب المتبعة لتطويرها.
- التعرف على دور المهارات التي تمتلكها المؤسسة الجزائرية في استقطاب أنماط التمييز وتحقيق أفضلية تنافسية .

المنهج المستخدم : المنهج الوصفي التحليلي .

عينة الدراسة : 73 مسير ، 91 عون . أي 164 فرد .

نتائج الدراسة :

- حققت مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة في فترة وجيزة من استقلالها عن المؤسسة الأم نجاحا معتبرا تمثل في الحصول على شهادة الايزو .
- وتيرة الاهتمام بالمهارات والإبداع وتجسيد برنامج لذلك يجب أن تكون أسرع مما هي عليه ، حيث تكمن المشكلة الأساسية في صعوبة توثيق بعض الملاحظات أو الأفكار.
- اهتمام المؤسسة ينصب على المهارات الفردية أكثر من الجماعية .
- تعاني المؤسسة من مشكلة ارتفاع تكاليف المواد الأولية .
- عدم اهتمام المؤسسة بالمهارات بشكل كبير في وضع نظام للمكافآت .
- المطلب الثالث : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة .
- اهتمت هذه الدراسة بمصادر ضغوط العمل التنظيمية وبصفة خاصة (غموض الدور ، صراع الدور ، عبء الدور) ، حيث - حسب وجهة نظرنا - تعتبر الأكثر تأثيرا على تسيير المهارات في المؤسسة .
- اهتمت الدراسة بمصطلح المهارات ، هذا الأخير الذي أصبحت المؤسسة تعتمد عليه في توظيف مواردها البشرية وتسيير أنشطتها .
- تم ربط ضغوط العمل بتسيير المهارات ، حيث نرى أن وجود ضغوط العمل في المؤسسة يؤثر على تسيير المهارات بها .

تمهيد :

بما أن المحيط يشهد العديد من التغيرات وعدم اليقين، فإن المؤسسة مطالبة بسرعة رد الفعل وسبق الحدث للتكيف أكثر مع هذه التغيرات الحاصلة ولأنها تعتمد في تحقيق أهدافها بصورة رئيسية على العنصر البشري الذي يفترض أن يقوم بواجباته المهنية بأسلوب يتسم بالفاعلية لتقديم الخدمات المنتظرة منه على أكمل وجه. ولكن على الرغم من الرغبة الصادقة التي قد تكون لدى المهنيين ومؤسساتهم في تذليل العقبات التي تقف في طريق تقديم الخدمات المطلوبة، إلا أن هناك معوقات في بيئة العمل تحول دون قيامهم بدورهم بصورة كاملة، وهذا ما يطلق عليه ضغوط العمل "Job stress" لذلك زاد الاهتمام بهذا الموضوع خاصة من قبل علماء السلوك التنظيمي والإداري. فقد أصبحت المؤسسات على اختلاف أنشطتها تعاني من ازدياد ضغوط العمل وانتشارها بشكل واسع بين العاملين، حيث يصعب إيجاد مؤسسة لا يشعر العاملون فيها بمستويات مختلفة ومتنوعة من ضغوط العمل، وثبت أن استمرارها يترك آثارا سلبية من مشاكل صحية واضطرابات جسدية ونفسية وسلوكية مما يعيق أداء الفرد ويحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها .

لذا سنحاول في هذا الفصل تحديد مفهوم ضغوط العمل، خصائصها، مراحلها، أنواعها، وأهم نماذج دراستها، مصادرها، آثارها وأساليب قياسها.

المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل

لقي موضوع ضغوط العمل اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والدارسين وخاصة علماء السلوك التنظيمي والإداري، نظراً لما ينتج عنها من آثار على الفرد تهدد استقراره الوظيفي، وتكبد المؤسسة العديد من الخسائر تحول دون تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

وعليه وجب الإلمام بمفهومها، خصائصها، عناصرها، مراحلها، وأنواعها.

المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل .

مفهوم ضغوط العمل: تتباين آراء ووجهات نظر الباحثين بشأن تعريف ضغوط العمل نظراً لاختلاف المنطلقات الفكرية التي ينظر إليها لهذا الموضوع، لذا فإنه يمكن إعطاء مفهوم الضغوط بصفة عامة وضغوط العمل بصفة خاصة.

1- **تعريف الضغوط:** تعود كلمة ضغوط (stress) لغويا إلى الكلمة اللاتينية (stringer) وتعني يسحب بشدة⁽¹⁾

عرّف الضغط بأنه: « مجموعة المتغيرات الخارجية التي تمثل تهديداً للفرد وتؤدي إلى اضطراب سلوكه »⁽²⁾.

ركّز هذا التعريف على أن مصدر الضغط يكون خارجياً فيؤثر على سلوك الفرد .

و يعرف بأنه: « عدم التوافق بين متطلبات الحياة وبين الموارد والإمكانيات المتاحة »⁽³⁾.

يشير هذا التعريف إلى أن الضغط ينتج من خلال عدم توفر الموارد والإمكانيات بالقدر الذي يلبي حاجات ورغبات الفرد.

يعرّف ميكاييل أرجيل (M.Argyle،1989) الضغط بأنه: « رد فعل ناتج عن نقص التوافق بين الأفراد ومحيطهم »⁽⁴⁾ .

يشير هذا التعريف إلى أن الضغط عبارة عن رد فعل الفرد وهو ينتج عن نقص تأقلمه مع المحيط .

(1) معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد، "إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير" دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007 ،ص 106 .

(2) مدحت محمد أبو النصر "إدارة وتنمية الموارد البشرية.الاتجاهات المعاصرة" ، مجموعة النيل العربية ،ط1، القاهرة، مصر ، 2007،ص 216.

(3) أحمد ماهر، "كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل"، الدار الجامعية، الاسكندرية،مصر ، ص 10.

(4) Argyle, " the social psychology of work", ed, PENG DIN? London, 2nd,1989, p 199

أما فرنش (French) وزملاؤه فيعرفون الضغط بأنه: « حالة تنتج عن ضعف الانسجام والتوافق بين الأفراد وبيئة عملهم تلك التي تفرض عليهم متطلبات متزايدة تفوق قدرتهم على مواجهتها»⁽¹⁾ . يشير هذا التعريف إلى أن الضغط ينتج من أن بيئة عمل الفرد تكلفه بأعمال تفوق طاقته ومؤهلاته، مما يؤثر على أدائه.

وفي نفس السياق عرّف أيضا على أنه: « عدم التوافق أو ضعف التوافق بين الفرد والمواقف التي يتعرض لها في محيط عمله، بحيث يدرك عدم كفاية قدراته لمواجهة متطلبات المحيط التي تشكل عبئا ثقيلاً عليه»⁽²⁾ . من مجمل ما ورد من تعاريف للضغوط ، نلاحظ بأنها عرّفت إما على أساس المثير أو الاستجابة أو التفاعل بين الفرد والبيئة.

2- تعريف ضغوط العمل: لضغوط العمل مجموعة من التعاريف يمكن إدراج أهمها فيما يلي:

عرّف ضغط العمل بأنه: « عدم الموائمة أو عدم التناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات وبين متطلبات عمله»⁽³⁾ .

يشير هذا التعريف أن ضغط العمل ينتج من عدم التوافق بين مهارات وقدرات الفرد وبين ما تتطلبه الوظيفة التي يشغلها.

وفي نفس السياق عرّف كاراسيك (Karasek) ضغط العمل بأنه: «متطلبات العمل التي قد تفوق قدرات وطاقات الموظف»⁽⁴⁾ .

وعرف أيضا بأنه : « مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة العمل والتي تنتج عنها مجموعة من ردود الأفعال تظهر في سلوك الأفراد في العمل أو في حالتهم النفسية والجسمانية أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط»⁽⁵⁾ .

إن ضغط العمل حسب هذا التعريف عبارة عن المثيرات الموجودة في بيئة العمل والتي تتسبب بردود أفعال مختلفة للفرد وتظهر في سلوكه وأدائه لعمله .

وفي نفس السياق عرف بأنه : « تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسه أو في البيئة التي يعمل بها ، بما في ذلك المؤسسة ، حيث يترتب على هذه العوامل حدوث آثار ونتائج جسدية أو نفسية أو سلوكية على الفرد تؤثر بدورها على أدائه للعمل»⁽⁶⁾ .

(1) عبد الغفار حنفي وآخرون، "محاضرات في السلوك التنظيمي"، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، مصر، 2002، ص 182.

(2) محمد حسن حمدات، "السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية"، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص162.

(3) خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، "السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة"، إثناء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 277

(4) أمل بنت سلامة الشامان، "مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى المشرفات الإداريات في مدينة الرياض"، مجلة التربية وعلم النفس، العدد 26، جامعة

الملك سعود، 1427هـ، ص 38

(5) معن محمود عياصرة ، مرجع سابق ، ص 160 .

(6) علياء عبد الله سيد أحمد ، " الكفاءة الذاتية وعلاقتها بالضغوط المهنية لدى معلمي التربية الخاصة بولاية الخرطوم "، مذكرة ماجستير ، تخصص

الأداب في علم النفس ، جامعة الخرطوم ، السودان ، مارس 2002، ص 52 .

و عرف بأنه : « مجموعة من التفاعلات بين الفرد وبيئته والتي تتسبب في حالة عاطفية أو وجدانية غير سارة كالتوتر والقلق » . (1)

حسب هذا التعريف فإن ضغوط العمل تنتج من تفاعل الفرد مع بيئته مما يتسبب في حدوث نتائج سلبية كالتوتر والقلق وغيرها .

كما عرف أيضا حسب (Caplan) وآخرون بأنه : « خصائص موجودة في بيئة العمل والتي تخلق تهديدا للفرد» (2) .

أي أن ضغوط العمل مصدرها بيئة العمل وما تتضمنه من مخاطر تشكل تهديدا للفرد .
و يعرف أيضا بأنه : « الاستجابة النفسية والسلوكية لدى الفرد عند محاولته التأقلم والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية» (3) .

ركّز هذا التعريف على نوع الاستجابة التي يبديها الفرد عند تعرضه للضغط الناتج عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، أي تم تعريف الضغط على أساس الاستجابة.

ومن مجمل ما ورد من تعاريف لضغوط العمل يمكن أن نستنتج التعريف التالي :

ضغوط العمل هي : " الحالة التي تصيب الفرد والنتيجة عن نقص التوافق بين ما يمتلكه من مهارات وقدرات وبين متطلبات بيئة العمل ، مما يؤثر على حالته النفسية والسيولوجية والسلوكية وعلى أدائه وأداء المنظمة ككل ، مما يحول دون تحقيقها لأهدافها " .

من خلال هذه التعاريف يتضح لنا أن لضغوط العمل مجموعة من الخصائص سنوردها في المطلب الموالي .

(1) راوية حسن ، " السلوك التنظيمي المعاصر " ، دار الجامعة ، القاهرة ، 2002 ، ص 121 .

(2) خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون ، مرجع سابق ، ص 277 .

(3) وليد سرحان ، "أحدث في السلوك الإنساني" دار مجدلاوي للنشر ، الأردن ، 2007 ، ص 29 .

المطلب الثاني : : خصائص و عناصر ضغوط العمل .

أولاً : خصائص ضغوط العمل .

تتميز ضغوط العمل بمجموعة من الخصائص نذكر أهمها في:⁽¹⁾

- 1 -تتفاوت ضغوط العمل من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد، فقد تكون دافعاً لرفع جودة العمل والتفوق، وقد تشكل فرصاً للتحسين والتطوير ومصدراً للابتكار ومن الممكن أن تكون الضغوط قاتلة، فقد عانى المجتمع الياباني مما يسمى بالضغوط المميته الناتجة عن الإفراط في العمل.
 - 2 -لا توجد طريقة تكفل بها المؤسسة القضاء على الضغوط، لكن هناك أساليب تخففها إلى حدها الأدنى.
 - 3 -ضغوط العمل متواجدة في كل مؤسسة بشكل أو بآخر، فازدحام المكتب مثلاً أو زيادة طلبات الزبائن، أو تغيير مواعيد العمل، أو زيادة واجبات ومسؤوليات الوظيفة أو زيادة الضوضاء ...، كل ذلك يشكل ضغطاً على الفرد.
 - 4 -يختلف تأثير ضغوط العمل على الأفراد، فالبعض له القدرة على تحمل مواقف ضغط كبيرة نسبياً ولفترات طويلة من الوقت، بينما البعض الآخر لا يستطيع تحمل سوى مواقف ضغط قليلة جداً، وهذا يتوقف على طبيعة الفرد ودرجة تحمله.
 - 5 -تختلف استجابة الأفراد للضغوط، مما يخلق اختلافاً في ردود أفعالهم اتجاهها.
- من مجمل ما ورد من تعاريف وخصائص لضغوط العمل نجد أنها تتكون من مجموعة عناصر.

(1) عامر سعيد، علي محمد عبد الوهاب، "الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة"، الدار الجامعية، مصر، ط2، 1996، ص 373 (بتصرف)

ثانياً: عناصر ضغوط العمل .

من خلال مختلف التعاريف لضغوط العمل تظهر أن لها عناصر وقد حددها (Walace et Szilagi) في ثلاث هي: (1)

المثير ، الاستجابة ، التفاعل بين الأفراد والمثير .
ويمكن توضيح هذه العناصر كما يلي:

1- **عنصر المثير** : وهي القوة المسببة للضغط ، وهي أي حدث يدركه الفرد على أنه تهديد ، وقد تكون هذه المثيرات طبيعية أو نفسية أو اجتماعية ، ومن أمثلة المثيرات الطبيعية: الأمراض، أما المثيرات النفسية فإنها تنشأ عن التهديدات التي ترجع إلى ردود الفعل الداخلية من أفكار أو أحاسيس أو قلق بخصوص تهديدات معينة، وبالتالي فإن المثيرات النفسية ترجع إلى الشخص نفسه ، بمعنى أن التهديدات والفرص تحدث نتيجة تفسير الفرد لواقعة ما . وليست مرتبطة بطبيعة الواقعة ، أما المثيرات الاجتماعية تنتج من الخلافات مع الأقارب والأصدقاء. (2)

2- **عنصر الاستجابة للضغط** : يتمثل في ردود الفعل النفسية أو الجسمية أو السلوكية اتجاه الضغط (3). وتظهر الاستجابة في صورة إحباط الذي يحدث نتيجة وجود عائق بين السلوك والهدف الموجه له (4) . أو القلق وهو الإحساس بعدم الاستعداد للاستجابة بصورة ملائمة في بعض المواقف. (5)

3- **التفاعل بين الفرد والمثير**: يشير هذا العنصر إلى التفاعل الذي يحدث بين مسببات الضغوط سواء أكانت عوامل تنظيمية أم بيئية أم علاقات شخصية ، وبين ما يحدث من استجابات. (6) حيث يتفاعل الفرد مع مثير الضغط، ويبدأ بالتفكير في كيفية التعامل مع الضغط ، سواء بالواجهة أو بالاستسلام ، وذلك انطلاقاً من طبيعة المثير وقوته (7) .

(1) أندرودي سيزلاقي ومارك جي والإس، "السلوك التنظيمي والآداء"، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية ، 1991، ص180.

(2) إبراهيم عبد الستار، "الإكتئاب، اضطراب العصر الحديث"، عالم المعرفة، الكويت، 1998، ص 118.

(3) مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر ، 2008، ص125.

(4) عبد الحكم أحمد الخزامي، "آفة العصر، ضغوط العمل بين المدير والخبير" ، مكتب ابن سينا، مصر، ص16.

(5) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 125.

(6) فاروق عبد الله فليحة، محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن ، 2005، ص 306.

(7) لو كيا الهاشمي، "الضغط النفسي لدى أساتذة التعليم العالي"، مشروع بحث معتمد من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مديرية البحث الجامعي (1999-2000)، ص96.

ويمكن إضافة عنصرين آخرين لضغوط العمل في ضوء تطور مفهوم العمل وهما⁽¹⁾:

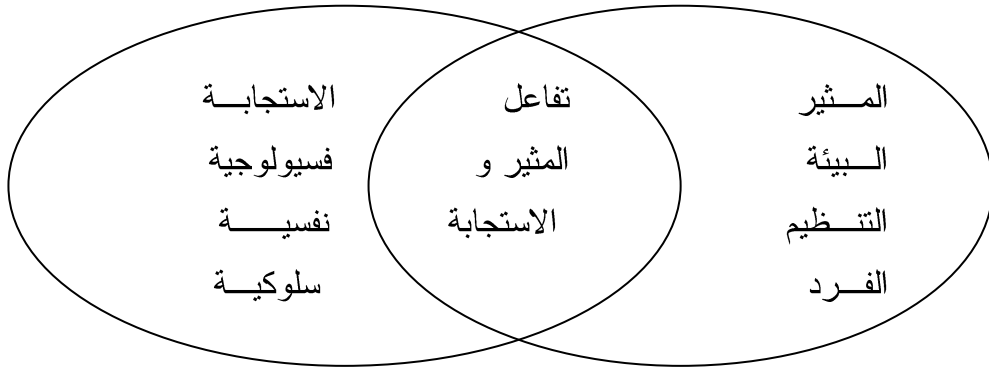
* عنصر الإدراك : الإدراك العقلي له دور فعال في مدى إحساس الفرد بالعوامل الضاغطة عليه.

* عنصر الفروق الفردية : نفس العلاقة بين قدرة الأفراد على التعامل مع مسببات ضغوط العمل والسيطرة عليها والتأثر بها سلباً أو إيجاباً .

نظراً لتأثير ضغوط العمل على الأفراد وعلى المؤسسات التي يعملون فيها، لا بد من التعرف على مراحل ردود فعل الأفراد نتيجة تعرضهم لضغوط العمل.

والشكل التالي يلخص العناصر السابقة الذكر .

الشكل رقم (02): عناصر ضغوط العمل .



المصدر : معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، "إدارة الصراع والالتزام وضغوط العمل والتغيير"، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص 113 .

المطلب الثالث: مراحل الاستجابة لضغوط العمل .

لقد كانت أول محاولة علمية لتفسير وتحديد مراحل الضغوط أو كما يسميها البعض (مراحل دورة حياة الضغوط) قد قام بها الطبيب والعالم هانس سيليه (Hans Selye)⁽²⁾. واقترح ثلاث مراحل لنظام رد الفعل الدفاعي التي يمر بها الفرد عند مواجهة الضغوط وأطلق عليها اسم التكيف العام المترامن (Adaption générale syndrome)⁽³⁾ ، حيث تعني كلمة التكيف (Adaption) المثيرات الدفاعية التي تحدث في الجسم وتهدف إلى مساعدة الفرد الواقع تحت ضغط العمل على التكيف، حيث أن كلمة عام (général) تعني أن رد الفعل الدفاعي ضد مسببات الضغط يكون له تأثير على أجزاء الجسم المختلفة .

(1) فاروق عبد الله فليحة، مرجع سابق، ص 306 .

(2) حسين حريم، "السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات"، دار زهران، عمان ، الأردن، 2004 ص285.

(3) محمد حسن حمدات، مرجع سابق، ص 189 .

أما كلمة المتزامن (syndrome) فتعني أن ردود الفعل الدفاعية للجسم تحدث في وقت واحد، وتختلف ردود أفعال الأفراد داخل المؤسسة اتجاه الضغط في كل مرحلة باختلاف مسببات الضغط بالإضافة إلى شخصية الفرد (1).

وهذه المراحل هي: مرحلة الإنذار (التنبه بالخطر) ، مرحلة المقاومة ، مرحلة الإنهاك (الإرهاق) .

1- **مرحلة الإنذار (التنبه بالخطر)(Alarm reaction):** وهي مرحلة الإحساس بوجود الخطر حيث يواجه الفرد ضغطاً بفعل بمثير خارجي ينشط نظام الضغط الداخلي، وتتم استثارة وسائل الدفاع لديه مثل: زيادة ضربات القلب، ارتفاع معدل التنفس ، ارتفاع ضغط الدم، توتر الأعصاب...الخ. (2) وتكون مقاومة الفرد للضغوط ضعيفة(3) .

وتعتبر هذه المرحلة بمثابة ردود فعل أولية ناتجة عن التعرض لمثير معين .

2- **مرحلة المقاومة (Resistance):** يحاول الجسم في هذه المرحلة التغلب على الأعراض التي نتجت عن المرحلة الأولى، ويشعر الفرد في هذه المرحلة بالقلق والتوتر (4) .

ويحاول إصلاح الأضرار والحد من تطور الضغط ، فإذا استطاع النجاح والتغلب على المشكلة فإن أعراض الضغط تزول، أما إذا فشل فإنه سينتقل إلى المرحلة الموالية(5).

3- **مرحلة الإنهاك (الاستنزاف، الإرهاق) (Exhaustion):** تبدأ هذه المرحلة حين تنهار مقاومة الفرد حيث تستنفذ طاقة الجسم ويصبح غير قادر على التكيف(6). ويمكن الاستدلال على الوصول إلى هذه المرحلة من خلال بعض المظاهر مثل: الاستياء من جو العمل، انخفاض معدلات الإنجاز ، التفكير في ترك الوظيفة ، اللامبالاة ، الاكتئاب.

وتعتبر هذه المرحلة من أخطر المراحل وأصعبها لما تشكله من تهديد على الفرد والمؤسسة(7) .

والشكل التالي يوضح المراحل لردود الفعل اتجاه الضغوط وفقاً لهانس سيليه(Hans Selye).

(1) نايف بن فهد التويم، "مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية"، مذكرة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005 ، ص21.

(2) خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق ، ص 277 .

(3) النمر سعود، "دراسة تحليلية لإتجاهات العاملين نحو مستوى ضغط في القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للشخصية الإدارية، المجلد 16 ، العدد 2 ، القاهرة، 1994،

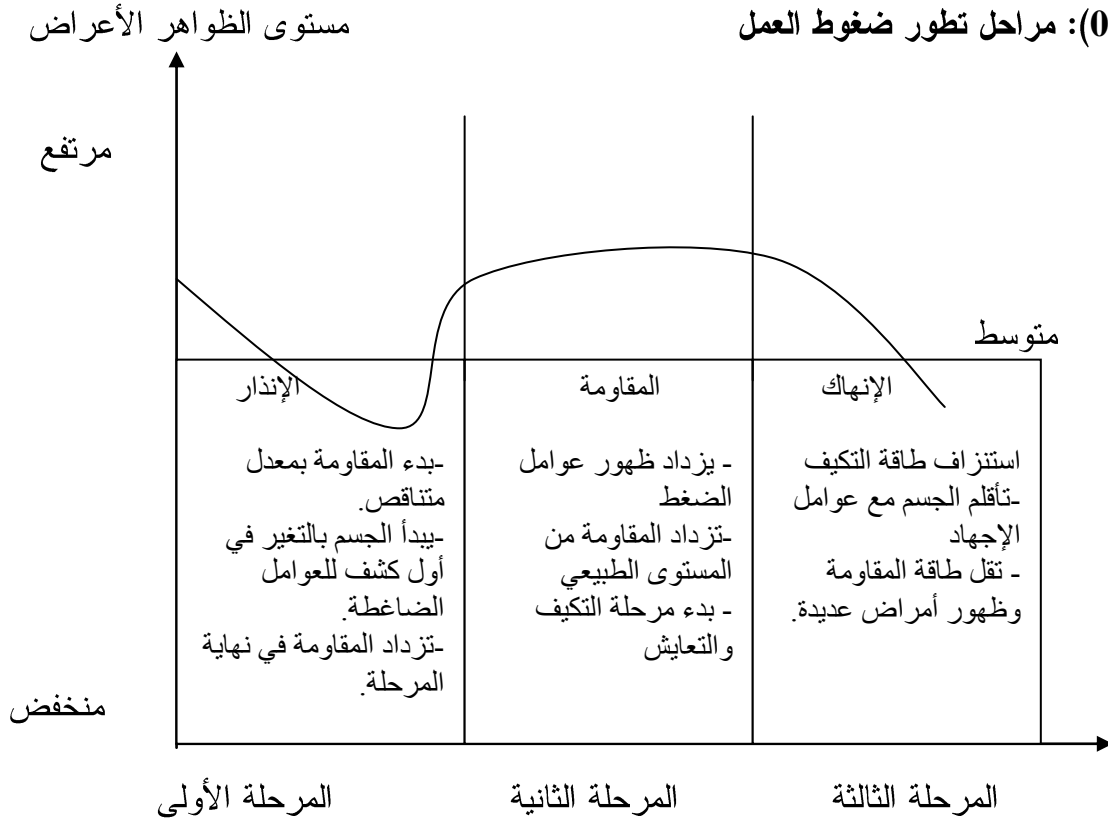
(4) Louder Merthe, "Stress sources", Jolm village sous Newyork, USA, 1987, P107

(5) موفق محمد الكبيسي، "ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي"، دراسة ميدانية على قطاع البنوك القطرية ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة الاسكندرية ، مصر ، العدد1، 2004 ، ص 173.

(6) Louder Merthe, op cit, P107.

(7) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 126 .

الشكل رقم (03): مراحل تطور ضغوط العمل



المصدر: أندرودي سيزلافي ومارك جي والاس، " السلوك التنظيمي والأداء"، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، الرياض، ط غير مذكورة، 1991، ص 182، (بتصرف) .

لقد طرحت أعمال سيليه (Selye) ثلاث نقاط تتعلق بضغط العمل لا بد من أخذها بعين الاعتبار هي:⁽¹⁾

- 1- من الواضح أن هناك ردود فعل اتجاه ضغوط العمل.
- 2- يظهر أغلب الأفراد ردود فعل للضغط في تصرفاتهم بالرغم من احتمال وجود فروق بينهم في محيط العمل.
- 3- لعقل الإنسان وجسمه حدود لا يمكن احتماله، وقد يؤدي تكرار أو استمرار حالات الضغط إلى زيادة تعرض الفرد للحوادث والأمراض والنتائج الأخرى التي قد تؤثر سلباً على أدائه التنظيمية. ولنتمكن من الإحاطة أكثر بمفهوم ضغوط العمل وجب التعرف على التصنيفات والتقسيمات لمختلف أنواعها.

(1) أندرودي سيزلافي ومارك جي والاس، والاس، مرجع سابق، ص 181.

المطلب الرابع : أنواع ضغوط العمل .

تم تقسيم ضغوط العمل إلى أنواع وفقاً لمعايير تصنيف مختلفة، والتصنيف الأكثر شيوعاً وقبولاً يميزها في نوعين هما: ضغوط إيجابية وضغوط سلبية.

وقد ميز سيليه (Selye) بين هذين النوعين حيث أطلق على الضغط النافع الضغط الإيجابي (Eustress)، أو الضغط السلبي الضغط المزعج (Distress)⁽¹⁾.

1- الضغوط الإيجابية: تعد دافعاً أو حافزاً يدفع الفرد نحو الأداء الأفضل ويساعده على الإبداع وتنمية الثقة بالنفس، ومواجهة التحديات وتجاوزها، مما يعود بالفائدة على الفرد والمؤسسة.⁽²⁾ فكثير من الأعمال تحتاج إلى ضغط يمارسه القائد أو الرئيس على العاملين معه للاحتفاظ بحيويتهم ونشاطهم، وفي الوقت نفسه لقهري أي تكاسل أو تخاذل ينجم من رتابة العمل وعن ظروف التعامل والاحتكاك اليومي وردود الأفعال.⁽³⁾

كما أن حاجة الفرد إلى قدر من الضغط في حياته أو عمله لا يعني أن يتجاوز الضغط قدراته وإمكاناته، ويشترط فيه أن يكون في حدود ما يتطلبه العمل وإمكانات العاملين.⁽⁴⁾

2- الضغوط السلبية: وهو ما يطلق عليه Distress، وهي ضغوط ذات انعكاسات سلبية على الفرد والمؤسسة التي يعمل فيها، ويترتب عليها شعور الفرد بالإحباط وعدم الرضا والارتباك في العمل، وانخفاض في الروح المعنوية والشعور بالأرق والإرهاق والقلق والتشاؤم من المستقبل. ومن أمثلتها: الروتين في العمل، غياب جو الإبداع... الخ.⁽⁵⁾

ينبغي الإشارة إلى أن إدراك الفرد للضغوط الواقعة عليه يلعب دوراً أساسياً في رسم الحد الفاصل بين الضغط الإيجابي والضغط السلبي، ويجب لفت الانتباه إلى أدى ليست الأحداث السلبية فقط هي المسببة للضغط فنجد أحياناً أن أحداثاً إيجابية تشكل ضغطاً بالنسبة للعامل، فمثلاً: الترقية قد تشكل ضغطاً بالنسبة للعامل الذي تنقصه الخبرة والمهارة لتولي مهام المنصب الجديد.⁽⁶⁾

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⁽⁷⁾:

(1) طه عبد العظيم حسين، سلامة عبد العظيم حسين، مرجع سابق، ص 32.

(2) محسن حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص 167

(3) محسن أحمد الخضيرى، "الضغوط الإدارية، الظاهرة، الأسباب، العلاج"، مكتبة مدبولي، القاهرة، مصر، 1991، ص 69

(4) طه عبد العظيم حسين، سلامة عبد العظيم حسين، مرجع سابق، ص 33.

(5) محسن حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص 167.

(6) فاروق عبد الله فلية، مرجع سابق، ص 307.

(7) المرجع نفسه، ص 307.

- الضغوط البسيطة : تستمر من ثوان 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 الأشهر ، مثل: النقل أو الإيقاف عن العمل، غياب شخص يتعامل مع الفرد في العمل.
- * حسب معيار الاستمرارية: وفقاً لهذا المعيار تنقسم ضغوط العمل إلى: (1)
- 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 ماكراث (Mcgrath) وهيجان لتصنيف الضغوط وفقاً لمصدرها إلى ثلاث أنواع هي: (2)
- 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... الخ.
- الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية: تظهر هذه الضغوط لدى الفرد نتيجة عدم التفاعل مع فريق 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 ونمط شخصيته ، مثل: شخص سريع الغضب يكون أكثر عرضة للضغوط من الشخص الهادئ.
- * حسب معيار النطاق: تنقسم ضغوط العمل وفق هذا المعيار إلى (3):
- ضغط عمل ذو نطاق أو محدود: تشمل فئة من الوظائف والعاملين فيها...
- ضغط عمل ذو نطاق واسع: تشمل مجالات عمل متعددة داخل المؤسسة وفئات واسعة من العاملين .

(1) نداء محمد الصوص، "السلوك الوظيفي"، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص86

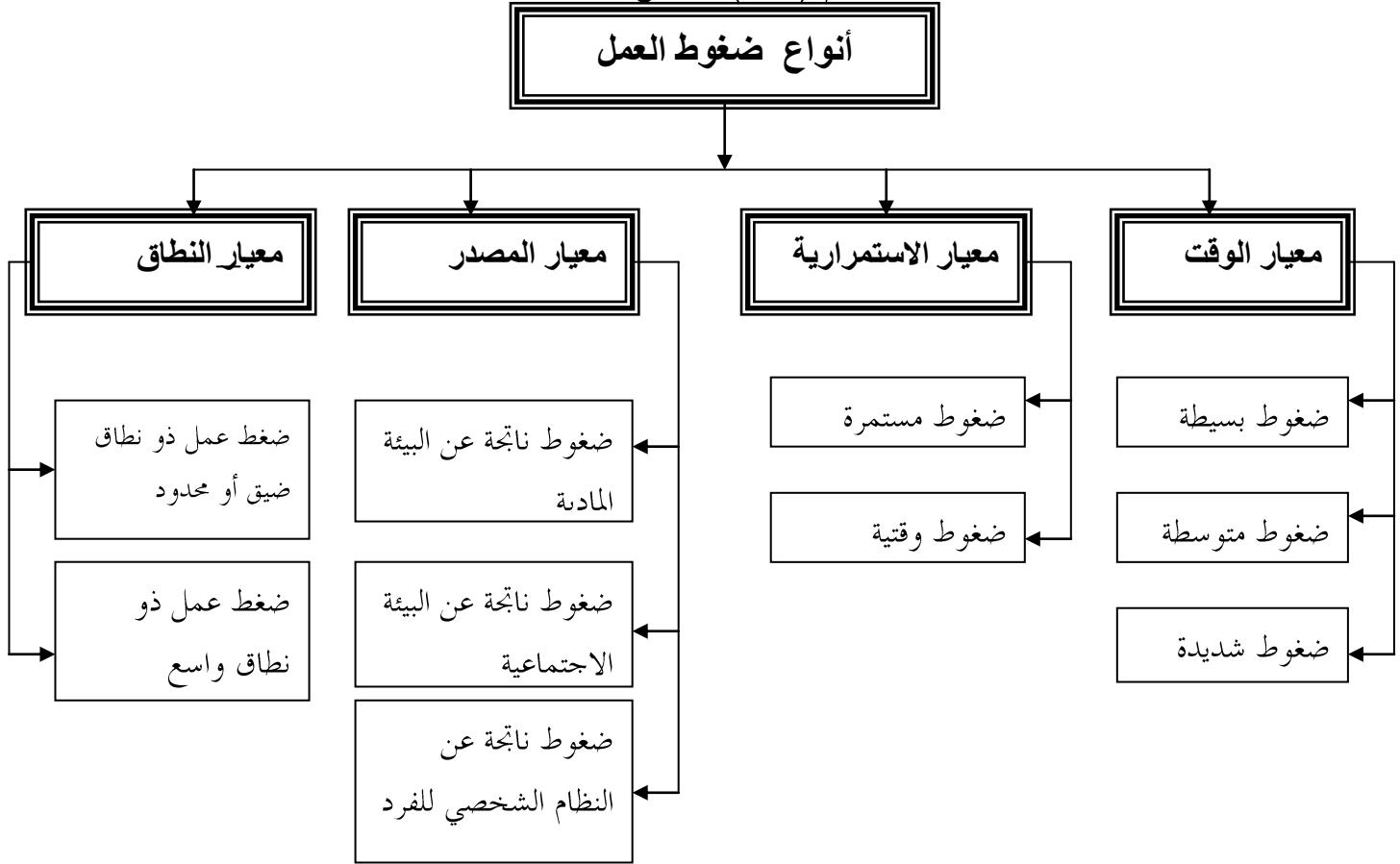
(2) قاسم نايف علوان، نجوى رمضان أحمد، "إدارة الوقت (مفاهيم وعمليات وتطبيقات)" دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 ، ص 138 .

(3) عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، دار وائل 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 أم لا 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، فالإشاعات حول احتمالات تسريح العمال قد تكون مصدراً 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، أما استمرار هذه المهمة لمدة شهر قد يؤدي إلى نتائج نفسية غير مرغوبة .
- ويمكن تلخيص مراحل ضغوط العمل في الشكل التالي :

الشكل رقم (04) : أنواع ضغوط العمل .



المصدر : من إعداد الطالبة

(1) جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، "السلوك التنظيمي (نظريات ونتائج وتطبيق علمي لإدارة السلوك في المنظمة" ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2000، ص 516.

المبحث الثاني : النماذج المتخصصة بدراسة ضغوط العمل .

لقد شجعت وحفزت نتائج دراسات سيليه (Sely) 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 و النماذج لدراسة ضغوط العمل ، وفيما يلي عرض لأهم النماذج المتخصصة في دراسة ضغوط العمل .

المطلب الأول : نموذج لبير ونيومان (Beehr et Newman ;1978)

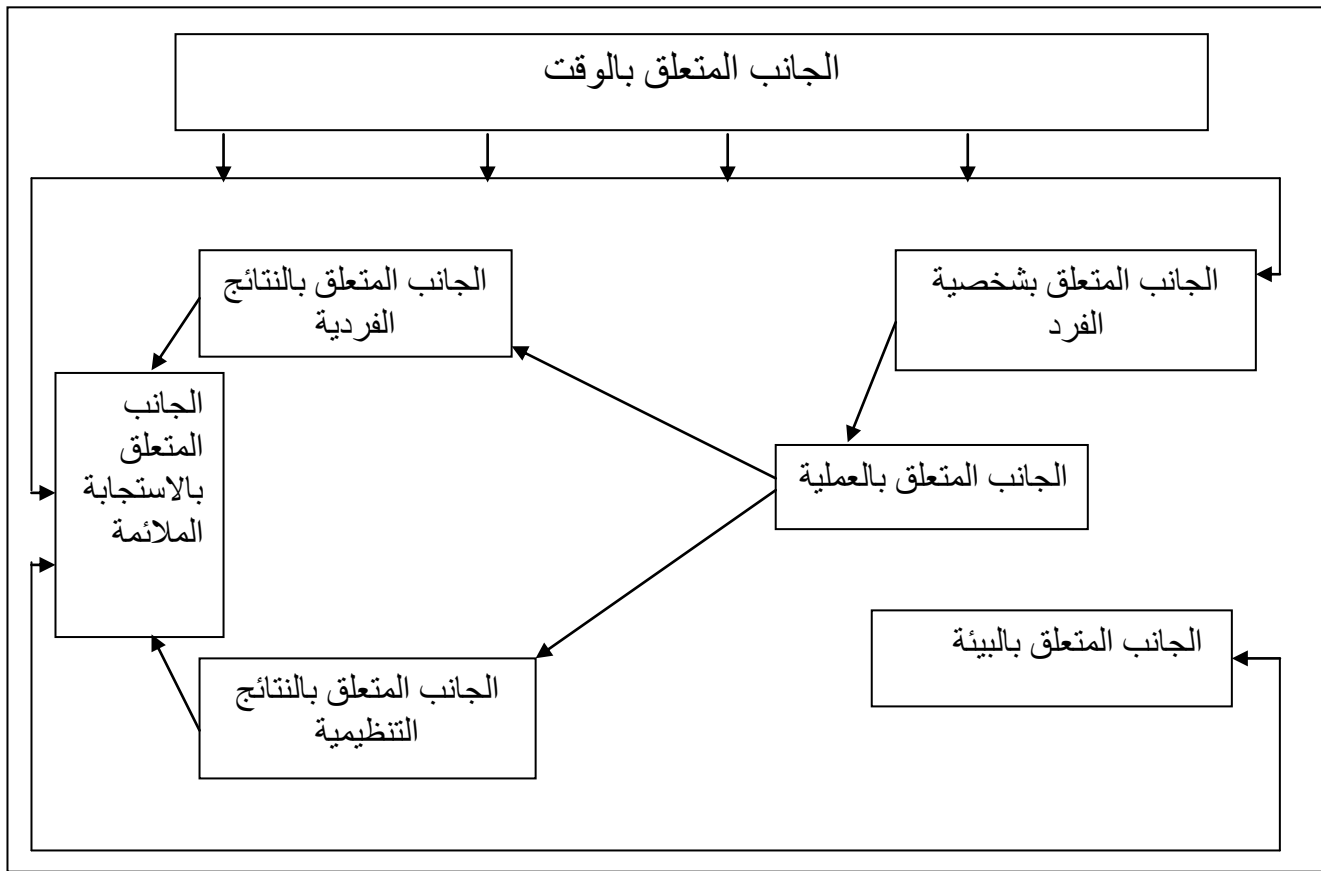
يمثل هذا النموذج نقطة البداية لتطور العديد من النماذج والنظريات المتعلقة بضغوط العمل ، ويمكن اعتباره بمثابة دليل أو موجه رئيسي لفهم ضغوط العمل .

حيث يفترض هذا النموذج أن لضغوط العمل مصدرين رئيسيين هما : الفرد والمؤسسة . والتفاعل بين هذين المصدرين في زمن محدد يؤدي إلى مجموعة من الآثار ، بناءا عليه يتبنى كل منهما الاستجابة الملائمة⁽¹⁾ .

والشكل الموالي يبين عناصر النموذج والعلاقة فيما بينها .

(¹) عبد الرحمان بن أحمد بن محمد الهيجان ، " ضغوط العمل ، منهج شامل لدراسة مصادرها ، نتائجها وكيفية إدارتها" ، مركز البحوث والدراسات الإدارية ، السعودية ، 1998 ، ص 60-61 .

الشكل رقم (05) : نموذج لبير ونيومان 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 60-61 .

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

المطلب الثاني : نموذج جيبسون وزملائه . (Gibson , Ivancevichand , Donnelly , 1982)
يوضح هذا النموذج 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 الموالي يوضح مضمون هذا النموذج .

الشكل رقم (06) : نموذج جيبسون وزملائه لدراسة ضغوط العمل .



المصدر : خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون ، "السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة" ، مكتبة الجامعة ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2009 ، ص 286 .

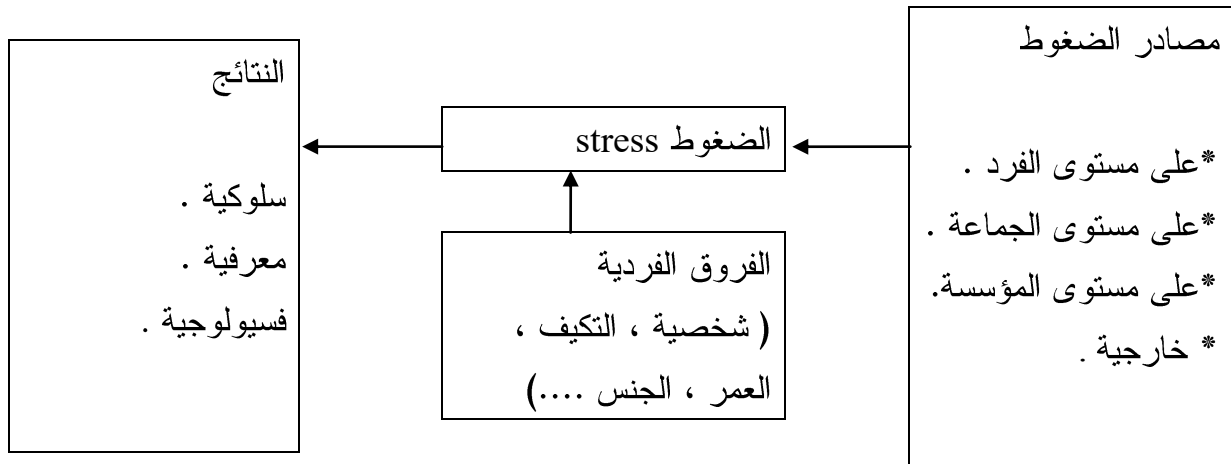
(1) حسين حريم ، "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال" ، مطبعة الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2004 ، ص 286 .

يوضح هذا الشكل أن مصادر الضغوط الوظيفية والمتمثلة في ضغوط على مستوى الفرد ، الجماعة ، المؤسسة ، وكذا على مستوى البيئة المادية ، وبتدخل الفروق الفردية (معرفة عاطفية ، بيولوجية ، ديموغرافية .. الخ) ، حيث يدرك من خلالها الفرد الضغوط الوظيفية التي يواجهها . مما يؤدي إلى مجموعة من النتائج (موضوعية ، سلوكية ، معرفية ، فسيولوجية وتنظيمية)
 يختلف النموذج الثاني عن النموذج الأول في أنه يوضح بتفصيل أكثر مصادر الضغوط ، ويبين دور الفروق الفردية في مدى إدراك الفرد للظروف الضاغطة عليه والتي يواجهها والنتائج والآثار الناتجة عن ضغوط العمل ، أما النموذج الأول يركز على أن مصدر الضغوط هو الفرد والمؤسسة . ولم يفصل في النتائج الفردية والتنظيمية لضغوط العمل .

المطلب الثالث : نموذج كرايتنر و كنيكي (Kinicki , Kreitner) .

يوضح هذا النموذج مصادر الضغوط ويقسمها إلى : ضغوط على مستوى الفرد ، الجماعة ، المؤسسة وإلى ضغوط خارجية كالأوضاع الاقتصادية والأسرية ... الخ . (1)
 والفروق الفردية التي تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط ، وبالتالي على أثارها أو نتائجها . (2)
 والشكل الموالي يوضح مضمون النموذج .

الشكل رقم (07) : نموذج كرايتنر و كنيكي لدراسة ضغوط العمل .



المصدر : خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون ، " السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة " ، مكتبة الجامعة ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2009 ، ص 287 .

(1) حسين حريم ، مرجع سابق ، ص 287 .

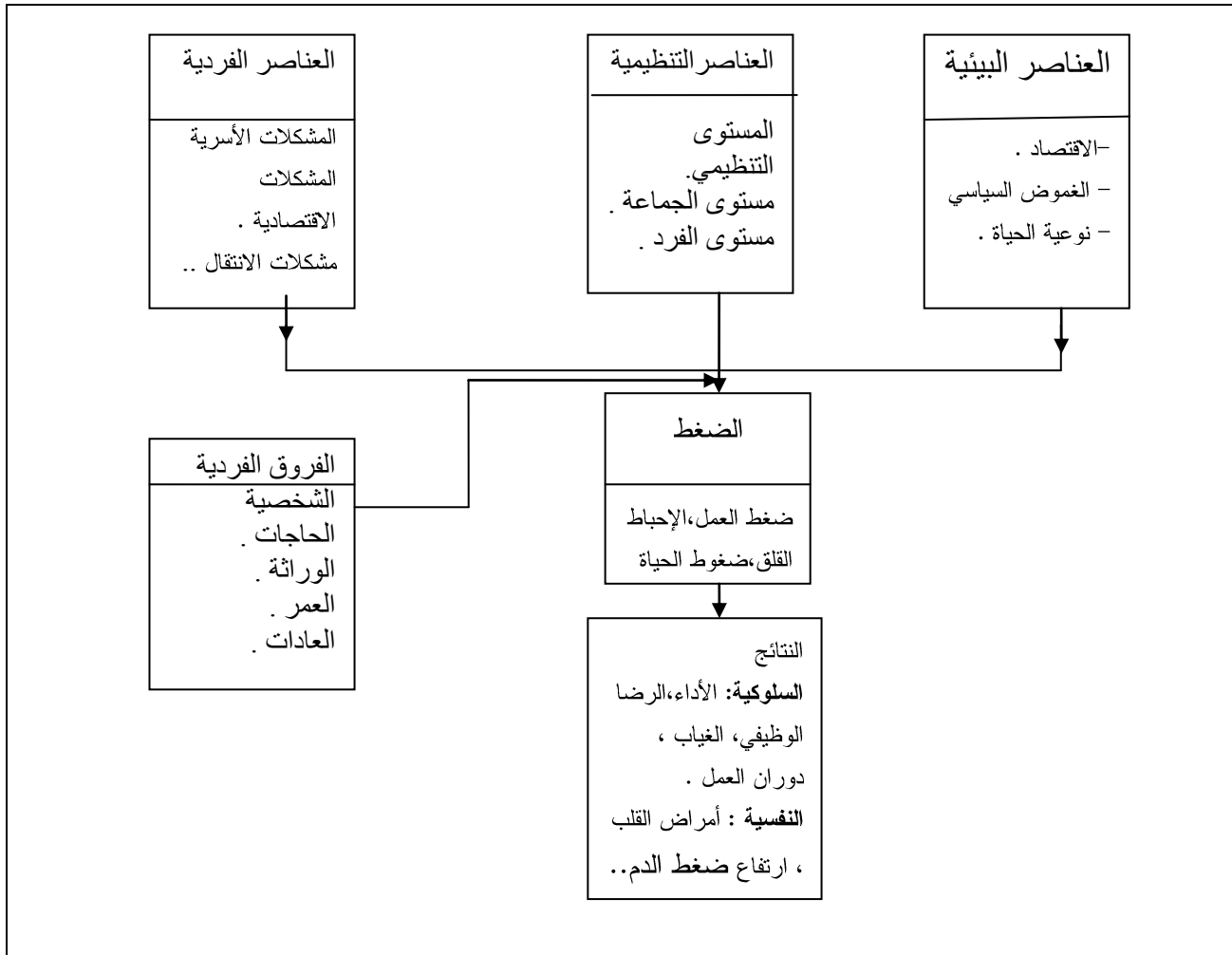
(2) خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون ، مرجع سابق ، ص 286 .

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

المطلب الرابع : نموذج سيزلاقي و والاس .

يحتوي هذا النموذج على أربعة عوامل رئيسية هي : الضغط ، مصادره ، والعوامل الوسيطة. ويشمل الضغط الشعور بالإحباط والقلق المرتكز على عناصر العمل والحياة⁽¹⁾ ، وأن الضغط ينشأ من ثلاثة مصادر هي: البيئة، المؤسسة، والعوامل الفردية، وتختلف ردود الفعل اتجاهه الضغط من شخص لآخر⁽²⁾. أما النتائج المترتبة عن حالة الضغط ، فقد عرضت في فئتين: النتائج السلوكية والأخرى النفسية . والشكل التالي يوضح مضمون النموذج .

الشكل رقم (08) : نموذج سيزلاقي و والاس لدراسة ضغوط العمل .



المصدر: أندرودي سيزلاقي ومارك جي والاس، "السلوك التنظيمي والأداء"، ترجمة أبو القاسم أحمد ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 1991 ، ص 62 .

(1) حسين حريم ، مرجع سابق ، ص 287.

(2) أندرو دي سيزلاقي ومارك جي والاس ، مرجع سابق ، ص 182.

يوضح الشكل رقم (05) مصادر الضغط والتمثلة في : البيئة ، المؤسسة والفرد .موضحا عناصر كل مصدر ، وكذا دور الفروق الفردية التي حصرها في (شخصية ، الحاجات ، الوراثة ، العمر ، العادات) . في مدى إدراك الفرد للظروف 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 العمل ، وكذا نتائج نفسية متعلقة بصحة الفرد منها أمراض القلب ، ارتفاع ضغط الدم... الخ . يختلف النموذج الرابع عن النموذج الثالث في أنه يفصل أكثر في مصادر الضغوط وفي الفروق الفردية وكذا يشرح أكثر النتائج المترتبة عن الضغوط .

من خلال النماذج (نموذج ليبر ونيومان ، نموذج جيبسون وزملائه ، نموذج كرايتر و كنيكي و نموذج سيزلاقي و والاس) أن مصدر الضغوط يكون إما الفرد أو المؤسسة أو البيئة ، وأن 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 والفسولوجية للفرد .

والملاحظ على هذه النماذج أنها متقاربة إلى حد كبير في مصادر الضغوط .
بالإضافة إلى هذه النماذج توجد نماذج أخرى في تفسير ضغوط العمل نذكرها في :

1-نموذج تريكوت (Trucotte) في تفسير ضغوط العمل

قدم تريكوت (Martin Trucotte) عام 1983 نموذجا لتفسير ضغوط العمل يوضح فيه أهم العلاقات التفاعلية التي تؤدي إلى شعور المورد البشري بضغط العمل ، حيث يرى تريكوت أن المورد البشري يبدأ بالمقارنة ما بين المتطلبات البيئية ، مثلا : متطلبات العمل ، متطلبات الأسرة... الخ ، التي يجب عليه تحقيقها والإمكانيات التي يتوفر عليها مثل : الإمكانيات العقلية ، الجسدية ، المادية... الخ ، فإذا تجاوزت هذه المتطلبات إمكانيته فإنه سيكون في حالة عدم التكيف أو لا توازن ، والتي من شأنها أن تترك عليه آثار ضغط سلبية (اضطرابات نفسية ، جسدية ، سلوكية) ، أما إذا حدث العكس ، أي أن إمكانيات المورد البشري كانت مساوية أو أكبر من المتطلبات البيئية ، فإنه في هذه الحالة سيكون في وضعية تكيف أو توازن وهذا من شأنه أن يترك عليه آثار ايجابية مثل : الطمأنينة ، تحقيق الذات ، زيادة الثقة بالنفس... الخ .⁽¹⁾

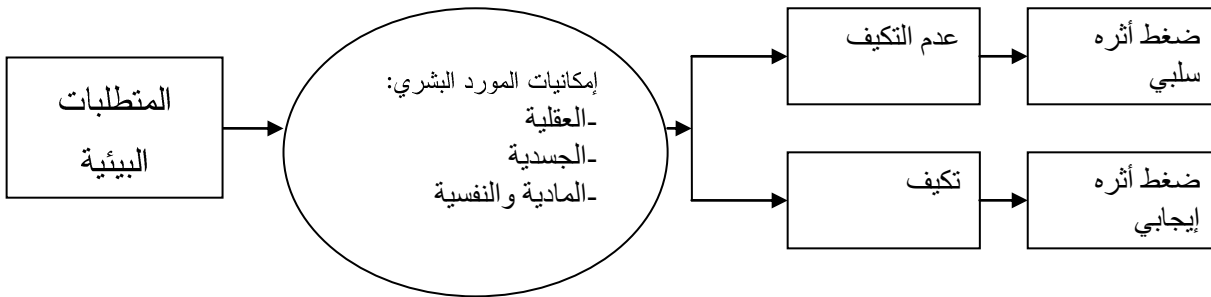
والشكل التالي يلخص محتوى هذا النموذج :

(1) Xavier Molenat , les modèles de stress , disponible sur

<http://www.scienceshumaines.com/index.php?lg=fr&idarticle=22731>. تاريخ التصفح : 2011/02/08

الشكل رقم (09) : نموذج ثريكوت في تفسير ضغوط العمل

تجاوز



عدم تجاوز

Xavier Molenat , les modèles de stress , disponible sur :

المصدر :

<http://www.scienceshumaines.com/index.php?lg=fr&idarticle=22731>.

يظهر من نموذج ثريكوت أنه نظر لضغوط العمل باعتبارها علاقة تفاعلية ما بين المورد البشري والبيئة ، حيث يرى أن زيادة متطلبات البيئة عن إمكانيات المورد البشري تؤدي إلى شعوره بضغوط العمل.

2- نموذج سيغريست (Siegrist) في تفسير ضغوط العمل

قدّم سيغريست (Johannes Siegrist) سنة 1986 نموذجا لتفسير ضغوط العمل يرتكز على بعدين

أساسيين هما : (1)

-المجهودات : وهي عبارة عن تلك القدرات الفكرية و/ أو العضلية التي يقدمها المورد البشري أثناء عمله .

-التعويضات : وهي عبارة عن العوائد التي يتحصل عليها المورد البشري مقابل تأديته لعمله ، وقد تكون

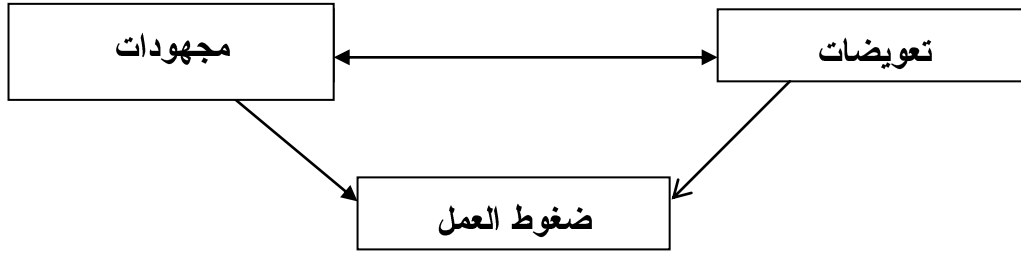
هذه العوائد مادية مثل : الأجر ، العلاوات .. الخ .و /أو معنوية مثل : التقدير ، الاحترام .. الخ .

والشكل التالي يوضح نموذج سيغريست :

(¹) Michel Niezborala , mieux comprendre le stress , l'apport de 3 modèles , disponible sur : SnPst

.org/downloadas/ forum sante travail MM1.PPT . تاريخ التصفح : 2011/02/08

الشكل رقم (10) : نموذج سيفريست في تفسير ضغوط العمل



المصدر: SnPst : Michel Niezborala , mieux comprendre le stress , l'apport de 3 modèles , disponible sur : http://downloadas/forum_sante_travail_MM1.PPT . تاريخ التصفح : 2011/02/08

يرى سيفريست أن ضغوط العمل تنشأ لما يشعر المورد البشري بأن التعويضات التي يتحصل عليها أقل من المجهودات التي يقدها .

لكن ما يؤخذ كنقطة ضعف عن نموذج سيفريست هو اعتباره أن ضغوط العمل تنشأ فقط لما تكون التعويضات أقل من المجهودات ، وتجاهله إمكانية نشوء ضغوط العمل في الحالة المعاكسة .

3- نموذج كارازاك (Karasek) في تفسير ضغوط العمل

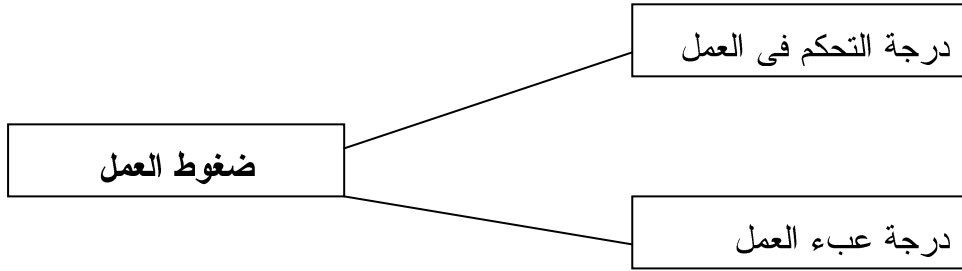
قدم كارازاك (Robert karasek) في سنة 1990 نموذجا لتفسير ضغوط العمل يركز على بعدين أساسيين هما : (1)

درجة التحكم في العمل : ويقصد به درجة الإستقلالية التي يتمتع بها المورد البشري في اتخاذ القرارات المرتبطة بعمله .

درجة عبء العمل : ويقصد به مجموعة الواجبات أو المهام التي تستند إلى المورد البشري من أجل أدائها والتي قد تكون أكثر أو أقل مما يجب القيام به .

(¹) Service public fédéral emploi, le stress au travail : facteur de risques , évaluation et prévention , SPF emploi travail et concertation sociale , Belgique , 2004, p 38. disponible sur : <http://deparisnet.be/pey/publication/le%20stress20%20au%20travail.PDF> تاريخ التصفح : 2011/02/08

الشكل رقم (11) : نموذج كارازاك في تفسير ضغوط العمل



المصدر: Service public fédéral emploi, le stress au travail : facteur de risques , évaluation et prévention , SPF emploi travail et concertation sociale , Belgique , 2004, p 38. disponible sur : [http : // deparisnet.be/pey/publication / le% stress20% au 20%travail .PDF](http://deparisnet.be/pey/publication/le%20stress20%20au%20travail.PDF) تاريخ التصفح : 2011/02/08

هناك أربع حالات يمكن أن يواجهها المورد البشري في عمله تجعله يشعر بضغوط العمل في الجدول التالي :

الجدول رقم (01) : الحالات التي يواجهها المورد البشري في عمله حسب نموذج كارازاك

| درجة عبء العمل | | درجة التحكم في العمل | |
|----------------|---------|----------------------|-------|
| مرتفع | منخفض | منخفض | مرتفع |
| عمل مرهق | عمل ممل | منخفض | مرتفع |
| عمل متعب | عمل سهل | مرتفع | منخفض |

المصدر: Service public fédéral emploi, le stress au travail : facteur de risques , évaluation et prévention , SPF emploi travail et concertation sociale , Belgique , 2004, p 39. disponible sur : [http : // deparisnet.be/pey/publication / le% stress20% au 20%travail .PDF](http://deparisnet.be/pey/publication/le%20stress20%20au%20travail.PDF) تاريخ التصفح : 2011/02/08

وفيما يلي شرح للحالات التي يوضحها الجدول السابق :

-**الحالة الأولى** : أين تكون درجة تحكم المورد البشري في عمله منخفضة مما يضطره للرجوع إلى رئيسه قبل اتخاذ أي قرار يخص عمله (لا يتمتع بالاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله) مع وجود عبء عمل منخفض ، في هذه الحالة يكون المورد البشري عرضة للشعور بالملل والروتين وانعدام التحدي والإثارة في العمل ، وهو ما يجعله عرضة لضغوط عمل مرتفعة .

الحالة الثانية : أين تكون درجة تحكم المورد البشري في عمله مرتفعة (يتم) مع بدرجة عالية من الاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله) مع وجود عبء عمل منخفض ، في هذه الحالة يكون المورد البشري أقل شعورا بضغوط العمل مقارنة بالحالة السابقة ، وذلك لتمتعه باستقلالية كبيرة في اتخاذ القرارات لكن عمله السهل الذي لا يتيح له إمكانية إبراز قدراته ومهاراته أمام رئيسه وزملائه في العمل يجعله عرضة لضغوط العمل .

الحالة الثالثة : أين تكون درجة تحكم المورد البشري في عمله منخفضة مع وجود عبء عمل مرتفع ، في هذه الحالة يجد المورد البشري نفسه عاجزا تماما عن مقابلة متطلبات العمل والتي تتعدى قدراته الفكرية و /أو الجسدية ، وهو ما يجعله عرضة لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل .

الحالة الرابعة : أين تكون درجة تحكم المورد البشري في عمله مرتفعة مع وجود عبء عمل مرتفع ، في هذه الحالة يكون المورد البشري أقل شعورا بضغوط العمل من الحالة السابقة ، لكن عمله يبقى متعب ومصدر مهم لشعوره بضغوط العمل .

أي أن عبء العمل سواء كان منخفض أو مرتفع سيؤدي إلى الشعور بضغوط العمل ، وأن درجة أو مستوى هذا الشعور يحدد وفق ما يملكه المورد البشري من استقلالية في اتخاذ القرارات المرتبطة بعمله . وعليه فإن الحالة الأولى والحالة الثالثة هما الأكثر توليدا لضغوط العمل في نموذج كارازاك . ما يمكن أن يؤخذ كنقطة ضعف عن نموذج كارازاك هو عدم أخذه بعين الاعتبار العوائد التي يتحصل عليها المورد البشري ، هذه العوائد إن كانت جيدة سيكون لها دور كبير في التخفيف من حدة ضغوط العمل.

4- نموذج (L'INRCT)⁽¹⁾ في تفسير ضغوط العمل

قدّم الباحث سيمون مورس (Simon Moors) من المعهد الوطني البلجيكي للبحث حول ظروف العمل في سنة 1994 نموذجا لتفسير ضغوط العمل يرتكز على بعدين هما :⁽²⁾

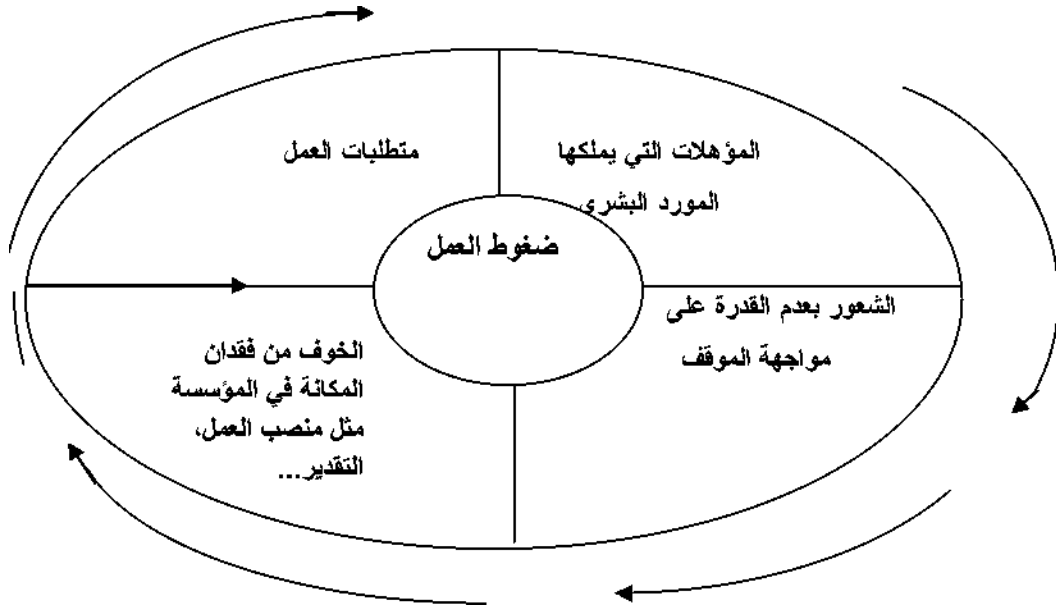
- متطلبات العمل مثل : قيود الإنتاج الكمية و / أو النوعية ، قيود الوقت ... الخ .
- المؤهلات التي يتمتع بها المورد البشري مثل : القدرات الفكرية والجسدية ، الخبرات ... الخ .

¹ المعهد البلجيكي للبحث حول ظروف العمل

⁽²⁾ Service public fédéral emploi, le stress au travail : facteur de risques , évaluation et prévention , SPF emploi travail et concertation sociale , Belgique , 2004, p 39. disponible sur : <http://deparisnet.be/pey/publication/le%20stress20%20au%20travail.PDF> تاريخ التصفح : 2011/02/08

والشكل التالي يوضح نموذج INRCT :

الشكل رقم (12) : نموذج INRCT في تفسير ضغوط العمل



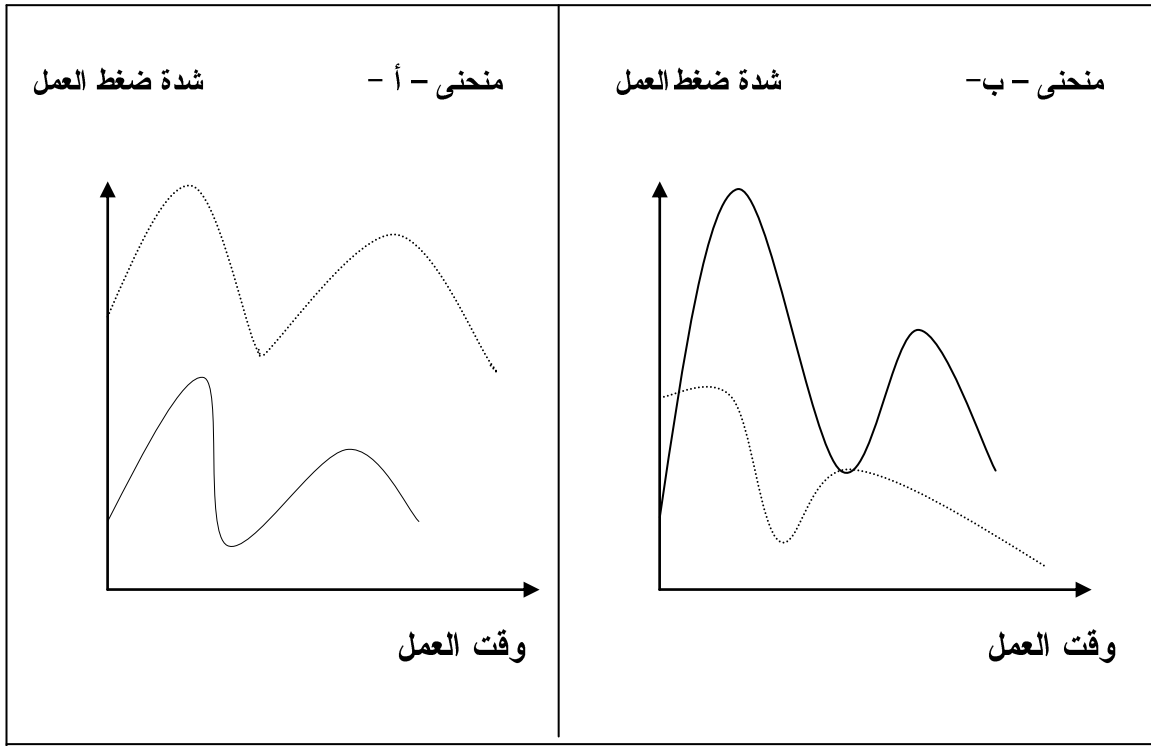
المصدر : Service public fédéral emploi, le stress au travail : facteur de risques , évaluation et prévention ,

SPF emploi travail et concertation sociale , Belgique , 2004, p 39. disponible sur :

<http://deparisnet.be/pey/publication/le%20stress20%20au%20travail.PDF> تاريخ التصفح : 2011/02/08

يوضح الشكل السابق أنه لما لا يشعر المورد البشري بأن المؤهلات التي يمتلكها لا تغطي متطلبات العمل وأنها غير كافية لمقابلة المهام الموكلة إليه ، في هذه الحالة يشعر أن مكانته في المؤسسة مهددة سواء بالطرده أو فقدان الثقة والتقدير والاحترام من الرئيس والزملاء ، وهو ما يولد في نفسه شعورا بالضغط . وتجدر الإشارة إلى أن نموذج INRCT يعتبر أن متطلبات العمل ومؤهلات المورد البشري تتغير عبر الزمن ، أي أن المورد البشري يمكن أن ينتقل من حالة اللاتوازن (متطلبات العمل < المؤهلات) إلى حالة التوازن (متطلبات العمل \geq المؤهلات) والعكس صحيح . والشكل التالي يوضح تطور المتطلبات خلال يوم من العمل :

الشكل رقم (13) : تطور منحنى متطلبات العمل خلال يوم من العمل



المصدر : Service public fédéral emploi, le stress au travail : facteur de risques , évaluation et prévention , SPF emploi travail et concertation sociale , Belgique , 2004, p 39. disponible sur : <http://deparisnet.be/pey/publication/le%20stress20%20au%20travail.PDF> تاريخ التصفح : 2011/02/08

..... مؤهلات المورد البشري
 _____ متطلبات العمل

- يوضح الشكل أعلاه أن متطلبات العمل تتغير عبر المن بين الصعود والهبوط وتتغير معها شدة ضغوط العمل ، حيث يكون المورد البشري في حالة شعور مرتفع بضغوط العمل لما تتجاوز متطلبات العمل مؤهلاته كما هو الحال في المنحنى (ب)
- ومما سبق ذكره يتضح لنا أن نموذج INRCT يعتمد على التناحية العمل / مؤهلات المورد البشري في تفسيره لضغوط العمل ، حيث تنشأ هذه الأخيرة بتوفر شرطين أساسيين هما :
- أن يكون المورد البشري في وضعية لا توازن ، أي أن المؤهلات التي يملكها لا تغطي متطلبات العمل .
 - أن يشعر المورد البشري بأن وضعية اللاتوازن التي يكون فيها تهدد مكانته في المؤسسة سواء بفقدان العمل أو فقدان الثقة والتقدير والإحترام من قبل الرئيس والزملاء في العمل .
- وما يمكن أن يؤخذ كنقطة ضعف عن نموذج INRCT هو اعتباره أن ضغوط العمل تنشأ فقط لما تكون مؤهلات المورد البشري أقل من متطلبات العمل ، وتجاهله إمكانية نشوء ضغوط العمل لما تكون متطلبات

العمل أقل بكثير من المؤهلات التي يمتلكها المورد البشري ، فهذا الأخير يشعر أيضا بضغوط العمل لما يكون عمله سهل جدا وروتيني ولا يتيح له إمكانية إبراز قدراته ومهاراته أمام رئيسه وزملائه في العمل . من خلال دراستنا للنماذج المفسرة لضغوط العمل نجد أن أصحابها اختلفوا في تفسير الضغوط وذلك راجع من جهة لاختلاف البعد الذي بني عليه تحليلهم ، ومن جهة أخرى لعدم وجود تعريف واحد متفق عليه لضغوط العمل يكون منطلق لتفسيرها، وبالرغم من وجود هذا الإختلاف إلا أن جميع النماذج خلصت في الأخير إلى نتيجة واحدة وهي أن ضغوط العمل تنشأ أساسا لما يواجه المورد البشري مواقف تحول بينه وبين تحقيق أهدافه الشخصية و/ أو التنظيمية .

المبحث الثالث: مصادر، قياس، وآثار ضغوط العمل .

إن ضغوط العمل لا تنشأ من العدم بل هناك العديد من العوامل التي تساهم في ظهورها وهي ما يطلق عليها بمصادر ضغوط العمل، وهي متعددة وينتج عن ضغوط العمل آثار تشكل عائقا أمام تحقيق المؤسسة لأهدافها، من خلال تأثيرها على سلوك الأفراد وعلى روحهم المعنوية مما ينعكس على مستوى أدائهم . لذا فقد اتجه العديد من الباحثين في محاولة منهم لدراسة وفهم الظاهرة وإلى تحديد المصادر المختلفة لضغوط العمل ومحاولة قياسها وتحديد آثارها سعيا للتقليل من أخطارها. وهو ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مصادر ضغوط العمل .

نظراً لما يترتب على ضغوط العمل فإن ذلك فرض ضرورة معرفة المسبب وراء نشوئها، والتي يطلق عليها "مصادر ضغوط العمل" ، حيث تتعدد هذه الأخيرة وقد تكون في العمل أو خارجه، وعليه لا بد من معرفة مصادر ضغوط العمل. وقد اختلف الباحثون في تصنيف هذه المصادر فمنهم من صنفها إلى ثلاث: الفرد ، المؤسسة و البيئة. ومنهم من صنفها إلى صنفين: الفرد و المؤسسة. و سنتعمد في هذا المبحث على مصدرين لأن ذلك يخدم إطار البحث باعتبارهما من ستم عليهما الدراسة ، وفيما يلي أهم المصادر:

1-المصادر التنظيمية: وهي تلك المصادر المرتبطة بمحيط العمل أو العمل نفسه ، وتعدد المصادر التنظيمية لضغوط العمل في الآتي:

1-1: غموض الدور: يعد مصدراً من مصادر ضغوط العمل الرئيسية ومن أكثر مسبباتها الوظائف والمهن المختلفة⁽¹⁾ .

ويحدث عند افتقار الفرد للمعلومات اللازمة لأداء العمل مثل: المعلومات الخاصة بأهداف وسياسات وإجراءات العمل بحدود سلطاته ومسؤولياته⁽²⁾.

كما يقصد به عدم فهم الفرد لمضمون عمله وما هي واجباته ومسؤولياته وما هي صلاحياته وما هي حدودها.

(1)الهنداوي وفية أحمد،"استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل"،مجلة الإدارة، مسقط، معهد الإدارة العامة، العدد 58،ص 89.

(2) أمل بنت سلامة الشامان،" مرجع سابق، ص 42 .

وينتج غموض الدور لأسباب التالية⁽¹⁾:

- عدم وجود تحليل وتوصيف العمل أو عدم وضوحه.
 - عدم توفر المعلومات التي يحتاجها الفرد في عمله.
 - فقدان سيطرة الفرد على عمله من حيث وتيرة العمل، اتخاذ القرارات.
- أما نتائج غموض الدور فهي⁽²⁾:

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

1-2: صراع الدور: يحدث للفرد عندما تكون هناك متطلبات متعارضة في آن واحد من رئيسه المباشر في العمل⁽³⁾، وقد يحدث صراع الدور عندما يكون هناك تعارض بين مطالب الزملاء في العمل مع تعليمات المؤسسة، أو عندما يكون هناك تعارض بين قيم الفرد ومتطلبات المؤسسة، أو ينشأ الصراع عندما تكون وظيفة الفرد تتطلب منه العمل لساعات طويلة أو السفر المستمر، فيحدث الصراع بين هذا الدور وبين دور الفرد كموظف وكرتب أسرة⁽⁴⁾.

كما يظهر صراع الدور عند قيام الفرد بعمل لا يرغب فيه، أو خارج عن إرادته، أو عندما يطلب منه القيام بعدد من الأعمال غير المتجانسة، ويعبر الفرد عن هذا الصراع بمشاعره وتصرفاته أثناء عمله⁽⁵⁾. وينتج صراع الدور للأسباب التالية⁽⁶⁾:

- تداخل أو تشابك وتعارض واجبات الوظيفة التي يشغلها الفرد مع واجباته ومسؤولياته الأسرية والعائلية ومع اهتماماته وهواياته الشخصية سواء الثقافية أو الاجتماعية أو الرياضية أو الترفيهية.
- إحساس الفرد أنه يؤدي مهام وظيفية معينة غير محببة إلى نفسه لكونها تتعارض مع ميوله واتجاهاته وطموحاته ومن ثم يشعر بالاستياء وعدم الاستمتاع بأداء هذه المهام.
- تلقي الفرد توجيهات وأوامر عديدة من مصادر متعددة ومن قيادات ورئاسات مختلفة ينتج عنها مهام متداخلة أو متعارضة.

(1) صلاح محمد عبد الباقي، "قضايا إدارية معاصرة"، دار الجامعة، مصر، 1999، ط غير مذكورة، ص 180.

(2) عسكر سمير احمد، "متغيرات ضغوط العمل، دراسة تطبيقية في قطاع المصارف لدولة الإمارات العربية المتحدة"، مجلة الإدارة العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة، العدد 6، 1988، ص 7.

(3) عبد الله العبد القادر، عبد الرحيم المير، "اختبار العلاقة، بين صراع الدور وغموض الدور والرضا الوظيفي والصفات الديموغرافية للمهنيين والعاملين في مجال الحاسوب في المملكة العربية السعودية"، دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الرياض، المجلد 3، العدد 2، 1996، ص 317.

(4) الهيجان، مرجع سابق، ص 176.

(5) محمد أحمد الخضيري، "إدارة التوتر"، إتراك للطباعة والنشر، مصر، 2009، ص 111.

(6) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 128-129 "بتصرف".

كما يمكن أن يأخذ صراع الدور عدة أشكال في المؤسسة ،عندما تتعارض مطالب العمل التي ينبغي القيام بها ومنها ما يلي : (1)

تعارض مطالب العمل من حيث الأولويات : ويحدث نتيجة تعارض مطالب الإدارة العليا مع مطالب الإدارة الإشرافية أو التنفيذية ، ونتيجة حاجة الموظفين لإنجاز الأعمال التي تملئها عليهم أدوارهم اليومية ومطالب أخرى يكلفهم بها رؤسائهم في العمل و يتوقعون منهم الإنجاز الفوري لها .

تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المؤسسة : يحدث في المؤسسة التي تحاول تطبيق الصيغ أو الإجراءات الرسمية بدقة في معاملاتها في الوقت الذي يفضل فيه الأفراد إتباع الصيغ غير الرسمية في العمل .كما أن عدم التوافق بين الفرد والمؤسسة يزداد عندما يرغب الفرد في تحقيق الذات والاستقلال في الوقت الذي تحاول فيه المؤسسة أن تجعل الأفراد معتمدين عليها من خلال التخصص الدقيق في العمل ووحدات السيطرة والتحكم.

تعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المؤسسة : يحدث خاصة لدى الموظفين الجدد الذين يجدون صعوبة في التوفيق بين التزامات وتوجيهات المؤسسة وبين رغبات الزملاء في تقديم المساعدة لاسيما إذا كانت تتعارض مع توجيهات رئيسه المباشر.

تعارض قيم الفرد مع قيم المؤسسة : يحدث هذا النوع من الصراع عندما تتعارض قيم ومعتقدات الفرد مع التوقعات المطلوبة منه في وظيفته. (2)

مثلا نجد أن كثيرا من الملتزمين دينيا يعملون في البنوك المتعاملة بالربا يعيشون صراعا يصعب عليهم القيام بواجبهم المهني في الوقت الذي يحافظون فيه على قيمهم التي يؤمنون بها. (3)

1-3 عبء الدور (العمل) : ويقصد به أن يكون عبء العمل أكثر من قدرات الفرد أو من الوقت المخصص للعمل أو أقل من قدرات وطاقات الفرد ويكون عبء الدور، بإحدى الصور التالية :

عبء عمل كمي مرتبط بكثرة الأعمال ، وآخر نوعي مرتبط بعدم توفر القدرات والمهارات اللازمة لأداء الأعمال، وزيادة عبء الدور يؤدي إلى العديد من المشاكل منها : تدني مستوى صحة الفرد وتزايد أخطاء العامل .

وتكون الزيادة في عبء العمل مصدر للضغوط من خلال : (4)

- _ زيادة محتوى الوظيفة وأهدافها عن القدرات الذهنية للفرد .
- _ ارتفاع متطلبات الوظيفة واجباتها و مسؤولياتها عن إمكانيات الفرد .

(1) الهيجان ، مرجع سابق ، ص 90 .

(2) عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبو قحف ، مرجع سابق ، ص 197 .

(3) الهيجان ، مرجع سابق ، ص 91 .

(4) مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سابق ، ص 131 .

_عدم كفاية الوقت المستغرق في أداء العمل والاضطرار للعمل لساعات إضافية دون القدرة على الوفاء بمتطلبات الوظيفة .

-عدم كفاية الجهد المبذول في أداء مهام الوظيفة و الوفاء بمتطلباتها رغم القيام بجهد إضافي .

أما نقصان عبء العمل فيؤدي إلى شعور الفرد بالإحباط و الاكتئاب ، وذلك لشعورهم بعدم الحاجة إليهم في العمل وعدم أهميتهم في المؤسسة ككل. خاصة إذا كان الفرد يعتقد أن واجبات الوظيفة وأعبائها لا تستوعب ما لديه من مهارات و قدرات .(1)

1-4 صعوبة العمل : كلما زادت درجة صعوبة العمل ،كلما زاد ضغط العمل على الفرد مع العلم أن هذه الدرجة متباينة بين الأفراد حسب إمكانياتهم المختلفة .(2)

1-5 اتخاذ القرار: وتتحدد خطورته في الانتقال إلى المشاركة في اتخاذ القرارات في حين أن نقص المعلومات تؤدي إلى مخاطرة كبيرة في اتخاذ القرارات .(3)

وتعتبر عدم المشاركة في عملية اتخاذ القرار تجاهلاً لحاجتهم إلى التقدير واحترام الذات وإثباتها .ويقود ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم مما ينعكس على أدائهم للعمل وفقدان ولائهم للمؤسسة.(4)

1-6 المسؤولية عن الآخرين : إن الموظفين المسؤولين عن تقييم أشخاص آخرين والتعامل معهم في تحفيزهم ومكافأتهم وترقيتهم أو عقابهم يتحملون ضغوطاً أكثر من غيرهم .(5)

1-7 رتبة وسرعة أداء العمل : الأعمال التي تتسم بالرتابة والروتين تؤدي إلى الشعور بالملل قد تصل إلى درجة الإصابة بالاكتئاب و تشكل السرعة في أداء العمل عامل ضغط فسيولوجي يتعب الفرد ويرهقه بسرعة فالعمل المتسارع يتطلب رقابة مستمرة وهذا ما يشكل ضغطاً وإرهاقاً للفرد.(6)

1-8 الأجور والحوافز : تعتبر المشاكل المالية من أهم مسببات ضغوط العمل ، فكثرة الالتزامات المالية المترتبة على الفرد وعدم كفاية دخله لتغطيتها يؤثر ذلك على حالة الفرد النفسية وكيفية أدائه لعمله ، ويترتب على ذلك زيادة معدلات دورات العمل (ترك العمل) ما ينعكس سلباً على أداء المؤسسة . .(7)

1-9 الأمان الوظيفي : تزايد الاهتمام بها في بداية السبعينات ويرتبط بمدى وجود فرص مناسبة للترقية إلى مناصب أعلى ومدى عدالة الأسس التي يعتمد عليها في الترقية ، بالإضافة إلى معوقات الطموح وعدم التأكد من المستقبل المهني و التغيير الوظيفي الذي يتعارض مع طموحات الفرد .(8)

(1) محمد اسماعيل بلال ، «السلوك التنظيمي» ، الدار الجامعية ، مصر ، ط غ مذكورة ، 2008 ، ص 50 .

(2) نادر أبو شيخة ، «إدارة الوقت» ، دار مجدلوي ، الأردن ، ط 2 ، 2002 ، ص 228 .

(3) أمل بنت سلامة الشامان ، مرجع سابق .

(4) عمر وصفي عقيلي ، « الإدارة أصول وأسس ومفاهيم » ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط غ مذكورة 1987 ، ص 428 .

(5) محمد سعيد أنور سلطان ، « السلوك التنظيمي » ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية مصر ، ط غ مذكورة ، 2003 ، ص 245 "بتصرف" .

(6) نادر أحمد أبو شيخة ، مرجع سابق ، ص 227-228 "بتصرف" .

(7) عمر وصفي عقيلي ، « إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي » ، مرجع سابق ، ص 599 .

(8) عبد الغفار حنفي وآخرون ، مرجع سابق ، ص 208 "بتصرف" .

10-1 تقييم الأداء : إن عدم وجود معايير منطقية لتقييم أداء العاملين في المؤسسة من الممكن أن تكون مصدرا من مصادر ضغوط العمل للعمال ، بحيث يعتقدون بأنهم لن يحصلوا على حقهم المادي والمعنوي ، وأن الجميع سواسية ما يولد حالة من الإحباط لدى العاملين وعدم تأدية العمل بالكيفية المطلوبة والمناسبة . (1)

11-1 ظروف العمل المادية : تشكل ظروف العمل المادية مصدرا من مصادر ضغوط العمل وذلك من خلال عناصرها المتمثلة في :

***الإضاءة:** تعد الإضاءة من أهم عوامل ظروف العمل حيث أنها تساعده على زيادة الإنتاج وتخفيض التعب لا غنى عنها بالنسبة لصحة وسلامة وكفاءة العمال ، فبدون الإضاءة تزداد نسبة الحوادث والتالف من الإنتاج . فقد أثبتت الدراسات أن معدل الحوادث يزداد بنسبة 25% في حالة الإضاءة غير الكافية مقارنة بالإضاءة العادية ، فالإضاءة السيئة تتسبب في شعور الفرد بالتعب والأخطاء .وتختلف الإضاءة باختلاف الأعمال والأفراد . (2)

لذا فإن زادت أو انخفضت الإضاءة عن الحد العادي يتسبب ذلك في مشاكل نفسية وجسدية للأفراد .لذا يعد مصدرا من مصادر ضغوط العمل . (3)

• **الضوضاء :** تعتبر الضوضاء أحد مصادر ضغوط العمل التي يكون لها التأثير السلبي على قدرة الفرد الإنتاجية من ناحية سرعة الإنتاج . وعادة ما تظهر آثار الضوضاء في سرعة تعب الأفراد وملهم من العمل وفي أعصابهم المتوترة وعدم الرغبة في العمل ومحاولة ترك مكان العمل ، وتدل الدراسات أن العمل في الضوضاء يكلف أكثر من ناحية استنفاد الطاقة والجهد من العمل في الجو الهادئ . كما وجد أن الفرد إذا اعتقد أن الضوضاء تعوقه وتعطله قل إنتاجه ، كما أن الأفراد يستطيعون أن ينتجوا في الضوضاء قدر ما ينتجون في الهدوء بشرط أن تكون دوافعهم للعمل قوية وأن يبذلوا جهدا أكبر ، أي أن تأثير الضوضاء على الأفراد يتوقف على وجهة نظرة ودلالاتها عندهم ، أي أن العوامل النفسية تؤثر على تحديد مفهوم الضوضاء . وتتسبب الضوضاء في درجة عالية من التوتر وعدم التوازن النفسي واستمرارها وقتا طويلا يصبح مثيرا للضغوط . (4)

*** التهوية :** تؤثر التهوية تأثيرا كبيرا في أداء الفرد ونشاطه وسلوكه عموما . فتشير الدراسات إلى أن التحسين في شروط التهوية نتج عنه زيادة الإنتاج بحوالي 4 % ونقص في كشوف المرض بنسبة 50% ، وإدخال تكييف الهواء في مكاتب الموظفين نتج عنه نقص الوقت الضائع نتيجة مرض الموظفين بنسبة 45 %

(1) عبد الرحمان بن أحمد بن محمد الهيجان ، مرجع سابق ، ص 253 "بتصرف" .

(2) عبد الغفار حنفي وآخرون ، مرجع سابق ، ص203 "بتصرف" .

(3) عبد الرحمان بن أحمد بن محمد الهيجان ، مرجع سابق ، ص 200 .

(4) عبد الغفار حنفي وآخرون ، مرجع سابق ، ص206 ، "بتصرف" .

وتبين الدراسات أن سوء التهوية سرعان ما يؤدي إلى الشعور بالنعاس والخمول والتعب والضجر والضييق والتفكير في ترك العمل . (1)

* **الحرارة** : مما لا شك فيه أن العمل في درجات حرارة غير مناسبة يحد من قدرات الفرد البدنية والنفسية وأكدت أبحاث كل من ماكورث (Mack worth) وبيبلر (Pepler) أن معدل الإصابات والأخطاء يزداد مع ارتفاع درجة الحرارة أو تدنيها عن الحد المألوف والطبيعي ، والأمر كذلك بالنسبة للتكاليف الذهنية والعقلية ، ورغم أنه أصبح بالإمكان التحكم نسبيا في درجات حرارة مقبولة في أماكن العمل إلا أن تحديد درجة مثلى لبيئة العمل مثلا سوف تختلف بعض الشيء من عمل لآخر ومن فرد لآخر ومن قطاع جغرافي لآخر . (2)

* **ساعات العمل** : تعتبر مصدرا من مصادر ضغوط العمل ، وذلك يرجع إلى أن عدم تنظيم ساعات العمل يؤدي إلى إصابة الفرد بالإجهاد والتوتر ، بالإضافة إلى أن طول ساعات العمل اليومي يؤدي في كثير من الأحيان إلى إرهاق وملل الفرد وضعف صحته ، كما ترتبط زيادة ساعات العمل دائما بزيادة معدلات الحوادث والأخطاء بالإضافة إلى ارتفاع معدلات الغياب أو التأخر بالحضور إلى العمل كرد فعل سلبي نتيجة هذه الزيادة . (3)

2- المصادر المتعلقة بالفرد :

وهي التي تتعلق بشخصية الفرد وقدراته وحاجاته وأحداث حياته اليومية ، كل هذه العوامل قد تكون من أهم مصادر ضغوط العمل . وتتمثل هذه العوامل في :

2-1- نمط الشخصية : إن طبيعة ونمط شخصية الفرد لها دور مؤثر في إدراك الفرد للضغوط وتحديد طبيعة الاستجابة لها ، ويمكن تمييز نمطين من الشخصية هما : (4)

نمط الشخصية (أ) ونمط الشخصية (ب).

* **نمط الشخصية (أ)** : وهي الشخصية الحيوية والجادة ، وتحاول إنجاز أكبر عدد ممكن من المهام في أقل وقت ، تتميز بالعدوانية والمنافسة ، وبعدم الصبر ودائمية الحركة ويكره الانتظار . لذا فهذا النمط من الشخصية أكثر عرضة لضغوط العمل واستجابته لها تكون بقدر كبير .

* **نمط الشخصية (ب)** : تتميز بالهدوء والصبر والثبات وتوازن المزاج ، لذا فهي أقل عرضة للتأثر بضغط العمل . (5)

(1) عبد الغني طاهري ، مرجع سابق ، ص 31..

(2) عبد الغني طاهري ، المرجع نفسه ، ص 31..بتصرف.

(3) عبد الغفار حنفي وآخرون ، مرجع سابق ، ص 206.

(4) معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، مرجع سابق ، ص 117.

(5) حسن صادق حسن عبد الله ، " **ضغوط العمل** : مصادرها ، مسبباتها ، نتائجها وآثارها " ، ندوة ضغوط العمل والصراعات وورشنة عمل التعامل

مع ضغوط العمل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، الشارقة ، 2006 ، ص 12.

2-2- اختلاف قدرات الأفراد : يلعب اختلاف قدرات الأفراد دورا أساسيا في درجة تحملهم لضغوط العمل من حيث : (1)

-القدرة على تحمل الأعباء والمهام الصعبة .

-القدرة على تحمل المسؤولية سواء من حيث الإشراف على الآخرين أو عن أشياء أخرى .

-القدرة على التعامل مع الضغوط ، فبعض الأفراد لديهم القدرة على التكيف مع ضغوط العمل .

فرغم أن مصادر الضغوط واحدة إلا أن ردود الأفعال تختلف من فرد لآخر. فكلما زادت قدرات الفرد النفسية أو الجسمية كان ذلك داعما له في درجة تحمله للضغوط .

2-3- أحداث الحياة : يتعرض الفرد من وقت لآخر إلى أحداث في حياته الشخصية أو في المنزل أو العمل . وتؤدي هذه الأحداث إلى توتر ينتقل أثره إلى العمل فيشعر الفرد بضغوط العمل . (2)

2-4- مفهوم الذات : هو مفهوم معقد الأبعاد يشير إلى مدى إدراك الفرد لذاته أو الصورة التي يرى فيها نفسه . (3)

فالأفراد الذين يتقنون في أنفسهم وفي قدراتهم أقل شعورا بضغوط العمل وأكثر تحملا لها ، وكلما كان إدراكه لذاته سلبيا زاد احتمال تعرضه للضغوط . (4)

2-5- مركز التحكم أو السيطرة : مركز التحكم هو المصدر الذي ينسب إليه الفرد نتائج اختياراته وسلوكه ، ومفهوم حديث نسبيا مشتق من نظرية التعلم الاجتماعي التي صاغها جوليان روتر (Julian Rotter) .

في عام 1954 يرى بعض الناس أن قدرتهم وما يحصلون عليه من مزايا أو حوافز أو عقوبات يعود لسلكياتهم وتصرفاتهم التي يتحكمون فيها ويسيطرون عليها ، وهؤلاء هم ذوي مراكز التحكم أو السيطرة الداخلية (Internals) ، بينما البعض يرجعون ما يحدث لهم إلى القدر والحظ وأفعال الآخرين أي يرون أن عوامل خارجية تسيطر على أقدارهم ، هؤلاء هم ذوي مراكز التحكم أو السيطرة الخارجية (Externals) ، فدوي التحكم الداخلي يكونون متميزين بأداء أفضل لاسيما في المناصب الإدارية والوظائف المهنية الفنية. (5)

ويمكن تلخيص مصادر ضغوط العمل في الشكل التالي :

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي ، " السلوك الفعال في المنظمات " ، الدار الجامعية ، مصر ، ط غ مذكورة ، 2004 ، 342 .

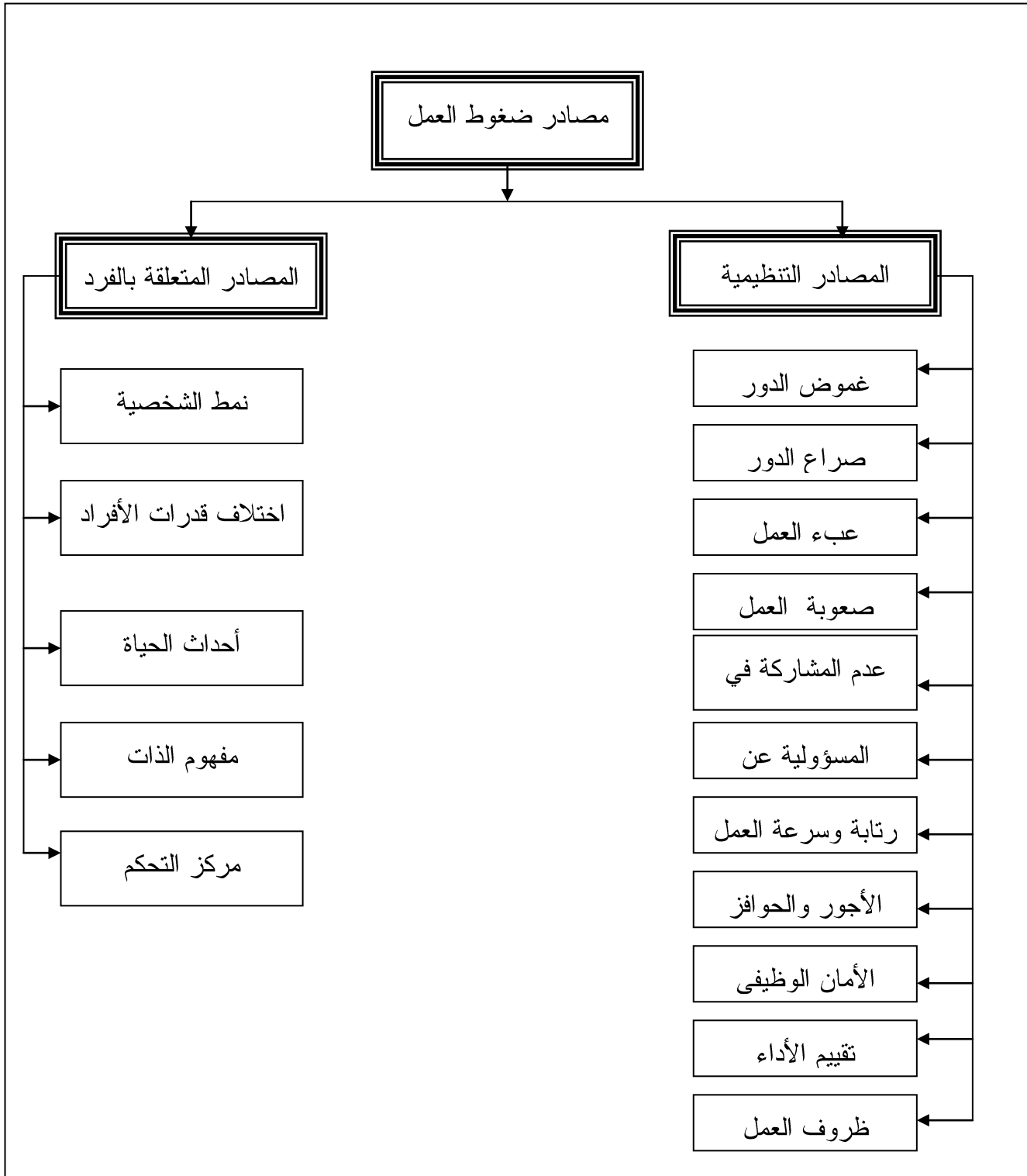
(2) عبد الغفار حنفي وآخرون ، مرجع سابق ، ص 189 .

(3) عبد الرحمان بن أحمد بن محمد الهيجان ، مرجع سابق ، ص 101 .

(4) عبد الغفار حنفي وآخرون ، مرجع سابق ، ص 189 .

(5) أحمد سيد مصطفى ، "أنماط الشخصية والقابلية لضغوط العمل " ، ندوة ضغوط العمل والصراعات وورشات عمل التعامل مع ضغوط العمل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، الشارقة ، 2006 ، ص3 .

الشكل رقم (14) : مصادر ضغوط العمل .



المصدر : من إعداد الطالبة

بعد التعرف على مصادر ضغوط العمل يجب معرفة كيفية قياس ضغوط العمل .

المطلب الثاني : أساليب قياس 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 الخسارة . (1)

ومن بين أهم الأساليب التي يمكن استعمالها في قياس الضغوط مايلي :

1-فحص الإستعداد : 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)

2- التحقق من الضغط : وهي عبارة عن استمارة أعدت من طرف مؤسسة خاصة في بوسطن ، بغرض تفسير وتوضيح أشكال الضغوط و أعراضها ومصادرها ، وتتكون هذه الاستمارة من 238 بنداً تمثل 14 سلماً ، لكن هناك سلم واحد فقط من بينها يصف المصادر المرتبطة بالعمل مباشرة . (3)

3- قياس إدراك الفرد للضغط : ويتم بالسؤال المباشر عن مدى شعور الأفراد بالضغوط ، وقد استخدم هذه الطريقة بورك وريتشارد سن (Burk and Richardsen) عند دراسة الضغوط على الأطباء في كندا باستخدام العبارة (ما درجة الضغوط التي تسببها لك مهنة الطب) ، وطلب من المبحوثين الإجابة عن العبارة في مقياس خماسي . (4)

4- قياس مصادر الضغوط : (5) قام كل من كاهن وولف وكوين وسنوك وروزينسال بإعداد مقياس لمسببات الشعور بضغوط العمل يتكون من خمسة عشر بنداً ، وقد كان هذا المقياس بمثابة حجر الأساس للعديد من الدراسات سواء باستخدامه أو بتطويره منها دراسات كل من :

(Chesser , Hackman , Gamal , Joeobson) ، والمثال التالي يبين أحد بنود هذا المقياس :

1-الشعور بأن لديك مقدار قليل من السلطة لتنفيذ المسؤوليات والأعباء الملقاة على عاتقك .

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

(1) خضير كاظم الفريجات ، مرجع سابق ، ص 284.

(2) جمعة سيد يوسف ، "إدارة الضغوط" ، مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي ، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث ، كلية الهندسة ، جامعة القاهرة .

(3) عباس محمد عوض ، " دراسات في علم النفس الصناعي والمهني "، الهيئة العامة للكتاب ، مصر ، 1990 ، ص 66 .

(4) عبد الغني طاهري ، مرجع سابق ، ص 41.

(5) عبد الغني طاهري ، المرجع نفسه ، ص 41.

5- سجل حالات القلق⁽¹⁾ : هو عبارة عن استمارة صممت من طرف كورسيتش وديبادوالتو وليشام

(Corsuch et Depado alto et Lusheme) في كاليفورنيا ، ويهدف إلى جرد

مواقف القلق الشخصية ، وتضم هذه الاستمارة أسئلة على شكل تصريحات، ومن أمثلة هذه التصريحات

ما يلي : - أحس أنني هادئ .

- لست راض عن نفسي .

- ليست لي ثقة في نفسي .

- إنني 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 (سان دييغو)

ويهدف إلى التمييز بين الضغط المرتبط بالعمل والضغط غير المرتبط بالعمل .⁽²⁾

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 مقاييس الأعراض النفسية للضغوط لـ Patchen

ومقياس أعراض القلق والضغوط لـ House and Rizzo .⁽³⁾

بعد قياس ضغوط العمل وجب التعرف على الآثار المترتبة عليها .

المطلب الثالث : آثار ضغوط العمل .

إن ضغوط العمل يمكن أن تؤدي إلى نتائج فعالة ، كما يمكن أن تؤدي إلى نتائج سلبية يترتب عليها خلل

وظيفي لدى كل من الفرد والمؤسسة ، لذا تباينت آراء العلماء والباحثين نحو آثار ضغوط العمل ، بعضهم

يرى أنها تؤدي في جميع الأحوال إلى آثار سلبية وبعضهم يركز على الآثار الايجابية التي يمكن أن تسهم في

تحقيق أهداف المؤسسة .

ويمكن إدراج كل من الآثار الايجابية والسلبية لضغوط العمل في النقاط التالية :

1 الآثار الايجابية : الضغوط ذات الآثار الايجابية والتي أطلق عليها الدكتور Hans selye بـ eustress

أي الضغوط الجيدة ذات النتائج الايجابية ، وهذا المصطلح مشتق من اللغة اليونانية والتي تعني الجيد أو

الحسن euphoria .⁽⁴⁾

(1) أحمد عزت راجح ، "علم النفس الصناعي" ، دار القومية ، مصر ، 1995 ، ص 549 .

(2) أحمد عزت راجح ، المرجع نفسه ، ص 549 .

(3) عبد الغني طاهري ، مرجع سابق ، ص 41 .

(4) فوزي شعبان مذكور ، "مصادر ومسببات ضغوط العمل والآثار الايجابية والسلبية الناجمة عنها" ، ندوة ضغوط العمل والصراعات وورشات عمل

التعامل مع ضغوط العمل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، الشارقة ، 2006 ، ص 5 .

يمكن تحديد الآثار الايجابية لضغوط العمل فيما يلي : (1)

- 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 .
 - معالجة المشكلات التي تواجه العمل من أجل إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد وبالكفاءة المطلوبة ، وذلك من خلال مواجهة 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.
- بالإضافة إلى : (2)

- تدعيم العلاقات الاجتماعية في المؤسسة : حيث أن ضغوط العمل تتطلب وجود تضامن وتعاون مشترك و مستمر 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 بتضح قدرات و خبرات الموارد البشرية العملية والعلمية في التعامل مع المواقف الصعبة . وهكذا يمكن للمؤسسة أن تستغل قدرات مواردها البشرية و التي ظهرت أثناء التعامل مع ضغوط العمل.
 - تنمية الاتصال الرسمي و غير الرسمي بين مختلف الموارد البشرية في المؤسسة : حيث يتطلب التعامل مع ضغوط العمل زيادة في قنوات الاتصال و استخدامها بشكل فعال.
 - زيادة الشعور بالرضا الوظيفي والثقة للموارد البشرية : وهو ما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة، حيث يعم فيها الاستقرار في العمل و يسود فيها الأداء المتميز.
- كما تشمل الآثار الايجابية مايلي : (3)
- أ - تحفيز الفرد . self motivation
- ب البحث والاستنفاد نحو العمل بصورة أكثر جدية . stimulation to work harder.
- ت - زيادة الطموح في حياة أفضل .

(1) محمود سلمان العميان ، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال" ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، الاردن ، 2002 ، ص 165 ، بتصرف .
 (2) فاروق عبد الله فلية ، مرجع سابق ، ص 309-310 .
 (3) فوزي شعبان مذكور ، "مصادر ومسببات ضغوط العمل والآثار الايجابية والسلبية الناجمة عنها" ، ندوة ضغوط العمل والصراعات وورشنة عمل التعامل مع ضغوط العمل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، الشارقة ، 2006 ، ص 5 .

2 - الآثار السلبية : وتتمثل الآثار السلبية في : (1)

- *زيادة التكاليف المالية والناجمة عن تكلفة التأخر عن العمل والغياب ، وتشغيل عمال إضافيين وغيرها .
- * انخفاض الروح المعنوية وعدم الرضا الوظيفي والشعور بالفشل ..الخ.
- * ضعف القدرة على الابتكار والتطوير .وكذلك ضعف الولاء والانتماء . (2)
- * تزايد الصراعات والمشاحنات والشكاوي بين العاملين وترتفع حوادث العمل . (3)
- * تتسبب للفرد بآثار سلوكية : (التغير في أنماط سلوكه المعتادة ، المعاناة من الأرق ..الخ). ونفسية (الحزن ، الكآبة ، فقدان الثقة بالآخرين) وجسدية (الصداع ، أمراض القلب وضغط الدم ..الخ)، ومعرفية (فقدان القدرة على اتخاذ القرارات السليمة ، ضعف التركيز) ، موضوعية (العوانية ، القلق ، عدم تقدير الذات ، سلوك عدواني) . (4)
- بالإضافة إلى : (5)
- *الشعور بالاغتراب عن مجال العمل ، فالفرد يؤدي العمل المطلوب منه بدون رغبة وفي مواقف أخرى دون مستوى الفعالية أو الكفاءة المطلوبة .
- *تؤثر علاقات الفرد الأسرية والعائلية ، فعجز الفرد عن مواجهة المشكلات المترتبة على ضغوط العمل يبدأ بإسقاطها في المنزل بشكل غضب أو فرض السيطرة ... الخ .
- فالخلل الذي يصيب العامل ينعكس بشكل مباشر على أداء المؤسسة وعلى قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة .
- * التسرب الوظيفي . (6)

ويمكن تلخيص الآثار السلبية في الجدول التالي :

-
- (1) معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، مرجع سابق ، ص 140.
 - (2) عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبو قحف ، مرجع سابق ، ص 214.
 - (3) العطية ماجد ، "سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة" ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ط 1، مصر ، 2003 ، ص 337.
 - (4) معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، مرجع سابق ، ص 139-140.
 - (5) فاروق عبد الله فلية ، مرجع سابق ، ص 312 .
 - (6) محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص 165 .

الجدول رقم (02) : الآثار السلبية لضغوط العمل .

| التأثيرات effects | النتائج |
|---------------------------------|--|
| Subjective effects شخصية | القلق ، العدوانية ، اللامبالاة ، الإحباط ، التعب ، الحزن ، انخفاض الثقة بالنفس ، العصبية ... |
| Behavioral effects سلوكية | درجة ميل مرتفعة للوقوع في الحوادث ، شرب الكحوليات ، تعاطي المخدرات ، التدخين بشراهة |
| Cognitive effects إدراكية | عدم القدرة على اتخاذ قرارات سريعة ، التركيز المحدود ، القدرة الإبتهاهية القصيرة ، الحساسية الزائدة اتجاه الانتقادات ... |
| Physiological effects فسيولوجية | ارتفاع نسبة السكر في الدم ، ازدياد معدل ضربات القلب ، ارتفاع ضغط الدم |
| Organizational effects تنظيمية | الغياب عن العمل ، عدم الاستقرار في العمل ، انخفاض الإنتاجية ، الانعزال عن الزملاء ، عدم الرضا الوظيفي ، انخفاض الولاء والانتماء التنظيمي . |

المصدر : من إعداد الطالبة .

خلاصة الفصل الثاني :

إن ضغوط العمل هي الحالة التي تصيب الفرد نتيجة عدم التوافق بين ما يمتلكه من مهارات وقدرات وبين متطلبات عمله ، ويؤثر ذلك على حالته النفسية والسيولوجية والسلوكية ، ورغم تعدد مصادر وأنواع ضغوط العمل واختلاف نماذج دراستها إلا أن تأثيرها يكون على الفرد والمؤسسة ، 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 الضارة التي تعرض الفرد والمؤسسة للخطر.

تمهيد :

ليس بمقدور أي مؤسسة العمل دون مواردها البشرية، فهي اللبنة الأساسية لها، فبدونها لا تقوم المؤسسة ، ومن غيرها لن ينجز العمل، مهما بلغ حجم ما تملكه من تكنولوجيا وموارد مادية ومالية، باعتبارها تساهم في إنشاء القيمة للمؤسسة بما تملكه من معارف ومهارات ، هذه الأخيرة اكتسبت أهمية كبرى في مختلف الدراسات والأبحاث في مجال تسيير الموارد البشرية، مما دفع بالمؤسسات إلى تركيز جهودها وحصر إمكانياتها في سبيل حيازتها، توظيفها وتمييزها وتسيير الحياة المهنية لها، أي أن كل نشاطات تسيير الموارد البشرية تركز على المهارات، مما فرض ضرورة تسييرها للحفاظ عليها وهذا ما سيتم تناوله في هذا الفصل ، الذي قسم إلى ثلاث مباحث يستهدف المبحث الأول: توضيح مفهوم المهارات ، خصائصها ومستوياتها ، علاقتها بالمعرفة ، تطور مفهومها وأنواعها، ويتناول المبحث الثاني: تسيير المهارات حيث يتطرق إلى مفهومه ، مراحلها والتسيير التوقعي للشغل والمهارات (GPEC) الذي يعتبر أداة المؤسسة في تحديد احتياجاتها من المهارات ، مجالاته و دورة حياة المهارات ، أما المبحث الثالث : يتناول تأثير ضغوط العمل على تسيير المهارات .

المبحث الأول: ماهية المهارات

يحتل مفهوم المهارات مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة ، وفي تسيير مواردها البشرية باعتبارها مؤشر مهم للموارد غير الملموسة التي تمثل المهارات والمعارف أساسها ، وسيتم في هذا المبحث إعطاء أو حصر مفهوم المهارات، أنواعها ومكوناتها.
المطلب الأول: مفهوم المهارات ، خصائصها ومستوياتها.
أولاً: مفهوم المهارات :

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم مشترك للمهارات ، رغم اتفاقهم في مكوناتها المتمثلة في المعارف (Savoirs)، الممارسات (Savoir-faire) ومعارف التحلي (Savoirs-êtré) ، وهذا لأن المهارات تتميز بالتغير تبعاً للزمن، وذلك إما بالإيجاب أو بالسلب من لحظة دخولها للمؤسسة إلى غاية مغادرتها لها. (1)

لذا يرى Guy le boterf أنه على المؤسسة تحديد مفهومها للمهارات بناء على تطورات محيط العمل. (2)
رغم تعدد التعاريف المحددة للمهارات إلا أن أغلبها يركز على خصائص المهارات أو على أبعادها وجوانبها، وسنورد فيما يلي بعض التعاريف التي ركزت على أن المهارات هي عملية مزج للموارد .
لقد عرفَ le boterf المهارات بأنها: "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." (3) يظهر من هذا التعريف بأن المهارات تتعلق بالموارد وبالهدف الذي يكون محدد مسبقاً أي أنها عملية تبدأ من اختيار الموارد إلى ضمان تحقيق الأهداف.

كما عرفت المهارات على أنها : " مزيج لمعارف وممارسات و سلوكات وخبرات، تمارس في إطار معين لذا على المؤسسة تحديدها وتقييمها وتطويرها". (4)

يشير هذا التعريف إلى أن المهارات هي مزيج بين الموارد ، ويوضح المراحل الأساسية لتسيير المهارات. وعرفت المهارات على أنها: "القدرة على دمج معارف مختلفة وغير متجانسة وتوجيهها لتحقيق هدف معين". (5)

يلاحظ من هذا التعريف أن المهارات لا تنتج فقط بمجرد مزج بين هذه الموارد، وإنما عن تعبئة لها أيضاً، كما ربط بعض الباحثين المهارات بالأداء. وهو ما يوضحه الشكل التالي :

(1) اسماعيل حجازي ، "مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات" ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، العدد 10 نوفمبر 2006 ، ص 400 .

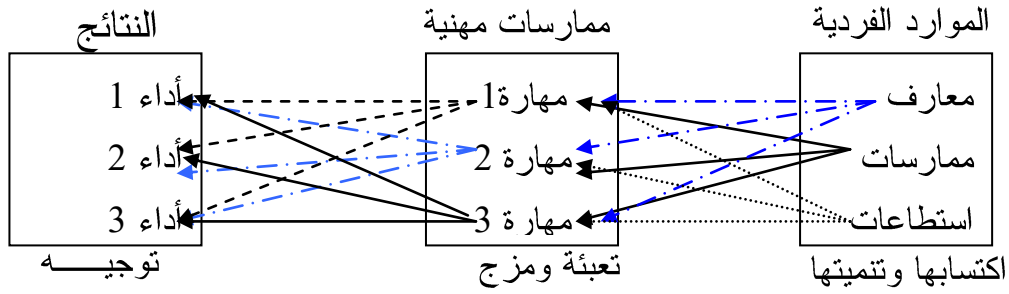
(2) Guy le boterf, " **contruire les compétence individuelles et collectives** " , les éditions d'organisation ,Paris,2001,P37.

(3) Guy le boterf, op cit , P110

(4) Alain Meignant, " **Ressources humaines,déployer la stratégie** ", les éditions Liaisons , Paris,2000, P111.

(5) Dimitri Wiss, " **Les Roussource Humaines** ", les éditions d'organisation ,Paris,2001,P395 .

الشكل رقم(15): المهارات كعملية مزج الموارد.



المصدر: عيسى حيرش ، "محاضرات في مقياس تسيير الموارد البشرية" ، غير منشورة ، سنة أولى ماجستير ، تسيير المؤسسات الصناعية ، بسكرة ، 2001-2002.

من الشكل يتبين أن الموارد الفردية (المهارات) تكتسب وتنمى ويتم مزجها وتعبئتها مع موارد المحيط (الممارسات المهنية) وهذا للوصول إلى أداء معين ومحدد مسبقا وتوجيهها إليها ، هذه الموارد تكتسب بالتكوين والتعليم.

من خلال التعاريف السابقة لمفهوم المهارات يمكن إعطاء تعريف شامل لها:

"هي عملية تبدأ من اختبار الموارد (الأفراد) التي تتصف بالمعارف والممارسات والتحلي ومزجها (مع موارد المحيط) لضمان سلوك موجه لتحقيق هدف معين في وضعية معينة، تكون قادرة على التعبئة، يمكن أن تكون هذه المهارات فردية أو جماعية".

إن الاختلاف في تحديد مفهوم مشترك للمهارات رغم الاتفاق على مكوناتها يجعلها تتميز بعدة خصائص .

ثانيا: خصائص المهارات:

تعتبر المهارات من أهم مزايا الموارد البشرية لما توفره لها من سرعة رد الفعل والتكيف مع مختلف التغيرات التنظيمية ، إلى جانب أهميتها الملحوظة في مجال تسيير الموارد البشرية .

حسب J.Leplat فإن للمهارات أربع خصائص هي: (1)

• **عملية موجهة:** أي أنها مرتبطة بوضعية معينة أي عمل معين، وبالتأكيد يطمح لتحقيق هدف ما، كتنفيذ مهمة أو ممارسة نشاط ، وتتميز المهارات بارتباطها المباشر بوضعيات العمل وتتغير بتغير هذه الوضعيات.

• **عملية مهيكلة:** فهي تقوم بمزج مختلف العناصر المكونة لها ، من معارف وممارسات وبالتالي فهي تلبى مختلف متطلبات الشغل في إطار خطط واضحة وأهداف محددة.

(1)-عيسى حيرش ، "محاضرات في مقياس تسيير الموارد البشرية" ، غير منشورة ، سنة أولى ماجستير ، تسيير المؤسسات الصناعية ، بسكرة ، 2001-2002 ، بتصرف .

- مفهوم مجرد: إذ لا يمكن لمسها أو ملاحظتها وإنما يمكن ملاحظة نتائجها وآثارها.
 - مكتسبة: فال مورد البشري يكتسب مهارات من خلال التعلم والتكوين والخبرة .
- فالمهارات تكون مفيدة للمؤسسة إلا إذا تم الحفاظ عليها وتطويرها وبالتالي الاستفادة منها وذلك لأنها تتميز بأنها صعبة التقليد أو النقل ولديها القدرة على التكيف والتطور . (1)
- بالإضافة إلى وجود خصائص أخرى نذكرها 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 .
- حيث أن المهارات تمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى ، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا من خلال مستويات المهارات وهي: مستوى الإبداع ، مستوى الإسقاط ، ومستوى التقليد، فال فرد إذا كان في مواجهة وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع أما إذا كانت مشابهة لوضعية سابقة فهو مطالب بإجراء عملية إسقاط ، أما إذا كان العامل يكتفي بالنقل فقط فهو مطالب بالتقليد. ونوضح ذلك في النقطة اللاحقة .
- ثالثا: مستويات المهارات.**
- نظم A.Dirbarne المهارات إلى ثلاث مستويات هي: (3)
- المستوى الأول: مهارات التقليد
- يقوم الفرد بإعادة وتقليد كل ما يلاحظه من حركات وأنشطة وكيفيات عمل، أي أنه يتمكن من تنفيذ كل الأنشطة الروتينية المتكررة.
- المستوى الثاني: مهارات الإسقاط
- يواجه الفرد مواقف ووضعيات جديدة غير التي واجهها من قبل، إلا أنها تشبهها نوعا ما، فيقوم هنا بإسقاط عمله السابق على الوضعيات الجديدة وذلك بأقلمة أو تعديل هذه الوضعيات حسب الوضعية السابقة بناء على نقاط التشابه بينهما.

(1)-شارلز جاريت جونز، "الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد عبد المتعال، ج 1 ، دار المريخ، الرياض 2006، ص 205.

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

(3)- عيسى حيرش ، محاضرات في مقياس تسيير الموارد البشرية مرجع سابق

-المستوى الثالث: مهارات الإبداع

تسمح مهارة الإبداع للفرد بمواجهة وضعيات أو مشاكل أو ظروف جديدة. لذا عليه البحث عن أحسن الطرق لمواجهة هذه الوضعيات ، أي عليه التصور أو الإبداع تستخدم المهارات في حل الإشكاليات الصعبة وإعداد الإستراتيجيات.

وهذه بصفة عامة بعض الخصائص والمستويات المميزة للمهارات بالمؤسسة ، إلا أنه يمكن القول أن الاختلاف في تحديد مفهوم مشترك للمهارات يعود بدرجة كبيرة إلى ارتباطها الشديد بالمعرفة لذلك وجب التعرف عليها وذلك من خلال المطلب اللاحق .

المطلب الثاني: المهارات والمعرفة

تعد المعرفة المكون الرئيسي لمهارات الأفراد بالمؤسسة ، فالاهتمام بها واكتسابها واستخدامها، ونشرها من التحديات الأساسية لمؤسسات عالمنا المعاصر فهي ضرورية لأداء أحسن لمجموعة الأنشطة الإدارية والتقنية المختلفة ، فإذا كان الاقتصاد هو العنصر الحاكم في عنصرنا الحاضر، فإن الاقتصاد المعرفي هو الوقود اللازم لقاطرة التنمية الاقتصادية ، فالمعرفة اليوم تمثل مصدرا مهما لخلق القيمة.(1)

أولاً- تعريف المعرفة : هي معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما ، وهي مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين ولدى المؤسسة ، وهي الثروة في الاقتصاد ومصدر أساسي للميزة التنافسية . (2)

ثانياً- تصنيف المعرفة (أنواعها) :

ويصنّف Nouaka المعرفة إلى نوعين وهما الأكثر استخداما: (3)

*المعرفة الصريحة : وهي المعرفة الرسمية القياسية، المرزمة، النظامية، وقابلة للنقل والتعليم، وتسمى أيضا المعرفة المتسربة بإمكانية تسربها إلى خارج المؤسسة، نجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونا كما في براءات الاختراع ، حقوق النشر...الخ ، كما نجدها مجسدة في منتجات المؤسسة وخدماتها، أدلة وإجراءات العمل، وخططها ومعايير تقييم أعمالها...الخ.

(1) الفصيل خالد، "تحو اقتصاد معرفي"، مقالة جريدة دار الحياة في: 2008/01/13.

(2) رزوقي نعمة حسن جبر، "المعارف والكفاءات والجودة"، المؤتمر الثالث عشر للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، تونس، 2003، ص 275.

(3) نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، ط 2، 2008، ص 42-43.

*المعرفة الضمنية : وهي المعرفة الذاتية والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير قابلة للنقل والتعليم ، وتسمى المعرفة الكامنة ، والتي توجد في عمل الأفراد والفرق داخل المؤسسة ، وهذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية المؤسسة وهي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة. كما أنها المعرفة التي تتعلق بالمهارات (skills know how) التي توجد في عقل الفرد والتي من غير السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين . (1)

ثالثا- أشكال المعارف : وهي ثلاث : (2)

* المعارف النظرية : تضم مجموع المعارف المكتسبة بالتعلم ، والتي يمكن أن تكون عملية ، تقنية أو مهنية.
* المعارف العملية (Savoir-faire) : وتدعى أيضا الممارسات ، وهي التوازن الجيد بين المعارف والعمل ، أي مجموع المعارف المجسدة عمليا سواءا تعلق الأمر بالتخطيط أو الاتصال ، التصنيع ، البيع أو غيرها من المهام .

* المعارف السلوكية (Savoirs- être) : وتعرف أيضا بمعارف التحلي ، وهي القدرة على التصرف وسط وضعية مهنية باستخدام المعارف النظرية والمعارف العملية ، وتظهر في العلاقات بين الأفراد وفي إنجاز المهام .

وكل شكل من هذه الأشكال يضم معارف ظاهرة ومعارف باطنة ، حيث أن المعارف النظرية تتكون من تراكم مستمر للمعلومات منها ما هو ظاهر ومنها ما هو باطن ، والممارسات هي تطبيق لهذه المعارف مع اللجوء إلى نظام القيم وعناصر شخصية أخرى ، وبالتالي منها ما يكون ظاهرا ومنها ما يكون باطنا ، ونتيجة للشكلين السابقين تأتي معارف التحلي ، وهي الشكل الثالث للمعارف ، وتظهر في السلوك ويكون أيضا جزء منها باطنا .

بعد التطرق إلى المهارات والمعرفة وجب التعرف على مراحل تطور مفهوم المهارات ، وهو ما سنتطرق إليه في المطلب الموالي .

المطلب الثالث: تطور مفهوم المهارات

لا يعد مصطلح المهارات حديث النشأة، وإنما تم التطرق إليه قبل الخمسينات مع أعمال F.Taylor والتنظيم العلمي للعمل (OST) الذي ركز على ضرورة اكتساب كل فرد مهارات معينة في مجال تخصصه (أي الاهتمام بالمهارات الجزئية (Micro compétences) وهذا حتى يؤدي مهامه بأفضل طريقة وبأحسن مستوى ، لكن التطور الذي حدث كان على مستوى مفهوم المهارات ومضمونها. (3) حيث في سنوات السبعينات. ظهرت الأزمة النفطية التي أثرت على اقتصاديات كل الدول فاضطرت المؤسسات إلى تسريح

(1) سمالي جمال ، "سبل اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة" ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد 08، سبتمبر 2005، ص 107.

(2) فهيمة بوروية ، دور المهارات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الصناعية، مذكرة ماجستير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية .كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة 2006/2005، ص 23.

(3) Guy le boter, op- cit , P35 .

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 Qualification بدل المؤهلات* التي لم تعد كافية لممارسة المهام. (1)

وفي سنوات الثمانينات، تطور مفهوم المهارات تطورا ملحوظا. مما فرض على المؤسسات البحث عن موارد بشرية بنوعية معينة وشروط ومتطلبات جديدة، كتمتعها بالليونة والتجديد وتميزها بروح المبادرة والتحلي بالمسؤولية واللامركزية في اتخاذ القرارات، كما كان لظهور التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال وفلسفة الجودة الشاملة، أثر كبير في تغيير نظرة المؤسسة لمواردها البشرية من اهتمامها بالتعلم التنظيمي* وتغيير مضمون ومحتوى تشغيل مواردها البشرية بحثا 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). وظهر 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)

إن تطور مفهوم المهارات من حقبة تاريخية إلى أخرى جعلت الباحثين يختلفون في وضع تصنيفات معينة للمهارات.

المطلب الرابع: أنواع المهارات

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للمهارات لأنها تظهر في وضعيات عمل مختلفة متفاوتة المستوى والأهمية. مما يؤدي إلى تنوعها وتبعها للنشاط الذي تتجسد فيه فتكون.

* حسب المستوى التسييري: (3)

أ- تقنية: إذا كانت موجهة لممارسة نشاط روتيني متكرر.

ب- تكتيكية: إذا كان الهدف منها يظهر أثناء العمل.

(1)- عيسى حيرش، "محاضرات في تسيير المعارف"، سنة أولى ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، دفعة 2003/2004.

*تتعلق بكل ما يدخل ضمن الموارد (معارف، ممارسات، سلوك)

* الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الافراد العاملين في المؤسسة.

(2) عليان ندير، عبد الرحمان بن عنتر، "نحو نموذج لتسيير المعرفة في المؤسسات"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الادمج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10/9 مارس 2004.

(3) Jean maurce brueau , jean fraçois pujos : Le mangement des connaissances dans l'entreprise, les éditions d'erisations, paris, 1992, p23.

ج- إستراتيجية : وتسمى أيضا بالأساسية (clés)، تتميز بصعوبة تقليدها، وتلعب دورا هاما في تميز المؤسسة عن غيرها ، وتنتج هذه المهارات من الاكتساب الجماعي بالمؤسسة .

وإلى جانب هذه الأنواع قسم بعض الباحثين المهارات إلى: (1)

1-احترافية: أين تكون المعارف معمقة في بعض الطرق والتقنيات ومتخصصة لأن مواردها خاصة بميدان تقني معين.

2-مهارة الخبرة (experte) : تتميز بالتحكم التام في مختلف المفاهيم والتطبيقات. وأشار البعض إلى أن المهارات قد تكون:

-تكنولوجية أو تنظيمية.

-ضمنية (باطنية) : لا تظهر إلا في حالات نادرة مما يصعب تحديدها .

- ظاهرة : تظهر كثيرا وبصفة مباشرة أثناء قيام الفرد بالعمل .

- سلوكية : تكتسب بممارسة النشاط .

- معرفية (cognitive) : تكتسب بالتعليم والتكوين .

مهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب مهارات معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة، وقد تكون هذه المهارات مهارات فردية أو مهارات جماعية.

1/ المهارات الفردية Micro compétence :

حسب Celile Dejoux : فإن المهارة الفردية هي: "مجموع خاص ومستقر من الممارسات المتحكم فيها والمعارف التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة." (2)

كما عرفت على أنها: «تعبئة المعارف والممارسات والإستطاعات لممارسة نشاطات خاصة، أي القدرة على التصرف بأداء».(3)

أي أن المهارات الفردية هي مهارات يمتلكها الفرد وتضم مختلف أشكال المعارف ، فباستطاعة المؤسسة أن تحوز على المهارات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف ، وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها ، حيث ينتظر منهم مردودية أكبر .

2/ المهارات الجماعية Macro compétence : وتسمى هذه المهارات كذلك بالتنظيمية ، لأن على أساسها يتوقف بقاء المؤسسة وتطورها .

(1) Ibib , p23.

(2) Celile Dejoux,Les compétences au cours de l'entreprise,P141.

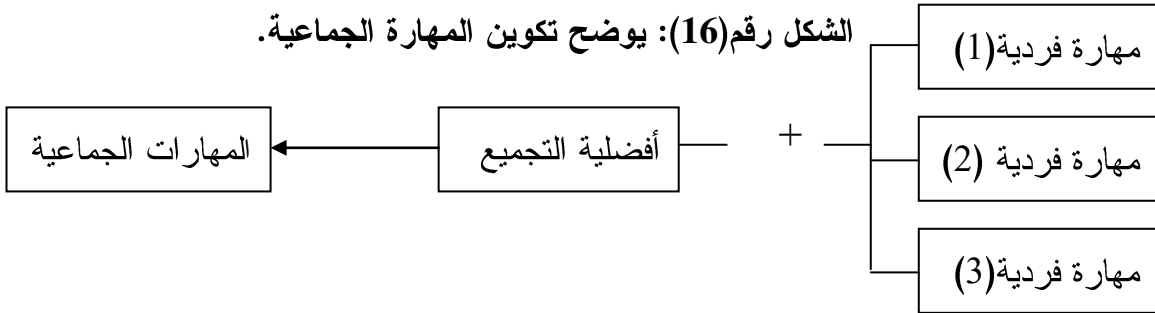
(3)AGEFOC PME RHONE-Alpes en collaboration avec Brigitte :Manager le changement ,changer le management, édition chronique sociale,2001,P54.

حسب le boterf: «المهارات الجماعية هي نتيجة (محصلة) تنشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع (synergie) الموجودة بين المهارات الفردية ، وتتضمن المهارات الجماعية جملة من المعارف (معرفة تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة التعلم والخبرة جماعياً)». (1)

وتجدر الإشارة هنا إلى أن المهارة الجماعية لا تساوي مجموع المهارات الفردية بل أن: (2)

المهارة الجماعية: مجموع المهارات الفردية + أفضلية التجميع .

ويمكن توضيح تكوين المهارة الجماعية في المخطط التالي :



المصدر: إعداد الطالبة

يمكن القول أن هذه المهارات حتى تؤدي دورها لابد من تسييرها ، وهذا ما سيتم تناوله في المبحث الموالي.

المبحث الثاني: تسيير المهارات

تعتبر المهارات أعلى أصول المؤسسة لما تنفرد به من خصائص عن بقية الموارد، هذا الأصل غير المادي الذي يتضمن أساساً أشكال المعارف المختلفة (المعارف ، الممارسات ، التحلي) تأتي الحاجة إلى تسييره لأنه مورد نادر وقابل للزوال ، يمكن المؤسسة من التحكم أكثر في مواردها والاستفادة منها في مواجهة تغيرات المحيط ، فالاهتمام بالمهارات جعل منها موضوعاً للتسيير وأصبح تسيير المهارات من أحدث المجالات في تسيير المهارات البشرية ، لذا وجب معرفة كيفية تسيير هذه المهارات والحصول عليها ومجالات ومراحل تسييرها.

(1) Ronad Foucher, Normand Petterson, Abdhadi Naji , Répertoire de définition Notion de compétences individuelle et de compétences collective, www.chire-compétences uquanm.ca/pages/document.pdf. foucher patter sonnaji 020304.(19/02/2009), P6.

(2) عيسى حيرش، تسيير موارد بشرية، مرجع سابق.

المطلب الأول: مفهوم تسيير المهارات و التسيير التوقعي للشغل والمهارات .
أولا : مفهوم تسيير المهارات .

يعرف تسيير المهارات على أنه: «بعد خاص من تسيير الموارد البشرية، يبحث عن زيادة تنافسية المؤسسة وقابلية استخدام عمالها، وذلك من خلال تعبئة وتعزيز قدرات عملهم».(1)

ويبرز هذا التعريف أهمية تسيير المهارات في تنمية تنافسية المؤسسة ، ولن يتم ذلك إلا من خلال تعبئة المهارات اللازمة .

كما عرف تسيير المهارات على أنه : «عبارة عن مجموع تطبيقات تسيير الموارد البشرية من أجل تنمية أداؤها».(2)

اعتبر هذا التعريف أن تسيير المهارات هو أسلوب من أساليب الموارد البشرية يرتكز على مراحل معينة هذه الأخيرة التي تعتبر مراحل تسيير المهارات.

ويمكن تعريفه بأنه : « بعد خاص من تسيير الموارد البشرية يبحث عن تعيين الفرد المناسب في الوقت المناسب ولأجل الهدف المناسب».(3)

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف شامل لتسيير المهارات على أنه : "مجموع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من أجل الحفاظ على أهم مواردها (المهارات) وتعزيز قدرات عمالها وذلك بالإستغلال الأمثل لها، لتحقيق أهدافها "

بعد التعرف على تسيير المهارات وجب معرفة التسيير التوقعي للشغل والمهارات.

ثانيا:التسيير التوقعي للشغل والمهارات. la gestion previsionnelle d'emploi et des compétences.

ظهر (GPEC) في بداية الثمانينات، وهو يدمج بين المعايير النوعية والكمية في تسيير الأفراد والقيام بالتوقعات الضرورية لمرافقة التأهيل الجماعي للموارد، بالنظر للتطور التكنولوجي والتنظيمي وذلك قصد تقليص تأثير تسيير التدفقات الخارجية مع محاولة البحث عن التوقع بالنسبة للمحيط(4) .

ويعرف على أنه : "عملية تصميم للموارد البشرية، يرتكز على إعداد ومراقبة التطبيقات والسياسات التي تؤدي إلى تقليص الفارق بين احتياجات المؤسسة ومواردها كميا ونوعيا"، كما يساهم في تطوير احترافية الموارد البشرية واتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية أو المؤسسة ككل (5) .وبالتالي فإن (GPEC) يسمح للمؤسسة بتوفير المهارات الضرورية في الوقت المناسب.

(1)Dimitri weiss, opcit, p395.

(2)Ropert le Duff , Enaycopédie du gestion et de management édition Dalloz , Paris , p 899

(3) فهيمة بوروية ، مرجع سابق ، ص 17 .

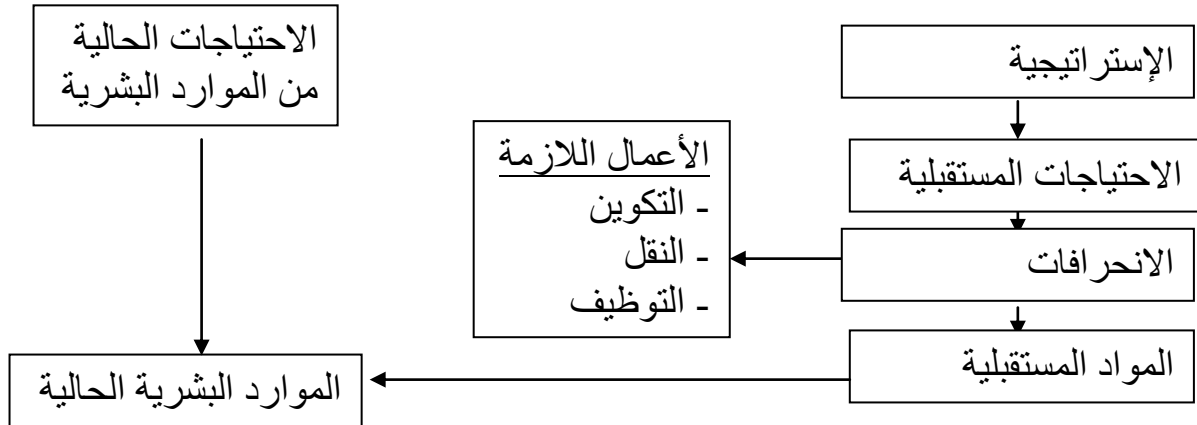
(1) عيسى حيرش، محاضرات،تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق .

(5) Dimitri Weiss, op-cit, p 398.

يرتكز نموذج (GPEC) على العناصر التالية⁽¹⁾:

- 1 الموارد البشرية الحالية : تملك كل مؤسسة موارد بشرية لها معارف ومهارات خاصة، تكون هذه الموارد متطابقة مع الاحتياجات الحالية للمؤسسة من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع .
 - 2 -المواد المستقبلية والاحتياجات المستقبلية :تتغير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية (من المهارات) تبعاً لتغير أهدافها وحسب متطلبات استراتيجياتها، مما يفرض تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية وبالتالي من المهارات، مع العلم أن الاحتياجات المتوقعة قد تختلف عن الموارد المستقبلية للمؤسسة. الناتجة عن تطور الموارد الحالية وتغير وضعيتها تبعاً لحركات التكوين والنقل والترقية . مما يكسب المؤسسة مهارات جديدة ،أو التقاعد أو التسريح الذي يفقدها مهارات معينة.
 - 3 -الانحرافات أو الفوارق:تنتج هذه الفوارق من المقارنة بين الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة مع الموارد المتاحة، ويكون هذا الفارق كمياً أي عدد الموارد اللازمة أكثر أو أقل من المتاحة، أو نوعياً بمعنى المهارات المطلوبة أقل أو أكثر من المهارات المتاحة .
 - 4 سياسات التعديل :يتم تعديل الفوارق الظاهرة بالجوء إلى التوظيف الداخلي أو الخارجي، بالتكوين المستمر، بترقية الموارد البشرية ونقلها من منصب لآخر .
- و آلية عمل GPEC تتضح في الشكل الموالي الذي تمثل عناصره المفاهيم القاعدية لـ GPEC

الشكل رقم (17) : نموذج التسيير التوقعي للشغل والمهارات .



المصدر : Alain Meignant, Déployer la stratégie, op-cit, p 121

إن الشكل أعلاه يوضح أن لتطبيق إستراتيجية المؤسسة يجب عليها أن تحدد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتطبيقها ، ثم تقوم بتحديد الانحرافات أي تقارن بين مواردها الحالية (المتوفرة) وبين احتياجاتها المستقبلية ، ثم يتم تعديل الفارق (الانحراف) من خلال التكوين أو النقل أو من خلال التوظيف

⁽¹⁾ Alain Meignant, op-cit, pp 120-122

ثم يتم تحديد الموارد المستقبلية من خلال تحديد الاحتياجات الحالية من الموارد البشرية مقارنة بالموارد المستقبلية لنصل إلى الموارد البشرية الحالية .

أما المبدأ الأساسي لأسلوب التسيير التوقعي للشغل والمهارات (GPEC) أنه يميّز بين منطقتي المناصب ومنطق المهارات، بحيث يشير الأول إلى أن التنظيم والتسيير في المؤسسة يكون حسب هيكل تنظيمي، يوضح المناصب وعلاقتها السلمية، وأحياناً الوظيفية، وهذا النوع من التمثيل أخذ من التنظيم التaylorي المؤسس على التقسيم التقني والاجتماعي للمهام، حيث أن كل منصب معرف بالمهام الموكلة إليه. ويحدد ذلك من المفروض في وثيقة وصف المنصب، ويفترض في الفرد الشاغل للمنصب امتلاك مهارات تمكنه من القيام بالمهام المتعلقة بهذا المنصب، ويدفع له أجره استناداً إلى مستوى تصنيف منصبه. (1)

وفي حالة امتلاكه لمهارات أخرى فإنه لا يكون هناك إمكانية لتثبيتها (Valorisation) إلا بتغيير المنصب (2).

أما اعتماد منطق المهارات فيعني تصور وشغل مجموع الموارد البشرية المتاحة من منظور بناء وتطوير المهارات (3) ، وبالتالي فإنه يجب إعادة التفكير في متغيرات سياسة الموارد البشرية (توظيف، تكوين، اتصال، مكافآت، تقييم، حركية الأفراد).

ويمكن إبراز الفرق بين منطق الناصب والمهارات من خلال الجدول التالي :

جدول رقم(03) :الفرق بين منطق المناصب ومنطق المهارات .

| منطق المناصب | منطق المهارات |
|--|--|
| 1 -التنظيم يكون حسب الهيكل وحسب تدرج المناصب في المستويات التسييرية . | - التنظيم حسب المهارات المتوفرة في المؤسسة . |
| 2 -تعدد المستويات التسييرية . | - تقليص المستويات التسييرية وظهور المؤسسة الأفقية. |
| 3 -الفرد يمتلك مهارات للقيام بالنشاطات المتعلقة بمنصبه فقط . | - الفرد يمتلك مهارات قد تفوق ما يتطلبه منصبه . |
| 4 -صعوبة حركية الأفراد . | - سهولة حركية الأفراد . |
| 5 -متغيرات سياسة الموارد البشرية تقوم على تصنيفات المناصب وشروطها الشكلية مثل (المكافأة، الترقية، تعويض السلطات، التوظيف) | - متغيرات سياسة الموارد البشرية تقوم على أساس المهارات وتتميز بوجود تماسك وتناسق بينها . |

المصدر : بوروية فهيمة، دور المهارات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الصناعية، مذكرة ماجستير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية.كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة 2005-2006،ص 23 .

(1) Alain Meignant, op-cit, p 123

(2) Alain Meignant, ressources humaines, Déployer la stratégie, op-cit, p 123

(3) Guy le Boterf, construire les compétences et individuelles et collectives , op-cit, p 207

ثالثاً : أدوات التسيير التقديري للشغل والمهارات (GPEC).

يتوفر التسيير التقديري للتشغيل والمهارات على جملة من الأدوات أهمها : (1)

أ - خريطة التشغيل : هي تمثيل بياني لتموضع كل تشغيل خاص* ، أي يظهر مستويات التأهيل المختلفة، كما تبين المستويات المهنية المختلفة للفرد في المؤسسة، ضمن مجموعة التشغيل الواحدة أو عبر مجموعات مختلفة .

ب - ميزانية المهارات : هي عملية أو وسيلة تسمح بتقييم المهارات المهنية والفردية وكذلك الإمكانيات المجددة في إطار تحضير مشروع مهني أو برامج التكوين .

ج - مرجعية المهارات : تعرف على أنها :قوائم المهارات المحددة (والمكتوبة)، والضرورية لممارسة التشغيل الخاص، يتم الرجوع إليها لتقييم المهارات المتوفرة في المؤسسة".

المطلب الثاني: مراحل تسيير المهارات

في ظل المحيط الذي تنشط فيه المؤسسات ، والذي يميّز بسرعة التحولات هذه الأخيرة ، أضافت ميزة مهمة فيما يخص بعض المناصب و المهام و التي تتمثل أساسا في عدم ضمان منصب العمل للأفراد . والذي فرض عليهم الاتصاف بميزة تعدد المهام من خلال المهارات. الذي يتطلب تسيير خاص لها و ذلك مرورا بثلاث مراحل أساسية هي: تحديد المهارات ، تطويرها و تقييمها .

أولاً: تحديد المهارات

تتكون وحدات العمل من أفراد يؤدون مهام محددة بهدف الوصول إلى نتائج مرغوبة . فإذا كان على وحدة العمل أن تؤدي مهامها بفاعلية . فإن الأفراد المنتمين إليها يجب أن يمتلكوا المهارات الضرورية المطلوبة للأداء تلك المهام و بالتالي على المؤسسة تحديد المهارات.

و توجد طرق عديدة لتحديد المهارات و جمع المعلومات حول الوظيفة و مجال العمل و كذا مهام و مسؤوليات المهارات الضرورية لذلك من بينها نذكر: (2)

- المقابلات الفردية والجماعية.

- استمارة المهارات.

- تحليل مذكرات مسؤولي الوظائف.

- بطاقات المهارات.

ومهما تكن الطريقة لتحديد المهارات يجب أن تعطي نظرة شاملة للمهارات الأساسية و المهمة .

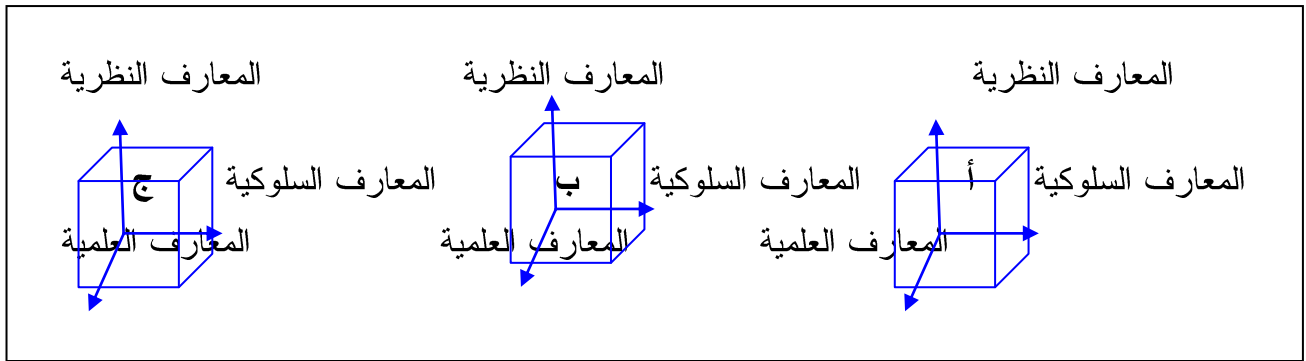
و فيما يلي يتم التطرق إلى بعض من طرق تحديد المهارات.

(1) Alain Meignant, op-cit, p 138

*التشغيل الخاص هو: تجميع المناصب أو لوضعيات العمل ذات خصائص مشتركة يمكن أن يشغلها نفس الفرد.

(2) Pierre Xevier Mexhi, « Le concept de compétence en stratégie»,www . stratégie.aims.com/montreal/mexhi. Pdf ,p14

- 1- بطاقة المهارات : و هي توضح المهارات المهنية الموضحة في مجموع المعارف النظرية و المعارف العملية على المستوى الفردي ، و يتم تحديد المهارات في هذه الحالة بثلاث خطوات متتالية :
- يتم أولاً تحديد المهارات المهنية (الفردية) من خلال ملاحظة الأفراد في الوضعيات العملية أي مجموع المعارف ، المعارف السلوكية و المعارف العملية 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 و بالتالي تحديد المهارات الجماعية .
- ثم يتم تحديد المهارات الأساسية و التي تحقق التميز للمؤسسة (لها علاقة مباشرة بالتوجه الإستراتيجي للمؤسسة)، والشكل رقم (18) يوضح هذه الخطوات :
- الشكل رقم (18) : بطاقة تحديد المهارات .



Pierre Xevier Mexhi, « Le concept de compétence en stratégie»,www.stratégie.aims.com/montread/ mexhi. Pdf ,p14

المصدر:

- 2- المقابلة: تمثل المقابلة وسيلة جيدة من أجل معرفة العناصر المميزة للوظيفة و مجالها. بحيث تقوم بسؤال شريحة متنوعة من الأفراد عن خياراتهم في وظيفة معينة أو مجموعة من الوظائف. و نظرتهم الشخصية، قد تعتبر هذه الطريقة كتحفيز لهم. بحيث يحسون بأنهم يشاركون في تطبيق تسيير المهارات في المؤسسة كما تتم المقابلة مع أعضاء الإدارة لمعرفة السلوكيات المرغوب فيها. و بعد ما يطرح محدد المهارات الأسئلة يحصل على معلومات عن الوظيفة (مميزات أساسية للوظيفة، المهام و المسؤوليات). يتم تحديد المهارات من طرف اختصاصيين مما يسمح بترجمة النتائج إلى مهارات (فتحديد المهارات المطلوبة مرتبط بالمهام فالمهام البسيطة تتطلب مهارات بسيطة (مهارات الإسقاط) و المهام المعقدة تتطلب مستوى أعلى (مهارات إبداعية) لذلك يمكن تحديد المهارات للمؤسسة من ترتيب مهاراتها وفقاً للوضعيات أي حسب النتائج التي تريد الوصول إليها⁽¹⁾. فتظهر ثلاث أنواع من المستويات:

(1) Low Van Beirendonch ,op-cit,p56

- مهارات أساسية (Essentielles) : بدونها لا يمكن بلوغ الأهداف الإستراتيجية المسطرة .
- مهارات مفيدة (Utile) : تساعد في تنفيذ النشاطات الإستراتيجية .
- مهارات مكملة (Complémentaire) : تشمل تنفيذ النشاطات .

3- تشخيص المهارات:

تشخيص المهارات هو أسلوب يركز على تحقيق مقابلات لمجموع المعارف الموجودة لدى العاملين المعنيين و على تحليل الوثائق الداخلية للمؤسسة ، و ينفذ تشخيص المهارات استنادا لمرجعية المهارات (كقاعدة للتشخيص). حيث يقدم تشخيص المهارات الفردية و الجماعية عمليات متكاملة تتم بالتوازي تسمح بتحليل المهارات في إطار فهم و تحقيق اكتساب المهارات الناقصة أو تدعيم النقص . حيث يتعلق تشخيص المهارات الفردية بالتوافق أو التلاؤم الفردي بين (العامل/المنصب) و يتم التحليل هنا بالاعتماد على مواصفات المناصب التي تقدمها مرجعية العمل أو المهمة . وبتحليل و قياس الفرق بين المهارات المنتظرة (المطلوبة) و المهارات المكتسبة تتضح المهارات الناقصة لكل فرد للنجاح في وظيفته الحالية أو المستقبلية و تتضح مخططات العمل التي تسمح باكتساب و تطوير المهارات من تكوين و تدريب .

أما تشخيص المهارات الجماعية فيتعلق بالتوافق الجماعي بين (المؤسسة/و المهارات) .

و يتم في ذلك تحديد المهارات المنتظرة (المطلوبة) . (Organisation mission) من خلال الإطار المرجعي للمهارات (compétences requises) .

ثانيا: تطوير المهارات

إن المشكل الأساسي الذي يواجه المؤسسة ليس في تحديد المهارات و إن كان ذلك بالغ الأهمية بل في تطويرها. فالتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال فرضت على المؤسسات إعادة النظر في تركيبها البشرية المهنية و المعرفية و تطوير قدراتها الأدائية للتأقلم في محيط يعرف بعدم اليقين فزاد الاهتمام بالمهارات بحيث أصبحت ذات أهمية إستراتيجية ، لذلك وجب البحث عن أساليب تطويرها .

1 - التكوين :

يعتبر التكوين عملية إستراتيجية و ضرورية بالنسبة لكافة المؤسسات ، حيث يعد الأداة الملائمة لصنع المهارات و تطويرها ، و بناء المعارف الجماعية ، و الانتقال من المهارات الفردية إلى المهارات الجماعية كما يسمح في ظل اقتصاد المعارف و تطور N.T.I.C بتجنب تقادم المعارف . (1)

لذا يعرف تكوين المهارات على أنه: "نوع من التعلم بغية اكتساب المهارات و المعارف و الخبرات و المعلومات و الحقائق المرتبطة بمهنة معينة". (2)

(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 و النشر ، 1999 ، ص 107 .

حيث يسمح تكوين المهارات بتنمية مستوى الفرد ومهارته و تقلص الانحراف الموجود بين ما لديه من قدرات و خبرات و معارف ، و ما تتطلبه الوظيفة التي يشغلها مما يؤدي به إلى تحسين دائم و مستمر لأدائه.

- أنواع و طرق تكوين المهارات :

لدى المؤسسات مجموعة من الخيارات تجاه أنواع و طرق تكوين المهارات المتبعة ، و التي تريد التركيز عليها بدل غيرها و ذلك وفقا لأهدافها وسياستها العامة وطبيعة و مجال نشاطها الحالي و المستقبلي . و لكل طريقة من هذه الطرق مميزاتا و ظروف استخدامها و يتوقف استخدام كل نوع أو طريقة من طرق تكوين المهارات على عدة اعتبارات منها:(1)

- أهداف برامج التكوين .

- قدرات و إمكانيات المتكويين .

- إعداد المتكويين المتوقعين .

- نوعيات الوظائف أو المهام التكوينية .

- درجة بساطة أو تعقيد المهارات أو المعارف المتوقع اكتسابها .

- المدى الزمني المتاح أو المطلوب لتحقيق أهداف البرنامج .

- التكاليف المصاحبة لاستخدام كل طريقة .

و هناك العديد من الخيارات أو التقسيمات لأنواع تكوين المهارات التي يمكن أن تتبناها المؤسسات و من هذه التقسيمات مايلي:

- أنواع تكوين المهارات حسب مرحلة التوظيف:(2)

***توجيه الموظف الجديد (L'orientation nouvelle de compétence)** :لابد للموظف الجديد

المعلومات و التي تعرفه بمؤسسته الجديدة و كذلك عمله الجديد و ذلك لتسهيل إدماجه بالمؤسسة و تكوينه

على كيفية أداء عمله ، و تختلف المؤسسات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل ، فالبعض

يعتمد على أسلوب المحاضرات و البعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين ، و

يعتمد البعض الآخر على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة عن المؤسسة ، كما تساعد الموظف

الجديد على معرفة القانون الداخلي بالمؤسسة و كيفية سير العمل و توقيته و ثقافة المؤسسة عموما .

***التكوين أثناء العمل**: و تصمم برامج التكوين أثناء العمل بحيث تكون بموقع العمل مباشرة لضمان كفاءة

أعلى للتكوين، حيث يسعى المشرفون المباشرون بتكوين الفرد و تعريفه بالمعلومات اللازمة للقيام بعمله .

(1) جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 355 .

(2) أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سابق، ص 323-324 .

* **التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة** : يقوم هذا النوع من التكوين أساسا على أن معارف و مهارات الأفراد تتقادم مع الزمن بالأخص عندما يكون هناك أساليب عمل و تكنولوجيا و أنظمة جديدة ، حيث يجب على المؤسسة تصميم هذا النوع من برامج التكوين لمواجهة و مواكبة تلك التغيرات ، وذلك لاكتساب الأفراد العاملين كفاءات ، ومهارات ومعارف جديدة تمكنهم من أداء أعمالهم باستخدام هذه الأنظمة الجديدة بصفة أحسن.

* **التكوين بغرض الترقية و النقل**: تصمم برامج التكوين بغرض الترقية و النقل من أجل تمكين الفرد المستفيد من الترقية أو الذي يراد نقله من مهارات و معارف والتي تسمح له بأداء وظيفته الجديدة، لأنه دائما نفترض وجود فجوة أو انحراف بين مهارات الفرد الذي تمت ترقيته أو المنقول و المهارات التي تتطلبها الوظيفة التي سيرقى أو ينقل إليها.

* **التكوين للتهيئة للتقاعد** : تسعى المؤسسات الراقية لتصميم برامج تكوينية للتهيئة للتقاعد يتلقى من خلالها 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 ، و كيفية السيطرة على الضغوط و التوترات الخاصة بالخروج على التقاعد .

- أنواع تكوين المهارات حسب الوظائف : (1)

* التكوين المهني والفني :

يهتم هذا النوع من التكوين بالمهارات اليدوية و الميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، وتمثل التلمذة الصناعية نوعا من التكوين المهني والفني حيث تقوم بعض الم و سرات ونقابات العمال بإنشاء مدارس ومراكز للتكوين يتعلم بها العمال ويحصلون من خلالها على شهادة فنية تمكنهم من أداء وظائف فنية وغالبا ما تتعهد المؤسسة بتوظيفهم حال نجاحهم .

* 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 : (2)

* **التكوين داخل المؤسسة** : هذا النوع من التكوين تتكفل المؤسسة لوحدها بتصميم برامج التكوين المناسبة، ولها الخيار بأن تستعين بمكونين من المؤسسة و من خارجها .

* **التكوين خارج المؤسسة** : تفضل بعض الم و سرات من أن تنقل جزءا أو كل نشاطاتها التكوينية خارج المؤسسة وذلك لنقص الخبرة التكوينية لدى المؤسسة أو لنقص الوسائل التكوينية داخلها وتستعين المؤسسة في

(1) أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 328 .

(2) محمد حسن زويلف ، مرجع ، مرجع سابق، ص 160.

التكوين الخارجي بمؤسسات تكوين خاصة وعن طريق برامج حكومية ، تقوم بتصميم برامجها التكوينية للدولة، وعادة ما تتوافق الأهداف التكوينية لتلك البرامج مع الأهداف التكوينية للمؤسسة . ويمكن إضافة بعض الأنواع والتقسيمات الأخرى للتكوين، وهذا نظرا لأهميتها بالنسبة لبعض المؤسسات كتبني بعض الأساليب الخاصة في التكوين أو تكوين المكونين .

2-التعلم والخبرة :

أ- التعلم : L'apprentissage: يمثل التعلم عند J.C.Sperandio : "مظهر للتغيير كما يعتبر أيضا ميكانيزم بشري لاكتساب المعارف (النظرية، العملية، السلوكية) أما بالنسبة لـ Brint-mari BARTH فالتعلم يسمح لنا بالتمييز بين الأشياء المادية والمجردة " (1)

وتجدر الإشارة إلى أن عندما يكون التعلم المستمر جزءا لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة فإن أعضائها يقومون بالبحث عن الفرص التي تمكنهم من شحن مهاراتهم ومواجهة تحديات الغد . (2)

ب-الخبرة : المهارات عبارة عن أصول غير ملموسة تتميز بصفة الخصوصية والتفرد يتم تكوينها و تنميتها عبر الزمن من خلال عمليات تعلم تراكمية ، و تعتبر من أهم عوامل النجاح لأن امتلاكها و التحكم فيها يفسح المجال أمام المؤسسة للحصول على أفضيات تنافسية تمكنها من تحقيق أهدافها . كما أن للخبرة دورها الحاسم في تشكيل المهارات التي لها القدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية الخارجية انطلاقا من أحداث سابقة مر بها الأفراد (كساد ، عجز مالي ، ضغوط حكومية) ، أو عن طريق إستراتيجيات ثبت فشلها أو نجاحها أثناء فترة عملهم . (3)

بالإضافة إلى التكوين ، التعلم والخبرة يجب على المؤسسة الاهتمام بسياسة الأجور في المؤسسة وكذلك تحفيز الأفراد لتطوير مهاراتهم .

*أجور ومكافآت المهارات : Les rémunération des compétences :

تمثل أجور المهارات إحدى المواضيع الحساسة في المناقشات الخاصة بتسيير المهارات ، إذ أن هذا الأخير لديه فرص نجاح أكثر إذ لم يتم إرفاقه مباشرة بالأجور. وعليه يجب على المسيرين أن يكونوا أكثر حذرا عند جمع المهارات وتطويرها في صياغة الأجور .

فالأجور ترتبط بالمهارات وتطورها ، لذا يجب أن تكون هناك عدالة داخلية أكثر منها خارجية في تأسيس السياسة الأجرية . (4)

كما تطورت نظرة المؤسسة للمكافآت وأصبحت تكافئ أفرادها على أساس المهارات وليس على مستوى أقدميتهم أو أدائهم ، أي بناءا على ما لدى الفرد من مهارات وقدرات ومعارف تمكنه من أداء واجباته

(3) محمد المحمدي الماضي، الإدارة الإستراتيجية، مصر ، 2002، ص 42 .

(4) المرجع نفسه ، ص 42 .

(3) Ibid , p 197 .

(4) Lou Van Beirendouch , op-cit, p143

الوظيفية التي يشغلها ، لأن التعويض على أساس المهارات يحفز الأفراد لأن يطوروا أنفسهم ويحسنوا من مهاراتهم وهذا لتفعيل أدائهم كلما برزت الحاجة والمرونة للاستعانة بتلك المهارات . (1)

أما في ظل المكافئة على أساس المهارة فإن أجر الفرد لا يرتبط بالوظيفة بقدر ارتباطه بما يمتلكه من مهارات، وبشكل عام فإن الأجور والمكافئات على أساس المهارات يجب أن توازن بين البعدين الفردي والجماعي وذلك من خلال : (2)

- اعتماد الأداء الجماعي في تحديد الأجور لتشجيع المواقف الجماعية وبالتالي تبادل المعارف .
- تطوير المهارات الفردية .

* التحفيز :لكي تضمن المؤسسة وفاء الفرد وعمله بكيفية حسنة لا بد من تحفيزه. أي مكافئته إما على أساس الجهد المبذول أو الأقدمية أو المعارف و المهارات . وهذا كله يعمل على تنمية وتطوير المهارات والمعارف في المؤسسة ، أي يمثل التحفيز المحرك الذي يحرك المهارة حيث تعطي الثنائيات(مهارات/تحفيزات) للعامل وعي جيد بكل الأوراق الراجعة في تطويره وتحسين أدائه ، مما يدفع المهارات إلى زيادة تثبيت معارفها النظرية والعملية والسلوكية، كما يعمل على زيادة قابلية الشغل لديها ومن ثم محاولة تطبيق هذه المعارف وإبراز هذه المهارات في مجال العمل وهو ما ينعكس على الأداء .

وبصفة عامة يعتبر التحفيز عامل مهم في إبراز المهارات الفردية والجماعية بحيث أن الفرد بحاجة إلى محفزات (مادية أو معنوية) أثناء تلقيه التكوين لتسهيل اكتسابه للمعارف النظرية، العملية، وحتى السلوكية (3).

ثالثاً: تقييم المهارات

نظراً لصعوبة تثبيت المهارات فإنه ليس من السهل تقييمها بصفة مطلقة فهي تعتبر مرحلة هامة لمعرفة جوانب القوة والضعف من المهارات الموجودة في المؤسسة .

3-1- مفهوم تقييم المهارات :

يعتبر التقييم عملية منتظمة وضرورية في المؤسسة تكمن فعاليتها في ارتباطها بإستراتيجية العمل وبأسلوب التسيير في المؤسسة .

كما يُعرف التقييم على أنه : " الحكم على مستوى ونوع المسؤولية التي يمتلكها الفرد خلال فترة زمنية محددة." (4)

يُظهر هذا التعريف ثلاث أبعاد لتقييم المهارات وهي :

- الجانب الكمي: عند أي مستوى من المسؤولية تستفيد المؤسسة من الفرد .
- الجانب الزمني : تقييم المهارات لفترة زمنية محددة .
- الجانب النوعي : تقييم مختلف قدرات ومعارف الأفراد .

(3) حسن ابراهيم بلوط ، مرجع سابق ، ص 327 .

(2) Alain Meignamt, Déployer la stratégie,op-cit, p 324

(3) Guy le Boterf, op-cit , p 107.

(4) Alain Meignamt, Déployer la stratégie,op-cit, p 320.

والتقييم في الحقيقة هو توضيح لمدى فعالية نظامي التوظيف والتكوين وتحدد على أساس سياسة المكافآت .
3-2- أدوات تقييم المهارات في المؤسسة :

3-2-1- التحليل التاريخي : متابعة تطور المهارات عبر الزمن ومن ثم تقييمها حيث يمكن في هذه الحالة هذا التطور أو التغيير من خلال دورة حياة المهارات .

3-2-2- مقارنة مهارات المؤسسة بالمعايير المتعلقة بالقطاع : Les normes sectorielles :

أو مع مؤسسات أخرى وخاصة المنافسة ، غير أن صعوبة الحصول على معلومات خاصة بالمنافسين يحول دون ذلك. كما يمكن المقارنة مع أحسن التطبيقات المعروفة حتى وإن كانت في قطاعات صناعية أخرى .
والاستفادة من خبراتها في المجال (تسيير المهارات) وهي المقاومة الأكثر استعمالا وتدعى التقليد: " ban chmarking" (1) .

3-2-3- بطاقة مرجعية المهارات Référentiel de compétences :

هي أداة تسمح بجرد المهارات الضرورية لكل نماذج العمل في فرع مهني وتتجز عموما من قبل المسؤولين عن حركية العمل المكلفين بإعداد قائمة لمختلف المهن (التجارية، إنتاج، تطوير ...) ثم تحديد نماذج العمل الأساسية لكل منها .وأخيرا إبراز المهارات الضرورية لمزاولة هذه الأعمال بشكل جيد، وبالتالي فإن مرجعية المهارات تسمح بتموضع كل فرد بالنسبة لمستويات المهارات الضرورية (المطلوبة) لكل عمل معين (2) .
وهي القوائم المحددة (المكتوبة) والضرورية لممارسة تشغيل معين، يتم الرجوع إليها لتقييم المهارات المتوفرة في المؤسسة (3)، ونوضح في الشكل رقم (19) : الشكل العام لمرجعيات المهارات على أساس التشغيل الخاص.

الشكل رقم (19): بطاقة مرجعية المهارات .

وصف التشغيل الخاص :

التعيين :

الرمز :

العائلة :

المستوى :

المهنة :

الأنشطة :

المهارات

الخبرة المهنية المطلوبة :

مستوى التكوين المطلوب :

المهارات المطلوبة :

المعارف

المعارف العملية :

(1) Greray Johnson Hevan scholes; strategique , éditions poblion ,200; p 178

(2) Lou Van Beirendouch , op-cit, p 80-81.

(3) Alain Meignant, ressources humaines,Déployer la stratégie, op-cit, p 127.

معارف التحلي :

الحركية :

مدة البقاء المرغوبة :

بين:..... و: سنوات

أمثلة عن مناصب في التشغيل :

عوامل تطور التشغيل الخاص :

التشغيل الخاص السابق :

التشغيل الخاص المستقبلي المرغوب :

المصدر: Alain Meignant, ressources humaines, Déployer la stratégie, op-cit, p 128

هذا الشكل لمرجعية المهارات مصمم على أساس الأبعاد الثلاثة : (المعارف، المعارف العملية ومعارف التحلي) ، أما إذا كان المقصود هو الوضعية الحالية أو تلك المرغوبة في المستقبل من خلال : وصف التشغيل الخاص- تعيين ورمز وعائلة هذا التشغيل. كذلك 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 المهارات على أساس المناصب أو المهام⁽¹⁾.

إذن يمكن 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 .

وقد تعددت وجهات النظر حول الشكل الذي تحدد به هذه المرجعيات فيما يتعلق بمحتوى المهارات .

3-2-4- طريقة المرافقة الميدانية : "L'accompagnement cerraïn" أو ما يسمى بـ : Lacoacking

تسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري للمهارات أعضاء الفريق وكذا تقديم النصائح ومساعدتهم على التغيير ويعتمد فيها على مرجعيات المهارات وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين⁽²⁾.

4/ أهداف التقييم : يهدف تقييم المهارات بشكل أساسي إلى :

- * معرفة مستوى المهارات في المؤسسة وتصميم نظام المكافآت أو التعديل في نظام التكوين .
- * تقييم فعالية نظام التوظيف .
- * تحليل الفجوات بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة .
- * المساهمة في تقدير الأهداف المستقبلية من خلال مستويات المهارات المتوفرة .

⁽¹⁾ Guy le Boterf, ingénierie et évaluation des compétences, op-cit, p 485

⁽²⁾ Lou Van Beirendouch , op-cit, p 80-81

- * تحفيز العاملين بالمؤسسة 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 أمرا حتميا 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 .

المطلب الثالث : مجالات تسيير المهارات

بما أن المهارات تعتبر أحد المصادر الأساسية لموارد المؤسسة فإنها بحاجة إلى تسيير متابعة ويتضح ذلك من خلال ثلاث مجالات أساسية هي: اكتساب وتطوير المهارات، واستعمال المهارات والاعتراف بالمهارات.

1- **اكتساب وتطوير المهارات:** قبل أن يتم اكتساب المهارات يجب تكوين معرفة جيدة للوضعية المالية للمؤسسة وذلك من خلال المؤشرات الكمية كهرم الأعمار، توزيع مستويات التكوين، مستوى الأجور، ومقارنة ذلك مع المنافسين، كذا المؤشرات النوعية (الكيفية) لمواردها من خلال أنظمة التقييم من أجل وضع سجل المهارات المؤسسة ثم تليها توقع الأعمار المستقبلية للمهارات وهو عنصر أساسي ويفترض أن النظرة الإستراتيجية تكون واضحة لترجمة هذه التوجيهات إلى احتياجات المهارات ووضع قوائم لهذه الاحتياجات المستهدفة⁽¹⁾، ثم تأتي مرحلة اكتساب المهارات اللازمة لتنفيذ استراتيجيات بعد تحديد حاجتها منها حيث تقدر كمية ون -على مدى وصف سنوات تقريبا- من خلال نظام للتسيير التقديري للموارد البشرية وانطلاقا من وصف مسبق للمنصب ثم تصنيف للمهارات المطلوبة بدقة.

وتعتمد المؤسسة في اكتسابها لهذه المهارات إما على التوظيف الداخلي أو التوظيف الخارجي ويخضع اختيارها على واحد منها إلى العديد من الاعتبارات كفلسفة المسير، طبيعة المهارات المطلوبة ومدى توفرها في المؤسسة.⁽²⁾

ويسمح اكتساب المهارات وتنميتها بتطوير المورد البشري وزيادة قدرته على التحكم في المهام الموكلة إليه⁽³⁾، أن تطوير هذه المهارات المكتسبة أمر ضروري لأن تغيير المحيط فرض بروز وظائف واختفاء أخرى نتيجة للتقدم التكنولوجي المشاريح وبالتالي تغيير معه المتطلبات مهارتية لأداء تلك الوظائف.⁽⁴⁾ لم تعد المهارات الفنية سواء مرتبطة بأداء العمليات أو اتخاذ القرارات هي المطلوب اكتسابها من طرف المهارات البشرية، بل في ظل قطاع الخدمات عالميا، فأصبحت متطلبات الجودة العالمية لتلبية حاجات

(1) براق محمد رابع الشايب، مرجع سابق

(2) Charles Henri , Besseyre de horts , "**Vers une gestion stratégique des RH**", édition d organisation , Paris , sd , p 81

(3) D. Weiss, op .cit , p 396

(4) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 59.

العلاء محورا لاهتمام المؤسسات الاقتصادية خاصة الخدمة كأداة فعالة لمواجهة التحديات لذلك كان لزاما على المؤسسات الاتجاه نحو تتوسع المهارات وتنمية مهارات جديدة تتعلق بخدمة العملاء والتفاعل معهم.⁽¹⁾

2- استعمال المهارات: أن حصول المؤسسة على المهارات لا يعني شيئا ما دامت هذه المهارات غير مستخدمة وغير موظفة فعليا في العمل، وبالخصوص إذا كان الأفراد الذين يحملونها غير محفزين على استعمالها، فالتحفيز أمر ضروري لا بد أن تأخذه باهتمام، وتوفير الكيفيان اللازمة لتحقيقه حتى يكون لوجود المهارات يعني وفائدة منها، سواء كان ذلك بإعداد نظام عادل للمكافآت أو بتحسين ظروف العمل أو بالاعتراف بالمهارات وبالأفراد الذين يملكونها.⁽²⁾

3- الاعتراف بالمهارات: حتى تضمن المؤسسة تحسين قابلية الشغل لدى مواردها البشرية وتكسب استمرارية مساهمتهم الفعالة في تحقيق أهدافها يجب أن تعترف بمهاراتهم وذلك من خلال التوظيف النوعي للموارد البشري، الترقية، توزيع المسؤوليات.

فالتوظيف يهدف إلى توفير العدد المطلوب من الموارد البشرية ومن جميع التخصصات وعلى مختلف المستويات وفقا للمهارات المطلوبة وفي الوقت المناسب⁽³⁾. ومن أهم أبعاد التوظيف للمهارات هو الاعتراف بهم وتنظيم قدراتهم فلا يمكن توظيف واستخدام المهارات بمعزل عن الهياكل والعمليات أو ما يصطلح عليه بتقسيم العمل (توزيع المسؤوليات) أي أن كل مؤسسة تحاول إيجاد الطريقة المثلى لاستخدام وتوظيف مهارات مواردها البشرية وهذا طبقا للأهداف والمعايير التي تحددها⁽⁴⁾.

الفرد له حياة مهنية قد يمضيها في مؤسسة واحدة وقد ينتقل من مؤسسة لأخرى، لكن من غير الممكن أن يبقى في نفس المهنة وبنفس الراتب ومن هنا جاءت فكرة الترقية. التي يقصد بها نقل الموظف أو العامل صاحب المهارة من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز جديد أعلى منه حيث السلطات والمسؤوليات، والترقية إذا ما أحسنت إدارتها ستحقق مصالح مشتركة للفرد والمؤسسة معا، فهي للفرد حافزا ترفع من روحه المعنوية ومستويات رضاه. أما بالنسبة للمؤسسة فهي تعني تقديرا منها لجهود العاملين ليعود عليها بمزيد من الإنتاجية والولاء.⁽⁵⁾

(1) عبد المجيد قدي، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية. جامعة ورقلة، 10/9 مارس، 2004، ص 9.

(2) Charles Henri, op-cit, p 82.

(3) عبد الفتاح بوخمم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص 29.

(4) رواية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2005، ص 257.

(5) عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الاردن، ط 2، 2006، ص

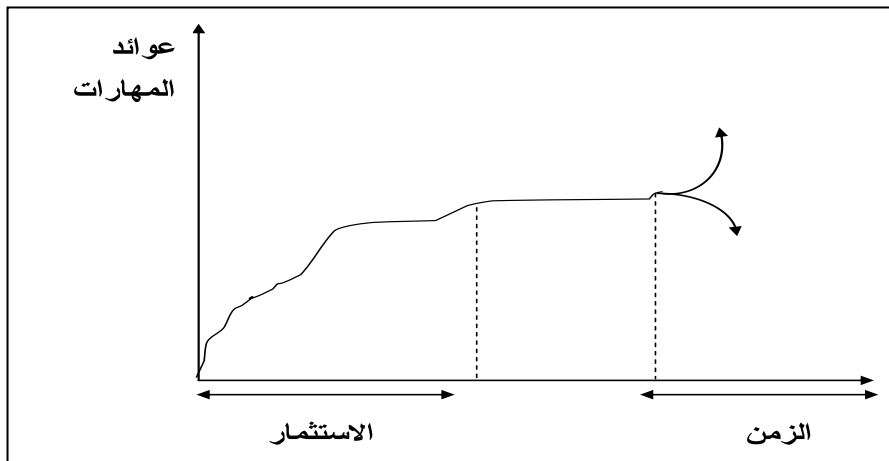
المطلب الرابع : دورة حياة المهارات

إن المهارات البشرية ليست ثابتة وإنما متغيرة حسب احتياجات العمل، فالمهارات تختلف من عصر إلى آخر، ومن مؤسسة لأخرى ومن فرد لآخر، فالمؤسسة مطالبة بمعرفة دورة حياة مهاراتها وكيفية تقادماها لكي يتم تجديدها والرفع من مخزونها ومن تطوير هذه الأخيرة وذلك من خلال قدرات ديناميكية التي تتمتع بها المؤسسة، وبالتالي إلى تطور هذه الأخيرة على المدى البعيد.

1- مفهوم دورة حياة المهارات : وهي تتمثل في مجموعة من المراحل تبدأ من البحث عن المهارات والحصول عليها وتنتهي عند توظيف هذه المهارات كما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذه المراحل ليست مستقلة عن بعضها البعض، بل تعمل بشكل متتابعي وتتكامل فيما بينها وكل منها تعتمد على سابقتها وتدعيم المرحلة التي تليها. (1)

2-مراحل دورة حياة المهارات :

إن التصور الممكن لدورة حياة المهارات يمكن أن نمثلها في الشكل الموالي: (2)
الشكل رقم(20): يمثل دورة حياة المهارات.



المصدر : اسماعيل حجازي ، "مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات "، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، العدد 10 نوفمبر 2006 ، ص 409 .

-المرحلة الأولى: مرحلة الاستثمار: التي تقسم فترتين:

*الفترة الأولى: والتي تتمثل في البحث عن المهارات وتنطلق من بروز الحاجة إلى مهارات معينة مروراً إلى البحث عنها، وصولاً إلى الاستيلاء عليها، وهو ما يتمثل في نشاط البحث والتطوير للمهارات لأن تعامل المؤسسات مع المهارات يتطلب اعتبارات خاصة ومجهودات ذات طبيعة خاصة.

(1) اسماعيل حجازي، مرجع سابق، بتصرف ، ص 409

(2) اسماعيل حجازي، المرجع نفسه ، ص 409.

* **الفترة الثانية:** فهي المرحلة التي تبدأ من تواجد المهارات داخل المؤسسة، أما دورها فيرتبط بمستوى المهارات التي يتمتع بها القائمين بالبحث والتطوير على إدماج المهارات الجديدة في محيط التشغيل، وطول وقصر هذه المرحلة مرتبط بمجموعة من العوامل أهمها:

1- مستوى المهارات المحصل عليها الذي يؤثر بشكل مباشر على المرحلة الأولى.

2- قدرة المؤسسة على إدماجها ضمن محيط التشغيل.

3- درجة تعقيد النشاطات المكونة للوظيفة التي وجهت لها المهارات.

- **المرحلة الثانية:** بعد أن تتمكن المؤسسة من إدماج المهارات الجديدة تنتقل من المرحلة الاستثمارية إلى مرحلة تحقيق عوائد الاستثمار وهذه الرحلة تقسم أيضا إلى فترتين. تتمثل الأولى في: بروز التحكم وهو ما يتطلب الإجابة عن الكيفية الممكنة لذلك؟ الكيفية الممكنة هي إيجاد مجموعة من المعايير التي يحددها القائمين على نشاط البحث والتطوير وهذه المعايير لا يوجد شكل معياري لها لكونها تختلف من وضعية إلى أخرى.

* **الفترة الثانية:** فهي التي تعبر عن مستوى الإبداع أو النضج الذي يحقق للمؤسسة كل ما ترغب فيه من وراء توظيفها لهذه المهارات، وهي المرحلة التي تتطلب استثمارات إضافية لسببين أساسيين:

1- أن وصول المهارات إلى هذا المستوى قد يجعل العلاقة بين المؤسسة وهذه المهارات تتحول إلى علاقة ذات طبيعة تفاوضية بشكل دائم.

2- إن المهارات بأخذها للطبيعة الإبداعية تتطلب الصيانة الدائمة، عن طريق برامج تكوينية خاصة، وهي المهمة التي تدعم ضرورة وجود نشاط البحث والتطوير للإشراف على المهارات داخل المؤسسة. (1)

- **المرحلة الأخيرة :** وتسمى أيضا بمرحلة نهاية الدورة، فالمهارات يمكن أن يتخذ اتجاهين كما يتضح في الشكل رقم (20) فيتم تحويلها إلى وظائف أو نشاطات أخرى، والثاني فهي تتحول إلى روتينيات والتي يعرفها H simon بأنها: «الإجراءات المخزنة». وبالنسبة للمؤسسة فمن الأفضل العمل على تحويل المهارات إلى مجالات التشغيل غير الحالية أي نتمكن من الاندماج والمساهمة في إيجاد الحلول وتحقيق أهداف المؤسسة.

المبحث الثالث: تأثير ضغوط العمل على تسيير المهارات

باعتبار أن الموارد البشرية وبصفة خاصة ذوي المهارات تقضي جل وقتها في العمل فمن الطبيعي أن يشكل لديها مع مرور الوقت شعورا معيناً 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 تأثيراً- على تسيير المهارات .

(1) اسماعيل حجازي، مرجع سابق، ص 410.

المطلب الأول : تأثير غموض الدور على تسيير المهارات

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

1- تأثير غموض الدور على تحديد 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 (العمل) لديهم ويدفعهم إلى الشعور بعدم السيطرة على العمل⁽¹⁾، فعدم معرفتهم بمسؤولياتهم وواجباتهم والعلاقات التي تربطها بالوظائف الأخرى سيخلق لديهم نوعا من الغموض يؤدي بهم إلى حالة من ضغط العمل⁽²⁾ . وهو ما يؤثر على أدائهم .

فقد أثبتت كثير من البحوث أن عدم امتلاك ذوي المهارات لمعلومات دقيقة وكاملة عن دورهم في المؤسسة أو القسم الذي يعملون فيه ، وعن حدود سلطاتهم ومسؤولياتهم وكذا السياسات والقواعد التي تتبعها المؤسسة تجعلهم عاجزين عن مقابلة متطلبات العمل .⁽³⁾

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

2- تأثير غموض الدور على تطوير المهارات :

لقد أوضحت إحدى الدراسات أن عدم كفاية المعلومات أو غموضها يمثل مصدرا للضغوط⁽⁴⁾ - كما أوضحنا سابقا - فوجود غموض الدور في المؤسسة يؤثر على أداء الأفراد بصفة عامة وذوي المهارات بصفة خاصة ، حيث يخلق لديهم شعورا بعدم السيطرة والتحكم في العمل ، وبقدر ما يدفع ذلك -غموض الدور - المؤسسة 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 المؤسسة على البيانات والإحصائيات الصحيحة حول الأفراد الذين هم بحاجة إلى التكوين ، ونوع التكوين المطلوب ، لذلك عليها التدقيق أكثر في ظل وجود وجود ضغوط العمل التي

(1) محمود سلمان العميان ، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال "، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن ، 2002، ص 164 . بتصرف

(2) محمد الصيرفي ، " السلوك الإداري ، العلاقات الإنسانية " ، دار الفتح للتجليد الفني ، الاسكندرية ، مصر ، 2007 ، ص 366 ، بتصرف .

(3) محمد اسماعيل بلال ، مرجع سابق ، ص 50 .

(4) عبد الغفار حنفي ، مرجع سابق ، ص 195 .

مصدرها غموض الدور (العمل) ، و مساعدة 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⁽¹⁾. بالإضافة إلى وضع نظام عادل للحوافز يكون مزيج بين الحوافز المادية والمعنوية للمهارات ليضمن أداء جيد لها في ظل وجود غموض الدور (العمل) .

3- تأثير غموض الدور على تقييم المهارات :

نظرا لكون غموض الدور يعيق تحديد المهارات وتطويرها فإنه بلا شك سيمثل حاجزا أيضا أمام تقييمها حيث أنه - غموض الدور - لا يسمح بتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة ولأشخاص معينين من خلال تقييم النشاطات والمهام المنجزة ، مما يعيق تحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة .

المطلب الثاني : تأثير صراع الدور على تسيير المهارات

يعتبر صراع الدور مصدرا من المصادر التنظيمية لضغوط العمل، فهو يؤثر على تسيير المهارات و يبرز هذا التأثير من خلال مراحلها - تسيير المهارات - والمتمثلة في تحديد المهارات ، تطوير المهارات ، تقييم المهارات .

1- تأثير صراع الدور على تحديد المهارات :

إن صراع الدور الناتج عن تلقي الأفراد في المؤسسة 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 المؤسسة⁽²⁾، يؤثر على عملية تحديد المهارات في المؤسسة ، حيث أن هذا الأخير - صراع الدور - يصعب من قياس قدرات معينة التي تضمن اختيار أفراد لديهم القدرة على القيام بالعمل المطلوب وتحمل مسؤولياته وأعبائه والانسجام مع قيم وأهداف وبيئة المؤسسة . حيث أن تلقي الأفراد أوامر متناقضة لأداء العمل ينعكس بالسلب على مستويات أدائهم حيث تنخفض قدرتهم على أداء العمل المطلوب ، وينعكس ذلك أيضا على حالتهم النفسية والجسدية ، وعدم الثقة فيما يمتلكونه من معارف وقدرات حيث يجدون صعوبة في توظيفها في مثل هذه الظروف .

2- تأثير صراع الدور على تطوير المهارات :

إن تلقي المهارات العديد من طلبات العمل المتناقضة أو أعمال لا يرغبون فيها ولا يرونها جزءا من عملهم يؤثر على دافعيتهم وتضعف معها قدراتهم على الأداء بكفاءة ، وبما أن ذلك يعيق تحديد مهاراتهم الحقيقية فإنه أيضا يعيق تصميم البرامج التكوينية (عدد المتكولين ، أنواع التكوين) ، وعليه يجب على المؤسسة أن تحسن التعامل مع ضغوط العمل التي مصدرها صراع الدور ومحاولة التخفيف من أثره ومن حدة الشعور بضغط العمل ، حيث أن البرامج التكوينية تتيح للموارد البشرية إمكانية أكبر للتعبير المباشر عن مختلف

(1) علي شريف ، محمد سلطان ، " المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة " ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، مصر ، ص 90 . بتصرف

(2) محمد الجوهري ، عبد الله الخريجي ، " طرق البحث الاجتماعي " ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 1997 ، ص 113 . بتصرف

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 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 المؤسسة (1).

3- تأثير صراع الدور على تقييم المهارات :

نتيجة لوجود صراع الدور في المؤسسة فإن ذلك يؤثر على أداء الأفراد وعلى إظهار ما يمتلكونه من مهارات وقدرات وطاقات كامنة ويقلل من تفكيرهم ودرجة تركيزهم في العمل . مما يشكل - كما أوضحنا سابقا - عائقا أمام المؤسسة لتحديد المهارات وكذلك لتطويرها . وبالتالي بأنه أيضا يعرقل عملية تقييمها للمهارات .

المطلب الثالث : تأثير عبء الدور (العمل) على تسيير المهارات

يعتبر عبء الدور مصدرا من المصادر التنظيمية لضغوط العمل فهو يؤثر على تسيير المهارات ويتجلى هذا التأثير في مراحل تسيير المهارات . وذلك من خلال :

1 تأثير عبء الدور (العمل) على تحديد المهارات : إن ارتفاع أو انخفاض عبء العمل سواء كان كميا أو نوعيا 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 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 رئيسهم في العمل (2). وبعدم الحاجة إليهم في المؤسسة خاصة إذا كان الفرد يعتقد أن واجبات الوظيفة وأعبائها لا تستوعب ما لديه من مهارات وقدرات (3).

وكل ذلك يؤثر على عملية تحديد المهارات في المؤسسة خاصة بالنسبة للأفراد الذين لديهم القدرة على القيام بالعمل المطلوب بكفاءة بغض النظر على مدى ارتفاع أو انخفاض عبء العمل ، حيث لا يمكن للمؤسسة حصر المهارات المتواجدة بها وبالتالي عدم وجود مقاييس يمكن من خلالها اختيار الأفراد

(1) أحمد مدواس اليامي ، "العلاقة بين أنواع اتصال الرئيس -المرووس والرضا الوظيفي" ، دراسة استكشافية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد رقم 09، العدد 01 ، جامعة الكويت ، جاني ، 2002 ، ص 49 . بتصريف

(2) شاطر شفيق ، مرجع سابق ، ص 116 . بتصريف

(3) جيرالد جرينج ، روبرت بارون ، "إدارة السلوك في المنظمات" ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2004 ، ص 260 . بتصريف

الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤوليات أكثر من غيرهم ، والتعامل مع الضغوط الناتجة عن عبء العمل .

2- تأثير عبء العمل على تطوير المهارات : إن وجود عبء العمل في المؤسسة سواء كان مرتفعا أو منخفضا خاصة إذا تولد لدى الأفراد شعور بعدم أهميتهم وعدم الحاجة إليهم في المؤسسة ، أو أن واجبات وأعباء الوظيفة لا تستوعب ما لديهم من مهارات وقدرات ، فإن ذلك يعزز الحاجة إلى تطوير المهارات في المؤسسة والعمل أكثر في ظل وجود الضغوط فيها ، والناتجة 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⁽¹⁾، غير أنه يعتبر حاجزا أم أم تكوين الأفراد وتطوير المهارات ، لذلك على المؤسسة العمل على التغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله تمهيدا لتقديم المعارف و رفع مهاراته في العمل⁽²⁾، وكذا التعلم وتوظيف ما لدى الفرد من خبرات في مجال العمل ، وعليه يجب تنمية المهارات 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 والمكافآت وعدالة في توزيع الأجور باعتبارهم يدفعون الأفراد أكثر لتنمية مهاراتهم وتطويرها ، مما ينعكس إيجابيا على أدائهم وأداء المؤسسة ككل .

3- تأثير عبء العمل على تقييم المهارات : نتيجة وجود عبء العمل في المؤسسة 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 المؤسسة لتحديد المهارات وكذلك لتطويرها . وبالتالي بأنه أيضا يعرقل عملية تقييمها للمهارات . وهو ما ينعكس سلبا على أداء المؤسسة ككل .

⁽¹⁾ <http://www.oman.net/forume/showthread.php>.

⁽²⁾ زوليخة سنوسي ، هاجر بوزيان ، "إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية"، الملتقى الدولي ، 25-26 نوفمبر 2008، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة باتنة ، ص 12. بتصرف

خلاصة الفصل الثالث :

بما أن المهارات هي عملية مزج وتعبئة المعارف، ومعارف الممارسات ومعارف التحلي والتي تتجمع في تنسيق ديناميكي، هذا ما أدى إلى اختلاف وجهات النظر حول إعطاء مفهوم محدد لها ، مما جعلها تتميز بعدة خصائص كسرعة رد الفعل والتكيف مع مختلف التغييرات، 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 المؤسسة، 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 ثلاثة مجالات أساسية هي: اكتساب وتطوير المهارات، استعمال 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 تسيّر بكيفية خاصة متمثلة في التسيير التوقعي للشغل والمهارات (GEPC) الذي يعتبر أداة المؤسسة في تحديد احتياجاتها من المهارات .

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

تمهيد :

بعد أن تم التعرف في الفصول السابقة على أهم المفاهيم والأبعاد النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة، واستكمالاً للإجابة عن الإشكالية المطروحة نحاول في هذا الفصل توضيح تأثير ضغوط العمل على تسيير المهارات ، وقد وقع الاختيار على مركب تكرير الملح بـ: لوطاية .

هذا الاختيار لم يكن تلقائياً بل كان بسبب الموقع الهام الذي تحتله المؤسسة في السوق الوطنية والدولية في مجال نشاطها و جودة منتجاتها، لذلك يتم في هذا الفصل إبراز مصادر ضغوط العمل التنظيمية ومحاولة توضيح أثرها على تسيير المهارات. وذلك من خلال ثلاث مباحث يتم التطرق من خلال المبحث الأول إلى التعريف بمركب تكرير الملح هيكله ونشاطه يليها المبحث الثاني: اختبار أداة الدراسة و الأدوات الإحصائية المستخدمة. يتم التطرق في المبحث الثالث إلى تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال خصائص أفراد عينة الدراسة وعرض وتحليل متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة ثم اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول التعريف بمركب تكرير الملح هيكله ونشاطه .

يتم التطرق في هذا المبحث إلى تعريف مركب تكرير الملح ، والتعرف على هيكله ونشاطه.

المطلب الأول: التعريف بمركب تكرير الملح بـ الوطاية

يقع مركب تكرير الملح ببلدية لوطاية التي تبعد بـ: 25 كلم شمال ولاية بسكرة ويتربع على مساحة 13 هكتار حيث 2 هكتار منها مغطاة وهو واحد من أهم الوحدات التابعة للمؤسسة الوطنية للأملاح E.N.A.S.E.L الواقع مقرها بمدينة قسنطينة وقد انطلقت أشغال إنجازها في سبتمبر 1976. بعد دراسة أجرتها المؤسسة الوطنية للأبحاث واستغلال المناجم (SONAREM سابقا) لاحتياجات الملح الحجري بجبل ملاح بمنطقة لوطاية الذي يبعد عن المركب بـ: 3 كلم حيث قدرت هذه الاحتياطات بـ: 150 مليون طن. وقد أشرفت على إنجاز هذا المركب ثلاث شركات أجنبية هي: RAVO CORPORATION الأمريكية و DRAVO CONSTRUCTION الإيطالية (وهي متفرقة عن الشركة الأمريكية السابقة الذكر) وشركة DOLLEANS الفرنسية، ولكن هذه الأشغال توقفت خلال الفترة 1980-1982 نتيجة خلافات بين الشركة صاحبة المشروع والشركات الأجنبية المكلفة بالإنجاز، أما الانطلاق الفعلي للإنتاج فقد كان 1982/10/13 تحت إشراف خبراء من شركة DRAVO CONSTRUCTION أين تم إنتاج 290 طن من الملح المكرر في غضون 41 يوما من تاريخ الانطلاق.

بعد ذلك رحلت شركة DRAVO CONSTRUCTION في نوفمبر 1985 لتخلفها شركة SALTEC LAVALIN على عمليات الإنتاج والصيانة والمتابعة وكان ولقد كان الهدف من إنشاء المركب في البداية تلبية احتياجات مركب المواد البلاستيكية ENIP بسكيكدة المقدرة بـ: 70 000 طن سنويا من الملح الصناعي وكذا تغطية احتياجات شرق البلاد بـ: 40 000 طن سنويا من الملح الغذائي إضافة إلى تلبية جزء من احتياجات آبار البترول بـ: 30 000 طن سنويا من الملح الصناعي.

هذا ويعد مركب الملح بلوطاية أهم الوحدات الإنتاجية التابعة للمؤسسة الوطنية ENASEL التي أنشئت بموجب المرسوم 444-85 المؤرخ 1983/08/16، وقد تحولت هذه المؤسسة كغيرها من المؤسسات الوطنية إلى شركة ذات أسهم (S.P.A) في 1990/06/04 . ويقدر رقم الأعمال بـ : 76565.809.23 دج في سنة 2010.

و ENASEL شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأسمال اجتماعي يقدر بـ: 504 000 000 دج وهي أكبر منتج وموزع جزائري للملح، مصادر إنتاجها 05 (خمس) سبخات هي: بصليوة/وهران، سيدي زيان/غليزان، قرقور العمري/سطيف، المغير/الوادي، أولاد زراي/أم البواقي

من أجل إنتاج سنوي يقدر بـ: 300 000 طن من الملح الشمسي ومعمل لتصفية الملح بـ: 50 000 طن الموجود بلوطاية /بسكرة إنتاجه متنوع يمس جميع مجالات النشاط وهي: غذاء، إذابة الثلوج، زراعة، صيدلة، مواد التجميل، صناعة، معالجة المياه.

ENASEL توظف 1100 عون بوحداتها التسع للإنتاج والتوزيع الموزعين على كامل التراب الوطني وهي تحقق سنويا متوسط ربح يقدر بـ: 1 مليار دج/15 مليون دولار أمريكي حيث ربع هذه القيمة ناتج عن الصادرات .

يعد الملح المكرر المنتج من قبل المركب من أجود أنواع الملح على المستوى الدولي ذلك أن نقاوته تصل إلى 99,99 % خاصة وأنه مطابق للمعايير الدولية، وهو ما أهله لأن يكون فطبا صناعيا هاما وتحصله على شهادة الجودة الشاملة في 2004/11/20 المتمثل في ISO.9001:2000 .

وفي سنة 2006 تعطلت آلة تكرير ملح الجبل وتوقف إنتاج الملح المكرر ليواصل الإنتاج بالمعالج.

والمركب الآن تحصل على شهادة الإيزو ISO.14001 و ISO.18001

نظام العمل بالمركب وأهميته:

أولا: نظام العمل بالمركب

بالنسبة للإداريين : يعملون 8 ساعات يوميا من 8 صباحا إلى 16 زوالا .

بالنسبة للعمال في ورشات الإنتاج :

سابقا : يشتغل العمال 24 ساعة يوميا باستثناء يومي الخميس والجمعة أسبوعيا ، ويعمل عمال التكرير والمعالجة في شكل ثلاث دوريات تتناوب فيما بينها كل ثمان ساعات من الساعة 5 صباحا إلى الساعة 13 زوالا ومن 13 زوالا إلى 9 ليلا ، ومن 9 ليلا إلى 5 صباحا .

أما حاليا : يتم العمل 24 ساعة طيلة أيام الأسبوع بما فيها الخميس والجمعة- ويمكن تغيير هذا النظام حسب كميات الإنتاج المطلوبة شهريا -

ثانيا : أهمية المركب : للمؤسسة الوطنية للأملح أهمية كبيرة ودور كبير في الاقتصاد الوطني من خلال ما تنتجه الوحدات التابعة لها والتي من بينها المركب محل الدراسة وذلك بـ:

- دورها الفعال في التنمية الاقتصادية .

- المساهمة في القضاء على التبعية الاقتصادية في مجال نشاطها .
- المساهمة في التخفيض من حدة البطالة خاصة في المناطق المتواجدة بها .
- العمل على تغطية السوق المحلية بغية القضاء على كل منافسة أجنبية محتملة.
- تلبية أذواق المستهلكين عن طريق إنتاج منتجات ذات جودة عالية لتبنيها معايير عالمية .
- التعاون مع وزارة الصحة للحد من بعض الأمراض عن طريق توفير اليود في الملح وكذلك تزويد المستشفيات ببعض المنتجات التي تحتاجها .
- فك العزلة عن دائرة الوطاية .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمركب .

يتم إعداد الهيكل التنظيمي في المديرية العامة للمؤسسة بقسنطينة، وتجدر الإشارة إلى أن الهيكل التنظيمي الذي أنشئ في 2004/05/04 تم إجراء تعديلات عليه ابتداء من 2009/03/03 بحيث أدمجت مصلحة الأملاح الخاصة مع قسم مراقبة التسيير أصبح تابعاً للمديرية العامة بقسنطينة، وقسم النقل مستقل تماماً عن الهيكل التنظيمي.

ويتكون الهيكل التنظيمي الحالي للمركب من الدوائر والمصالح التالية:

1/ مدير المركب: هو المسؤول الأول في المركب أمام المديرية العامة يقوم بالإشراف على تسييره وحسن سير نشاطه، ويقوم بمساعدته عدد من الدوائر والمصالح بما فيها الأمانة التي تقوم بالعديد من المهام منها : استقبال الاتصالات ، تنظيم المواعيد ، تسجيل مختلف المراسلات وحفظ نسخ منها ..

2/دائرة المحاسبة والمالية: تقوم بتسجيل جميع العمليات ومعالجة البيانات المحاسبية للإيرادات والنفقات وكل العمليات التي من شأنها التأثير على المركز المالي للمركب .

وتضم هذه الدائرة ثلاث خلايا:

*خلية المحاسبة العامة: تقوم بالتقييم المحاسبي وإعداد القوائم المالية والتصريحات المالية الجبائية وكل ما يتعلق بالجوانب المحاسبية والجبائية للمركب.

*خلية المالية: تقوم بمتابعة الحركات المالية الداخلة والخارجة (قبض حقوق المركب، متابعة ديونه وسدادها)، وجميع عمليات المقاربة البنكية والتسوية.

*خلية الصندوق: تقوم بمتابعة حركة المبالغ الداخلة إلى الصندوق والخارجة منه، كما تقوم بتحويل مبالغ من وإلى الحساب البنكي لضمان السير الحسن لنشاط المؤسسة وتلبية جميع المعاملات التي لا تتعدى مبلغ 5000 دج:

وتشير إلى أن دائرة المحاسبة والمالية لا تضم خلية المحاسبة التحليلية مما يدل على عدم وجود متابعة دقيقة لمختلف التكاليف.

3/دائرة المستخدمين: تعمل على تلبية حاجة المركب للعنصر البشري وتقوم بتكوين العمال عن طريق إجراء ملتقيات قصيرة (ثلاثة أو أربعة أيام) ونادراً ما تلجأ لعمليات تكوين مطولة نظراً لتكاليها العالية

(14 مليون سنتيم للفرد الواحد)، ويتمثل الجزء الأهم من نشاطها في حساب الأجور ونطبيق القوانين المنصوص عليها في قانون العمل، لذلك فهي تضم ثلاث خلايا: خلية الأجور، خلية الوسائل العامة، خلية المنازعات.

4/الدائرة التجارية: تقوم بتزويد المركب باحتياجاته من المواد الأولية والحرص على تلبيتها لأحسن سعر وأفضل جودة وفي الأجال المحددة وبالكميات المطلوبة، وتقوم بتصريف وتسويق منتجات المركب، تضم هذه الدائرة ثلاث مصالح:

*مصلحة التموين: مهمتها تموين المركب بكل ما يتطلبه نشاطه: مواد أولية، أغلفة، متفجرات، قطع غيار، مادة اليود.

*مصلحة التخزين: تقوم بمتابعة حركة المخزونات الداخلة والخارجة وتسييرها، سواء كانت أولية أو منتجات تامة الصنع

*مصلحة البيع: هي نقطة التعامل المباشر مع العملاء تقوم لإبرام صفقات البيع ومتابعة الزبائن والبحث عنهم وفوترة المبيعات، وتقوم بفتح نقاط بيع جديدة وتنظيم حملات إشهارية لمنتجات المركب.

5/دائرة الاستغلال: تعتبر من أهم الدوائر وأكبرها، حيث تقوم بإعداد مخططات الإنتاج والإشراف على مختلف مراحل العملية الإنتاجية بالتنسيق مع مصلحة مراقبة الجودة وتضم هذه الدائرة العديد من المصالح:

*مصلحة المعالجة: تختص هذه المصلحة بالملح القادم من الشطوط، حيث تشرف على معالجة الملح الخام الذي ينقل في شاحنات من وحدة المغير الواقعة على مسافة 120 كلم من المركب، ليتم تحويله إلى ملح غذائي أو صناعي عن طريق التنظيف وإزالة الرواسب والشوائب العالقة به، حيث أن الملح الغذائي يكون أكثر بياضاً وبلوراته أصغر حجماً من الملح الصناعي.

*مصلحة التكييف: تعمل هذه المصلحة على تحضير وتكييف الملحين الصناعي والغذائي بجميع أنواعهما التي تفوق 40 نوعاً، حيث تقوم بتعبئة الملح وتعليبه بعد إضافة اليود إلى الملح الغذائي (سواء كان مكرراً أو معالجاً) أثناء عملية شحنه من المخازن إلى مصلحة التكييف.

*مراقبة النوعية (الجودة) : تضم هذه المصلحة مخبر الوحدة الذي يشرف على عمليات معالجة المياه ومراقبة نسبة مادة اليود والمواد الكيميائية الأخرى في الملح.

كما يسهر على متابعة نوعية الملح المنتج لضمان جودته وفقاً للمعايير الوطنية والدولية حيث يحرص على نقاوة تصل إلى 99,99 % للملح المكرر و 98,60 % للملح المعالج، إلى جانب ذلك فهو يهتم بالبحث لاكتشاف استعمالات جديدة للملح خاصة في المجال الصناعي، كما يعمل هذا المخبر على التنسيق مع المخبر المركزي التابع للإدارة العامة بقسنطينة، الذي يتولى عمليات البحث والتطوير وكذا تقديم الاستشارة التقنية في مختلف المجالات إضافة إلى التحقيق في شكاوى الزبائن عن نوعية الملح الذي ينتجه المركب.

6/دائرة الصيانة: تشرف هذه لدائرة على صيانة جميع آلات المركب ووسائل النقل وكافة التجهيزات، تحتل هذه الدائرة أهمية بالغة في المركب نظراً للدور الذي تلعبه في الحفاظ على استمرارية أشغال الآلات التي أهنك معظمها بنسبة 100% منذ أمد، تضم هذه الدائرة ثلاث مصالح هي: مصلحة الميكانيك، مصلحة الكهرباء الصناعية، مصلحة الآلات والمعدات المتحركة.

إلى جانب هذه الدوائر والمصالح هناك مصلحة الوقاية والأمن التابعة للمدير مباشرة حيث تسهر على أمن العمال داخل المركب بتوفير ما يلزم لذلك من ملابس وأحذية وخوذات واقية وكذا تعليق لافتات تلخص التدابير الوقائية والإسعافات الأولية في حالة الحوادث إلى جانب ذلك تسهر هذه المصلحة على الحفاظ على ممتلكات المركب.

كما نجد أمانة المديرية التي تشرف على جميع مهام السكريتاريه المعروفة، تلقي الصادر والوارد من البريد حفظ الوثائق...الخ

7/دائرة المعلوماتية (الإعلام الآلي): تشرف هذه الدائرة على كل ما يتعلق بأجهزة الإعلام الآلي والمعلوماتية والاتصالات الخارجية عبر الانترنت لتسهيل أعمالهم. ومتابعة حالة أجهزة الإعلام الآلي على مستوى الوحدة وصيانتها.

وتم مؤخراً إنشاء مكتب الدراسات وإرجاع دائرة النقل في 2011 في المركب ، وضم مركز التكوين .

والشكل يوضح الهيكل التنظيمي الحالي للمركب.

الشكل رقم (21) : الهيكل التنظيمي للمركب .

المطلب الثالث: نشاط المركب والتشكيلة العمالية له .

أولاً : نشاط المركب

يعتبر مركب تكرير الملح الوحيد على المستويين الوطني والإفريقي الذي ينتج الملح المعالج وبعض الأنواع الأخرى من الملح حيث يعمل على استغلال ملح الشطوط لإنتاج ملح معالج، وبشكل عام ينتج المركب 3 أصناف من الملح حسب الاستعمال : ملح غذائي، ملح صناعي وأملاح خاصة، ولكل صنف تشكيلة واسعة من الأنواع يمكن تصنيف أهم هذه الأنواع في :

أملاح غذائية: ملح المائدة (رفيع) بمختلف أنواع التعليب، ملح الطبخ (شمسي) بمختلف أنواع التعليب، ملح المخابز .

أملاح صناعية: ملح صناعي بمختلف أنواع التعليب، ملح أقراص لمعالجة المياه.

أملاح خاصة : ميديسال : ملح خاص للذين يعانون من ضغط الدم، بيكاربونات الصوديوم، سلما: ملح خاص لآلات الغسيل، راحة : ملح الحمام، جسيم : ملح خاص للتصبير، أنية: ملح خاص لغسيل الأواني.

- أنواع الزبائن : يتعامل المركب مع أنواع مختلفة من الزبائن حسب استخدامات المنتج، وهذا ما أدى بأن رقم الأعمال يتأثر بعد الزبائن حيث نلاحظ تطور رقم الأعمال من سنة 2002 إلى 2008، هناك تذبذب حيث وصل إلى أدنى قيمة له في 2006 يتوقف إنتاج الملح المكرر ليرتفع بقوة في 2008 ليصل إلى (142.3) (وهو رقم غير حقيقي) ليس بسبب الزيادة في المبيعات وإنما بدخول وحدة التوزيع أولاد زاوي.

- تطور المبيعات: إن تطور المبيعات يختلف باختلاف مجال الوحدات حيث تضم ثلاث مجالات : تطور المبيعات خارج مجال الوحدات (السوق المحلي) وتطور المبيعات خارج مجال الوحدات (السوق الخارجي) وتطور المبيعات ما بين الوحدات.

- التصدير: يتعامل المركب مع ثلاث دول هي: العراق، تونس، الأردن حيث توقف التصدير للعراق سنة 2003 بسبب الحرب .

- المنافسة: للمركب 10 منافسين واحد منهم من المنطقة نفسها (لوطاية) واحد من بسكرة، 02 من الحمراية، 05 من سطيل ، مما يدل على تركيز أكبر المنافسين للمركب في سطيل لكن مع وجود نقاط قوة ونقاط ضعف لكل المنافسين، وهو ما يوضحه الجدول رقم (03):

الجدول رقم (04): أسماء المنافسين

| أسماء المنافسين | |
|-----------------|----------------------|
| 01 | د.ط الوطاية |
| 02 | ب.م بسكرة |
| 03 | ح.ل حمراوية |
| 04 | ح.ع حمراوية |
| 05 | ب.م سطيل |
| 06 | ب.س سطيل |
| 07 | ب.ت سطيل |
| 08 | ب.م سطيل |
| 09 | ب.ع سطيل |
| 10 | مستغلين آخرين للشطوط |

المصدر : وثائق المؤسسة .

- الجوائز التي تحصلت عليها المؤسسة: جائزة التقييمي الجزائري الجائزة الجزائرية للجودة 2006، وتحصلت منذ 2004 على شهادة المطابقة إيزو 9000 نسخة 2000 .

ثانيا : التشكيلة العمالية للمركب

يبلغ عدد عمال المركب 131 عاملا سنة 2010 وحتى فترة إجراء الدراسة ، يتوزعون على أكثر من مستوى يصنفون حسب تنظيم المؤسسة إلى ثلاث أصناف وهي : الإطارات (المسيرون) ، أعوان التحكم ، أعوان التنفيذ . وهو ما يوضحه الجدول رقم (05) .

الجدول رقم (05) : أصناف عمال المركب

| الصف | عدد العمال |
|-----------------------|------------|
| الإطارات (المسّيون) | 22 |
| أعوان التحكم | 51 |
| المنفذون | 58 |
| المجموع | 131 |

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة .

وتتعلق هذه المعطيات بالفترة التي أجريت فيها الدراسة ، إذ أن عدد العمال في المؤسسة يتغير تبعا لاحتياجاتها بالزيادة أو بالنقصان ، في حالة الزيادة الناتجة عن زيادة الطلبات تلجأ المؤسسة للاستعانة بالأفراد ذوي العقود المؤقتة (من شهرين إلى ستة أشهر) قصد توفير المنتجات المطلوبة في الوقت المناسب ، وهو ما يفسره تغيير عدد العمال من فترة لأخرى ، وهو ما يبينه الجدول التالي :

الجدول رقم (06) : حركة عدد العمال .

| الصف | عدد العمال المؤقتين | عدد العمال الدائمين |
|-----------------------|---------------------|---------------------|
| الإطارات (المسّيون) | 05 | 17 |
| أعوان التحكم | 11 | 55 |
| المنفذون | 17 | 26 |
| المجموع | 33 | 98 |

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة .

المطلب الرابع : ضغوط العمل وتسيير المهارات في المركب

أولا : ضغوط العمل في المركب

- **غموض الدور** : يعاني العمال في المركب من عدم وجود تصور واضح للمسؤوليات والسلطات ، وكذا افتقار بعض الوظائف إلى وضوح الأهداف . ونظرا للنشاط الجيد للمركب وسعيه إلى الوصول إلى تحقيق القيام بالتصدير من مقره بالوطاية -بسكرة - . فإن العمال يقومون بكثير من المهام سواء كانت ضمن حدود وظائفهم أو خارجة عنها وهو ما يسبب لهم شعور بعدم جدوى الأعمال التي يقومون بها مما يولد لديهم ضغوط في العمل . التي تؤثر على مستويات أدائهم وأداء المؤسسة ككل .

- **صراع الدور** : يعاني العمال في المؤسسة محل الدراسة من ضغوط عمل مصدرها صراع الدور ، ويمكن إرجاع ذلك لقيام الموارد البشرية في كثير من الأحيان بتأدية أعمال تراها خارج حدود مهامها الوظيفية ، بالإضافة لمواجهتها العديد من طلبات العمل المتناقضة سواء من الزملاء أو من الرئيس المباشر . كما أنه لا يمكن أن يرفض العمال الأعمال الموكلة إليهم فذلك يعتبر مخالف للقوانين السائدة والمتعارف عليها في المؤسسة ، حيث يتم معاقبة المعترضين بأقصى العقوبات والتي تصل في بعض الأحيان إلى التسريح من العمل* .

- **عبء العمل** : يعاني بعض العمال في المؤسسة من أعباء العمل نظرا لكثرة المهام الموكلة إليهم والتي قد تكون تفوق طاقاتهم وقدراتهم ، حيث يشعرون في نهاية الدوام بالإرهاك نظرا للمجهودات التي قاموا بها ، ويمكن إرجاع السبب أيضا إلى كثرة ساعات العمل الإضافية (حسب آراء بعض أعوان التنفيذ تصل في كثير من الأحيان - الساعات الإضافية - أكثر من 75 ساعة في الشهر) بالإضافة إلى طبيعة العمل في هذه المؤسسة والذي يتطلب جهد فكري وعضلي كبيرين . كما أنه في كثير من الأحيان يتم استدعاء بعض العمال في أيام إجازتهم نظرا لتعرقل سير العمل - وهو ما لاحظناه فعلا - .

*بناء على تصريح رئيس مصلحة التسويق ، رئيس مصلحة الموارد البشرية (مصلحة المستخدمين)

ثانيا : تسيير المهارت في المركب

ابتداء من سنة 2004 وضعت المؤسسة سياسة خاصة بجودة المنتج من خلال تطبيق مجموعة من المناهج والطرق التي وصلت بها للتحكم في نوعية المنتج وبالفعل توصلت إلى الحصول على شهادة ISO:2000 9001 وهي نتيجة الجهود المبذولة منذ حوالي 03 سنوات من أجل تحسين جودة منتجاتها وتنويع قائمتها وتحقيق منحنى تطور نوعي، وذلك في 20/09/2004 .

ومن هنا أخذ تسيير المهارات اتجاه مغاير في المؤسسة وأصبحت تهتم أكثر بالحصول على هذه الفئة.

أ-تحديد المهارات: تهتم المؤسسة بتحديد أفراد ذوي مهارات للقيام بالأعمال التي تؤثر على الجودة ، تعتمد المؤسسة في تحديد المهارات المطلوبة بناء على احتياجات كل مصلحة.ثم يرسل الطلب إلى مصلحة الأفراد حيث يتضمن هذا الطلب وصف وتوصيف الوظيفة (الشروط المتعلقة بالوظيفة وشاغلها) هذه الأخيرة تحدد الاحتياج المطلوب لكل مصلحة حسب ما يخدم المؤسسة وتصوغ ذلك في طلب يوجه في شكل إعلان إلى البلدية الموجود بها المركب هذه الأخيرة تقوم باستقطاب الأفراد المعنيين، وعند وصول الأفراد المطلوبين إلى المركب يتم إجراء مقابلة معهم للتأكد من المهارات المطلوبة بالإضافة إلى دراسة ملفات المتعلقة بكل فرد.

ما يصيب هذه الطريقة هو صعوبة تحديد مستوى المهارات نظرا لصعوبة تثبيت المهارات في حد ذاتها من جهة ونوعية المعايير التي يتم التقييم على أساسها من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن استقطاب المهارات يتم من البلدية التي تدخل فيها اعتبارات شخصية للتوظيف.

-تغيير المناصب: يمثل تغيير المناصب والذي يتم بالاعتماد على بطاقات وصف المناصب تقييم وتثبيت

لمهارات الفرد من خلال انتقاله من مهمة لأخرى، ومن مسؤولية إلى مسؤولية شرط أن يكون هذه المهام متقاربة من حيث متطلبات المهارات والهدف من هذا التقييم هو:

- تقييم قدرات الفرد على شغل عدة مناصب.
- تحديد توقعات التكون (تكوين لم يتلقاه الفرد أو تكوين مكمل لما تلقاه).
- تثبيت مهارات الفرد(المحافظة على مهاراته بشغل مناصب عديدة متقاربة)

وتأخذ وثيقة تغيير المناصب في المؤسسة الشكل التالي:

الشكل رقم (22): وثيقة تغيير المناصب

| الاسم | المنصب الأساسي | المنصب (1) | المنصب (2) | المنصب (3) | المنصب (4) |
|-------|----------------|------------|------------|------------|------------|
| محمد | إدارة الجودة | 2 | 3 | 1 | 4 |
| ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |

المصدر: وثائق المؤسسة

يتضح من خلال هذه الوثيقة التي تمثل تغيير المناصب أن هذا الأخير يتم بناء على:

وضع درجات معينة (1...4) في كل خانة حسب مهارات الفرد لشغل هذا المنصب حيث الدرجة الرابعة هي تمثل أكبر قدرة على شغل المنصب بكفاءة عالية، أما (1) فهي أضعف الدرجات.

ب- تطوير المهارات: أخذ التكوين مكانة مهمة في البرنامج الاستراتيجي للمؤسسة ، هذا التكوين المعتمد على رفع المستوى وتمكين المهارات من تقنيات والتكنولوجيات العصرية في الاستغلال الصناعي للملح، الصيانة ، التسويق، الإعلام، التسيير، الإعلام الآلي.

والمواضيع المعطاة في التكوين تتعلق بتسيير الموارد البشرية، تقنيات البيع، شبكات الإعلام الآلي الإعلام ، الجودة، تسيير الصيانة عن طريق الإعلام الآلي.

وهذه البرامج تدور مجملها في مركز التكوين المؤسسة الواقع مقرها بالوطاية ، وآخر تكوين كان في سنة 2010 حول المعايير المحاسبية الدولية الجديدة.

هدف المركب من خلال عملية التكوين إلى اكتساب الأفراد (معارف عملية ونظرية) لمعارف ومهارات جديدة تغطية النقص الملاحظ مقارنة مع متطلبات العمل ولمسايرة المتطلبات الجديدة وخاصة الاهتمام بمتطلبات ISO :14001 و ISO :18001 التي هي المركب في الوقت الحالي.

ويعتبر التكوين في نظر إدارة المركب هو استثمار ذو عائد وليس تكلفة ويتم التكوين بالمركب وفق المراحل التالية:

1 - تحليل الاحتياجات التكوينية: حيث تحدد كل مصلحة احتياجاتها التكوينية ويرسل الطلب إلى مصلحة الأفراد وتتم في هذه الأخيرة دراسة الطلبات من حيث أهميتها بالنسبة للمؤسسة وهل سبق أن تلقى هؤلاء الأفراد تكويناً لكي تمنح الفرص التكوين لمل الأفراد .
-التكوين يكون في أغلب الأحيان في شكل دورات قصيرة .
- عدد الكوئين الفعلي قليل.

الآن المؤسسة لا تفرق بين التكوين والنوعية فهي تضع عملية النوعية في جانب التكوين مثل ما في سنة 2004 لنوعية العمال بمعايير الجودة فسجل هؤلاء تكوينين وهو ما رفع عدد المكونين في السنة إلى (293).

- إن إعداد مخطط التكوين الذي يمثل أساساً العملية التكوينية لا يتم على مستوى مصلحة الأفراد وإنما على مستوى المديرية العامة بقسنطينة، مما يدل على أن هذه المصلحة ليست مستقلة بذاتها مما ينعكس على طريقة التكوين في حد ذاتها التي مازالت تعاني نقصاً خاصة في تحديد الاحتياجات التي تراعي فيها المصالح الشخصية بدلاً من الحاجات الفعلية للأفراد، وهذا يؤثر بدوره على عملية الترقية وزيادة الأجر والعلاوات كما أن طريقة التقييم غير ناجحة لأن تقييم الأشخاص المكونين ضمن المركب وليس في المديرية ، كما أن استخدام الاستثمارات غير كافي للتقييم مما يعني أن عملية التقييم لا تعطي نتائج حقيقية للمركب وبالتالي يجب توفر نوع من الاستقلالية في هذه الجوانب لتطوير وتحسين البرامج التكوينية المستقبلية .

2 - وضع مخطط التكوين: بعد أن تنتهي مصلحة الأفراد بدراسة طلب التكوين لكل مصلحة يتم وضع طلب تكوين يضم مختلف المجالات المقترحة للتكوين وأسماء ومناصب الأشخاص المعنيين وترسله إلى المديرية العامة بقسنطينة، التي تقوم بدورها بوضع مخطط التكوين للسنة ككل وترسله إلى المركب.
3 - التنفيذ: بعد وصول مخطط التكوين من قسنطينة يقوم المركب بإرسال الموظفين المعنيين بالتكوين إلى مركز التكوين الخاص بمؤسسة ENASEL والذي مقره بلدية لوطاية ، حيث أنه لا يوجد مكونين معتمدين من المؤسسة وإنما تقوم المديرية العامة بقسنطينة بجلب مختصين حسب موضوع التكوين، وعادة يكون التكوين في شكل ندوات قصيرة (لا تدوم أكثر من أسبوع)، ويمكن أن يلجأ المركب إلى تكوين الأشخاص خارج مركز الخاص بالمؤسسة، كما حدث في سنتي 2002/2003، حيث تم تكوين مسيرين في معاهد وطنية مختصة مثل: معهد INPED وعملية مكلفة جداً للمؤسسة لذا تلجأ إليها إلا في حالات الضرورة.

4 - تقييم التكوين: توزع أثناء التكوين وثائق أو محاضرات على كل الأشخاص المكونين وكذلك استمارات تستعمل في تقييم تكوينهم كما يقوم المركز بإرسالها إلى المديرية العامة بقسنطينة بعد ملئها من المكونين، فتقوم بدراستها ثم إرسال نسخة منها إلى المركب، كما يعتمد المركب على التكوين الميداني للمسيرين في أماكن عملهم بهدف اكتساب معارف علمية كما يوضحه الملحق رقم (02).
ويكون تقييم هذا النوع فوري (Evaluation à chaud) أي يلي التكوين مباشرة من خلال وثيقة محررة لهذا الغرض (الشكل رقم (23)): وثيقة التحقق من مدى اكتساب الفرد مهارة من التكوين. كما يوجد تقييم بعدي (Evaluation à froid) ، وما يمكن ملاحظته على عملية التكوين داخل المؤسسة أنها تهتم بتكوين المسيرين أكثر من العمال بحجة أن المسير يقوم بتعليم ما تعلمه للمرؤوسين، وقد وضعت شروط معينة في عملية التكوين نذكر منها: - أن يكون المتكون ذو مستوى دراسي

- رغبته في التكوين

تقييم بعدي (Evaluation à froid) وهو تقييم من المسؤول المباشر لمدى اكتساب المستفيد من التكوين المهارات بحيث تكون المدة الفاصلة بين نهاية التكوين وإجراءات التقييم .

الشكل رقم (23) يوضح وثيقة التحقق من مدى اكتساب الفرد المهارات من التكوين

| | |
|---------------------------|---------------|
| اسم الشخص الخاضع للتكوين: | |
| وظيفته: | الوحدة: |
| تاريخ التكوين: | بنية: |
| سبب التكوين: | المدة: |
| تنظيم التكوين: | المكان: |
| التقييم الفوري | |
| الملاحظة للتقييم: | |
| تقييم فريق العمال: | |

| |
|--|
| <p>دوافع ومستوى الأداء</p> <p>القدرة المبدئية:</p> <p>التقييم الإجمالي (الكلي)</p> |
| <p>التقييم البعدي (3 شهور بعد التكوين)</p> <p>تقييم بهدف:</p> <p>الوظيفة: البنية:.....</p> <p>الخلاصة (الحوصلة)</p> |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ من خلال الشكل أن الوثيقة تحتوي على 08 أجزاء: الأول بخص المعلومات المتعلقة بالمستفيد من التكوين ونوع التكوين المتبع وفترة التكوين (مدة)، بالإضافة إلى المشرف المباشر على عملية التكوين، والجزء الثاني يخص ملاحظة المقيّم وتقييم فريق العمل ومستوى الأداء والتقييم الإجمالي، والجزء الثالث يتضمن التقييم بهدف، الوظيفة، والخلاصة.

***التحفيز:** إن تفكير مسيري المؤسسة منصب على الحوافز المادية باعتبارها أكثر ما يهم العامل حيث تتمثل هذه الحوافز في منح المردود الفردي والجماعي، والتي يجدها الشخص موضحة في كشف الأجر كما تمنح لهم أحيانا مكافآت على أفكارهم الجديدة أي إبداعاتهم والتي ترسل إلى المديرية العامة لتحديد فيما إذا كانت تستحق المكافئة أم لا، ويحدد مبلغ المكافئة بناءً على مدى أهمية هذه الأفكار وعلى مدى مساهمتها في تحسين نشاط المؤسسة.

ومثلما لاحظنا في التكوين نجد أن عملية التحفيز أيضا غير مستقلة في المركب وتخضع المديرية العامة بقسنطينة العقبة أمام ظهور معارف ومهارات جديدة ولا تعترف بالأفكار الجديدة التي تطرح من قبل المسيرين.

ج-تقييم المهارات: إن المؤسسة تعتمد على تقييم المهارات من خلال لوحة القيادة للمهارات بحيث أن كل قسم أو مصلحة يقوم بالتقييم لوحده من خلال لوحة القيادة، هذه الأخيرة التي تحدد فيها معيار الأداء والمؤشرات وطريقة الحساب والهدف الذي تريد المصلحة الوصول إليه وتكون هذه العملية دورية أي كل شهر ثم تجمع لوحات القيادة لكل قسم وتجمع في لوحة القيادة موحدة في قسم المستخدمين (الموارد البشرية) الذي يعمل على تقييم شامل لكل الوحدات.

ويمكن توضيح لوحة القيادة للمهارات كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (07) : لوحة القيادة للمهارات.

| الأداء | المؤشر | طريقة الحساب | الهدف | التكرار |
|--|-----------------------------------|--|---------|---------|
| تنفيذ مخطط التكوين | تنفيذ مخطط التكوين | تكوين فعال Efféctifé former | 96 ≤ % | شهري |
| إشارة مستوى المهارة | مؤشر مستوى المهارة | تجنيد (تطوير) خارجي فعالية إجمالية (كلية) | ≥ 01 % | شهري |
| تطوير مستوى الإنتاج العمل من طرف العمال (العون) | الإنتاج العمل من طرف العمال (عون) | V A فعالية السنة/ (N-1 فعالية السنة) | 105 ≤ % | ثلاثي |

المصدر: وثائق المؤسسة.

ومن خلال عملية التقييم يتبين مستوى المهارات المطلوبة ، والفعالية المطلوبة خلال السنة (1) لهذه المهارات وذلك من خلال مقارنتها بالسنة التي قبلها (n-1) .

المبحث الثاني : اختبار أداة الدراسة و الأدوات الإحصائية المستخدمة.

المطلب الأول : اختبار أداة الدراسة

* صدق وثبات الاستبيان : تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بعدة طرق :

1- صدق المحكمين : قمنا بعرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من كلية العلوم الاقتصادية والتسيير -بسكرة- وقد استجبنا لأرائهم وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم.

2- معاملات الصدق والثبات : حسب بيانات الجدول رقم (08) ،.وبهدف التعرف على درجة وضوح الأسئلة وسهولة فهمها ومدى انسجام عباراتها وتطابقها مع أهداف الدراسة . فقد استخدمنا معامل الاتساق الداخلي بين أبعاد الأداة ، وتم تطبيق مقياس (ألفا كرونباخ) ، حيث أن أسلوب كرونباخ ألفا يعتمد على اتساق آراء الفرد (المبحوث) من فقرة إلى أخرى ، وبعد حساب درجة ثبات المقياس كانت النتائج عالية ، إذ تراوحت من 0.778 إلى 0.959 وهي تتجاوز كثيرا الحد الأدنى المطلوب للتحليل الإحصائي والذي هو بحدود 0.60 تقريبا .

الجدول رقم (08) : نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة .

| معامل الصدق | معامل الثبات | عدد العبارات | محاور الاستبيان |
|-------------|--------------|--------------|-----------------|
| 0.882 | 0.778 | 4 | غموض الدور |
| 0.913 | 0.834 | 5 | صراع الدور |
| 0.889 | 0.792 | 8 | عبء الدور |
| 0.948 | 0.899 | 17 | ضغوط العمل |
| 0.961 | 0.924 | 5 | تحديد المهارات |
| 0.944 | 0.892 | 8 | تطوير المهارات |
| 0.950 | 0.904 | 4 | تقييم المهارات |
| 0.979 | 0.959 | 17 | تسيير المهارات |
| 0.885 | 0.784 | 34 | الإجمالي |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

ويمكن حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات ، وهو يعرف بصدق المحك.

2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات (عبارات) الاستبانة.

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات (عبارات) الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 41 مفردة ، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كالتالي :

يوضح الجدول رقم (09) : معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني " ضغوط العمل "

والدرجة الكلية للمحور ، والذي يبيّن أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية = 0.05 وبذلك

يعتبر هذا المحور صادق لما وضع لقياسه ، حيث : $-1 \leq r \leq 1$ (r : معامل الارتباط بيرسون)

الجدول رقم (09) : معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني " ضغوط العمل " والدرجة الكلية

لنفس المحور.

| رقم الفقرة | الفقرة (العبارة) | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (sig) |
|------------|--|-----------------------|-------------------------|
| 01 | أعاني من نقص المعلومات الخاصة بأداء عملي | 0.648 | 0.000** |
| 02 | نفتقر وظيفتي إلى وضوح الأهداف التي ينبغي عليّ تحقيقها | 0.752 | 0.000** |
| 03 | مسؤولياتي وصلاحياتي غير محددة تحديدا دقيقا | 0.723 | 0.000** |
| 04 | أقوم بأعمال أشعر بأنها غير ضرورية | 0.715 | 0.000** |
| 05 | أنتقي أوامر متعارضة من نفس الشخص | 0.801 | 0.000** |
| 06 | أنتقي أوامر متعارضة من شخص أو أكثر | 0.726 | 0.000** |
| 07 | أشعر بتضارب في بعض الأعمال بين المهام المطلوبة واعتقاداتي الخاصة | 0.744 | 0.000** |

| | | | |
|---------|-------|--|----|
| 0.000** | 0.624 | أرى أن هناك تناقض بين أسلوب توجيهي من قبل مديري المباشر وأسلوب في توجيه الموظفين | 08 |
| 0.000** | 0.565 | كثيرا ما أقوم بتأدية أعمال لا أعتبرها جزءا من مهام وظيفتي | 09 |
| 0.002** | 0.484 | حجم العمل الذي أقوم به أكثر من اللازم | 10 |
| 0.124** | 0.247 | أشعر بالإنهاك في نهاية الدوام | 11 |
| 0.000** | 0.565 | وقت العمل لا يسمح بأداء كل ما أكلف به | 12 |
| 0.000** | 0.602 | الأعمال المطلوبة مني أعتبرها صعبة وبعض الأحيان معقدة | 13 |
| 0.000** | 0.600 | يتكرر استدعائي للعمل أيام إجازتي بصورة كبيرة | 14 |
| 0.000** | 0.621 | لا أستطيع الحصول على وقت راحة أثناء الدوام | 15 |
| 0.000** | 0.499 | أضطر أحيانا للعمل لساعات إضافية | 16 |
| 0.001** | 0.414 | أشعر بالملل والروتين في عملي | 17 |

** الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يبين الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين عبارات المحور الثاني (ضغوط العمل) وبين الدرجة الكلية له .

الجدول رقم (10) : معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث "تسيير المهارات" والدرجة الكلية لنفس المحور

| رقم الفقرة | الفقرة (العبرة) | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (sig) |
|------------|---|-----------------------|-------------------------|
| 18 | تهتم المؤسسة في سياسة التوظيف على استقطاب المهارات | 0.825 | 0.000** |
| 19 | تهتم المؤسسة بالحصول على المهارات الفردية | 0.835 | 0.000** |
| 20 | تعتمد المؤسسة على دوران المناصب | 0.823 | 0.000** |
| 21 | تعتمد المؤسسة طرق محددة في توظيف الأفراد ذوي المهارات | 0.815 | 0.000** |
| 22 | تهتم المؤسسة بالمهارات الجماعية | 0.846 | 0.000** |
| 23 | نقلت تكويننا أثناء أداء مهامنا بالمؤسسة | 0.694 | 0.000** |
| 24 | يتم تقييم نتائج التكوين في المؤسسة | 0.748 | 0.000** |
| 25 | تتبع المؤسسة أسلوب تعليم العاملين من خلال أدائهم للنشاط | 0.773 | 0.000** |
| 26 | تهتم المؤسسة بتحفيز العمال لدفعهم على العمل أكثر | 0.673 | 0.000** |
| 27 | يشارك العمال في اتخاذ القرارات في المؤسسة | 0.703 | 0.000** |
| 28 | تعتمد المؤسسة على تفويض السلطة | 0.704 | 0.000** |
| 29 | هل أنت راض على الأجر الذي تتلقاه | 0.705 | 0.000** |

| | | | |
|---------|-------|---|----|
| 0.000** | 0.876 | تشجع المؤسسة العمال على الإبداع | 30 |
| 0.000** | 0.896 | تهتم المؤسسة بتقييم مهارات عمالها | 31 |
| 0.000** | 0.736 | يسمح لك في المؤسسة بالإطلاع على نتائج تقييم مهاراتك | 32 |
| 0.000** | 0.810 | يخضع العمال لمتابعة دورية لتقييم مهاراتهم | 33 |
| 0.000** | 0.810 | أنت راض على أساليب تقييم مهاراتك | 34 |

** الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يبين الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين عبارات المحور الثاني (ضغوط العمل) وبين الدرجة الكلية له .

المطلب الثاني : الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

قمنا بتفريغ وتحليل الإستبانة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS(statistical package for social science) ، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

1- المدى : استخدم لتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدمة في المحورين الثاني والثالث من الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي (5/4=0.08) ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة (1+0.8=1.80)، وهكذا أصبح طول الخلايا أو الفئات كمايلي :

الجدول رقم (11) : الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي.

| المتوسط الحسابي | درجة الموافقة |
|------------------|----------------|
| من 1.00 إلى 1.79 | غير موافق بشدة |
| من 1.80 إلى 2.60 | غير موافق |
| من 2.61 إلى 3.41 | محايد |
| من 3.42 إلى 4.21 | موافق |
| من 4.22 إلى 5.00 | موافق بشدة |

2- التكرارات والنسب المئوية : تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان.

3-معامل الثبات ألفا كرونباخ : يستخدم لقياس قوة العلاقة بين الفقرات واتساقها ، حيث أن معامل الثبات يأخذ قيمة تكون محصورة بين 0 و 1 ، فإذا كانت قيمة معامل الثبات مرتفعة فإن هذا يعتبر مؤشرا جيّداً على ثبات الاستبيان ، وبالتالي صلاحية وملائمة هذا الاستبيان لأغراض دراسية ، وكما هو معروف في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية فإن معامل ألفا كرونباخ يكون مقبول إبتداءاً من 0.6 .

كما يعرف الثبات على أنه الاتساق في نتائج الأداة ، ويقصد به إمكانية الحصول به على نفس النتائج فيما لو أعيد استخدام نفس الأداة مرة ثانية في ظروف مشابهة .

4-المتوسط الحسابي المرجح : تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الأساسية (ضغوط العمل وتسيير المهارات) ، وهو سيساعد كذلك على ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي. ويعطى بالصيغة التالية :

$$\bar{X} = \frac{\sum n_i x_i}{N}$$

حيث أن:

ni : عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد. مثلا بالنسبة للخيار "أوافق" العبارة من عبارات محور

ضغوط العمل و محور تسيير المهارت .

xi : وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5 .

N :مجموع أفراد العينة وفي دراستنا يقدر ب 50 فرد.

5 -معامل الارتباط بيرسون (Pearson): استخدمناه لقياس الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ، وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة .ويعطى بالعلاقة التالية:

$$r = \frac{cov(x,y)}{\sigma_x \sigma_y}$$

حيث أن:

$Cov(x,y)$: التباين المشترك للمتغيرين، المستقل (الرضا الوظيفي) والتابع للدراسة (أداء العاملين).

σ_x : الانحراف المعياري للمتغير المستقل للدراسة.

σ_y : الانحراف المعياري للمتغير التابع للدراسة.

6- الانحراف المعياري (Standard Deviation) : حيث تم استخدامه للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات (فقرات) متغيرات الدراسة ، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي ، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية . ويحسب الانحراف المعياري المرجح بالعلاقة الإحصائية التالية:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum ni(x_i - \bar{x}_i)^2}{N}}$$

حيث أن:

ni : عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد. مثلا بالنسبة للخيار "أوافق" لعبارة من عبارات محور ضغوط العمل ومحور تسيير المهارات.

xi : وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5 .

X : المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبيان ومحاوره الرئيسية والفرعية .

N : مجموع أفراد العينة وفي دراستنا يقدر ب 50 فرد.

7- (Z) التوزيع الطبيعي: للتعرف على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ، وذلك كي يتم كن من إجراء الاختبارات المعلمية.

8-معامل الارتباط سبيرمان (Spearman Correlation) : للتعرف على قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة وعلى اتجاه العلاقة سالبة أو موجبة .

9- تحليل التباين الأحادي (ANOVA): استخدمناه للتأكد من صحة الفرضيات ، ووضحنا ذلك في جدول يحتوي على : مجموع المربعات ، درجات الحرية ، معامل الارتباط، معامل التحديد، قيمة F ، مستوى الدلالة ، البواقي.

10-نموذج الانحدار الخطي البسيط : استخدمناه للحصول على معادلة خط الانحدار ، التي تعطى بالعلاقة :

$$y = a + b_0x$$

حيث :

y = المتغير التابع.

a = الثابت.

b_0 =معامل المتغير المستقل.

X = المتغير المستقل.

المبحث الثالث : تحليل و تفسير إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الإستبيان.

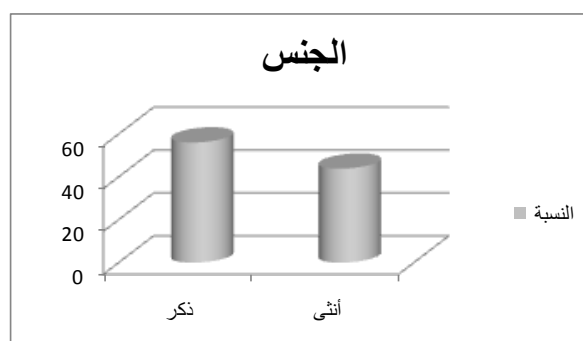
المطلب الأول : تحليل و تفسير إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول (الخصائص الشخصية والوظيفية)

الجدول رقم (12) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| الجنس | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| ذكر | 23 | 56.1% |
| أنثى | 18 | 43.9% |
| المجموع | 41 | 100% |

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS.

الشكل رقم (24): نسبة توزيع الجنس على أفراد العينة



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج EXCEL.

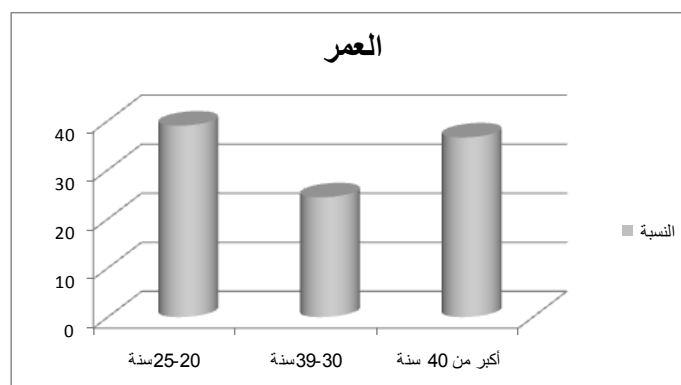
من الجدول (12) والشكل (24): نلاحظ أن في المؤسسة تصل نسبة الذكور إلى 56.1% من إجمالي العينة ،بينما شكلت نسبة الإناث 43.9% من الحجم الإجمالي للعينة ، ويرجع الإرتفاع في نسبة الذكور إلى طبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة .

الجدول رقم (13) : توزيع أفراد العينة حسب العمر

| الفئة العمرية | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------|---------|----------------|
| من 20-29 سنة | 16 | 39.0% |
| من 30-39 سنة | 10 | 24.4% |
| أكبر من 40 سنة | 15 | 36.6% |
| المجموع | 41 | 100% |

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS.

الشكل رقم (25): نسبة توزيع العمر على أفراد العينة



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج EXCEL.

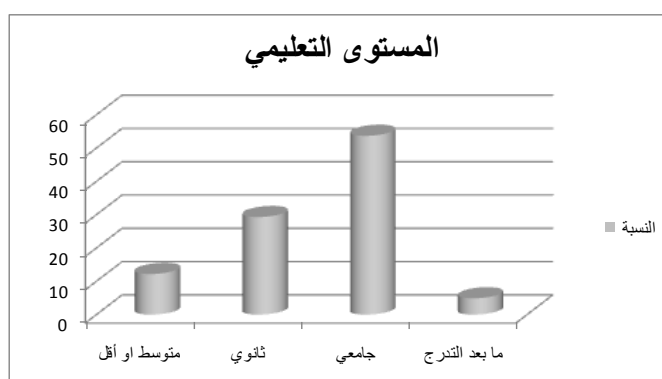
من الجدول (13) والشكل (25): فيما يتعلق بأعمار أفراد العينة نجد أن 39% كانت أعمارهم من 20 إلى 29 سنة ، ونسبة 36.6% تجاوزت أعمارهم 40 سنة ، و 24.4% كانت أعمارهم من 30 إلى 39 سنة .وتشير هاته النتائج إلى أن أغلبية موظفي المؤسسة محل الدراسة هم من الشباب الذي يمتاز بالحيوية والنشاط والرغبة في العمل .

الجدول رقم (14) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

| النسبة المئوية | التكرار | المستوى |
|----------------|---------|---------------|
| 12.2% | 5 | متوسط أو أقل |
| 29.3% | 12 | ثانوي |
| 53.7% | 22 | جامعي |
| 4.9% | 2 | ما بعد التدرج |
| 100% | 41 | المجموع |

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS.

الشكل رقم (26): نسبة توزيع المستوى التعليمي على أفراد العينة



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج EXCEL.

من الجدول (14) والشكل (26): نجد أن نسبة 53.7% من العمال لديهم مستوى جامعي ، وأن 29.3% ذوي مستوى ثانوي ، و 12.2% مستواهم التعليمي متوسط أو أقل ، و 4.9% مستواهم ما بعد التدرج .وهو

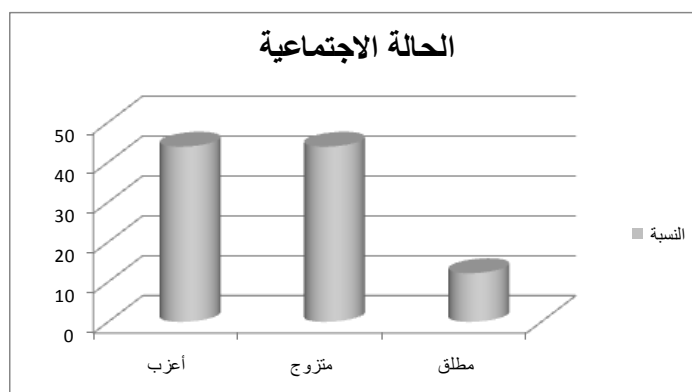
ما يؤكد أن المؤسسة تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف.

الجدول رقم (15) : توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية.

| الحالة الإجتماعية | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------|---------|----------------|
| أعزب | 18 | 43.9% |
| متزوج | 18 | 43.9% |
| مطلق | 5 | 12.2% |
| المجموع | 41 | 100% |

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS.

الشكل رقم (27): نسبة توزيع الحالة الاجتماعية على أفراد العينة



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج EXCEL.

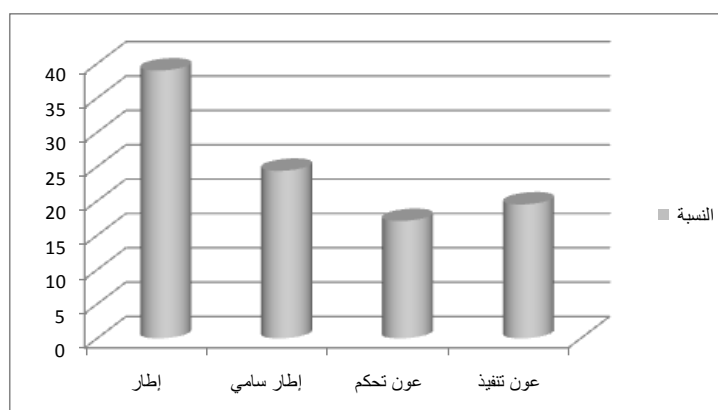
من الجدول (15) والشكل (27) : نجد أن 43.9% تمثل نسبة العازبين والمتزوجين ، أما 12.2% فتمثل نسبة المطلقين .

الجدول رقم (16) : توزيع أفراد العينة حسب الصنف المهني

| النسبة المئوية | التكرار | الصنف المهني |
|----------------|---------|--------------|
| 39.0% | 16 | إطار |
| 24.4% | 10 | إطار سامي |
| 17.1% | 7 | عون تحكم |
| 19.5% | 8 | عون تنفيذ |
| 100% | 41 | المجموع |

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS.

الشكل رقم (28): نسبة توزيع الصنف المهني على أفراد العينة



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج EXCEL.

من الجدول (16) والشكل (28): نجد أن 39% من أفراد العينة إطارات ، و 24.4% من أفراد العينة

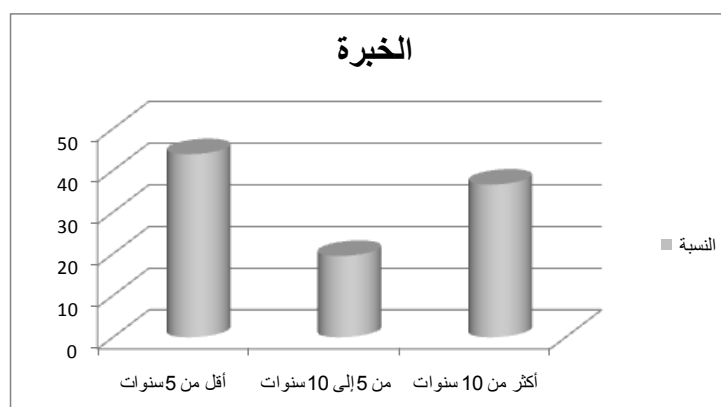
إطارات سامية ، و 19.5% أعوان تنفيذ ، و 17.1% أعوان تحكم .

الجدول رقم (17) : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في المؤسسة محل الدراسة

| سنوات الخبرة | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------|---------|----------------|
| أقل من 5 سنوات | 18 | 43.9% |
| من 5 إلى 10 سنوات | 8 | 19.5% |
| أكثر من 10 سنوات | 15 | 36.6% |
| المجموع | 41 | 100% |

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS.

الشكل رقم (29): نسبة توزيع سنوات الخبرة على أفراد العينة



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج EXCEL.

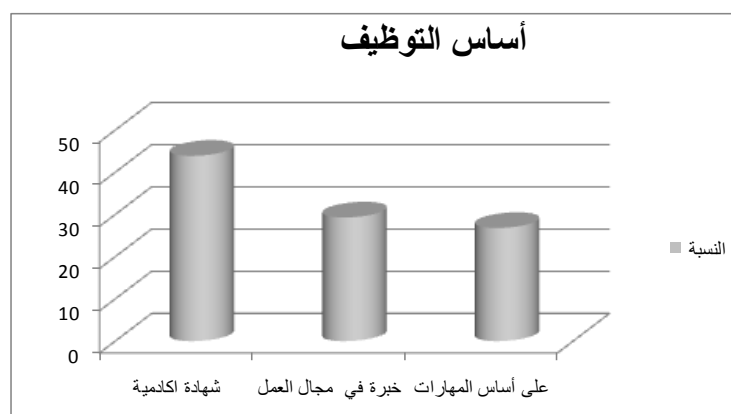
من الجدول (17) والشكل (29): نجد أن 43.9% من أفراد العينة لديهم سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات ، و36.6% خبرتهم أكثر من 10 سنوات ، و19.5% خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات ، وهذا ما يشير إلى توفر عمال ذوي الخبرة في المؤسسة محل الدراسة .ومقدرتهم على فهم المتطلبات الخاصة بالعمل .

الجدول رقم (18) : توزيع أفراد العينة حسب أساس التوظيف في المؤسسة محل الدراسة .

| أساس التوظيف | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------------|---------|----------------|
| شهادة أكاديمية | 18 | 43.9% |
| خبرة في مجال العمل | 12 | 29.3% |
| على أساس المهارات | 11 | 26.8% |
| المجموع | 41 | 100% |

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS.

الشكل رقم (30): نسبة توزيع أساس التوظيف على أفراد العينة



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج EXCEL.

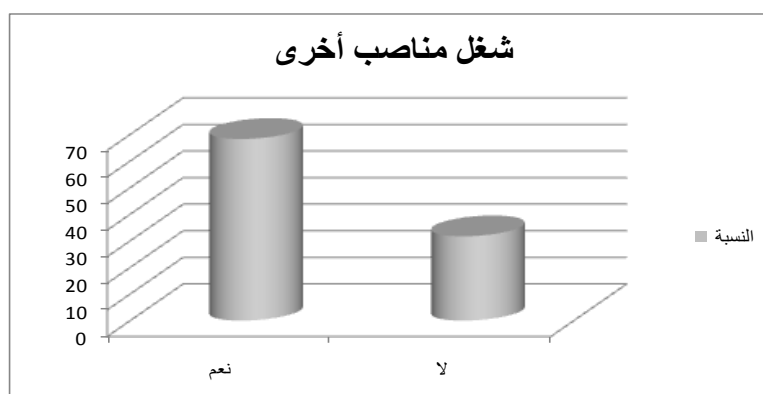
من الجدول (18) والشكل (30): نلاحظ أن 43.9% من أفراد العينة تم توظيفهم في المؤسسة على أساس شهادة أكاديمية ، و 29.3% تم توظيفهم على أساس الخبرة في مجال العمل ، و 26.8% تم توظيفهم على أساس المهارات . وهذا مايشير إلى القدرات المتوفرة لدى المؤسسة من حاملي الشهادات العليا التي يمكن أن تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة ، إجمالاً يمكن القول أن المستوى التعليمي بالمؤسسة بشكل عام مستوى جيد يسمح للمؤسسة ببلوغ أهدافها وخدمة مصالحها .

الجدول رقم (19) : توزيع أفراد العينة حسب شغل مناصب أخرى في المؤسسة محل الدراسة .

| النسبة المئوية | التكرار | شغل مناصب أخرى |
|----------------|---------|----------------|
| 68.3% | 28 | نعم |
| 31.7% | 13 | لا |
| 100% | 41 | المجموع |

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS.

الشكل رقم (31): نسبة شغل مناصب أخرى توزيع أساس التوظيف على أفراد العينة



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج EXCEL.

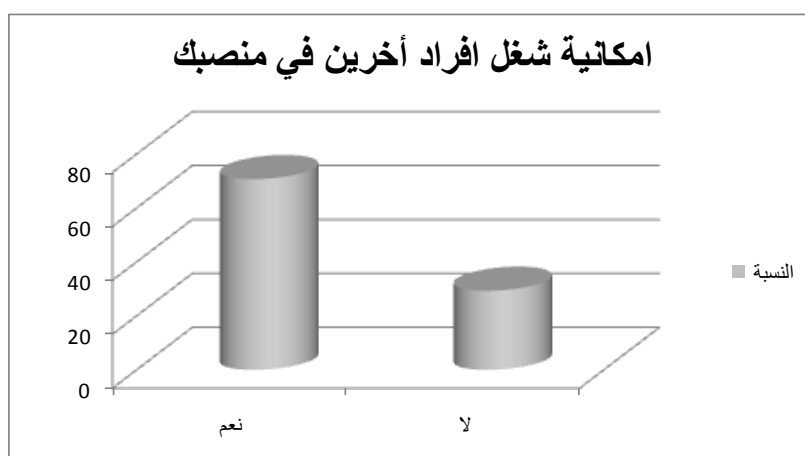
من الجدول (19) والشكل (31): نلاحظ أن 68.3% من أفراد العينة قد شغلوا مناصب أخرى في المؤسسة، و 31.7% لم يشغلوا مناصب أخرى في المؤسسة غير منصبهم الحالي. وهذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم بتعدد المناصب وهو ما مثلته النسبة المرتفعة (68.3%) .

الجدول رقم (20) : توزيع أفراد العينة حسب شغل أفراد آخرين منصب المبحوث في المؤسسة محل الدراسة

| إمكانية شغل أفراد آخرين منصبك | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------------------|---------|----------------|
| نعم | 29 | 70.7% |
| لا | 12 | 29.3% |
| المجموع | 41 | 100% |

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS.

الشكل رقم (32): نسبة شغل أفراد آخرين منصب أفراد العينة



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج EXCEL.

من الجدول (20) والشكل (32) : نلاحظ أن 70.9% من أفراد العينة وافقوا على إمكانية شغل أفراد آخرين لمنصبهم ، و 29.1% رفضوا ذلك ، وهو ما يفسر الثقة المتبادلة بين العاملين في المؤسسة .وكفاءة أفرادها وقدرتهم على العمل في مناصب أخرى .

المطلب الثاني : تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني(ضغوط العمل)

1-تحليل وتفسير نتائج إجابات أفراد العينة حول غموض الدور.

الجدول رقم (21) : تحليل وتفسير نتائج إجابات أفراد العينة حول غموض الدور.

| العبارات | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اتجاه الإجابة |
|---|----------------|-----------|-------|-------|------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1-أعاني من نقص المعلومات الخاصة بأداء عملي. | F | 3 | 16 | 4 | 12 | 3.05 | 1.264 | محايد |
| | % | 7.3 | 39 | 9.8 | 29.3 | | | |
| 2-تفتقر وظيفتي إلى وضوح الأهداف التي ينبغي عليّ تحقيقها | F | 7 | 11 | 4 | 14 | 2.98 | 1.351 | محايد |
| | % | 17.1 | 26.8 | 9.8 | 34.1 | | | |
| 3مسؤولياتي وصلاحياتي غير محددة تحديداً دقيقاً. | F | 4 | 9 | 4 | 15 | 3.39 | 1.321 | محايد |
| | % | 9.8 | 22 | 9.8 | 36.6 | | | |
| 4-أقوم بأعمال أشعر بأنها غير ضرورية. | F | 7 | 14 | 3 | 10 | 2.90 | 1.411 | محايد |
| | % | 17.1 | 34.1 | 7.3 | 24.4 | | | |
| الإجمالي | | | | | | 3.08 | 1.049 | محايد |

حيث: F تمثل التكرار

ومن خلال نتائج الجدول يمكن تحديد الأسباب التي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بغموض الدور ، وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العنصر ترتيباً تصاعدياً حسب متوسطها الحسابي، وهي العبارات التي يمكن اعتبارها كعوامل مسببة لغموض الدور لأفراد عينة الدراسة كما يلي:

❖ جاءت العبارة " مسؤولياتي وصلحياتي غير محددة تحديدا دقيقا". في المرتبة الأولى من حيث تسببها في الشعور بغموض الدور ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3,39 من 5 وبانحراف معياري تقدره 1.321 يفوق الـ 1 الصحيح.

❖ جاءت العبارة " أعاني من نقص المعلومات الخاصة بأداء عملي". في المرتبة الثانية من حيث تسببها في الشعور بغموض الدور ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,05 من 5 وبانحراف معياري تقدره 1.264 يفوق الـ 1 الصحيح.

❖ جاءت العبارة " تفتقر وظيفتي إلى وضوح الأهداف التي ينبغي عليّ تحقيقها" في المرتبة الثالثة من حيث تسببها في الشعور بغموض الدور ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.98 من 5 وبانحراف معياري تقدره 1.351 يفوق الـ 1 الصحيح.

❖ جاءت العبارة " أقوم بأعمال أشعر بأنها غير ضرورية " في المرتبة الرابعة من حيث تسببها في الشعور بغموض الدور ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2.90 من 5 وبانحراف معياري تقدره 1.411 يفوق الـ 1 الصحيح .

ومن خلال الجدول نجد أن المتوسط الحسابي لاجابات أفراد العينة بالنسبة للعبارات التي تقيس غموض الدور فقد بلغ 3.08 و بانحراف معياري 1.049 ، وهو بذلك - المتوسط الحسابي- يكاد ينطبق على المتوسط المتوقع ، حيث اعتبرت نقطة المنتصف على مقياس ليكرت هي (3) في المتوسط المتوقع ، مما يشير أن أفراد عينة الدراسة صرّحوا بوجود غموض الدور بنسبة ضعيفة (بتحفظ) ، ويرجع ذلك إلى أن المبحوثين بنسبة 39 %

إطارات 5 منهم خبرتهم تفوق 10 سنوات ، و 24.4% إطارات سامية وخبرة 8 منهم من 5 إلى 10 سنوات ، وهي مدة لا يستهان بها ، وهذا لا ينفي وجود غموض الدور في المستويات التنظيمية الأخرى.

2- تحليل وتفسير نتائج إجابات أفراد العينة حول صراع الدور.

الجدول رقم (22) : تحليل وتفسير نتائج إجابات أفراد العينة حول صراع الدور.

| العبارات | | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | اتجاه الإجابة |
|------------------------------------|---|----------------|-----------|-------|-------|------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 5-أنتقى أوامر متعارضة من نفس الشخص | F | 7 | 9 | 3 | 14 | 8 | 3.17 | 1.430 | محايد |
| | % | 17.1 | 22 | 7.3 | 34.1 | 19.5 | | | |

| | | | | | | | | | |
|-------|-------|-------|----------|------|------|------|------|---|---|
| محايد | 1.275 | 3.02 | 4 | 16 | 3 | 13 | 5 | F | 6-أنتقى أوامر متعارضة من شخص أو أكثر. |
| | | | 9.8 | 39 | 7.3 | 31.7 | 12.2 | % | |
| موافق | 1.165 | 3.49 | 8 | 16 | 7 | 8 | 2 | F | 7-أشعر بتضارب بكيفية إنجاز بعض الأعمال المطلوبة واعتقاداتي الخاصة. |
| | | | 19.5 | 39 | 17.1 | 19.5 | 4.9 | % | |
| محايد | 1.123 | 3.20 | 5 | 13 | 10 | 11 | 2 | F | 8-أرى أن هناك تناقض بين أسلوب توجيهي من قبل مديري المباشر و أسلوبي في توجيه الموظفين. |
| | | | 12.2 | 31.7 | 24.4 | 26.8 | 4.9 | % | |
| محايد | 1.282 | 3.39 | 7 | 19 | 2 | 9 | 4 | F | 9-كثيرا ما أقوم بتأدية أعمال لا أعتبرها جزءا من مهام وظيفتي |
| | | | 17.1 | 46.3 | 4.9 | 22 | 9.8 | % | |
| محايد | 0.987 | 3.254 | الإجمالي | | | | | | |

حيث: F تمثل التكرار

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد الأسباب التي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بصراع الدور ، وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العنصر ترتيبا تصاعديا حسب متوسطها الحسابي، وهي العبارات التي يمكن اعتبارها كعوامل مسببة لصراع الدور لأفراد عينة الدراسة كما يلي:

- ❖ جاءت العبارة " أشعر بتضارب بكيفية إنجاز بعض الأعمال المطلوبة واعتقاداتي الخاصة." . في المرتبة الأولى من حيث تسببها في الشعور بصراع الدور ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,49 من 5 وبانحراف معياري تقدره 1.165 يفوق الـ 1 الصحيح.
 - ❖ جاءت العبارة " كثيرا ما أقوم بتأدية أعمال لا أعتبرها جزءا من مهام وظيفتي " . في المرتبة الثانية من حيث تسببها في الشعور بصراع الدور ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,39 من 5 وبانحراف معياري تقدره 1.282 يفوق الـ 1 الصحيح.
 - ❖ جاءت العبارة " أرى أن هناك تناقض بين أسلوب توجيهي من قبل مديري المباشر و أسلوبه في توجيه الموظفين. " في المرتبة الثالثة من حيث تسببها في الشعور بصراع الدور ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.20 من 5 وبانحراف معياري تقدره 1.123 يفوق الـ 1 الصحيح.
 - ❖ جاءت العبارة " أتلقى أوامر متعارضة من نفس الشخص " في المرتبة الرابعة من حيث تسببها في الشعور بصراع الدور ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.17 من 5 وبانحراف معياري تقدره 1.430 يفوق الـ 1 الصحيح .
 - ❖ جاءت العبارة " أتلقى أوامر متعارضة من شخص أو أكثر. " في المرتبة الخامسة من حيث تسببها في الشعور بصراع الدور ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.02 من 5 وبانحراف معياري تقدره 1.275 يفوق الـ 1 الصحيح .
- ومن خلال الجدول نجد أن المتوسط الحسابي لاجابات أفراد العينة بالنسبة للعبارات التي تقيس صراع الدور فقد بلغ 3.245 و بانحراف معياري 0.987 وهو أقل من الـ (1) الصحيح ، وهو بذلك - المتوسط الحسابي- يكاد ينطبق على المتوسط المتوقع ، حيث اعتبرت نقطة المنتصف على مقياس ليكرت هي (3) في المتوسط المتوقع ، مما يشير أن أفراد عينة الدراسة صرّحوا بوجود صراع الدور بنسبة ضعيفة (بتحفظ) ، ويرجع ذلك إلى تخوف المبحوثين من الإجابة على هذا النوع من الأسئلة التي تخص علاقتهم مع الرئيس أو الرئيس المباشر ، وهو ما تم التأكد منه من خلال المقابلة التي أجريناها مع رئيس مصلحة المستخدمين (الموارد البشرية) الذي أكد لنا أن من يخالف الأوامر الموكلة إليه بغض النظر على أنها متناقضة فإنه يتعرض لأقصى العقوبات التي تصل إلى الطرد (التسريح) من العمل.

3- تحليل وتفسير نتائج إجابات أفراد العينة حول عبء الدور.

الجدول رقم (23) : تحليل وتفسير نتائج إجابات أفراد العينة حول عبء الدور.

| العبارات | | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | اتجاه الإجابة |
|---|---|----------------|-----------|-------|-------|------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 10-حجم العمل الذي أقوم به يفوق طاقتي. | F | 1 | 13 | 3 | 18 | 6 | 3.37 | 1.157 | محايد |
| | % | 2.4 | 31.7 | 7.3 | 43.9 | 14.6 | | | |
| 11-أشعر بالإنهاك في نهاية الدوام. | F | 1 | 6 | 2 | 25 | 7 | 3.76 | 0.994 | موافق |
| | % | 2.4 | 14.6 | 4.9 | 61 | 17.1 | | | |
| 12-وقت العمل لا يسمح بأداء كل ما أكلف به. | F | 1 | 13 | 2 | 21 | 4 | 3.34 | 1.109 | محايد |
| | % | 2.4 | 31.7 | 4.9 | 51.2 | 9.8 | | | |
| 13الأعمال المطلوبة مني أعتبرها | F | 7 | 14 | 2 | 17 | 1 | 2.78 | 1.235 | محايد |
| | % | 17.1 | 34.1 | 4.9 | 41.5 | 2.4 | | | |

الفصل الرابع

دراسة ميدانية بمركب تكرير الملح -لوطاية-

| | | | | | | | | | |
|-------|-------|-------|------------|------|-----|------|-----|---|---|
| | | | | | | | | | صعبة وبعض الأحيان معقدة. |
| محايد | 1.187 | 3.12 | 3 | 19 | 2 | 14 | 3 | F | 14-يتكرر |
| | | | 7.3 | 46.3 | 4.9 | 34.1 | 7.3 | % | استدعائي للعمل أيام إجازتي بصورة كبيرة. |
| محايد | 1.215 | 3.22 | 4 | 20 | 1 | 13 | 3 | F | 15-لا أستطيع |
| | | | 9.8 | 48.8 | 2.4 | 31.7 | 7.3 | % | الحصول على وقت راحة أثناء الدوام. |
| محايد | 1.240 | 3.37 | 6 | 20 | 1 | 11 | 3 | F | 16-أضطر |
| | | | 14.6 | 48.8 | 2.4 | 26.8 | 7.3 | % | أحيانا للعم لساعات إضافية. |
| محايد | 1.170 | 3.07 | 4 | 15 | 4 | 16 | 2 | F | 17-أشعر |
| | | | 9.8 | 36.6 | 9.8 | 39 | 4.9 | % | بالممل والروتين في عملي. |
| محايد | 0.744 | 3.234 | الإجمـ الي | | | | | | |

حيث: F تمثل التكرار

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد الأسباب التي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بعبء الدور ، وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العنصر ترتيبا تصاعديا حسب متوسطها الحسابي، وهي العبارات التي يمكن اعتبارها كعوامل مسببة لعبء الدور لأفراد عينة الدراسة كما يلي:

❖ جاءت العبارة " أشعر الإنهاك في نهاية الدوام "في المرتبة الأولى من حيث تسببها في الشعور بعبء الدور ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,76 من 5 و بانحراف معياري تقدره 1.109 يفوق الـ 1 الصحيح.

❖ جاءت العبارتين " حجم العمل الذي أقوم به يفوق طاقتي" و "أضطر أحيانا للعمل لساعات إضافية". في المرتبة الثانية من حيث تسببها في الشعور بعبء الدور ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,37 من 5 و بانحراف معياري تقدره 1.157 و 1.240 على التوالي حيث يفوق الـ 1 الصحيح.

❖ جاءت العبارة : "وقت العمل لا يسمح بأداء كل ما أكلف به". في المرتبة الثالثة من حيث تسببها في الشعور بعبء الدور ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.34 من 5 و بانحراف معياري تقدره 1.109 يفوق الـ 1 الصحيح.

جاءت العبارة " -لا أستطيع الحصول على وقت راحة أثناء الدوام". في المرتبة الرابعة من حيث تسببها في الشعور بعبء الدور ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.22 من 5 و بانحراف معياري تقدره 1.215 يفوق الـ 1 الصحيح .

❖ جاءت العبارة " يتكرر استدعائي للعمل أيام إجازتي بصورة كبيرة". في المرتبة الخامسة من حيث تسببها في الشعور بعبء الدور ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.12 من 5 و بانحراف معياري تقدره 1.187 يفوق الـ 1 الصحيح .

❖ جاءت العبارة "أشعر بالملل والروتين في عملي". في المرتبة السادسة من حيث تسببها في الشعور بعبء الدور ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.07 من 5 و بانحراف معياري تقدره 1.170 يفوق الـ 1 الصحيح .

❖ جاءت العبارة " الأعمال المطلوبة مني أعتبرها صعبة وبعض الأحيان معقدة". في المرتبة السابعة من حيث تسببها في الشعور بعبء الدور ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.78 من 5 و بانحراف معياري تقدره 1.235 يفوق الـ 1 الصحيح .

من خلال الجدول نجد أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة بالنسبة للعبارات التي تقيس عبء الدور فقد بلغ 3.23 و بانحراف معياري 0.744، وهو بذلك - المتوسط الحسابي- يكاد ينطبق على المتوسط المتوقع ، حيث اعتبرت نقطة المنتصف على مقياس ليكرت هي (3) في المتوسط المتوقع ، مما يشير أن أفراد عينة الدراسة صرّحوا بوجود عبء الدور بنسبة ضعيفة (بتحفظ) ، ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل وحجم المسؤوليات والواجبات التي تحتويها ومدى ملائمتها لقدرات ومهارات العامل وتوافقه مع طموحاته ،

وهو ما توصلنا إليه من خلال الملاحظة في أكثر من زيارة للمؤسسة ، وكذا من خلال نتائج المقابلة مع عدد من الإطارات وبعض العمال .

ولمعرفة مستوى ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة ، قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور ضغوط العمل فتحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي :

الجدول رقم (24) : ضغوط العمل بمؤسسة تكرير الملح بالوطاية - بسكرة .

| أبعاد ضغوط العمل | رقم العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اتجاه الإجابة |
|-----------------------|--------------|-----------------|-------------------|---------------|
| غموض الدور | من 1 إلى 4 | 3.08 | 1.049 | محايد |
| صراع الدور | من 5 إلى 9 | 3.245 | 0.987 | محايد |
| عبء الدور | من 10 إلى 17 | 3.234 | 0.744 | محايد |
| ضغوط العمل في المؤسسة | من 1 إلى 17 | 3.186 | 0.810 | محايد |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أفراد عينة الدراسة بالمركب يعانون من مستويات مختلفة ومتوسطة من ضغوط العمل الناتجة عن المصادر السابقة الذكر بتفاوت ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3.186 من 5 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " محايد " . ويمكن ترتيب مصادر ضغوط العمل في المؤسسة من الأكثر وجودا من الأكثر إلى الأقل بناءا على المتوسط الحسابي كمايلي :

-في المرتبة الأولى : صراع الدور .

-في المرتبة الثانية : عبء العمل .

-في المرتبة الثالثة : غموض الدور .

ويمكننا أن نفسر هذه النتائج بأن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من الإطارات وخبرتهم أكثر من 5 سنوات .

المطلب الثالث : تحليل وتفسير نتائج إجابات أفراد العينة حول المحور الثالث (تسيير المهارات)

1- تحليل وتفسير نتائج إجابات أفراد العينة حول تحديد المهارات .

الجدول رقم (25) : تحليل وتفسير نتائج إجابات أفراد العينة حول تحديد المهارات .

| العبارات | غير موافق بشدة | غير موافق | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اتجاه الإجابة |
|---|----------------|-----------|-----------|-------|-------|------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 18-تهتم المؤسسة في سياسة التوظيف على استقطاب المهارات | F | 9 | 10 | 5 | 14 | 3 | 2.80 | 1.327 | محايد |
| | % | 22 | 24.4 | 12.2 | 34.1 | 7.3 | | | |
| 19.تهتم المؤسسة بالحصول على المهارات الفردية | F | 10 | 9 | 8 | 12 | 2 | 2.68 | 1.274 | محايد |
| | % | 24.4 | 22 | 19.5 | 29.3 | 4.9 | | | |
| 20-تعتمد المؤسسة على دوران المناصب. | F | 9 | 9 | 7 | 13 | 3 | 2.80 | 1.308 | محايد |
| | % | 22 | 22 | 17.1 | 31.7 | 7.3 | | | |

| | | | | | | | | | |
|--------|-------|------|----------|------|------|------|------|---|--|
| محاييد | 1.383 | 2.71 | 4 | 11 | 6 | 9 | 11 | F | 21-تعتمد المؤسسة طرق محددة في توظيف الأفراد ذوي المهارات . |
| | | | 9.8 | 26.8 | 14.6 | 22 | 26.8 | % | |
| محاييد | 1.234 | 2.68 | 1 | 13 | 9 | 8 | 10 | F | 22-تهتم المؤسسة بالمهارات الجماعية |
| | | | 2.4 | 31.7 | 22 | 19.5 | 24.4 | % | |
| محاييد | 1.155 | 2.73 | الإجمالي | | | | | | |

حيث: F تمثل التكرار

ومن خلال نتائج الجدول يمكن معرفة مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على تحديد المهارات ، وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العنصر ترتيبا تصاعديا حسب متوسطها الحسابي، وهي العبارات التي يمكن اعتبارها كعوامل معتمدة ومساعدة في تحديد المهارات كما يلي:

- ❖ جاءت العبارتين : " تهتم المؤسسة في سياسة التوظيف على استقطاب المهارات " و " تعتمد المؤسسة طرق محددة في توظيف الأفراد ذوي المهارات " . في المرتبة الأولى من حيث اعتمادهما في تحديد المهارات ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.80 من 5 وبانحراف معياري قدره 1.327 و 1.308 على الترتيب يفوق الـ 1 الصحيح.
- ❖ جاءت العبارة " تعتمد المؤسسة طرق محددة في توظيف الأفراد ذوي المهارات " . في المرتبة الثانية من حيث اعتمادها في تحديد المهارات ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.71 من 5 وبانحراف معياري تقدره 1.383 يفوق الـ 1 الصحيح.
- ❖ جاءت العبارتين : " تهتم المؤسسة بالحصول على المهارات الفردية " و " تهتم المؤسسة بالمهارات الجماعية " . في المرتبة الثالثة من حيث اعتمادهما في تحديد المهارات

، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.68 من 5 وبانحراف معياري قدره 1.274 و 1.234 على الترتيب يفوق الـ 1 الصحيح.

ومن خلال الجدول نجد أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة بالنسبة للعبارات التي تقيس تحديد المهارات فقد بلغ 2.73 و بانحراف م عياري 1.049 ، وهو بذلك - المتوسط الحسابي- يقل على المتوسط المتوقع ، حيث اعتبرت نقطة المنتصف على مقياس ليكرت هي (3) في المتوسط المتوقع ، مما يشير

إلى أن المؤسسة تقوم بتحديد مهاراتها وتهتم بتوظيفها بناء على احتياجات كل مصلحة ، وهو ما تؤكده النسبة 53.7% من المبحوثين هم ذوي مستوى جامعي و 4.9% ذوي مستوى ما بعد التدرج ، كما تعتمد على دوران المناصب .

2 -تحليل وتفسير نتائج إجابات أفراد العينة حول تطوير المهارات .

النتائج مبينة في الجدول رقم (26)

الجدول رقم (26) : تحليل وتفسير نتائج إجابات أفراد العينة حول تطوير المهارات .

| العبارات | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اتجاه الإجابة |
|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 23-تلقيت تكويننا أثناء أداء مهامنا بالمؤسسة. | F | 8 | 16 | 3 | 12 | 2.61 | 1.243 | محايد |
| | % | 19.5 | 39.8 | 7.3 | 29.3 | 4.9 | | |
| 24-يتم تقييم نتائج التكوين في المؤسسة. | F | 10 | 11 | 7 | 12 | 2.59 | 1.224 | غير موافق |
| | % | 24.4 | 26.8 | 17.1 | 29.3 | 2.4 | | |

| | | | | | | | | | |
|--------------|-------|------|-----|------|------|------|------|---|--|
| محايد | 1.208 | 2.88 | 3 | 13 | 6 | 14 | 5 | F | 25-تتبع المؤسسة أسلوب تعليم العاملين من خلال أدائهم للنشاط. |
| | | | 7.3 | 31.7 | 14.6 | 34.1 | 12.2 | % | |
| محايد | 1.317 | 2.78 | 1 | 18 | 3 | 9 | 10 | F | 26-تهتم المؤسسة بتحفيز العمال لدفعهم على العمل أكثر. |
| | | | 2.4 | 43.9 | 7.3 | 22 | 24.4 | % | |
| غير موافق | 1.306 | 2.46 | 4 | 6 | 6 | 14 | 11 | F | 27-يشارك العمال في اتخاذ القرارات في المؤسسة. |
| | | | 9.8 | 14.6 | 14.6 | 34.1 | 26.8 | % | |
| محايد | 1.283 | 2.83 | 3 | 12 | 10 | 7 | 9 | F | 28-تعتمد المؤسسة على تفويض السلطة |
| | | | 7.3 | 29.3 | 24.4 | 17.1 | 22 | % | |
| غير موافق | 1.289 | 2.29 | 2 | 8 | 5 | 11 | 15 | F | 29-هل أنت راض على الأجر الذي تتلقاه. |
| | | | 4.9 | 19.5 | 12.2 | 16.6 | 36.6 | % | |

| | | | | | | | | | |
|--------|-------|------|----------|------|-----|----|------|---|---|
| محاييد | 1.262 | 2.61 | 3 | 10 | 4 | 16 | 8 | F | 30-تشجع المؤسسة العمال على الإبداع. |
| | | | 7.3 | 24.4 | 9.8 | 39 | 19.5 | % | |
| محاييد | 0.967 | 2.63 | الإجمالي | | | | | | |

حيث: F تمثل التكرار

ومن خلال نتائج الجدول يمكن معرفة مدى اعتماد واهتمام المؤسسة محل الدراسة على تطوير المهارات ، وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العنصر ترتيبا تصاعديا حسب متوسطها الحسابي، وهي العبارات التي يمكن اعتبارها كعوامل معتمدة ومساعدة على تطوير المهارات كما يلي:

- ❖ جاءت العبارة : "تتبع المؤسسة أسلوب تعليم العاملين من خلال أدائهم للنشاط" في المرتبة الأولى من حيث اعتمادهما في تطوير المهارات ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.88 من 5 وبانحراف معياري قدره 1.208 يفوق الـ 1 الصحيح.
- ❖ جاءت العبارة " تعتمد المؤسسة على تفويض السلطة " في المرتبة الثانية من حيث مساهمتها واعتمادها في تطوير المهارات في المؤسسة .وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.83 من 5 وانحراف معياري قدره 1.283 يفوق الـ 1 الصحيح .
- ❖ جاءت العبارة " تهتم المؤسسة بتحفيز العمال لدفعهم على العمل أكثر " في المرتبة الثالثة من حيث المساهمة في تطوير المهارات ومدى اعتمادها من قبل المؤسسة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.78 من 5 وانحراف معياري قدره 1.317 يفوق الـ 1 الصحيح .
- ❖ جاءت العبارتين : " تلقيت تكوينا أثناء أداء مهامنا بالمؤسسة" و" تشجع المؤسسة العمال على الإبداع " في المرتبة الرابعة من حيث اعتمادهما من قبل المؤسسة في تطوير المهارات ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.61 من 5 وانحراف معياري قدره 1.243 و 1.262 على التوالي .وهو يفوق الـ 1 الصحيح .
- ❖ جاءت العبارة : " يتم تقييم نتائج التكوين في المؤسسة " في المرتبة الخامسة من حيث اعتمادها من قبل المؤسسة في تطوير مهارات عمالها ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.59 من 5 وانحراف معياري قدره 1.224 وهو يفوق الـ 1 الصحيح.

- ❖ جاءت العبارة " يشارك العمال في اتخاذ القرارات في المؤسسة " في المرتبة السادسة من حيث اعتمادها من أجل تطوير المهارات الموجودة في المؤسسة ، وهذا بمتوسط حسابي قدره 2.46 من 5 و بانحراف معياري قدره 1.306 و هو يفوق الـ1 الصحيح .
- ❖ جاءت العبارة " هل أنت راض على الأجر الذي تتلقاه " في المرتبة السابعة من حيث اعتمادها من أجل المساهمة في تطوير مهارات العمال في المؤسسة ، بمتوسط حسابي قدره 2.29 من 5 وانحراف معياري قدره 1.289 .وهو يفوق الـ 1 الصحيح .

ومن خلال الجدول نجد أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة بالنسبة للعبارات التي تقيس تطوير المهارات قد بلغ 2.63 و بانحراف معياري 0.967 ، وهو بذلك - المتوسط الحسابي- يقل عن المتوسط المتوقع ، حيث اعتبرت نقطة المنتصف على مقياس ليكرت هي (3) في المتوسط المتوقع ، مما يشير أن المؤسسة تقوم بتكوين عمالها ، وآخر تكوين كان في سنة 2010 حول المعايير المحاسبية الدولية الجديدة ، وبالرجوع إلى إجابات المبحوثين نجد أن الأفراد الذين تلقوا تكويناً هم من أصناف وظيفية مختلفة حيث : 6 إطارات ، 3 إطارات سامية ، 2 أعوان تحكم و 3 أعوان تنفيذ ، وهو ما يؤكد اهتمام المؤسسة بتكوين عمالها مهما كان المنصب الذي يشغله ، كما تقوم بتحفيزهم وتشجيعهم على الإبداع ، وهو ما تؤكد نتائجه المقابلات التي قمنا بها مع عدد من المسؤولين في المؤسسة الذين أكدوا على اعتمادها على التحفيز المادي والمعنوي ، كما تعتمد على تفويض السلطة وهو ما تؤكد إجابة السؤال (09) من المحور الأول حيث كانت نسبة الموافقة 70.7% .

3- تحليل وتفسير نتائج إجابات أفراد العينة حول تقييم المهارات .

الجدول رقم (27) : تحليل وتفسير نتائج إجابات أفراد العينة حول تقييم المهارات .

| العبارات | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اتجاه الإجابة |
|---------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 31-تهتم المؤسسة بتقييم مهارات عمالها. | 9 | 10 | 6 | 12 | 4 | 2.80 | 1.346 | محايد |
| | 22% | 24.4 | 14.6 | 29.3 | 9.8 | | | |

| | | | | | | | | | |
|-----------|-------|------|----------|------|------|------|------|---|--|
| غير موافق | 1.132 | 2.43 | 2 | 5 | 8 | 16 | 10 | F | 32-يسمح لك في المؤسسة بالاطلاع على نتائج تقييم مهاراتك . |
| | | | 4.9 | 12.2 | 19.5 | 39 | 24.4 | % | |
| محايد | 1.315 | 2.66 | 3 | 11 | 6 | 11 | 10 | F | 33-خضع العمال لمتابعة دورية لتقييم مهاراتهم . |
| | | | 7.3 | 26.8 | 14.6 | 26.8 | 24.4 | % | |
| غير موافق | 1.217 | 2.43 | 1 | 10 | 5 | 14 | 11 | F | 34-أنت راض على أساليب تقييم مهاراتك. |
| | | | 2.4 | 24.4 | 12.2 | 34.1 | 26.8 | % | |
| غير موافق | 1.11 | 2.58 | الإجمالي | | | | | | |

ومن خلال نتائج الجدول يمكن معرفة مدى اعتماد واهتمام المؤسسة محل الدراسة على تقييم مهارات عمالها ، وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العنصر ترتيبا تصاعديا حسب متوسطها الحسابي، وهي العبارات التي يمكن اعتبارها مساعدة في معرفة مدى اهتمام المؤسسة على تقييم المهارات كما يلي:

❖ جاءت العبارة " تهتم المؤسسة بتقييم مهارات عمالها " في المرتبة الأولى من حيث اعتماد المؤسسة على تقييم المهارات التي تمتلكها . بمتوسط حسابي قدره 2.80 من 5 وانحراف معياري قدره 1.346 وهو يفوق الـ 1 الصحيح .

❖ جاءت العبارة " يخضع العمال لمتابعة دورية لتقييم مهاراتهم " في المرتبة الثانية من حيث اهتمام المؤسسة بتقييم مهارات عمالها . ويقدر المتوسط الحسابي بـ 2.66 من 5 وانحراف معياري قدره 1.315 وهو يفوق الـ 1 الصحيح .

❖ جاءت العبارتين " يسمح لك في المؤسسة بالاطلاع على نتائج تقييم مهارتك " و " أنت راض على أساليب تقييم مهارتك " في المرتبة الثالثة من حيث اعتماد المؤسسة عليهما في تقييم المهارات ، وبذلك بمتوسط حسابي قدره 2.73 من 5 وانحراف معياري قدره 1.132 و 1.217 وهما أكثر من الـ 1 الصحيح .

ومن خلال الجدول نجد أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة بالنسبة للعبارات التي تقيس تقييم المهارات قد بلغ 2.58 و بانحراف معياري 1.11، وهو بذلك - المتوسط الحسابي- يقل عن المتوسط المتوقع ، حيث اعتبرت نقطة المنتصف على مقياس ليكرت هي (3) في المتوسط المتوقع ، مما يشير أن المؤسسة تقيّم مهارات عمالها ، ويتم ذلك بعدة طرق وبصفة دورية ، حيث تمكّننا من التعرف عليها من خلال المقابلة ووثائق المؤسسة ، كما هو موضح في الملحق رقم (02).

ولمعرفة تسيير المهارات في المؤسسة محل الدراسة ، قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تسيير المهارات فتحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي :

الجدول رقم (28) : تسيير المهارات بمؤسسة تكرير الملح بالوطاية - بسكرة .

| أبعاد تسيير المهارات | رقم العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اتجاه الاجابة |
|----------------------|--------------|-----------------|-------------------|---------------|
| تحديد المهارات | من 18 إلى 22 | 2.725 | 1.155 | محايد |
| تطوير المهارات | من 23 إلى 30 | 2.628 | 0.967 | محايد |
| تقييم المهارات | من 31 إلى 34 | 2.543 | 1.115 | محايد |
| تسيير المهارات | من 18 إلى 34 | 2.632 | 1.015 | محايد |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن مؤسسة تكرير الملح بالوطاية- بسكرة - تقوم بتسيير مهارات أفرادها بمستويات متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات محور تسيير المهارات 2.632 من 5 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي ، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" .

المطلب الرابع : اختبار الفرضيات

*اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف (1.sample K.S))

تم استخدام اختبار كولمجروف - 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 ، ويبين الجدول رقم (29) و الجدول رقم (30) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم أكبر من 0.05 (sig >0.05) ، وقيمة Z المحسوبة أقل من قيمة Z الجدولية التي تقدر بـ $Z_{0.95}$ $Z_{(1-\alpha)}$ (1.65) والتي حصلنا عليها بالاعتماد على جدول التوزيع الطبيعي الموضح في الملحق رقم (03).

وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية .

الجدول رقم (29) : اختبار التوزيع الطبيعي (1.sample K.S) للمحور الثاني (ضغوط العمل)

| المحور | محتوى المحور | عدد الفقرات | قيمة Z | قيمة مستوى الدلالة |
|--------------------------------|--------------|-------------|--------|--------------------|
| ضغوط العمل | غموض الدور | 04 | 0.913 | 0.375 |
| | صراع الدور | 05 | 0.698 | 0.715 |
| | عبء الدور | 08 | 0.838 | 0.484 |
| جميع فقرات المحور (ضغوط العمل) | | 17 | 0.918 | 0.369 |

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج SPSS

الجدول رقم (30) : اختبار التوزيع الطبيعي (1.sample K.S) للمحور الثالث (تسيير المهارات)

| المحور | محتوى المحور | عدد الفقرات | قيمة Z | قيمة مستوى الدلالة |
|------------------------------------|----------------|-------------|--------|--------------------|
| تسيير المهارات | تحديد المهارات | 05 | 0.833 | 0.492 |
| | تطوير المهارات | 08 | 0.511 | 0.957 |
| | تقييم المهارات | 04 | 0.735 | 0.652 |
| جميع فقرات المحور (تسيير المهارات) | | 17 | 0.639 | 0.809 |

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على نتائج برنامج SPSS

وتم التأكد من أن المجتمع يتبع التوزيع الطبيعي والبواقي لا تشكل خط مستقيم من خلال الرسومات البيانية الموضحة في الملحق رقم (04).

واختبار الفرضيات يتطلب أيضا احتساب قيمة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ، سبيرمان ، معامل التحديد ، تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

" توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور وتسيير المهارات "

-تم استخدام اختبار سبيرمان ان لإيجاد العلاقة بين مستوى غموض الدور وتسيير المهارات لدى عمال مركب

تكرير الملح -الوطاية - عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) ، والنتائج المبينة في الجدول رقم (31) تبين أن قيمة

معامل الارتباط المحسوبة تساوي (-0.521) ، مما يدل على وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند

مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين غموض الدور وتسيير المهارات .

الجدول رقم (31) : معامل الارتباط (Rho de Spearman) بين غموض الدور وتسيير المهارات لدى عمال مركب تكرير الملح-الوطاية -

| المحور | الإحصاءات | تسيير المهارات |
|------------|----------------|----------------|
| غموض الدور | معامل الارتباط | -0.521** |
| | مستوى الدلالة | 0.001 |
| | حجم العينة | 41 |

الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.05

وللتأكد أكثر من صحة الفرضية قمنا باستخدام تحليل التباين و الانحدار الخطي البسيط. الجدول رقم (32) : تحليل التباين لغموض الدور وتسيير المهارات .

| البيان | مجموع المربعات | درجات الحرية | معامل الارتباط | معامل التحديد | قيمة F | مستوى دلالة الاختبار |
|----------|----------------|--------------|----------------|---------------|--------|----------------------|
| الانحدار | 10.299 | 1 | 0.513 | 0.263 | 13.540 | 0.001 |
| البواقي | 28.904 | 39 | | | | |
| الإجمالي | 39.203 | 40 | | | | |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ارتباط غموض الدور بتسيير المهارات قَدَّر بـ (0.513) وهو متوسط ، هذا يدل على أنه يوجد ارتباط متوسط بين المتغيرين ،أي أن هناك علاقة بين غموض الدور وتسيير المهارات ، كما نلاحظ أن معامل التحديد هو (0.263) وهذا يعني أن 26.3 % من التغيرات الحاصلة في تسيير المهارات راجعة إلى غموض الدور.

وللتعرف على ما إذا كان لغموض الدور تأثير ذو دلالة معنوية على تسيير المهارات تم تحليل تباين F حيث كانت الفرضيات كمايلي :

H01: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لغموض الدور على تسيير المهارات عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$.

H1-1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لغموض الدور على تسيير المهارات عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$.
من خلال الجدول (32) لدينا F المحسوبة هي (13.540) وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي تساوي 4.08 والتي تم الحصول عليها بالاعتماد على جدول فيشر F الموضح في الملحق رقم (05)، وعليه فهناك علاقة ذات دلالة إحصائية لغموض الدور على تسيير المهارات وذلك بدرجة ثقة 95% ، ومنه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرض البديل القائل أنه هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لغموض الدور على تسيير المهارات عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

ويجب الإشارة إلى معادلة خط الانحدار البسيط لغموض الدور مع تسيير المهارات كمايلي :

$$Y = 4.146 - 0.490 X1, \text{ حيث أن:}$$

Y : هو المتغير التابع والمتمثل في تسيير المهارات .

X1: هو المتغير المستقل والمتمثل في غموض الدور.

بحيث في حالة غياب غموض الدور في المؤسسة فإن تسيير المهارات تقدر بـ 4.146 ، أي أنه إذا تغير غموض الدور بوحدة واحدة هذا سيؤدي إلى تغير تسيير المهارات بـ 0.490 ، وهذا اعتمادا على نتائج الجدول أدناه :

الجدول (33) : معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لغموض الدور مع تسيير المهارات.

| البيان | المعاملات | معامل الارتباط | قيمة t | مستوى دلالة الاختبار |
|----------|-----------|----------------|--------|----------------------|
| الثابت | 4.146 | 0.513 | 9.581 | 0.000 |
| معامل X1 | -0.490 | | -3.680 | 0.001 |

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية : " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور وتسيير المهارات "

-تم استخدام اختبار سبيرم ان لإيجاد العلاقة بين مستوى صراع الدور وتسيير المهارات لدى عمال مركب تكرير الملح -لوطاية - عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ ، والنتائج المبينة في الجدول رقم (34) تبين أن قيمة معامل الارتباط المحسوبة تساوي (-0.651) ، مما يدل على وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ بين صراع الدور وتسيير المهارات .

الجدول رقم (34) : معامل الارتباط (Rho de Spearman) بين صراع الدور وتسيير المهارات لدى عمال مركب تكرير الملح-لوطاية

| المحور | الإحصاءات | تسيير المهارات |
|------------|----------------|----------------|
| صراع الدور | معامل الارتباط | -0.561** |
| | مستوى الدلالة | 0.000 |
| | حجم العينة | 41 |

الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.05

وللتأكد أكثر من صحة الفرضية قمنا باستخدام تحليل التباين و الانحدار الخطي البسيط.
الجدول رقم (35) : تحليل التباين لصراع الدور وتسيير المهارات .

| البيان | مجموع المربعات | درجات الحرية | معامل الارتباط | معامل التحديد | قيمة F | مستوى دلالة الاختبار |
|----------|----------------|--------------|----------------|---------------|--------|----------------------|
| الانحدار | 13.447 | 1 | 0.586 | 0.343 | 19.840 | 0.000 |
| البواقي | 25.756 | 39 | | | | |
| الإجمالي | 39.203 | 40 | | | | |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ارتباط صراع الدور بتسيير المهارات قدر بـ (0.586) أي 58.6% وهو قوي (بتحفظ) ، هذا يدل على أنه يوجد ارتباط قوي بين المتغيرين ، أي أن هناك علاقة بين صراع الدور وتسيير المهارات ، كما نلاحظ أن معامل التحديد هو (0.343) وهذا يعني أن 34.3 % من التغيرات الحاصلة في تسيير المهارات راجعة إلى صراع الدور.

وللتعرف على ما إذا كان لصراع الدور تأثير ذو دلالة معنوية على تسيير المهارات تم تحليل تباين F حيث كانت الفرضيات كمايلي :

H02: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لصراع الدور على تسيير المهارات عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

H1-2: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لصراع الدور على تسيير المهارات عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

من خلال الجدول (35) لدينا F المحسوبة هي (19.840) وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي تساوي 4.08 وبما أن قيمة مستوى دلالة الاختبار هو (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)،

وعليه فهناك علاقة ذات دلالة إحصائية لصراع الدور على تسيير المهارات وذلك بدرجة ثقة 95% ، ومنه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرض البديل القائل أنه هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لصراع الدور على تسيير

المهارات عند مستوى ($\alpha = 0.05$) .

ويجب الإشارة إلى معادلة خط الانحدار البسيط لصراع الدور مع تسيير المهارات كمايلي :

$$Y = 4.566 - 0.595 X2$$

حيث أن:

Y : هو المتغير التابع والمتمثل في تسيير المهارات .

X2: هو المتغير المستقل والمتمثل في صراع الدور.

بحيث في حالة غياب صراع الدور في المؤسسة فإن تسيير المهارات تقدر بـ 4.566 ، أي أنه إذا تغير صراع الدور بوحدة واحدة هذا سيؤدي إلى تغير تسيير المهارات بـ 0.595، وهذا اعتمادا على نتائج الجدول أدناه :

الجدول (36) : معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لصراع الدور مع تسيير المهارات.

| البيان | المعاملات | معامل الارتباط | قيمة t | مستوى دلالة الاختبار |
|----------|-----------|----------------|--------|----------------------|
| الثابت | 4.566 | 0.586 | 10.095 | 0.000 |
| معامل X2 | -0.595 | | -4.454 | 0.000 |

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عبء الدور وتسيير المهارات " .

تم استخدام اختبار سبيرم ان لإيجاد العلاقة بين مستوى عبء الدور وتسيير المهارات لدى عمال مركب تكرير الملح -لوطاية - عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) ، والنتائج المبينة في الجدول رقم (37) تبين أن قيمة معامل الارتباط المحسوبة تساوي (-0.411) ، مما يدل على وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين عبء الدور وتسيير المهارات .

الجدول رقم (37) : معامل الارتباط (Rho de Spearman) بين عبء الدور وتسيير المهارات لدى عمال مركب تكرير الملح-الوطاية-

| المحور | الإحصاءات | تسيير المهارات |
|-----------|----------------|----------------|
| عبء الدور | معامل الارتباط | -0.411** |
| | مستوى الدلالة | 0.004 |
| | حجم العينة | 41 |

الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.05

وللتأكد أكثر من صحة الفرضية قمنا باستخدام تحليل التباين و الانحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم (38) : تحليل التباين لعبء الدور وتسيير المهارات .

| البيان | مجموع المربعات | درجات الحرية | معامل الارتباط | معامل التحديد | قيمة F | مستوى دلالة الاختبار |
|----------|----------------|--------------|----------------|---------------|--------|----------------------|
| الانحدار | 6.177 | 1 | 0.397 | 0.158 | 7.107 | 0.011 |
| البواقي | 33.027 | 39 | | | | |
| الإجمالي | 39.203 | 40 | | | | |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ارتباط عبء الدور بتسيير المهارات قدر بـ (0.397) أي 39.7% وهو ضعيف ، هذا يدل على أنه يوجد ارتباط ضعيف بين المتغيرين ،أي أن هناك علاقة بين عبء الدور وتسيير المهارات ، كما نلاحظ أن معامل التحديد هو (0.158) وهذا يعني أن 15.8 % من التغيرات الحاصلة في تسيير المهارات راجعة إلى عبء الدور.

وللتعرف على ما إذا كان لعبء الدور تأثير ذو دلالة معنوية على تسيير المهارات تم تحليل تباين F حيث كانت الفرضيات كمايلي :

H03: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعبء الدور على تسيير المهارات عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$.
H1-3: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعبء الدور على تسيير المهارات عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$.
من خلال الجدول (38) لدينا F المحسوبة هي (7.107) وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي تساوي 4.08
وعليه فهناك علاقة ذات دلالة إحصائية لعبء الدور على تسيير المهارات وذلك بدرجة ثقة 95% ، ومنه
نرفض فرضية العدم ونقبل الفرض البديل القائل أنه هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لعبء الدور على تسيير
المهارات عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

ويجب الإشارة إلى معادلة خط الانحدار البسيط لعبء الدور مع تسيير المهارات كمايلي :

$$Y = 4.366 - 0.535 X3 \text{ ، حيث أن:}$$

Y : هو المتغير التابع والمتمثل في تسيير المهارات .

X3: هو المتغير المستقل والمتمثل في عبء الدور .

بحيث في حالة غياب عبء الدور في المؤسسة فإن تسيير المهارات تقدر بـ 4.366 ، أي أنه إذا تغير عبء
الدور بوحدة واحدة هذا سيؤدي إلى تغير تسيير المهارات بـ 0.535 ، وهذا اعتمادا على نتائج الجدول أدناه:

الجدول (39) : معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لعبء الدور مع تسيير المهارات.

| البيان | المعاملات | معامل الارتباط | قيمة t | مستوى دلالة الاختبار |
|----------|-----------|----------------|--------|----------------------|
| الثابت | 4.366 | 0.397 | 6.563 | 0.000 |
| معامل X3 | -0.535 | | -2.666 | 0.011 |

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

4 -اختبار الفرضية الفرعية الرئيسية : " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وتسيير المهارات " .

-تم استخدام اختبار سبيرمان لإيجاد العلاقة بين مستوى ضغوط العمل وتسيير المهارات لدى عمال مركب تكرير الملح -الوطاية - عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) ، والنتائج المبينة في الجدول رقم (40) تبين أن قيمة معامل الارتباط المحسوبة تساوي (-0.615) ، مما يدل على وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين ضغوط العمل وتسيير المهارات .

الجدول رقم (40) : معامل الارتباط (Rho de Spearman) بين ضغوط العمل وتسيير المهارات لدى عمال مركب تكرير الملح الوطاية-

| المحور | الإحصاءات | تسيير المهارات |
|------------|----------------|----------------|
| ضغوط العمل | معامل الارتباط | -0.615** |
| | مستوى الدلالة | 0.000 |
| | حجم العينة | 41 |

الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.05

وللتأكد أكثر من صحة الفرضية قمنا باستخدام تحليل التباين و الانحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم (41) : تحليل التباين لضغوط العمل وتسيير المهارات .

| البيان | مجموع المربعات | درجات الحرية | معامل الارتباط | معامل التحديد | قيمة F | مستوى دلالة الاختبار |
|----------|----------------|--------------|----------------|---------------|--------|----------------------|
| الانحدار | 12.871 | 1 | 0.566 | 0.320 | 17.885 | 0.000 |
| البواقي | 27.346 | 39 | | | | |
| الإجمالي | 40.217 | 40 | | | | |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ارتباط ضغوط العمل بتسيير المهارات قدّر بـ (0.566) وهو متوسط ، هذا يدل على أنه يوجد ارتباط متوسط بين المتغيرين ،أي أن هناك علاقة بين ضغوط العمل وتسيير المهارات ، كما نلاحظ أن معامل التحديد هو (0.320) وهذا يعني أن 32 % من التغيرات الحاصلة في تسيير المهارات راجعة إلى ضغوط العمل.

وللتعرف على ما إذا كان لضغوط العمل تأثير ذو دلالة معنوية على تسيير المهارات تم تحليل تباين F حيث كانت الفرضيات كمايلي :

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على تسيير المهارات عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على تسيير المهارات عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$.

من خلال الجدول (39) لدينا F المحسوبة هي (17.885) وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي تساوي 4.08 وعليه فهناك علاقة ذات دلالة إحصائية لضغوط العمل على تسيير المهارات وذلك بدرجة ثقة 95% ، ومنه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرض البديل القائل أنه هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على تسيير المهارات عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

ويجب الإشارة إلى معادلة خط الانحدار البسيط لضغوط العمل مع تسيير المهارات كمايلي :

$$Y = 4.819 - 0.709 X \text{ ، حيث أن:}$$

Y : هو المتغير التابع والمتمثل في تسيير المهارات .

X: هو المتغير المستقل والمتمثل في ضغوط العمل.

بحيث في حالة غياب ضغوط العمل في المؤسسة فإن تسيير المهارات تقدر بـ 4.819 ، أي أنه إذا تغير ضغوط العمل بوحدة واحدة هذا سيؤدي إلى تغير تسيير المهارات بـ 0.709 ، وهذا اعتمادا على نتائج الجدول أدناه :

الجدول (42) : معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لضغوط العمل مع تسيير المهارات.

| البيان | المعاملات | معامل الارتباط | قيمة t | مستوى دلالة الاختبار |
|---------|-----------|----------------|--------|----------------------|
| الثابت | 4.819 | 0.566 | 8.882 | 0.000 |
| معامل X | -0.709 | | -4.229 | 0.000 |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

خلاصة الفصل الرابع :

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى إلقاء نظرة عامة حول مركب تكرير الملح بـ الوطاية ، من خلال التعريف به ، نشاطه ، أهميته ، هيكله التنظيمي ، واعتمدنا في إنجاز هذا العمل على الاستبانة التي تم توزيعها عشوائيا على 50 عامل استرجعنا 42 منها ، وتم تحليل 41 نظرا لوجود استبانة غير صالحة للتحليل ، وقد تضمنت الاستبانة ثلاث محاور تجيب على إشكالية 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 ، معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation) ، معامل التحديد ، تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

ثم قمنا بتفسير النتائج واختبار الفرضيات ، وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات التي وضعناها حيث استنتجنا أن :

- * غموض الدور يؤثر عكسيا (سلبا) على تسيير المهارت في المؤسسة محل الدراسة .
- * صراع الدور يؤثر عكسيا (سلبا) على تسيير المهارت في المؤسسة محل الدراسة .
- * عبء الدور يؤثر عكسيا (سلبا) على تسيير المهارت في المؤسسة محل الدراسة .

الفهرس

| الصفحة | الموضوع |
|--|--|
| | البسمة |
| | الآية |
| | الشكر |
| | الإهداء |
| أ- ب | مقدمة |
| | الخطة |
| الفصل الأول : الإطار العام للدراسة. | |
| 06-02 | المبحث الأول : منهجية الدراسة |
| 02 | المطلب الأول : مدخل الدراسة |
| 02 | أولا : مشكلة الدراسة |
| 02 | ثانيا : أهمية الدراسة |
| 03-02 | ثالثا : أهداف الدراسة |
| 03 | رابعا : فرضيات الدراسة |
| 03 | خامسا : متغيرات الدراسة |
| 03 | المطلب الثاني : اجراءات الدراسة |
| 03 | أولا : مجتمع الدراسة |
| 04-03 | ثانيا : جمع البيانات وتحليلها |
| 05 | ثالثا : حدود الدراسة ومنهجها |
| 06 | رابعا : دواعي اختيار الموضوع |
| 06 | خامسا : صعوبات الدراسة |
| 14-07 | المبحث الثاني : الدراسات السابقة |
| 12-07 | المطلب الأول : الدراسات المتعلقة بضغوط العمل . |

| | |
|-------|---|
| 14-13 | المطلب الثاني : الدراسات المتعلقة بالمهارات |
| 14 | المطلب الثالث : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة . |
| | الفصل الثاني : مفاهيم أساسية حول ضغوط العمل |
| 16 | تمهيد |
| 27-17 | المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل . |
| 19-17 | المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل. |
| 20 | المطلب الثاني : : خصائص و عناصر ضغوط العمل . |
| 20 | أولا : خصائص ضغوط العمل . |
| 22-21 | ثانيا: عناصر ضغوط العمل . |
| 24-22 | المطلب الثالث: مراحل الإستجابة لضغوط العمل . |
| 27-25 | المطلب الرابع : أنواع ضغوط العمل . |
| 33-28 | المبحث الثاني : النماذج المتخصصة بدراسة ضغوط العمل . |
| 29-28 | المطلب الأول : نموذج لبير ونيومان. |
| 31-30 | المطلب الثاني : نموذج جيبسون وزملائه . |
| 32-31 | المطلب الثالث : نموذج كرايتر و كنيكي . |

| | |
|-------|--|
| 33-32 | المطلب الرابع : نموذج سيزلاقي و والاس . |
| -40 | المبحث الثالث: مصادر، قياس، وآثار ضغوط العمل . |
| 47-40 | المطلب الأول: مصادر ضغوط العمل . |
| 49-48 | المطلب الثاني : أساليب قياس ضغوط العمل . |
| 52-49 | المطلب الثالث : آثار ضغوط العمل . |
| 53 | خلاصة الفصل الثاني |
| | الفصل الثالث : مفاهيم أساسية حول تسيير المهارات |
| 55 | تمهيد |
| 63-56 | المبحث الأول: ماهية المهارات. |
| 56 | المطلب الأول: مفهوم المهارات ، خصائصها ومستوياتها. |
| 56 | أولاً: مفهوم المهارات . |
| 58-57 | ثانياً: خصائص المهارات. |
| 59-58 | ثالثاً: مستويات المهارات. |
| 60-59 | المطلب الثاني: المهارات والمعرفة. |
| 61-60 | المطلب الثالث: تطور مفهوم المهارات. |

| | |
|--------|--|
| 63-61 | المطلب الرابع: أنواع المهارات. |
| 79-63 | المبحث الثاني: تسيير المهارات. |
| 63 | المطلب الأول: مفهوم تسيير المهارات و التسيير التوقعي للشغل والمهارات . |
| 64-63 | أولا : مفهوم تسيير المهارات . |
| 66-64 | ثانيا:التسيير التوقعي للشغل والمهارات. |
| 75-67 | المطلب الثاني: مراحل تسيير المهارات. |
| 77-76 | المطلب الثالث : مجالات تسيير المهارات. |
| 79-77 | المطلب الرابع : دورة حياة المهارات . |
| 84-79 | المبحث الثالث : تأثير ضغوط العمل على تسيير المهارات |
| 81-79 | المطلب الأول : تأثير غموض الدور على مراحل تسيير المهارات |
| 81 | المطلب الثاني : تأثير صراع الدور على مراحل تسيير المهارات |
| 83-82 | المطلب الثالث : تأثير عبء الدور على مراحل تسيير المهارات |
| 84 | خلاصة الفصل الثالث |
| | الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمركب تكرير الملح -لوطاية- |
| 86 | تمهيد |
| 102-87 | المبحث الأول : تعريف المركب ، هيكله ونشاطه |
| 89-87 | المطلب الأول : تعريف المركب |
| 91-89 | المطلب الثاني : هيكله |
| 95-93 | المطلب الثالث : نشاطه |

| | |
|---------|--|
| 102-96 | المطلب الرابع : ضغوط العمل وتسيير المهارات في المركب |
| 109-102 | المبحث الثاني : اختبار أداة الدراسة و الأدوات الإحصائية المستخدمة. |
| 106-102 | المطلب الأول : اختبار أداة الدراسة |
| 109-107 | المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة |
| 147-110 | المبحث الثالث : تحليل وتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان |
| 118-110 | المطلب الأول : تحليل وتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول |
| 127-118 | المطلب الثاني : تحليل وتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني |
| 135-127 | المطلب الثالث : تحليل وتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث |
| 146-135 | المطلب الرابع : اختبار الفرضيات |
| 147 | خلاصة الفصل الرابع |
| 150-149 | الخاتمة |
| | الملاحق |
| | قائمة المراجع |
| | فهرس الأشكال |
| | فهرس الجداول |
| | فهرس الملاحق |
| | قائمة المراجع |
| | الفهرس |

الملحق رقم (04)

العلاقة بين غموض الدور وتسيير المهارات

Histogramme

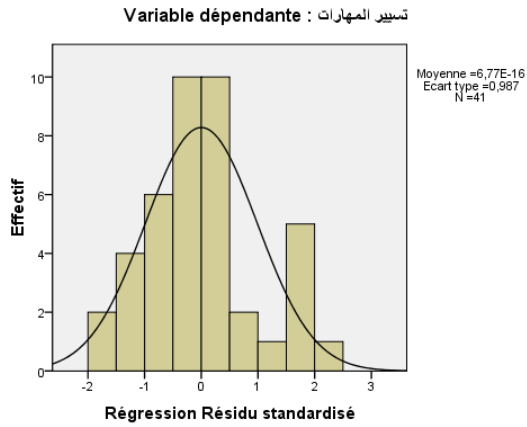
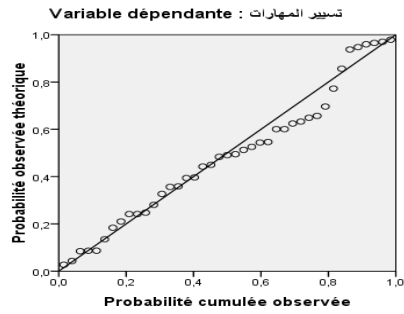
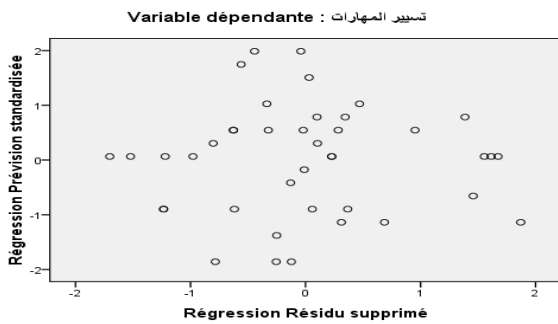


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



Nuage de points



العلاقة بين صراع الدور وتسيير المهارات

Histogramme

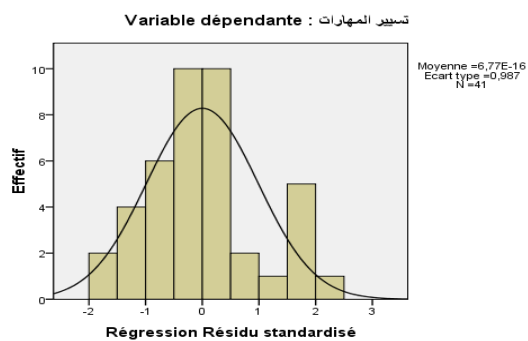
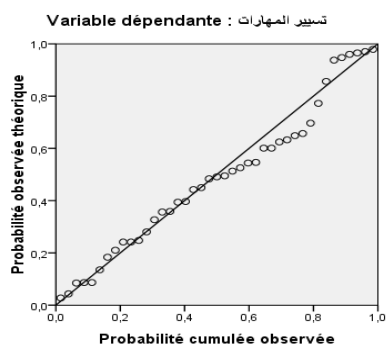
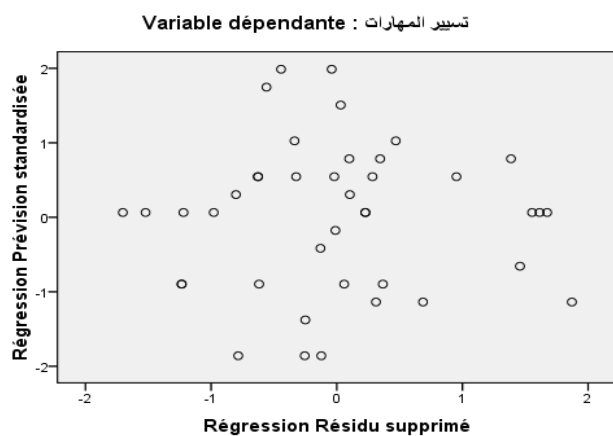


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



Nuage de points



العلاقة بين عبء الدور وتسيير المهارات

Histogramme

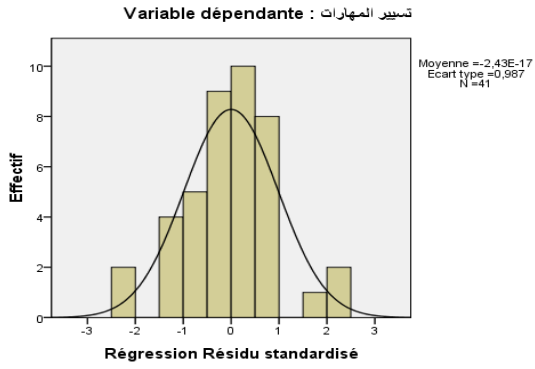
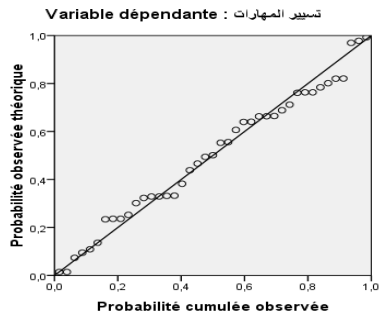
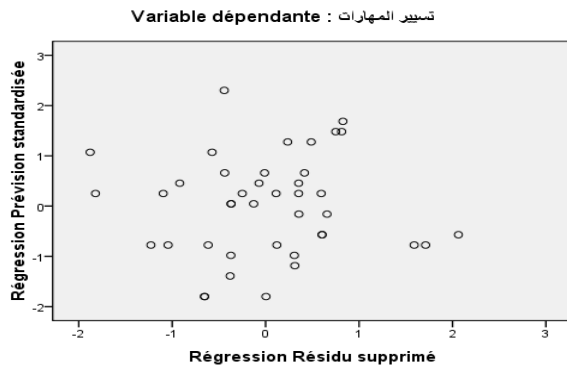


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



Nuage de points



العلاقة بين ضغوط العمل وتسيير المهارات

Histogramme

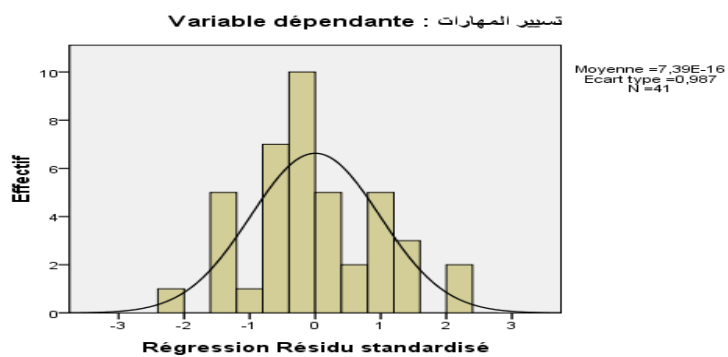
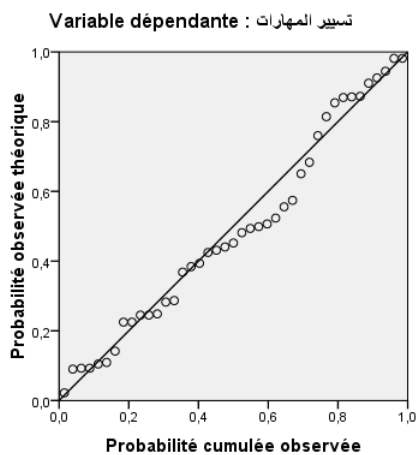
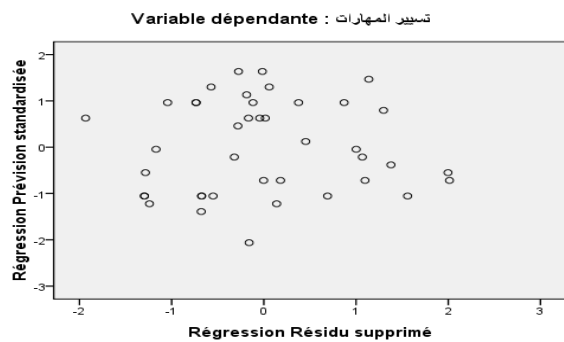


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



Nuage de points



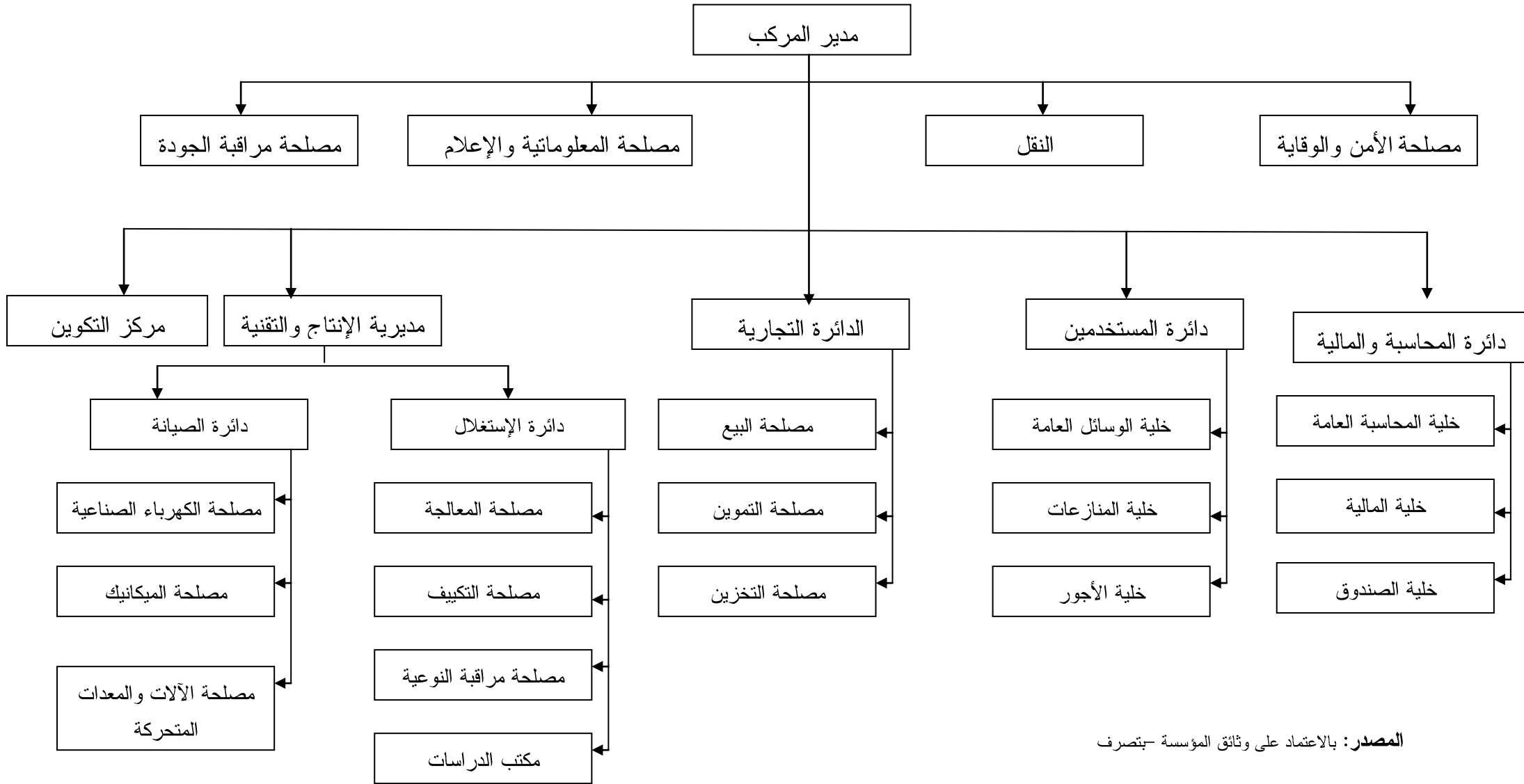
المخلص

يعتبر تسيير المهارات من المواضيع الجديرة بالدراسة والبحث ، لذلك ينبغي على المؤسسات الاهتمام بمختلف الظروف والعوامل التي تحيط بمواردها البشرية ، وبصفة خاصة الأفراد ذوي المهارات ، ومن أهم العوامل التي لها تأثير على تسيير المهارات نجد ضغوط العمل ، التي أخذت مستوياتها في الارتفاع بين الموارد البشرية في مؤسسات العصر الحديث خاصة المؤسسات الصناعية نتيجة التطورات والتحويلات السريعة التي تشهدها البيئة الخارجية والداخلية لهذه المؤسسات .

ولمعرفة طبيعة تأثير ضغوط العمل بمصادرها (غموض الدور ، صراع الدور ، عبء الدور) على تسيير المهارات في المؤسسة ، تم إجراء دراسة ميدانية بمركب تكرير الملح -الوطاية- بسكرة ، حيث تم توزيع (50) استبياناً على عينة عشوائية من كافة الأصناف الوظيفية بالمؤسسة ، وقد بلغ عدد الاستبيانات المستلمة والصحيحة (41) استبياناً خضعت للمعالجة الإحصائية.

وقد بينت نتائج الدراسة أن العمال في المؤسسة يعانون من مستويات مختلفة من ضغوط العمل ، بالإضافة إلى ذلك فقد كشفت الدراسة أن ضغوط العمل بمصادرها (غموض الدور ، صراع الدور ، عبء الدور) ترتبط بعلاقة عكسية ذات دلالة إحصائية مع تسيير المهارات.

الشكل رقم(21) الهيكل التنظيمي للمركب



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس الأشكال

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|--|-------|
| 07 | نموذج مقترح لمتغيرات الدراسة | 01 |
| 22 | عناصر ضغوط العمل | 02 |
| 24 | مراحل تطور ضغوط العمل | 03 |
| 27 | أنواع ضغوط العمل | 04 |
| 29 | نموذج لبيير ونيومان لدراسة ضغوط العمل | 05 |
| 30 | نموذج جيبسون وزملائه لدراسة ضغوط العمل | 06 |
| 31 | نموذج كرايتر و كنيكي لدراسة ضغوط العمل . | 07 |
| 32 | نموذج سيزلاقي و والاس لدراسة ضغوط العمل . | 08 |
| 34 | نموذج ثريكوت في تفسير ضغوط العمل | 09 |
| 35 | نموذج سيغريست في تفسير ضغوط العمل | 10 |
| 36 | نموذج كارازاك في تفسير ضغوط العمل | 11 |
| 38 | نموذج INRCT في تفسير ضغوط العمل | 12 |
| 39 | تطور منحنى متطلبات العمل خلال يوم من العمل | 13 |
| 47 | مصادر ضغوط العمل . | 14 |
| 57 | المهارات كعملية مزج الموارد. | 15 |
| 63 | يوضح تكوين المهارة الجماعية. | 16 |
| 65 | نموذج التسيير التوقعي للشغل والمهارات . | 17 |

| | | |
|---------|---|----|
| 68 | بطاقة تحديد المهارات . | 18 |
| 74 | بطاقة مرجعية المهارات . | 19 |
| 78 | دورة حياة المهارات. | 20 |
| 92 | الهيكل التنظيمي للمركب | 21 |
| 98 | وثيقة تغيير المناصب | 22 |
| 101-100 | وثيقة التحقق من مدى اكتساب الفرد المهارات من التكوين | 23 |
| 111 | نسبة توزيع الجنس على أفراد العينة | 24 |
| 112 | توزيع أفراد العينة حسب العمر | 25 |
| 113 | نسبة توزيع المستوى التعليمي على أفراد العينة | 26 |
| 114 | نسبة توزيع الحالة الاجتماعية على أفراد العينة | 27 |
| 115 | نسبة توزيع الصنف المهني على أفراد العينة | 28 |
| 116 | نسبة توزيع سنوات الخبرة على أفراد العينة | 29 |
| 117 | نسبة توزيع أساس التوظيف على أفراد العينة | 30 |
| 118 | نسبة شغل مناصب أخرى توزيع أساس التوظيف على أفراد العينة | 31 |
| 119 | نسبة شغل أفراد آخرين منصب أفراد العينة | 32 |

فهرس الجداول

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|---------|---|-------|
| 36 | الحالات التي يواجهها المورد البشري في عمله حسب نموذج كارازاك | 01 |
| 52 | الآثار السلبية لضغوط العمل . | 02 |
| 66 | الفرق بين منطوق المناصب ومنطق المهارات . | 03 |
| 94 | أسماء المنافسين | 04 |
| 95 | أصناف عمال المركب | 05 |
| 95 | حركة عدد العمال | 06 |
| 102 | لوحة القيادة للمهارات | 07 |
| 103 | نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة | 08 |
| 105-104 | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني " ضغوط العمل " والدرجة الكلية لنفس المحور. | 09 |
| 107-106 | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث "تسيير المهارات" والدرجة الكلية لنفس المحور | 10 |
| 108 | الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي | 11 |
| 111 | توزيع أفراد العينة حسب الجنس | 12 |
| 112 | توزيع أفراد العينة حسب العمر | 13 |
| 113 | توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي | 14 |
| 114 | توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية. | 15 |
| 115 | توزيع أفراد العينة حسب الصنف المهني | 16 |
| 116 | توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في المؤسسة محل الدراسة | 17 |
| 117 | توزيع أفراد العينة حسب أساس التوظيف في المؤسسة محل الدراسة | 18 |
| 118 | توزيع أفراد العينة حسب شغل مناصب أخرى في المؤسسة محل الدراسة | 19 |
| 119 | توزيع أفراد العينة حسب شغل أفراد آخرين منصب المبحوث في المؤسسة محل الدراسة | 20 |
| 120 | تحليل وتفسير نتائج إجابات أفراد العينة حول غموض الدور. | 21 |

| | | |
|---------|---|----|
| 122-121 | تحليل وتفسير نتائج إجابات أفراد العينة حول صراع الدور | 22 |
| 125-124 | تحليل وتفسير نتائج إجابات أفراد العينة حول عبء الدور. | 23 |
| 127 | ضغوط العمل بمؤسسة تكرير الملح بالوطاية - بسكرة | 24 |
| 129-128 | تحليل وتفسير نتائج إجابات أفراد العينة حول تحديد المهارات | 25 |
| 132-130 | تحليل وتفسير نتائج إجابات أفراد العينة حول تطوير المهارات | 26 |
| 134-133 | تحليل وتفسير نتائج إجابات أفراد العينة حول تقييم المهارات | 27 |
| 135 | تسيير المهارات بمؤسسة تكرير الملح بالوطاية - بسكرة | 28 |
| 136 | اختبار التوزيع الطبيعي (1.sample K.S) للمحور الثاني (ضغوط العمل) | 29 |
| 137 | اختبار التوزيع الطبيعي (1.sample K.S) للمحور الثالث (تسيير المهارات) | 30 |
| 138 | معامل الارتباط (Rho de Spearman) بين غموض الدور وتسيير المهارات لدى عمال مركب تكرير الملح-الوطاية - | 31 |
| 138 | تحليل التباين لغموض الدور وتسيير المهارات | 32 |
| 140 | معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لغموض الدور مع تسيير المهارات | 33 |
| 140 | معامل الارتباط (Rho de Spearman) بين صراع الدور وتسيير المهارات لدى عمال مركب تكرير الملح-الوطاية | 34 |
| 141 | تحليل التباين لصراع الدور وتسيير المهارات | 35 |
| 142 | معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لصراع الدور مع تسيير المهارات | 36 |
| 143 | معامل الارتباط (Rho de Spearman) بين عبء الدور وتسيير المهارات لدى عمال مركب تكرير الملح-الوطاية- | 37 |
| 143 | تحليل التباين لعبء الدور وتسيير المهارات | 38 |
| 144 | معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لعبء الدور مع تسيير المهارات | 39 |
| 145 | معامل الارتباط (Rho de Spearman) بين ضغوط العمل وتسيير المهارات لدى عمال مركب تكرير الملح الوطاية- | 40 |
| 145 | تحليل التباين لضغوط العمل وتسيير المهارات | 41 |
| 147 | معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لضغوط العمل مع تسيير المهارات | 42 |

فهرس الملاحق

| الصفحة | الملحق | الرقم |
|---------|--|-------|
| 156-153 | الإستبانة | 01 |
| 157 | وثيقة توضح تلقي العامل للتكوين وتقييمه | 02 |
| 158 | جدول التوزيع الطبيعي Z | 03 |
| 162-159 | الرسومات البيانية توضح أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي والبواقي لا تشكل خط مستقيم | 04 |
| 163 | جدول توزيع فيشر F | 05 |

الملحق رقم (02)

قائمة المراجع :

الكتب بالعربية:

1. إبراهيم عبد الستار، "الإكتئاب، اضطراب العصر الحديث"، عالم المعرفة، الكويت، 1998.
2. أحمد سيد مصطفى ، "أنماط الشخصية والقابلية لضغوط العمل" ، ندوة ضغوط العمل والصراعات وورشة عمل التعامل مع ضغوط العمل ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، الشارقة ، 2006 .
3. أحمد عزت راجح ، "علم النفس الصناعي" ، دار القومية ، مصر ، 1995 .
4. أحمد ماهر، "كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
5. أندرودي سيزلاقي ومارك جي والإس، "السلوك التنظيمي والآداء"، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1991.
6. جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 2003.
7. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، "السلوك التنظيمي (نظريات ونتائج وتطبيق علمي لإدارة السلوك في المنظمة)" ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
8. جيرالد جرينرج ، روبرت بارون ، "إدارة السلوك في المنظمات" ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2004.
9. حسن صادق حسن عبد الله ، "ضغوط العمل : مصادرها ، مسبباتها، نتائجها وآثارها" ، ندوة ضغوط العمل والصراعات وورشة عمل التعامل مع ضغوط العمل ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، الشارقة ، 2006.
10. حسين حريم، "السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات"، دار زهران، عمان ، الأردن، 2004
11. حمدي ياسين وآخرون ، " علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق" ، دار الكتاب الحديث ، ط1 ، الكويت ، 1999.
12. خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، "السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة"، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
13. راوية حسن ، "السلوك التنظيمي المعاصر" ، دار الجامعة ، القاهرة ، 2002.
14. راوية حسن، "مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية" ، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2005.
15. سهيلة محمد عباس ، علي حسن علي، "إدارة الموارد البشرية" ، دار وائل للطباعة و النشر، 1999.
16. شارلز جاريت جونز ، "الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل" ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد عبد المتعال، ج1 ، دار المريخ، الرياض، 2006 .
17. صلاح الدين محمد عبد الباقي ، "السلوك الفعال في المنظمات" ، الدار الجامعية ، مصر ، 2004 .

18. صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، مصر، 1999.
19. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، " إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي "، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2006.
20. عامر سعيد، علي محمد عبد الوهاب، "الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة"، الدار الجامعية، مصر، ط2، 1996.
21. عباس محمد عوض، " دراسات في علم النفس الصناعي والمهني "، الهيئة العامة للكتاب، مصر، 1990.
22. عبد الحكم أحمد الخزامي، "آفة العصر، ضغوط العمل بين المدير والخبير"، مكتب ابن سينا، مصر.
23. عبد الرحمان العيسوي، "الكفاءة الإدارية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998.
24. عبد الرحمان بن أحمد بن محمد الهيجان، "ضغوط العمل، منهج شامل لدراسة مصادرها، نتائجها وكيفية إدارتها"، مركز البحوث والدراسات الإدارية، السعودية، 1998، ص 60-61.
25. عبد الغفار حنفي وآخرون، "محاضرات في السلوك التنظيمي"، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط 1، مصر، 2002.
26. عبد الفتاح بوخمخ، "إدارة الموارد البشرية"، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001.
27. عبد المعطي عساف، "السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة"، دار هران، عمان، الأردن، 1999.
28. العطية ماجد، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2005.
29. عمر وصفي عقيلي، "الإدارة أصول وأسس ومفاهيم"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1987.
30. علي شريف، محمد سلطان، "المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
31. عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
32. العميان محمود، "سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2003.
33. فاروق عبد الله فلية، محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2005.
34. قاسم نايف علوان، نجوى رمضان أحمد، "إدارة الوقت (مفاهيم وعمليات وتطبيقات)"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
35. محسن أحمد الخضير، "الضغوط الإدارية، الظاهرة، الأسباب، العلاج"، مكتبة مدبولي، القاهرة، مصر، 1991.

36. محمد أحمد الخضيرى، "إدارة التوتر"، إتراك للطباعة والنشر، مصر، 2009.
37. محمد اسماعيل بلال ، "السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق" ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، مصر ، 2008.
38. محمد اسماعيل بلال ، «السلوك التنظيمي» ، الدار الجامعية ، مصر .
39. محمد الجوهري ، عبد الله الخريجي ، "طرق البحث الاجتماعي" ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 1997.
40. محمد الصيرفي ، " السلوك الإداري ، العلاقات الإنسانية " ، دار الفتح للتجليد الفني ، الاسكندرية ، مصر ، 2007.
41. محمد حسن حمدات ،"السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية" ، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008.
42. محمد سعيد أنور سلطان ، « السلوك التنظيمي » ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر، 2003
43. محمد شحاتة ربيع ، "علم النفس الصناعي والمهني" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط1، عمان ، الأردن ، 2010.
44. محمود سلمان العميان ، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال" ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، الاردن ، 2002 .
45. مدحت محمد أبو النصر "إدارة وتنمية الموارد البشرية.الاتجاهات المعاصرة " ، مجموعة النيل العربية ، ط1، القاهرة، مصر ، 2007.
46. مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية" ، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر ، 2008.
47. معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد، "إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير" دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
48. موريس انجرس "منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية" ، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004.
49. نادر أبو شيخة ، «إدارة الوقت» ، دار مجدلاوي ، ط2 ، الأردن ، 2002 .
50. نبيل مرسي خليل ،"الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية، مصر ، 1998
51. نجم عبود نجم ، " إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات" ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 2 ، 2008.
52. نداء محمد الصوص، " السلوك الوظيفي" ، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
53. وليد سرحان، "أحاديث في السلوك الإنساني" دار مجدلاوي للنشر، الأردن، 2007.

المجلات :

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

2. أمل بنت سلامة الشامان، " مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى المشرفات الإداريات في مدينة الرياض"، مجلة التربية وعلم النفس، العدد 26، جامعة الملك سعود، 1427هـ .
3. النمر سعود، "دراسة تحليلية لإتجاهات العاملين نحو مستوى ضغط في القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للشخصية الإدارية، المجلد 16 ، العدد 2 ، القاهرة، 1994.
4. الهنداوي وفية أحمد، "استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل"، مجلة الإدارة، مسقط، معهد الإدارة العامة، العدد 58.

5. عبد الله العبد القادر، عبد الرحيم المير، "اختبار العلاقة ، بين صراع الدور وغموض الدور والرضا الوظيفي والصفات الديموغرافية للمهنيين والعاملين في مجال الحاسوب في المملكة العربية السعودية"، دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الرياض، السعودية، المجلد 3، العدد 2، 1996.
6. عسكر سمير احمد، "متغيرات ضغوط العمل، دراسة تطبيقية في قطاع المصارف لدولة الإمارات العربية المتحدة"، مجلة الإدارة العامة، الرياض، السعودية ، معهد الإدارة العامة، العدد 6، 1988.
7. موفق محمد الكبسي، "ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي"، دراسة ميدانية على قطاع البنوك القطرية ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة الاسكندرية ، مصر ، العدد 1، 2004.
- الندوات و الملتقيات :

1. عبد المجيد قدي، "إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية. جامعة ورقلة، 10/9 مارس، 2004 .
2. عليان ندير، عبد الرحمان بن عنتر، "نحو نموذج لتسيير المعرفة في المؤسسات"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10/9 مارس 2004.
3. فوزي شعبان مذكور ، "مصادر ومسببات ضغوط العمل والآثار الإيجابية والسلبية الناجمة عنها"، ندوة ضغوط العمل والصراعات وورشات عمل التعامل مع ضغوط العمل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، الشارقة ، 2006.
4. زوليخة سنوسي ، هاجر بوزيان ، "إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية"، الملتقى الدولي ، 25-26 نوفمبر 2008، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة باتنة.

المقالات :

- 1 - الفیصل خالد، "تحو إقتصاد معرفي" ، مقالة جريدة دار الحياة في :2008/01/13.

المحاضرات :

1. عيسى حيرش ، "محاضرات في تسيير المعارف" ، سنة أولى ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، دفعة 2003/2004.

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

المذكرات :

1. علياء عبد الله سيد أحمد ، " الكفاءة الذاتية وعلاقتها بالضغوط المهنية لدى معلمي التربية الخاصة بولاية الخرطوم " ، مذكرة ماجستير ، تخصص الأداب في علم النفس ، جامعة الخرطوم ، السودان ، مارس 2002.
2. فهمة بوروبة ، " دور المهارات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الصناعية " ، مذكرة ماجستير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية .كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة بسكرة 2006/2005.
3. لوكيا الهاشمي ، " الضغط النفسي لدى أساتذة التعليم العالي " ، مشروع بحث معتمد من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، مديرية البحث الجامعي (1999-2000).
4. نايف بن فهد التويم ، " مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية " ، مذكرة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2005.
5. شاطر شفيق ، " أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية " ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة امحمد بوقرة بومرداس ، الجزائر ، 2010/2009 .

الأنترنت :

1-[http:// www.oman.net/forume/showthred.php](http://www.oman.net/forume/showthred.php).

2-Xavier Molenat , les modèles de stress , disponible sur :

<http://www.scienceshumaines.com/index.php?lg=fr&idarticle=22731>.

تاريخ التصفح : 2011/02/08

3-Service public fédéral emploi, le stress au travail : facteur de risques , évaluation et prévention , SPF emploi travail et concertation sociale , Belgique , 2004, p 38. disponible sur :

[http : // deparisnet.be/pey/publication / le% stress20% au 20%travail .PDF](http://deparisnet.be/pey/publication / le% stress20% au 20%travail .PDF)

تاريخ التصفح : 2011/02/08

4-Michel Niezborala , mieux comprendre le stress , l'apport de 3 modèles , disponible sur : [SnPst.org/downloads/ forum_sante_travail MM1.PPT](http://SnPst.org/downloads/ forum_sante_travail_MM1.PPT) .

تاريخ التصفح : 2011/02/08

بالانجليزية :

1. Argyle, "the social psychology of work", ed, PENGDIN? London, 2nd, 1989.

بالفرنسية :

1. Louder Merthe, "Stress sources", Jolm village sous Newyork, USA, 1987.
2. Guy le boter, "contruire les compétence individuelles et collectives", les éditions d'organisation Paris, 2001
3. Alain Meignant, "Ressources humaines, déployer la stratégie", les éditions Liaisons , Paris, 2000
4. Dimitri Wiss, "Les Roussource Humaines", les éditions d'organisation , Paris, 2001, .
5. Jean maurce brueau , jean fraçois pujos : "Le mangement des connaissances dans l'entreprise", , les éditions d'erisations, paris, 1992,
6. Celile Dejoux, "Les compétences au cours de l'enterprise".
7. AGEFOC PME RHONE-Alpes en collaboration avec Brigitte : "Manager le changement ,changer le management", édition chronique sociale, 2001.
8. Ropert le Duff , "Enayclopédie du gestion et de management", édition Dalloz , Paris.
9. Pierre Xevier Mexhi, « Le concept de compétence en stratégie », www . stratégie.aims.com/montread/ mexhi. Pdf
10. Jerry Johnson, Hevan scholes, "stratégique", édition, Publi-union, Paris, 2000.
11. Charles Henri , Besseyre de horts , "Vers une gestion stratégique des RH", édition d organisation , Paris.
12. Ronad Foucher, Normand Petterson, Abdlhadi Naji , Répertoire de définition Notion de compétences individuelle et de compétences collective, www.chire-compétences uquanm.ca/pages/document.pdf. foucher patter sonnaji 020304.(19/02/2009)

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المبحث الأول: منهجية الدراسة
المبحث الثاني: الدراسات السابقة

الفصل الثاني

مفاهيم أساسية حول ضغوط العمل

المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل
المبحث الثاني : النماذج المتخصصة بدراسة ضغوط العمل
المبحث الثالث: مصادر، قياس، وآثار ضغوط العمل

الفصل الثالث

مفاهيم أساسية حول تسيير المهارات

المبحث الأول: ماهية المهارات

المبحث الثاني : تسيير المهارات

المبحث الثالث: تأثير مصادر ضغوط العمل على تسيير المهارات

الفصل الرابع

دراسة ميدانية بمركب تكرير الملح -لوطاية-

المبحث الأول : التعريف بمركب تكرير الملح هيكله ونشاطه

المبحث الثاني : اختبار أداة الدراسة و الأدوات الإحصائية

المستخدم

المبحث الثالث : تحليل و تفسير إجابات أفراد عينة الدراسة حول

محاوَر الإستبيان

مقدمة

الخاتمة

الملاحق

قائمة الأشكال والجداول والملاحق

الفهرس

قائمة المراجع

عَمَّ مُحَمَّدًا (اللَّهُمَّ
مُحَمَّدًا مُحَمَّدًا مُحَمَّدًا)

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والديّ وأن أعمل صالحا ترضاه
وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين "

النمل -19-

أشكر المولى جل شأنه بديع السموات والأرض أن شق سمعي وبصري بحوله وقوته وفضله
وتوفيقه في إخراج هذا الجهد والعمل إلى النور ، والذي يعد قطرة من بحر .
كما أتفضل بشكري الخالص وجزيل الإمتنان إلى الأستاذة المشرفة : فهيمة بوروبة ، حيث
لم تبخل عليّ بجهدا المتواصل وأفكارها النيّرة وتخصيصها الأوقات الثمينة من أجل إثراء
هذا العمل ، فشكرا لها .

دون أن يفوتني أن أشكر الأساتذة : برني لطيفة ، وسيلة بن ساهل ، جوهرة أظي ، فاتح دبله .
على المعلومات القيّمة التي ساهموا بها في انجاز هذا العمل وتدعيمه ، وكذا جميع عمال
المركب الذين ساهموا باقتراحاتهم وإجاباتهم التي كشفت الغطاء على حقيقة التقييم هدفا
وظموحا في التحسين .

دون أن يفوتني أن أشكر عمال مكتبة العلوم الإنسانية والإجتماعية بشتمة على مساعدتهم
لي في إثراء هذا العمل .

وأختم شكري إلى كل من ساهم فيه من قريب أو من بعيد ، لكم جميعا كل شكري .

بارك الله فيكم

الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ، والصلاة والسلام على رسول الله .
إلى اللذين ربباني وتعهّداني بالرعاية ، وشاركانني أفراحي وآلامي ، وترقبا نجاحي

طويلا ، مغدقين عليّ بدعائهما الصالح والديّ العزيزين أطال الله عمرهما .

إلى نور حياتي وسر سعادتي : إخوتي وأخواتي .

إلى جميع الزميلات والزملاء دفعة الماجستير سنة 2010-2011.

إلى جميع صديقاتي .

على رأسهم : سعاد و ربيحة

إلى كل من علمني حرفا وكان لي نعم المثل والقُدوة طيلة مساري الدراسي .

إلى كل هؤلاء جميعا أهدي هذا العمل .

فوزية

إن المؤسسات اليوم تعيش في عالم متغيراته أكثر من ثوابته، هذه الأخيرة تسارعت وتعددت بفعل ظاهرة العولمة، ومع عصر المنافسة الشرسة والتطورات التقنية الهائلة التي تشهدها والتي تفرض تساؤل الفرص أمامها، وتحول المجتمع الدولي إلى قرية صغيرة، فإن الرغبة في البقاء والنمو تتطلب من المؤسسات أن تجيد التعامل مع التحديات من خلال السعي والبحث عن مصادر التكيف مع هذه المتغيرات.

ومن بين أهم هذه التحديات ما يتعلق بالموارد البشرية، حيث أن المدارس الإدارية في كل العصور وحتى الوقت الحاضر اهتمت بهذا المورد غير المادي وذلك بتدريبه وتحفيزه وتطويره وتنمية قدراته ورصد المعرفة الكامنة لديه ومحاولة الاستفادة منها، وذلك باعتباره من يتخذ القرارات التي توجه موارد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف أو إحداث التغيير والتطوير لامتلاكه لطاقت وقدرات ومهارات، هذه الأخيرة اكتسبت أهمية كبيرة في مختلف الدراسات والأبحاث، إذ أصبح جل الاهتمام ينصب حول اكتساب المهارات وتوظيفها، أي أن نشاطات تسيير الموارد البشرية تركز على المهارات، ويتجلى اهتمام المؤسسات بالمهارات في محاولة إعدادها للعديد من الطرق والكيفيات الخاصة بتحديثها وتطويرها وتقويمها أيضا والتي تمثل في مجملها مراحل تسيير المهارات .

فالمهارات أصبحت محل عناية واهتمام كبيرين، حيث لم يعد هدف المؤسسة هو الحصول على المهارات فقط بل تهتم أيضا بمتابعة نشاطها عبر الزمن ومعرفة مستوياتها في كل فترة، وذلك يتطلب توفير احتياجات ورغبات الأفراد ذوي المهارات وتهيئة البيئة المناسبة للعمل، هذه البيئة التي تخضع لسياسات متغيرة فضلا عن عدم يقين المعلومات. وهي عوامل بيئية تحيط بأي ميدان و تعد مصادر خطر وعناصر ضغط بالنسبة للفرد، لا مجال للهروب منها أو تجاهلها فيجد الفرد نفسه مجبرا على مواجهة هذه الضغوط ، ولأن معظم الضغوط مرتبطة بالعمل في المؤسسات فقد أخذت حيزا كبيرا من الاهتمام في مجال التسيير مما فرض دراستها فلأصبحت تعد من أهم المواضيع في المجال.

في ظل هذه الظروف فإن المهارات التي يمتلكها الفرد قد لا تظهر أولا يمكن الاستفادة منها عمليا، فكلما كان ما يمتلكه من قدرات ومهارات متوافقا مع متطلبات الوظيفة كلما قلت معاناته من ضغوط العمل .

ومن خلال ما سبق نحاول دراسة أثر ضغوط العمل على تسيير المهارات من خلال جزأين:

جزء نظري، وجزء تطبيقي للدراسة، حيث الجزء النظري يضم ثلاثة فصول : الأول حول مشكلة الدراسة أهميتها، فرضياتها،متغيراتها، مجتمع الدراسة، منهجها، أساليب جمع البيانات وتحليلها، ومبررات اختيار الموضوع والصعوبات التي واجهت الدراسة ، والثاني حول الدراسات السابقة .

وتناول الفصل الثاني مفاهيم أساسية حول ضغوط العمل ويضم ثلاثة مباحث، المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل، المبحث الثاني: نماذج دراسة ضغوط العمل، المبحث الثالث: مصادر، قياس ، وأثار ضغوط العمل. أما الفصل الثاني فيتضمن: مفاهيم أساسية حول تسيير المهارات. ويضم هو الآخر ثلاثة مباحث ، المبحث الأول : ماهية المهارات، المبحث الثاني : تسيير المهارات، و حاولنا الربط بين المتغيرين في المبحث الثالث من خلال تأثير مصادر ضغوط العمل على تسيير المهارات، أما الفصل الثالث فقد تناولنا فيه هو الآخر ثلاث مباحث حيث : المبحث الأول: التعريف بمركب تكرير المل ح هيكله ونشاطه يليها المبحث الثاني: اختبار أداة الدراسة و الأدوات الإحصائية المستخدمة. يتم التطرق في المبحث الثالث إلى تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال خصائص أفراد عينة الدراسة وعرض وتحليل متغيرات الدراسة وفقا لإجابات أفراد عينة الدراسة ثم اختبار فرضيات الدراسة. ليتم في الأخير استنتاج أهم ما تم التوصل إليه من نقاط أساسية بخصوص موضوع الدراسة .