

## التدريب الوظيفي كآلية للتقليل من ضغوط العمل حالة جامعة باتنة - 1 - الحاج لخضر

د. زغدود سهيل جامعة باتنة -1- الحاج لخضر

### الملخص:

في إطار معالجة مشكلة ضغوط العمل لدى الموظفين ودور التدريب الوظيفي في التقليل منها، قام الباحث بدراسة حالة جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، حيث اعتمد عينة المسح الشامل، أين كان عدد الموظفين الإداريين 319 موظفا إداريا. وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات على الاستمارة (الاستبيان) والتي وزع منها 319 استمارة استرجع منها 282 واستبعد 12 فكان عدد الاستمارات القابلة للتحليل 270 استمارة، كما اعتمد الباحث برنامج spss في التحليل الإحصائي، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن التدريب الوظيفي يشكل آلية هامة للتقليل من ضغوط العمل لدى الموظفين في الجامعة محل الدراسة، لكن هناك بعض العوامل التي تقلل من فاعليته نذكر منها: روتينية العمل في الجامعة محل الدراسة يشكل مصدرا لضغوط العمل لدى الموظفين، عدم إتاحة الفرص للموظفين لإظهار إمكانياتهم الوظيفية واستغلالها بشكل مصدرا لضغوط العمل لديهم، عدم مقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية وتقييمه لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية، كما أن الجامعة لا تولي اهتماما بتقصي آراء الموظفين المتدربين حول مدى رضاهم واستفادتهم من البرامج التدريبية، أخيرا أن الجامعة لا تولي اهتماما بالتحديد الجيد للبرامج التدريبية وبالتالي غياب التغطية الجيدة للاحتياجات التدريبية.

### Abstract:

In the context of studying the problem of professional pressure on staff and the role of Training in reducing it. the researcher studied the case of batna.1. hadj lakhder University at batna. where mass sample survey was adopted. the number of administrative staff is 319 . the data collection is done via ( questionnaire ). 319 form have been distributed among them 282 recovered. including 12 canceled consequently the number of forms susceptible to analysis is 270 forms. and the software

spss has been applied in the statistical analysis. the most important results of the study that Training is an important mechanism to reduce the professional pressure on the staff at the university under study. but there are some factors that reduce its effectiveness. including : Routine work at the university under study is a source of job stress among employees .To Do not provide opportunities for employees to show their potential talents is a source of job stress. the absence of comparison between the performance of trained personnel before and after the training process . and evaluation to determine the effectiveness of training programs. The university does not pay attention to investigate the opinions of trained personnel about how did they satisfied and benefit from training programs . That the university did not pay attention specifically for training programs and there fore the absence of good coverage of training needs.

#### مقدمة:

تعتبر ضغوط العمل من أخطر المشاكل التي وجدت المؤسسات اليوم نفسها مضطرة لمواجهةها، حيث تمس بالدرجة الأولى المورد البشري فيها، من خلال التأثير في صحته النفسية والجسدية معترضة بذلك سبيله في القيام بمهامه بالكفاءة اللازمة، هذه الأخيرة ناتجة عن تراكم الضغوط بمصادرها المختلفة، مما يفرض عليها البحث في إيجاد أنجع السبل للتعامل معها بفاعلية. وقد اتجهت في سبيل ذلك إلى تدريب مواردها البشرية والاستثمار فيها كأحد أهم أساليب الحد من الآثار السلبية لهذه المشكلة الخطيرة. لذلك ارتأينا طرح الإشكالية التالية: هل يشكل التدريب الوظيفي آلية هامة يمكن تبنيها للتقليل من ضغوط العمل لدى موظفي جامعة باتنة-1- الحاج لخضر؟

#### 1. تساؤلات الدراسة: للإجابة على التساؤل الرئيسي تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- أ) هل يمكن اعتبار التدريب الوظيفي آلية هامة للرفع من مهارات ومعارف وخبرات الموظفين الإداريين بجامعة باتنة-1- الحاج لخضر؟
- ب) هل يشكل كل من غموض الدور، صراع الدور، عبئ العمل، قلة فرص التقدم والنمو الوظيفي، ظروف العمل مصادرا لخلق ضغوط عمل لدى موظفي جامعة باتنة-1- الحاج لخضر؟
- ت) هل يعمل التدريب في جامعة باتنة -1- الحاج لخضر على التقليل من ضغوط العمل لدى موظفيها؟

**2. فرضيات الدراسة:** اشتملت الدراسة على ثلاث فرضيات هي:

أ) يشكل التدريب آلية هامة للرفع من مهارات ومعارف وخبرات الموظفين الإداريين بجامعة باتنة

-1- الحاج لخضر.

ب) تتمثل أهم مصادر ومسببات ضغوط العمل لدى الموظفين الإداريين بجامعة باتنة -1- الحاج

لخضر في غموض الدور، صراع الدور، عبئ العمل، قلة فرص التقدم والنمو الوظيفي وظروف العمل.

ت) يعتبر التدريب الوظيفي في جامعة باتنة -1- الحاج لخضر آلية هامة للتقليل من ضغوط العمل

لدى موظفيها.

**3. أهمية الدراسة:**

تحاول هذه الدراسة دراسة ضغوط العمل لدى الموظفين نظرا لما لها من تأثير سلبي عليهم وما تسببه من شعور بالتوتر والإجهاد النفسي لهم؛ إذ أن تجاهل ضغوط العمل يؤدي إلى التقليل من فاعلية المورد البشري وكفاءته، بالتالي تتمثل أهمية هذه الدراسة في:

- معرفة خصائص وأسباب ومصادر ضغوط العمل لدى الموظفين، مما يساعد على فهم وتحليل وتفسير الأبعاد والآثار الناجمة عنها وكيفية التعامل معها؛
- تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية التدريب في حياة المؤسسات على اختلافها وأثره الواضح على نجاحها وتحقيقها لأهدافها بشكل فعال و متميز، أيضا على مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي له دور هام في توجيه الموظفين الوجهة الصحيحة، أو التقليل من سلوكياتهم السلبية كإهمال العمل أو الشعور الدائم بالفشل، القلق، الإحباط وعدم الاتزان النفسي؛
- شعور الباحث بأهمية هذين المتغيرين- التدريب الوظيفي وضغوط العمل- ومحاولة معرفة تأثير التدريب الوظيفي في الجامعة على ضغوط العمل لدى موظفيها؛

**4. أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى توضيح جملة من النقاط يمكن إجمالها فيما يلي:

- تحديد مستويات ضغوط العمل لدى الموظفين الإداريين بجامعة باتنة -1- الحاج لخضر؛
- تحديد دور الاستراتيجية التدريبية بالجامعة في التقليل من ضغوط العمل لدى موظفيها؛
- التعرف على مصادر ضغوط العمل عموما وفي الجامعة محل الدراسة خصوصا؛

**5. أسباب الدراسة:** يمكن حصرها في النقاط التالية:

- قلة الدراسات في هذا الموضوع، التي تناولت المتغيرين معا التدريب الوظيفي وضغوط العمل؛
- إهمال المؤسسات الجامعية للجوانب النفسية والاجتماعية لموظفيها، مما قد يؤدي إلى تدهور أدائهم نتيجة لتدهور العامل النفسي لديهم، بسبب ما يحيط بهم من ضغوط العمل؛
- إغفال الجامعة لضغوط العمل التي تعترض موظفيها، بالتالي توجيه اهتمامها إلى مثل هذا المشاكل الخطيرة وتركيز اهتمامها على التدريب الوظيفي واعتباره آلية للحد أو التقليل منها.

**6. منهج الدراسة:**

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الإطار النظري لهذه الدراسة، كما اعتمد منهج دراسة الحالة للتعرف على واقع التدريب في جامعة باتنة-1- الحاج لخضر ومدى تأثيره في التقليل من ضغوط العمل لدى موظفيها، حيث تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات ونظام spss في التحليل الإحصائي.

**أولاً: ضغوط العمل: مدخل عام**

ترتبط ضغوط العمل ارتباطاً وثيقاً بالعمل، تجعل الفرد يعيش حالة فزع، قلق، توتر وانفعال، هذا ما تنعكس آثاره على مهامه الوظيفية، صحته النفسية، الجسدية وحتى على علاقاته مع العاملين معه.

**1. مفهوم ضغوط العمل:**

حاول الكثير من الباحثين تعريف ضغوط العمل، من بينهم مصطفى محمد أبو بكر الذي بين أن ضغوط العمل يمكن تعريفها وفق مداخل ثلاث تمثلت فيما يلي: (مصطفى محمود أبو بكر، 2004 ، ص-ص: 132، 133)

- من حيث حالة الفرد: وتعرف ضغوط العمل وفق هذا المدخل على أنها "الحالة النفسية والجسمانية التي يقوم فيها الفرد برد فعل لتعرضه لمجموعة من المسببات المتواجدة في بيئة العمل".

- من حيث المسببات: تعرف ضغوط العمل وفق هذا المدخل على أنها "مجموعة المثيرات التي تتوفر في بيئة العمل، التي ينتج عنها سلوك معين للفرد كرد فعل لتأثير هذه المثيرات على حالته النفسية والجسمانية".

- من حيث النتائج: تعرف ضغوط العمل وفق هذا المدخل على أنها "مجموعة سلوكيات الفرد الناتجة عن حالته النفسية والجسمانية كرد فعل للمثيرات التي يواجهها في بيئة العمل".  
وعليه فمعالجة موضوع ضغوط العمل يتضمن بيئة العمل وما فيها من مثيرات يتفاعل معها الفرد، الحالة النفسية والجسمانية للفرد كرد فعل لتلك المثيرات وسلوكيات الأفراد الناتجة عن الحالة النفسية والجسمانية.

## 2. أهمية دراسة ضغوط العمل:

نذكر فيما يلي أهم الجوانب التي تظهر فيها أهمية دراسة ضغوط العمل وذلك على النحو التالي: (محسن أحمد الحضيري، (س غ م)، ص-ص، 15-16)

- حماية متخذ القرار ومن ثم المؤسسة من اتخاذ قرار خاطئ ناجم عن انفعالات اللحظة والتأثير العاطفي والوجداني، أو الناجم عن ردود الفعل العصبية للمواقف الصعبة التي تواجه متخذ القرار؛
- توفير الظروف والجو الصحي المناسبين في بيئة العمل بالمؤسسة، بالشكل الذي يجعل لكل مدير جو عمل أفضل مما يمكنه من اتخاذ القرارات وممارسة سلطاته ومهامه الإدارية بشكل أفضل؛
- زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية بتبسيط دوافع متخذي القرار في المؤسسة، عن طريق رفع قدراتهم على مواجهة ضغوط العمل والمواقف الصعبة؛
- تنمية مهارات التعامل الفعال مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار، بالتالي تنمية مهارات التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، في ظل سيادة جو من الضغوط على متخذي القرار في المؤسسة؛
- سيادة روح الفريق والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وزيادة التفهم والمشاركة الإيجابية والبناءة، بما يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وإحساسهم بالمشاركة الفعالة في صنع حاضرهم ومستقبلهم الوظيفي بالمؤسسة؛
- تحقيق الرقابة الفعالة والمتابعة الحثيثة للسلوكيات الإدارية للمديرين في كافة المستويات الإدارية (علياً، وسطى وتنفيذية)، بشكل يؤكد تنفيذ الخطط الموضوعة وتجنب الأخطاء الناجمة من أي ضغط على متخذ القرار؛

- تقليل المنفق على العلاج الصحي، سواء النفسي أو غير النفسي، الناجم عن ضغوط العمل المدمرة والمؤثرة على توازن الفرد النفسي والعاطفي؛
  - تجنب المنظمة تكاليف اتخاذ قرار غير سليم، كذا تكاليف ما ترتب على هذا القرار غير السليم، الناجم عن وقوع متخذ القرار تحت ضغط عمل مدمر؛
  - تأكيد ربحية المؤسسة وتحقيق أهدافها بالشكل السليم ووفقا لما هو مخطط وموضوع بالبرامج التنفيذية؛
  - حماية المنفذين من عشوائية القرار ومن ارتجالية السياسات ومن التخبط والازدواجية، الناجمة عن قصور الرؤية وضعف وضيق دائرتها أمام متخذ القرار، نتيجة سيطرة الضغوط والوساوس القهرية عليه؛
  - زيادة العمر الإنتاجي للفرد العامل، بالتالي تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الأموال التي استثمرت وأنفقت على تدريبهم، إعدادهم وإكسابهم الخبرة والمهارة خلال عمرهم الوظيفي؛
- 3. مصادر ضغوط العمل:**

اختلف الكتاب والباحثون في تحديد مصادر ضغوط العمل نظرا لتعدددها واختلافها وتنوع مسبباتها، إلا أنهم اشتهروا في إبراز أهمها في مختلف الدراسات النظرية والميدانية، نحاول فيما يلي إعطاء شرح تفصيلي لمختلف هذه المصادر:

### 3-1: عبي العمل:

- ينتج عن عبي العمل بعض المظاهر نذكر منها: (مصطفى محمود أبو بكر، 2004، ص140)
- زيادة محتوى الوظيفة وأهدافها عن القدرات الذهنية للفرد؛
  - ارتفاع متطلبات أعباء الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها عن إمكانية الفرد؛
  - عدم كفاية الوقت المخصص لأداء العمل، من ثم الاضطرار لساعات عمل إضافية دون القدرة على الوفاء بمتطلبات الوظيفة؛
  - عدم كفاية الجهد المبذول في أداء مهام الوظيفة والوفاء بمتطلباتها، رغم القيام بجهد إضافي غير عادي.
- وعليه فإن توفر ووجود كل أو بعض المسببات المذكورة أعلاه ينتج عنها ما يعرف بعبء العمل.

## 3-2: صراع الدور

يعرف صراع الدور على أنه " ينشأ إذا تناقضت واختلقت الأدوار التي يتوقع أن يقوم بها الفرد في موقف معين". (علي السلمي، (س غ م)، 168، حيث ينتج عن صراع الدور بعض المظاهر نذكر منها: (مصطفى محمود أبو بكر، 2004، ص-ص، 137-138)

- تداخل أو تعارض واجبات الوظيفة التي يشغلها الفرد مع واجباته ومسؤولياته الأسرية؛
  - تداخل أو تعارض واجبات الوظيفة التي يشغلها الفرد مع اهتماماته وهواياته الشخصية؛
  - إحساس الفرد أنه يؤدي مهام وظيفة معينة غير محببة إلى نفسه، لكونها تتعارض مع ميوله واتجاهاته وطموحاته، من ثم يشعر بالاستياء وعدم الاستمتاع بأدائها؛
  - تلقي الفرد توجيهات وأوامر عديدة من مصادر متعددة ومن قيادات مختلفة، ينتج عنها تكاليفات ومهام متداخلة أو متعارضة.
- وعليه يمكن القول أن صراع الأدوار يؤدي إلى حالة من التوتر العاطفي والوجداني، مما يؤدي إلى انخفاض الرضا عن العمل ومن ثم زيادة رغبة الفرد ونيته في ترك العمل.

## 3-3: غموض الدور:

يعرف غموض الدور على أنه "عدم التأكد فيما يتعلق بماذا يعمل الفرد، متى وكيف، ويمكن أن يوجد الغموض في أي من المجالات التالية: مسؤولية الفرد-القواعد- مصادر السلطة وتقييم المشرف لأداء العمل- التغييرات التنظيمية- الأمان الوظيفي. وهناك احتمالات أكثر لحدوث الغموض في المؤسسات كبيرة الحجم". (راوية حسن محمد، 2001، ص 405).

- وينتج عن غموض الدور بعض المظاهر نذكر منها: (مصطفى محمود أبو بكر، 2004، ص 137)
- عدم ملائمة إمكانية الفرد وقدراته لظروف ومتطلبات الوظيفة التي يؤديها، سواء بزيادة أو نقصان، أو عدم توافق هذه الإمكانيات والقدرات مع متطلبات العمل في الوظيفة؛
  - عدم كفاية المعلومات والبيانات التي تتوفر للفرد عن وظيفته أو عمله، سواء من حيث الواجبات أو العلاقات أو نتائج الأعمال التي يؤديها؛
  - عدم استيعاب الفرد لجوانب وظيفته ودورها وأهميتها في المؤسسة؛
  - توتر علاقة الفرد مع الأطراف الأخرى في العمل.

### 3-4: قلة فرص التقدم والنمو الوظيفي

إن العمل بالنسبة للفرد وسيلة تؤدي إلى صقل معارفه ومهاراته وقدراته، بالتالي يكون مهيبًا لاقتناص فرص التقدم وإثبات الوجود، فإذا فقد الفرد الأمل في التقدم مهنيًا، أصبح العمل مصدر ضغط يومي لديه.

#### ثانياً: التدريب الوظيفي ودوره في التقليل من ضغوط العمل

يعد التدريب من أهم استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسات، وله تأثير كبير في نجاحها واستمرارها وعامل مهم يمكنها من تكييف مواردها البشرية مع التغيرات الحاصلة.

#### 1. تعريف التدريب:

يعرف التدريب على أنه: «عملية فنية متكاملة تهدف في نهاية الأمر إلى تحقيق نتائج عملية فيما يتعلق برفع الإنتاجية وخفض التكاليف وتعظيم الأرباح». (كامل بربر، 2008، 257)، كما يعرف على أنه: "إجراء منظم من شأنه أن يزيد من مهارات الإنسان لتحقيق هدف محدد". (مصطفى نجيب شاويش، 2000، ص 233)

وعليه فالتدريب يعمل على صقل مهارات وخبرات الموظفين وتثمينها والرفع من مستوياتها، في حدود ضمان الرفع من الإنتاجية وتخفيض التكاليف وبالتالي الرفع من الأرباح.

#### 2. المبادئ الأساسية في التدريب:

قدم "بن عنتر عبد الرحمان" المبادئ الأشمل والأقرب للمنطق لإنجاح العملية التدريبية ووضعها في إطارها القانوني، هذه المبادئ يجب مراعاتها في جميع مراحل العملية التدريبية وهي: (بن عنتر عبد الرحمان، 2010، ص 95)

- الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفق القوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المؤسسة.
- المنطقية: يجب أن يتم التدريب بناء على فهم منطقي وواقعي ودقيق للاحتياجات التدريبية.
- الهادفة: أن تكون أهداف التدريب واضحة، موضوعية، قابلة للتطبيق ومحددة تحديداً دقيقاً؛
- الشمولية: يجب أن يشمل التدريب على جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم، اتجاهات، معارف ومهارات؛
- التدريجية: يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة منظمة إلى الأكثر تعقيداً؛



- الاستمرارية: يبدأ التدريب مع بداية الحياة الوظيفية للفرد ويستمر معه خطوة بخطوة طيلة مشواره الوظيفي؛
- المشاركة: فمشاركة المتدرب في عملية التدريب تؤدي إلى رسوخ ما تعلمه لفترة أطول؛
- المعلومات (التغذية) العكسية: يحتاج المتدرب إلى المعلومات المرتدة عن نتيجة سلوكه للوقوف على مدى فعالية التدريب.

### 3. مراحل بناء الاستراتيجية التدريبية:

#### 3-1: مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:

يتم تحليل الاحتياجات وفق ثلاث مستويات وهي:

- تحليل الاحتياجات على مستوى المؤسسة: من طرف إدارة الموارد البشرية، التي تقوم بإجراء تحليل لأهداف المؤسسة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف. من خلال الاستعانة بعدة مؤشرات كمعدلات الإنتاجية، تكلفة العمل، الغياب والتأخر، دوران العمل، الحوادث الخ

- تحليل الوظائف: من خلال دراستها ووصفها بدقة للتعرف على المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة لأدائها على وجه التحديد، ذلك لمساعدة مختصي التدريب على تحديد محتويات برامج التدريب المناسبة. (مازن فارس رشيد، 2001، ص 691).

- تحليل الفرد: يتم فيها قياس أداءه في عمله، أين تحدد مدى حاجته للتدريب، نوع التدريب وأهم برامج، أيضا تحديد طريقة أداءه لواجباته في وظيفته، كذا أنواع المهارات والمعارف الواجب تنميتها فيه والسلوك اللازم تربيته حتى يصبح قادرا على أداء وظيفته الحالية والمستقبلية.

#### 3-2: مرحلة تحديد أهداف التدريب: بعد نجاح المؤسسة في التحديد الدقيق لاحتياجاتها

التدريبية، تعمل على ترجمتها إلى أهداف زمنية، مكانية ونوعية محددة، مما يساعدها على ترشيد جهودها التالية للتدريب، حيث يجب تحديد هذه الأهداف بصورة واضحة وقابلة للقياس، حتى تتمكن فيما بعد من تقييم مدى نجاح عملياتها التدريبية أو العكس. (مازن فارس رشيد، 2001، ص 693).

#### 3-3: مرحلة تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية

حيث يتم تحديد محتوى التدريب، اختيار الأساليب التدريسية، المدربين، مدة البرنامج، مكانه وتكاليفه. ومن ثم تنفيذ البرامج.

### 3-4: مرحلة متابعة وتقييم التدريب:

هي مجموعة العمليات التي تتم أثناء تنفيذ مراحل الخطة التدريسية للتأكد من أنها تسير حسب الخطة الموضوعية والوقت والميزانية المخصصين من أجلها بغرض: (سعد الدين خليل عبد الله، 2007، ص 159)

- التدخل الفوري لإزالة أي معوقات قد تعترض سيرها.
- التدخل للتعديل أو التطوير وفقا لمتطلبات الظروف الطارئة.

هي التأكد من مدى تحقيق تلك البرامج للأهداف والنتائج المتوقعة منها،...، بالتالي إمكانية تشخيص المعوقات بهدف إزالتها وتطوير البرامج التدريسية في المستقبل. (نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، 2010، ص 269).

### ثالثا: المجالات التي ينمىها التدريب في الموظفين للتقليل من ضغوط العمل لديهم

يعمل التدريب على تنمية مجموعة من النواحي لدى الأفراد، يمكن إبرازها من خلال الجدول

رقم (01):

جدول رقم(01): المجالات التي ينمىها التدريب في الموظفين للتقليل من ضغوط العمل لديهم

| المجالات التي ينمىها التدريب         | النواحي التي ينمىها التدريب في هذه المجالات  | مصادر الضغوط التي يتم تقليلها   |
|--------------------------------------|--|---|
| تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب | <ul style="list-style-type: none"> <li>• معرفة تنظيم المؤسسة وسياساتها وأهدافها.</li> <li>• معلومات عن منتجات المؤسسة وأسواقها.</li> <li>• معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمؤسسة.</li> <li>• معلومات عن خطط المؤسسة ومشاكل تنفيذها.</li> <li>• المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج.</li> <li>• المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف.</li> <li>• معلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل.</li> </ul> | التقليل من المشاكل الصادرة لدى الأفراد عن: غموض الدور، صراع الدور.                |
|                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.</li> <li>• المهارات القيادية.</li> </ul>   | التقليل من المشاكل الصادرة لدى الأفراد عن: عبئ العمل، صراع الدور، غموض الدور، قلة |

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p>فرص التقدم والنمو الوظيفي،<br/>طبيعة العمل والتوتر في<br/>العلاقات.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● القدرة على تحليل المشاكل.</li> <li>● القدرة على اتخاذ القرارات.</li> <li>● المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعيات.</li> <li>● القدرة على تنظيم العمل والإفادة من الوقت.</li> </ul>  | <p>تنمية المهارات<br/>والقدرات للمتدرب</p> |
| <p>التقليل من المشاكل الصادرة<br/>لدى الأفراد عن: عبئ العمل،<br/>صراع الدور، غموض الدور، قلة<br/>فرص التقدم والنمو الوظيفي،<br/>طبيعة العمل والتوتر في<br/>العلاقات.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● الاتجاه لتفضيل العمل بالمؤسسة.</li> <li>● الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المؤسسة.</li> <li>● تنمية الرغبة والدافع إلى العمل؛</li> <li>● تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء.</li> <li>● تنمية الروح الجماعية للعمل.</li> <li>● تنمية الشعور بالمسؤولية.</li> <li>● تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل.</li> <li>● تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المؤسسة والعاملين.</li> </ul> | <p>تنمية الاتجاهات<br/>للمتدرب</p>         |

المصدر: إعداد الباحث

### قراءة تحليلية للجدول:

إن التدريب في المجالات الثلاث سألفة الذكر يعمل وبشكل فعال في التقليل من كل أنواع الضغوط التي قد تواجه الموظف في حياته الوظيفية ونبرز ذلك حسب كل مجال على النحو التالي:

- **المجال الأول:** إن تنمية المعرفة والمعلومات لدى الموظف تجعله يعي جيد متطلبات وظيفته فيتخلص من غموض الدور الذي يؤديه في وظيفته، كما تمكنه من التمييز والفصل بين ما يطلب منه من مهام فيتخلص بذلك من صراع الدور لديه.
- **المجال الثاني:** اكتساب الفرد مهارات لأداء الوظائف المختلفة والدورية في العمل تجعله يتخلص من مشكل صراع الدور وغموضه، كذا اكتسابه مهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات تخلصه من مشكل طبيعة العمل والتوتر في العلاقات، واكتسابه مهارات قيادية وقدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات تزيح من أمامه الضغوط الصادرة عن قلة التقدم والنمو الوظيفي وبالتالي إمكانية شغل مناصب أعلى لتوفره على المهارات اللازمة واكتسابه مهارات القدرة على

تنظيم العمل والإفادة من الوقت تهون وتقلل عليه عيى العمل الذي يصدر في أغلبه من سوء إدارة الوقت واتباع أسلوب الأولوية الترتيبية في أداء المهام.

● **المجال الثالث:** إن تنمية كل من الاتجاهات الإيجابية للعمل، ولتأييد سياسات وأهداف المؤسسة، وكذا تنمية الدافع للعمل والرغبة فيه، وحب التعاون بين الأفراد وتنمية روح الفريق والشعور بالمسؤولية وحب التميز في العمل والرغبة في النفع والاستنفاع، إنما هي دلالات لحب الفرد عمله والنجاح فيه، وأفضل سبيل يذلل ويقلل من كل أنواع الضغوط التي قد تواجهه في وظيفته من صراع الدور، غموض الدور، عيى العمل، قلة فرص التقدم والنمو الوظيفي وأخيرا التوتر في العلاقات، وبهذا يكسب مفاتيح النجاح الثلاث وهي الرضا في العمل، والشعور بالانتماء الذي يعزز ويقوي الانتماء.

رابعاً: دور الاستراتيجية التدريبية في التقليل من ضغوط العمل لدى الموظفين الإداريين بجامعة باتنة -1- الحاج لخضر

### 1. إجراءات وأدوات الدراسة الميدانية:

في دراسة ميدانية قام بها الباحث في إطار الكشف عن مسببات ضغوط العمل لدى الموظفين الإداريين بجامعة باتنة-1- ، ومدى تأثير البرامج التدريبية الموضوعة في التقليل منها، حيث تم إعداد استبيان من جزأين الجزء الأول يحوي البيانات الشخصية للمبحوثين أما الجزء الثاني فيحتوي على محورين، المحور الأول حول واقع التدريب في الجامعة والمحور الثاني فكان حول مصادر ومسببات ضغوط العمل لدى الموظفين بالجامعة، حيث بلغ عدد الموظفين الإداريين بجامعة باتنة-1- 319 موظف، وبالتالي اعتمد الباحث عينة المسح الشامل، أين تم توزيع 319 استمارة استرجع منها 282 استمارة، فاما لباحث باستبعاد 12 استمارة وبالتالي الاستمارات القابلة للتحليل بلغ عددها 270 استمارة، والجدول رقم (02) يبين ذلك:

جدول رقم (02): إجراءات تحديد الاستمارات القابلة للتحليل الإحصائي

| الاستمارات الموزعة | الاستمارات المسترجعة | الاستمارات المستبعدة | الاستمارات القابلة للتحليل الإحصائي |
|--------------------|----------------------|----------------------|-------------------------------------|
| 319                | 282                  | 12                   | 270                                 |

المصدر: إعداد الباحث

وبناء على طبيعة وأهداف الدراسة، فقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل بيانات هذه الدراسة، وقد استخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

- **معامل الثبات:** اعتمدت الباحث معامل الثبات ألفا كرومباخ.
  - **معامل الصدق:** يحسب عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات.
  - **التكرارات والنسب المئوية:** لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة.
  - **المتوسط الحسابي:** استخدم للحصول على متوسط لإجابات المبحوثين على أسئلة الاستبيان.
  - **المتوسط الحسابي النظري:** بما أن المتوسط الحسابي من تدرج خماسي حسب سلم ليكارت، فإن قيمة المتوسط الحسابي النظري للإجابات المقترحة هو  $3=5/(5+4+3+2+1)$ ، حيث اعتمدت الباحث على ثلاث مستويات للمتوسطات الحسابية للحكم على إجابات المبحوثين في كل عبارة حيث: (أقل من 03 ضعيفة، تساوي 03 متوسطة وأخيراً أكبر من 03 عالية).
  - **الانحراف المعياري:** لمعرفة مدى التشتت المطلق بين أوساطها الحسابية.
  - **معامل الاختلاف:** من مقاييس التشتت يستخدم لقياس مدى الانسجام بين إجابات المبحوثين. إذا كان معامل الاختلاف أقل من (50%) دل ذلك على اتفاق في إجابات المبحوثين، أما إذا كان أكبر من (50%) دل ذلك على اختلاف (عدم اتفاق) في إجاباتهم.
1. **ثبات أداة الدراسة:** تم استخدام معامل الثبات ألفا كرومباخ لاختبار ثبات أسئلة الاستبيان، النتائج مبينة في الجدول رقم (03):

جدول رقم (03): اختبار الثبات والصدق

| المحور   | عدد العبارات | م. الثبات | م. الصدق |
|--|--------------|-----------|----------|
| واقع التدريب في الجامعة                        | 10           | 0.652     | 0.807    |
| مصادر ومسببات ضغوط العمل لدى الموظفين بالجامعة | 11           | 0.582     | 0.762    |
| مجموع عبارات المحورين                          | 21           | 0.729     | 0.853    |

المصدر: إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (03) أن قيمة معامل ألفا كرومباخ ومعامل الصدق بالنسبة للمقياس ككل) تساوي على التوالي (0.729) و (0.853)، وهي قيم مرتفعة مما يؤكد أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق، وعليه فالمقياس يقيس ما وجد لقياسه ويمكن الوثوق بنتائجه وتعميمها.

## 2. عرض وتحليل بيانات الدراسة:

### 3-1: وصف وتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين

جدول رقم (04): التكرارات والنسب المئوية للبيانات الشخصية للمبحوثين

| النسب المئوية | التكرارات | الخصائص   | المتغير       |
|---------------|-----------|-----------|---------------|
| 50.74         | 137       | ذكر       | الجنس         |
| 49.26         | 133       | أنثى      |               |
| 100           | 270       |           | المجموع       |
| 33.7          | 91        | ]30 - 20] | العمر         |
| 44.81         | 121       | ]40 - 30] |               |
| 21.49         | 58        | 40 فأكثر] |               |
| 100           | 270       |           | المجموع       |
| 64.44         | 174       | ليسانس    | المؤهل العلمي |
| 35.56         | 96        | مؤهل آخر  |               |
| 100           | 270       |           | المجموع       |
| 39.63         | 107       | ]5 - 0]   | الخبرة        |
| 29.63         | 80        | ]10 - 5]  |               |
| 19.26         | 52        | ]15 - 10] |               |
| 11.48         | 31        | 15 فأكثر  |               |
| 100           | 270       |           | المجموع       |

المصدر: إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج spss

من خلال تحليل نتائج الجدول رقم (04) نجد أن:

- تتبنى جامعة باتنة -1- الحاج لخضر سياسة توظيفية تقوم على توزيع عادل لحظوظ التوظيف بين الذكور والإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 50.74% أما الإناث فبلغت نسبتهم 49.26% وهما نسبتين متقاربتين جدا.
- جامعة باتنة -1- الحاج لخضر هي جامعة تبلغ أعمار الموظفين لديها تنحصر غالبا بين [20 - 40]، أي بنسبة 78.56% والباقي أي ما نسبته 21.49% فأعمارهم 40 سنة فأكثر، مما يدل على أن أبواب التوظيف لديها مفتوحة، وبالتالي ففئة ذوي الخبرة المنخفضة [0- 5] كان لها أكبر نسبة 39.63%، تليها فئة الخبرة المتوسطة [5- 10] بنسبة 29.63% وأخيرا ذوي الخبرة المرتفعة والموزعة بين الفئة [10- 15] بنسبة 19.26% والفئة 15 فأكثر بنسبة 11.48%.
- تركز جامعة باتنة -1- الحاج لخضر في توظيفها على حملة الشهادات الجامعية، حيث بلغ عدد حملة شهادة الليسانس نسبة 64.44% أما أصحاب المؤهلات الأخرى فبلغت نسبتهم 25.3%.

### 2-3: عرض وتحليل بيانات محاور الاستبيان

3-2-1: عرض وتحليل عبارات المحور الأول (واقع التدريب في جامعة باتنة -1- الحاج لخضر)

جدول رقم (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع التدريب في الجامعة

| الرقم | العبرة   | م. الحسابي | ا. المعياري | الدرجة | م. الاختلاف |
|-------|--|------------|-------------|--------|-------------|
| 1     | تعمل الجامعة على رفع مهارات ومعارف موظفيها من خلال دورات تدريبية                             | 3.75       | 1.03        | عالية  | 27,46       |
| 2     | تقوم الجامعة بتقييم موضوعي لأداء موظفيها مما يساعدها على التحديد الجيد لاحتياجاتهم التدريبية | 3.13       | 1.08        | عالية  | 34.50       |

|       |        |      |      |  |    |
|-------|--------|------|------|--|----|
| 37.62 | متوسطة | 1.11 | 2.95 | تقوم الجامعة بالتحديد الجيد للبرامج التدريبية بما يضمن التغطية الجيدة للاحتياجات التدريبية لموظفيها                  | 3  |
| 46.47 | عالية  | 1.16 | 3.18 | هناك عدالة في استفادة كل الموظفين الذين لديهم احتياجات تدريبية من البرامج التدريبية الموضوعية                        | 4  |
| 31.84 | عالية  | 1.07 | 3.36 | تقوم الجامعة بوضع برامج تدريبية تساعد الموظفين على استخدام التكنولوجيات الحديثة واكتساب مؤهلات جديدة                 | 5  |
| 33.85 | عالية  | 1.09 | 3.22 | يتم تدريب الموظفين باعتماد أساليب وطرق حديثة مساعدة على الرفع من المهارات والمعارف الوظيفية                          | 6  |
| 37.54 | متوسطة | 1.10 | 2.93 | تقوم الجامعة بتقصي آراء الموظفين المتدربين حول مدى رضاهم واستفادتهم من البرامج التدريبية                             | 7  |
| 38.73 | متوسطة | 0.98 | 2.53 | تقوم الجامعة بمقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية، وتقييمه لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية | 8  |
| 31.08 | عالية  | 1.15 | 3.70 | يشكل التدريب بالنسبة للموظفين حافزا نظرا للمؤهلات والمهارات التي يساعدهم على اكتسابها                                | 9  |
| 31.44 | عالية  | 1.11 | 3.53 | تعمل البرامج التدريبية على تقريب ثقافة الموظفين من ثقافة الجامعة وخلق رؤى وأهداف مشتركة بينهم                        | 10 |
| 18.33 | عالية  | 0.55 | 3.02 | مجموع عبارات المحور الأول  |    |

المصدر: إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج spss



يبين الجدول رقم (05) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لعبارات المحور الأول (واقع التدريب في الجامعة) والذي حقق متوسطا حسابيا عاما قيمته (3,02) وانحرافا معياريا عاما قيمته (0.55) ومعامل اختلاف عاما قيمته (18.33%) وبدرجة متوسطة.

وفيما يلي سيتم ترتيب العبارات ترتيبا تنازليا وفق وسطها الحسابي والذي سيتم مقارنته مع المتوسط الحسابي النظري والذي حدد بـ (03) حسب سلم ليكارت الخماسي .

جاءت العبارة رقم (1) في الترتيب الأول وبدرجة عالية، حيث المتوسط الحسابي يساوي 3.75 وهو أكبر من المتوسط الحسابي النظري، ومعامل اختلاف يساوي 27,46، وهذا مؤشر يعكس اهتمام الجامعة بالتدريب واعتباره أداة للرفع من مهارات ومعارف وخبرات موظفيها.

جاءت العبارة رقم (9) في الترتيب الثاني وبدرجة عالية، حيث المتوسط الحسابي يساوي 3.70 وهو أكبر من المتوسط الحسابي النظري، ومعامل اختلاف يساوي 31.08 وهذا مؤشر يعكس اتفاق الباحثين على اعتبار التدريب أداة تحفيزية نظرا للمهارات والمؤهلات التي يكتسبونها من خلاله.

جاءت العبارة رقم (10) في الترتيب الثالث وبدرجة عالية، حيث المتوسط الحسابي يساوي 3.53 وهو أكبر من المتوسط الحسابي النظري، ومعامل اختلاف يساوي 31.44 وهذا مؤشر يعكس اتفاق الباحثين على أهمية التدريب في تقريب ثقافة الموظف من ثقافة الجامعة.

جاءت العبارة رقم (5) في الترتيب الرابع وبدرجة عالية، حيث المتوسط الحسابي يساوي 3.36 وهو أكبر من المتوسط الحسابي النظري، ومعامل اختلاف يساوي 31.84 وهذا مؤشر يعكس اتفاق الباحثين على أن الجامعة تقوم بوضع برامج تدريبية تساعد الموظفين على استخدام التكنولوجيات الحديثة واكتساب مؤهلات جديدة.

جاءت العبارة رقم (6) في الترتيب الخامس وبدرجة عالية، حيث المتوسط الحسابي يساوي 3.22 وهو أكبر من المتوسط الحسابي النظري، ومعامل اختلاف يساوي 33.85 وهذا مؤشر

يعكس اتفاق المبحوثين على أن الجامعة تدرّب الموظفين باعتماد أساليب وطرق حديثة مساعدة على الرفع من المهارات والمعارف الوظيفية.

جاءت العبارة رقم (4) في الترتيب السادس وبدرجة عالية، حيث المتوسط الحسابي يساوي 3.18 وهو أكبر من المتوسط الحسابي النظري، ومعامل اختلاف يساوي 46.47 وهذا مؤشر يعكس اتفاق المبحوثين على أن هناك عدالة في استفادة كل الموظفين الذين لديهم احتياجات تدريبية من البرامج التدريبية الموضوعية.

جاءت العبارة رقم (2) في الترتيب السابع وبدرجة عالية، حيث المتوسط الحسابي يساوي 3.13 وهو أكبر من المتوسط الحسابي النظري، ومعامل اختلاف يساوي 34.50 وهذا مؤشر يعكس اتفاق المبحوثين على أن الجامعة تقوم بتقييم موضوعي لأداء موظفيها مما يساعدها على التحديد الجيد لاحتياجاتهم التدريبية.

جاءت العبارة رقم (3) في الترتيب الثامن وبدرجة ضعيفة، حيث المتوسط الحسابي يساوي 2.95 وهو أقل من المتوسط الحسابي النظري، ومعامل اختلاف يساوي 37.62 وهذا مؤشر يعكس اتفاق المبحوثين على أن الجامعة اهتمامها ضعيف بالتحديد الجيد للبرامج التدريبية بما يضمن التغطية الجيدة للاحتياجات التدريبية.

جاءت العبارة رقم (7) في الترتيب التاسع وبدرجة ضعيفة، حيث المتوسط الحسابي يساوي 2.93 وهو أقل من المتوسط الحسابي النظري، ومعامل اختلاف يساوي 37.54 وهذا مؤشر يعكس اتفاق المبحوثين على أن الجامعة اهتمامها ضعيف بتقصي آراء الموظفين المتدربين حول مدى رضاهم واستفادتهم من البرامج التدريبية.

جاءت العبارة رقم (8) في الترتيب العاشر والأخير وبدرجة ضعيفة، حيث المتوسط الحسابي يساوي 2.53 وهو أقل من المتوسط الحسابي النظري، ومعامل اختلاف يساوي 38.73 وهذا مؤشر يعكس اتفاق المبحوثين على أن الجامعة اهتمامها ضعيف بمقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية، وتقييمه لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية.

### 3-2-1: تحليل عبارات المحور الثاني (مصادر ومسببات ضغوط العمل لدى الموظفين بالجامعة)

جدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول مصادر ومسببات ضغوط العمل لدى الموظفين بالجامعة

| الرقم | العبرة   | م.الحسابي | ا.المعياري | الدرجة | م.الاختلاف |
|-------|--|-----------|------------|--------|------------|
| 11    | وقت العمل المخصص غير كاف لأداء كل العمل المطلوب منك          | 3.42      | 1.11       | عالية  | 32.45      |
| 12    | قدرتك واستعدادك أقل من كم العمل الملقى على عاتقك             | 3.40      | 1.04       | عالية  | 30.58      |
| 13    | عملك غير روتيني ويتميز بالتجديد                              | 2.80      | 1.09       | متوسطة | 38.92      |
| 14    | تتلقى أوامر متعارضة من أكثر من شخص                           | 2.60      | 1.01       | متوسطة | 38.84      |
| 15    | تكلف بمسؤوليات دون توفر الصلاحيات الكافية لتنفيذها           | 2.56      | 1.06       | متوسطة | 41.40      |
| 16    | أنت غير متأكد تماما من قدراتك على أداء مهامك                 | 2.61      | 0.98       | متوسطة | 37.54      |
| 17    | قلة الفرص المتاحة للتدريب وتعلم مهارات جديدة في وظيفتك       | 3.17      | 1.10       | عالية  | 34.70      |
| 18    | إمكانياتك الوظيفية غير مستغلة تماما                          | 2.90      | 0.99       | متوسطة | 34.13      |
| 19    | لا تفكر في البحث عن عمل آخر يتيح لك فرص الترقى               | 2.66      | 1.04       | متوسطة | 39.09      |
| 20    | ترجعك ظروف العمل غير المشجعة على العمل وتشكل لديك ضغوط نفسية | 3.20      | 1.23       | عالية  | 38.43      |
| 21    | هل تكوينك يشعرك بالثقة في قدرتك على أداء مهامك               | 3.62      | 1.15       | عالية  | 31.76      |
|       | مجموع عبارات المحور الثاني                                   | 3.01      | 0.47       | عالية  | 15.66      |

المصدر: إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج spss

يبين الجدول رقم (06) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لعبارات المحور الأول (مصادر ومسببات ضغوط العمل لدى الموظفين بالجامعة) والذي حقق متوسطا حسابيا عاما قيمته (3,01) وانحرافا معياريا عاما قيمته (0.47) ومعامل اختلاف عاما قيمته (15.66%) وبدرجة متوسطة

وفيما يلي سيتم ترتيب العبارات ترتيبا تنازليا وفق وسطها الحسابي والذي سيتم مقارنته مع المتوسط الحسابي النظري والذي حدد بـ (03) حسب سلم ليكارت الخماسي.

جاءت العبارة رقم (21) في الترتيب الأول وبدرجة عالية، حيث المتوسط الحسابي يساوي 3.62 وهو أكبر من المتوسط الحسابي النظري، ومعامل اختلاف يساوي 31.76، وهذا مؤشر اتفاق المبحوثين على أن ظروف العمل غير المشجعة على العمل ترعجهم وتشكل لديهم ضغوطا نفسية.

جاءت العبارة رقم (11) في الترتيب الثاني وبدرجة عالية، حيث المتوسط الحسابي يساوي 3.42 وهو أكبر من المتوسط الحسابي النظري، ومعامل اختلاف يساوي 32.45 وهذا مؤشر يعكس اتفاق المبحوثين على أن وقت العمل المخصص غير كاف لأداء كل العمل المطلوب منهم.

جاءت العبارة رقم (12) في الترتيب الثالث وبدرجة عالية، حيث المتوسط الحسابي يساوي 3.40 وهو أكبر من المتوسط الحسابي النظري، ومعامل اختلاف يساوي 30.58 وهذا مؤشر يعكس اتفاق المبحوثين على أن قدراتهم واستعداداتهم أقل من كم العمل الملقى على عاتقهم مما يشكل لديهم ضغوط عبيء العمل.

جاءت العبارة رقم (20) في الترتيب الرابع وبدرجة عالية، حيث المتوسط الحسابي يساوي 3.20 وهو أكبر من المتوسط الحسابي النظري، ومعامل اختلاف يساوي 38.43 وهذا مؤشر يعكس اتفاق المبحوثين على أن تكوينهم يشعروهم بالثقة في قدراتهم على أداء مهامهم.

جاءت العبارة رقم (17) في الترتيب الخامس وبدرجة عالية، حيث المتوسط الحسابي يساوي 3.17 وهو أكبر من المتوسط الحسابي النظري، ومعامل اختلاف يساوي 33.85 وهذا مؤشر يعكس اتفاق المبحوثين على قلة الفرص المتاحة أمامهم للتدريب وتعلم مهارات جديدة في وظيفتهم.

جاءت العبارة رقم (18) في الترتيب السادس وبدرجة ضعيفة، حيث المتوسط الحسابي يساوي 2.90 وهو أقل من المتوسط الحسابي النظري، ومعامل اختلاف يساوي 46.47 وهذا مؤشر يعكس اتفاق الباحثين على أن الجامعة لا تتيح الفرص لموظفيها لإظهار إمكانياتهم الوظيفية واستغلالها.

جاءت العبارة رقم (13) في الترتيب السابع وبدرجة ضعيفة، حيث المتوسط الحسابي يساوي 2.80 وهو أقل من المتوسط الحسابي النظري، ومعامل اختلاف يساوي 34.50 وهذا مؤشر يعكس اتفاق الباحثين على أن العمل روتيني ولا جديد فيه مما يخلق لديهم ضغوط وقلق وتوتر.

جاءت العبارة رقم (19) في الترتيب الثامن وبدرجة ضعيفة، حيث المتوسط الحسابي يساوي 2.66 وهو أقل من المتوسط الحسابي النظري، ومعامل اختلاف يساوي 39.09 وهذا مؤشر يعكس اتفاق الباحثين على أنهم يفكرون في عمل آخر يتيح لهم فرص الترقى.

جاءت العبارة رقم (16) في الترتيب التاسع وبدرجة ضعيفة، حيث المتوسط الحسابي يساوي 2.61 وهو أقل من المتوسط الحسابي النظري، ومعامل اختلاف يساوي 37.54 وهذا مؤشر يعكس اتفاق الباحثين على أنهم متأكدون تماما من قدراتهم على أداء مهامهم.

جاءت العبارة رقم (14) في الترتيب العاشر والأخير وبدرجة ضعيفة، حيث المتوسط الحسابي يساوي 2.60 وهو أقل من المتوسط الحسابي النظري، ومعامل اختلاف يساوي 38.84 وهذا مؤشر يعكس اتفاق الباحثين على أنهم لا يتلقون أوامر متعارضة من أكثر من شخص.

جاءت العبارة رقم (15) في الترتيب العاشر والأخير وبدرجة ضعيفة، حيث المتوسط الحسابي يساوي 2.56 وهو أقل من المتوسط الحسابي النظري، ومعامل اختلاف يساوي 41.40 وهذا مؤشر يعكس اتفاق الباحثين على أنهم لا يكلفون بمسؤوليات دون توفر الصلاحيات الكافية لتنفيذها.

### 3. تحليل الفرضيات:

الفرضية الأولى: " يشكل التدريب آلية هامة للرفع من مهارات ومعارف وخبرات الموظفين الإداريين بجامعة باتنة -1- الحاج لخضر".

من خلال تحليل بيانات المحور الأول للاستبيان تبين أن الجامعة تهتم بتدريب موظفيها، وأن التدريب في كثير من جوانبه ساهم في الرفع من مهارات ومعارف وخبرات الموظفين، إلا أن عدم التحديد الجيد للبرامج التدريبية بما يضمن التغطية الجيدة للاحتياجات التدريبية وكذا روتينية العمل وعدم الاهتمام بمقارنة أداء موظفيها قبل وبعد التدريب وأيضا تقصي التغذية الراجعة حول مدى الاستفادة من البرامج التدريبية قلل نوعا ما من فاعلية التدريب. وهذا ما يؤكد التحقق الجزئي للفرضية الأولى.

**الفرضية الثانية:** "تمثل أهم مصادر ومسببات ضغوط العمل لدى الموظفين الإداريين في جامعة باتنة -1- الحاج لخضر في غموض الدور، صراع الدور، عبئ العمل، قلة فرص التقدم والنمو الوظيفي، ظروف العمل".

تبين من تحليل بيانات المحور الثاني أن الموظفين بجامعة باتنة-1- الحاج لخضر لا يعانون من غموض في أدوارهم وأن أدوارهم واضحة حيث يعرفون تفاصيل واجباتهم فيها، كما أنهم لا يشكون من كثرة العمل الذي قد يشكل عبئا عليهم، وأيضا يؤكدون على أن فرص الترقى في مساراتهم الوظيفية غير متاحة كثيرا مما يشكل لديهم ضغط وقلق، كما أنهم يؤكدون على أن ظروف العمل غير مواتية لهم وتعتبر مصدرا هاما لخلق ضغوط لديهم، بالإضافة إلى أن الجامعة لا تتيح الفرص لموظفيها لإظهار إمكانياتهم الوظيفية واستغلالها شكل هذا ضغطا عليهم. وهذا ما يؤكد التحقق الجزئي للفرضية الثانية.

**الفرضية الثالثة:** "يعتبر التدريب في جامعة باتنة -1- الحاج لخضر آلية هامة للتقليل من ضغوط العمل لدى موظفيها".

من خلال مقارنة مستوى رضا الموظفين عن التدريب الذي يخضعون له، كذا المستويات المنخفضة للضغوط التي يعانون منها وقلة مصادرها يظهر الدور الكبير للتدريب في التقليل من ضغوط العمل لديهم وهذا ما يؤكد تحقق الفرضية الثالثة.

**الخاتمة:**

#### • نتائج الدراسة:

يشكل التدريب آلية هامة للتقليل من ضغوط العمل لدى الموظفين، لكن هناك بعض العوامل التي تقلل من فاعليته في الجامعة محل الدراسة نذكر منها:

- رتيبية العمل في الجامعة محل الدراسة خلق لدى الموظفين ضغوطا وقلقا وتوترا؛
  - أن الجامعة محل الدراسة لا تتيح الفرص لموظفيها لإظهار إمكانياتهم الوظيفية واستغلالها؛
  - الجامعة محل الدراسة لا تولي اهتماما بمقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية، وتقييمه لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية؛
  - الجامعة لا تولي اهتماما بتقصي آراء الموظفين المتدربين حول مدى رضاهم واستفادتهم من البرامج التدريبية؛
  - أن الجامعة لا تولي اهتماما بالتحديد الجيد للبرامج التدريبية بما يضمن التغطية الجيدة للاحتياجات التدريبية؛
  - إن عدم التحديد الجيد للأهداف التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها من خلال تبنيها لبرامج تدريبية، تعود أساسا إلى عدم الاطلاع على ما يعانيه الأفراد فعلا، هذا ما يجعل التدريب غير فعال في النهوض بكفاءة ومهارات الأفراد مما يحول دون التقليل من مصادر الضغوط لديهم.
- اقتراحات الدراسة:
- وفيما يلي نقدم بعض التوصيات التي نأمل أن تفيد مؤسساتنا في التقليل من معاناة موظفيها:
  - لا يكفي المؤسسات أن تبني العملية التدريبية للنهوض بمواردها وكفاءتها البشرية وحسب؛ بل لا بد أن تعمل جاهدة على جعل هذا التدريب فعالا بصفة دائمة ومستمرة، وحتى يتحقق ذلك لا بد أن يبنى ويقوم على أساس تغيير أسلوب الأداء والسلوك والتفكير نحو الأفضل، شرط أن يكون متطورا في مادته وأسلوبه، ويعكس احتياجات العمل والأفراد من المهارات والقدرات، ويعمل على إشباعها إشباعا صحيحا، مع وجوب توافر ظروف مناسبة تمكن الأفراد من تطبيق ما تعلموه من التدريب وتحفيزهم على ذلك؛
  - يجب على المؤسسة الجزائرية أن تعطي أهمية أكثر لما يعانيه أفرادها من ضغوط، لأن هذه الضغوط هي الداء الذي يتغلغل بسرية في كيانها، ونتائجه ثقيلة جدا على أداءها ومردوديتها وحتى العمر الزمني لموظفيها؛
  - عند تبني استراتيجية تدريبية لا بد من التحديد الجيد للاحتياجات التدريبية للموظفين، والتي تعبر أساسا على ما يعانيه أفرادها من ضغوط بأنواعها؛

- حتى يقلل التدريب من ضغوط العمل لدى الموظفين، لا بد أن تشمل فاعليته على التخطيط الجيد والذي يسمح بقراءة واضحة لاحتياجات الفرد التدريبية في مساره المهني، فاعلية التنظيم، الديمومة والاستمرار، شاملا لجميع نواحي القصور التي يعانيها الفرد وهو يؤدي وظيفته ونشاط يستوعب التقدم التكنولوجي.

### قائمة المراجع:

1. ابراهيم عبد الستار، الاكتئاب، اضطراب العصر الحديث، الكويت: عالم المعرفة، 1998.
2. العيدوسي أحمد ومروان عبد الرزاق، واقع التكوين والتدريب في المسار المهني للمؤسسة الجزائرية، الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة طاهر مولاي بسعيدة، 10-11 نوفمبر 2009.
3. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والأسس - الأبعاد - الاستراتيجية، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.
4. جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، الرياض: دار المريخ، 2003.
5. راوية حسن محمد، السلوك في المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع، 2001.
6. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية - اتجاهات وممارسات - ط1، لبنان: دار المنهل اللبناني، 2008.
7. مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية - الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، ط1، الرياض: مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، 2001.
8. محسن أحمد الخضيري، الضغوط الإدارية الظاهرة، الأسباب، العلاج، القاهرة: مكتبة مدبولي، (س غ م).
9. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.
10. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، ط3، عمان- الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000.
11. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، الأردن - عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.
12. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة التآكبية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009.
13. عبد الرحمن بن أحمد الهيجان، ضغوط العمل (منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها)، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1998.
14. عبد الغفار حنفي وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، ط1، مصر: مكتبة الإشعاع الفنية، 2002.
15. سعد الدين خليل عبد الله، إدارة مراكز التدريب، ط1، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007.
16. Johnson .R. Organization And Management Training . 2<sup>nd</sup> Ed. New York. Mcgraw-Hill Book Company. 1976.