



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

دور استراتيجيات التأهيل لمعالجة ضغوط العمل في صورها المختلفة  
دراسة تطبيقية في مؤسسة بريد الجزائر

مشروع إشكالية مذكرة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذة (ة) المشرف:

ألفة مزيو

إعداد الطالب:

ضيافي حمزة

الموسم الجامعي: 2016-2017

الله الرحمن الرحيم

طالب الحق يكفيه دليل، وصاحب الهوى لا يكفيه ألف دليل

الجاهل يُعلم وصاحب الهوى ليس لنا عليه سبيل

للإمام والمحدث أبو عبد الرحمن محمد بن الحاج نوح بن نجاتي بن آوم الأشقوري اللبناني الأرمنوطي المعروف باسم محمد ناصر الدين اللبناني

باحث في شؤون الحديث ويعر من علماء الحديث ذوي الشهرة في العصر الحديث، له الكثير من الكتب والمصنفات في علم الحديث وغيره وأشهرها صحيح

الجامع والضعيف الجامع وصفة صلاة النبي

اهداء



ظبياً في حجره



إلى من رحلوا  
إلى من بقوا  
إلى عائلتي

# فهرس المحتويات

الصفحة	مقدمة
	العنوان
	إهداء
	فهرس المحتويات
<b>الفصل الأول: استراتيجيات تأهيل المورد البشري</b>	
<b>02</b>	<b>المبحث الأول: مدخل لماهية تأهيل المورد البشري</b>
02	المطلب الأول: مفهوم تأهيل المورد البشري
02	الفرع الأول: تعريف تأهيل وإعادة تأهيل المورد البشري
03	الفرع الثاني: الإصلاح الإداري للمورد البشري ذوي الجهد الوظيفي الغير فعال
03	المطلب الثاني: أساليب إعادة تأهيل الأفراد ذوي الجمود الوظيفي
04	المطلب الثالث: عوامل مؤثرة في نشاطات التأهيل والتطوير
<b>05</b>	<b>المبحث الثاني: استراتيجيات تأهيل المورد البشري</b>
05	المطلب الأول : إستراتيجية التدريب
06	الفرع الأول : مفهوم التدريب وخطواته
07	الفرع الثاني: أنواع التدريب
10	الفرع الثالث: أساليب تحديد الحاجة إلى التدريب
12	الفرع الرابع: تكاليف التدريب
13	الفرع الخامس: أثر إستراتيجية التدريب في الصُور المختلفة لضغوط العمل
15	المطلب الثاني: إستراتيجية التمكين
15	الفرع الأول: تعريف التمكين
16	الفرع الثاني: التمكين بوصفه إستراتيجية
17	الفرع الثالث: خصائص وأهمية إستراتيجية تمكين العاملين
18	الفرع الرابع: مستويات إستراتيجية تمكين العاملين
19	الفرع الخامس: نماذج تمكين العاملين
21	الفرع السادس: أثر إستراتيجية التمكين في الصُور المختلفة لضغوط العمل
خلاصة الفصل الأول	

## الفصل الثاني: مدخل لضغوط العمل

تمهيد:

24	المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل
24	المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل
28	المطلب الثاني: تصنيفات ضغوط العمل
28	المطلب الثالث: أسباب ضغوط العمل
33	المبحث الثاني: السياق التدريجي لضغوط العمل
33	المطلب الأول: مراحل ضغوط العمل
34	المطلب الثاني: مستويات ضغوط العمل
35	المطلب الثالث: نتائج ضغوط العمل
37	المبحث الثالث: الإجراءات الإدارية في معالجة ضغوط العمل
37	المطلب الأول: أساليب إدارة ضغوط العمل على مستوى الفرد
39	المطلب الثاني: أساليب إدارة ضغوط العمل على مستوى المنظمة
42	المبحث الرابع: مدخل للصُّور المختلفة لضغوط العمل
42	المطلب الأول: مفهوم الاحتراق الوظيفي
43	المطلب الثاني: العوامل والأسباب حدوث الاحتراق الوظيفي
44	المطلب الثالث: آثار الاحتراق الوظيفي
44	الفرع الأول: الأعراض
44	الفرع الثاني: النتائج
45	الفرع الثالث: المراحل
46	المطلب الرابع: علاقة ضغوط العمل بالاحتراق الوظيفي
49	المطلب الخامس: مفهوم الانغماس الوظيفي والعوامل المؤدية في حدوث ظاهرة الاغتراب الوظيفي
49	الفرع الأول: مفاهيم الانغماس الوظيفي
50	الفرع الثاني: العوامل والظروف التنظيمية التي يمكن أن تُسهم في خلق الانغماس الوظيفي
50	الفرع الثالث: العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

52	المبحث الأول: تقديم مؤسسة بريد الجزائر والإطار المنهجي للدراسة
52	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وخدماتها
52	الفرع الأول: التعريف بمؤسسة بريد الجزائر
53	الفرع الثاني: خدمات مؤسسة بريد الجزائر
94	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
94	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات
95	المطلب الثاني: الوسائل الإحصائية المستخدمة
99	المبحث الثالث : تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية
99	المطلب الأول : تحليل نتائج الدراسة الميدانية
124	المطلب الثاني : تفسير نتائج الدراسة الميدانية
	خاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول

## المُلخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجيات التأهيل لمعالجة ضغوط العمل في صورها المختلفة، وهذا من مدخلين وهما التدريب والتمكين، والتطرق إلى الصور المختلفة لضغوط العمل من خلال الاحتراق الوظيفي والاعتراب الوظيفي، ثم الانغماس الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تخصيص استبانة للتعرف على تصورات إطارات ومسيري وعمال تنفيذيين بمؤسسة بريد الجزائر ضمن سياق ومحاور متغيرات الدراسة، حيث شملت الدراسة عينة بلغت (55) عامل بالمؤسسة محل دراسة، حيث أعطت لنا مجموعة من النتائج من أهمها :

- يوجد دور ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات التأهيل لمعالجة ضغوط العمل في صورها المختلفة
- أن مستوى إدراك إطارات ومسؤولي وعمال تنفيذيين بالمؤسسة لأبعاد استراتيجيات التأهيل كان بدرجة محايد، كما أن مستوى إدراكهم لأبعاد ضغوط العمل في صورها المختلفة بدرجة موافق .

وقد خلصت الدراسة إلى جُملة من التوصيات أهمها:

ضرورة تبني المفاهيم الأكاديمية في تفعيل نشاط المؤسسة، ضرورة إضافة مصلحة مختصة في الإدارة الصحية المهنية لمؤسسة بريد الجزائر فمصلحة إدارة المورد البشري في مؤسسة البريد تفتقر كثيرا لمفردات ومفاهيم الفكر الإداري، ضرورة تتبُّع الآثار الناجمة عن السلوك السيئ الحاصل في المؤسسة، إعداد برامج تدريبية مهنية للعامل، ضرورة التفطُّن واليقظة لسلوكات زبائن المؤسسة اتجاه العامل خاصة عمال الشباييك، تمكين العاملين في المؤسسة، إعادة النظر في عقود العمل المبرمة بين المؤسسة والعامل، إعادة النظر في زمن وبرنامج العمل اليومي، ضبط طوابير الانتظار في الشباييك، الرعاية الصحية للعاملين.

الكلمات المفتاحية :

التمكين الإداري، التدريب، الاحتراق الوظيفي، الاعتراب الوظيفي، الانغماس الوظيفي، مؤسسة بريد الجزائر.

## المقدمة:

يعاني الكثير من العاملين من الشعور بالإرهاق النفسي داخل العمل، أو الإحساس بضغط نفسي من العمل. لذلك تُولد ضغوط العمل حالات عدم الاتزان النفسي والجسمي، مُحصلة هذا الأخير يظهر في العديد من مظاهر الاختلال في أداء العمل الأمر الذي يدفع المنظمات الحديثة إلى مواجهة مشاكل ضغوط العمل. وتتولد هذه الضغوط عادة من عوامل موجودة في العمل أو البيئة المحيطة .

في ظل هذه التحولات الراهنة، أصبح تأهيل المؤسسات الجزائرية شيئاً ضرورياً كي تضمن استمراريتها في سوق تحكمه قوانين المنافسة. حيث أن تأهيل المؤسسات الجزائرية يخص كل الوظائف بما في ذلك وظيفة إدارة الموارد البشرية، فالفرد في المؤسسة يجب أن يُنظر إليه كمورد و ليس كتكلفة.

و لضمان نجاعته أصبح إجبارياً أن تؤهله المؤسسة التي ينتمي إليها، و أن تُعيد تأهيله في حالة الجمود الوظيفي، فقد نجد العامل في المؤسسة بين ثلاث حالات احتمالية، الاحتراق الوظيفي وإما الاغتراب الوظيفي ...أو حتى الانغماس الوظيفي.

لذلك على الإداري في المستوى الاستراتيجي أن يتعامل مع مشكلات ضغوط العمل وأن يتفهم طبيعة المشكلات بإتباع الخطوات العلمية للتغيير، من اجل التحسين في الأداء، هذا الأخير الذي يُعد الشغل الأساسي للكثير من مُسيري المؤسسات .

### 1- إشكالية البحث:

تعيش المؤسسة في محيط سريع التقلب والتغير، دائم التطور والتحول، فهي تتعرض لضغوطات عديدة نتيجة هذا التغير والتطور لعل ابرز هذه الضغوطات، ضغوطات البقاء والاستمرارية في السوق ، لان عدم سبقها لتلك التغيرات والتطورات أو على الأقل مواكبتها لها، يعني بالضرورة خروجها من سباق التنافس .

وبما أن الفرد جزء لا يتجزأ من المؤسسة باعتباره ثروتها ورأسمالها البشري والمعرفي والحيوي، فهو ليس بمنأى عن هذه التحولات والتطورات أو بعبارة أخرى عن الضغوطات التي تعيشها المؤسسة ، مما قد تنعكس هذه الضغوطات على المورد البشري في سلوكه وبالتالي على مستوى أدائه، وعلى ذلك حاولنا طرح الإشكال الرئيسي التالي :

فيما يكمن دور استراتيجيات التأهيل لمعالجة ضغوط العمل في صورها المختلفة في مؤسسة بريد الجزائر؟

ولتوضيح هذه الإشكالية نطرح التساؤلات التالية:

- ما المقصود بضغط العمل؟
- ما معنى التأهيل وإعادة التأهيل؟
- ما هو دافع التأهيل؟
- ماهي الصور المختلفة لضغوط العمل في المؤسسة؟
- ما هي مختلف استراتيجيات التأهيل الممكن إتباعها؟
- ما أثر إستراتيجية التدريب والتمكين على الصور المختلفة لضغوط العمل؟

## 2- أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية الموضوع في كونه يعالج الجانب النفسي للعامل في المؤسسة بالأسلوب الاستراتيجي، باعتبار ضغوط العمل تؤثر بشكل مباشر على سلوك الفرد والتوتر الناتج ينعكس أساسا على أداء العامل ونشاطه داخل المؤسسة ولأن المؤسسة بحاجة ماسة إلى تقديم مستويات عالية من الأداء والتميز فيه، كان لابد من محاولة المعرفة والتطرق إلى موضوع ضغوط العمل والعلاقة التي تربطه باستراتيجيات تأهيل المورد البشري .

## 3- أهداف الدراسة :

جاء اختيارنا لهذا الموضوع انطلاقا من رغبتنا الذاتية في معرفة أهم الضغوطات التي تؤثر مباشرة على العامل، ومعرفة طرق معالجتها والتخفيف منها هذا من جهة، ومن جهة أخرى انعكاسات الضغوطات المختلفة على استراتيجيات تأهيل المورد البشري، ثم مدى مساهمة استراتيجيات التأهيل في معالجة ضغوط العمل في صورها المختلفة .

## 4- فرضيات البحث :

تم تحديد الفرضيات الرئيسة والفرعية على النحو التالي:

### 1-4 الفرضيات الرئيسة:

الفرضية العدمية : (H0)

( لا يوجد دور لإستراتيجيات التأهيل لمعالجة ضغوط العمل في صورها المختلفة عند مستوى دلالة ألفا = 0.05)

الفرضية البديلة: (H1)

(يوجد دور لإستراتيجيات التأهيل لمعالجة ضغوط العمل في صورها المختلفة عند مستوى دلالة

ألفا = 0.05)

## 4-2 الفرضيات الفرعية:

- ( يوجد دور لإستراتيجية التدريب لمعالجة الاحتراق الوظيفي عند مستوى دلالة ألفا = 0.05 )  
( يوجد دور لإستراتيجية التدريب لمعالجة الاغتراب الوظيفي عند مستوى دلالة ألفا = 0.05 )  
( يوجد دور لإستراتيجية التدريب لمعالجة الانغماس الوظيفي عند مستوى دلالة ألفا = 0.05 )  
( يوجد دور لإستراتيجية التمكين لمعالجة الاحتراق الوظيفي عند مستوى دلالة ألفا = 0.05 )  
( يوجد دور لإستراتيجية التمكين لمعالجة الاغتراب الوظيفي عند مستوى دلالة ألفا = 0.05 )  
( يوجد دور لإستراتيجية التمكين لمعالجة الانغماس الوظيفي عند مستوى دلالة ألفا = 0.05 )

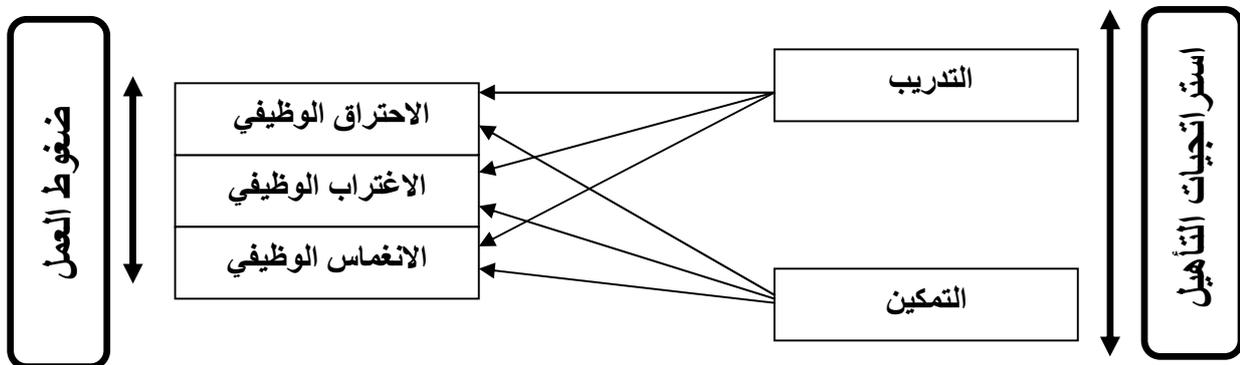
## 5- متغيرات البحث :

تم تحديد أبعاد المتغير الخاص بـ ضغوط العمل على النحو التالي:

- الاحتراق الوظيفي، الاغتراب الوظيفي، وهو ما يُعبر عن حالة نفسية سلبية اتجاه الوظيفة
- الانغماس الوظيفي ، وهو ما يُعبر عن حالة نفسية ايجابية اتجاه الوظيفة .

تم تحديد أبعاد المتغير الخاص باستراتيجيات تأهيل المورد البشري على النحو التالي:

- التدريب ، فتظهر أهمية التدريب في زيادة المعارف و المهارات, الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية و فكرة الفرد على العمل.
- التمكين، وهو ما يُعبر عن الآلية الضرورية لتحسين كل الطرق بحذف أسباب الخطأ و التعطل.



## 6- منهج البحث :

باعتبار المنهج هو الطريقة العلمية التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقائق والإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث ، كان لابد علينا اختيار منهج من بين المناهج المختلفة والمتعددة فتم اختيار المنهج الوصفي، لأنه يمكننا من معرفة كيفية وجود الظاهرة والعلاقات فيما بينها، ثم إثبات نتائج البيانات والمعلومات التي كثيرا ما تحتاج إلى منهج إحصائي.

## 7- الدراسات السابقة :

نستعرض أهم الدراسات التي تناولت موضوع البحث وهي كالتالي:

1. جمال بوثلجة وياسر مرزوقي : الملتقى الوطني حول : "ضغوط العمل بين الاهتمام والإهمال" 19 جانفي 2014  
عنوان المدخلية: عوامل نجاح المؤسسة الاقتصادية من أجل احتواء ضغوط العمل في ظل العالمية .  
وعليه جاءت هذه الدراسة تهدف إلى تحديد أهم العوامل التي تساعد المؤسسة الاقتصادية في احتوائها لضغوط العمل في ظل التوجه نحو الأسواق العالمية. وتتعلق هذه العوامل بالموارد المتنوعة، والإمكانيات الداخلية للمؤسسة، نذكر من ذلك: كفاءة الموارد البشرية، مواقف ورؤية المسيرين.
2. يجياوي مفيدة ودريدي أحلام : دور استخدام نماذج صفوف الانتظار في تخفيف ضغوط العمل الناتجة عن تشكل صفوف الانتظار الطويلة للمرضى في المؤسسات الصحية (دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية للصحة الجوية بسكرة)، ويمكن تلخيص أهم النتائج التي تم التوصل إليها فيما يلي :  
عدم توفر الأشخاص المتخصصين في أساليب بحوث العمليات في المؤسسة العمومية للصحة الجوية بسكرة.  
عدم وجود أقسام أو مصالح في المؤسسة تهتم بحل المشاكل المختلفة بالطرق العلمية بصفة عامة، وبأساليب بحوث العمليات خاصة. تعتبر أساليب بحوث العمليات من أهم الأدوات التي تساعد الإدارة في إتخاذ قرارات المتعلقة بتخفيف ضغوط العمل وذلك نتيجة قدرتها على تبسيط ونمذجة المشاكل المعقدة. القائمين على المؤسسة العمومية للصحة الجوية بسكرة (رزيق يونس) لم يقوموا لحد الآن بأي دراسات إستقصائية حول تحديد الوقت الذي من الممكن أن ينتظره المرضى و كذلك لم يقوموا بأي دراسة حول ضغط العمل الناتج عن تشكل صفوف الانتظار الطويلة للمرضى نتيجة عددهم الكبير. إتضح أن استخدام نماذج صفوف الانتظار في المؤسسة العمومية للصحة الجوية بسكرة ( رزيق يونس) له دور في تخفيف ضغط العمل على الطبيب، وهذا ما رأيناه من خلال عرضنا لمؤشرات الأداء. زيادة طبيب مختص جديد سمح بتقليص الوقت الكلي الذي يقضيه المريض في المؤسسة، حيث بعد تطبيق المفاهيم الرياضية لنظرية صفوف الانتظار على ظاهرة.

3. براضية سليمان و ولد عابد عمر : الملتقى الوطني حول ضغوط العمل بين الإهمال والاهتمام سكيكدة 19 جانفي 2014 ، عنوان المداخلة : معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي /جامعة الشلف نموذجاً . قامت هذه الدراسة الاستكشافية بدراسة معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي. وقد أسفرت نتائجها على أن أكثر المعوقات كانت معوقات اجتماعية، وبدرجة توافر كبيرة، وتلاه مجال المعوقات السياسية وبدرجة توافر كبيرة، وتلاه مجال المعوقات الشخصية بدرجة توافر متوسطة.

4. مفتاح حسن و لعلام لامية: الملتقى الوطني حول ضغوط العمل بين الإهمال والاهتمام سكيكدة 19 جانفي 2014، عنوان المداخلة : أثر ضغوط العمل في عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمؤسسات الاقتصادية، من خلال هذه الدراسة تبين إن ضغوط العمل هي محصلة تفاعل عدة عوامل ومؤثرات ناتجة عن مصادر مختلفة ترتبط بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وبالحياة الشخصية للفرد، وعملية تعرض الفرد للضغوط تمر بمراحل تبدأ بالتعرض للعوامل الضاغطة وتنتهي بالتعب والإرهاق. وكذلك تبين أن فاعلية عملية اتخاذ القرار والتي هي عملية المفاضلة بين بديلين أو أكثر بطرق أساليب علمية ترتبط بمدى قدرة القرارات المتخذة في قيادة المنظمة نحو الأهداف المرجوة وباستخدام أمثل للموارد المتاحة وفي الوقت المناسب، وارتفاع مستوى ضغوط العمل يؤثر على فعالية عملية اتخاذ القرار من خلال الحد من إدراك متخذي القرار للمعلومات وتخوفهم من اتخاذ القرارات نتيجة الضغوط.

# الفصل الأول

## المبحث الأول: مدخل لماهية تأهيل المورد البشري

### المطلب الأول : مفهوم تأهيل المورد البشري

#### الفرع الأول: تعريف تأهيل وإعادة تأهيل المورد البشري:

تعددت استخدامات مصطلح التأهيل بين التنمية، التطوير، تحسين التنافسية و الأداء، هذه الاختلافات ترجع إلى طبيعة استخدام هذا المصطلح عموماً، إما على المستوى الكلي (الاقتصاد) أو على مستوى بعض الوظائف التي تقوم بها المؤسسة، خاصة عندما يتعلق الأمر بتأهيل مواردها البشرية و الاستثمار فيها، والاهتمام أكثر بالرأسمال البشري و أصولها الفكرية.

اقترن مصطلح التأهيل من حيث المضمون بالعديد من الأبعاد، كتطوير الأداء، تحسين التنافسية، مواكبة التغيرات الحاصلة وهذا لمواجهة التحديات التي أفرزها المحيط التنافسي، من خلال مخططات التأهيل في المجال الاقتصادي، سواء تعلق الأمر بمجموعة من متطلبات التأهيل الخارجية أو الداخلية، وهنا ما يقابل لفظة التأهيل في المجال الاقتصادي مصطلح (œuvre en-mise la) ، كما أن من الباحثين من استخدم مصطلح التأهيل في مجال إدارة الموارد البشرية وعادة ما اقترن بمصطلحات أخرى كتسمية وتطوير الموارد البشرية من خلال تطوير ممارساتها، وفي مواضع أخرى اقترن التأهيل بتدريب الأفراد وتحسين معارفهم، واستخدمت مصطلحات ذات الصلة به لها كـ (Qualification) ، (Habilitation) (Développement) من أجل التكيف والاستجابة لمختلف التحولات الاقتصادية التي تعيشها المؤسسات خاصة في ظل التنافسية. لذلك من الضروري تأهيل العنصر البشري باعتباره العنصر الأهم والركيزة الأساسية التي يجب الاستثمار فيها بكثافة<sup>1</sup>.

#### 1- تأهيل المورد البشري:

**التأهيل لغة:** (تأهل) : "انتهل وللأمر صار له أهلاً، وإهالة الشيء: استوجبه واستحقه ويقال: هو أهل لكذا: هو يستحق له<sup>2</sup> أي أن الأهلية للأمر تعني الصلاحية والاستحقاق له".

والتأهيل يقابل في الفرنسية العديد من المصطلحات كـ (Qualification) ويعني به أهلية، كفاءة ، كما يقصد بها تصنيف مهني للعامل مع مراعاة تكوينه، خبرته وكذا المسؤولية التي أسندت إليه، ومنه جاءت (Qualifie) للعامل المحترف والكفاء والماهر<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عادل بوجمان: (2014)، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسال لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير، جامعة بسكرة، ص 30.

<sup>2</sup> المعجم الوسيط: (2004)، مجمع اللغة العربية، الطبعة الرابعة، مكتبة الشروق الدولية، مصر، ص 31.

<sup>3</sup> سهيل إدريس: (2002)، المنهل، دار الآداب، بيروت، ص 1000.

فالتأهيل يعني إكساب الفرد مهارات و خبرات عملية و تحسيسية بأهميته في المنظمة، و رفع مستواه الثقافي و جعله أكثر مرونة مع ظروف العمل المختلفة، و إعطائه الفرصة لإثبات الذات، و تمكينه من اتخاذ القرارات التي تحدث على مستواه، الشيء الذي يبعث في نفسه روح المسؤولية و الولاء و الشعور بالانتماء إلى المنظمة، فيدافع عن مصالحها كما يدافع عن مصالحه الخاصة، فبدونه لا تستثمر المنظمة و بدونها يفقد سبباً من أسباب وجوده.<sup>1</sup>

## 2- إعادة التأهيل:

تتعلق عملية إعادة التأهيل بالأفراد المؤهلين مسبقاً، لكن مع مرور الزمن أصابهم ركود لعدم مسابرة المحيط و الاستجابة لتغيراته و مواجهة تعقباته، كما يتعلق كذلك الأفراد ذوي الجمود الوظيفي غير الفعال، أي الذين انخفض احتمال ترقيةهم، فتعمل المنظمة على إعادة تأهيلهم بدل تسريحهم.

### الفرع الثاني: الإصلاح الإداري للمورد البشري ذوي الجهد الوظيفي الغير فعال

بالرغم من صعوبة إعادة تأهيل الأفراد ذوي الجمود الوظيفي غير الفعال، إلا أنه ليس مستحيلاً، و السؤال الأول الذي يواجه المدير في هذا المجال هو: لماذا يجب المحاولة لمساعدة مثل هؤلاء الأفراد، بالرغم من التأثير الكلي السلبي التي قد يحدثها مثل هؤلاء الأفراد على المنظمة، إلا أن هناك بعض الأسباب الجيدة التي تدعو إلى القيام بهذه المحاولة منها:<sup>2</sup>

**المعرفة الوظيفية:** فمثل هؤلاء الأفراد يكون قد مضى زمن طويل في المنظمة، و لديهم الخبرة واسعة بالوظيفة؛

**المعرفة التنظيمية:** فمثل هؤلاء الأفراد لا يعرفون فقط وظائفهم بل إنهم يعرفون المنظمة معرفة جيدة؛

**الولاء:** لهؤلاء الأفراد ولاء كبير للمنظمة إلى جانب رغبتهم في الإبقاء على وظيفتهم؛ الاهتمام بمعنوية و نفسية الأفراد الآخرين الموجودين في نفس المجموعة، لأنه إذا تم إنهاء عمل جميع الأفراد ذوي الجمود الوظيفي غير الفعال، سيكون هناك أزمة أو كارثة بالنسبة للمنظمة، وأيضاً سيزيد عدد هؤلاء الأفراد.

### المطلب الثاني: أساليب إعادة تأهيل الأفراد ذوي الجمود الوظيفي:

إذا تم افتراض أن المجموعة الإدارية في المنظمة تريد الإصلاح من هؤلاء الأفراد، و إعادة تأهيلهم للإبقاء عليهم في المنظمة، فما هي الأساليب الممكنة إتباعها لتحقيق هذا ؟

<sup>1</sup> من إعداد الطالب.

<sup>2</sup> رواية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، مصر، ص 255-256.

هناك على الأقل خمسة احتمالات: <sup>1</sup>

- ✓ توفر بدائل أخرى كوسائل محتملة لمنح الفرد تقدير الآخرين له، فمثلاً إذا كان مثل هذا الفرد لا يستطيع أن يحصل على التقدير من الآخرين من خلال الترقية المستقبلية، فإنه يمكن أن نجعل هذا الفرد يحصل على هذا التقدير من بدائل أخرى، كأن نشركه في بدائل أخرى، كأن نشركه في تدريب الأفراد الآخرين، أو إشراكه في ندوات لمناقشة طرق حل حديثة لبعض المشاكل أو تكييفه بمهام مميزة.
- ✓ تنمية وسائل جديدة لجعل وظيفته الحالية تحقق له رضا وإشباع أكثر، فكلما استخدمنا الوظيفة الحالية للفرد كوسيلة لزيادة رضاه عنها، كلما قلت احتمالات بقائه في مرحلة الجمود الوظيفي ومن بعض هذه الوسائل، أن نخلق نوعاً من المنافسة في الوظيفة التي تقوم بها الفرد، أو أن نربط بين آراء الفرد في وظيفته، و الأهداف الكلية في المنظمة.
- ✓ إحياء وظيفة و عمل الفرد من خلال إعادة تكليفه بمهام أخرى، و الفكرة في هذا المجال هي أن المنظمة تقوم بعمل تغيير وظيفي منظم لفرد لمراكز في نفس المستوى، و لكنها تتطلب مهارات متنوعة و خبرات مختلفة عما تتطلبه وظيفة الفرد الحالية.
- ✓ استخدام برامج للتنمية الذاتية و التطوير التي تعتمد على أسس واقعية بدلاً من الاعتماد على البرامج المصممة لتنمية الفرد للترقي إلى وظائف مستقبلية أي نعطي فرصة للفرد للالتحاق ببرامج التنمية التي تساعد أن يكون أفضل مستوى في وظيفته الحالية.
- ✓ تغيير الاتجاهات الإدارية اتجاه الأفراد ذوي الجمود الوظيفي غير الفعال، فالاتجاهات السلبية للمديرين، و إهمالهم لهذه الفئة من الأفراد، يؤدي إلى تفاقم و زيادة حدة المشكلة، لذلك لا بد للمنظمة أن تهتم هؤلاء لأنهم يمثلون الغالبية العظمى في المنظمات.

## المطلب الثالث: عوامل مؤثرة في نشاطات التأهيل والتطوير

- التطوير نشاط مستمر، يتطلب توفر عوامل تساعد على ذلك ومن بينها <sup>2</sup>
- ✓ التطوير الذي يتطلب تحديث مؤهلات العاملين : وهذا يعتمد على نشاط المنظمة و مجال عملها ، فإذا كانت تعمل في نشاط ينطوي على تغيرات سريعة ، فهي بحاجة إلى الأفراد الذين يمتلكون المهارات و المعارف الجديدة لذلك و يجب عليها تطوير العاملين بها يضمن تحديث مؤهلاتهم و ما يتماشى مع مواكبة هذه التغيرات

<sup>1</sup> راوية محمد حسن: مرجع سبق ذكره، ص 256-258.

<sup>2</sup> سعاد نائف برنوطي:(2007)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، ص ص 435-436

✓ إدارة عليا مقتنعة بالتطوير وأهميته: يتطلب التطوير جهد وتكاليف، أي هو بمثابة استثمار تظهر نتائجه في المستقبل، لذلك لا تهتم به إلا منظمة لها إدارة عليا واعية ومقتنعة بنشاط التطوير، فتوفر له مختلف الدعم الذي تحتاجه.

✓ توفر المعرفة والمختصين حول التطوير وتقييم برنامج له: حيث يسعى التطوير إلى مساعدة الأفراد اتضح مؤهلاتهم ومعارفهم وسلوكهم باتجاهات محددة، هذه العملية تتطلب مهارات في كل من التعليم والتحليل والنمو النفسي، وعلى الرغم من العديد من الجهود المبذولة إلا أنها ما زالت تعاني من العديد من النقائص والثغرات خصوصاً في الدول النامية وتكاد تكون مفقودة في الكثير منها وهو ما يفسر باكتفائها بنشاط التدريب والتعليم الانتظامي.

## المبحث الثاني: استراتيجيات تأهيل المورد البشري

### المطلب الأول: إستراتيجية التدريب

#### الفرع الأول: مفهوم التدريب وخطواته

#### 1- مفهوم التدريب

تتم المنظمات بالتدريب لأن ما ينفق فيه هو استثمار في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التدريب في زيادة المعارف والمهارات، الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية وفكرة الفرد على العمل.

و يعتبر التدريب « Training » من الأنشطة التي ترفع القدرات والمهارات الحالية والمقبلة للعاملين، ويختلف التدريب عن التعليم، ذلك في أن التدريب يركز على زيادة القدرات والمهارات التي لها علاقة بعمل محدد، بينما يعبر التعليم « Education » عن زيادة في المعارف والمدارس التي لا ترتبط بالضرورة بعمل محدد.<sup>1</sup>

التدريب عملية تعلم، تهدف إلى تطوير تحسين الأداء، أي إحداث تغيير فيه برفع مستواه إلى مستويات أعلى عن طريق الخبرة والتمرن. و سواءً تم ذلك للأفراد من غير العاملين ذاتياً أو تحت إشراف المنظمة بطريقة مباشرة أو بالاستفادة من جهود جهات أخرى في ذلك المجال بطريقة غير مباشرة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أمين ساعاني: (1998)، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، ص 74.

<sup>2</sup> أحمد ماهر: (1999)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ص 319.

فالتدريب يسعى إلى زيادة مهارات الأفراد لأداء العمل محدد، و مجموعة الأنشطة التي تسعى إلى هذا الغرض تمثل في مجموعها أنشطة التدريب، كما يمكن اعتباره على أنه "تأقلم مع العمل" أو أنه "تغيير في الاتجاهات النفسية و الذهنية للفرد اتجاه عمله تمهيداً لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل".<sup>1</sup>

## 2- خطوات التدريب:<sup>2</sup>

تتكون خطوات التدريب من أربعة مراحل متتابعة هي على النحو التالي :

### المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية:

و التي يكون تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد و إدارات معينة، و التي يتم تفصيلها من مجموعة الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب، و هي عبارة عن تغيير في الاتجاهات و زيادة في المعارف و تطوير المهارات في مجالات وظيفية محددة.

### المرحلة الثانية: تصميم برنامج التدريب

و الذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية (أو مادة أو محتوى تعليمي و تدريبي)، وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين في توحيد موضوعات التدريب إلى المتدربين (مثل المحاضرة، التمارين، المنافسة)، كما يتم تحديد المساعدات التدريجية، و كجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج، وكذلك تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب.

### المرحلة الثالثة: تنفيذ برنامج التدريب

و التي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج (من حيث مواعيد الجلسات، و الراحة، و أزمته)، كما تتضمن ذلك تحديد مكان التدريب (ترتيبه و إعداد تجهيزاته)، و المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج و ذلك خطوة بخطوة.

### المرحلة الرابعة: تقييم كفاءة التدريب

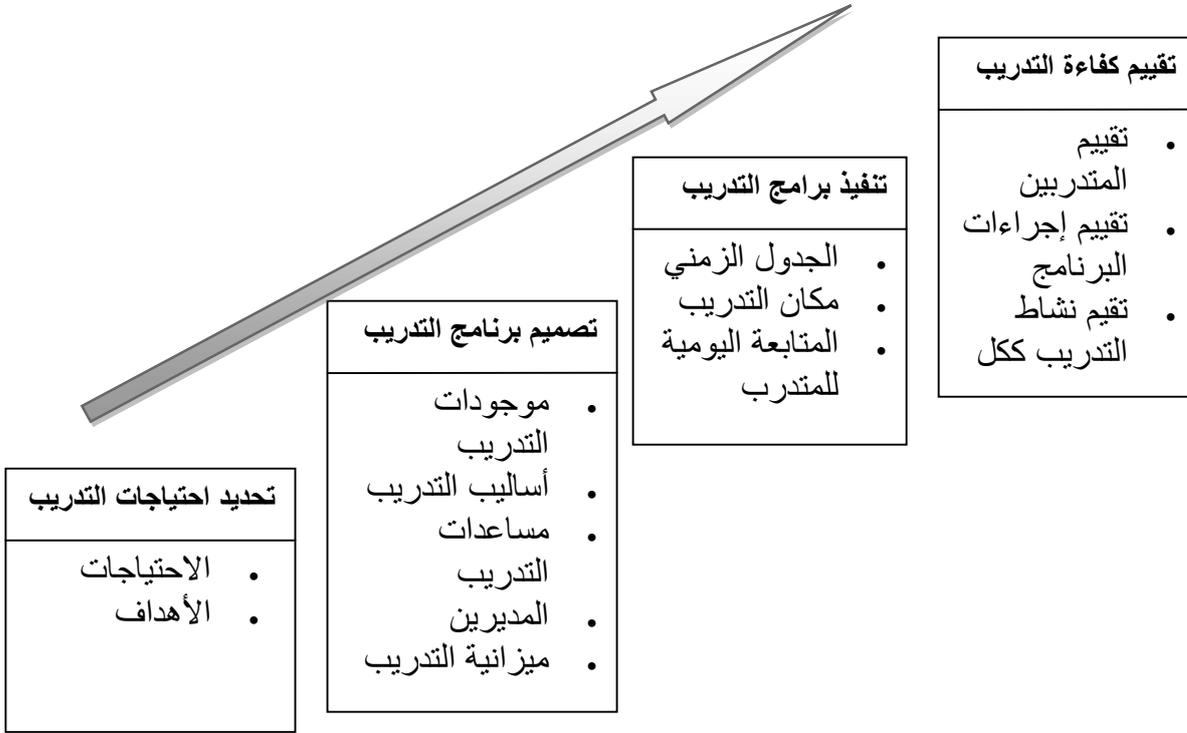
و يتم ذلك من خلال تقييم أداء المتدربين محل التدريب، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج، كما لا يجب أن ننسى أن تجميع نتائج التقدير في كل البرامج و قد يعني محاولة المنظمة إلى تقييم نشاط التدريب ككل.

و يمكن إظهار خطوات التدريب في الجدول التالي:

<sup>1</sup> أحمد ماهر، نفس المرجع أعلاه، ص 320-321.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 321.

## جدول رقم (01): خطوات التدريب



المصدر: أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، ص 320.

## الفرع الثاني: أنواع التدريب

## أولاً: التدريب حسب مرحلة التوظيف

أ- توجيه الموظف الجديد « Orientation »<sup>1</sup>

في البداية يحتاج الموظف الجديد إلى معلومات حتى يباشر عمله الجديد، كما أن هناك عدة طرق لتقديم الموظف الجديد للعمل، هناك من يعتمد على المحاضرات و البعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، و البعض الآخر يعتمد على مطبوعات بها كل المعلومات الهامة وغيرها من الطرق، و أهم البيانات التي تجمع هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد هي كالتالي: معلومات عامة عن المشروع؛ نظام العمل و نظام الحضور

<sup>1</sup> أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 324.

والانصراف؛ ملابس العمل؛ طريقة استخدام ممتلكات المشروع مثل الهاتف، و الآلات التصوير؛ الأجور و الاستحقاقات و العلاوات و الإسقاطات؛ الأجازات العادية و الطارئة و إجراءاتها؛ السلوك في العمل وقواعد التدخين و الأكل و الشرب؛ قواعد الأمن الصناعي و السلامة؛ موقع المشروع و الإدارات و الأقسام؛ التأمينات الاجتماعية و المعاشات و أنظمة العلاج؛ الأجازات و الأعياد، الترفيات و الحوافز؛ أسماء المشرفين و الزملاء و المرؤوسين.

### ب- التدريب أثناء العمل « On the job training »<sup>1</sup>

ترغب المنظمات أحياناً في تقديم التدريب في موقع العمل و ليس في مكان آخر في تطبيق كفاءة أعلى للتدريب، حينئذ تشجع و تسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات و التدريب على مستوى فردي للمتدربين، مما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثيرا من آلات اليوم تميز بالتعدد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، إنما عليه أن يتلقى معلومات على الآلة نفسها و من المشرف عليها، فيجاء على هذا النوع من التدريب هنا أنه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة.

### ج- التدريب بغرض تجديد المعارف و المهارة « Skill renewal training »<sup>2</sup>

حينما تتقادم معارف و مهارات الأفراد، و على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا و أنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، و على سبيل المثال حينما تدخل نظم المعلومات الحديثة و أنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات و الحسابات و الأجور والمبيعات و المستندات، يحتاج شاغلي هذه الأعمال إلى معارف و مهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

### د- التدريب بغرض الترقية و النقل « Promotion transfer training »<sup>3</sup>

تعني الترقية أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات و المعارف الحالية للفرد وذلك عن المهارات و المعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى إليها، و هذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات و المعارف.

<sup>1</sup> أمين ساعاني: مرجع سبق ذكره، ص 115.

<sup>2</sup> نفس المرجع أعلاه، ص 115-116.

<sup>3</sup> أمين ساعاني: نفس المرجع السابق، ص 116.

## هـ- التدريب لتهيئة المعاش « Retirement training »<sup>1</sup>

في المنظمات الراقية، يتم تهيئة الفرد أو العاملين في كبار السن إلى الخروج على المعاش، وبدلاً أن يشعر الفرد فجأة أنه "ركنة على الرف" بالخروج إلى المعاش، يتم تدريبه عن البحث عن ظروف جديدة للعمل، أو طرق الاستمتاع بالحياة، و البحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة، و السيطرة على الضغوط و التوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

ثانياً: أنواع التدريب حسب نوع الوظائف<sup>2</sup>

### أ- التدريب المهني و الفني « technical and vocational training »

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية في الأعمال الفنية و المهنية، و منها مثلاً أعمال الكهرباء و التجارة، و الميكانيك و الصيانة و التشغيل.

### ب- التدريب التخصصي « Professional training »

و يتضمن هذا التدريب معارف و مهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية و المهنية، وتشغل عادة الأعمال المحاسبية، و المشتريات، و المبيعات و هندسة الإنتاج، و صيانة الكمبيوتر، كما لا تتركز على الإجراءات الروتينية، و إنما تتركز على حل المشاكل المختلفة و تصميم الأنظمة و التخطيط لها، و متابعتها و اتخاذ القرار فيها.

### ج- التكوين الإداري « Managenal training »

يتضمن هذا التدريب المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة لتقليد المناصب الإدارية الدنيا (أي الإشرافية)، أو الوسطى أو العليا، و هي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط و تنظيم و رقابة، و اتخاذ القرارات، و توجيه و قيادة إدارة جماعات العمل و التنسيق والاتصال.

ثالثاً: أنواع التدريب حسب مكانها<sup>3</sup>

### أ- التدريب داخل الشركة « Internal training »

قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة، سواء بمدربين من داخل أو خارج الشركة، و بالتالي يكون على الشركة تصميم البرامج، أو دعوة المدربين للمساهمة في البرامج تم الإشراف على تنفيذها.

<sup>1</sup> نفس المرجع أعلاه، ص 116.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 326.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 327-328.

## ب- التدريب خارج الشركة « External training »

تفضل بعض الشركات أن تنقل كل أو جزءاً من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية و أدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة، و يمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بشركات خاصة أو بالالتحاق بالبرامج الحكومية:

- **شركات التدريب الخاصة:** على أي شركة تسعى إلى التدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات تدريب خاصة أن تطمئن على جدية التدريب فيها، و أن تفحص سوق التدريب و أن تقوم بتقديم مثل هذه المكاتب و الشركات الخاصة.
- **برامج حكومية:** تقوم الدولة أحياناً بدعم برامج التدريب، و ذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة.

و يمكن تمثيل كل ما سبق في الجدول التالي:

تقسيم أنواع التدريب		
مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
1- توجيه الموظف الجديد	1- التدريب المهني والفني	1- داخل المؤسسة
2- التدريب أثناء العمل	2- التدريب التخصصي	2- خارج المؤسسة
3- تدريب لتحديد المعرفة و المهارة	3- التدريب الإداري	
4- تدريب بغرض الترقية والنقل		
5- التدريب لتهيئة المعاش.		

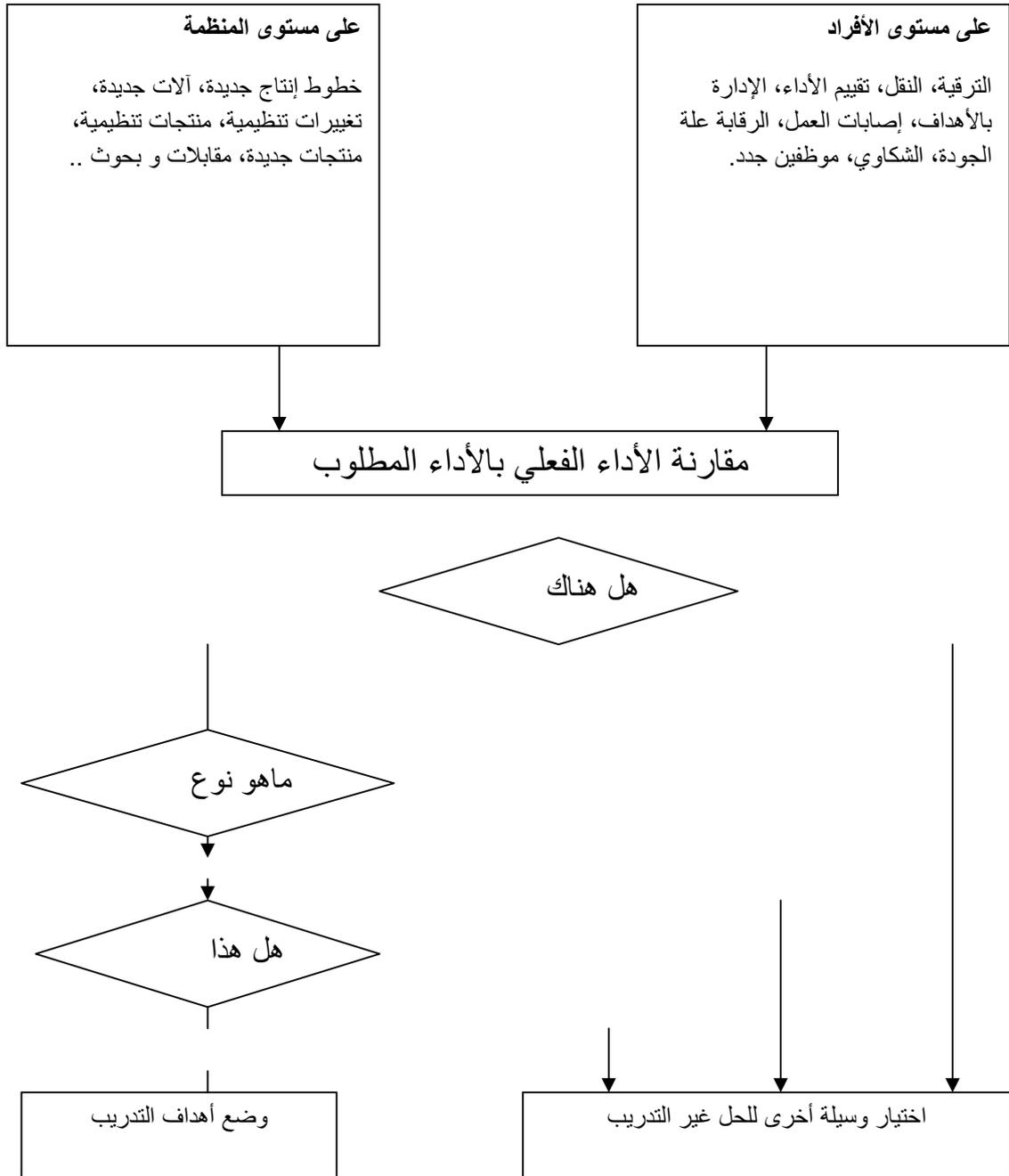
جدول رقم (02)

### الفرع الثالث: أساليب تحديد الحاجة إلى التدريب:<sup>1</sup>

يمكن تحديد القصور في المعلومات أو في المهارات، و الذي يحدد الحاجة للتدريب بأسلوبين، أولهما على مستوى الأفراد و ثانيهما على مستوى المنظمة ككل. و الشكل التالي يوضح ذلك.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 330-331.

شكل رقم (01): أساليب تحديد الحاجة إلى التدريب



المصدر: أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص 331.

## الفرع الرابع: تكاليف التدريب:

لتمكين الأفراد العاديين بالمهام الممنوحة إليهم بصفة عادية و صحيحة و بفعالية تنفق المؤسسة مبالغ كبيرة تتمثل في:

أ- تكاليف التدريب الرسمي:<sup>1</sup>

عدد قليل نسبياً من الأفراد الذين تم اختيارهم يملكون عند توظيفهم مهارات فنية تمكنهم من أداء و تنفيذ وظائفهم، و لتحديد مختلف تكاليف برامج التدريب الرسمي يجب أن نأخذ بعين الاعتبار:

- أنواع البرامج التدريبية؛
  - عدد المشاركين في العملية التدريبية؛
  - الوقت المسخر في تنفيذ البرامج التدريبية.
- و بهذا تستطيع المؤسسة تحديد تكاليف برامجها التدريبية و مقارنتها، و التي يمكن أن نقسمها إلى تكاليف استثمارية، و تكاليف تشغيلية، تكاليف التوجيه.

**1- التكاليف الاستثمارية:** هي التكاليف التي يمكن الاستفادة منها في برامج تدريبية متنوعة في المدى الطويل، و مثال ذلك المباني و الغرف التدريبية، إنشاء الدوائر الإعلامية الخاصة.

**2- التكاليف التشغيلية :** رواتب المدربين، تكاليف تصميم و تجهيز البرامج كالمصاريف المتعلقة بمكافأة المستثمرين و مصاريف تدريب المدربين، و المصاريف الإدارية و غيرها.

**3- تكاليف التوجيه:** يقصد بها تكاليف الوقت الضائع المسخر لجعل الفرد معتاداً و متعاوناً مع سياسة الأفراد.

<sup>1</sup> عبد القادر طرش: (1997)، دراسة سياسة التوظيف و تكاليفها في المؤسسة، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، ص 143-144.

ب- تكاليف التدريب أثناء العمل:<sup>1</sup>

نرى أنه من السهل تقدير تكلفة التدريب الأولى عكس تكلفة التدريب أثناء العمل، حيث أن معظمه يتم بصورة غير رسمية و يتم حينما تدعو الحاجة إليه و بصورة غير منتظمة يمكن تقسيمها إلى تكلفة استرداد الكفاءة و تكلفة الإشراف الإضافي.

1- **تكاليف استرداد الكفاءة:** تكاليف استرداد الإنتاجية للموظف الجديد، الأجور المدفوعة له قبل أن يصبح قادراً على الإنتاج.

2- **تكاليف الإشراف الإضافي:** تتضمن العلاوات و الأجور المدفوعة للمشرف مقابل الوقت الإضافي المخصص للموظفين الجدد أثناء العمل خلال فترة معينة.

3- **تكلفة الأداء للعاملين الآخرين:** حيث تتأثر إنتاجية الأفراد الذين يتعاملون أثناء العمل وحين تصل إنتاجية إلى المستوى العادي المطلوب، فإذا كان شخصاً مرتبطاً بخط التجميع في المصنع فإن هذا الشخص قد تكون سرعته في الإنتاج أقل و بالتالي يقلل إنتاجية العمال الذين يلونه في خط الإنتاج، و هذا النقص في الإنتاجية يعتبر من عناصر تكلفة التدريب أثناء العمل.

## الفرع الخامس : أثر إستراتيجية التدريب في الصور المختلفة لضغوط العمل

أ- اثر إستراتيجية التدريب على الاحتراق الوظيفي :<sup>2</sup>

يُعبّر عن الاحتراق الوظيفي تبدل الشعور او عدم الانسانية، وهو حالة الموظف الذي يتولد لديه شعور سلبي ومواقف ساخرة و متهكمة تجاه المراجعين (اللامبلاة) ويقاس بدرجات ثلاث حسب مقياس ماسلاك ( عال، معتدل، متدن)، ( العلي، 26.2003) ... كما يعبر عنه ايضاً حالة نفسية تصيب العامل بالارهاق والتعب الناجم عن اعباء اضافية، يشعر معها الفرد أنه غير قادر على تحملها وينعكس ذلك على الافراد العاملين والمتعاملين معهم، وعلى مستوى الخدمات المقمة لهم ( الخرايشة وعربيات، 301.2005)

فيظهر أثر التدريب في زيادة المعارف و المهارات، مع تصحيح الأخطاء بصفة تلقائية، الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية و فكرة الفرد على العمل وتجاوز تلك الحالة النفسية التي تُعبّر عن حالة سلبية ترتبط بالأداء . فمؤشر الشكاوي واصابات العمل والترقية .. الخ هي دلالة للحاجة الى التدريب على مستوى الفرد . ويتضح ذلك في نموذج خطوات التدريب في تحديد الحاجات والأهداف .<sup>3</sup>

<sup>1</sup>عبد القادر طرش: نفس المرجع السابق، ص 144-145.

<sup>2</sup> ساهر مسلم عياد أبو مسعود: (2010)، ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الادريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي ، الجامعة الاسلامية ، ص7

<sup>3</sup> أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 320.

## ب- اثر إستراتيجية التدريب على الاغتراب الوظيفي:

يُعبّر عن الاغتراب الوظيفي شعور العامل في المؤسسة بالعزلة والانفصال المعنوي بينه وبين المؤسسة وغياب لمعنى العمل والتشاؤم... والارضا أحد مداخل مرض المنظمة، لذلك يظهر أثر التدريب في مختلف مراحلها الى تعزيز الرغبة في الانجاز وهو دافع اساسي ضمن العوامل السيكولوجية، وتجاوز تلك الحالة النفسية التي تعتبر شفرة حادة على الأداء. ويؤيد (ستيرز 1991)<sup>1</sup> بحماسة ودون تحفظ عقد البرامج التدريبية لدافعية الانجاز للأعمال التي قام بها (ماكلياند 1971)، حيث التجربة التي قام بها (ونتر) عام 1971 حيث وضع برنامجا تدريبيا لبعض رجال الاعمال بهدف رفع الدافع للانجاز لديهم، وبعد مضي (5) سنوات اسفرت التجربة عن تحسب جوهرى في اداء هؤلاء المديرين الذين خضعوا للبرنامج التدريبي (McClelland 1971). حينما يضعف الانتماء و يشوبه الخلل فإن ذلك يشير إلى وجود الاغتراب، باعتباره المقابل السلبي للانتماء و دلالة على نزيه الوعي و أزمة الهوية، حيث يشير الاغتراب إلى افتقار العلاقات و خاصة عندما تكون هذه العلاقات متوقعة و هي حالة يبدو فيها الأشخاص و المواقف الشائعة غريبة.<sup>2</sup>

ج- اثر إستراتيجية التدريب على الانغماس الوظيفي:<sup>3</sup>

يُعبّر عن الانغماس الوظيفي على انه حالة نفسية ايجابية اتجاه العمل، ويتضح ذلك في انغماس الأنا ، والذات، والمشاركة، حيث ترتبط هاته الحالة في توفر ظروف تنظيمية تساهم في تعزيز هذا الشعور على غرار العلاقة مع الزملاء ونوعية الإشراف ونمط القيادة في المؤسسة، فأثر التدريب في هذه الحالة النفسية ذات الدلالة الايجابية تظهر في تعزيز بعض المفردات منها الولاء والانتماء والقدرة على الانجاز، فالحاجة إلى التدريب تعتبر إستراتيجية ضرورية، لتجاوز إلى حد ما الانحرافات كشكل من أشكال المعاناة في العمل و الأداء .

<sup>1</sup> منصور بن زاهي: (2006)، الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الاطارات الوسطى لقطاع المحروقات ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في

علم النفس العمل، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، ص8

<sup>2</sup> منصور بن زاهي و تاويريت نورالدين: (بدون سنة نشر)، الاغتراب الوظيفي كشكل من أشكال المعانات في العمل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الملتقى الدولي

حول معانات العمل، ص 132

<sup>3</sup> من إعداد الطالب

## المطلب الثاني: إستراتيجية التمكين

الكثير من المسيرين يعتقدون أن جوهر حرفتهم (Métier) هو القرار، فبالنسبة للمسير الذي بدأ مسيرته الوظيفية تنجو منه على مستوى الإدارة العليا (الشيء الذي لم يمكنه الاحتكاك بالتكنولوجيا)، فإنه إذا أستشير مثلا في مشكل تكنولوجياي معقد فإنه سيقدر حتى وإن لم يفهمه، لأن اتخاذ القرار من حقوقه.

نفس الشيء بالنسبة لكل المنظمات التي تعتمد البيروقراطية أو التيلورية في التسيير، مما يستغرق وقتاً أطول في اتخاذ القرار، كما قد يكون غير ملائم لأن الذي أصدره بعيد عن مكان المشكل أو الظاهرة.

إن التطور المستمر في المحيط و التعقيدات المتزايدة حتمت على إدارة الأعمال الحديثة إيجاد استراتيجية تتبناها في تمكينها من التكيف و التأقلم مع شتى الظروف في وقت قصير، و التمكين هو أحد هذه الاستراتيجيات.

## الفرع الأول: تعريف التمكين

نال التمكين كمفهوم تعاريف كثيرة من لدن الباحثين والمهتمين، إضافة الى انتشاره في أوساط العاملين في كثير من منظمات الأعمال في أمريكا واليابان وأوروبا، وأخذنا نسمع كثيرا عن المنظمات المتمكنة، والمدير المتمكن، والمشرف المتمكن، والفريق المتمكن. كل ذلك أتى بفضل الكتابات حول مفهوم التمكين وإيجاد بيئة العمل المتمكنة، فالتمكين له جانبان علة وجه العملة، فللعاملين هو أن تريد القيادة الإدارية أفرادا يتصرفون على وفق أداء متميز للأعمال، وللقيادة هو أن تقوم بمنح العاملين تلك المسؤولية. فيرى (simons 1995) التمكين انه امتلاك الأفراد الحرية في أداء العمل مع مسؤوليته الكاملة على النتائج، في حين يرى آخرون التمكين من وجهة نظر أخرى أمثال

( Ivancevich 1997 ) على انه عملية تعزيز اندماج الأفراد في أعمالهم، لاسيما التصميم والتدقيق والتفاعلات وصنع القرارات، على حين يُعرف (Robbins 1998) التمكين بأنه منح الأفراد العاملين الصلاحيات الواسعة لاتخاذ القرارات الخاصة بأوجه تطوير الخدمات المقدمة للزبائن، وأخيرا فقد عرف (Daft 2003) التمكين بأنه منح الأفراد العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها<sup>1</sup>.

وفي ضوء كل هذه التعاريفات يلاحظ التمكين بأنه (عملية تأهيل العاملين في تحديد أهداف عملهم الشخصي ومسؤولية إنجازها واتخاذ القرارات في مجاله ومعالجة المشكلات التي تواجههم وحلها في إطار المسؤولية المناطة بهم والسلطة الممنوحة لهم من قبل المستويات الإدارية العليا، فضلا عن حرية التصرف لمواجهة الحالة في ضوء المواقف المختلفة في العمل).

<sup>1</sup> عباس حسين جواد: ( بدون سنة نشر ) ، أثر استراتيجية التمكين في تنشيط راس المال الفكري، جامعة الانبار ، كلية الادارة والاقتصاد، ص13

## الفرع الثاني: التمكين بوصفه إستراتيجية

لقد عد ( Nixon 1994 ) التمكين إستراتيجية إدارية تستخدم لحث العاملين والمشرفين والمدراء وتشجيعهم على استخدام مهاراتهم وخبراتهم في العمل على أحسن ما يرام عن طريق إعطائهم القوة ومنحهم الحرية في التصرف وتزويدهم بالموارد الممكنة لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها. وأضاف (Cook1994) إلى أن تلك الإستراتيجية تتخذ مرحلتين مهمتين هما:<sup>1</sup>

- 1- تأهيل الأفراد من خلال التدريب لأداء ادوار جديدة
- 2- تحسين العمليات وإعطاء الإدارة دورا مساعدا في هذا الجانب

يلاحظ مما سبق أن التمكين كإستراتيجية هو رسم خطة عمل للعاملين الذين يراود تمكينهم لتحقيق القيمة المضافة للعمل في إطار أفق زمني بعيد المدى .

أما صيغ التمكين المتاحة في ضوء الإستراتيجية فتأخذ ثلاث أشكال يمكن إنجازها على النحو التالي:<sup>2</sup>

أ- إستراتيجية المشاركة : **Participation Strategic**

عرف (Geroy.etal 1998) التمكين بأنه خطة عمل يصرف بموجبها العاملون في عملية اتخاذ القرار بواسطة توسيع حرية التصرف في هذا المجال، وهذا التعريف له صلة بالمشاركة وذلك من خلال تكليف العاملين بعد امتلاكهم صلاحية اتخاذ القرارات من اداء الاعمال المباشرة ومستوى تنفيذ الخدمة للزبائن،

ب- إستراتيجية الإثراء الوظيفي: **Job Enrichment Strategic**

تتضمن هذه الإستراتيجية بناء برنامج تدريبي متكامل يشجع العاملين على إدراك وتقمص الدور العاطفي لتلبية رغبات وحاجات الزبون، بهدف إعطاء قيمة مضافة للخدمة المقدمة من قبل المنظمة واللجوء إلى المبادرات في تلبية متطلبات خدمته.

ت- إستراتيجية المشاركة بالملكية **Owner 's Participation Strategic**

لقد أشار (Marching et al 1992) أن رقابة العاملين تحتل أعلى درجات المشاركة في سلم اتخاذ القرارات في حين أضاف (Lashaly 2001) الملكية وعدها من الاستراتيجيات المهمة لتعزيز مكانة الفرد المتمكن في اتخاذ القرارات، إذ من خلالها يستطيع العاملون مقاومة الضغوطات والاستغلال الذي يمارسه المالكون بحقهم.

<sup>1</sup> عباس حسين جواد: مرجع سابق، ص 14

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 14-15

## الفرع الثالث: خصائص وأهمية إستراتيجية تمكين العاملين

أولاً: خصائص إستراتيجية تمكين العاملين:<sup>1</sup>

يتضمن تمكين العاملين في المؤسسة أربع خصائص وهي على النحو التالي:

- 1- المعلومات عن أداء المنظمة: في المؤسسات التي يتم فيها تمكين العاملين شكل كامل مثل مجموعة (Mco.Group) لا توجد معلومات سرية، كل موظف في المؤسسة بإمكانه الحصول على جميع المعلومات المالية بما في ذلك رواتب المدراء التنفيذيين.
- 2- المعرفة والمهارات للمساهمة في أهداف المنظمة: المؤسسات يمكن ان تستخدم البرامج التدريبية، بمساعدة الموظفين في الحصول على المعرفة والمهارات التي يحتاجونها للمساهمة في الاداء التنظيمي.
- 3- القوة في القرارات الجوهرية: وهذا يعني قدرتهم على التأثير على ان يكون دور فاعل في منظماتهم، واحساس الآخرين بهم، والسماع لهم، والاستئناس بمقترحاتهم والأخذ بأرائهم.
- 4- المكافآت تبني على اساس اداء المؤسسة: في المؤسسات التي تمكن العاملين ، غالباً ما تكون مكافآتهم مبنية على النتائج التي تعرض المؤسسة لحدود دنيا من الانتاج، فالعديد من المؤسسات في الوقت الحاضر تطبق نتائج التمكين وتمكن العاملين بدرجات متباينة .

ثانياً: أهمية إستراتيجية التمكين :<sup>2</sup>

تتجلى أهمية إستراتيجية التمكين في بعض النقاط التالية:

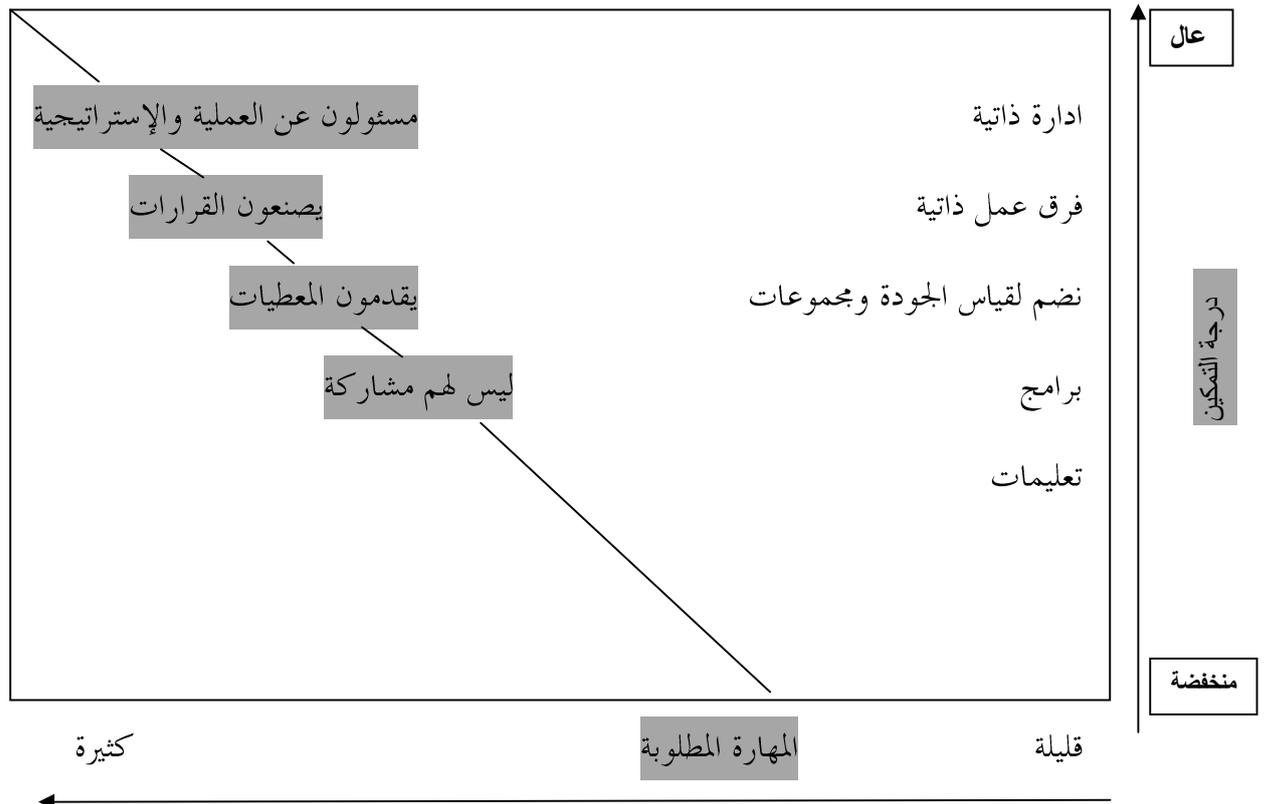
- ✓ سرعة اتخاذ القرارات والادارة الجيدة لوقت الادارة العليا، فكثير من القرارات والمشكلات تحل على المستوى التشغيلي للعاملين.
- ✓ اتخاذ قرارات فعالة على مستوى العاملين مبنية على معلومات وبيانات فعلية في بيئة العمل المباشر او موضع اتخاذ القرار.
- ✓ الاستفادة من خبرات ومهارات العاملين في التفكير والابداع وقبول التحدي نحو اتخاذ القرارات وحل المشكلات المختلفة على مستواهم التنفيذي، وبما يثبت للادارة العليا اهم اهل ثقة واكثر قدرة على تحمل المسؤولية .
- ✓ أكبر استفادة ممكنة من البيانات والمعلومات المتاحة على مختلف مستويات التشغيل ، فالتمكين يدعم من خلال نظام المعلومات، ويدعم نظام المعلومات بالتغذية المرتدة عن القرارات التي تم اتخاذها

<sup>1</sup> هيثم العاني:(2007)، الإدارة بالحوافز، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص 140

<sup>2</sup> محمد حسين الوادي:(2012)، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ص 101

## الفرع الرابع: مستويات إستراتيجية تمكين العاملين

يدرك معظم المديرين ان عملية اعادة الحيوية لمنظمتهم لابد ان تحدث من اسفل الى الاعلى، لكن المشكلة هي كيفية نقل هذه الرسالة الى العاملين دون استحضار ذلك النوع من الضغوط التي تجعلهم اقل انتاجية وعطاء، وحل هذه المشكلة يكمن في التمكين ، وهو اكثر سهولة مما نعتقد مع الاعتراف بأنه يتطلب مستوى عال من الانفتاح والتزاهة من قبل الإدارة العليا ، واساليب التمكين الحالية تسير في تسلسل كما هو موضح بالشكل التالي:<sup>1</sup>



المصدر: عطية حسين أفندي، مرجع سابق، ص 37

شكل رقم (02) : تسلسل التمكين

نلاحظ من الشكل السابق فإن تدرج مستويات التمكين يبدأ من انعدام سلطة العاملين وينتهي بالتمكين الكامل حيث يشارك العاملون في وضع استراتيجية المنظمة، وإذا كان التمكين هو قمة تدخل العاملين واشتراكهم في صنع واتخاذ القرارات ، فإن ذلك يتم على مستوى الأفراد ومجموعات العمل، ومن خلال التمثيل للمجموعة أو بطريقة آلية ونظامية حيث تنساب المعلومات بحرية كاملة ويتخذ القرار أفضل الأفراد بغض النظر عن مكانتهم أو وظيفتهم.

<sup>1</sup> عطية حسين أفندي : (2003) ، تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، ص 37

## الفرع الخامس: نماذج تمكين العاملين

لبلوغ أو الاقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقاً لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية، وتعدد نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم تمكين العاملين، وسوف يعرض الباحث أهم النماذج التي تفسر التمكين ومنها :

1- نموذج (Conger and Kanungo, 1988) :<sup>1</sup>

عرف (Conger and Kanungo, 1988) التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين " كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف ، والعمل على إزالتها والتغلب عليها، بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية "، واقترح الكاتبان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين :

**الأولى :** يمكن النظر للتمكين كاتجاه اتصالي - فالتمكين يدل ضمناً على تفويض السلطة أو القوة .

**الثانية :** يمكن النظر للتمكين أيضاً كاتجاه تحفيزي ، فالتمكين يدل ضمناً وبكل بساطة على أكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة ، ويظهر ذلك جلياً في التعريف الذي تبناه الكاتبان .  
ولتقرير مستوى التمكين في أي منظمة ، حدد (Conger and Kanungo) خمس مراحل لعملية التمكين، وتتضمن:

- **المرحلة الأولى :** تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين، ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام الاتصالات، والمركزية العالية في توزيع الموارد، أما عناصر أسلوب الإشراف ونظام المكافآت فتشمل التسلط، السلبية، التحديد الاعباطي للمكافآت، ضعف قيم التحفيز، وغياب الإبداع، وتشمل عناصر تصميم العمل غياب وضوح الدور ، ضعف أو غياب التدريب والدعم الفني ، نقص السلطة المناسبة، عدم التحديد المناسب للموارد، الأهداف الغير واقعية ، محدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين، الروتين الشديد في العمل، وضعف التنوع في العمل، لذلك فإن الحاجة لتبني التمكين تكون ضرورية عندما يشعر العاملون بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم، ولهذا لا بد أن تعمل الإدارة على التقصي والتعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور، وعندما يتم التعرف على تلك الظروف يمكن للمنظمة أن تتبنى استراتيجية للتمكين لإزالة تلك الظروف .

- **المرحلة الثانية :** استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباتها كتحديد الهدف ، والإثراء الوظيفي ، والمكافآت المرتبطة بالأداء ، ويجب أن يكون الهدف من استخدام تلك الاستراتيجيات ليس فقط لإزالة الظروف

<sup>1</sup> : J.A., Conger, and R.N., Kanungo, **Op.Cit.**, pp. 108 – 112.

والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة، ولكن يجب استخدامها أيضاً وبشكل رئيس في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية .

– المرحلة الثالثة : تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام أربع مصادر : المكاسب الغير فعالة، التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي، والاستشارة العاطفية .

– المرحلة الرابعة: ونتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء، والاعتقاد بالفاعلية الذاتية .

– المرحلة الخامسة : التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة . واختصاراً، يرى الكاتبان بأن التمكين يمثل " العملية التي من خلالها يعتقد الفرد أن فاعليته الذاتية تتحسن، وأن تمكن العاملين يعني أن تسعى إلى تقوية اعتقاد الفرد بفاعليته الذاتية أو تعمل على إضعاف أو التقليل من اعتقاد الفرد بفقدانه للقوة " .

نموذج (Thomas and Velthouse, 1990) :<sup>1</sup>

قام (Thomas and Velthouse, 1990) بإكمال العمل الذي أنجزه (Conger and Kanungo) ، وذلك ببناء نموذج التمكين الإدراكي (Cognitive Empowerment Model) ، وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي " تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها، والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز"، وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات، ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات، الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة، وحدد الكاتبان أربع أبعاد نفسية للتمكين حيث اعتبراً أنها تمثل أساساً لتمكين العاملين وهي :

1- التأثير الحسي أو الإدراكي (Sense of Impact) : ويقصد بالتأثير الحسي " الدرجة التي ينظر من خلالها للسلوك على أنه قادر على إحداث التغيير اللازم فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد " ، ويقوم التأثير بالاعتقاد بأن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين، وكذلك يؤثر في القرارات التي يمكن أن تتخذ في كل المستويات .

2- الكفاءة (Competence) : ويقصد بها إلى أي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة، فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها، ويعرفون جيداً بأنهم يمكن أن يؤديها بإتقان إذا بذلوا جهداً، فالكفاءة تعبر عن شعور الفرد بالإنجاز عند أدائه أنشطة المهام التي اختارها بمهارة، والشعور بالكفاءة يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد، والجودة في أداء المهام .

<sup>1</sup> : K. W., Thomas, and B. A., Velthouse, **Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive model of Intrinsic task Motivation**, Academy of Management Review, 1990, Vol.15, No.4, pp. 66 – 81.

- 3- إعطاء معنى للعمل (Meaningfulness) : تهتم بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد، ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد، كاعتقاد الفرد مثلاً أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة، وإعطاء معنى للعمل يعني أن يشعر الفرد بالفرصة بممارسته مهام لأغراض نبيلة، فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساساً أن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة .
- 4- حرية الاختيار (Choice) : وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله، وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعوراً للفرد بأنه حر في اختياره، والإحساس بأنه قادر على استخدام حكمة الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها .

### الفرع السادس: أثر إستراتيجية التمكين في الصور المختلفة لضغوط العمل

#### أ- أثر إستراتيجية التمكين على الاحتراق الوظيفي:

حالة الاحتراق الوظيفي ليست بالدائمة وبالإمكان تفاديها والوقاية منها، حيث هناك وسائل عديدة لمواجهة مسببات الاحتراق الوظيفي في العمل عادة ما تكون هذه الوسائل فردية وأخرى تنظيمية<sup>1</sup>، وباعتبار ان التمكين خطة عمل يصرف بموجها العاملون في عملية اتخاذ القرار بواسطة توسيع حرية التصرف بعد امتلاكهم صلاحية اتخاذ القرارات من أداء الأعمال المباشرة . فإن التمكين في المؤسسة يوضح العلاج التنظيمي للاحتراق الوظيفي في تحسين العلاقة بين كافة العاملين وحسن استغلال تقويم الاداء والاهتمام بالإثراء الوظيفي والتقدم المهني والمشاركة في اتخاذ القرارات .<sup>2</sup>

#### ب- أثر إستراتيجية التمكين على الاغتراب الوظيفي :

إن الإنسان حسب " فروم"<sup>3</sup> مغترب عن كل شيء، ويمكن القول أن المغترب في رأي " فروم " هو الإنسان الذي تحول الى آلة . حيث يوضح " فروم " أن قشرة التفاعل الزائفة التي يتحلّى بها الإنسان تخفي ورائها ياساً لا شعورياً، ومن هنا فالإنسان بحاجة الى قدر من الأمل كي يتمكن من العودة الى ذاته. فلا تختلف تلك الحاجة بالنسبة للعامل في المؤسسة، فغيابها شعور بالاغتراب، فالتمكين هو عملية تعزيز اندماج الأفراد في أعمالهم، لاسيما التصميم والتدقيق والتفاعلات وصنع القرارات، فيختزل بذلك إلى حد ما ذلك الشعور المحبط.

<sup>1</sup> سناهر مسلم عياد أبو مسعود: مرجع سابق، ص51

<sup>2</sup> من اعداد الطالب

<sup>3</sup> منصور بن زاهي : مرجع سابق، ص 51

### ت- أثر إستراتيجية التمكين على الانغماس الوظيفي :

إن الصورة التلقائية لحالة الانغماس الوظيفي عادة ما تعطي إشارة إيجابية للعامل في المؤسسة، فالواقع الفعلي لبيئة الإدارة<sup>1</sup> وطبيعة العلاقات بين المستويات الإدارية الثلاثة، يوضح أن الصف الثاني يطمع دائماً في كرم الصف الأول، ويطمع في فرص التعلم سواء من خلال التدريب في بيئة العمل أو لدورات وندوات تدريبية ومؤتمرات، أو بإتاحة الفرصة للمبادرة وحرية الحركة من خلال التمكين، ويطمعون أيضاً في أن تتاح لهم المعلومات والصلاحيات الكافية دون تركيز للسلطة أو للمعلومة أو للقرارات .

لكن الملاحظ أيضاً أن الصفوف التالية لا تكون مؤهلة بنفس القدر من الخبرة والحنكة، التي توافرت لتاركي مناصبهم بحلول سن التقاعد، والغريب أن يقال أن الصفوف التالية ليست لها خبرة وتمكن الصفوف التاركة، ويقال ذلك من الأجيال الشابة وأيضاً من القيادات التي على وشك أن تترك مواقعها، أما أن يقال ذلك من قبل الأجيال الشابة فهذا حقهم في أن يكونوا قد نهلوا من خبرة رؤسائهم وزملائهم الأقدم، وأما ما يقال من قبل القيادات التي على وشك أن تترك الخدمة قريباً فهو أمر مستغرب في إشارة لشدة درجة الانغماس .

### الخلاصة:

خاتمة قولنا أن تأهيل و إعادة تأهيل العنصر البشري لم يعد أمراً اختيارياً تلجأ إليه المؤسسات الجزائرية، بل هو ضرورة ملحة إذا أرادت أن تتكيف مع النظام العالمي الجديد الصارم و تتجدد كي تصبح أكثر تنافسية، و تضمن بذلك استمراريتها. إذاً من خلال هذا البحث استنتجنا ما يلي:

- العنصر البشري من أهم الموارد التي تملك المؤسسة لذا يجب أن تعامل معه المؤسسة بمرونة و ذكاء كي تستفيد منه قدر ما يمكن؛
- تأهيل العنصر البشري شرط لازم لاستمرار مؤسساتنا خصوصاً و الجزائر تفاوض من أجل انضمام إلى المنظمة العالمية لتجارة؛
- العنصر البشري المؤهل أحد أسباب رضا الزبون عن المؤسسة؛
- التمكين والتدريب هما من أهم الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة الجزائرية أن تتبعها.

<sup>1</sup> شاكر العدوان: (2004)، واقع التمكين في المنظمات العربية ، المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية ، القاهرة ، ص 17 .

# الفصل الثاني

## المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل

## المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل

اهتم العديد من الباحثين والمفكرين بموضوع الضغوط وخاصة المتعلقة بالعمل، لأن الفرد يعيش في عصر مليء بالشقاء والتعب، مما تتكون له العديد من الضغوطات تهدد حياته وعمله .

فأصل كلمة ضغوط لغويا إلى الكلمة اللاتينية **stringer** والتي تعني **يُسْحَبُ** بشدة .

أما اصطلاحا فقد تعددت تعاريفها لتعدد وجهات نظر الباحثين حولها، فبعضهم ركز على البيئة الخارجية للفرد واعتبرها مصدر رئيس لضغوط العمل، وبعضهم ركز على مقدار الضغوط التي يشعر بها الفرد . وقد اعتبرها آخرون ناشئة عن الصعوبات ومعوقات تقف أمام الفرد، حيث تنشأ الضغوط نتيجة مواقف سلبية، و البعض أضاف أنها تنشأ عن فرص يستطيع الفرد أن يستغلها أي مواقف ايجابية .

ويعرف " **لعديلي** " ضغوط العمل بأنها : " الجانب النفسي و التغيرات النفسية التي تحدث داخل الفرد عندما تكون متطلبات بيئة العمل التي على الفرد مواجهتها تفوق طاقاته وإمكاناته، وهذا بالنسبة له يعتبر تهديدا يمارس ضغطا نفسيا عليه" <sup>(1)</sup> <sup>1</sup>

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة : (2008)، إدارة الصراع و الأزمات وضغوط العمل ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، ص 106

إن رد فعل العامل اتجاه الضغوط يمر بثلاث مراحل: (1)

المرحلة الأولى: التنبيه بالخطر ( الإنذار )

تتمثل في التعاملات الجسمانية والنفسية الداخلية التي يترتب عليها توتر الأعصاب، ارتفاع ضغط الدم .

المرحلة الثانية: المقاومة

تبدأ مع تزايد ضغوط العمل وارتفاع مستوى القلق والتوتر، يترتب على هذه المقاومة إصدار قرارات متعددة وعاجلة يترتب عليها وقوع عدة حوادث وضعف القرارات المتخذة.

المرحلة الثالثة: الإرهاق

تظهر هذه المرحلة مع انهيار المقاومة وظهور العديد من الأمراض المرتبطة بالضغط النفسي وغيرها من المخاطر التي تعتبر تهديدا مباشرا أو غير مباشر.

عموما هناك ثلاث وجهات نظر لضغوط العمل وهي: (2)

أولا: النظر إلى الضغوط كاستجابة للتهديد

لاحظ ( Briner )، أن الجسم البشري قد ركب بطريقة تمكنه من الصراع من اجل البقاء، كما أشار كذلك إلى أن خوف الإنسان في القديم من مواجهة الحيوانات المفترسة قد اوجد لديه بصفة طبيعية ردود فعل عصبية متناسقة من اجل الاستعداد لمواجهة الهجوم الخارجي . هذا الاستعداد تمثل في تغير جسم الإنسان أثناء الخطر .

إضافة إلى ( Canon )، الذي اهتم في دراسته عن الضغوط . بمعرفة مدى تأثير عدة عوامل، مثل البرودة ونقص الاكسجين وغيرها ... وقد قادته هذه الدراسة إلى نتيجة مؤداها انه من الممكن تحمل الضغوط الناجمة عن هذه المصادر عندما تكون خفيفة ومعتدلة، غير انه تدوم هذه المسببات لفترة طويلة أو تكون آثارها قاسية فإنها في النهاية قد تعود إلى تخلخل النظام البيولوجي للفرد .

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي و ثابت عبد الرحمان إدريس: (بدون سنة نشر)، السلوك التنظيمي، دار العبد، الكمبيوتر والطباعة، ص 517

<sup>2</sup> عبد الرحمان بن احمد بن محمد هيجان: (1990)، ضغوط العمل، الرياض، ص ص 14-19

ثانيا : النظر إلى الضغوط كتهديد في حد ذاتها:

يعد الباحث السويدي ( بيرتل جارديل )، من الأوائل الذين اهتموا بدراسة العلاقة بين بيئة العمل، على اعتبارها ظرف خارجي عن إرادة الفرد و الضغوط، حيث أوضح أن بيئات العمل التي تساهم في الشعور بالعجز و العزلة تعتبر من البيئات المسببة للضغوط بالنسبة لمعظم العاملين بها.

أما ( مارياني فرانكن هيويسر )، فقد حاولت وضع نموذج لتفسير ضغوط العمل، بالاعتماد على عاملين رئيسيين هما: الجهد باعتباره وسيلة حيوية للتكيف و الكفاح من اجل التحكم في مجريات الأمور، و التوتر على اعتباره انه شعورا بعدم الرضا و الملل و عدم القدرة على التوقع بما سيحدث في المستقبل .

بينما ( بريف وشولر وفان )، فقد حاولا أن يُعدوا قائمة بأهم مصادر الضغوط المتعلقة بالعمل و صنفوها إلى ثلاث فئات رئيسية على النحو التالي :

- 1- المصادر المتعلقة بالخصائص التنظيمية و العمليات .
- 2- المصادر المتعلقة بمطالب العمل و خصائص الدور .
- 3- المصادر المتعلقة بخصائص الفرد و توقعاته.

ثالثا : النظر إلى الضغوط كأمر داخلية متعلقة بالفرد

تقوم وجهة النظر هذه على أساس وجود الفروق الفردية بين الأفراد، فيما يتعلق باستجاباتهم للضغوط، فقد تركز اهتمام الباحثين تبعا لوجهة النظر هذه على محاولة معرفة: ماهي العوامل التي تحدد هذه الفروق أو الاختلافات بين الأفراد بالنسبة للضغوط وعلاقتها بالأمراض ؟ ولإجابة على هذا السؤال، حاول الباحثون التركيز على عدد من الاحتمالات، حيث اعتبروا هذه الاحتمالات سببا للفروق الفردية بين الأشخاص في استجابتهم للضغوط، هذه الاحتمالات تتعلق بالعوامل الشخصية و العوامل الذهنية و العوامل البيئية .

- ولقد تم تصنيف الباحثين لتحديد مفهوم طبيعة ضغوط العمل على النحو التالي:

**1- المفهوم الذاتي للضغوط :** يتعامل أصحاب هذا الاتجاه مع الضغوط باعتبارها، ردود الأفعال البدنية والنفسية والسلوكية التي تصدر عن الفرد نتيجة تعرضه لمثيرات معينة، ومن أهم التعاريف المقدمة من طرف أصحاب هذا الاتجاه حول ضغوط العمل ما يلي: <sup>(1)</sup>

تعريف (Selye.1973)، للضغوط على أنها: " الاستجابة غير المحددة لما تفرضه الظروف على الفرد من متطلبات".

كما يُعرفها (Pakes.Decotus)، " إدراك أو شعور الفرد باختلاف في حالته البدنية والنفسية كرد فعل للإحداث والظروف الموجودة في بيئة العمل".

ويُعرفها (Luthans1985)، " استجابة الجسم لمجموعة من المواقف والمتغيرات البيئية، والتي يترتب عليها العديد من الانحرافات والآثار السلوكية والفسولوجية والنفسية للعاملين في المنظمة "

**2- المفهوم البيئي للضغوط :** يتعامل أصحاب هذا الاتجاه مع الضغوط باعتبارها مجموعة من العناصر والمثيرات والقوى البيئية التي تؤثر على الفرد، ومن أهم التعاريف المقدمة من طرف أصحاب هذا الاتجاه نذكر :

تعريف (Cooper & Marchal)، " هي مجموعة العوامل البيئية السلبية مثل غموض الدور، صراع الدور، ظروف العمل، عبء العمل الزائد والتي لها علاقة بأداء عمل معين". <sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم عبد الستار: (1998)، الاكتاب ( اضطراب العصر الحديث )، الكويت، عالم المعرفة، ص 118

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي وآخرون: (2002)، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، ص 81

مما سبق يمكن القول بان ضغوط العمل هي :

الاستجابة لموقف أو ظرف معين من البيئة الخارجية مما ينتج عنه انحراف نفسي أو سلوكي للأفراد العاملين داخل المنظمة

### المطلب الثاني : تصنيفات ضغوط العمل

تصنف ضغوط العمل إلى :<sup>(1)</sup>

**أولاً: الضغوط الداخلية:** وهي الضغوط التي تتكون بسبب انفعالات واحتباسات للحالة النفسية وعدم قدرة الفرد على البوح بها، وكتبها مع ضعف المقاومة الداخلية أي تعتبر من داخل الفرد نفسه.

**ثانياً: الضغوط الخارجية:** وهي الضغوط التي تتكون بسبب مواجهة صعوبات في التعامل مع المحيط الخارجي وعدم القدرة على مواجهتها كموت شخص عزيز، أو الرسوب في الامتحان أو العلاقة مع الأصدقاء و الاختلاف معهم في الرأي، أو التعرض لموقف صادم مفاجئ .

### المطلب الثالث: أسباب ضغوط العمل

تتعدد مسببات الضغوط و التوتر في العمل، ما بين الداخلية و الخارجية والتي تترك أثرها على مستويات الأداء، وعلى حالة الفرد النفسية وعلى العلاقات الشخصية مما يؤدي للقلق و الأمراض وأهمها :

**أولاً : غموض دور الفرد في المؤسسة:** ويقصد بذلك شعور الفرد بصعوبة العمل الذي يؤديه وقد ينتج شعور الفرد بالضغط لعدة أسباب أهمها :<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة: (2008)، إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن، ص ص، 114-115

<sup>2</sup> احمد ماهر: (2005)، كيفية التعامل مع وإدارة ضغوط العمل، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر، ص 32

- 1- عدم فهم الفرد لأبعاد وجوانب عمله ( عدم معرفته للدور المطلوب منه )
  - 2- عدم توافر المعلومات التي يحتاجها الفرد في عمله ( عدم وجود وصف وظيفي )
  - 3- قصور قدرات الفرد .
  - 4- توتر العلاقات بين الأفراد في العمل .
  - 5- عبء العمل الزائد كثيرا أو القليل جدا.
  - 6- فقدان سيطرة الفرد على عمله من حيث وتيرة العمل وتدفق العمل واتخاذ القرارات .
  - 7- سوء إدارة الوقت : حيث يعتبر سوء إدارة الوقت من أهم المظاهر السلوكية المؤدية إلى ضغوط العمل، ومع أن هذا السبب كثيرا ما يربط بأعباء العمل، فإننا هنا نتحدث عن اعتباره عاملا يعود إلى الفرد ذاته في بيئة العمل، من حيث عدم قدرته على تنظيم وقته، لذلك فإن سوء إدارة الوقت تعود إلى الشخص ذاته نتيجة لعدم تنظيم نفسه وعلى عدم تنظيم هذا الوقت أثناء العمل .
- تُشكل هذه الأسباب ضغوط للفرد، لذا لا بد أن تلعب الإدارة أو المشرف دورا فعالا لتسهيل العمل على الفرد وتوضيحه وتبسيطه له لأن صعوبة العمل تسبب الشعور بعدم الاتزان، وترجع صعوبته أما لعدم معرفة الفرد لجوانبه، أو لعدم فهمه لهذه الجوانب، لهذا يلعب المشرف ونظام الإدارة لهما دورا هاما في هذا المجال لأن عدم وجود بطاقات وصف يقوم المشروع باطلاع الأفراد عليها، وعدم شرحه لها يعظم من شعور الفرد بصعوبة العمل، وقد ترجع صعوبة العمل أحيانا إلى أن كمية العمل أكبر من نطاق الوقت الخاص بالأداء، أو أكبر من القدرات المتاحة للفرد .
- ثانيا: ظروف العمل المادية:** إن اختلاف ظروف العمل المادية من إضاءة، حرارة أو رطوبة، ضوضاء، وترتيب مكان العمل ... وغيرها من الظروف يمكن أن تؤدي إلى شعور الفرد بعدم مناسبة العمل وظروفه، ويؤدي هذا بالطبع إلى زيادة الشعور بالتوتر و الضغوط النفسية .<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> احمد ماهر : نفس المرجع السابق.

ثالثا: الضغوط الناشئة عن جماعة العمل: يتطلب أداء الفرد ضرورة إقامة العديد من العلاقات بين الأفراد، إلا أنها

قد تحدث عنها عدة صعوبات أهمها:

- الافتقار إلى تماسك الجماعة
- افتقار الفرد إلى دعم الجماعة ومؤازرتها
- التنازع والصراع بين الأفراد و الجماعة وهو ما سيؤثر لا محالة على العمل وعلى الجماعة

رابعا: الضغوط الناتجة عن المنظمة: يمكن القول بان أهم مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة هي كما يلي: ثقافة

المنظمة، طبيعة الوظيفة، عبء العمل، الإحباط الوظيفي .

أ. ثقافة المنظمة ( شخصية المنظمة )

إذا كان للأفراد شخصياتهم التي تميزهم عن غيرهم من الأفراد الآخرين، فان للمنظمات التي يعمل بها هؤلاء الأفراد شخصياتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، والتي لها بالتالي دور في زيادة أو نقصان الضغوط التي يتعرض لها الأفراد داخل هذه المنظمات هذه الشخصية التنظيمية هي ما يسمى بـ : " ثقافة المنظمة" أو " الثقافة التنظيمية " .

إن تعدد تعاريف الثقافة التنظيمية فإنها جميعا تنظر إلى القيم باعتبارها أنها جوهر الثقافة التنظيمية ، هذه القيم تمثل المعتقدات السائدة في المنظمة التي تحدد ماهو مقبول وغير مقبول و المهم و الغير مهم ، لذا فهي تشكل الأساس الذي يستخدمه أعضاء المنظمة من اجل تقويم الموقف و التصرفات و الأشياء و الناس الذين بداخلها هذه القيم التي يتم نقلها إلى الأفراد من خلال ما يسمى بـ "عملية التطبيع الاجتماعي" . لها تأثيراتها الكبيرة على الأفراد ، حيث أنها تحدد المسار الذي يجب أن يتبعه الأفراد في عملهم وتعاملهم داخل المنظمة ، لذا فانه إذا ما تبنت قيما معينة تحت على الاهتمام بالوقت واحترام الأنظمة و القوانين و العناية بالعملاء وتطوير الذات و العدالة و الفاعلية و الكفاءة ، فان المنظمة تتوقع من أفرادها أن يتبنوا هذه القيم ويعكسوها في سلوكهم ، غير انه إذا لم يستطيع الأفراد تبني قيم المنظمة و التي هي في الغالب تمثل قيم الإدارة العليا ، فان ذلك يعني أن هناك فجوة بين الطرفين ، مما يشكل بدوره مصدرا للضغوط على الفرد الذي يحاول التكيف مع هذه الأنظمة ، ولكنه يجد أن هناك تعارضا بين القيم التي يؤمن بها و القيم التي تؤمن بها المنظمة.

ب. طبيعة الوظيفة

تعد الوظيفة مصدرا آخر من مصادر الرضا و الضغوط في العمل لدى الأفراد وذلك لما تتصف به هذه الوظيفة من صفات تميزها عن غيرها من الوظائف الأخرى سواء أكان ذلك فيما يتعلق بالفئة التي تصنف فيها هذه الوظيفة ، أو المكانة التي تتيحها لشاغلها ، أو الحيوية التي تضيفها على الأفراد الذين يعملون فيها لأن الوظائف جميعا ليست في درجة واحدة من حيث الأهمية و التعقيد و المكانة الحيوية ، إذ حيث تختلف فيما بينها وهذا الاختلاف يعد سببا من أسباب الضغوط لدى الأفراد في العمل .

## ج. عبء العمل

يميل معظم الناس إلى تفضيل القيام بالأعمال التي توفر لهم إثبات الذات وذلك لما تحمله في طبيعتها من خصائص التحدي ، هذه الأعمال غالبا ما تجعل أصحابها مشغولين ولكن ليس إلى درجة الإنهاك ، كما أنها في نفس الوقت تستثير اهتمامهم وإبداعهم ، وبمعنى آخر فإن الأفراد غالبا ما يكونوا سعداء في أعمالهم ، عندما لا تكون هذه الأعمال تحمل طابع الضغط عليهم ، أو أنها مملّة لدرجة أنهم يفقدون الحماس في أدائها. ونظرا لتعدد خصائص العبء الزائد في العمل الذي يعتبر سببا من أسباب ضغوط العمل التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين في هذا المجال ، وذلك لما يترتب عليه من كثرة الأخطاء في الأداء وتدني مستوى صحة الفرد، لذلك فإن كمية العمل المطلوبة وعدم اخذ الفرد فترات راحة قد يؤدي إلى المقاطعات المستمرة في العمل .

وهكذا نجد أن العبء الزائد سواء أكان ذلك من خلال كمية العمل أو نوعيته أو كليهما يعتبر سببا من أسباب ضغوط العمل في كثير من المنظمات اليوم.

إضافة إلى العبء الناقص ( البطالة المقنعة ) أن قلة العمل التي تؤدي بالأفراد إلى البطالة المقنعة تعد أيضا سببا من أسباب الضغوط العمل، إن العمل القليل لا يؤدي في الغالب إلى استئثار حماس واهتمام الأفراد ، بل قد يؤدي بهم إلى الشعور بالخوف و القلق و التمارض و الإهمال، وذلك لشعورهم بعدم الحاجة إليهم في العمل وكذلك لشعورهم بعدم أهميتهم في المنظمة ككل .

## د. الإحباط الوظيفي

يقصد بالإحباط الوظيفي: " عدم تمكن الفرد من القيام بدوره المطلوب في المنظمة وذلك بسبب العوائق الموجودة في بيئة العمل " ولأن دور الفرد في المنظمة يعتمد في الحقيقة على عاملين أساسيين هما: <sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي و ثابت عبد الرحمان إدريس: ( بدون سنة نشر)، السلوك التنظيمي ، دار العبد ، الكمبيوتر والطباعة، ص 516.

✓ توقعات الفرد من المنظمة .

✓ توقعات المنظمة من الفرد .

وبالتالي فان النجاح في القيام بالدور المناط بالفرد في المنظمة يعتمد على مدى توافق توقعات الطرفين، وتسبب المنظمة ضغوطا للعاملين منها ما يتعلق بالهيكل التنظيمي و البعض الآخر له علاقة بعمليات الاتصال و القيادة واتخاذ القرارات.

كما فالهيكل التنظيمي يعد مسببا لضغوط العمل مثل المركزية و الرسمية المفرطة ومحدودية فرص الترقية وارتفاع درجة التخصص الوظيفي .

أما فيما يتعلق بعمليات الاتصال و القيادة واتخاذ القرارات فكل رئيس يمارس نفوذه وسلطته على مرؤوسيه ، ويختلف المرؤوسين في قبولهم لنفوذ وسلطة الرؤساء وعادة ما يطلب من المرؤوسين الامتثال لسلطة الرؤساء ، وهذا ما يؤدي إلى الشعور بالتوتر لدى البعض .

**خامسا: مسببات الضغوط خارج المنظمة:** وتكون ناشئة لأسباب ومؤثرات وظروف ليست لها علاقة بعمل الأفراد أو الجماعة أو المنظمة التي يعمل فيها، فقد تتعلق بحياة الفرد الخاصة وما يتعرض له من أحداث شخصية أو انفعالية المستمرة، غير أنها تؤثر بطريقة أو بأخرى على أداء الفرد. <sup>(1)</sup> ، إضافة إلى هذه الأسباب هناك أسباب أخرى لضغوط العمل أرجعها الكثير من الباحثين إلى معظم المشاكل والضغوط النفسية... وهي: <sup>(2)</sup>

- عدم تناسب كمية العمل وعدد الموظفين، أو عدد من الموظفين.
- عدم تعاون الموظفين.
- ضغط الرئيس على الموظف ، سوء العلاقة بين الموظف و الإدارة .
- عدم توفير الوسائل و التسهيلات التي تنهي العمل بمجهود ووقت اقل .
- عدم رضا الموظف عن وضعه الوظيفي.
- عدم تحديد مسؤوليات الموظف ، وبالتالي تداخل الاختصاصات و المسؤوليات.
- عدم مرونة المسئولين.
- الضغوط النفسية الخارجية.

<sup>1</sup> احمد ماهر: مرجع سابق، ص 171

<sup>2</sup> صفنار الشطي: (2008)، ضغوط العمل، وزارة التربية، الكويت، ص ص 4- 5

## المبحث الثاني: السياق التدرُّجي لضغوط العمل

### المطلب الأول: مراحل ضغوط العمل

يتعرض الفرد لضغط ما والذي يمر بعدة مراحل هي: (1)

**1 - الإنذار Alarme réaction:** وهنا يواجه الفرد ضغطا بفعل مثير خارجي ينشط نظام الضغط الداخلي، فيتم استثارة وسائل الدفاع فتزداد ضربات القلب ويزداد معدل التنفس ويرتفع ضغط الدم .

**2 - المقاومة Résistance:** وباستمرار الضغط يعمل الجسم على مواجهة الضغط من خلال التكيف.

**3- الاستنزاف Exhaustion:** مع استمرار الضغط وعدم قدرة الفرد على التكيف يستنزف طاقته وقدراته في التكيف فتتهار نظم وسائل التكيف لديه. وقد أشار (هانس) أن ضغط العمل ليس مجرد توتر عصبي وليس مجرد قلق وليس بالضرورة أن يكون ضارا وإنما قد يكون له نتائج ايجابية .

جدول رقم (03) : العلامات الدالة على الضغط

في نفسك :	في غيرك:
● الأرق	● الحساسية للنقد
● النسيان	● الغياب و التأخر
● جفاف الفم	● الإفراط في التدخين
● القلق الزائد	● الشعور بالذنب
● توتر في أعصاب	● ضعف العلاقات مع الآخرين

المصدر : من إعداد الطالب

<sup>1</sup> مروان محمد بن احمد : (2008)، إدارة ضغوط العمل، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، ص 127-130

فإذا اشتدت الضغوط وفاقت طاقة المقاومة لدى الفرد، أدى إلى تعرض الفرد إلى واحدة من المشاكل التالية :

- **الأمراض العضوية:** وتشمل أمراض الشريان وقرحة المعدة، والتهاب القولون ، ومرض السكري .
- **الاكتئاب:** وهي حالة من سوء الحال و الانكسار وفقدان الأمل ، وفي حالة التعرض المستمر للضغوطات ويجد صعوبة في اتخاذ القرارات السليمة وفي إنجاز الأعمال في الأوقات المحددة .
- **الانقلاب المزاجي المفاجئ :** فترى الموظف الهادئ الطبع يصبح إنسان عدائي متقلب المزاج وهذا السلوك يحدث نتيجة شغل الفرد لوظيفة غامضة وغير واضحة أو أن الوظيفة لا تتناسب مع مهارات الفرد وخبراته ، فالضغوط هي ظروف تتسم بالشدة تواجه الإنسان فتفقدته توازنه وتجبره على الانحراف عن سلوكه المعتاد .

#### المطلب الثاني: مستويات ضغوط العمل

إن دراستنا في هذا الفصل لموضوع الضغط لا يعني أن ترسخ في الأذهان انه سلبي بكافة جوانبه ، فالضغط يحدث الكثير من الايجابيات إذ تمثل في مستوى معين ، وقد تم تقسيم مستويات الضغط إلى ثلاث أقسام هي:

**أولاً: المستوى المرتفع:** وهي من الضغوط السلبية و التي يشعر الفرد بتراكم العمل عليه وتسبب انخفاضاً في روحه المعنوية وتولد ارتباكاً عنده وتشعره بالفشل و التشاؤم.<sup>(1)</sup>

**ثانياً : المستوى المقبول:** وهي من الضغوط الايجابية و التي يشعر بها الفرد بالمتعة في العمل وعلى قدرته الفائقة على حل المشاكل وتميز بأنها تعطي شخصية الفرد الحيوية و النشاط و التفاؤل الدائم و القدرة العالية على التفكير بتركيز وعلى حل المشاكل .

**ثالثاً: المستوى المنخفض:** وهي من الضغوط السلبية و التي تشعر الفرد بالملل و الإجهاد والإحباط وتسبب له الشعور بالضعف.<sup>(2)</sup>

وبما أن الفرد لا يمكن له تجنب الضغوط تماماً فعليه مواجهتها و التصدي لها قبل وقوعها والاستفادة منها وتوجيهها التوجه السليم، وذلك عن طريق إقامة نوع من التوازن بزيادة الضغوط النافعة التي تدفع الفرد و المنظمة للنمو، و التقليل من الضغوط الضارة التي تعرض سلامة الفرد و المنظمة للفشل، إذ عليه أن يعرف حجم العمل الذي يقف عند حدود مقدرته ولا يتعداه وكذلك المنظمة.

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص ص 110-111

<sup>2</sup> إبراهيم عبد الستار: (1998)، الاكتئاب - اضطراب العصر الحديث - ، عالم المعرفة، الكويت، ص 89.

## المطلب الثالث: نتائج ضغوط العمل

لضغوط العمل نتائج على الفرد وعلى المنظمة:

## أولاً : نتائج الضغط على الفرد

عندما تثار استجابة الضغط لدى الفرد بشكل قوي ومتكرر ولم يستطع مواجهتها يظهر الجانب السلبي للضغط ثم يؤدي إلى نتائج فسيولوجية، نفسية وسلوكية ضارة تختلف حدتها بين الأفراد وبعضهم البعض، وهذا يرجع إلى اختلاف الأفراد تبعاً لقوتهم الجسمية وخصائصهم الشخصية حيث أن أي ضعف في النظام الحيوي أو العضوي للإنسان في الجسم هو أول من يتأثر بالضغط ومن ثم يتعرض للإعياء أو التلف وتكمن نتائج الضغط المحتملة على الفرد في كل من: <sup>(1)</sup>

## 1- النتائج الفسيولوجية :

حيث تبين عدد من الدراسات أن هناك علاقة قوية بين الضغط و الاضطرابات الفسيولوجية كما أن البحوث الطبية تكشف عن أكثر من 50% من الأمراض يرتبط أصلاً بالضغط ومن بين هذه الأمراض الأزمات القلبية، ارتفاع ضغط الدم، قرحة المعدة، وسكر الدم، و الربو، و الصداع النصفي، وآلام الظهر والتهاب المفاصل، ويطلق البعض على هذه الأمراض بـأمراض التكيف .

## 2- النتائج النفسية :

إن المستويات العالية من الضغط عادة ما يصاحبها الإحباط و القلق ،الاكتئاب ، الغضب و الانفعال و الشعور بالملل. وهذه الحالات تؤدي إلى تغير في المزاج النفسي و العاطفي للفرد، وضعف القدرة على التركيز في العمل واتخاذ القرارات، وعدم الرضا، وهذه النتائج بلا شك تنعكس على المنظمة خاصة عندما يعاني منها رجال الإدارة لما لهم من اثر اجتماعي ينعكس على بقية العاملين في المنظمة.

## 3- النتائج السلوكية :

تعتبر هذه النتائج أكثر وضوحاً من النتائج النفسية و الفسيولوجية ومن ثم تساعد في تحليل آثار ضغوط العمل على الأداء ومن بين هذه النتائج الغياب عن العمل والتأخر عنه ، الإسراف في التدخين ، وتناول العقاقير والإفراط في النوم ، فقدان الشهية و الاستياء... الخ.

<sup>1</sup> إبراهيم بن عبد الله الماحي: (2003)، ضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات، الرياض، ص ص24-26.

## ثانيا : نتائج الضغط على المنظمة

تسعى المنظمات إلى تحقيق أهدافها و القيام بأوجه نشاطها من خلال الجهود البشرية الموجودة بها، لذلك فإن الإنسان يمثل أهم وأعلى عناصر الإنتاج فيها، ومن ثم فإن أي خلل يصيب الإنسان نتيجة لضغط ما ينعكس بشكل مباشر على أداء المنظمة، وعلى قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة وضمان استمرارها وبقائها، حيث أن العطب الذي يصيب المنظمة من جراء تعرض أفرادها لضغوط العمل يحملها أشكالا مختلفة من التكاليف المباشرة والغير المباشرة الباهظة والتي بلا شك تضعف من مركزها التنافسي و بالتالي تعرضها للاهتزاز.

و الإدارة الواعية هي التي تسعى إلى التعرف على هذه التكاليف وتحاول العمل على خفضها ووضع الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة ضغوط العمل بقدر ما تستطيع، وان تبذل ما لديها من إمكانيات بشرية ومادية للوصول إلى الاستقرار وتطور وازدهار المنظمة.

بالإضافة إلى هذه النتائج هناك نتائج أخرى وهي: (1)

## أ. الغياب والتسرب الوظيفي

حتى يتخلص الفرد من ضغوط العمل التي يعانيتها في هذه المنظمة يلجأ إن الغياب و التسرب يعتبران من الظواهر السلوكية التي يمكن أخذها في الاعتبار كدليل أو مؤشر على وقوع الأفراد تحت الضغوط ، نتيجة للأعمال التي يؤديها ، أو نتيجة لمناخ المنظمة التي يعملون بها .

وبصفة عامة يمكن القول أن التسرب الوظيفي كما هو الحال في الغياب - يعكس درجة رضا الأفراد عن الأعمال التي يقومون بها أو المنظمات التي ينتمون إليها ، فقد بينت الدراسات في مجال الرضا الوظيفي و التسرب و الغياب أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي وهذه السلوكيات ، بمعنى انه كلما كان الرضا الوظيفي اقل كان الغياب و التسرب اكبر ، كذلك بينت الدراسات أن هناك علاقة عكسية بين ضغوط العمل وبين الرضا الوظيفي .بمعنى أن كلما كانت ضغوط العمل كبيرة قلت درجة رضا الأفراد عن الوظائف التي يقومون بها .

## ب. أعراض ضغوط العمل

تتفاوت ضغوط العمل التي يواجهها الفرد من حيث حدتها ، فبعضها يكون شديدا أو متوسط أو خفيف وقد تكون دائمة أو مؤقتة وكل فرد يستجيب لهذه الضغوط حسب شخصيته وقدراته في الاستجابة و التكيف ومدى تحمله ، وتظهر على الفرد أعراض مألوفة مثل : التوتر ، القلق و الأرق وعدم القدرة على الاسترخاء (2)

<sup>1</sup> مرجع سابق ، ص 278

<sup>2</sup> مروان محمد بني احمد ، مرجع سابق، ص 112

إضافة إلى أن هناك عناصر أخرى اضطرابات النوم، الهضم، التنفس، أعراض اكتئابية، الإجهاد السريع، التفسير الخاطئ لتصرفات الآخرين، الغضب لآتفه الأسباب<sup>(1)</sup>

### المبحث الثالث: الإجراءات الإدارية في معالجة ضغوط العمل

المطلب الأول: أساليب إدارة ضغوط العمل على مستوى الفرد

أولا : الاعتماد على القرآن والسنة

#### 1- اللجوء إلى الله عز وجل

يلجأ الفرد لإزالة ضغوط العمل إلى القرآن الكريم للتداوي والشفاء وإزالة الكربات ، حيث قال الله تعالى : ﴿ وتوكل من القرآن ما هو شفاء ورحمة للمؤمنين ﴾ الإسراء 82. وقال تعالى : ﴿ وإذا مرضت فهو يشفين ﴾ الشعراء 80 ، وقال تعالى : ﴿ فان مع العسر يسرا ، إن مع العسر يسرا ﴾ الشرح 5، 6 ، وقال تعالى : ﴿ سيجعل الله بعد عسر يسرا ﴾ الطلاق 7 ، وقوله تعالى : ﴿ امن يوجب المضطر إذا دعاه ويكشف السوء ﴾ النمل 62. كما قد يلجأ أيضا إلى السنة النبوية الشريفة من خلال الأحاديث التي تؤكد على علاج الفرد من الضغط وإزالة الهم والغم والحزن عنه.

#### ثانيا : تعديل بناء الشخصية لدى الفرد

يقوم هذا الأسلوب على تأكيد حقيقة مؤداها أن الضغوط أمر يتعلق بالفرد بالدرجة الأولى ، وان مسببات هذه الضغوط قد تكون داخل هذا الفرد ، حيث تتعلق ببناء شخصيته وسلوكه وقد تكون خارجه متعلقة بالبيئة التي يعمل بها وتؤثر في نفس الوقت على الفرد ، ولما كنا لا نستطيع دائما تغيير العالم من حولنا ، فإننا نستطيع في الغالب أن نغير في بناء شخصياتنا ، وبهذه الطريقة نستطيع أن نعزز قدرتنا على إدارة الضغوط التي تواجهنا في بيئة العمل أو خارجه<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> صفنار الشطي: ضغوط العمل ، مرجع سابق ، ص 05

<sup>2</sup> عبد الرحمان بن احمد بن محمد بن هيجان: (1998)، ضغوط العمل، معهد الإدارة العامة ، الرياض، ص 291

هذه القدرة تأتي من خلال تعديل بعض جوانب الشخصية لدينا، و المتعلقة بمايلي: (1)

- بناء الذات الايجابية.
- ممارسة حقلك في تأكيد الذات.
- تعديل السلوك المتصل بنمط الشخصية .

### 1- بناء الذات الايجابية

إن مفهوم الذات الذي يتكون لدى الفرد بالتدرج يمثل الجوهر الموحد لشخصية كل فرد، حيث يتضمن إدراك الفرد لنفسه بوصفها موضوعا يحتوي على كل ما يناسبه الفرد لذاته من صفات وقيم مرتبطة بهذه الصفات، مثل : الاعتماد على الذات، ومشاعر الثقة بالنفس، وإحساس الفرد بكفاءته، و البعد عن السلوك الدفاعي، وتقبل الخبرات الجيدة، واحترام الذات، وقدرة الفرد على أن يعيش مع نفسه بسلام وهدوء.

### 2- ممارسة حقلك في تأكيد الذات

نقصد بممارسة حقلك في تأكيد الذات هو أن تدافع عن حقوقك، بحيث تعبر عما تحب أو تكره بخصوص شخص ما أو شيء ما، على ألا تنتهك حقوق الآخرين، إن تأكيد الذات يمثل في حقيقة الأمر جوهر الاتصال الجيد، علما أن بعض الناس يخلطون بينه وبين العدوانية، فالعدوانية تعني انتهاك حقوق الآخرين من اجل تحقيق حاجاتك واهتماماتك الخاصة، في حين يقابل هذا السلوك العدواني ما يسمى بالسلوك غير الجازم أم المسالم أو الخاضع و الذي يعني عجز أو فشل الشخص في الدفاع عن حقوقه بأية طريقة ، مما يشجع الآخرين على عدم احترامه .

<sup>1</sup> إبراهيم عبد الستار: (1998)، الاكتئاب ( اضطراب العصر الحديث )، عالم المعرفة، الكويت، ص 118.

## المطلب الثاني: أساليب إدارة الضغوط على مستوى المنظمة

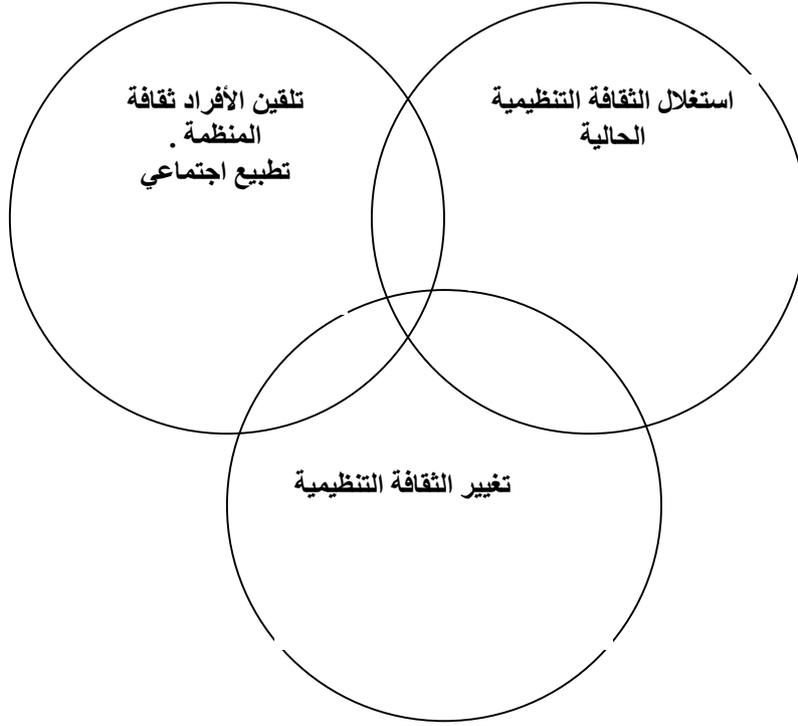
## أولاً : إدارة ثقافة المنظمة

في الحديث عن أسباب ضغوط العمل تناولنا ثقافة المنظمة على اعتبار أنها بمثابة الشخصية بالنسبة للفرد ، حيث أن هذه الثقافة تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى ، وان هذه الثقافة قد تكون مصدراً للضغوط أو الرضا لدى الفرد على انه عندما تكون هذه الثقافة مصدراً من مصادر الضغوط لدى الأفراد في العمل ، فانه من الممكن إدارتها بما يعمل على تعزيز رضا الفرد وبالتالي تحسين أدائه وأداء المنظمة ككل . إن إدارة ثقافة المنظمة تقتضي أن تقوم الإدارة بتحديد وتوضيح القيم التنظيمية السائدة فيها ، بحيث تعمل على محاولة تطابق هذه القيم مع قيم الأفراد العاملين وتوقعاتهم من المنظمة ، وبعد ذلك ينبغي أن تعمل الإدارة على نقل هذه القيم إلى الأفراد لتصبح جزءاً من قيمهم وسلوكهم .<sup>(1)</sup>

وهناك العديد من الأساليب التي تستخدمها المنظمات لإدارة ثقافتها تتمثل في مجملها في ثلاث عناصر رئيسية هي: حسن استغلال الثقافة الموجودة حالياً في المنظمة ، وتلقين الأفراد ثقافة المنظمة ( التطبيع الاجتماعي ) ، ثم تغيير ثقافة المنظمة حسب المتطلبات والشكل التالي يوضح ذلك :

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان: (2002)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، ص 160

شكل رقم (03): عناصر الثقافة التنظيمية



المصدر : G.moorhead and R.griffin .ational behavior.boston houghtom company .1989 .p150

### ثانيا : إعادة تصميم الوظائف

تعتبر بعض الوظائف أو الأعمال بطبيعتها مصدرا من مصادر الضغوط ، لهذا السبب فان إعادة تصميم هذه الوظائف يعتبر مطلب أساسي للتخفيف من حدة الضغوط الناجمة عن تصميم هذه الوظائف ، ذلك أن تصميم الوظائف يتعلق بالدرجة الأولى بوظيفة الفرد في التنظيم ، حيث يركز على معالجة محتوى ومهام وعلاقات الوظائف الموجهة لتحقيق أغراض تنظيمية وإشباع حاجات شخصية لشاغلي الوظيفة ، وبذلك فان تصميم الوظيفة يختص بعدد من جوانب وظيفة الفرد التي تشمل ، محتوى الوظيفة ومهامها و العلاقات المطلوبة بين الأشخاص الأداء العمل ، ونتائج الأداء و التغذية المرتدة والنسبة لمحتوى الوظيفة ، فانه يتضمن تلك الجوانب التي تحدد طبيعة العمل وهي : التنوع ، الاستقلالية ودرجة التعقيد و الرقابة ، درجة الصعوبة ، مدى توسع المهام ، أما واجبات أو مهام الوظيفة فإنها تشير إلى متطلبات و الأساليب التي تتضمنها الوظيفة الواحدة ، وتشمل : مسؤولية الوظيفة و متطلبات التنسيق ، في حين تتضمن

العلاقات العنصر التفاعلي لوظيفة الفرد وتشمل نطاق العلاقات أو التعامل المطلوب مع الآخرين وفرص الصداقة ، بينما تختص نتائج الأداء بمستوى أداء الوظيفة وتركز التغذية المرتدة على نتائج العمل<sup>(1)</sup>.

### ثالثا : الإشراف الناجح

يعتبر الإشراف الناجح مطلباً أساسياً ليس في مجال ضغوط العمل ، بل في المجال الإداري بمجمله ، ذلك أن وظيفة أو دور المشرف يعتبر من أكثر الواجبات تحدياً وإرضاء في عالم العمل نظراً لان المشرف يستطيع أن يؤثر في الآخرين ، كما يمكن أن يكون مصدراً للرضا في العمل ، وبالتالي للنجاح وفي المقابل فان المشرف من الممكن أن يكون مصدراً للإحباط وخيبة الأمل في العمل إذا لم يستطع أن يعالج مشكلات العاملين معه بحكمة وتعقل أن دور المشرف يعتبر أساسياً بالنسبة لمواجهة ضغوط العمل ذلك انه ليس المطلوب من المشرف أن يعمل فقط من اجل الإنتاج ، بل من الواجب عليه الانتباه إلى مشاعر الأفراد الذين يشرف عليهم وتحسين الظروف التي يتم إنجاز العمل بها، ومن واجب المشرف كذلك أن يعطي المعنويات للعاملين ورضاهم في العمل ذاته نفس الأهمية التي تعطى للسلعة التي ينتجونها أو الخدمة التي يقدمونها.

<sup>1</sup>معن محمود عياصرة: (2008)، إدارة ضغوط العمل، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، ص ص 131-132

## المبحث الرابع: مدخل للصُّور المختلفة لضغوط العمل

## المطلب الأول: مفهوم الاحتراق الوظيفي

تبرز في مجال العمل مجموعة من المعوقات تحول دون قيام العامل بدوره كاملاً، الأمر الذي يساهم في شعوره بالعجز عن تقديم العمل المطلوب منه بالمستوى الذي يتوقعه الآخرون، و متى حدث ذلك فإن العلاقة التي تربط العامل بعمله تأخذ بعداً سلبياً له آثار مدمرة على العملية المهنية ككل، ويؤدي هذا الإحساس بالعجز مع استنفاد الجهد إلى حالة من الإنهاك و الاستنزاف الانفعالي يمكن تعريفها، و قد حظيت هذه الظاهرة باهتمام الباحثين خلال السنوات الأخيرة، (بالاحتراق النفسي أو الوظيفي و تناولتها العديد من الدراسات بالبحث). على الرغم من أنه طرأ في الآونة الأخيرة تقدم ملحوظ على فهم طبيعة الاحتراق النفسي، إلا أن تعريف الاحتراق في الواقع لا يزال محيراً إلى حد ما، و هنالك العديد من الدراسات التي تصفه وتصنفه بطرق متعددة، الأمر الذي أدى إلى ظهور تعاريف متنوعة للاحتراق تتسم بعدم الاتفاق على مفهومه و التعريف الأكثر شمولاً و توضيحاً للاحتراق النفسي هو كالتالي:

" الاحتراق النفسي هو حالة نفسية سلبية تصيب المديرين نتيجة مجموعة من الضغوط المختلفة التي يتعرضون لها، و تنعكس هذه الحالة النفسية لديهم على سلوكهم، و ممارساته اليومية تجاه العمل، والأفراد الذين يعملون معهم " (1).

و عليه يُمكن القول بأن الاحتراق النفسي هو حالة ذهنية تؤثر في المهني الذي يعمل مع الأشخاص الآخرين والذي يعطي أكثر مما يحصل عليه من زملائه وأصدقائه العملاء.

عرفه هريون فرويدنبرجر (Frudenberg.H (1974 بأنه "حالة من الإنهاك تحصل نتيجة للأعباء و المتطلبات الزائدة و المستمرة و الملقاة على الأفراد على حساب طاقتهم و قوتهم" . (الطحاينة ، 1995 : 8)

و لقد عرفته ماسلاك (1982) " بأنه مجموعة أعراض تتمثل في الإجهاد العصبي و استنفاد الطاقة الانفعالية والتجرد من النواحي الشخصية، والإحساس بعدم الرضا عن الانجاز في المجال المهني . والتي يمكن أن تحدث لدى الأشخاص الذين يؤدون نوعاً من الأعمال التي تقتضي التعامل المباشر مع الناس". (القروي و الخطيب ، 2006 : 133)

هذا و لقد أوردت ماسلاك (1991) Maslach تعريفاً آخراً للاحتراق الوظيفي بأنه "حالة من الإجهاد التي تصيب الفرد نتيجة لأعباء العمل التي تفوق طاقته و ينتج عنها مجموعة من الأعراض النفسية والجسدية والعقلية" (الزويدي ، 2007 : 192)

لذلك يُمكن القول أن الاحتراق الوظيفي هو حالة نفسية و شعورية سلبية تصيب العامل في المؤسسة لكثير من الاسباب المتعلقة بعبء العمل او التعامل .

<sup>1</sup> هيجان عبد الرحمن: (1997)، ضغوط العمل مصادرها ونتائجها وكيفية إدارته، الرياض، معهد الإدارة العامة، ص 29.

المطلب الثاني: العوامل و الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الاحتراق الوظيفي

أولاً- العوامل الخاصة بالبعد الفردي:

حيث اتفقت معظم الدراسات على أن الإنسان الأكثر انتماء و التزاما بعمله و إخلاص له هو الأكثر تعرضا للاحتراق النفسي من غيره من العاملين، و يفسر هؤلاء ذلك إلى أن هذا الإنسان يقع تحت تأثير ضغوط العمل الذي يعمل فيه.

ثانياً- العوامل المتعلقة بالبعد الاجتماعي:

تجد العديد من المؤسسات نفسها أحيانا ملتزمة بتحمل عبء العمل من قبل أفراد المجتمع الذين يلقون بأعبائهم عليها، الأمر الذي يرفع من درجة العبء الوظيفي المنوط بالعاملين الذين يعملون في هذه المؤسسات وإزاء محاولات هؤلاء التوفيق بين مصلحة العمل و أهدافه، و رسالته و مصلحة المواطنين، يجد العاملون الأكثر التزاما و انتماءا لمهنتهم أنفسهم عاجزين عن تقديم خدمات متميزة مما يدفع بهم إلى الإحباط و الإحساس بالتراجع إزاء متطلبات مجتمعتهم، و بالتالي يحدث لديهم حالة من عدم التوازن و يجعلهم عرضة للاحتراق الوظيفي.

ثالثاً- العوامل الخاصة المتعلقة بالبعد المهني:

لما كانت المهنة و متطلباتها هي الجانب البارز و البعد الأهم الذي يحدد للعامل فيها انتمائه لعمله و التزامه به و بأهدافه، فإن ظروف العمل و بيئته تسهمان إلى حد بعيد في زيادة أو انخفاض حدة ضغط العمل الواقع على العامل، و على هذا فان إحساس العامل بفشله في تحقيق أهداف العمل، وكذلك إحساسه بفشله في إشباع حاجاته الأساسية من خلال العمل الذي يقوم به سوف يقود به إلى حالة من المعنوية المنخفضة، و عدم الرضا عن العمل بأبعاد مختلفة و بالتالي إلى الاحتراق الوظيفي.

و من هنا نرى أن العوامل التي تؤثر في حدوث ظاهرة الاحتراق الوظيفي متعددة، و تتجمع هذه العوامل فيما بينها و تتفاعل لتحدث ظاهرة الاحتراق الوظيفي، فهذه الظاهرة تتميز بالتعقيد و التشابك، حيث تتفاعل عدد من العوامل المذكورة سابقا في إثارتها و تحديد اتجاهاتها.

## المطلب الثالث: آثار الاحتراق الوظيفي

## الفرع الأول: الأعراض

وضع كلا من (سبانيول و كابيوتو) ثلاث درجات للاحتراق الوظيفي لكل منها أعراض خاصة و هذه الدرجات هي <sup>1</sup> :

**الدرجة الأولى:** تظهر حالة الاحتراق الوظيفي في هذه الحالة بشكل قصير متقطع يمكن السيطرة عليه بسهولة . ويرى هذان العالمان أن علاج ذلك يكمن بالقيام ببعض التمارين الرياضية التي تقود إلى الاسترخاء ومن ثم القيام بأخذ قسط وافر من الراحة وممارسة بعض الهوايات المفضلة بحيث تخفض معها ظاهرة الاحتراق.

**الدرجة الثانية:** حيث ذكر العالمان أن ظاهرة احتراق عند هذه الدرجة تأخذ شكلا خاصا من الحدة والوضوح وتستعرض وقتا أطول من حيث ديمومتها إلى درجة يصعب معها علاجها أو العمل على إزالة أعراضها بالطرق التي ذكرت في الدرجة الأولى إذ لم يعد الاسترخاء أو النوم أو القيام ببعض التمارين الرياضية كانت لعلاجها أو التخلص منه، وهنا يمكن بوضوح قياس درجة الانفعال عند المحترق برغم استرخائه أو نومه كما ويلاحظ بوضوح مدى سخريته بالقائمين علي العمل الذي يقوم به ويكون مزاجه متقلبا واهتمامه بالمستفيدين من العمل الذي يقوم به منخفضا.

**الدرجة الثالثة:** إن الموضوع في هذه الدرجة يتطور وتتطور أعراضه من حيث التواصل والديمومة بحيث ترافقها حالات من الإرهاق النفسي وتزداد المشاكل الصحية والنفسية التي لا يمكن حلها أو معالجتها مثلما يتعرض المحترق لحالات من الإحباط والقلق و الاكتئاب في الوقت الذي تنعكس نتائج ذلك علي حياة المحترق مع الزملاء ومع البيت.

## الفرع الثاني: النتائج

تتمثل في مجموعة من الاستجابات الفسيولوجية والنفسية والتي تنتج عن تعرض الفرد للمستويات المرتفعة من الضغوط، والتي تعتمد بشكل كبير على إدراك الفرد وتفسيره للعالم من حوله، وعلى التعامل مع هذا العالم.

<sup>1</sup> سيزلاقي اندرو و وآلاس مارك: (1991)، تعريب ومراجعة: احمد جعفر وعبد الوهاب علي، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص101.

أ. الاستجابات الفسيولوجية: وتتمثل التبعات الفسيولوجية في:

ارتفاع ضغط الدم، ارتفاع معدل ضربات القلب، اضطرابات في المعدة، جفاف في الحلق، ضيق في التنفس.

ب. الاستجابات النفسية: أما التبعات النفسية فتتمثل في:

- 1- الاستجابات العقلية: ومن أمثلة الاستجابات العقلية نقص القدرة على التركيز، واضطراب التفكير، وضعف القدرة على التذكر، وتحويل الأحداث، وضعف القدرة على حل المشكلات، وإصدار الأحكام، واتخاذ القرارات.
- 2- الاستجابات الانفعالية: والاستجابات الانفعالية تتمثل في: القلق، والغضب، والاكتئاب، والحزن، والوحدة النفسية. وفي هذا الصدد يشير (كننجهام) إلى أنه إذا ظل الموقف مستمرا فإن انفعالات الفرد تزداد اضطرابا.
- 3- الاستجابات السلوكية: أما الاستجابات السلوكية فتتمثل في: العدوان، وترك المهنة، وزيادة معدل الغياب، والتعب لأقل مجهود.

الفرع الثالث: مراحل الاحتراق الوظيفي

إن ظاهرة الاحتراق لا تحدث فجأة وإنما تتضمن المراحل الآتية<sup>1</sup>

- 1- مرحلة الاستغراق: وفيها يكون مستوى الرضا عن العمل مرتفعاً، ولكن إذا حدث عدم اتساق بين ما هو متوقع من العمل وما يحدث في الواقع يبدأ مستوى الرضا في الانخفاض.

<sup>1</sup>Perlman , B. and Hartman (1993), E., " burnout: Summary and Future Research, Human Relations", vol. 35, , pp. 283-284.

2- مرحلة التبدل: هذه المرحلة تنمو ببطء، وينخفض فيها مستوى الرضا عن العمل تدريجياً، وتقل الكفاءة، وينخفض مستوى الأداء في العمل، ويشعر الفرد باعتلال صحته البدنية، وينقل اهتمامه إلى مظاهر أخرى في الحياة؛ كالهوايات والاتصالات الاجتماعية وذلك لشغل أوقات فراغه

3- مرحلة الانفصال: وفيها يدرك الفرد ما حدث، ويبدأ في الانسحاب النفسي، واعتلال الصحة البدنية، والنفسية، مع ارتفاع مستوى الإجهاد النفسي.

4- المرحلة الحرجة: وهي أقصى مرحلة في سلسلة الاحتراق، وفيها تزداد الأعراض البدنية، والنفسية، والسلوكية، سوءاً وخطراً، ويختل تفكير الفرد، نتيجة شكوك الذات، ويصل الفرد إلى مرحلة الاجتياح (الانفجار) ويفكر الفرد في ترك العمل وقد يفكر في الانتحار.

### المطلب الرابع: علاقة ضغوط العمل بالاحتراق الوظيفي

#### أ. طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل و الاحتراق الوظيفي

تتضمن معظم الأعمال درجة أو أخرى من الضغوط الناتجة عن الإهمال الإداري للأفراد العاملين، و يحاول بعض الأفراد التكيف معها في حين أن البعض الآخر لا يستطيع ذلك ومع مرور الوقت واستمرار تعرض هؤلاء الأفراد للإهمال فإنهم يعانون من الاحتراق الوظيفي الذي يعتبر الأعراض الناتجة عن التعرض فترة طويلة للضغوط. فالتسلسل المنطقي لتطور الآثار السلبية للضغوط يبدأ بأعراض مبكرة كالقلق وضعف التركيز وصعوبة اتخاذ القرارات والإعياء والإرهاق الشديد وصولاً إلى ظاهرة الاحتراق الوظيفي التي تعتبر المحصلة النهائية والمساوية لضغوط العمل التي تتراكم على الإنسان خلال عمله. إن تزويد الأفراد بالوسائل والأساليب الفعالة التي تمكنهم من التكيف مع الضغوط تفيد إلى حد كبير في التخفيف من حدة الاحتراق الوظيفي. كذلك ابتعاد الفرد و لو لفترة قصيرة عن جو الضغوط يساعد على التخفيف من حدة الإرهاق البدني و العقلي الذي يؤثر سلباً على الأداء.

#### ب. مواجهة الاحتراق النفسي

حالة الاحتراق الوظيفي ليست بالدائمة وبالإمكان تفاديها والوقاية منها . ويعتبر قيام الفرد العامل بدوره المتمثل في حياة متوازنة من حيث التغذية والنشاط الحركي والاسترخاء الذهني من الأمور الحيوية والمكملة للجهود المؤسسية في تفادي الاحتراق الوظيفي ، حيث لا توجد وسيلة أو وصفة سحرية قادرة على التصدي للاحتراق الوظيفي إلا أن الدراسات العديدة التي تناولت الموضوع قدم ت حلولاً واستراتيجيات يمكن توظيفها للتخفيف من حدته و بالتالي مواجهته.

هناك وسائل عديدة لمواجهة مسببات الاحتراق الوظيفي في العمل والتي تهدف إلى إحداث التغيير المطلوب. و يمكن تقسيم هذه الوسائل إلى نوعين وهما<sup>(1)</sup>:

**1- الوسائل الفردية:** يقصد بها الأساليب الشخصية التي يمكن للفرد أن يتبعها للتخفيف من حدة الاحتراق الوظيفي و من أهمها الكشف الطبي و الراحة و الانغماس و المساندة الاجتماعية و العلاج الروحي و فرص العمل البديلة وهناك وسائل أخرى من أهمها تغيير فلسفة الحياة و إعادة تقويم أسلوب الحياة و التأييد الاجتماعي من الزملاء و التمارين الرياضية كما اقترحت طرق لعلاجه من خلال التحدث مع الآخرين ، و تفويض السلطة ، و المشاركة و النظرة التفاؤلية ، و الانتماء على مجموعات ممارسة الرياضة ، و التخطيط المسبق لكيفية التصرف مع الاحتراق ، و الانسحاب من مواجهة الواقع ، و تغيير نمط السلوك من خلال التدريب.

**2- الوسائل التنظيمية:** تتعلق الوسائل التنظيمية لمواجهة مسببات الاحتراق الوظيفي بدور الإدارة في مساعدة العاملين بما على التخلص من الاحتراق الوظيفي و الوقاية منه. وللتعامل معه اقترحت بعض الوسائل من أهمها تحسين العلاقة بين كافة العاملين و حسن استغلال تقويم الأداء و توضيح معايير الترقية، و تغيير نظام الأجور و الحوافز، و تحليل الأدوار، و إعادة تصميم الوظيفة، و الاهتمام بالإثراء الوظيفي، و التقدم المهني و المشاركة في اتخاذ القرارات، و تطوير برامج الاختيار و التعيين، و استخدام نظم تدريب متطورة و التشجيع على المشاركة في الأنشطة الاجتماعية و إيجاد برامج لمساعدة العاملين.

و مع أن استعراض الظروف المحيطة بهذه الظاهرة يوحي بالكآبة و محدودية فرص التعامل معه، إلا أنه في الواقع هناك ما يمكن عمله لتقليل هذه الظروف و بالطبع تتفاوت مواقع العمل في مدى نجاحتها تبعاً للظروف المحيطة بها . ويمكن اعتبار الخطوات التالية كجهود رامية لتقليل أو منع ظهور الاحتراق بين العاملين في مجال الخدمات المهنية:

<sup>1</sup>عسكر علي: (2000)، ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها ، الكويت الطبعة (3) ، دار الكتاب الحديث، ص42

عدم المبالغة في التوقعات الوظيفية، المساندة المالية للمؤسسات الاجتماعية بالمجتمع، وجود وصف تفصيلي للمهام المطلوب أدائها من قبل المهني، تغيير الأدوار والمسئوليات، الاستعانة باختصاصي نفسي للتغلب على المشكلة، زيادة المسؤولية والاستقلالية للمهني، المعرفة بنتائج الجهود المبذولة سواء على المستوى الفردي أو المستوى الإداري، وجود روح التآزر والاستعداد للدعم النفسي للزميل في مواجهة مشاكل العمل اليومية الأمر الذي يتطلب الحوار المفتوح وطرح المشاكل بطريقة دورية، - الاهتمام ببرامج التطوير ونمو العاملين نمو مهنيًا ونفسيًا، التعامل الإيجابي مع الضغوط أو التحكم في الضغوط .

هذا و من الاستراتيجيات التي يمكن اتخاذها للتعامل مع الاحتراق الوظيفي و محاولة التغلب عليه، و ذلك من خلال عدد من الخطوات، و التي إذا اتبعتها الشخص المعرض للاحتراق الوظيفي فيإمكانه تفاديه و التغلب عليه و هي:

- فهم الشخص لعمله، و كذلك أساليبه في الاستجابة للضغوط، لأنه فهم الفرد لاستجاباته بشكل كامل سوف يساعده على التعرف على أنماط السلوك غير الفعالة، وبالتالي محاولة تغييرها.
- إعادة فحص الفرد لقيمه و أهدافه و أولوياته ، فالأهداف غير الواقعية - المتألية - للوظائف والأداء ستعرض الفرد للإحباط و الارتباك ، أو بمعنى آخر التأكد من قابلية أهدافنا للتنفيذ.
- تقسيم الحياة إلى مجالات، العمل، المنزل، الحياة الاجتماعية،
- العمل على بناء نظام للمساندة الاجتماعية.

وبصورة عامة ، يُوصى بإتباع الخطوات التالية:

- ✓ إدراك أو تعرف الفرد على الأعراض التي تشير إلى قرب حدوث الاحتراق الوظيفي.
- ✓ تحديد الأسباب من خلال الحكم الذاتي أو باللجوء إلى الاختبارات التي توضح له الأسباب.
- ✓ تحديد الأولويات في التعامل مع الأسباب التي حددت في الخطوة السابقة، فمن الناحية العملية يصعب التعامل معها دفعة واحدة.
- ✓ تطبيق الأساليب أو اتخاذ خطوات عملية لمواجهة الضغوط منها: تكوين صداقات لضمان الحصول على دعم فني اجتماعي، إدارة الوقت، تنمية هوايات، مواجهة الحياة كتحدى للقدرات الذاتية، الابتعاد عن جو العمل كلما أمكن ذلك ، الاستعانة بالمختصين والاعتراف الشخصي بوجود المشكلة لزيادة الإيجابية في مواجهتها.

### المطلب الخامس: مفهوم الانغماس الوظيفي العوامل المؤدية في حدوث ظاهرة الاغتراب الوظيفي

يفسر علماء النفس ظاهرة الانغماس الوظيفي على أنها مبنية إلى حد كبير على نظريات الحوافز، لذلك فإنها تميل إلى التأكيد على الحاجات الفردية وإشباعها في محيط العمل هي المحددات الأساسية للانغماس الوظيفي.

ويفسر علماء الاجتماع ظاهرة الانغماس الوظيفي من خلال دراسة المعايير والقيم والأنماط الاجتماعية المختلفة، ومن هنا فإن أنسب وسيلة لبحث الانغماس الوظيفي تتم من خلال التركيز على المتغيرات الاجتماعية، مثل عملية التطبيع الاجتماعي التي تسهم في إيجاد جزء لا يتجزأ من قيم الفرد الشخصية. فالإنسان المنغمس في عمله هو الذي ينظر إلى عمله على أنه أهم جزء في حياته، وينهمك فيه على أنه غاية في حد ذاته.

#### الفرع الأول : مفاهيم للانغماس الوظيفي:

**1. انغماس الذات:** عرفه أولبورت بأنه عبارة عن الحالة التي يكون فيها الشخص مدفوعاً بدافع البحث عن مكانة وظيفية مرموقة في عمله. ويضيف عندما يكون الشخص منغمساً باستخدام مواهبه ومستوعباً لوظيفته وله علاقات اجتماعية جيدة مع رئيسه في العمل فعند ذلك يوصف بأنه متقمص لعمله.

**2. منغمس الأنا:** يصفه فروم بأن يكون المرء منغمس الأنا في عمل أو مهمة ما إلى الحد الذي يكون فيه تقديره لذاته متأثراً بمقدار ما يدركه من مستوى أدائه.

**3. مركزية المقدرة:** يصفها كلا من فرنش وكان بأنها عبارة عن الدرجة التي يتأثر فيها تقدير الإنسان لذاته. فإذا كان العامل يعتقد أن أدائه مركزي (أو أساسي) بالنسبة له، عندئذ يمكننا القول أننا أمام منغمس ذاتياً.

**4. المشاركة وقرار الإنتاج:** ربط (مارش وسيمون) الانغماس الوظيفي بقرار المشاركة وقرار الإنتاج. فهذه النوعان من القرارات يتأثران بكيفية تصور الإنسان للعديد من الخيارات، إذ قد ينظر الإنسان الأكثر انغماساً إلى عدد أقل من الخيارات المتاحة، وبذلك فهو يميل إلى المشاركة بجدية أكثر في النشاطات المطلوب أدائها في المنظمة.

#### الفرع الثاني : بعض العوامل والظروف التنظيمية التي يمكن أن تسهم في خلق حالة الانغماس الوظيفي:

1. العلاقة مع زملاء العمل. هل تتسم العلاقة بين زملاء العمل بالتعاون؟

2. نوعية الإشراف. هل نوعية الإشراف الإداري جيدة؟

3. الانطباع النفسي عن العمل بشكل عام. هل للعمل أهمية معينة؟

4. الرضا الوظيفي.

5. مستوى التعليم.

6. القيادة بالمشاركة.

7. الخبرة المهنية.

### الفرع الثالث: العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي<sup>1</sup>

تتنوع العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي بين العاملين في المنظمة و إن كانت في الغالب تعود إلى عاملين رئيسيين هما : العوامل التي تعود إلى المنظمة والعوامل التي تعود إلى العاملين في المنظمة ، نلخص ذلك في مايلي:

#### I. العوامل التي تعود إلى المنظمة

1.1. **المكننة و الأتمتة:** يذكر " شتا" أن الثورة التكنولوجية ساهمت في انتشار ظاهرة الاغتراب بين العاملين المنظمة الإنتاجية و الخدماتية على حد سواء و ذلك نتيجة لهيمنة الأتمتة و أجهزة الحاسوب و الأجهزة الإلكترونية على العمل اليومي فظهر هذا الخطر التكنولوجي و كأنه مهدد للعلاقات الإنسانية و مثير للأمراض و المشاكل النفسية.

1.2. **الخلل في تقارير كفاية الأداء:** تفتقر تقارير الأداء السنوية للموظفين إلى الأسس الموضوعية لاعتمادها في الغالب على تقارير فردية من جانب المشرفين مما يجعلها تتأثر بالاعتبارات و الأهواء الشخصية و يؤثر في النهاية على حسن العلاقات الوظيفية التي ينبغي أن تقوم بين الموظفين و بين الإدارة. ( الغمري 2002 )

1.3. **ضعف الفعالية الإدارية:** إن عدم فعالية الإدارة تؤدي إلى عدم قدرتها على أداء المطلوب منها و بالتالي التفكير في إعادة بنائها على مبادئ الإدارة السلوكية بأن تأخذ بعين الاعتبار العمل الواجب أداءه و المهارات التي تحتاجها لأداء العمل لتصبح قادرة على مجاراة الخطى السريعة للتطور التقني و لتحتمل كافة مسؤولياتها و لن يتحقق لها ذلك إلا إذا كانت شروحات و وصف العمل تسمح لكل بالمشاركة في صنع القرارات التي تؤثر به و تتعلق بعمله. (أبوسن 1991)

#### II. العوامل التي تعود إلى الفرد:

1.1. **الخوف و عدم الأمن الوظيفي:** يعرف ( ثروب كاتز ) الخوف بأنه انفعال تثيره المواقف الخطرة أو المنذرة بالخطر و التي يصعب على المرء مواجهتها أي أنه انفعال مصاحب لغريزة الهرب . إن شعور العاملين بالخوف و عدم الأمن الوظيفي يؤدي حتما إلى محاولتهم الهروب من تلك المشاعر و الانفعالات، كما أن تشتيت الجهود المبذولة أثناء وقت الدوام الرسمي من شأنه أن يؤدي إلى انتشار الاغتراب الوظيفي بين العاملين بالمنظمة. (عبد الغي 1989)

1.2. **نقص الكفاءة:** ان نقص كفاءة العاملين في المنظمة من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي بين العاملين، حيث يسعى كل منهم إلى محاولة إرجاع أسباب ضعف أدائه إلى ظروف خاصة بالمنظمة التي يعمل بها.

<sup>1</sup> منصور بن زاهي: مرجع سابق، ص 138-143

# الفصل الثالث

المبحث الأول: تقديم مؤسسة بريد الجزائر والإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل دراسة وخدماتها<sup>1</sup>

الفرع الأول: التعريف بمؤسسة بريد الجزائر

أثناء الاستعمار الفرنسي لبلادنا، تمثل الدور المنوط بالبريد في الحفاظ على العلاقات والاتصالات مع المدينة الكبيرة من خلال استلام الحوالات والصكوك البريدية، إدارة الاشتراكات بالصحف واليوميات، بيع طوابع البريد، إيداع الأموال بصندوق التوفير، دفع المعاشات، وأيضا دفع رواتب المعلمين وعمال البلدية وعمال الإدارات العمومية.

وكان البريد في الحقبة الاستعمارية يعرف بالفرنسية بتسمية (PTT) نسبة إلى الأحرف الثلاثة الأولى من الكلمات الفرنسية التالية "البريد"، "التلغراف" و"الهاتف" وهي التسمية التي استمر اعتمادها حتى بعد الاستقلال. في سنة [1962]، وبعد ترحيل أغلبية عمال البريد من الأقدام السوداء وسكان المدينة الكبيرة تم تسجيل شغور وفراغ فيما يتعلق بإدارة وتسيير مصالح البريد ببلادنا، الشيء الذي دفع بمجموعة من العمال الجزائريين إلى بذل قصارى جهدهم ورفع التحدي حيث تمكنوا من ضمان استمرارية الخدمات على مستوى ما يفوق الـ [800] مكتب بريد.

وجاء إصدار أول طابع بريد للجمهورية الجزائرية كرمز من رموز السيادة الوطنية بتاريخ الفاتح نوفمبر [1962]، ليؤرخ لصفحة جديدة من صفحات السجل التاريخي للجزائر.

بتاريخ [14] جانفي [2002]، وعقب الإصلاحات التي شهدتها قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، تأسس بريد الجزائر بموجب المرسوم رقم [43/02] كمؤسسة مكلفة بمهمة رئيسة تتمثل في ضمان الخدمة العمومية وفق محورين اثنين للخدمات هما الخدمات البريدية (خدمة البريد والطرود، خدمة البريد السريع والطوابعية) والخدمات المالية البريدية (خدمة الحسابات البريدية الجارية، خدمة حسابات التوفير والاحتياط، خدمة الحوالات، النقدية عبر الشبايك البنكية الآلية وخدمة التحويل الإلكتروني للأموال).

ويحصى بريد الجزائر اليوم [24417] عاملا، من بينهم [3732] ساعي بريد، كما أنه يملك شبكة بريدية واسعة تضم [3685] مكتب بريد متناثر عبر كافة ربوع الوطن.

<sup>1</sup> من وثائق مؤسسة بريد الجزائر، الموقع الرسمي للمؤسسة

الفرع الثاني: التعريف بخدمات مؤسسة بريد الجزائر

أ. الخدمات المخصصة للخواص

أولاً: خدمة CCP / E-CCP<sup>1</sup>

## 1 فتح حساب بريدي جاري

بالنسبة للشخص الطبيعي :

- توفير نسخة، في طور الصلاحية، من بطاقة الهوية.
- توفير شهادة الإقامة او شهادة الحضور بالنسبة للأشخاص المتواجدين في السلك العسكري او شبه العسكري.
- ملأ طلب فتح الحساب البريدي الجاري "صك 1"
- وضع الامضاء على اثنين من نماذج الامضاء "صك 25" المتوفر على مستوى المؤسسة البريدية

بالنسبة للشخص المعنوي :

- التوجه إلى القباضة الرئيسية البريدية/مصلحة المؤسسة

## 2 تغيير العنوان

- القيام بتحرير طلب خطي على ورق عادي او على المطبوع "صك 18" المخصص لهذا الغرض
- توفير نسخة، في طور الصلاحية، من بطاقة الهوية
- توفير شهادة الإقامة الحاملة للعنوان الجديد او شهادة الحضور بالنسبة للأشخاص التابعين للسلك العسكري و شبه العسكري.

<sup>1</sup> من وثائق مؤسسة البريد، الموقع الرسمي للمؤسسة

### 3 تغيير اسم صاحب الحساب

في كل مرة يطرأ فيها تعديل على اسم صاحب الحساب البريدي الجاري، فإنه يتوجب على هذا الأخير ملا المطبوع "صك 4" و الذي يكون مرفقا بالوثائق الثبوتية و هذا حسب الحالات التالية :

- تغيير الاسم : توفير نسخة من الحكم القضائي
- تغيير طريقة كتابة الاسم او اللقب : توفير نسخة من الحكم القضائي
- زواج المرأة : توفير نسخة من شهادة الزواج
- الطلاق : توفير نسخة من حكم الطلاق

### 4 تغيير الإمضاء

في حالة تغيير الامضاء، فإنه يتوجب على صاحب الحساب البريدي الجاري ان يضع امضاؤه الجديد على نموذجين من مطبوع "صك 25".

### 5 سحب الأموال

#### 5-1 عمليات السحب عند الاطلاع:

- تجرى عمليات السحب على الحساب البريدي الجاري على مستوى اي مؤسسة بريدية و هذا باستعمال الصك البريدي او مطبوع SFP1 مرفوق ببطاقة السحب المغناطيسية.
- قيمة المبالغ المسموح بسحبها محددة ب 200.000 دج /يوميا
- اذا تجاوز المبلغ 200.000 دج يتوجب على الزبون القيام بعملية حجز للمبلغ المراد سحبه. و تتم تلبية طلبه خلال 48 ساعة كأقصى اجل.

#### 5-2 عمليات السحب دون الاطلاع:

تسمح هذه الخدمة بسحب الاموال، دون الاطلاع على الرصيد، وهذا على مستوى مؤسسة بريدية التي تمتلك نموذج امضاء الزبون (صك 25 مكرر). السحب يكون لصالح صاحب الحساب او موكله.

مبلغ السحب يعادل او يقل عن 30.000 دج مقابل تسليم الزبون لصك محرر باسم رئيس المؤسسة البريدية.

## 6 دفع الأموال

بإمكان الزبون اجراء عمليات تزويد الحساب البريدي الجاري، على مستوى اي مؤسسة بريدية بواسطة حوالة 1418 او التحويل السريع VAC.

## 7 الاطلاع على رصيد الحساب البريدي الجاري

بإمكان الزبون الاطلاع على رصيده على مستوى اي مؤسسة بريدية وهذا بواسطة :

- ملاً مطبوع SFP1 مرفوق ببطاقة الهوية، كما يمكن اجراء عملية الاطلاع على الرصيد عن طريق: الهاتف و ذلك بتشكيل الرقم 15.30، الهاتف المحمول و هذا بإرسال رسالة نصية إلى 603
- عن طريق البريد الالكتروني و هذا باستعمال الموقع الالكتروني <https://eccp.poste.dz>

## 8 كشف الحساب البريدي الجاري

بإمكان الزبون ان يطلب، على مستوى اي مؤسسة بريدية، او عن طريق شبكة الانترنت عبر الموقع e-CCP، كشفا خاصا بكل العمليات التي تم اجراءها على حسابه، خلال مدة أقصاها 24 شهرا.

## 9 خلق الحساب البريدي الجاري

- ايداع طلب خطي، محرر من طرف صاحب الحساب البريدي الجاري، على مستوى مؤسسة بريدية او المركز الوطني للصكوك البريدية او المركز المالي الجهوي.
- ايداع طلب خطي، محرر من طرف الورثة مع ارفاق نسخة عن شهادة الوفاة، على مستوى مؤسسة بريدية او المركز الوطني للصكوك البريدية او المركز المالي الجهوي.

## 10 طلب دفتر الصكوك

للحصول على دفتر الصكوك، على الزبون اختيار إحدى هذه الصيغ

أ. على مستوى مؤسسة البريد :

- ملاً البيانات على المطلوع الذي يتوسط دفتر الصكوك و إيداعه
- طلب الدفتر بواسطة الرمز 3 الذي يسمح له بطلب و استلام دفتر الصكوك في المؤسسة البريدية من اختياره

ب. عن طريق شبكة الانترنت :

- بالدخول إلى الموقع الإلكتروني لبريد الجزائر [www.eccp.poste.dz](http://www.eccp.poste.dz) وهذا باستعمال الرمز السري الذي بحوزته عن طريق مركز الاتصال.
- وهذا بتشكيل الرقم 1530 وإتباع التوجيهات والإرشادات المقدمة.

## 11 استلام دفتر الصكوك

يتم اعلام الزبون بجاهزية دفتر صكوكه عن طريق :

- إشعار بوصول يتم إرساله إلى عنوان إقامته
- رسالة قصيرة إذا كان مشتركا في خدمة التبليغ بالرسائل القصيرة.

ثانيا: خدمة **E-CCP**<sup>1</sup>

تسمح هذه الخدمة عن طريق شبكة الانترنت، بإجراء العمليات التالية:

- الاطلاع على رصيد حسابكم البريدي الجاري
- الاطلاع و تحميل كشف العمليات الخاص بحسابكم البريدي الجاري
- تغيير الرمز السري
- طلب دفتر الصكوك البريدية

للاستفادة من هذه الخدمة، يتوجب على الزبون امتلاك الرمز السري الذي توفره له أي مؤسسة بريدية يتقدم إليها و هذا مقابل تقديم نسخة عن بطاقة التعريف الوطنية في طور الصلاحية.

<sup>1</sup> من وثائق مؤسسة البريد، الموقع الرسمي للمؤسسة

## حساب الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط

## 1 - فتح حساب الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط

بإمكان الزبون فتح حساب صندوق التوفير و الاحتياط على مستوى اي مؤسسة بريدية لصالحه او لصالح شخص آخر أو لشخص معنوي.

و لفتح الحساب يكفي ان :

- توفير نسخة، في طور الصلاحية، من بطاقة الهوية.
- توفير شهادة الاقامة.
- ملاً الطلب رقم 1 اذا كان صاحب الطلب شخصاً راشداً.
- ملاً الطلب رقم 1 مكرر اذا كان صاحب الطلب بصدد فتح حساب لشخص آخر او شخص قاصر.
- ملاً الطلب رقم 3 بالنسبة للمفاتيح المؤسسة.
- ملاً البطاقة TER1 لفتح حساب محلي.
- ملاً المملوع 15 في حالة وجود وكالة.

هناك نوعان من دفاتير التوفير و الاحتياط

- دفتر التوفير للسكن : بنسبة فوائد سنوية تقدر ب 2 %
- دفتر التوفير الشعبي : بنسبة فوائد سنوية تقدر ب 2.50 %

## 2 - الدفعات

يحدد مبلغ الأدنى للدفع الاولي عند فتح دفاتير التوفير كالتالي :

- دفتر التوفير للسكن : 5000 دج
- دفتر التوفير الشعبي : 10.000 دج
- عمليات الدفع التي تلي، ليست خاضعة لتسقيف و بإمكان الزبون اجراءها على مستوى أي مؤسسة بريدية.

<sup>1</sup> من وثائق مؤسسة البريد، الموقع الرسمي للمؤسسة

## 3 - التسديدات

هناك انواع عديدة من التسديدات و هي :

**3-1- تسديدات عند النظر :** يتم اجراءها في المؤسسة البريدية الحائزة على الحساب المحلي، قيمة مبلغها ليست خاضعة للتسقيف. رصيد حساب التوفير يجب أن لا يقل عن 1000 دج.

**3-2- تسديدات بدون اخطار :** يتم اجراءها خارج المؤسسة البريدية الحائزة على الحساب المحلي، سقف مبلغها محددة بقيمة 20.000 دج.

**3-3- التسديدات العادية الجزئية :** هي موجهة لأصحاب الدفاتر التي ليس لها حساب محلي و هي تسديدات خاضعة لترخيص من المركز المالي الجهوي.

## 4 - غلق الحساب

يتم غلق حساب صندوق التوفير و الاحتياط بعد ايداع الطلب من صاحب الحساب او الاشخاص المفوضين او اصحاب الحقوق (في حالة الوفاة) وذلك على مستوى اي مؤسسة بريدية. على المعني :

- تحرير طلب تسديد رقم 14 الجزء 1 او تحرير طلب تسديد رقم 14 -ورثة- الجزء 1 (في حالة الوفاة).

رابعاً: خدمة E-CNEP<sup>1</sup>

هذه الخدمة موجهة إلى الزبائن أصحاب حسابات التوفير والاحتياط، وتسمح لهم بالقيام بالعمليات الآتية :

- تغيير الرمز السري.
- الاطلاع على رصيد الحساب.
- الاطلاع على كشف الحساب مع إمكانية تحميله.
- الاطلاع على شهادة الفوائد مع إمكانية تحميلها.

للاشتراك في هذه الخدمة، يكفي أن يجوز الزبون على رمز سري، يحصل عليه على مستوى المؤسسة البريدية التي فتح بها حسابه المحلي للتوفير والاحتياط، مقابل تقديم طلب اشتراك خطّي، نسخة طبق الأصل عن بطاقة إثبات الهوية ودفتر التوفير و الاحتياط.

<sup>1</sup> من وثائق مؤسسة البريد، الموقع الرسمي للمؤسسة

## 1 الحوالات / إصدار

1 1 حوالات النظام الداخلي : بإمكان الزبون إصدار الحوالة على مستوى اي مؤسسة بريدية.

## أ. الحوالات الورقية

1415 حوالة الخزينة لتسوية الضرائب.

1418 حوالة تزويد حساب بريدي جاري (نقد-حساب).

ب. الحوالات الالكترونية : مبلغ الحوالات البريدية ذات النظام الداخلي غير محدد ، باستثناء الحوالات المرسلة إلى البريد الماكث او إلى الاماكن العمومية (المقاهي ، الفنادق....).

1 2 حوالات النظام الدولي : تخضع عمليات تحويل الاموال نحو الخارج TFP1 إلى ترخيص من بنك الجزائر.

عملية إصدار هذه الحوالات تجرى على مستوى مصلحة تحويل العملة التابعة للمركز الوطني للصكوك البريدية بالجزائر العاصمة. أما المبالغ فهي محددة حسب البلد المرسل اليه و مسقفة من طرف بنك الجزائر.

1 3 حوالة IFS IMO : هي حوالة الكترونية دولية تضمن سرعة تحويل الاموال و يمكن استلامها في اي مؤسسة بريدية. عمليات تحويل الاموال نحو الخارج عن طريق IFS IMO خاضعة لترخيص من بنك الجزائر.

عملية إصدار حوالات IFS IMO تتم على مستوى مصلحة "تحويل العملة" التابع للمركز الوطني للصكوك البريدية بالجزائر العاصمة.

أما المبالغ فهي محددة حسب البلد المرسل اليه و مسقفة من طرف بنك الجزائر.

## 2 الحوالات / الدفع

## 2-1 - دفع حوالة النظام الداخلي :

- يتلقى الزبون اشعار بوصول الحوالة
- يتقدم إلى مؤسسة بريدية مرفقا ببطاقة الهوية
- يستلم الزبون مبلغ الحوالة

<sup>1</sup> من وثائق مؤسسة البريد، الموقع الرسمي للمؤسسة

## 2-2 - دفع حوالة النظام الدولي :

- يتلقى الزبون اشعار بوصول الحوالة
- يتقدم إلى مكتب البريد مرفقا ببطاقة الهوية
- يستلم الزبون مبلغ الحوالة

## 2-3 - حوالة IFS IMO : لاستلام الاموال يتقدم الزبون إلى اي مؤسسة بريدية مرفقا ب :

- بطاقة الهوية في طور الصلاحية
- رقم الحوالة و الرمز السري المقدمين له من طرف المرسل

الإستلام السريع للأموال/ وسترن يونيون **WESTERN UNION** : بالنسبة لهذا النوع من التحويلات فان الجزائر بلد يضمن عملية الاستلام فقط. و من اجل استلام مبلغ حوالة وسترن يونيون، على الزبون ان يتقدم إلى اي مؤسسة بريدية مرتبطة بشبكة وسترن يونيون. يجب ان يكون مرفقا بالوثائق التالية :

- بطاقة الهوية في طور الصلاحية
- رقم الحوالة MTCN والرمز السري المقدمين له من طرف المرسل

سادسا: خدمة سهل (خلاص)<sup>1</sup>

خدمة سهل (خلاص) تمكنكم خدمة الدفع الإلكتروني سهل (خلاص) من :

• تعبئة حساب اشتراككم في خدمة الإنترنت ذات التدفق العالي ADSL، إضافة إلى إمكانية تعبئة اشتراكات أربعة حسابات أخرى من اختياركم.

• تسديد فاتورة الهاتف الثابت الخاصة بكم، بالإضافة إلى إمكانية تسديد فواتير أشخاص آخرين من اختياركم.

وللاشتراك في خدمة الدفع الإلكتروني سهل (خلاص)، لابد من ملاء استمارة الاشتراك المتوفرة عبر جميع المؤسسات البريدية للحصول على الرمز السري للدفع.

تتمّ عمليات الدفع عبر الفضاء الإلكتروني الذي تخصصه اتصالات الجزائر للزبائن [www.ec.djweb.dz](http://www.ec.djweb.dz)

<sup>1</sup> من وثائق مؤسسة البريد، الموقع الرسمي للمؤسسة

سابعاً: خدمة رصيدي<sup>1</sup>

إذا كان لديكم حساباً بريدياً جارياً وخطاً هاتفياً لدي خدمة الهاتف للمتعامل "موبيليس" وتودون أن تطلّعوا على رصيدي حسابكم البريدي الجاري، فإن خدمة "رصيدي" تسمح لكم بذلك.

يكفي أن تقوموا بإرسال رسالة قصيرة إلى الرقم "603" تتضمن رقم حسابكم البريدي الجاري دون المفتاح، ثمّ فراغاً، ثمّ الرمز السري الخاص بالخدمة حيث يمكن للزبون أن يحصل على الرمز السري على مستوى أي مؤسسة بريدية.

ثامناً: خدمة راسيمو<sup>2</sup>

إذا كنتم من زبائن بريد الجزائر وتودون القيام بتعبئة اشتراككم في خدمة الهاتف النقال الخاصة بالمتعامل "موبيليس"، بصفة إلكترونية مقابل خصم قيمة التعبئة من حسابكم البريدي الجاري، ما عليكم سوى التقدم إلى أي مؤسسة بريدية وإتباع الخطوات التالية :

- تدوين المعلومات الخاصة بكم على عقد الاشتراك في خدمة راسيمو.
- تزويد عامل البريد برقم هاتفكم النقال و برقم حسابكم البريدي الجاري.
- ستتلقون رسالة نصية قصيرة SMS تؤكد اشتراككم في الخدمة وتزويدكم بالرمز السري الخاص بكم.

لتعبئة رصيدي هاتفكم النقال إلكترونياً، عليكم الاتصال بالموزع الصوتي الخاص بخدمة راسيمو على الرقم:

90-30 وإتباع التوجيهات. أو على مستوى الشبابيك الألية للبنوك GAB

<sup>1</sup>من وثائق مؤسسة البريد، الموقع الرسمي للمؤسسة  
<sup>2</sup>المرجع نفسه

تاسعا: خدمة التبليغ عبر الرسائل القصيرة<sup>1</sup>

تسمح خدمة التبليغ عبر الرسائل القصيرة بإعلام الزبون بأن دفتر صكوكه و/أو بطاقته النقدية جاهزة على مستوى مؤسسة البريدية وبإمكانه استلامها. كما تتم تبليغه بكل عملية السحب يتم اجراءها على الشبايك الألية للبنوك GAB

للاشتراك في هذه الخدمة على الزبون أن :

• يُدُون رقم هاتفه النقال عندما يتقدم إلى المؤسسة البريدية لطلب دفتر الصكوك أو البطاقة النقدية أو يملاً الاستمارة الخاصة بخدمة التبليغ عبر الرسائل القصيرة والمتوفرة بمكاتب البريد.

باستطاعة الزبون أيضاً، تحميل استمارة طلب دفتر الصكوك و/أو البطاقة النقدية على الموقع الإلكتروني لبريد الجزائر [www.poste.dz](http://www.poste.dz)

عاشرا: البطاقات النقدية<sup>2</sup>

### أنواع البطاقات النقدية

- بطاقة السحب "CCP"
- بطاقة الدفع الكلاسيكية "CIB" (للسحب والدفع)
- بطاقة الدفع الذهبية "CIB" (للسحب والدفع) : راتب شهري < 50000 دج

### عمليات السحب بواسطة البطاقة النقدية

- بطاقة السحب "CCP" : سقف السحب محدد بمبلغ 20.000 دج في اليوم على مستوى شبكة بريد الجزائر و 10.000 دج في اليوم على مستوى الشبكة البنينكية.
- بطاقة الدفع الكلاسيكية "CIB" : سقف السحب محدد بمبلغ 25.000 دج في اليوم على مستوى شبكة بريد الجزائر و 10.000 دج في اليوم على مستوى الشبكة البنينكية.
- بطاقة الدفع الذهبية "CIB" : سقف السحب محدد بمبلغ 40.000 دج في اليوم على مستوى شبكة بريد الجزائر و 10.000 دج في اليوم على مستوى الشبكة البنينكية.

<sup>1</sup> من وثائق مؤسسة البريد، الموقع الرسمي للمؤسسة  
<sup>2</sup> المرجع نفسه

## الدفع بواسطة البطاقة النقدية

- بطاقة الدفع الكلاسيكية "CIB" : سقف الدفع 10.000 دج / 7 ايام
- بطاقة الدفع الذهبية "CIB" : سقف الدفع 30.000 دج / 7 ايام

## طلب البطاقة النقدية

للاستفادة من بطاقة السحب CCP ما على الزبون الا ان :

- يتقدم إلى اي مؤسسة بريدية
- يملا استمارة طلب بطاقة السحب CCP
- يودع مع الاستمارة نسخة من بطاقة الهوية في طور الصلاحية.

## استلام البطاقة النقدية

يتم اخبار الزبون بجاهزية بطاقته عن طريق :

- اشعار بوصول تتم ارساله المؤسسة البريدية إلى عنوان الاقامة او عن طريق رسالة قصيرة اذا كان الزبون منحرفا في خدمة التبليغ بالرسائل القصيرة.

حادي عشر: خدمة انوي<sup>1</sup>

سيطلق بريد الجزائر قريبا خدمة "انوي" والتي تشمل مجموعة من الاستخدامات و ذلك كالتالي :

## أ. تحصيل الفواتير

تحصيل الفواتير على مستوى منازل الزبائن (فواتير شركة الكهرباء و الغاز سونلغاز ، شركة الجزائرية للمياه سيال ، اتصالات الجزائر ، متعاملي الهاتف المحمول موبيليس و جيزي و اووريدو) حيث يمنح بريد الجزائر الحل من نقطة البداية إلى نقطة الوصول و هذا بطباعة الفواتير و توزيعها و تحصيلها على مستوى منازل الزبائن.

<sup>1</sup> من وثائق مؤسسة البريد، الموقع الرسمي للمؤسسة

## ب. الجمع و التسليم:

تمس عملية الجمع و التسليم و التحصيل كل انواع البعائث و هذا على مستوى منزل الزبون .(بإمكانكم ،بواسطة الهاتف المحمول، تفعيل عملية الجمع على مستوى العنوان الذي تختارونه ).

## ج. البيع و التسليم:

تمت عمليات بيع و تسليم و تحصيل المنتوجات المعروضة على المتجر الالكتروني "انوي" (موقع الكتروني تم تصميمه خصيصا لهذه الخدمة). ان ترقية السياحة في الجزائر و تشجيع الاقبال على المنتج المحلي يستدعي توفير هذا النوع من الخدمات التي تعد حلا كاملا للحرفيين (الذين يجدون صعوبات في تسويق و بيع منتوجاتهم).

و عليه فان خدمة "انوي" او المتجر الالكتروني ستكون بمثابة المنصة التي تعرض عليها منتوجات الحرفيين من كل انحاء القطر الوطني .(سيتكفل بريد الجزائر ببيع و تسليم و تحصيل اثمان هذه المنتوجات على مستوى مسكن الزبون).اضف إلى ذلك امكانية عرض و تسليم و تحصيل اثمان المنتوجات ذات التكنولوجيا العالية على مستوى مسكن الزبون ( اطقم الهاتف ، اللوحات الالكترونية).

بيع بطاقات التعبئة الإلكترونية (انترنت التدفق العالي ، موبيليس و جيزي و اووريدو) على مستوى مسكن الزبون . كما تتم عملية بيع بطاقة التعبئة الالكترونية الخاصة بمتعاملي الهاتف المحمول موبيليس و جيزي و اووريدو و بطاقات تعبئة الجيل الرابع و انترنت التدفق العالي "ايدوم" لاتصالات الجزائر على مستوى مسكن الزبون. ويتكفل بعملية التعبئة سعاة البريد الاعوان التجاريين . هذه الخدمة هي عبارة عن حل جاء للرد بصورة ملموسة عن متطلبات و احتياجات فئة معينة من زبائننا خاصة النساء الماكثات في البيوت، الاشخاص المسنين و الاشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة.

## الاشتراك في الخدمة

بإمكانكم الاشتراك في خدمات جديدة تتم تأديتها على مستوى منازلكم مثل, s@hel خدمة التبليغ عبر الرسائل النصية القصيرة ،انوي...)

## استخدامات اخرى

طلب دفتر الصكوك ،طلب البطاقة المغناطيسية، الاطلاع على الرصيد انطلاقا من المسكن عبر الموقع الرسمي للمؤسسة تحت عنوان : [www.poste.dz/anwi](http://www.poste.dz/anwi)

ثاني عشر: المنتوجات ذات القيمة المضافة<sup>1</sup>

- تحصيل فواتير الهاتف النقال لحساب متعاملي.
- تحصيل الفواتير لحساب شركة الجزائرية للمياه بولاية سيدي بلعباس، المدية، برج بوعرييج، تيزي وزو، قالمة وسوق اهراس.
- تحصيل الفواتير لصالح شركة سونلغاز.
- تحصيل الفواتير لصالح شركة سيال.
- استرجاع الرسوم لصالح بنك البركة، سيتيلام و سوسيتي جنرال.
- تحصيل حقوق التسجيل لصالح حساب الديوان الوطني للتكوين عن بعد.
- بيع بطاقات التعبئة "الامل".
- بيع بطاقات "سيم" و بطاقات التعبئة الخاصة بموبيليس.
- بيع بطاقات التعبئة الالكترونية "ارسلي" و "ستورم".
- قريبا، بيع بطاقة التعبئة الالكترونية "فليكسي".
- بيع قسيمات السيارات.
- بيع الطوابع الجبائية وطوابع الغرامة.
- الانخراط في خدمة "راسيمو" و"الدفع الالكتروني".

ثالث عشر: البريد السريع - بطل البريد -<sup>2</sup>

البريد السريع "بطل البريد"

انتم الخواص اواصحاب الشركات والادارات والبنوك وشركات التأمين والشركات الصغيرة والمتوسطة، من الان فصاعدا لا داعي للقلق. سلموا بعائتكم الخاصة بمجال عملكم إلى اختصاصي في التسليم السريع.

انتم بصدد البحث عن شريك موثوق وذو خبرة للتكفل بإدارة بعائتكم التجارية، على المستوى المحلي والدولي، اذن ما عليكم الا اللجوء إلى البريد السريع "بطل البريد" الجزائر، اذ ان هذا الاخير على استعداد لان يقدم لكم افضل الحلول الخاصة بنشاطكم. حلول اهم ما يميزها انها متاقلمة ومنسجمة مع خصوصيات مجال نشاطكم.

<sup>1</sup> من وثائق مؤسسة البريد، الموقع الرسمي للمؤسسة  
<sup>2</sup> المرجع نفسه

بالإضافة إلى كون البريد السريع - بطل البريد - الجزائر يضع تحت تصرفكم كل الوسائل والخدمات اللوجستية بدءاً بوسائل النقل واللوجستيك الرقمي، بالإضافة إلى فريق من المهنيين المحترفين للتكفل بعملية تسليم بعائثكم سواء كانت يومية أو دقيقة أو موسمية. (الوثائق، السلع والبريد الخاص بالأعمال، بكل أنواعه الذي تم فرزها أو لم يتم فرزها، الحامل لعبارة أولوية النقل، و لعبارة آمن....).

يضمن البريد السريع "بطل البريد" الجزائر جمع و معالجة بعائثكم ، وكذا ترحيلها و توزيعها سواء كانت وثائق و/أو طرود و هذا على مستوى كامل القطر الوطني او باتجاه كامل انحاء العالم و هذا في اجال قياسية.

كما يضمن لكم البريد السريع - بطل البريد - الجزائر الثقة و السرعة و الخصوصية و استقاء المعلومات من كل جهة بخصوص البعائث.

مع البريد السريع "بطل البريد" الجزائر، بإمكانكم الاستفادة من مزايا الشركات.

- جمع موادكم المرسلة من على مستوى محل الإقامة .
- التوزيع، من على مستوى محل الإقامة، لبعائثكم 6 ايام /على 7 ايام
- معالجة بعائثكم و ايداعها في ورق التغليف
- التسديد بعد توفير الخدمة المقدمة
- المتابعة الفورية لبعائثكم و هذا بفضل نظام التتبع الالكتروني.

#### رابع عشر: البرقية الإلكترونية - برقيتك - <sup>1</sup>

مع خدمة برقيتك قوموا بإرسال واستلام رسائلكم في نفس اليوم. تعتبر خدمة البرقية الإلكترونية "برقيتك" حلاً من الحلول الإلكترونية، وهي تسمح بنقل الرسائل بصفة إلكترونية من مكتب بريد إلى مكتب بريد آخر، بالإضافة إلى تسليم الرسالة شخصياً للمرسل إليه.

<sup>1</sup> من وثائق مؤسسة البريد، الموقع الرسمي للمؤسسة

خدمة "برقيتك" موجهة في الأساس إلى :

- الخواص
- الإدارات العمومية
- المؤسسات الاقتصادية (المؤسسات الصغيرة و المتوسطة)
- الهيئات المالية و البنوك و شركات التأمينات.
- الاعمال الحرة

نوع الرسائل :

- رسائل التهاني و التعازي
- الاستدعاءات و الدعوات
- الاخطارات
- الاعلانات الاشهارية
- مواضيع اخرى

اهم ما يميز هذه الخدمة :

- السرعة و المصداقية
- السرية و الأمان

تسمح لكم خدمة برقيتك بـ :

- امتلاك دليل التسليم
- متابعة تلغراماتكم عن بعد
- تسعيرات متلائمة حسب خصوصية الرسالة

## ب. الخدمات المخصصة للمهنيين<sup>1</sup>

انتم في حاجة إلى جعل مؤسستكم تدخر و تريح المزيد من الوقت، اذن ما عليكم الا التركيز على مهنتكم و اتركوا مهمة تسيير بريدكم وتحسينه إلى خدمة البريد المهجين. بريد الجزائر يقترح عليكم حلا كاملا لتسيير بريدكم من نقطة البداية إلى نقطة النهاية.

### ما هو البريد المهجين ؟

تجمع خدمة البريد المهجين بين معالجة المعطيات بطريقة إلكترونية وبين التوزيع الفعلي للوثائق. وهي تعنى بمعالجة بريد المؤسسات و أصحاب الفواتير الكبرى، انطلاقا من مرحلة استلام الملف الإلكتروني وإلى غاية توزيع البريد على أصحابه.

### هو إذن حل مشخص يتمثل في :

- الاستلام الإلكتروني الآمن للملفات انطلاقا من المواقع.
- تصميم و صنع نماذج الصفحات والرسائل و طباعتها.
- الفرز الإلكتروني.
- الطباعة.
- الوضع داخل الأظرفة و التخليص.
- التخزين و الوضع في الارشيف.
- ترحيل و توزيع و معالجة البريد العائد نوع البريد المعالج.
- بريد التسيير.
- اشعارات الضرائب.
- حوالات الخزينة.
- الاستدعاءات.
- الفواتير.
- كشوف الرواتب.
- الكشوف الخاصة بحركة الحسابات.
- المعلومات الاشهارية.

<sup>1</sup> من وثائق مؤسسة البريد، الموقع الرسمي للمؤسسة

مزايا خدمة البريد الهجين

- وسيط واحد لضمان الخدمة.
- اعتماد التكنولوجيا ذات التقنية العالية و الارشيف الالكتروني.
- ضمان السرية والأمان.
- المراقبة الصارمة للنوعية.
- ضمان التغطية على المستوى الوطني و تسيير العائدات.
- التحسين و التسيير الكامل لدورة اتصالكم مع الزبون.
- ازالة اضطراركم إلى تخصيص موارد بشرية و مالية لإتمام مهمة انتاج البريد.
- منح خبراء التصميم والتقنية امكانية تصميم القطع البريدية.
- وفرة خدمات تسيير وتصحيح قوائم العناوين.
- تسيير مخزون الورق.
- الطباعة و الوضع في الاظرفة بأسعار تنافسية.
- تقليص التكلفة والوقت.

المنتجات ذات القيمة المضافة<sup>1</sup>

- تحصيل فواتير الهاتف النقال لحساب متعاملي.
- تحصيل الفواتير لحساب شركة الجزائرية للمياه بولاية سيدي بلعباس، المدية، برج بوعريش، تيزي وزو، قالمة وسوق اهراس.
- تحصيل الفواتير لصالح شركة سونلغاز.
- تحصيل الفواتير لصالح شركة سيال.
- استرجاع الرسوم لصالح بنك البركة، سيتيلام و سوسيتي جنرال.
- تحصيل حقوق التسجيل لصالح حساب الديوان الوطني للتكوين عن بعد.
- بيع بطاقات التعبئة "الامل".
- بيع بطاقات "سيم" و بطاقات التعبئة الخاصة بموبيليس.
- بيع بطاقات التعبئة الالكترونية "ارسلي" و "ستورم".
- قريبا، بيع بطاقة التعبئة الالكترونية "فليكسي".
- بيع قسيمات السيارات.
- بيع الطوابع الجبائية وطوابع الغرامة.

<sup>1</sup> من وثائق مؤسسة البريد، الموقع الرسمي للمؤسسة

- الانخراط في خدمة "راسيمو" و"الدفع الالكتروني".

### البريد غير المعنون

- تريدون تسويق منتجاتكم او خدماتكم؟
- تريدون ترقية منتجاتكم او خدماتكم؟
- تريدون الاتصال على المستوى الوطني؟
- تريدون تحسين سياستكم التسويقية؟

تضع مؤسسة بريد الجزائر تحت تصرفكم وسيلة فعالة تسمح لكم بالتعريف اكثر بمؤسستكم ،خدماتكم و منتجاتكم لدى زبائنكم .و هي ايضا خدمة تضمن التغطية الاشهارية على مستوى كامل التراب الوطني. إنها خدمة البريد غير المعنون.

### ما هو البريد غير المعنون؟

هي خدمة يوفرها بريد الجزائر تسمح بتوزيع الإعلانات الاشهارية بالاعتماد علي المعرفة الجيدة للميدان واحترافية موزعي البريد. هي اذن خدمة اعلامية من اهم مزاياها:

- الخفة،الاتصال،المقارنة،الاعلام،الترقية

### الخصائص التقنية

تشمل هذه الخدمة ما يلي:

- الوثائق الاشهارية.
- قصاصات التخفيض.
- المطويات.
- الفهارس.

و هذا مع احترام الخصائص التالية:

- وزن الوثيقة التي يتم توزيعها يتراوح بين 0 و 80 غ.
- يجب أن يكون التصميم على ورق جيد يلائم صناديق البريد.
- يجب ان توضع عبارة " لا يرمى في الطريق العمومي " بأحرف صغيرة على كل وثيقة.

المزايا:

بفضل هذه الوسيلة يصبح بإمكان المؤسسة جلب زبائن جدد في المناطق النائية البعيدة عن نقاط البيع والحفاظ على زبائن الجوار وجعلهم يستفيدون من العروض الترقية.

و أكثر من هذا:

- تطوير مبيعاتكم و زيادة رقم اعمال مؤسستكم
- جلب زبائن جدد و التعريف بمؤسستكم
- النشر السريع للمعلومة
- ترقية منتجاتكم
- ضمان تغطية اشهارية على المستوى الوطني

وسائل التوزيع:

- 10 مراكز فرز وطنية، واحد 1 منها ذو سمعة دولية
- ازيد من 3500 مكتب بريدي
- ازيد من 4662 دورة توزيع يوميا

توصيل العينات

الاستيعان (خدمة توصيل العينات)

الاستيعان خدمة تشبه الممر الرابط بين المنتج و المستهلك النهائي، هي خدمة مرنة ذات مسحة جغرافية تسمح لكم باختيار النواحي التي تريدون خدمة أفرادها و هذا للوصول إلى الغرض و الهدف المبحوث عنه ألا و هو المستهلك

الخصائص التقنية:

- الوزن قابل للتغير و هو يتراوح بين 0 و 100 غرام

بإمكانكم، على غرار أصحاب الحسابات الكبرى اللذين وضعوا فينا ثقتهم الاستفادة من :

- خدمة شخصية و متألّمة مع احتياجاتكم
- من روابط يومية مع مركز إيداع البريد الجوي و المديرية الجهوية الثمانية للبريد و الطرود و أزيد من 3500 مكتب بريدي

- من تسعيرات تتحدى كل المتنافسين
- من عنصر بشري ذو نوعية و فعالية

المزايا:

- كسب زبائن جدد في النواحي البعيدة عن نقاط البيع
- توسيع مجال حافظة الزبون
- التعريف بالمواد و المنتوجات على مستوى 48 ولاية
- المصدقية
- الأمان
- وجود مصلحة مكلفة بجمع العينات و توزيعها بصورة شخصية.

جدول رقم (04): التعريفات<sup>1</sup>

تعريفات التخليص (التعريفات البريدية والتعريفات الجوية الإضافية)						
المنطقة 1	المنطقة 2	المنطقة 3	المنطقة 4	المنطقة 5	الوزن (غ)	
<b>المنطقة 1 :</b> الجزائر						
<b>المنطقة 2 :</b> ليبيا، موريتانيا، تونس، المغرب						
<b>المنطقة 3 :</b> الكامرون، إفريقيا الجنوبية، الرأس الأخضر، إفريقيا الوسطى، غينيا، غينيا بيساو، أنغولا، كومور، العربية السعودية، ساحل العاج، العراق، جيوتي، البحرين، مصر، الإمارات العربية المتحدة، الأردن، إريتريا، بنين، كينيا، بوتان، إثيوبيا، الكويت، بوتسوانا، الغابون، ليونو، لبنان، غامبيا، بوركينا فاسو، بوندي، غانا، مدغشقر، قطر، مالاوي، مالي، رواندا، جزيرة موريس، السنغال، زيمبابوي، السنغال، الموزمبيق، سيراليون، ناعيبيا، الصومال، السودان، النيجر، نيجيريا، عمان، سوازيلاند، سوريا، تانزانيا، التشاد، الطوغو، ليبيريا، جمهورية الكونغو، جنوب السودان، اليمن.						
<b>المنطقة 4:</b> جبل طارق، بريطانيا العظمى، اليونان، ألبانيا، غرناطة، ألمانيا، أنغورا، قبرص، أروبا، كوراساو وسان مارتن، المجر، أرمينيا، النمسا، كرواتيا، أذربيجان، الدانمارك، أيرلندا، أيرلندا، إيطاليا، بيلاروسيا، بلجيكا، كازاخستان، إسبانيا، استونيا، كيرغيزستان، البوسنة والهرسك، فنلندا، فرنسا، بلغاريا، ليتوانيا، جورجيا، ليشتنشتاين، لاتفيا، لوكسمبورغ، بولونيا، تركمنستان، تركيا، رومانيا، أوكرانيا، روسيا، سان مارن، سان فالسون غرينادين، جزيرة سالون، جمهورية مقدونيا اليوغسلافية، مولدوفا، ساموا، موناكو، سانتومي وبرانسيب، سلوفاكيا، سلوينيا، السويد، الترونج، سويسرا، التشيك، هولندا، الفاتيكان، مالطا، الجبل الأسود، البرتغال، صربيا، طاجيكستان، إيران، سانكرستوف ونيفيس، سانت لوسي، جمهورية تيمور الشرقية الديمقراطية.						
<b>المنطقة 5:</b> أفغانستان، كندا، الشيلي، غواتيمالا، الصين، كولومبيا، غينيا الاستوائية، أنتيغوا وبريدا، غويانا، هايتي، كوريا الشمالية، هندوراس، الأرجنتين، كوريا الجنوبية، كوستاريكا، أستراليا، الهند، إندونيسيا، كونا، منغوليا، بناماس، جمهورية الدومينيكان، بنما، السلفادور، جامايكا، اليابان، يلينز، الإكوادور، بوليفيا، فيجي، البرازيل، كيرباتي، لاوس، بوناي دار السلام، كمبوديا، الفلبين، ترينيداد وتوباغو، بورتوريكو، تووالو، ماليزيا، الأوروغواي، فانواتو، المالديف، فنزويلا، الفيتنام، المكسيك، منغوليا، ميانمار، سنغافورة، نورو، النيبال، نيكاراغوا، سريلانكا، زيلاندا الجديدة، سورينام، أوغندا، أوزبكستان، باكستان، بنما، بلواري غينيا الجديدة، تايلاند، البرازيل، بيرو، توغوا، الولايات المتحدة الأمريكية، بنغلاديش، دومينيكا.						

<sup>1</sup> من وثائق مؤسسة البريد، الموقع الرسمي للمؤسسة

ALGÉRIE POSTE  
بريد الجزائر

تعريفات الخدمات البريدية

ALGÉRIE POSTE

### دفع المعاشات والحوالات الاجتماعية

التعريفات	الموصفات	صنف الحوالة	تعليمات	
50 70 12	إلى غاية 10,000 دج من 10,000 دج إلى غاية 18,000 دج ما فوق 18,000 دج عن كل 2,000 دج أو كسر 2,000 دج، يضاف إلى تعريفة 18,000 دج الأول.	الحوالة العادية وحوالة التحويل الإلكتروني للأموال	<b>تعليمات</b> حوالات الدفع في الحساب البريدي الجاري - حوالات الدفع بالحساب البريدي الجاري - الدفع المستعمل في حساب بريدي جاري (VAC) الدفع في محل الإقامة شهادة الإصدار الاحتجاج على الحوالة دفعات خاصة - إشعار الدفع - حوالات مدفوعة بما لدى - البريد العائلي / الخاص	
12 18	عن كل 5,000 دج أو كسر 5,000 دج (نهما كان مبلغ الحوالة) نفس التعريفات المطبقة على حوالات الدفع بالحساب البريدي الجاري، يضاف إليها تعريفة ثابتة عن المباد للشبكة.	حوالات الدفع في الحساب البريدي الجاري		
40	الحوالات البريدية المدفوعة في محل الإقامة (استثناء حوالات المعاشات) تحصل من قبل المرسل إليه	الدفع في محل الإقامة		
40	تفوض تعريفة الاحتجاج على الحوالة البريدية إذا ثبت وجود خطأ في الخدمة نسبة فيه المتعامل "بريد الجزائر"	الاحتجاج على الحوالة		
100	الحوالات العادية أو حوالات التحويل الإلكتروني للأموال (TEF)	الحوالات العادية أو حوالات التحويل الإلكتروني للأموال (TEF)		
30 45 100/55		تعريفة التجديد أو تأشيرة التاريخ		
60	إلى غاية 500 دج من 500 دج إلى 1,000 دج من 1,000 دج إلى 2,000 دج من 2,000 دج إلى 3,000 دج من 3,000 دج إلى 5,000 دج ما فوق 5,000 دج عن كل 500 دج أو كسر 500 دج، يضاف إلى 5,000 دج الأول	الحوالات البريدية العادية		<b>تعليمات</b> الحوالات المدفوعة "بدا ليد" والمترتب عنها تحصل تعريفة إضافية حوالات التحويل الإلكتروني للأموال ما فوق 9,000 دج وعن كل 500 دج أو كسر 500 دج، يضاف إلى تعريفة 9,000 دج الأول
60 90 120 150 180 15 20				
210 15	إلى غاية 9,000 دج ما فوق 9,000 دج وعن كل 500 دج أو كسر 500 دج، يضاف إلى تعريفة 9,000 دج الأول	حوالات التحويل الإلكتروني للأموال		

ALGÉRIE POSTE  
بريد الجزائر

تعريفات الخدمات البريدية

ALGÉRIE POSTE

#### 1 الرسائل و البطاقات البريدية

الوزن بالغرام	الوطني	الدولي
إلى غاية 20	دج 25	دج 60
من 20 إلى 50	دج 40	دج 90
من 50 إلى 100	دج 50	دج 120

ما فوق 100 غرام وعن كل جزء من 100 غرام تكرر إضافتها إلى تعريفة المائة 100 غرام الأولى (وطني) و 50 دج (دولي).

#### 2 المطبوعات و العينات

الوزن بالغرام	الوطني	الدولي
إلى غاية 20	دج 15	دج 30
من 20 إلى 50	دج 20	دج 60
من 50 إلى 100	دج 30	دج 90

ما فوق 100 غرام وعن كل جزء من 100 غرام تكرر إضافتها إلى تعريفة المائة 100 غرام الأولى (وطني) و 03 دج (دولي).

#### 3 الرزم و الرزم الصغيرة

الوزن بالغرام	الوطني	الدولي
إلى غاية 20	دج 25	دج 60
من 20 إلى 50	دج 40	دج 90
من 50 إلى 100	دج 50	دج 120

ما فوق 100 غرام وعن كل جزء من 100 غرام تكرر إضافتها إلى تعريفة المائة 100 غرام الأولى (وطني) و 05 دج (دولي).

#### 4 الجرائد و المجلات الدورية

في حالة إيداع عدد يساوي على الأقل 1000 نسخة

الوزن عن كل غرام	الوطني	الدولي
النسخ غير الموزعة	دج 20	دج 50
النسخ الموزعة أو خارج النسخ	دج 15	دج 30

تستفيد الجرائد و المجلات الدورية الموجهة و المرسلة على شكل رزم من طرف الناشر إلى الموزع لديهم، من تخفيض قدره 50 % وهي النسبة المحددة لتعريفات الخدمات البريدية الخاصة بنظام EXCLUSIVIT وخدمة البريد الدولية

#### 5 الطرود البريدية العادية

الوزن بالكيلوغرام	التعريفات
إلى غاية 3 كغ	دج 150
من كل جزء من الكيلوغرام يضاف إلى تعريفة 3 كيلوغرامات الأولى	دج 30
التعريفة الخاصة بالتعويض بالنسبة للطرود مقابل الدفع	دج 20
التعريفة الخاصة بالتعويض بالنسبة للطرود مقابل الدفع و الصريح (بضمانها)	دج 100

بالنسبة للطلبات العادية عن طريق الناقل رقم 153 (الوطني) و 140 (الدولي)

#### 6 الرسائل و البطاقات البريدية

التعريفات	التعويض
130 / 4.70	مخصص للخطوط الخاصة بالبريد الجوي
8.50	التعريفة الخاصة لكل طرد إلى غاية 3 كغ
1.00	من كل جزء من طرد من كل تعريفات إلى تعريفة 3 كغ الأولى
	مخصص الجوي عن كل 1000 غرام أو دج من 1000 غرام
	يضاف إلى تعريفة 3 كيلوغرامات الأولى
	التعويض الخاصة بالبريد المخصص من طرف الناشر (الوسطاء)
	التعريفة الخاصة بالتعويض بالنسبة للطرود مقابل الدفع و الصريح (بضمانها)
	دج 30
	دج 100

تعريفات تجميع الطرود البريدية العادية و الصريح و المطبوعات و رسائل الدفع عن كل جزء من 20 غرام

ALGÉRIE POSTE  
بريد الجزائر

## تعريفات الخدمات البريدية



### الصناديق البريدية الخاصة

التعريفات	الإشتراك السنوي تجارة*
1.000	بالنسبة للأشخاص الطبيعيين
4.200	الشكاوي المقدمة عن طريق وسيلة الكترونية

تضاف إلى هذه التعريفات نسبة 20% في المائة عن كل نسمة تختلف عن النسمة التي كتبت بها عند الإشتراك.

التعريفات	فروع صناديق الرسائل (تعريفات سنوية)
5.000	صناديق الرسائل الخاصة

تعريفات يضاف إليها 20% بالمائة عن كل طبق

### الشكاوي و تعويض الضياع

التعريفات	الخدمات	التعريفات	الخدمات
100	الشكاوي المقدمة على مستوى مكاتب البريد	100	الشكاوي المقدمة على مستوى مكاتب البريد
100	الشكاوي المقدمة على مستوى مكاتب البريد	75	الشكاوي المقدمة عن طريق وسيلة الكترونية
75	الشكاوي المقدمة عن طريق وسيلة الكترونية	90	الشكاوي التي لم تحصل عليها تعريفة الإشعار بالاستلام
50	الشكاوي التي لم تحصل عليها تعريفة الإشعار بالاستلام	500	التعويض الممنوح في حالة فقدان مادة موصى عليها
500	التعويض الممنوح في حالة فقدان مادة موصى عليها		

### إعادة إرسال البريد و حفظ البريد

التعريفات	أكثر إعادة الإرسال
350	إلى غاية ثلاثة أشهر
700	ما فوق ثلاثة أشهر و إلى غاية السنة
7	حفظ البريد
400	مدة ثلاثة أشهر كإقصى حد

### تقديم البريد للجوارك

التعريفات	المزاولة المقدمة لتجارة/ مصححة أو غير مصححة
130	عن كل مادة بريدية
260	عن كل كس من الألياف الخاصة

### سحب او تغيير العنوان. طلبات المعلومات التي يترتب عنها تعويض

التعريفات	سحب او تغيير العنوان	التعريفات	سحب او تغيير العنوان
مجانا	قبل الإرسال	مجانا	قبل الإرسال
30	بعد الإرسال	30	بعد الإرسال
/	طلب المعلومة	/	طلب المعلومة
300	الطلب المودع على مستوى مكتب البريد	300	الطلب المودع على مستوى مكتب البريد
250	الطلب المحرز بوسيلة الكترونية	250	الطلب المحرز بوسيلة الكترونية

ALGÉRIE POSTE  
بريد الجزائر

## تعريفات الخدمات البريدية



### تعريفات البرقيات الخاصة العادية و البرقيات الرسمية

التعريفات بالدينار الجزائري	البرقيات
100	التعريفات الثابتة
1.25	عن كل كلمة مهما كانت الوجهة
162.5	الإشعار بالخدمة

### التعريفات الخاصة و الملحقة

التعريفات بالدينار الجزائري	الخدمة
تعريفات تساوي تعريفات برفقية ذات نفس العدد من الكلمات	برقية استعجالية / تعريفات الاستعجال
تعريفات تساوي تعريفات البرقية العادية لكل وجهة	برقية متعددة
162.5	برقية بإجابة مدفوعة : الحد الأدنى لتحصيل الإجابة
50	تقديم الإشعار بالاستلام
مجانا	تقديم الوصول بالإيداع
25	طلب تسليم البرقية الأصلية من الشياك
مجانا	إلغاء البرقية قبل الإرسال بطلب خطي من المرسل
25	إلغاء البرقية قبل التوزيع من طرف مكتب المرسل إليه بطلب خطي من المرسل
25	نسخة البرقية (50) كلمة أو كسر من 50 كلمة
25	تسليم البرقية باليد إلى اليد
25	إرسال نسخة مصادق عليها عن طريق البريد



لمحة عن طوابع البريد<sup>1</sup>

زيارة المعرض الطوابع الافتراضي:

لقد شهد تاريخ طوابع البريد الجزائرية مراحل عديدة ومتنوعة، حيث عرفت الفترة الممتدة، من 1849 إلى 1924 استعمال طوابع البريد الصادرة عن الإدارة الاستعمارية ببلادنا. في حين شهدت سنة 1924 إصدار فئتين اثنتين من الطوابع هي :

أ. الطوابع الحاملة لعبارة "البريد-الجزائر" مع الحرفين الأولين لعبارة "الجمهورية الفرنسية" باللغة اللاتينية (RF) .

ب. الطوابع الحاملة لعبارتي "الجمهورية الفرنسية" و "الجزائر" وهي الطوابع التي ساد استعمالها إلى غاية سنة 1958 .

وفي الفترة المتراوحة بين سنتي 1958 و 1962، عرفت بلادنا اعتماد واستعمال طوابع البريد الصادرة بفرنسا والتي كانت سارية هنالك.

بعد الاستقلال، استعملت الجزائر خمسة طوابع بريدية (من 05 جويلية إلى غاية 31 أكتوبر 1962) وخمسة طوابع ضريبية (من 5 جويلية 1962 إلى جوان 1963) كانت الإدارة الاستعمارية قد أصدرتها بفرنسا واعتمدها ببلادنا.

واستعملت الجزائر هذه الطوابع بعدما شطبت عبارة "الجمهورية الفرنسية" المكتوبة عليها لتعوضها بعبارة "الدولة الجزائرية" (EA).

<sup>1</sup> من وثائق مؤسسة البريد، الموقع الرسمي للمؤسسة

## الإصدارات الطوباعية<sup>1</sup>

الاطلاع على سلسلة الإصدارات الطوباعية الجزائرية



<sup>1</sup> من وثائق مؤسسة البريد، الموقع الرسمي للمؤسسة

بيان الخصوصية<sup>1</sup>

لدى بريد الجزائر، ثقتكم هي أهم شيء نضبو إلى كسبه والحفاظ عليه. ما يجعلنا نحرص على ضمان خصوصيتكم واحترامها وحمايتها، من خلال اعتماد أساليب ترقيم موثوقة وبتطبيق سياسات صارمة فيما يتعلق بمعالجة المعلومات والبيانات الخاصة بكم.

وتعتبر الخصوصية والسرية في قلب كل المفاهيم والتصاميم التي تنطلق منها مختلف خدماتنا والتي نعمل على تطويرها باستمرار. فعملية المراقبة التي نقوم بها وفق مرحلتين اثنتين (والتي نشجع جميع زبائننا على استخدامها) بالإضافة إلى كونها تحمي المعلومات والبيانات المتعلقة بحساباتكم البريدية الجارية وحساباتكم للتوفير والاحتياط فهي من شأنها أيضا أن تحافظ على خصوصية وسرية جميع المعطيات التي تحفظونها وتوثقونها في الأرشيف الخاص بكم.

ومن المهم أن تعلموا بالتدقيق ما مصير البيانات الشخصية المتعلقة بكم بعدما تمنحوا لنا الإذن بالاطلاع عليها ومشاركتكم إياها. كما أنه يجوز لكم أن تكفوا عن مشاركتنا هذه البيانات في أي وقت تريدون، وذلك بطريقة سهلة من خلال توقيف المشاركة مباشرة. وتتمحور جل المنتجات والخدمات التي يوفرها بريد الجزائر حول سياسة الخصوصية والموثوقية لحماية الزبون. كما أن المؤسسة حينما تطلب الإذن من الزبون كي تستعمل المعلومات الشخصية المتعلقة به فهي تفعل ذلك قصد ضمان توفير خدمة مثلى له.

ويهدف هذا الموقع الإلكتروني إلى شرح الكيفية التي ندير بها بياناتكم الشخصية وتبيين طريقة استغلالها، بما في ذلك البيانات التي نجمعها نحن والأخرى التي لا نجمعها. كما أننا سنحرص عبر هذا الفضاء على إيفادكم بالجانب السري كلما قمنا بتحسينه بريد الجزائر ولو مرة واحدة في السنة على أقل تقدير، في حال تعديل مؤسستنا لسياسة الخصوصية.

خلال سنوات قليلة ماضية، بدأ مستخدمو شبكة الإنترنت يستوعبون أنه حينما تقدم لهم أي خدمة من الخدمات عبر الشبكة، وبصفة مجانية، فإنهم بذلك يعتبرون المنتج وليس الزبائن. ونحن بريد الجزائر نؤمن بأنه يمكن المحافظة على سرية وخصوصية البيانات الشخصية للمستخدمين ومنحهم تجربة استخدام نوعية لموقعنا.

وأخيرا بوّدي أن أطمئنكم أننا لم نعمل يوما مع أي وكالة حكومية لأي دولة كانت، من أجل خلق باب خلفي لتهرب منتجاتنا وخدماتنا. نحن لم نسمح يوما بإمكانية الولوج والنفوذ لحوادنا المعلوماتية ولن نفعل ذلك بأي حال من الأحوال.

<sup>1</sup> من وثائق مؤسسة البريد، الموقع الرسمي للمؤسسة

ولكوننا نكنّ احتراماً كبيراً لربائنا الكرام فإننا نلتزم بالحفاظ على خصوصيتهم وسرية بياناتهم الشخصية، محاولين في ذلك قدر المستطاع أن نريح ثقتهم وأن نكسبها بالرغم من صعوبة الأمر.

ولكوننا أيضاً نولي كل الأهمية لحماية بياناتكم الشخصية فإننا نعالجها بعناية كبيرة، بمقتضى الأحكام القانونية السارية والمتعلقة بحماية خصوصية المعلومات والبيانات، وأيضاً بموجب التشريعات البريدية.

وفي هذا البيان الخاص بسياسة الخصوصية التي ننتهجها بالنسبة لموقعنا الإلكتروني، سنحيطكم علماً بالطرق والكيفيات التي نعتد عليها في معالجة البيانات الخاصة بكم كما سنوضح لكم ماهي المعلومات التي نقوم بمعالجتها حين دخولنا لموقعنا.

### من صاحب البيانات التي نجمعها ؟

صاحب البيانات والمعلومات التي نقوم بتجميعها هو المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري (م ع ص ت) بريد الجزائر.

### ماهي المعلومات والبيانات التي من شأننا تجميعها ؟

مبدئياً، بإمكانكم زيارة موقعنا الإلكتروني من دون ذكر معلوماتكم وبياناتكم الشخصية. وحسب الاستعمال العام الرائج فإن بعض البيانات كالعناوين الخاصة بروتوكول شبكة الإنترنت (IP) والمعلومات الأخرى المتعلقة بالاستعمال يتم جمعها بشكل تلقائي بواسطة برنامج تحليل بيانات الإنترنت لتعالج فيما بعد وتقيّم بشكل سري. ومن خلال نفاذكم لفضائنا الرقمي (موقعنا الإلكتروني) واستخدامه، فأنتم بذلك تسمحون بجمع واستعمال وكشف البيانات الخاصة بكم بموجب بيان الخصوصية هذا.

**التسجيل الإلكتروني :** تسجّل الخوادم المعلوماتية (أجهزة السيرفر) الخاصة بموقعنا الإلكتروني كل دخول للموقع، بشكل تلقائي، وذلك في ملف مؤقت. ويتمّ تسجيل وتقييم البيانات الخاصة بالمستخدم للموقع وكذا البيانات التقنية بشكل سرّي. حيث تتعلق البيانات الخاصة بالمستخدم بكل من بروتوكول شبكة الإنترنت الخاص بجهاز الحاسوب المستعمل، معطيات تحديد متصفح الإنترنت المعتمد، تعريف نظام الاستغلال بجهاز الحاسوب المستعمل، تسجيل كمّ المعطيات المرسلّة، تبيين اسم مورّد خدمة الإنترنت وتسجيل تاريخ ووقت الدخول إلى الموقع. في حين تتمثل البيانات التقنية في كل من اسم وعنوان الإنترنت (يورال) المحدد للصفحة الإلكترونية المرجع، تاريخ الولوج للموقع الإلكتروني عبر الرابط وأخيرا تحديد الكلمة محل البحث في حال دخول المستعمل إلى الموقع عبر محرك من محركات البحث. وكمرحلة أولى، نحن نحتاج إلى هذه المعلومات كي نسمح باستخدام المضامين التي نوفرها ولغايات أخرى ذات صلة بالنظام الداخلي تتعلق بالإدارة التقنية مثلا أو بأمن النظام.

ونحن لن نستغل بتاتا بياناتكم الشخصية في استعمالات أخرى إلا إذا أبدتكم موافقتكم على معالجة ذات البيانات الخاصة بكم لأغراض تدرج في إطار استعمالكم لبعض خدماتنا المتوفرة عبر الموقع الإلكتروني.

**معالجات أخرى للبيانات الشخصية :** لاستعمال واستغلال بعض الخدمات التي نوفرها عبر الإنترنت، عليكم أولا أن تسجلوا أنفسكم وأن تدخلوا إلى نظامنا من خلال ذكر بياناتكم الشخصية. حيث يستفيد الشخص المستخدم من هذه الخدمات التي نوفرها بمقتضى عقد، وحسب شروط الانضمام إليها وبالتطابق مع الشروط العامة لاستخدامها. وبالمقابل، فإننا لن نشرع في معالجة بياناتكم الشخصية إلا إذا أرسلتموها أنتم لنا، وكمثال عن ذلك حينما تقومون باستيفاء استمارة إلكترونية عبر الإنترنت وترسلونها لنا أو عندما تبعثون لنا برسالة عبر المجالات المخصصة للاتصال بنا. ففي مثل هذه الحالات سنطلب منكم إفادتنا ببياناتكم الشخصية الضرورية المتعلقة بالخدمة المقترحة فقط. كما أن جملة البيانات التي تضعونها تحت تصرفنا سيّم تسجيلها في أنظمتنا المعلوماتية.

### كيف سنستخدم بياناتكم الشخصية ؟

يساعدنا تجميع البيانات والمعطيات الخاصة بكم في تطوير وتحسين وجودنا الرقمي (موقعنا الإلكتروني) وفي ترقية الخدمات التي نقدمها. حيث أننا نقوم باستعمال ذات البيانات من أجل:

السماح لكم بولوج وجودنا الرقمي (موقعنا الإلكتروني) واستعماله، أي السماح لكم بالربط والاتصال بنا. -الاستعمال الداخلي المرتبط بالنظام، كإدارة التقنية وأمن النظام. -الحصول على الإحصائيات واستغلالها لمعرفة مدى تلاؤم موقعنا مع متطلباتكم، ويساعدنا في هذه النقطة كذلك الدراسة والتقييم اللذان نباشرهما بشكل سرّي والمتعلقان بالسلوك العام للمستخدمين (أنظر النقطة 3.4 أسفله). -جعل الدخول إلى النظام مطابقا لبند العقد وكذا مطابقة الخدمات المتوفرة عبر الموقع وكيفيات استخدامها.

## سياستنا بخصوص ملفات تعريف الارتباط (الكوكيز)<sup>1</sup>

ما المقصود بملف تعريف الارتباط؟ ملف تعريف الارتباط هو ملف نصي صغير يحتوي على معطيات 'تستغل' في مراقبة الدورة التقنية والدخول المسبق إلى التطبيق، لا سيما في التعرف على متصفح الإنترنت الذي تستعملونه حين دخولكم إلى موقعنا وزيارتكم له. وتسمح لنا ملفات تعريف الارتباط أيضا بتكليف وجودنا الرقمي مع اهتماماتكم وتوجهاتكم الخاصة من جهة، وتحسين موقعنا الإلكتروني من جهة أخرى.

كيف نستعمل ملفات تعريف الارتباط؟ يوثق خادوم الإنترنت الخاص بنا ملفات تعريف الارتباط في ذاكرة الجهاز الذي تستخدمونه. وتساعدنا ملفات تعريف الارتباط هذه بمباشرة تحليل سري لتصرفات المستخدمين الذين يزورون موقعنا بشكل عام، ما يسمح لنا بالعمل على تحسين موقعنا الإلكتروني. وبعد الدخول إلى مركز الزبائن الذي يتم اختياره، فإن استعمال ملفات تعريف الارتباط من شأنه أن يبسط طريقة دخول الشخص المستخدم. وتجدر الإشارة إلى أنه بإمكانكم أيضا استعمال موقعنا الإلكتروني دون ملفات تعريف الارتباط.

وتقبل متصفحات الإنترنت في معظمها ملفات تعريف الارتباط بشكل افتراضي. في حين أنكم إن قمتم بتعديل مواصفات متصفحكم للإنترنت، فسيكون بإمكانكم منع عملية تسجيل ملفات تعريف الارتباط والحصول على إنذار يوجهه لكم متصفحكم قبل تسجيل الملف. وستجدون معلومات إضافية أخرى بخصوص مختلف هذه الوظائف في قائمة التعليمات الخاصة بمتصفح الإنترنت الذي تستخدمونه. وهي القائمة التي لا توفرها لكم الحلول الأخرى التي لا تستند على المتصفح. ومن الممكن أيضا أن تصادفوا محدودية أو حصرا في استخدامكم لبعض خدماتنا المتوفرة عبر موقعنا الإلكتروني أو المندرجة ببعض أركانه على إثر عدم استخدام ملفات تعريف الارتباط.

<sup>1</sup> من وثائق مؤسسة البريد، الموقع الرسمي للمؤسسة

خدمات التحليل الخاصة بشبكة الإنترنت : نحن نستعمل خدمة التحليل التابعة لشبكة موقع [Google Inc] باعتبارها إحدى التطبيقات التحليلية المختارة التي يوفرها [Google Analytics]. وتعتمد خدمات التحليل الخاصة بالإنترنت على استعمال ملفات تعريف الارتباط بغية تقييم مدى استخدام الموقع الإلكتروني المعني، وجمع المعلومات التي من شأنها أن تفيد في مسعى تحسين الخدمات وتطويرها، وأيضا لإعداد تقييم إحصائي يبين لنا نسبة توافد الزوار عبر موقعنا الإلكتروني. ويعتبر كل تقرب على حدة من الأشخاص بالموقع أمرا غير ممكن. كما يجوز القيام بتحويل المعلومات المستمدة أو تسجيلها بخادم معلوماتي بالخارج. وحين قيامكم بتغيير المواصفات الخاصة بمتصفحكم للإنترنت فإنه بإمكانكم منع عملية تسجيل ملفات تعريف الارتباط. ومن الممكن أن تعترضوا عن عملية تجميع وتسجيل البيانات بالنسبة للمستقبل، في أي وقت من الأوقات. وستجدون المزيد من المعلومات المتعلقة ببيان الخصوصية على مستوى [Google Analytics].

### من يشاركنا بياناتكم الشخصية ؟

إن البيانات الشخصية التي نقوم بمعالجتها لا نشارك الغير بها تماما ولا نرسلها بأي طريقة من الطرق كانت، إلا بعد موافقتكم الجلية على ذلك. وباستثناء إرسال ذات البيانات إلى إحدى مؤسسات مجّع البريد، فنحن نحفظ بها للضرورة ونوثقها مؤقتا، كما نقوم بمعالجتها بشكل سرّي، باستثناء تلك البيانات الشخصية التي يتوجب علينا إرسالها إلى سلطات وهيئات عمومية، أو إلى أشخاص خواص 'يحوّل لهم حيازة نفس البيانات بموجب أحكام قانونية، أو قرارات قضائية أو بأمر من السلطات. وكذلك باستثناء البيانات التي نقلها إلى السلطات قصد مباشرة إجراء قانوني معين أو من أجل متابعات قضائية في حال المساس بحقوقنا التي يكفلها لنا القانون ويحميها.

### ما هي حقوقكم ؟

كيف نحمي ونؤمن بياناتكم الشخصية ؟ إن البيانات التي نقوم بتجميعها وتسجيلها تتم معالجتها بشكل سرّي وكذا حفظها وحمايتها من كل ضياع أو تلاعب، ونمنع أي طرف آخر كان من الاطلاع عليها، وذلك من خلال اعتمادنا على الاحتياطات التقنية والتنظيمية المواتية. كما أن المعلومات التي يتم تبادلها لحظة ارتباطكم بموقعنا، بين الجهاز الذي تستعملونه وبيننا، هي معلومات مشفرة. ونحن لا نتحمل أدنى مسؤولية بخصوص أي دخول غير مسموح به لبياناتكم، وأيّ ضياع لبياناتكم الشخصية سيكون خارجا عن مسؤوليتنا.

ويمكن لوجودنا الرقمي أن يتضمن روابط تقودكم نحو حلول رقمية خارجة عن سيطرتنا لا يغطيها بيان الخصوصية هذا. وإذا حدث وأن دخلتم إلى حلول رقمية أخرى عبر الروابط المتوفرة لكم من قبلنا فإن مديري هذه الحلول الرقمية بإمكانهم أن يجمعوا البيانات الشخصية الخاصة بكم، إن اقتضت الضرورة، وأن يستعملونها طبقا لبيان خصوصيتهم الذي يمكن أن يختلف عن بياننا.

**تعديل بيان الخصوصية :** من وقت لآخر يمكن أن يكون تعديل بيان الخصوصية هذا ضروريا، مثلا عقب تحديث وتطوير وجودنا الرقمي (موقعنا الإلكتروني) أو في حال تعديل القوانين. يحتفظ البريد إذن بحق تعديل بيان الخصوصية في أي وقت من الأوقات كي يصبح ساريا في فترة لاحقة. لذا فإننا نوصيكم بقراءة بيان الخصوصية هذا وفق فترات زمنية منتظمة.

### العمل لدى بريد الجزائر<sup>1</sup>

يعتمد بريد الجزائر على معيار واحد ووحيد في تسمين موارده البشرية وتقييم كل عامل من عماله ألا وهو معيار الكفاءة. وتعمل ثلاثة هياكل على التوالي على تجسيد هذا المنطق الصائب بمؤسسة بريد الجزائر تتمثل في كل من مديرية الموارد البشرية، مديرية التكوين ومديرية قسم المهارات والابتكار. كما يسعى بريد الجزائر إلى تحسين تكوين عماله من خلال مرافقته المستمرة لتنمية مهاراته وكفاءاته، ما سيسمح للمؤسسة بالوفاء بالتزاماتها وتحقيق الأهداف التي تنشدها، متطلعة في ذلك للبحث ولتنويع الخدمات وإثرائها. وتبدو المعادلة بسيطة بالنسبة لبريد الجزائر في هذا السياق، فالمتخرجون الجدد الحاملين للشهادات العليا، الذين سيكرسون معارفهم النظرية أثناء تربصهم التطبيقي المهني بالمؤسسة، سيكون بإمكانهم الاستفادة من منصب عمل دائم بها. هذه الرؤية العملية التي تبناها بريد الجزائر منذ سنوات قليلة ماضية من خلال تكفله بتكوين مائة شاب وشابة من حاملي الشهادات في إطار عقود جهاز المساعدة على الإدماج المهني، مع نسبة إدماج في النهاية تفوق الـ 50٪، تقوم على تعاون مشترك ووثيق بين المؤسسة وبين الوكالة الوطنية للتشغيل، هذه الأخيرة التي تقوم بتوجيه حاملي الشهادات الجدد نحو بريد الجزائر كي يتم تكوينهم تكوينا تطبيقيا لفترة من الزمن مع إمكانية إدماجهم، كل في ميدان اختصاصه، بمكاتب البريد أين سيلتقون وسيتعاملون مع عمال ذوي خبرة وتجربة مهنية. وتستند استراتيجية بريد الجزائر على توظيف المختصين في مختلف المجالات الموجودة به، سواء كان هؤلاء المختصون تابعين للمؤسسة وقد استفادوا من تكوين داخلي بها، أو كانوا قد التحقوا بها من الخارج. وعليه فإن بريد الجزائر يولي اهتماما بالغا بالشباب الحامل للشهادات العليا والمتخرج من مختلف المعاهد والجامعات الوطنية.

<sup>1</sup> من وثائق مؤسسة البريد، الموقع الرسمي للمؤسسة

وتملك مؤسسة بريد الجزائر مؤهلات لا يستهان بها منها فريق عمل شاب ونشيط موزع على مستوى جميع المصالح، يحنّته ويجرّكه مشروع حقيقي. وعمال من بينهم عدد هام من الإطارات، ما يقارب الخمسين بالمائة منهم هنّ من فئة النساء.

### الالتحاق بالعمل لدى بريد الجزائر يضمن لكم:<sup>1</sup>

- عملا دائما
- محيط عمل موائم
- توفّر خدمة حسنة لنقل العمال
- راتبا محفّزا
- خطة مهنية تسمح بالتطوير المستمر للأداء وللراتب أثناء المشوار العملي
- دورات تكوينية وتربصات لتحسين الفعالية

<sup>1</sup> من وثائق مؤسسة البريد، الموقع الرسمي للمؤسسة

قائمة أحسن العاملين بمؤسسة بريد الجزائر، مهنة مكلف بالزبائن لـ 48 ولاية لشهر أكتوبر من سنة 2016

تم ترتيب العاملين وفقا لعدد العمليات المقدمة من قبل العون المكلف بالزبائن.<sup>1</sup>

## Meilleure performance des charges de la clientèle durant le mois d'octobre 2016

LISTE DES CHARGES DE LA CLIENTELE DAIP AYANT ENREGISTRE LA MEILLEURE PERFORMANCE DURANT LE MOIS D'OCTOBRE 2016 LES AGENTS DAIP AYANT DEPASSE 3000 OPERATIONS BENEFICIAIRES D'UNE RECONVERSION EN CTA

جدول رقم (05)

N°	UPW	SERVICE	MATRICULE	NOM & PRENOM	NOMBRE D'OPERATION
1	Tissemsilt	BORDJ BOUNAAMA	8838660741	BARAKET Djillali	10784
2	Setif	AIN ARNAT	8719660430	MAHDAOUI Sara	9194
3	Skikda	TAMALOUS	8821620677	BIDEL Fethi	9142
4	Chlef	TAOUGRITE	8802660099	MAAS Yamina	8630
5	Tindouf	TINDOUF RP	8137610083	MOKHTARI Halima	8223
6	Oum El Bouaghi	OUM EL BOUAGHI RP	8804630927	HAMIDOU Said	8071
7	Constantine	CITE DES MURIERS	8925621142	FAKROUNE Sara	7960
8	Mascara	SIG	2940000005	HAMIANI Mohamed	7167
9	Tlemcen	MAGHNIA	8613652397	HALBOUCHE Kamal	6899

<sup>1</sup> من وثائق مؤسسة البريد، الموقع الرسمي للمؤسسة

10	Medea	OULD IMAM	8526664147	BENHAOUA Billel	6569
11	BOUIRA	DRAA EL BORDJ	8416601022	GAMOUDA Amina	6562
12	Relizane	SEMMAR	8948661824	KADDAR Abdelhalim	6534
13	Tebessa	CHERIA 9 OCTOBRE	8312621209	MAAMRI Noura	6439
14	Adrar	ADRAR RP	8401610178	HAMOU Zine Belkacem	6186
15	Laghouat	AFLOU MED BOUDIAF	8303642029	SELMANE Zohra	6153
16	Jijel	EL MAAD	9118671322	LAIB Choayb	5979
17	Oran	EL KERMA	8729650015	BAAZIZ Mohammed	5968
18	Khenchela	TAZOUGUERT 5 JUILLET	9140633432	ATHMANI Redhouan	5844
19	BOUMERDES	ISSER	3530400005	LAMALI Drifa	5758
20	Blida	BENBOULAID	8944600403	BOURZAMA Zakat	5590
21	Bordj Bouarreridj	RAS EL OUED	8534671474	MESSAAD Ibrahim	5462
22	Djelfa	DJELFA 5 JUILLET	8317662230	EL KER Salima	5352
23	Biskra	ZERIBET EL OUED	731400001	SALHI Sami	5347
24	TIZI OUZOU	AZAZGA	8215601722	BENSSAFEUR Warda	5228
25	Bejaia	Tichi	8806673879	YAHIAOUI Rima	5201
26	Mila	MILA RP	8525610376	SEGHIR Rima	5118

27	Bechar	HAI HAMDANE	9108612578	BENDJERAD Khadidja	5048
28	Ouargla	OUARGLA 1ER MAI	3010300003	ABAZ Salima	4977
29	Alger	HAI EL DJAMIL	9016602942	DAMOUS Fella	4974
30	Sidi Bel Abbes	SFISEF	8922650828	MANSOURI Yahia	4897
31	Ghardaia	DAIA BEN DAHOUA	4720200001	DEMED Soumia	4840
32	Batna	Merouana Poste	8205630919	OUAZENE Hamza	4771
33	Tamanrasset	Sersouf	9039641035	AMRANI Takiy Eddine	4770
34	Ain Temouchent	BENI SAF	9246653168	CHAREUF AFROUL Bouchera	4754
35	Mostaganem	MOSTA 05 JUILLET	9427650124	MOULAI Kheira	4664
36	El Bayadh	BOUALEM	8732610115	SMAIL Ali	4504
37	Illizi	ILLIZI RP	9216646252	ZITOUNI Soumia	4488
38	Ain Defla	BOURACHED	9344663895	RAMAL Sana	4271
39	Msila	Houari Boumediene	8728672731	LORABI Asma	4176
40	Tiaret	FREND EMIR AEK	9414661608	AMEUR MANSOUR Meriem	4002
41	Guelma	HELIOPOLIS	9224623570	BENHAROUN Hadjer	4000
42	Saida	SAIDA ENNASR	8720652929	SEDDI Khadidja	3809

43	Annaba	BOUZERED HOCINE	9123624186	BOUDJEMAA Mahdi	3783
44	Souk Ahras	Sedrata 8 Mai 45	9241620200	TREA Samira	3563
45	El Oued	KOUININE	3950400003	KERIEM Tahar	3249
46	El Tarf	Bahri Belgacem	9118622426	BOUKERRIT Imane	3244

جدول رقم ( 06 )

قائمة مراكز البريد، الخاصة بوحدة بريد بسكرة

Établissements postaux	Classe	Code postal	Adresse complète
BISKRA-RP	RHC	7000	BOULEVARD EMIR AEK BISKRA
BISKRA-STAR-MELOUK	R1	7001	RUE ZAATCHA BISKRA
OULED-DJELLAL	R1	7002	RUE DE L'INDEPENDANCE OULED DJELLAL
TOLGA	R1	7003	AV 5 JUILLET TOLGA
SIDI-KHALED	R2	7004	CITE PTT SIDI KHALED
SIDI-OKBA	R2	7005	ROUTE AIN NAGA SIDI OKBA
BISKRA-BAB-DARB	R3	7006	RUE KHRACHI BRAHIM BISKRA
DOUCEN	R3	7007	RUE EL AMARI KHALIFA DOUCEN
EL-KANTARA	R3	7008	RUE 5 JUILLET EL KANTARA
LICHANA	R3	7009	RUE 1ER NOV 54 LICHANA
M'CHOUNECH	R3	7010	RUE MEOURI M'CHOUNECHE

OURLAL	R3	7011	RUE CHAIBA ABDEL MADJID OURLAL
ZERIBET-EL-OUED	R3	7012	RUE NATIONNALE N° 83 ZERIBET EL OUED
AIN-ZAATOUT	R4	7013	RUE 10 JUILLET 57 AIN ZAATOUT
BISKRA-BENI-MORAH	R4	7014	HAI BELAIATH BISKRA
BISKRA-CITE-EL-AMAL	R4	7015	CITE 726 LOGTS BISKRA
BISKRA-EL-ALIA	R4	7016	RUE FRERES OUANOUGHY EL ALIA BISKRA
BISKRA-EL-ALIA-NOUR	R4	7017	RUE FERAH MELOUD EL ALIA BISKRA
BISKRA-LEBCHECHE	R4	7018	HAI LEBCHECHE BISKRA
BISKRA-SIDI-GHEZAL	R4	7019	HAI SIDI GHEZEL BISKRA
BISKRA-UNIVERSITE	R4	7020	UNIVERSITE KHAIDER MED BISKRA
BORDJ-BENAZZOUZ	R4	7021	RUE ALI HAIF BORDJ BEN AZZOUZ
BOUCHAGROUNE	R4	7022	RUE EMIR AEK BOUCHAGROUNE
BRANIS	R4	7023	RUE 19 JUIN BRANIS
CHETMA	R4	7024	RUE AMRANE MOHAMED CHETMA
DJEMOURAH	R3	7025	RUE 1ER NOV DJEMMORAH
EL-FEIDH	R4	7026	HAI EL JADIDE EL FEIDH
EL-GHROUS	R4	7027	RUE SOUERET EL TAYB EL GHROUS
EL-HAOUCH	R4	7028	HAI EL MOUDJAHIDINE EL HAOUCH

EL-KANTARA-LES-GORGES	R4	7029	ROUTE DE BATNA EL KANTARA
EL-OUTAYA	R3	7030	RUE BOUDJEMAA MIHOUB EL OUTAYA
FOUGHALA	R3	7031	RUE SELLAMINE AISSA FOUGHALA
KHANGAT-SIDI-NADJI-EL-BORDJ	R4	7032	RUE NATIONNALE N° 83 KHANGAT-SIDI-NADJI-EL-BORDJ
LIOUA	R4	7033	RUE SAHEL SEDIK LIOUA
MEKHADMA	R4	7034	RUE DES COUSINS ZAGHEZ MEKHADMA
OUMACHE	R4	7035	CITE BELKHOUKH OUMACHE
SIDI-KHALED-DRISSI-MED	R4	7036	CITÉ DRISSI MOHAMED SIDI KHALED
AIN-EL-KERMA	R4	7037	AIN-EL-KERMA
AIN-GHEZAL	R4	7038	AIN-GHEZAL
AIN-NAGA	R4	7039	AIN-NAGA
ARICH-HAMOULA	R4	7040	ARICH-HAMOULA
BADES	R4	7041	BADES
BANIANE	R4	7042	BANIANE
BEGHILA	R4	7043	BEGHILA
BESBES	R4	7044	BESBES
BIR-NAAM	R4	7045	BIR-NAAM
BOUCHAGROUNE-C-AMIROUCHE	R4	7046	CITE AMIROUCHE BOUCHAGROUNE

CHAIBA	R4	7047	RUE HOUARI BOUMEDIEN CHAIBA
DIFEL	R4	7048	DIFEL
DRISS-AMOR	R4	7049	ROUTE NATIONAL N°03
DROH	R4	7050	ROUTE D'ARRIS DROH
EL-AMRI	R4	7051	EL-AMRI
EL-HORAYA	R4	7052	EL-HORAYA
EL-KANTARA 1ER NOV,	R4	7053	CITE 200 LOGEMENT EL KANTARA
EL-OUALADJA	R4	7054	EL-OUALADJA
FARFAR	R4	7055	FARFAR
FELIACHE	R4	7056	FELIACHE
FERFAD-ALI	R4	7057	CITE OUEST OULED DJELLAL
GHARTHA	R4	7058	GHARTHA
GUEDILA	R4	7059	ROUTE DJEMOURAH GUEDILA
GUETTOUCHI-LAKHDAR	R4	7060	HAI EL BLIDA M'CHOUNECHE
HASSI-CIDA	R4	7061	HASSI-CIDA
HASSI-SMARA(Bureau fermé le 11/06/2005)	R4	7062	HASSI-SMARA
KHAFOURA	R4	7063	KHAFOURA
LEGSAIAT	R4	7064	LEGSAIAT
LES-FRERES-HARZELLI	R4	7065	LES-FRERES-HARZELLI
MEGLOUB	R4	7066	MEGLOUB

MEZIRAA	R4	7067	MEZIRAA
M'LILI	R4	7068	VILLAGE AGRICOLE M'LLILI
N'FIDHET-RAGMA	R4	7069	N'FIDHET-RAGMA
OULED-DJELLAL-1ER MAI	R4	7070	RUE SLIMANI MOHAMED OULED DJELLAL
RAS-DJEDER	R4	7071	RAS-DJEDER
RAS-EL-MIAAD	R4	7072	RAS-EL-MIAAD
ROUIDJEL	R4	7073	ROUIDJEL
SAADA	R4	7074	SAADA
SEHIRA	R4	7075	SEHIRA
SERIANA	R4	7076	SERIANA
SIDI-KHELLIL	R4	7077	SIDI-KHELLIL
SIDI-MASMOUDI	R4	7078	SIDI-MASMOUDI
SIDI-MOHAMED-MOUSSA	R4	7079	SIDI-MOHAMED-MOUSSA
BENTHIOUS (TARFAYET EL NOS)	R4	7080	RUE REZIGAT AMOR OURLAL
TIZI	R4	7081	RUE DADA AMAR AIN ZAATOUT
TOLGA-EMIR-AEK	R4	7082	RUE EMIR AEK TOLGA
ZAATCHA-BEN-BOULAID	R4	7083	ZAATCHA-BEN-BOULAID
ZERIBET-EL-OUED 1ER NOV.	R4	7084	CITE COMMUNALE ZERIBET EL OUED
ZERIBET-HAMED	R4	7085	ZERIBET-HAMED

<b>BISKRA- ABDERRAHMANE-GACEM</b>	R3	7086	CITE ADMINISTRATIVE EL ALIA
<b>EL-BAYADH</b>	R4	7087	EL-BAYADH
<b>BISKRA-GARE-ROUTIERE</b>	R4	7088	GARE ROUTIERE SOGRAL BISKRA
<b>BISKRA-AIR</b>	R4	7089	CASERNE CFTS BISKRA
<b>BISKRA-KORRA</b>	R4	7090	CASERNE ETAP BISKRA
<b>BISKRA-BASE</b>	R4	7091	CASERNE BISKRA
<b>SIDI-OKBA-CHEIKH- TAYEB-EL-OKBI</b>	GA		SIDI-OKBA

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية :

سوف نستعرض في هذا المبحث الإجراءات المنهجية للبحث وذلك من خلال تحديد مجتمع الدراسة الأصلي والعينة التي طبقت عليها الدراسة، كما سنستعرض الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة البحث، وأخيرا توضح كيفية بناء أداة البحث والإجراءات التي يستخدمها الباحث للتحقق من صدقها وثباتها.

## المطلب الأول: أدوات جمع البيانات

## الفرع الأول: مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة<sup>1</sup> ، فهو مجموعة العناصر (الأفراد) التي ينصب عليها الاهتمام في دراسة معينة، بمعنى آخر هو يمثل جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة البحث، وتعد دراسة مجتمع البحث من الأمور النادرة في البحوث العلمية نظرا للصعوبات الجمة التي يتعرض لها الباحث في الوصول إلى كل مفردات المجتمع الأصلي والتكاليف الباهظة التي تترتب على ذلك<sup>2</sup> . يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عمال مؤسسة بريد الجزائر من إطارات وعمال تنفيذيين وإداريين . حيث قُدر عمال المؤسسة بحوالي: 392 عامل

## الفرع الثاني: عينة الدراسة :

وتعني عينة الدراسة بأنها "جزء من مجتمع الدراسة، بحيث يتم اختيارهم لتمثل المجتمع تمثيلا جيدا، ومن ثم دراستها والتعرف على خصائصها، ومنها نستنتج خصائص المجتمع الذي سحبت منه العينة"<sup>3</sup> . وقد اخترنا عينة الدراسة من مجتمع الدراسة ، وهي تمثل مجتمع الدراسة، ويمكن تعميم النتائج المتوصل لها على باقي المجتمع المدروس . حيث تم توزيع 70 استبيان على الموظفين، وتم الاجابة على 55 استبيان من طرف الموظفين في المؤسسة، أي بنسبة استرجاع 78.5%

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم: (2009)، أساليب البحث العلمي-أسس النظرية والتطبيق العلمي- الطبعة الرابعة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 138

<sup>2</sup> عبد الرحمن بن عبد الله الواصل: (1999)، البحث العلمي وخطواته ومراحله، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية ، ص 52

<sup>3</sup> أيمن أحمد راشد ومحمد أبو زيد: (بدون سنة نشر)، مبادئ الاحصاء وتطبيقها باستخدام SPSS، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، ص 16

## المطلب الثاني: الوسائل الإحصائية المستخدمة

نتناول في هذا المطلب مصادر جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

## الفرع الأول: مصادر جمع البيانات

تم اعتمادا الاستبيان كأداة رئيسة في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة ، والتي صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم اعتماد الاستبيان على النحو التالي :

1 إعداد استبيان أولي من اجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات بالاستعانة مما توفر لنا من دراسات وابحاث في الموضوع.

2 تم تحكيم الاستبيان وضبطه من قبل الأساتذة الآتية أسمائهم:

الأستاذ (طارق شنقال، أستاذ علم الاجتماع بجامعة عنابة ومدرس لبرنامج الحزم الإحصائية spss)

الأستاذ (رضا جبران، رئيس قسم اللغة العربية بجامعة طرابلس/ دولة ليبيا).

الأستاذ ( بن مداني مختار، متخصص في القياس والتقويم التربوي، ومدرب في تحليل البيانات/ دولة الجزائر).

3 عرض الاستبيان على المشرف من اجل التأكد من ملائمة الأسئلة للموضوع وبالتالي ملائمة الاستبيان لجمع البيانات، تم توزيع الاستبيان على أفراد العينة محل دراسة، ولقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين كمايلي:

القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية لعينة الدراسة، وتتكون من 6 فقرات .

القسم الثاني: وينقسم إلى محورين رئيسين و 5 أبعاد تضم 44 عبارة تتعلق بدراسة دور استراتيجيات التأهيل في معالجة ضغوط العمل في صورها المختلفة مؤسسة البريد، وهي موضحة على النحو التالي:

المحور الأول: ويتعلق ببعث ضغوط العمل ، ويضم 32 عبارة

البعث الأول: يتعلق بالاحترق الوظيفي ، ويشمل العبارات من 01 إلى 09

البعث الثاني: يتعلق بالانغماس الوظيفي ، ويشمل العبارات من 10 إلى 20

البعث الثالث: يتعلق بالاغتراب الوظيفي، ويشمل العبارات من 21 إلى 32

المحور الثاني: ويتعلق باستراتيجيات تأهيل المورد البشري في المؤسسة ، ويضم 12 عبارة

البعد الأول: ويتعلق بالتدريب، ويشمل العبارات من 33 إلى 38

البعد الثاني: ويتعلق بالتمكين، ويشمل العبارات من 39 إلى 44

كما تم الاعتماد على نوعين أساسيين من البيانات :

- البيانات الأولية : تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة ، ومن تم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج **Spss V23**، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث

- البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة قيد البحث والدراسة ، والتي ساعدتنا في جمع مراحل البحث .

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (**spssV23**) ، وذلك بعد ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي ، الحدود الدنيا والعليا، المستخدمة في محاور الدراسة، تم حساب المدى (4=1-5)

تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.80=4/5) وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

جدول رقم: (07) الحدود الدنيا والعليا لسلم الدراسة

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5

المصدر: صابر عباسي، أثر التسيير الجبائي على الداء المالي في المؤسسات الاقتصادية (دراسة تحليلية قياسية لعينة من المؤسسات في ولاية بسكرة)، رسالة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، تخصص محاسبة وجباية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة 2012، 131.

كما تم توزيع الأوزان على البدائل الخمسة كمايلي:

جدول رقم (08) : أوزان البدائل

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: صابر عباسي: (2012)، أثر التسيير الجبائي على الداء المالي في المؤسسات الاقتصادية (دراسة تحليلية قياسية لعينة من المؤسسات في ولاية بسكرة)، رسالة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، تخصص محاسبة وحباية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص131

وللإجابة على اسئلة البحث واختيار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SpssV23) والذي يتكون من :

1 معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha) : وذلك لقياس ثبات اداة البحث .

2 معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث

3 اختبار معامل (Kolmoorov – Shapiro) لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات .

4 مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، وللإجابة على أسئلة وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .

5 تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) : لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع.

6 تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الرئيسية الآتية: ( التدريب والتمكين ) على المتغير التابع وهو ضغوط العمل في صورها المختلفة والمحددة سلفا.

الفرع الثالث: صدق وثبات أداة البحث.

1 صدق أداة البحث (Validity) :يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها. وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على ما يلي:

## أ. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، وللتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين الأساتذة الجامعيين-المختصين في مجال العلوم الاقتصادية والتسيير من جامعة بسكرة لدراسة الاستبانة، الأكاديميين وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى، وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، ومحتوى عباراتها، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيقا لأهداف البحث، وقد اعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة.

## ب. صدق المحك:

تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم ( ) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.888)، وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث. وبهذا يمكننا القول إن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

## 2 - ثبات الأداة (Reliability):

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ Cronbach's، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60 فأكثر)، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (09).

جدول رقم (09): معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للاستبيان .

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
.884	44

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v23.

تم حساب الثبات للمقياس من خلال ألفا كرونباخ، فمن خلال الجدول يمكن أن نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ 0.884 وهي أكبر من 0.62، وهو ما يشير إلى ثبات النتائج في حالة إعادة تطبيق الاستبيان مرة أخرى، أو بصفة أخرى 88.4% من عينة البحث ستكون ثابتة في اجابتها في حالة ما إذا قمنا باستجوابهم من جديد وفي الظروف نفسها، وهي نسبة توضح المصدقية العالية للنتائج التي يمكن استخلاصها. كما يقدر صدق المحك وهو ما يعبر عن الجذر التربيعي ل ألفا كرونباخ حيث كانت قيمته تقدر ب : ( 0.940 ).

### المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث وصفا للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذا التعرف على مدى التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وعرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها للإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة، وفي الأخير سنقوم باختبار الفرضيات التي تبينها في الدراسة وتفسيرها.

#### المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

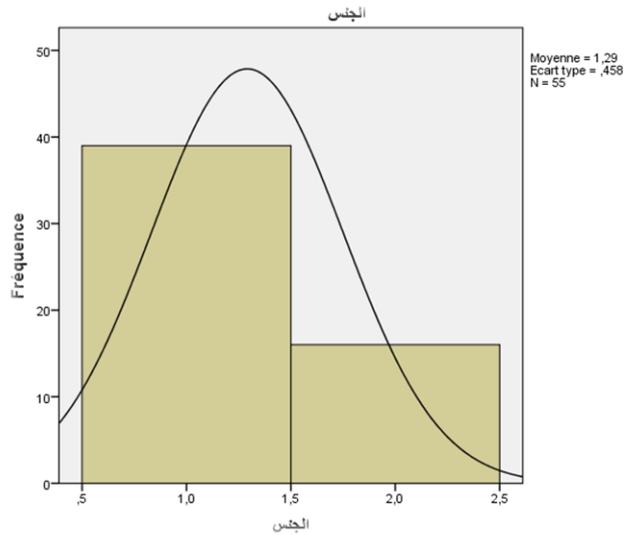
##### الفرع الأول: خصائص أفراد عينة البحث

فيما يلي سوف نتطرق إلى خصائص الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

## توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية:

الحالة	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	39	70,9
أنثى	16	29,1
المجموع	55	100,0

المصدر: عمل الطالب بالاعتماد على برنامج spss23

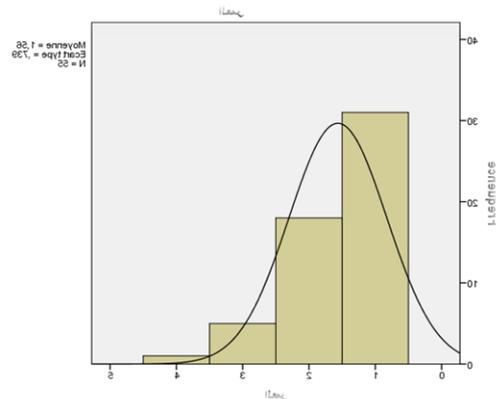


شكل رقم: (04)

يظهر من خلال الجدول أن عدد الذكور والإناث في مؤسسة البريد من خلال العينة هي على التوالي : ( 39- 16 ) حيث (70.9%) وهي نسبة تُعبر عن تواجد جنس الذكور والغالب في المؤسسة . بينما النسبة المقدرة بـ (29.1%) تُعبر عن تواجد جنس الإناث في المؤسسة وهي نسبة إلى حد ما ضئيلة مقارنة بالأخرى ويرجع احتمال سبب ذلك إلى طبيعة العمل في مؤسسة البريد.

الحالة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	31	56,4
من 30 إلى أقل من 40 سنة	18	32,7
من 40 إلى أقل من 50 سنة	5	9,1
أكثر من 50 سنة	1	1,8
المجموع	55	100,0

المصدر: عمل الطالب بالاعتماد على برنامج spss23



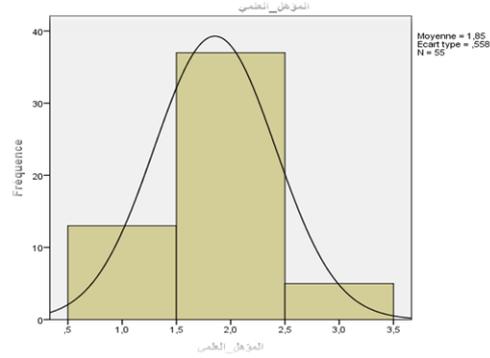
شكل رقم: (05)

يلاحظ من خلال هذا الجدول الإحصائي أن الفئة العمرية ما دون سن (30) هو الغالب في مؤسسة البريد ويُعبر عنه بـ (56.4%) حيث تعطي هذه النسبة إشارة إلى تواجد الفئة الشبابية – إناث وذكور- في مرحلة عمرية تُعتبر إلى حد ما مهمة وضرورية للمؤسسة للاستفادة والانتفاع أكثر من سن العطاء . بينما تعبر النسبة (32.7%) إلى الفئة العمرية ما بين (30 – إلى أقل من 40 سنة ) . بينما تُعبر النسبة المقدرة بـ (9.1%) إلى الفئة العمرية من (40 إلى أقل من 50 سنة ) والمُعبر عنها بـ 5 أفراد ، حيث تُشير هاته النسبة إلى تقادم هاته الفئة العمرية وإحالتها إلى التقاعد . بينما الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة ) فتأخذ النسبة (1.8%) ويرجع سبب ذلك إلى إحالة بشكل قد يكون نهائي هذه الفئة العمرية إلى التقاعد أو إلى أسباب أخرى .

المؤهل العلمي

الحالة	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي فأقل	13	23,6
جامعي	37	67,3
دراسات عليا	5	9,1
المجموع	55	100,0

المصدر: عمل الطالب بالاعتماد على برنامج spss23



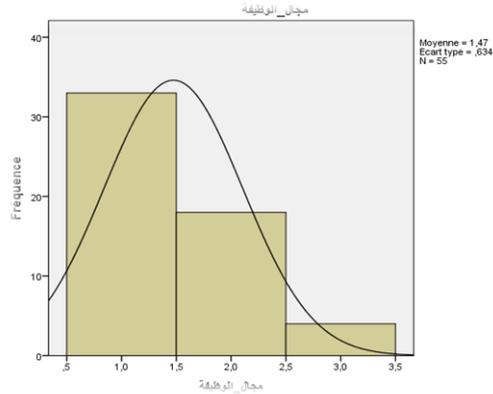
شكل رقم: (06)

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن ما نسبته (67.3%) هي نسبة تُعبر عن تواجد المؤهل العلمي الجامعي في مؤسسة البريد ، وهي نسبة تعتبر جيدة للمؤسسة للاستفادة من المهارات والمواد العلمية المكتسبة خلال فترة التحصيل العلمي الجامعي ، بينما تُعبر النسبة المقدره بـ (23.6) إلى مستوى ثانوي فأقل وهي نسبة لا يُمكن إقصائها لارتباط هذا المستوى بوظائف حسب الدرجة وسلم التوظيف. بينما ما تشير إليه النسبة (9.1) إلى المؤهل العلمي دراسات عليا وهي نسبة تعتبر ضئيلة لاقتران هذا المستوى بوظائف إستراتيجية في المؤسسة.

مجال الوظيفة

الحالة	التكرارات	النسبة المئوية
عامل تنفيذي	33	60,0
عامل إداري	18	32,7
إطار في المؤسسة	4	7,3
المجموع	55	100,0

المصدر: عمل الطالب بالاعتماد على برنامج spss23



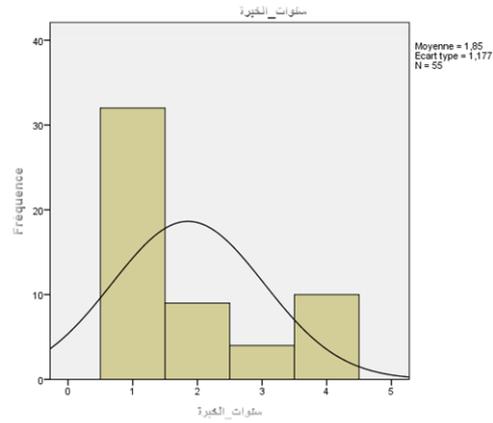
شكل رقم: (07)

ما يلاحظ في هذا الجدول المبين أعلاه ، أن ما نسبته (60%) يُعبر عن العمال التنفيذيين في مؤسسة البريد ، وهي نسبة تفسر طبيعة النشاط في المؤسسة محل دراسة في تحصيل أعضم الإيرادات من خلال مكاتب البريد الموزعة في الولاية، بينما ما نسبته (32.7%) هم عمال إداريين وهي نسبة معتبرة نظرا لطبيعة النشاط في المؤسسة، بينما ما نسبته (7.3%) هم إطارات في المؤسسة وقد تكون هاته النسبة تشير إلى احتمالية مركزية القرار، وافتقار المؤسسة إلى مستويات علمية عُليا تباشر العمل في المستوى الاستراتيجي وترتبط هاته النسبة إلى الجدول السابق - المؤهل العلمي - في ما نسبته (9.1%) لتواجد مستوى الدراسات العليا.

سنوات الخبرة

الحالة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	32	58,2
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	9	16,4
من 10 إلى أقل من 15 سنة	4	7,3
أكثر من 15 سنة	10	18,2
المجموع	55	100,0

المصدر: عمل الطالب بالاعتماد على برنامج spss23



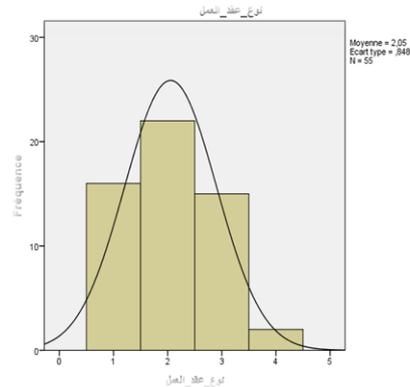
شكل رقم: (08)

ما يلاحظ في الجدول المبين أعلاه ان ما نسبته (58.2%) تُعبر عن سنوات الخبرة لأقل من 5 سنوات ، وهي النسبة الغالبة في المؤسسة ، وقد تفسر هاته النسبة الى معدل دوران العمل المرتفع في المؤسسة في أسبابه المتعددة من استقالات وارتباط المؤسسة في التوظيف الى العقود المهنية المؤقتة وعادة ما تنتهي في الخمس سنوات . او تفسر في حالات التقاعد وتجديد المؤسسة باليد العاملة الجديدة . بينما تشير النسبة المقدرة بـ (18.2%) إلى سنوات الخبرة لأكثر من 15 سنة ، كما تشير النسبة المقدرة بـ (16.4%) الى سنوات الخبرة من (5 إلى أقل من 10 سنوات ) . بينما النسبة المقدرة بـ (7.3%) الى سنوات الخبرة من (10 الى أقل من 15 سنة ) .

نوع عقد العمل

الحالة	التكرارات	النسبة المئوية
في اطار عقود الادمج المهني DIAP	16	29,1
عامل دائم	22	40,0
في اطار عقود الادمج المهني CTA	15	27,3
عقد عمل CDD	2	3,6
مجموع	55	100,0

المصدر: عمل الطالب بالاعتماد على برنامج spss23



شكل رقم: (09)

ما يلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن ما نسبته (40%) هم عمال دائمون - ذكور وإناث- بينما ما نسبته (29.1-27.3%) على التوالي هي عقود عمل مؤقتة (DIAP – CTA) وهي نسبة معتبرة تُفسر نمط التوظيف الغير مباشر بالموازات مع مكاتب التشغيل ، حيث ما نسبته (56.4%) تفسر عقود عمل مؤقتة مجتمعة ما بين (DIAP – CTA)، وهي عقود عمل تنتهي في الخمس سنوات (سنتان من العمل DIAP، ثلاث سنوات CTA) وهي نسبة تفسر الجدول السابق - جدول سنوات الخبرة - ما يعبر عنه بـ (58.2%) بينما ما نسبته (3.6%) هي عقود عمل (CDD).

الفرع الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة

سنحاول التطرق في هذه المطلب إلى ما إذا كانت عينة البحث تتبع التوزيع الطبيعي ، بالإضافة إلى تحليل محاور استبانته الدراسة المحور الأول هو ضغوط العمل، أما المحور الثاني فهو استراتيجيات تأهيل المورد البشري .

أ. اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الضغوط	.092	55	.200 <sup>*</sup>	.961	55	.071
التأهيل	.152	55	.003	.939	55	.008

\*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.  
a. Correction de signification de Lilliefors

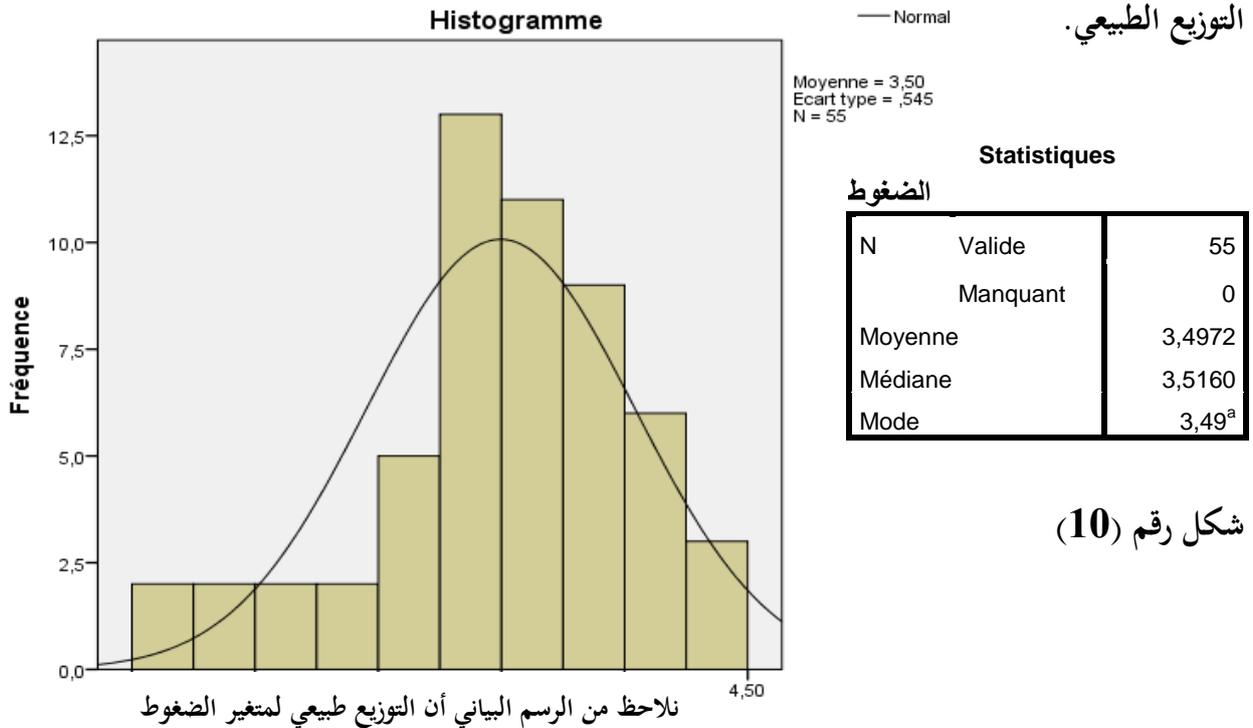
المصدر: عمل الطالب بالاعتماد على برنامج spss23

جدول رقم: (10)

جدول يبين طبيعة التوزيع لمتغير: الضغوط

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة اختبار كولموغوروف - سميرنوف
0.200	55	0.092

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 وعليه فإن متغير الضغوط يتبع

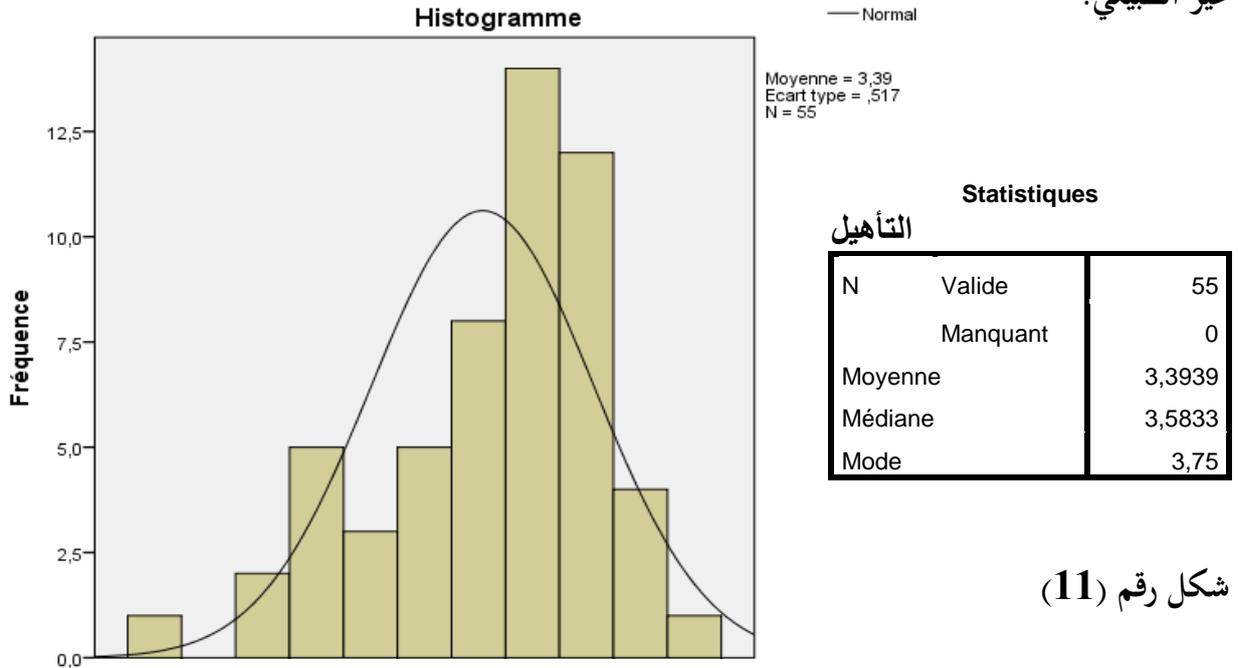


شكل رقم (10)

جدول يبين طبيعة التوزيع لمتغير: استراتيجيات التأهيل

قيمة اختبار كولوموغروف - سميرونوف	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
0.152	55	0.003

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 وعليه فإن متغير التأهيل يتبع التوزيع غير الطبيعي.



نلاحظ من الرسم البياني أن التوزيع غير طبيعي لمتغير التأهيل

شكل رقم (11)

### ب. تحليل محاور الاستبانة

قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستبانة، وكذلك بالنسبة لإجمالي المحاور بهدف معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة على مختلف عبارات القياس الواردة في الاستبانة والجدول التالي بين النتائج.

#### 1 - تحليل المحور الأول: ضغوط العمل

سنحاول من خلال تحليل عبارات المحور الأول التعرف على متوسط اتجاهات المبحوثين للعبارات المتعلقة بضغوط العمل وأبعاده، وكذا مستوى القبول، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

رقم العبارة	العبارة	أ. الاحتراق الوظيفي												
		غير موافق بشدة	%	غير موافق	%	محايد	%	موافق	%	موافق بشدة	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
1	غالبا ما أشعر بضيق التنفس و جفاف في الحلق وارتفاع ضغط الدم بنهاية اليوم	5	%9.1	10	%18.2	8	%14.5	25	%45.5	7	%12.7	3,35	1,190	محايد
2	إمكانياتي وقدراتي لا تُستغل بالشكل السليم	3	%5.5	5	%9.1	6	%10.9	23	%41.8	18	%32.7	3,87	1,139	موافق
3	يضايقني ما ألقاه من صعوبات في التعامل مع الإدارة	3	%5.5	6	%10.9	8	%14.5	16	%29.1	22	%40	3,87	1,218	موافق
4	أشعر بالعجز عن التعبير لرؤسائي عما أتعرض له من ضغوط في العمل	6	%10.9	9	%16.4	5	%9.1	25	%45.5	10	%18.2	3,44	1,273	موافق
5	إن العمل الذي أمارسه يجعلني في خوف من وعكة صحية حادة	3	%5.5	7	%12.7	4	%7.3	24	%43.6	17	%30.9	3,82	1,172	موافق
6	أشعر ان بيئة العمل تخيفني لغياب الأمن والحماية	4	%7.3	4	%7.3	4	%7.3	18	%32.7	25	%45.5	4,02	1,225	موافق
7	اعتقد أن نتائج الضغوطات لا تؤثر علي نفسيا وسلوكيا	19	%34.5	13	%23.6	6	%10.9	11	%20	6	%10.9	2,49	1,426	غير موافق
8	فترة نهاية الأسبوع تسمح لي بالتنزه بمفردي وعائلي	28	%50.9	10	%18.2	5	%9.1	10	%18.2	2	%3.6	2,05	1,297	غير موافق
9	أشعر بأن الإدارة لا يمنحونني ما أستحقه من تقدير	6	%10.9	5	%9.1	6	%10.9	12	%21.8	26	%47.3	3,85	1,393	موافق
		المجموع											3,418	موافق

جدول رقم : (11)

يلاحظ من خلال هذا الجدول رقم (11) الخاص بالبعد الأول لضغوط العمل أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين :

(2.05-4.02) بانحرافات معيارية بين (1.190-1.426) بدرجة تقدير بين " الغير موافق والمحايد والموافق "، أما المتوسط

العام للبعد ككل فقد بلغ (3.418) بدرجة تقدير موافق، وهو ما يُعبر عن وجود حالة وشعور نفسي سلبي اتجاه العمل لأسباب

عديدة وهو ما تدل عليه العبارات رقم ( 2-3-4-5-6-9). أما العبارة رقم (1) فكان التقدير محايد رغم أن الإجابات كانت

موافق بما نسبته (45.5%). أما فيما يخص العبارات رقم ( 7-8) كان التقدير غير موافق، وهي ما تعبر عنه النسبة على

التوالي للعبارتين (23.6%) (18.2%)، رغم أن إجابات الأفراد كانت ما نسبته (34.5%) بتقدير غير موافق بشدة للعبارة

رقم (07)، وما نسبته (50.9%) غير موافق بشدة للعبارة رقم (08) .

مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ب. الانغماس الوظيفي										العبارة	رقم العبارة
			%	موافق بشدة	%	موافق	%	محايد	%	غير موافق	%	غير موافق بشدة		
موافق	1,409	3,60	%36.4	20	%25.5	14	%10.9	6	%16.4	9	%10.9	6	افكر دوما في البحث عن بديل عن العمل الذي ازاوله	1
موافق	,963	3,67	%14.5	8	%54.5	30	%18.2	10	%9.1	5	%3.6	2	ارى ان معدل اخطائي في العمل محدودة مقارنة بزملائي	2
موافق	1,267	3,64	%30.9	17	%30.9	17	%16.4	9	%14.5	8	%7.3	4	أشعر بأن مهنة مكلف بالزبائن من أقل المهن من حيث التقدير الاجتماعي	3
موافق	,924	4,13	%36.4	20	%50.9	28	%3.6	2	%7.8	4	%1.8	1	حجم العمل الذي أقوم به أكثر من اللازم	4
موافق	1,045	4,02	%41.8	23	%29.1	16	%20	11	%7.3	4	%1.8	1	الشعور بالخوف للمستقبل الوظيفي بمهنة مكلف بالزبائن	5
موافق	1,059	4,09	%43.6	24	%34.5	19	%12.7	7	%5.5	3	%3.6	2	فرص النمو الوظيفي غير واضحة بالمؤسسة	6
محايد	1,297	3,05	%10.9	6	%36.4	20	%16.4	9	%20	11	%16.4	9	تتوفر التكنولوجيا الحديثة في العمل	7
موافق بشدة	1,095	4,20	%56.4	31	%18.2	10	%18.2	10	%3.6	2	%3.6	2	ان الراتب لا يتناسب مع طبيعة العمل الذي اقوم به	8

محاييد	1,508	3,36	%36.4	20	%12.7	7	%16.4	9	%20	11	%14.5	8	أشعر بأن زيارة مفتش المؤسسة تهدف إلى اصطياد أخطائي	9
موافق	1,236	3,91	%38.2	21	%36.4	20	%14.5	8	%0	0	%10.9	6	املك ذلك الولاء والانتماء للمؤسسة وادافع عن مصالحها كما اذافع عن مصالحتي الخاصة	10
محاييد	1,290	3,24	%20	11	%25.5	14	%23.6	13	%20	11	%10.9	6	لدي الاستعداد والرغبة للقيام بآية مهام اضافية يتم تكليفي بها	11
موافق		3.719	المجموع											

جدول رقم : (12)

يلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (12)، الخاص بالبعد الثاني لمتغير ضغوط العمل في صورها المختلفة ، أن المتوسطات

الحسابية كانت بين : (3.05 – 4.20) بانحرافات معيارية قدرت بـ (0.924–1.508)، بدرجة تقدير بين :

" الموافق والمحايد والموافق بشدة " فقد كان المتوسط العام لهذا البعد ما قيمته (3.719) بدرجة تقدير موافق حيث تشير

هاته النسبة إلى وجود اتفاق بين أغلبية المبحوثين حول حالات الانغماس في المؤسسة، أما فيما يخص العبارة رقم (7-9-

11) فكان التقدير محايد، رغم أن إجابات الأفراد للعبارة على التوالي كانت ما نسبته: (36.4% موافق) للعبارة رقم (07)

و (56.4% موافق بشدة) للعبارة رقم (09) و (25.5% موافق) للعبارة رقم (11) .

مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ب. الإغتراب الوظيفي										العبارة	رقم العبارة
			%	موافق بشدة	%	موافق	%	محايد	%	غير موافق	%	غير موافق بشدة		
موافق	1,136	3,93	%40	22	%29.1	16	%18.2	10	%9.1	5	%3.6	2	بالرغم من الجهد الذي بذله في مهنتي، إلا أنني أشعر بالغرابة اتجاه الإدارة العليا	1
موافق بشدة	,809	4,22	%43.6	24	%36.4	20	%18.2	10	%1.8	1	%0	0	اعتقد أنني مؤهل للقيام بالعمل المطلوب مني	2
محايد	1,423	2,78	%9.1	5	%34.5	19	%10.9	6	%16.4	9	%29.1	16	يجب أن أفعل أشياء ضد مبادئ الشخصية	3
موافق	1,355	3,60	%29.1	16	%38.2	21	%9.1	5	%10.9	6	%12.7	7	غالباً ما أفكر في عدم الذهاب للعمل نتيجة للسلوك السيء للزبائن	4
غير موافق	1,199	2,55	%10.9	6	%7.3	4	%25.5	14	%38.2	21	%18.2	10	أعتقد أن المؤسسة التي انتمي لها، لها نفس إستراتيجية العمل اتجاه العامل مقارنة بالمؤسسات البنكية	5
موافق	1,139	3,87	%38.2	21	%29.1	16	%16.4	9	%14.5	8	%1.8	1	أشعر بأنني في حاجة للشكوى لغيري مما ألقاه في مهنة مكلف بالزبائن	6
موافق	1,385	3,55	%34.5	19	%23.6	13	%12.7	7	%20	11	%9.1	5	أشعر بصعوبة في ضبط طوابير الانتظار للزبائن	7

محايد	1,294	3,25	%20	11	%29.1	16	%16.4	9	%25.5	14	%9.1	5	أتلقي تعليمات متعارضة من أكثر من مسؤول	8
غير موافق	1,129	1,95	%5.5	3	%5.5	3	%10.9	6	%34.5	19	%43.6	24	أشعر أن زملائي يعتقدون أنني لا أؤدي عملي بشكل جيد	9
محايد	1,362	3,18	%20	11	%27.3	15	%18.2	10	%20	11	%14.5	8	يضايقني عدم تعاون زملائي معي فيما يتصل بعملتي.	10
موافق	1,016	4,07	%41.8	23	%34.5	19	%14.5	8	%7.3	4	%1.8	1	أحس بأن عملي لا يلقى ما يستحقه من تقدير لدى الإدارة	11
محايد	1,136	3,31	%12.7	7	%38.2	21	%23.6	13	%18.2	10	%7.3	4	افتقار وظيفتي إلى الوضوح و الأهداف المحددة	12
محايد		3.355											المجموع	

جدول رقم : (13)

يلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (13)، الخاص بالبعد الثالث لمتغير ضغوط العمل في صورها المختلفة ، أن المتوسطات الحسابية كانت بين : (4.22 – 1.95) بانحرافات معيارية قدرت بـ (1.423–0.809)، بدرجة تقدير بين : " غير موافق والموافق والمحايد والموافق بشدة " فقد كان المتوسط العام لهذا البعد ما قيمته (3.355) بدرجة تقدير محايد. حيث العبارات رقم :

(3-8-10-12) بتقدير محايد كانت إجابات الأفراد ما نسبته على التوالي : (34.5% بتقدير موافق، 29.1% بتقدير موافق ، 27.3% بتقدير موافق ، 38.2% بتقدير موافق). حيث تشير هاته النسبة إلى وجود اتفاق بين أغلبية المبحوثين حول حالات الاغتراب في المؤسسة .

وبناء على هذا نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن الاتجاه العام لمتغير ضغوط العمل في صورها المختلفة في مؤسسة البريد قد بلغ المتوسط الحسابي الكلي ما قيمته (3.497) بتقدير " موافق " وبذلك يمكننا القول أن الصور والحالات المختلفة لضغوط العمل موجودة في المؤسسة محل دراسة. على غرار الاحتراق الوظيفي والاغتراب الوظيفي والانغماس الوظيفي .

البيان	المتوسط الحسابي	مستوى القبول
المجموع الكلي لضغوط العمل	3.497	موافق

جدول رقم : (14)

## 2 - تحليل المحور الثاني: استراتيجيات تأهيل المورد البشري

سنحاول من خلال تحليل عبارات المحور الثاني التعرف على متوسط اتجاهات المبحوثين للعبارات المتعلقة باستراتيجيات تأهيل المورد البشري وأبعاده، لكل عبارة من عبارات القياس وكذا مستوى القبول، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

رقم العبارة	العبارة	ب. التدريب												
		غير موافق بشدة	%	غير موافق	%	محايد	%	موافق	%	موافق بشدة	%			
مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي												
1	في بداية عملي في المؤسسة لم أتلقي ذلك التوجيه المباشر للتعرف أكثر على مهنتي	0	0%	7	12.7%	14	25.5%	12	21.8%	22	40%	3,89	1,083	موافق
2	اشعر أنني بحاجة إلى تدريب وتكوين خاص لأمارس مهنتي	1	1.8%	6	10.9%	11	20%	16	29.1%	21	38.2%	3,91	1,093	موافق
3	أشعر بالضيق بسبب عدم مقدرتي على إنجاز ما يطلب مني	18	32.7%	16	29.1%	4	7.3%	12	21.8%	5	9.1%	2,45	1,385	غير موافق
4	سبق لي تكوين خاص ومكثف للأعمال الموكلة لي الآن	21	38.2%	8	14.5%	10	18.2%	9	16.4%	7	12.7%	2,51	1,464	غير موافق
5	اعتقد ان المؤسسة لا تهتم بالنخبة التي تستطيع انتاج افكار تنفيذ المؤسسة في جميع مستوياتها التنظيمية	3	5.5%	9	16.4%	11	20%	22	40%	10	18.2%	3,49	1,136	موافق
6	محدودية الندوات والملتقيات في المؤسسة، وفي الغالب تكاد تكون غير موجودة بالته	3	5.5%	9	16.4%	11	20%	16	29.1%	16	29.1%	3,60	1,226	موافق
		المجموع											3.308	محايد

جدول رقم : (15)

يلاحظ من الجدول رقم (15) ، الخاص بالبعد الأول - التدريب - لمتغير استراتيجيات تأهيل المورد البشري ، أن المتوسطات

الحسابية تراوحت ما بين ( 2.45 - 3.91 ) بانحرافات معيارية ما بين ( 1.083 - 1.464 ) ، بدرجة تقدير :

" موافق و غير موافق " ، حيث أن المتوسط العام للبعد قد كانت قيمته ( 3.308 ) بتقدير محايد، رغم أن إجابات الأفراد كانت

للعبارات رقم ( 6-5-2-1 ) ما نسبته على التوالي ( 40 % موافق بشدة ، 38.2 % موافق بشدة ، 40 % موافق ،

29.1 % موافق وموافق بشدة ) أما العبارات رقم ( 03 - 04 ) فكانت إجابات الأفراد ما نسبته على التوالي :

( 32.7 % غير موافق بشدة ، 38.2 غير موافق بشدة ) حيث تشير هاته النسبة إلى وجود اتفاق بين أغلبية المبحوثين حول

افتقار العامل في المؤسسة إلى دورات تدريبية وهو ما تعبر عنه إجابات أفراد العينة للعبارات في هذا البعد .

رقم العبارة	العبارة	ب. التمكين												
		غير موافق بشدة	%	غير موافق	%	محايد	%	موافق	%	موافق بشدة	%			
1	سبق لي ان تقدمت بافكار ومقترحات كانت مفيدة في تطوير ادائي	2	3.6%	6	10.9%	17	30.9%	19	34.5%	11	20%	1,050	موافق	3,56
2	لا توفر المؤسسة على مناخ ابداعي للعاملين ووقاية الخبرات من التقادم والاعتراب	3	5.5%	4	7.3%	5	9.1%	17	30.9%	26	47.3%	1,168	موافق	4,07
3	افتقر إلى التدريب من المؤسسة لتجديد المعارف والمهارات ، وحتى الترقية المهنية	8	14.5%	10	18.2%	14	25.5%	17	30.9%	6	10.9%	1,239	محايد	3,05
4	نظرا لبعض الازخاء المهنية التي ارتكبها، إلا ان الادارة لا تفكر مطلقا بتصحيحها لي وتوجيهي	6	10.9%	9	16.4%	9	16.4%	17	30.9%	14	25.5%	1,330	موافق	3,44
5	اعتقد ان نظام المعلومات الالكتروني للمهنة يتميز بالسرعة	14	25.5%	10	18.2%	10	18.2%	17	30.9%	4	7.3%	1,333	محايد	2,76
6	أشعر بأن الإدارة تهتم بالعمل الروتيني أكثر من اهتمامها بالأعمال الفنية	3	5.5%	3	5.5%	8	14.5%	19	34.5%	22	40%	1,130	موافق	3,98
		المجموع											موافق	3.476

جدول رقم : (16)

يلاحظ من الجدول رقم (16) ، الخاص بالبعد الثاني - التمكين - لمتغير استراتيجيات تأهيل المورد البشري ، أن المتوسطات

الحسابية تراوحت ما بين ( 2.76 - 3.56 ) بانحرافات معيارية ما بين ( 1.050 - 1.333 ) ، بدرجة تقدير :

" موافق و محايد " ، حيث أن المتوسط العام للبعد قد كانت قيمته ( 3.476 ) بتقدير موافق، حيث أن إجابات الأفراد كانت

للعبارات رقم ( 6-4-2-1 ) ما نسبته على التوالي ( 34.5% موافق ، 47.3% موافق بشدة ، 30.9% موافق ، 40% موافق بشدة )

أما العبارات رقم ( 03 - 05 ) فكانت إجابات الأفراد ما نسبته على التوالي :

( 30.9% موافق ، 30.9 موافق ) حيث تشير هاته النسبة إلى وجود اتفاق بين أغلبية المبحوثين حول افتقار العامل في

المؤسسة عنصر التمكين وهو ما تعبر عنه إجابات أفراد العينة للعبارات في هذا البعد .

وبناء على هذا نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن الاتجاه العام لمتغير استراتيجيات تأهيل المورد البشري

في مؤسسة البريد قد بلغ المتوسط الحسابي الكلي ما قيمته ( 3.392 ) بتقدير " محايد " . وبذلك لا يمكننا

القول بأن هناك ممارسة واستراتيجيات تأهيل المورد البشري في مؤسسة بريد الجزائر بشكل جيد ولا يمكننا

إثبات عكس ذلك .

البيان	المتوسط الحسابي	مستوى القبول
المجموع الكلي لإستراتيجية التأهيل	3.392	محايد

جدول رقم : (17)

## الفرع الثالث: اختبار الفرضيات

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى اختبار صحة النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية وذلك باستخدام نتائج تحليل التباين الانحدار (Analysais of variance)

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

$H^0$ : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات تأهيل المورد البشري في معالجة ضغوط العمل في صورها المختلفة عند مستوى دلالة (ألفا = 0.05).

معامل الارتباط

		الضغوط	التأهيل
Rho de (Spearman)	Coefficient de corrélation	1,000	,578**
	Sig. (bilatéral)	.	,000
	N	55	55
التأهيل	Coefficient de corrélation	,578**	1,000
	Sig. (bilatéral)	,000	.
	N	55	55

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS 23

من خلال نتائج الجدول رقم (10) ص (102)، يتضح أن متغير ضغوط العمل في صورها المختلفة تخضع للتوزيع الطبيعي حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.200) وهي أكبر من معدل الدلالة 5% ، بينما متغير استراتيجيات تأهيل المورد البشري تخضع لتوزيع غير طبيعي حيث كانت الدلالة الإحصائية ( 0.003) وهي أقل من معدل الدلالة 5% ، وعلى ذلك قمنا بحساب معامل (سبيرمان) من أجل اختبار الفرضيات ، ثم حساب معادلة خط الانحدار، وعلى ذلك تكون النتائج على النحو التالي:

يتضح من خلال هذا الجدول أن درجة الارتباط وفقاً لمقياس (Spearman) كانت (57.8%) وهي تُوحي بوجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين استراتيجيات تأهيل المورد البشري في أبعاده وبين ضغوط العمل في صورها المختلفة، فهي علاقة ارتباط طردي متوسط. يتضح أيضاً قيمة (sig = 0.000) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة 5% .

وعلى ذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، وبالتالي يُمكن القول أنه يوجد دور لإستراتيجيات تأهيل المورد البشري في معالجة ضغوط العمل في صورها المختلفة.

إضافة إلى ما سبق فإن العلاقة بين المتغيرين استراتيجيات تأهيل المورد البشري وضغوط العمل في صورها المختلفة يمكن تمثيلها بنموذج من الشكل:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard
				de l'estimation
1	,699 <sup>a</sup>	,488	,478	,39336

a. Prédicteurs : (Constante), التأهيل

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta			
		1	(Constante)	,998	,356		
	التأهيل	,736	,104	,699	7,106	,000	

a. Variable dépendante : الضغوط

جدول رقم (18)

يتضح من خلال الجدول أن معامل الارتباط بين استراتيجيات التأهيل والضغوط قد قُدر بـ (69.9%) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب قوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.488) وهذا يعني أن (48.8%) من التغيرات التي تحل على ضغوط العمل في صورها المختلفة تفسرها استراتيجيات التأهيل . وبما أن قيمة دالة الاختبار تقدر بـ (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة 5% وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أن هناك دور لإستراتيجية التأهيل في معالجة ضغوط العمل في صورها المختلفة عند مستوى دلالة (5%) . كما يمكن توضيح العلاقة بين المتغيرين على النحو التالي:

$$Y=B_0+B_1X$$

$$Y= 0.998+0.736X$$

أي: ضغوط العمل في صورها المختلفة = 0.998 + 0.739 (التأهيل)

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية وذلك كما يلي:

- 1H يوجد دور للتدريب لمعالجة الاحتراق الوظيفي عند مستوى دلالة (ألفا = 0.05 )
- 2H يوجد دور للتدريب لمعالجة الاعترا ب الوظيفي عند مستوى دلالة (ألفا = 0.05 )
- 3H يوجد دور للتدريب لمعالجة الانغماس الوظيفي عند مستوى دلالة (ألفا = 0.05 )
- 4H يوجد دور للتمكين لمعالجة الاحتراق الوظيفي عند مستوى دلالة (ألفا = 0.05 )
- 5H يوجد دور للتمكين لمعالجة الاعترا ب الوظيفي عند مستوى دلالة (ألفا = 0.05 )
- 6H يوجد دور للتمكين لمعالجة الانغماس الوظيفي عند مستوى دلالة (ألفا = 0.05 )

**H<sup>1</sup>**: يوجد دور للتدريب لمعالجة الاحتراق الوظيفي عند مستوى دلالة (ألفا = 0.05)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard
				de l'estimation
1	,498 <sup>a</sup>	,248	,234	,60712

a. Prédicteurs : (Constante), التدريب

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta			
	1 (Constante)	1,504	,465			
التدريب	,578	,138	,498	4,179	,000	

a. Variable dépendante : الاحتراق

جدول رقم (19)

يتضح من خلال الجدول أن معامل الارتباط بين الاحتراق الوظيفي والتدريب قد قُدر بـ ( 49.8% ) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب متوسط بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي ( 0.248 ) وهذا يعني أن ( 24.8% ) من التغيرات التي تحل على الاحتراق الوظيفي يفسرها التدريب .

وبما أن قيمة دالة الاختبار تقدر بـ ( 0.000 ) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة 5% وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أن هناك دور لإستراتيجية التدريب في معالجة الاحتراق الوظيفي عند مستوى دلالة (5%) . كما يمكن توضيح العلاقة بين المتغيرين على النحو التالي:

$$Y=B_0+B_1X$$

$$Y= 1.504+0.578X$$

أي: الاحتراق الوظيفي = 0.578 + 1.504 ( تدريب )

$H^2$ : يوجد دور للتدريب لمعالجة الاغتراب الوظيفي عند مستوى دلالة (ألفا = 0.05)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard
				de l'estimation
1	,452 <sup>a</sup>	,204	,189	,53295

a. Prédicteurs : (Constante), التدريب

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,871	,408		4,583	,000
	التدريب	,448	,121	,452	3,689	,001

a. Variable dépendante : الاغتراب

جدول رقم (20)

يتضح من خلال الجدول أن معامل الارتباط بين الاغتراب الوظيفي والتدريب قد قُدر بـ (45.2%) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب متوسط بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.204) وهذا يعني أن (20.4%) من التغيرات التي تحل على الاغتراب الوظيفي يفسرها التدريب .  
 وبما أن قيمة دالة الاختبار تقدر بـ (0.001) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة 5% وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أن هناك دور لإستراتيجية التدريب في معالجة الاغتراب الوظيفي عند مستوى دلالة (5%). كما يمكن توضيح العلاقة بين المتغيرين على النحو التالي:

$$Y=B_0+B_1X$$

$$Y= 1.871+0.448X$$

أي: الاغتراب الوظيفي = 1.871 + 0.448 (تدريب)

$H^3$ : يوجد دور للتدريب لمعالجة الانغماس الوظيفي عند مستوى دلالة (ألفا = 0.05)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard
				de l'estimation
1	,327 <sup>a</sup>	,107	,090	,50520

a. Prédicteurs : (Constante), التدريب

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,760	,387		7,129	,000
التدريب	,290	,115	,327	2,518	,015

a. Variable dépendante : الانغماس

جدول رقم (21)

يتضح من خلال الجدول أن معامل الارتباط بين الانغماس الوظيفي والتدريب قد قُدر بـ ( 32.7% ) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب ضعيف بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي ( 0.107 ) وهذا يعني أن ( 10.7% ) من التغيرات التي تحل على الانغماس الوظيفي يفسرها التدريب .  
وبما أن قيمة دالة الاختبار تقدر بـ ( 0.015 ) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة ( 5% ) وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أن هناك دور لإستراتيجية التدريب في معالجة الانغماس الوظيفي عند مستوى دلالة ( 5% ) . كما يمكن توضيح العلاقة بين المتغيرين على النحو التالي:

$$Y=B_0+B_1X$$

$$Y= 2.760+0.290X$$

أي: الانغماس الوظيفي = 2.760 + 0.290 ( تدريب )

**H<sup>4</sup>**: يوجد دور للتمكين لمعالجة الاحتراق الوظيفي عند مستوى دلالة (ألفا = 0.05)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard
				de l'estimation
1	,670 <sup>a</sup>	,449	,439	,51966

a. Prédicteurs : (Constante), التمكين

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,681	,422		1,612	,113
التمكين	,787	,120	,670	6,572	,000

a. Variable dépendante : الاحتراق

جدول رقم (22)

يتضح من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط بين الاحتراق الوظيفي والتمكين قد قُدر بـ ( 67% ) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب قوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي ( 0.449 ) وهذا يعني أن ( 44.9% ) من التغيرات التي تحل على الاحتراق الوظيفي يفسرها التمكين .  
 وبما أن قيمة دالة الاختبار تقدر بـ ( 0.000 ) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة 5% وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أن هناك دور لإستراتيجية التمكين في معالجة الاحتراق الوظيفي عند مستوى دلالة (5%) . كما يمكن توضيح العلاقة بين المتغيرين على النحو التالي:

$$Y=B_0+B_1X$$

$$Y= 2.760+0.290X$$

أي: الاحتراق الوظيفي = 0.681 + 0.787 ( التمكين )

<sup>5</sup>H: يوجد دور للتمكين لمعالجة الاغتراب الوظيفي عند مستوى دلالة (ألفا = 0.05)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,694 <sup>a</sup>	,481	,471	,43038

a. Prédicteurs : (Constante), التمكين

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés	Erreur standard	Coefficients standardisés	t	Sig.
1	(Constante)	,936	,350	2,676	,010
	التمكين	,695	,099	,694	,000

a. Variable dépendante : الاغتراب

جدول رقم (23)

يتضح من خلال الجدول أن معامل الارتباط بين الاغتراب الوظيفي والتمكين قد قُدر بـ ( 69.4% ) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب قوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي ( 0.481 ) وهذا يعني أن ( 48.1% ) من التغيرات التي تحل على الاغتراب الوظيفي يفسرها التمكين .

وبما أن قيمة دالة الاختبار تقدر بـ ( 0.000 ) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة 5 % وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أن هناك دور لإستراتيجية التمكين في معالجة الاغتراب الوظيفي عند مستوى دلالة (5%) . كما يمكن توضيح العلاقة بين المتغيرين على النحو التالي:

$$Y=B_0+B_1X$$

$$Y= 0.936+0.695X$$

أي: الاغتراب الوظيفي = 0.936 + 0.695 ( التمكين )

**H<sup>6</sup>**: يوجد دور للتمكين لمعالجة الانغماس الوظيفي عند مستوى دلالة (ألفا = 0.05)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,617 <sup>a</sup>	,380	,369	,42084

a. Prédicteurs : (Constante), التمكين

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,796	,342		5,249	,000
التمكين	,553	,097	,617	5,702	,000

a. Variable dépendante : الانغماس

جدول رقم (24)

يتضح من خلال الجدول أن معامل الارتباط بين الانغماس الوظيفي والتمكين قد قُدر بـ ( 61.7% ) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب قوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي ( 0.380 ) وهذا يعني أن ( 38% ) من التغيرات التي تحل على الانغماس الوظيفي يفسرها التمكين .وبما أن قيمة دالة الاختبار تقدر بـ ( 0.000 ) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة 5 % وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أن هناك دور لإستراتيجية التمكين في معالجة الانغماس الوظيفي عند مستوى دلالة (5%) . كما يمكن توضيح العلاقة بين المتغيرين على النحو التالي:

$$Y=B_0+B_1X$$

$$Y= 1.769+0.553X$$

أي: الانغماس الوظيفي = 1.769 + 0.553 ( التمكين )

## المطلب الثاني: تفسير نتائج الدراسة الميدانية

## أ. الدلالة الإحصائية والأدبية لمتغير الاحتراق والاعتراب الوظيفي :

لقد أشارت الدراسة الميدانية أن الحالة الشعورية للعامل في مؤسسة بريد الجزائر غالبا ما يكون تحت وطئ تأثيرات حسية وأخرى مادية متعلقة في مجملها بالمحيط المهني في المؤسسة القائمة . فالحالات التي تُعبر عن شدة وحدة تلك التأثيرات وتنوعها تعكس حالة الاحتراق الوظيفي للعامل والذي يُعتبر هذا الأخير طرف فاعل في أداء مؤسسة بريد الجزائر. لذلك إن ما نسبته (47.3%) هو اتفاق عينة الدراسة في أن الإدارة لا تمنح العامل في مؤسستها ما يستحقه من تقدير، حيث أن هذا التقدير صورة طبيعية ومطلب واقعي يتأصل تدريجيا بسلم الحاجات التي تم ذكرها في إسهامات (أبراهام ماسلو في نموذج تدرج الحاجات). حتى لا تأخذ مؤسسة بريد الجزائر النمط الكلاسيكي في تسيير المورد البشري واعتباره آلة فسيولوجية وما آلت إليه تلك النظرة للعامل في المؤسسة من إرهابات وتداعيات قد تحول بالعامل إلى قرارات فردية ( استقالة .. البحث عن بديل وهو ما تم تأكيده بنسبة (36.4%) من عينة الدراسة بدرجة موافق بشدة.. أو البقاء في المؤسسة مع الشعور الدائم بالاحتراق الوظيفي وهو مرض تلازمي يقتضي علاجه بأدوات علمية وأخرى مهنية ).

كما تم التعبير عن حالة الاعتراب الوظيفي للعامل في مؤسسة بريد الجزائر بما نسبته (40%) بشعور العامل بحالة الاعتراب اتجاه الإدارة وما يُحيطه من عوامل.

## ب. الدلالة الإحصائية والأدبية لمتغير الانغماس الوظيفي :

إن الإسقاط الأدبي لمفاهيم الانغماس الوظيفي في المؤسسة تظهر جليا في السلوك المهني للعامل، حيث تُعبر تلك السلوكيات عن حالات الولاء والانتماء والرضا في المؤسسة وتُقاس في مدى إنجاز الأعمال المنوطة بكل عامل في مختلف المستويات التنظيمية. لذلك فإن الدلالة الإحصائية لدرجة الولاء والانتماء في مؤسسة بريد الجزائر تم التعبير عليها في عينة الدراسة ب (38.2%) بدرجة موافق بشدة، وهو ما تأكده النسبة المقدرة ب (25.5%) في وجود الاستعداد والرغبة للقيام بأية مهام إضافية، فالجمع بين حالات الاحتراق والاعتراب الوظيفي ثم الانغماس الوظيفي هي حالات نسبية، فلا يُمكن الفصل في وجود حالة الانغماس وهو مؤشر إيجابي ولا يُمكن الفصل أيضا في وجود حالة الاحتراق والاعتراب الوظيفي كمؤشر سلبي .إنما على المؤسسة القائمة ضرورة تتبّع حالات التوازن مع رصد تلك الإشارات وتصحيحها. لذلك قد تُحول فيما بعد تلك الإشارات الإيجابية التي تعبر عن حالات الانغماس إلى حالات اللانغماس ويرجع ذلك إلى تغيرات المحيط المهني في المؤسسة، وتبرير ذلك يرجع لدورة حياة العامل في المؤسسة. كما يمكن منطقيًا وعلميًا وإداريًا تبرير حالات

الاحترق والاعتراب الوظيفي في المؤسسة إلى حالات اللإحترق واللاإعتراب ويُستند ذلك إلى تصحيح ومعالجة المؤسسة لتلك الأزمات النفسية للعامل.

ت. الدلالة الإحصائية والأدبية لمتغير التدريب والتمكين :

إن سلسلة التدريب المنصوص عليها من قبل (أحمد ماهر، ص 320) في تحديد الاحتياجات والأهداف، وتصميم البرنامج التدريبي ثم تنفيذ الجدول الزمني والمكاني للتدريب والمتابعة والإشراف في توصيل المهارة أو المعلومة التنفيذية للعامل في المؤسسة بشكل عام، قد افتقرت لها مؤسسة بريد الجزائر في حدود عينة الدراسة حيث تم التعبير عن ذلك بما نسبته (40%) بدرجة موافق بشدة في عدم تلقي العامل التوجيه المباشر للتعرف عن المهنة المنوطة به، وهي نسبة معتبرة تطرح إشكال الجزء الأول من خطوات التدريب المنصوص عليها سابقا، وما تأكده تلك النسبة أن ما نسبته (38.2%) هي الحاجة في التكوين والتدريب لممارسة العمل في مؤسسة البريد وهذا ما تم التصريح به في عينة الدراسة. حيث تم التعبير عن درجة عدم حصول العامل في مؤسسة بريد الجزائر على تكوين وتدريب مكثف بما نسبته (38.2%) بدرجة غير موافق بشدة، فهذه الدلالات الإحصائية تُعطي للعامل الشعور بالضيق وعدم المقدرة على إنجاز الأعمال الموكلة إليه حيث تم التعبير عن ذلك بما نسبته (21.8%) بدرجة موافق.

إضافة إلى ذلك فالنصوص الأدبية العلمية لمفاهيم التمكين في تعزيز اندماج الأفراد في أعمالهم لاسيما التصميم والتدقيق والتفاعلات وصنع القرارات، قد غاب في مؤسسة بريد الجزائر حيث تم التعبير عن ذلك بما نسبته (30.9%) في افتقار العامل لتحديد المعارف والمهارات والمشاركة بدرجة موافق، ما شكل للعامل شعور الاعتراب وتقادم الأفكار حيث تم التصريح في تأكيد ذلك بما نسبته (47.3%) بدرجة موافق بشدة.

إن حاجة العامل في مؤسسة بريد الجزائر للتدريب والتكوين، ثم منحه بعض مفردات التمكين في المشاركة وتعزيز اندماجه في المؤسسة يُعتبر طلب مباشر من العامل للمؤسسة وحجة ذلك إلى الشعور بالنقص الذاتي والمهني. كما يعتبر طلب غير مباشر في إيجاءات وإشارات في صور مختلفة تم ذكرها سلفا. فالمؤسسة الناجحة والتي تأخذ صفة الريادية في الأعمال هي المؤسسة التي تنشط مع جميع الأطراف الفاعلة فيها. فهي تعتبر نظام تفاعلي اجتماعي والعامل في مؤسسة بريد الجزائر ليس بمنى عن كونه طرف فاعل. وهذا ما تم الإشارة إليه في كتابات وإسهامات ( ماري فوليت، مستشارة في الشؤون الإدارية ورائدة في المجالات النظرية والتنظيمية والسلوك التنظيمي).

## بعض التوصيات:

إن الرؤية الاستراتيجية في مفاهيم الإدارة الإستراتيجية لا تتعلق فقط بمفاهيم رسم حدود الصناعة، أو استراتيجيات الأعمال، إنما تمتد لأبعاد أخرى نفسية، وشعورية ذاتية، خاصة في غياب التام للنظرية الإستراتيجية وهذا ما تم ذكره في كتاب ( الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الدكتور عيسى حيرش، ص 23). لذلك فإن التطور التاريخي لمفاهيم المورد البشري في المؤسسة من القوى العاملة ثم تسيير المورد البشري ثم التسيير الاستراتيجي للمورد البشري وصولاً إلى الاستثمار في الرأسمال الفكري، هي إشارة علمية في ضرورة تبني الفكر الاستراتيجي للمورد البشري وما يعانيه في المؤسسة من صراعات التي غالباً ما تكون تلك المعوقات شفرة حادة في أداء المؤسسة. فالدراسة التي تم إنجازها والمتعلقة بدور استراتيجيات التأهيل لمعالجة ضغوط العمل في صورها المختلفة في مؤسسة بريد الجزائر أعطت لنا بعض التوصيات والتي نذكرها على النحو التالي :

أ. ضرورة تبني المفاهيم الأكاديمية في تفعيل نشاط المؤسسة: حيث لوحظ غياب لمفاهيم الفكر الإداري لإطارات المؤسسة فضلاً عن البقية في المستويات التنظيمية وكمثال على ذلك النظر إلى مفهوم النظرية البيروقراطية على أنها اتخاذ قرارات العمل بالمنحى السلبي في درجة التعقيد للإجراءات . رغم ان المفهوم الصحيح للنظرية عند (Max Weber) يختلف تماماً عن ما هو مُعتقد به الآن في سلوكيات المدراء والاطارات. حيث أن النظرية تعمل على تسهيل العمل من خلال جملة الارشادات والتوجيهات والقوانين اختزالاً لهدر الوقت والجهد، وهذا ما يتوجب ارتباطه فعلاً بين العامل في مؤسسة بريد الجزائر وبين الزبون المشترك في المؤسسة، خاصة أن العمل خدمي .

ب. ضرورة إضافة مصلحة مختصة هي الإدارة الصحية المهنية في مؤسسة بريد الجزائر: حيث لوحظ غياب التشخيص الدوري لحالة صحة العاملين الجسدية ، حيث لطالما نجد الشكوى عن امراض ناجمة عضوية ( ارتفاع ضغط الدم، ارتفاع مستوى السكر في الدم وانخفاضه، امراض الاعصاب والتوتر، امراض الصداع، العصبية المفرطة وتظهر جلياً في السلوك مع الزبائن ).

ت. إعادة النظر في عقود العمل المُبرمة بين المؤسسة والعامل: حيث أن المستقبل المهني للعامل في مؤسسة

البريد يغلب عليه هاجس الخوف بسبب العقود التشغيلية المؤقتة. وهذا ما لوحظ لدى العاملين في مؤسسة بريد

الجزائر، حيث أن انخفاض مستوى الاداء لدى العامل سببه هاجس الخوف للمستقبل الوظيفي.

ث. ضبط طوابير الانتظار في الشبايك: حيث يلاحظ غياب شرطة البريد او اعوان الامن في ضبط الزبائن ، ما

لُوحظ ان من يتولى ضبط الطوابير عون الشباك في كثير من الاحيان. ما يُجبل لوجود الآثار الناجمة عن السلوك

السيئ الحاصل خاصة فروع مؤسسة البريد، حيث لُوحظ التصرف السيء المتبادل بين الموظفين وبين الزبائن

تصل الى حد الانزلاقات اللفظية السيئة. ما يترتب عن ذلك قضايا دعوية وهو ما لمسناه في قسم المنازعات .

ج. إعادة النظر في زمن وبرنامج العمل اليومي : حيث ان العامل في مؤسسة البريد له إلا يوم واحد راحة ..مما

يزيد من المتاعب النفسية والجسمية .حيث لُوحظ ان فروع مؤسسة بريد الجزائر العاملين بها يعملون يوم من فترة

نهاية الاسبوع وهو يوم السبت. عكس بذلك العاملين بالمديرية الولائية للمؤسسة يأخذون يومين راحة مدفوعة

الأجر.

قائمة الأشكال

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
07	خطوات التدريب	01
10	أنواع التدريب	02
33	العلامات الدالة على الضغط	03
75-73	تعريفات خدمات البريد	04
88-85	قائمة أحسن العاملين في البريد	05
93-88	قائمة المراكز البريدية في ولاية بسكرة	06
96	الحدود الدنيا والعليا لسلم الدراسة	07
97	أوزان البدائل	08
99	معامل ألفا كرونباخ	09
103	اختبار طبيعة التوزيع	10
105	تحليل متغير الاحتراق الوظيفي	11
107	تحليل متغير الانغماس الوظيفي	12
110	تحليل متغير الاغتراب الوظيفي	13
112	التوجه العام لمتغير ضغوط العمل في صورها المختلفة	14
113	تحليل متغير التدريب	15
115	تحليل متغير التمكين	16
116	التوجه العام لمتغير استراتيجيات تأهيل المورد البشري	17
118	معادلة الانحدار لمتغير التأهيل والضغط	18
119	معادلة الانحدار لمتغير التدريب والاحتراق الوظيفي	19
120	معادلة الانحدار لمتغير التدريب والاعتراب الوظيفي	20
120	معادلة الانحدار لمتغير التدريب والانغماس الوظيفي	21
121	معادلة الانحدار لمتغير التمكين والاحتراق الوظيفي	22
122	معادلة الانحدار لمتغير التمكين والاعتراب الوظيفي	23
123	معادلة الانحدار لمتغير التمكين والانغماس الوظيفي	24

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	أساليب تحديد الحاجة للتدريب	01
18	تسلسل التمكين	02
40	عناصر الثقافة التنظيمية	03
100	توزيع أفراد العينة- الجنس	04
100	توزيع أفراد العينة- العمر	05
101	توزيع أفراد العينة- المؤهل العلمي	06
101	توزيع أفراد العينة- مجال الوظيفة	07
102	توزيع أفراد العينة- الخبرة المهنية	08
102	توزيع أفراد العينة- نوع عقد العمل	09
103	طبيعة التوزيع لمتغير ضغوط العمل	10
104	طبيعة التوزيع لمتغير استراتيجيات التأهيل	11

قائمة الجداول

قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### أ. المراجع بالعربية

- 1 - عادل بوجمان: (2014)، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسال لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير، جامعة بسكرة
- 2 - المعجم الوسيط: (2004)، مجمع اللغة العربية، الطبعة الرابعة، مكتبة الشروق الدولية، مصر
- 3 - سهيل إدريس: (2002)، المنهل، دار الآداب، بيروت
- 4 - راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، مصر
- 5 - سعاد نائف بربوطي: (2007)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان
- 6 - أمين ساعاتي: (1998)، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي
- 7 - عبد القادر طرش: (1997)، دراسة سياسة التوظيف و تكاليفها في المؤسسة، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر
- 8 - سماهر مسلم عياد أبو مسعود: (2010)، ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي، الجامعة الإسلامية.
- 9 - منصور بن زاهي: (2006)، الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الاطارات الوسطى لقطاع المحروقات، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية
- 10 - منصور بن زاهي و تاوريريت نورالدين: (بدون سنة نشر)، الاغتراب الوظيفي كشكل من أشكال المعانات في العمل، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، الملتقى الدولي حول معانات العمل
- 11 - عباس حسين جواد: ( بدون سنة نشر ) ، أثر استراتيجية التمكين في تنشيط راس المال الفكري، جامعة الانبار ، كلية الادارة والاقتصاد،
- 12 - هيثم العاني: (2007)، الإدارة بالحوافز، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى
- 13 - محمد حسين الوادي: (2012)، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى
- 14 - عطية حسين أفندي: (2003)، تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية
- 15 - شاكرا: (2004)، واقع التمكين في المنظمات العربية، المؤتمر الدولي الربع عشر للتدريب والتنمية، القاهرة
- 16 - معن محمود عياصرة: (2008)، إدارة الصراع و الأزمات وضغوط العمل، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن
- 17 - جمال الدين محمد المرسي و ثابت عبد الرحمان إدريس: (بدون سنة نشر)، السلوك التنظيمي، دار العبد، الكمبيوتر والطباعة،
- 18 - عبد الرحمان بن احمد بن محمد هيحان: (1990)، ضغوط العمل، الرياض
- 19 - إبراهيم عبد الستار: (1998)، الاكتئاب ( اضطراب العصر الحديث )، الكويت، عالم المعرفة
- 20 - عبد الغفار حنفي وآخرون: (2002)، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر
- 21 - احمد ماهر: (2005)، كيفية التعامل مع وإدارة ضغوط العمل، الدار الجامعية للنشر و التوزيع
- 22 - جمال الدين محمد المرسي و ثابت عبد الرحمان إدريس: ( بدون سنة نشر)، السلوك التنظيمي، دار العبد، الكمبيوتر والطباعة

- 23 - صفنار الشطي: (2008)، ضغوط العمل، وزارة التربية، الكويت
- 24 - مروان محمد بن احمد : (2008)، إدارة ضغوط العمل، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن
- 25 - إبراهيم بن عبد الله الماحي: (2003)، ضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات، الرياض
- 26 - محمود سلمان العميان: (2002)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر
- 27 - معن محمود عياصرة: (2008)، إدارة ضغوط العمل، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن
- 28 - هيجان عبد الرحمن: (1997)، ضغوط العمل مصادرها ونتائجها وكيفية إدارته، الرياض، معهد الإدارة العامة
- 29 - سيزلاقي اندرو و وآلاس مارك: (1991)، تعريب ومراجعة: احمد جعفر وعبد الوهاب علي، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض
- 30 - عسكر علي: (2000)، ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها، الكويت الطبعة (3)، دار الكتاب الحديث
- 31 - صابر عباسي، أثر التسيير الجبائي على الداء المالي في المؤسسات الاقتصادية (دراسة تحليلية قياسية لعينة من المؤسسات في ولاية بسكرة)، رسالة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، تخصص محاسبة وجباية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة 2012
- 32 - القران الكريم

## ب. المراجع بالأجنبي

- 1- J.A., Conger, and R.N., Kanungo, Op.Cit., pp. 108 – 112.
- 2- K. W., Thomas, and B. A., Velthouse, Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive model of Intrinsic task Motivation, Academy of Management Review, 1990
- 3- G.moorhead and R.griffin .ationnal behavior.boston houghtom company .1989
- 4- Perlman , B. and Hartman (1993), E., " burnout: Summary and Future Research, Human Relations", vol. 35

قائمة الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## استبانة البحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

### تحية طيبة

يسُرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صُممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص التسيير الإستراتيجي للتنظيمات والمُعونة بـ :

(( دور استراتيجيات التأهيل لمعالجة ضغوط العمل في صورها المختلفة بمؤسسة بريد الجزائر ))

ونظرا لأهمية آرائكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، فمشاركتم ضرورية وأريكم عامل أساسي من عوامل نجاحها .  
ملاحظة: نُحيطكم علما أن كافة المعلومات التي تعبأ من قبلكم سوف لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام لمساهمتمكم البناءة .

إعداد الطالب

ضيافي حمزة

ALGÉRIE POSTE

## القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا

نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية، وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب

لاختيارك.

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- العمر: أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة  أكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي : ثانوي فأقل  جامعي  دراسات عليا

4- مجال الوظيفة الحالية : عامل تنفيذي  عامل إداري  إطار في المؤسسة

5- سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات  من 5 إلى اقل من 10 سنوات

من 10 إلى اقل من 15 سنة  أكثر من 15 سنة

6- نوع عقد العمل:

في اطار عقود الادمج المهني DIAP

عامل دائم

في اطار عقود الادمج المهني CTA

عقد عمل CDD

القسم الثاني: محاور الاستبيان المحور الأول: ضغوط العمل ، فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس تأثير ضغوط العمل ومدى تواجدها في مؤسستكم، لذلك الرجاء منكم وضع إشارة ( X ) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظر كم .

الرقم	أبعاد ضغوط العمل				
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أ. الاحتراق الوظيفي</b>					
01					غالبا ما أشعر بضيق التنفس و جفاف في الحلق وارتفاع ضغط الدم بنهاية اليوم
02					إمكانياتي وقدراتي لا تُستغل بالشكل السليم
03					يضايقني ما ألقاه من صعوبات في التعامل مع الإدارة
04					أشعر بالعجز عن التعبير لرؤسائي عما أتعرض له من ضغوط في العمل
05					ان العمل الذي امارسه يجعلني في خوف من وعكة صحية حادة
06					اشعر ان بيئة العمل تخيفني لغياب الامن والحماية
07					اعتقد أن نتائج الضغوطات لا تؤثر علي نفسيًا وسلوكيا
08					فترة نهاية الأسبوع تسمح لي بالتزه بمفردتي وعائلتي
09					أشعر بأن الإدارة لا يمنحونني ما أستحقه من تقدير
<b>ب. الانغماس الوظيفي</b>					
10					افكر دوما في البحث عن بديل عن العمل الذي ازاوله
11					ارى ان معدل اخطائي في العمل محدودة مقارنة بزملائي
12					أشعر بأن مهنة مكلف بالزبائن من أقل المهن من حيث التقدير الاجتماعي
13					حجم العمل الذي أقوم به أكثر من اللازم
14					الشعور بالخوف للمستقبل الوظيفي بمهنة مكلف بالزبائن

					فرص النمو الوظيفي غير واضحة بالمؤسسة	15
					تتوفر التكنولوجيا الحديثة في العمل	16
					ان الراتب لا يتناسب مع طبيعة العمل الذي أقوم به	17
					أشعر بأن زيارة مفتش المؤسسة تهدف إلى اصطيد أخطائي	18
					املك ذلك الولاء والانتماء للمؤسسة وادافع عن مصالحها كما ادافع عن مصالح الخاصة	19
					لدي الاستعداد والرغبة للقيام باية مهام اضافية يتم تكليفي بها	20
<b>ج. الاغتراب الوظيفي</b>						
					بالرغم من الجهد الذي ابذله في مهنتي، إلا أنني اشعر بالغيرة اتجاه الإدارة العليا	21
					اعتقد أنني مؤهل للقيام بالعمل المطلوب مني	22
					يجب أن أفعل أشياء ضد مبادئ الشخصية	23
					غالباً ما افكر في عدم الذهاب للعمل نتيجة للسلوك السيء للزبائن	24
					أعتقد أن المؤسسة التي انتمي لها، لها نفس إستراتيجية العمل اتجاه العامل مقارنة بالمؤسسات البنكية	25
					أشعر بأني في حاجة للشكوى لغيري مما ألقاه في مهنة مكلف بالزبائن	26
					أشعر بصعوبة في ضبط طوابير الانتظار للزبائن	27
					اتلقى تعليمات متعارضة من أكثر من مسؤول	28
					أشعر أن زملائي يعتقدون أنني لا أؤدي عملي بشكل جيد	29
					بضائقي عدم تعاون زملائي معي فيما يتصل بعملي.	30
					أحس بأن عملي لا يلقي ما يستحقه من تقدير لدى الإدارة	31
					افتقار وظيفتي إلى الوضوح و الأهداف المحددة	32

المحور الثاني: استراتيجيات تأهيل المورد البشري، فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى التدريب

والتمكين في مؤسستكم لذلك الرجاء منكم وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظركم.

الرقم	استراتيجيات التأهيل	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أ. التدريب</b>						
33	في بداية عملي في المؤسسة لم أتلقي ذلك التوجيه المباشر للتعرف أكثر على مهنتي					
34	اشعر أنني بحاجة إلى تدريب وتكوين خاص لأمارس مهنتي					
35	أشعر بالضيق بسبب عدم مقدرتي على إنجاز ما يطلب مني					
36	سبق لي تكوين خاص ومكثف للأعمال الموكلة لي الآن					
37	اعتقد ان المؤسسة لا تهتم بالنتيجة التي تستطيع انتاج افكار تفيد المؤسسة في جميع مستوياتها التنظيمية					
38	محدودية الندوات والمنتقيات في المؤسسة، وفي الغالب تكاد تكون غير موجودة بالبتة					
<b>ب. التمكين</b>						
39	سبق لي ان تقدمت بافكار ومقترحات كانت مفيدة في تطوير ادائي					
40	لا توفر المؤسسة على مناخ إبداعي للعاملين ووقاية الخبرات من التقادم والاعتراب					
41	افتقر الى التدريب من المؤسسة لتجديد المعارف والمهارات ، وحتى الترقية المهنية					
42	نظرا لبعض الاحطاء المهنية التي ارتكبتها، إلا ان الادارة لا تفكر مطلقا بتصحيحها لي وتوجيهي					
43	اعتقد ان نظام المعلومات الالكتروني للمهنة يتميز بالسرعة					
44	أشعر بأن الإدارة تهتم بالعمل الروتيني أكثر من اهتمامها بالأعمال الفنية					