



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -



كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم النفس

دور التمكين الإداري في التخفيف من الضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث ل. م. د في تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية
إعداد الباحثة:

أ.د/ بالقاسمي محمد الأزهر

دهمش سميرة

المشرف المساعد:

د/ لفقيير علي

أعضاء لجنة المناقشة

مؤسسة الانتماء	الرتبة العلمية	الرتبة العلمية	اللقب والاسم
جامعة محمد البشير الابراهيمى برج بوعريريج	أستاذ محاضر "أ"	رئيسا	نقبيل عبد المليح
جامعة محمد البشير الابراهيمى برج بوعريريج	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا	بالقاسمي محمد الأزهر
جامعة محمد البشير الابراهيمى برج بوعريريج	أستاذ محاضر "أ"	مساعد مشرف	لفقيير علي
جامعة محمد البشير الابراهيمى برج بوعريريج	أستاذ محاضر "أ"	عضواً مناقشاً	حمي سليم
جامعة محمد البشير الابراهيمى برج بوعريريج	أستاذ محاضر "أ"	عضواً مناقشاً	بونديرة عبد العزيز
جامعة محمد بوضياف المسيلة	أستاذ التعليم العالي	عضواً مناقشاً	مجاهدي الطاهر
جامعة محمد بوضياف المسيلة	أستاذ التعليم العالي	عضواً مناقشاً	واضح العمري

السنة الجامعية: 2023 - 2024



{ فَأَمَّا الزَّبَدُ فَيَذْهَبُ جُفَاءً وَأَمَّا مَا يَنْزِعُ النَّاسُ فَيَمْكُتُهُ فَيُبِي
{ الْأَرْضِ }

[الرعد: 17]

شكر وتقدير

﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾ (النمل:19)

فالشكر لله عز وجل أولا وآخرا، ظاهراً وباطناً على ما من به من عون وتوفيق في إتمام هذا العمل.

اللهم لاعلم لنا إلا ما علمتنا، إتك العليم الحكيم، اللهم علمنا ما ينفعنا وانفعنا بما علمتنا وزدنا علماً.

بأسمى عبارات الحب أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أهلي على عطاءهم المميز، وتقديرهم لجهودي.

أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان إلى الأستاذ الدكتور بالقاسمي محمد الأزهر لتفضله بالإشراف على هذه الدراسة، ولما بذله من جهد في متابعة عملي بالتوجيهات والآراء السديدة، فله كل الشكر والتقدير.

كما أتقدم بالشكر لجميع الأساتذة الأفاضل على ما قدموه لي من مساعدة وتوجيهات قيّمة.

وأقدم بعظيم شكري وامتناني إلى جميع الزملاء والزميلات، وإلى كل من ساهم في انجاز هذه الدراسة ولو بكلمة أو نصيحة أو دعاء في ظهر الغيب.

لكم مني أسمى عبارات الشكر والعرفان

ملخص الدراسة

استهدفت هذه الدراسة قياس دور التمكين الإداري في التخفيف من الضغوط المهنية، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة تعزى لمتغيرات الوظيفة (مستوى الوظيفة، طبيعة عقد العمل، سنوات الخبرة، مكان العمل). وقد تكونت عينة الدراسة من كل العاملين بالتعاونية والبالغ عددهم 304 عامل، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي من أجل تنظيم الأفكار وتحليلها وعرضها والوصول إلى نتائج حول الظاهرة موضوع الدراسة، واستخدام جملة من الأساليب الإحصائية مستعنيين في ذلك بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في نسخته 23، وتم جمع البيانات الميدانية اللازمة لإجراء الدراسة باستخدام أداة الاستبيان والمكونة من 56 بند لقياس التمكين الإداري بأبعاده (تفويض الصلاحية، المشاركة في اتخاذ القرارات، التحفيز الذاتي، بيئة العمل، بناء الثقة)، وقياس الضغوط المهنية بأبعادها (الظلم التنظيمي، السلوك الانتقامي)، وتم التأكد من صحة ثباتها وصدقها بالاعتماد على معادلة ألفا كرونباخ في التناسق الداخلي، ومعامل الارتباط بيرسون في التطبيق وإعادة التطبيق وصدق الاتساق الداخلي، وكان عدد الاستبيانات الصالحة والخاضعة للتحليل الإحصائي 273 استبيان من مجموع 304 استبيان موزع.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى التمكين الإداري لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة كان منخفضا.
- مستوى الضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة جاءت مرتفعة في مستواها العام.
- توجد علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة تعزى لمتغير مستوى الوظيفة لصالح فئة المنفذين.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة تعزى لمتغير طبيعة عقد العمل لصالح عقد العمل محدد المدة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح العمال الذين تتراوح سنوات الخدمة لديهم من سنة إلى خمس سنوات، والعمال الذين سنوات الخدمة لديهم أكثر من عشر سنوات.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة تعزى لمتغير مكان العمل لصالح العمال الذين مكان عملهم جنوب الولاية، والعمال الذين مكان عملهم الشمال الغربي للولاية.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الضغوط المهنية.

Abstract

This study aimed to measure the role of administrative empowerment in alleviating occupational pressures, and to reveal the presence of statistically significant differences in the level of occupational pressures among workers of the dry grains and legumes cooperative in the state of M'sila, due to job variables (job level, nature of the employment contract, years of experience, and workplace). The study sample consisted of all 304 workers in the cooperative, and the descriptive approach was relied upon in order to organize, analyze, and present ideas and reach results about the phenomenon that is the subject of the study, and used a number of statistical methods, using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) in its version 23. The field data necessary to conduct the study was collected using a questionnaire tool consisting of 56 items to measure administrative empowerment in its dimensions (delegation of authority, participation in decision-making, self-motivation, work environment, building trust), and measuring professional pressures in its dimensions (organizational injustice, vindictive behavior). Its reliability and validity were confirmed by relying on Cronbach's alpha equation for internal consistency, the Pearson correlation coefficient for application and reapplication, and the validity of internal consistency. The number of valid questionnaires subject to statistical analysis was 273 questionnaires out of a total of 304 distributed questionnaires.

The study reached the following results :

-The level of administrative empowerment among workers of the dry grains and legumes cooperative in the state of M'sila was low .

-The level of occupational stress among workers of the dry grains and legumes cooperative in the state of M'sila was high in its general level.

-There is a statistically significant inverse correlation between administrative empowerment and occupational stress among workers of the dry grains and legumes cooperative in the state of M'sila.

-There are statistically significant differences in the level of occupational stress among workers of the dry grains and legumes cooperative in the state of M'sila due to the job level variable in favor of the category of implementers.

-There are statistically significant differences in the level of occupational stress among workers of the dry grains and legumes cooperative in the state of M'sila due to the variable nature of the employment contract in favor of the fixed-term employment contract.

-There are statistically significant differences in the level of occupational stress among workers of the Dry Grains and Legumes Cooperative in the state of M'sila due to the variable years of service in favor of workers whose years of service range from one to five years, and workers whose years of service are more than ten years.

-There are statistically significant differences in the level of occupational stress among workers of the Dry Grains and Legumes Cooperative in the state of M'sila due to the workplace variable, in favor of workers whose workplace is in the south of the state, and workers whose workplace is in the northwest of the state.

Keywords: administrative empowerment, professional pressures.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	شكر وتقدير
ب-ج	الملخص باللغة العربية
د-هـ	الملخص باللغة الإنجليزية
و-ح	فهرس المحتويات
ح-ط	فهرس الجداول
ط-ك	فهرس الأشكال
14	مقدمة
الباب الأول: الجانب النظري الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
18	1- مشكلة الدراسة
22	2- فرضيات الدراسة
22	3- أهداف الدراسة
23	4- أهمية الدراسة
23	5- حدود الدراسة
24	6- المفاهيم الاجرائية للدراسة
24	7- الدراسات السابقة
35	8- أهمية الدراسات السابقة
الفصل الثاني: التمكين الإداري	
38	- تمهيد
38	1- ماهية التمكين الإداري
44	2- التمكين الإداري والمفاهيم المقاربة له
47	3- جذور التمكين الإداري
53	4- الاتجاهات المعاصرة للتمكين الإداري
56	5- أهمية التمكين الإداري
58	6- أهداف التمكين الإداري
60	7- خصائص التمكين الإداري
62	8- مبادئ التمكين الإداري
63	9- أساليب التمكين الإداري

66	10- مستويات التمكين الإداري
67	11- دوافع تطبيق التمكين الإداري
71	12- مراحل وخطوات تطبيق التمكين الإداري
73	13- معيقات تطبيق التمكين الإداري
76	14- أبعاد التمكين الإداري
79	15- نماذج التمكين الإداري
88	- خلاصة
الفصل الثالث: الضغوط المهنية	
91	- تمهيد
91	1- ماهية الضغوط المهنية
98	2- الضغوط المهنية والمفاهيم المرتبطة بها
102	3- جذور الضغوط المهنية
105	4- الاتجاهات النظرية المفسرة للضغوط المهنية
110	5- خصائص الضغوط المهنية
112	6 أنواع الضغوط المهنية
113	7- مراحل تشكل الضغوط المهنية
115	8- مصادر الضغوط المهنية
121	9- أعراض الضغوط المهنية
124	10- قياس الضغوط المهنية
126	11- استراتيجيات التعامل مع الضغوط المهنية
132	12- العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجيات التعامل مع الضغوط المهنية
133	13- فعالية استراتيجيات التعامل مع الضغوط المهنية
134	14- معوقات تنفيذ استراتيجيات الضغوط المهنية
134	15- نماذج الضغوط المهنية
144	16- نتائج الضغوط المهنية على المنظمات

148	- خلاصة
الباب الثاني: الجانب الميداني الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة	
151	تمهيد:
151	1- منهج الدراسة
152	2- التعريف بتعاونية الحبوب والبقول الجافة لولاية المسيلة مؤسسة الدراسة
156	3- الدراسة الاستطلاعية
162	4- الدراسة الأساسية
167	5- الأساليب الإحصائية المستخدمة
168	- خلاصة
الفصل الخامس: عرض وتفسير النتائج ومناقشتها	
170	- تمهيد
170	1- عرض وتفسير نتائج السؤال الأول
171	2- عرض وتفسير نتائج السؤال الثاني
173	3- عرض وتفسير نتائج الفرضية الأولى
174	4- عرض وتفسير نتائج الفرضية الثانية
176	5- عرض وتفسير نتائج الفرضية الثالثة
178	6- عرض وتفسير نتائج الفرضية الرابعة
180	7- عرض وتفسير نتائج الفرضية الخامسة
182	8- استنتاج عام
183	9- مقترحات الدراسة
185	- خاتمة
186	- قائمة المراجع
	- الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	مجموعة تعاريف للتمكين الإداري	41
2	أهم الفروق بين المشاركة والتمكين الإداري.	45
3	الفرق بين التفويض والتمكين الإداري	46
4	مجموعة تعاريف للضغوط المهنية	94
5	الفرق بين الضغوط المهنية والاحترق النفسى	102

112	المقارنة بين الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية	6
157	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	7
158	درجات مقياس ليكرت الخماسي	8
159	معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ومعامل الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للمقياس	9
160	معامل ألفا - كرونباخ	10
161	معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ومعامل الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للمقياس	11
162	معامل ألفا - كرونباخ ومعامل بيرسون بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني	12
163	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى الوظيفة	13
164	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة عقد العمل	14
165	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة	15
166	توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير مكان العمل	16
167	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	17
170	الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة والمتوسط الفرضي على مقياس التمكين الإداري	18
172	الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة والمتوسط الفرضي على مقياس الضغوط المهنية	19
173	العلاقة بين التمكين الإداري والضغوط المهنية لدى أفراد عينة الدراسة	20
174	الفروق في مستوى الضغوط المهنية لدى أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغير (مستوى الوظيفة)	21
176	معامل Scheffe للمقارنات البعدية (مستوى الوظيفة)	22
176	الفروق في مستوى الضغوط المهنية لدى أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغير (طبيعة عقد العمل)	23
177	معامل Scheffe للمقارنات البعدية (طبيعة عقد العمل)	24
178	الفروق في مستوى الضغوط المهنية لدى أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغير (سنوات الخدمة)	25
179	معامل Scheffe للمقارنات البعدية (سنوات الخدمة)	26
180	الفروق في مستوى الضغوط المهنية لدى أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغير (مكان العمل)	27
181	معامل Scheffe للمقارنات البعدية (مكان العمل)	28

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
-------	--------------	--------

65	الهيكل التنظيمي المعاصر لأسلوب التمكين الإداري	1
67	مستويات التمكين كما حددها أفندي (2003)	2
69	متطلبات تطبيق التمكين الإداري	3
70	متطلبات التغيير نحو إحلال استراتيجية التمكين الإداري	4
74	الخطوات الأساسية لتطبيق التمكين الإداري	5
83	نموذج التمكين كونجر وكانينغو (Conger and Kanungo) (1988)	6
84	نموذج التمكين لتوماس وفيلثوس (Thomas & Velthouse) (1990)	7
88	نموذج عالية عارف	8
93	عناصر الضغوط المهنية	9
99	الخريطة المعرفية للقلق	10
106	مراحل التكيف عند هانز سيلبي Hans selye	11
115	مراحل الضغوط عند هانز سيلبي Hans selye	12
117	التوازن أو عدم التوازن بين الاحتياجات والمكافآت	13
119	إطار تحليل الضغوط المهنية حسب مستويات المنظمة	14
120	المقارنة الاجتماعية	15
135	نموذج هانز سيلبي Hans selye	16
136	نموذج راه وآرثر Rahe & Arthur	17
137	نموذج بيهر ونيومن Beehr & Newman	18
138	نموذج هب Hebb	19
144	نموذج الإطار الشامل لتفسير الضغوط المهنية راشد لطفي (1992)	20
146	تأثير الضغوط المهنية على الأداء	21
153	خريطة إنتاج الحبوب لسنة (2017)	22
155	مخطط الهيكل التنظيمي للتعاونية:	23
157	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	24
163	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	25
164	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة عقد العمل	26
165	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة	27
166	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير مكان العمل	28
171	الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة والمتوسط الفرضي على مقياس التمكين الإداري	29
172	الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة والمتوسط الفرضي على مقياس الضغوط المهنية	30
175	الفروق في مستوى الضغوط المهنية لدى أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغير مستوى الوظيفة	31

177	الفروق في مستوى الضغوط المهنية لدى أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغير طبيعة عقد العمل	32
179	الفروق في مستوى الضغوط المهنية لدى أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغير سنوات الخدمة	33
181	الفروق في مستوى الضغوط المهنية لدى أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغير مكان العمل	34

مقدمة:

لقد تمت مناقشة التمكين من قبل العديد من العلماء في مجال السلوك التنظيمي والإدارة وتراكت الأبحاث حوله لتزود الممارسين بثروة من النتائج التي تشير إلى مزايا الموظفين الممكنين وفيما يتعلق بتأثيراته الإيجابية المحتملة على النتائج الفردية والجماعية والتنظيمية.

وثبت أن أفضل المنظمات تحقق الفعالية من خلال تطبيق التمكين كعملية من أعلى إلى أسفل الهرم. يتم من خلالها وضع تفويض سلطة اتخاذ القرار في جميع أنحاء التسلسل الهرمي التنظيمي، ويؤكد نمو التمكين في ممارسة الإدارة على الحاجة إلى مواصلة البحث بهدف فهم المفهوم وآثاره على العديد من المتغيرات التنظيمية ومنها "الضغوط المهنية" التي أصبحت كلمة مألوفة يركز عليها الخبراء في مجالات الطب وتنمية الموارد البشرية والإدارة وأصبحت جزء لا يتجزأ من نسيج الحياة المهنية، ويرجع الاهتمام بدراساتها إلى التبعات والتكاليف الباهظة التي تسببها للفرد والمنظمة على حد سواء نتيجة أطياف واسعة من الأمراض الجسمية والاضطرابات النفسية، والصراعات والمشاجرات والسلوك العدواني التي تصيب أولئك الذين يعانون الضغوط لكنهم لا يملكون الأساليب والطرق الإيجابية الملائمة لمواجهتها والتقليل من تأثيراتها السلبية.

إن التمكين الإداري يساعد في التغلب على الضغوط المهنية بتحقيق التكيف والتوافق الذي ينعكس إيجاباً على الحياة المهنية، وبناء عليه أخذنا على عاتقنا محاولة معرفة دور التمكين الإداري في التخفيف من الضغوط المهنية في تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة، وسنحاول تحليل العلاقة بين هذين المتغيرين في خمسة فصول وذلك على النحو التالي:

الفصل الأول: تم تخصيص هذا الفصل للتعريف بموضوع الدراسة من خلال طرح الإشكالية، وبيان أهداف وأهمية الدراسة وضبط متغيراتها، وكذا عرض الدراسات السابقة التي أتاحت لنا بالفعل التعرف على المنهج العلمي في إعداد البحث الحالي وتعزيز الجانب النظري وبناء مقاييس البحث من خلال الاطلاع على المقاييس والاستبيانات والأدوات المستعملة في هذه الدراسات.

الفصل الثاني: تم التطرق فيه لموضوع التمكين الإداري مفهومه وجذوره والاتجاهات المعاصرة له، وأهمية وأهداف التمكين الإداري وخصائصه واستراتيجيته وكيفية تطبيقها، وأهم النماذج المطبقة للتمكين.

الفصل الثالث: تناول الضغوط المهنية المفهوم الجذور والاتجاهات المفسرة لها والخصائص، وأنواع ومراحل تشكلها واستراتيجيات التعامل معها، وأهم النماذج المطبقة للضغوط.

الفصل الرابع: عرض مؤسسة الدراسة، ووصفاً لمجتمع وعينة الدراسة، وكذلك مقاييس الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في الدراسة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات، والحقائق التي توصلت إليها الدراسة والمتعلقة بدور التمكين الإداري في التخفيف من الضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة.

وفي الأخير خاتمة وتقديم بعض المقترحات.

المادة الأولى:
الجانب النظري

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

1- الإشكالية:

يعد الإنسان وسيلة أساسية لتحقيق أهداف المنظمات وهو مجموعة من المواقف والانطباعات والدوافع التي لا ترى ويصعب ملاحظتها وتحتاج إلى من يقف ويقدر أهمية التعامل معها، والاهتمام بتوجيهه وتحفيزه من أهم الأمور التي تكاد تفوق كل القضايا التنظيمية.

وأكد "بورتر" (Porter 1990) في مناقشة كيفية الحصول على منافسة مميزة في السوق العالمية أن إدارة الموارد البشرية في الاقتصاد العالمي هي الأكثر أهمية من بين الفئات الثلاث للمنظمات المادية، والتنظيمية، والبشرية (Thitle, Kavanagh, & Johnson, p. 6).

وهي أحد أهم التطورات في العقود الأخيرة التي تناولتها كتب الإدارة بأشكال متنوعة تجتمع في مجملها على أهمية الاختيار والانتقاء والتطوير والتدريب، والمحافظة على الموظفين وإعطائهم المكافآت، والعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين هي حجر الأساس لنجاح هذا، ووضع هذه العلاقة في إطار من الثقة والاحترام والفهم المتبادل من شأنه خلق أفضل بيئة.

ويؤكد "دراكر وآخرون" (Draker and others) أن التحدي المستمر للمدير في القرن الواحد والعشرين هو جذب مجموعة متنوعة من أفضل وألمع المواهب البشرية وتطويرها بشكل فعال والحفاظ عليها (Shiri, 2012, p. 830)

ويتفق الجميع (كتاب، باحثين، أكاديميين، دارسين، تنفيذيين، ورجال أعمال) على أن تحديات المنظمة تحديات إنسانية وأن الإدارة الفعالة للموارد البشرية في المنظمات لها تأثير فعال على قدرة المنظمة على النمو والازدهار، بالاهتمام أكثر بالموظف وتشجيعه على العمل لضمان اندماجه بالوظيفة في سبيل ضمان تحقيق دوره وتفعيل قدرته وذلك من خلال اختيار الأسلوب المناسب والذي يتجسد في "التمكين الإداري" الذي يعد أحد أهم العمليات الإدارية والاستراتيجية التنظيمية الحديثة ومن أبرز المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري الحديث انطلاقا من مبدأ أن انعكاس أداء الموظفين فيه ينتج عنه تحقيق قوة وتفوق تنافسي يحقق أهداف المنظمة.

وقد جاء هذا المفهوم من أحد النظريات المعروفة في فكر السلوك التنظيمي وهي النظرية الهيكلية للقوة التنظيمية التي قدمتها أستاذة جامعة هارفرد البروفيسور "روزايبث موس كانتر" Rosabeth moss Kanter في كتابها "رجال ونساء الشركة" (1977-1993)، إذ عرفت "كانتر" (Kanter 1977) في نظريتها حول التمكين الإداري بأن موقع العامل في الهيكل التنظيمي يلعب دورا مهما وحيويا في اكتساب القوة والنفوذ أكثر من أهمية المزايا والسمات الشخصية التي يمتلكها الفرد، أي أن سلوك العاملين يمثل

استجابة وتجسيد حيوي لظروف ومواقف العمل وليس مظهر وخصائص وسمات الفرد (العطوي، 2014، ص 5)

وعدد قليل من موضوعات الإدارة التي حظيت بما حظي به "تمكين العاملين" من اهتمام في السنوات الأربعة الماضية، حيث ظهر ما يقارب 30000 مقال حول التمكين في مجموعة متنوعة من الوسائط المطبوعة وكلها إيجابية وقد أشاد المدراء التنفيذيون وعمال المصانع على حد سواء بفضائل المنظمات التي يتم فيها تمكين العاملين وتكليفهم بسلطة اتخاذ القرارات المهمة وتنفيذها (Brown & Harvey, 2006, p242).

وفي مقابلة أجرتها "ويتلاوفر" (Wetlaufer 1999) مع مسؤول شركة (AES) عن عدد الموظفين الذين تم تمكينهم بالفعل في هذه الشركة؟ فكانت إجابتهم هي: تم تمكين كل الموظفين والبالغ عددهم الـ (40.000). شركة (AES) هي أكبر شركة كهرباء في العالم لا تظهر عائداتها وأرباحها وقدرتها أي علامات على التباطؤ هدفها الرئيسي بناء شركة تجسد فيها أهم المبادئ (الإنصاف، النزاهة، المسؤولية الاجتماعية، والمرح)، تطبيق هذه المبادئ خلق شيئاً فريداً ونظاماً بيئياً للتمكين الحقيقي ألغت شركة (AES) الإدارات الوظيفية لكي يعمل النظام بشكل فعال ويصبح كل شخص اخصائياً عاماً جيداً ومديراً تنفيذياً صغيراً وهذا بدوره أعاد تحديد وظائف الأفراد داخل هذه الشركة (Wetlaufer, 1999).

التمكين أحد اللبنة الأساسية التي تقوم عليها المنظمة لمواجهة التحديات والتطورات المختلفة، وتتبنى المنظمات هذا المفهوم الذي يعتمد بالأساس على الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين من خلال تحفيز وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات وبناء العلاقات ووضعهم في مركز تحمل مسؤولية قراراتهم مما يزيد ويقوي معدلات الأداء لديهم والارتقاء بهم ومنظمتهم، ويخفف من المشكلات التي تواجههم ومن أهمها "ضغوط العمل".

ذكرت شركة الحياة في الشمال الغربي (Life in the northwest) في الولايات المتحدة الأمريكية في إحدى دراساتها عن زيادة معدلات الإصابة بضغوط العمل بين العاملين بمعدل وصل إلى الضعف خلال الفترة الممتدة بين (1985-1999) كما زادت نسبة المصابين بالأمراض الناجمة عنها من 13% إلى 25% (مكناسي، 2007، الصفحات 16-17).

وجاء في لجنة الرقابة الإنتاجية في القطاع الأوروبي سنة (2000) أن أكثر من 50% من حالات الغياب عن العمل تعود إلى الضغوط، وتشير الهيئة الأوروبية للسلامة والصحة في العمل لنفس السنة أن موظف من أصل ثلاثة مصاب بضغوط العمل، و 16% من أمراض الدم والشرابين التي تصيب الرجال في أوروبا و 22% مما يصيب النساء تعود إلى الضغوط، كما تشير اللجنة الأوروبية للإستخدام والشؤون

الإجتماعية أن الضغوط المهنية تؤدي إلى خسارة 20 مليار أورو في السنة لجهة الوقت والضائع وتكاليف العلاج (زريبي، 2014).

ومن أهم المصادر التي ساهمت في ظهور ضغوط العمل هي: التنافسية والليبرالية والتطور التكنولوجي، والتحديات العالمية الجديدة، ومنظمات أعمال مبنية على ظروف صعبة، وأساليب إدارة هجومية تفتقر للإنصاف وترتبط بمدى رؤية الموظفين للقرارات الصادرة في حقهم، والإجراءات المتبعة أثناء عملية اتخاذها وهي مؤشر للظلم في المنظمة.

وهو تجربة غير متكافئة في مكان عمل غير عادل اعتبره العديد من العلماء من مصادر ضغوط العمل الأساسية (Murtaza, 2017).

ومن أوائل النظريات التي حاولت بلورة فهمنا للظلم نظرية المساواة لـ "آدمز" (Adems 1965) والتي بُنيت على مبدأ المقارنة الاجتماعية مع الآخر (الخصر و جاد الرب، 2019، ص 7).

ومن المحتمل أن تظهر صفات التهكم والغضب كتعبير عند تصور الفرد لهذا الظلم، هناك حقيقة في الواقع ودليل قوي يظهر أن الناس الذين تتم معاملتهم بشكل غير عادل في وظائفهم يعانون من صدمة ويتعرضون لمشاعر من الضيق والتوتر (Greenberg, 2004, p1) ومع فقدان قيم العدالة والإنصاف وانتشار ثقافة المحسوبية والمحاباة وعدم الإحساس بالآخر ينتهي الأمر بمزيد من الضغط والقهر ويترتب عن ذلك سلوك الانتقام.

الذي ينشأ بسبب تصور الظلم في البيئة المحيطة ويمكن اعتباره آلية للدفاع والمقاومة وطريقة للتغلب على الخلاف الحاصل ليعيد الفرد إحساسه بالتوازن في الوظيفة ويشعره بالحماية من المعاناة (Martins, et al, 2018, p54-55).

ونتيجة لما تسببه الضغوط المهنية من نتائج سلبية وخسائر تضع منظمات الأعمال اليوم تحت الكثير من التحديات جعلت صناع القرار والمديرين يعيدون النظر في العديد من الجوانب لمنظماتهم للحفاظ على استمراريتها والبقاء على قيد الحياة وخاصة الجوانب المتعلقة بإدارة عنصرها البشري واستخدام استراتيجية التمكين الإداري كآلية للتخفيف من شدة هذه الضغوط يساعد على الحفاظ على الصحة النفسية والجسدية للعامل وصحة المنظمة.

نقد كاج (Khaje 2019) برنامج تدريبي لإدارة الإجهاد وكان الغرض منه تقليل أبعاد الإرهاق الوظيفي (الإرهاق العاطفي، والكفاية الشخصية) بزيادة تمكين الموظفين وأظهرت نتائج البحث فعالية البرنامج

التدريبي في الحد من أبعاد الإرهاق الوظيفي بزيادة التمكين وتحسنت صحة الأفراد داخل بيئة العمل وتحقق عوائد مثالية للمنظمة (Khaje,2019).

ويرى كونر وآخرون (Coner and others,1993) أن الأفراد الذين لديهم سيطرة أكبر على أعمالهم يكونون أقل إجهادا، وأن مفهوم السيطرة كان أهم متغير نفسي في عملية تخفيف الضغوط، وأن المشاركة في صنع القرار تقلل من ضغوط العمل (Marshall, 2002).

إلا أن المعطيات العملية في المنظمات الجزائرية كغيرها من المنظمات خاصة في الدول النامية، ما تزال تتجاهل الدور المهم الذي تلعبه السياسات الإدارية الحديثة مثل "التمكين الإداري" في التخفيف من مشاكل التنظيم فهي ترى أن تمكين العاملين قد يحد من سلطة الإدارة العليا، وبالرغم من الجهود المبذولة من قبل الجهات الوصية لإعطاء الصلاحيات التي تمكن من ممارسة المهام بشكل أكثر فعالية إلا أن الواقع يؤكد تواضع وعدم كفاية ممارسات التمكين الإداري بالمؤسسات الجزائرية ويشير إلى أن الموظفين لا تتاح لهم الفرصة الكافية للقيام بأدوار أكثر إيجابية وأنه ما زالت القوانين وعمليات التنفيذ لا ترقى للمستوى الذي يتناسب مع المفهوم الحقيقي للتمكين الإداري.

ومن بين المؤسسات الجزائرية تعاونيات الحبوب والبقول الجافة التي تعتبر من القطاعات الرئيسية والهامة في الجزائر ونظرا لبقاء القطاع في نفس المنهج وباستخدام نفس الأدوات والأساليب التقليدية، وبما أن البقاء مرهون بالأفضلية يجب البحث عن ما يحقق الأداء الفعال كي يستطيع كغيره من مؤسسات العالم تجنب المخاطر والإنعكاسات السلبية خاصة لظاهرة الضغوط المهنية.

لابد أن تتولى المؤسسات أساليب أقوى لإحداث التغيير المطلوب وتكافح من أجل إيجاد طرق لكيفية التعامل مع مواردها من أجل إظهار سلوك إيجابي يحسن الطريقة التي يتم بها تنظيم العمل، هذا السلوك الذي يخدم في النهاية الأداء التنظيمي.

وانطلاقا مما سبق يمكننا طرح إشكالية دراستنا على النحو التالي: ما دور التمكين الإداري في

التخفيف من الضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة؟

وضمن هذا الإشكال الرئيسي يمكننا طرح الأسئلة التالية:

- ما مستوى التمكين الإداري لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة؟
- ما مستوى الضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة ؟
- هل توجد علاقة بين التمكين الإداري والضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة؟

- هل توجد فروق دالة في مستوى الضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة تعزى لمتغير مستوى الوظيفة؟
 - هل توجد فروق دالة في مستوى الضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة تعزى لمتغير طبيعة عقد العمل؟
 - هل توجد فروق دالة في مستوى الضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة تعزى لمتغير سنوات الخدمة؟
 - هل توجد فروق دالة في مستوى الضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة تعزى لمتغير مكان العمل؟
- 2- فرضيات الدراسة:**

ونسعى من خلال هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة تعزى لمتغير مستوى الوظيفة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة تعزى لمتغير طبيعة عقد العمل.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة تعزى لمتغير مكان العمل.

3- أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى التمكين الإداري والضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة.
- الكشف عن وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة.

- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة تعزى لمتغير مستوى الوظيفة.
- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة تعزى لمتغير طبيعة عقد العمل.
- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة تعزى لمتغير مكان العمل.

3- أهمية الدراسة:

- يكتسب البحث أهميته البالغة من أهمية الثلاث: موضوع البحث، عينة البحث، مؤسسة البحث.
- تناول موضوع البحث جانبين أساسيين في المنظمة تمكين الموارد البشرية من خلال تنميتها وما تمثله للمنظمات باعتبارها السبيل الوحيد الذي يمكنها من مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال وتحقيق البقاء والربحية، وتسليط الضوء على ضغوط المهنية كظاهرة سلبية تؤرق كاهل المؤسسات ومحاولة التخفيف من حدتها بالتخلص من مصادرها ومسبباتها من خلال التمكين.
- أهمية عينة البحث الأفراد العاملين في المؤسسة فعلاقة الأفراد بها علاقة تكاملية هذه العلاقة تقوم على اقتناع الفرد بأهميتها والإسهام في رقيها، ويأتي في مقدمة ذلك دور الأفراد في مواقعهم كموظفين من خلال إتقان أدائهم، واحترام الأنظمة، والعمل بروح الفريق، واكتساب الخبرات وتطوير المهارات التي تمكنهم من خدمة وظائفهم على أكمل وجه.
- أهمية المؤسسة محل الدراسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة والدور الذي تلعبه هذه المؤسسة بصفقتها مركز حيوي وشريان أساسي في رعاية الغذاء وتأمينه، واندماجها في الثقافات والفلسفات الإدارية الجديدة صار وجوباً عليها من أجل نجاحها، ونجاح الدول اليوم مرهون بنجاح مؤسساتها ونجاح مؤسساتها مرهون بنجاح الأفراد العاملين فيها.

4- حدود الدراسة:

- اشتملت الدراسة على كل مواقع تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة (موقع الشمال الشرقي للتعاونية، موقع الشمال الغربي للتعاونية، موقع جنوب التعاونية)، وكان المعنيون فيها كافة الأفراد العاملين بها والبالغ عددهم (304) وذلك بداية شهر جويلية من سنة 2022 بعد موافقة مدير المؤسسة على إجراء

التربص المسجل تحت (الرقم: 2022-06-23/1089)، حيث بدأنا بالتواصل مع إدارة المؤسسة محل الدراسة لجمع البيانات اللازمة حول مجتمع الدراسة، وإجراء مقابلات مع بعض المسؤولين من أجل الدراسة الاستطلاعية واستكمال الجوانب التي لا يمكن تغطيتها عن طريق الاستبيانات.

5- المفاهيم الإجرائية للدراسة:

- التمكين الإداري: هو منح العاملين داخل تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة حرية في عملهم من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة وزيادة المشاركة في إتخاذ القرار، والتحفيز، والتأكيد على أهمية بيئة العمل، وبناء الثقة بين الإدارة والعاملين، مما يخفف الضغوط المهنية لديهم.

ويعرف التمكين الإداري اجرائيا بأنه: الدرجة الكلية التي يحصل عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة على مقياس التمكين الإداري للباحث: محمدية (2016) المستخدم في هذه الدراسة.

- الضغوط المهنية: هي مجموعة الأعراض السلوكية الانتقامية لعمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة كردود فعل لتعرضهم لأساليب الظلم التنظيمي.

وتعرف الضغوط المهنية اجرائيا بأنها: الدرجة الكلية التي يحصل عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة على مقياس الضغوط المهنية المعد من طرف الطالبة.

6- الدراسات السابقة:

اهتمت العديد من الدراسات بموضوع التمكين وضغوط العمل سواء كانت عربية أم أجنبية في تخصصات مختلفة وتناولته بطرق وكيفيات مختلفة ويمكن عرض أهم الدراسات التي اطلعنا عليها واستفدنا منها في دراستنا هذه.

- دراسة:

-Marshall vivian.(2002).Empowerment and occupational stress: of International Society for Performance Improvement members.

التمكين والضغط المهني: لدى أعضاء الجمعية الدولية لتحسين الأداء، موضوع بحث قدم من قبل مارشال (Marshall 2002) لنيل شهادة دكتوراه في الفلسفة جامعة تينيسي نوكسفيل- أمريكا.

كان الغرض من هذه الدراسة تحديد ما إذا كان هناك ارتباط أم لا بين سلوكيات التمكين والضغوط المهني و تم قياسه من خلال (المهنة، تعديل الدور، والضغط النفسي).

بالإضافة إلى ذلك سعت هذه الدراسة إلى تحديد ما إذا كانت هناك اختلافات بين الأفراد في الضغوط المهني بناء على المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، مستوى التعليم، العرق، الأقدمية، المستوى الوظيفي).

وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والضغط، وعدم وجود فروق بين الأفراد، لم يتم دعم فرضيات الدراسة من قبل البيانات بالرغم من أن هذه الدراسة نشأت من تكهنات تأكد وجود علاقة بين التمكين والضغط المهنية على وجه التحديد.

وترجع أسباب عدم تحقق فرضيات الدراسة إلى أن إفادة 68% من الجمهور المستهدف أن مستواهم التعليمي هو درجة الماجستير وأعلى وعادة ما يتم تدريب العمال ذوي التعليم العالي على العمل أكثر بشكل مستقل عن العمال الآخرين لا يكون تأثير سلوكيات قادتهم لها نفس التأثير كما لو كانت للأفراد ذوي التعليم والتدريب الأقل، وأبلغ 21% من المجموعة أن المسمى الوظيفي لهم مدير، 10% أبلغوا عن لقبهم الوظيفي كمستشار، وشملت المسميات الوظيفية الأخرى الرئيس التنفيذي، عميد الكلية، عالم، وأستاذ. كل من هذه الوظائف توفر المزيد من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرار أكثر من غيرها وهذا سبب كاف لوجود التمكين بنسبة عالية.

وقد أوصى الباحث بإجراء مزيد من البحث حول التمكين الإداري في الواقع يقلل من الإجهاد المهني هناك حاجة لهذا المشروع البحثي ليكون مع جمهور مستهدف مختلف من العمال، وخاصة ذوي الياقات الزرقاء والياقات البيضاء يمكن أن يكون لها نتائج مختلفة.

-دراسة فوزية برسولي.(2018). بعنوان: أثر تمكين العاملين في الأداء البشري: دراسة ميدانية بديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التمكين بشقيه النفسي والهيكلية على الأداء البشري لدى العاملين في المنظمات الجزائرية ولاختبار ذلك تم تصميم استبيان خاص بناء على مخطط الدراسة المعتمد، وبعد تحكيمة تم القيام بتوزيعه عشوائيا على عينة عنقودية من العاملين بديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، حيث تم توزيع (300) استمارة استبيان تم الحصول منها على (220) استمارة صالحة للتحليل، وبعد التأكد من صدقها البنائي وثباتها، تمت معالجة بياناتها بالاعتماد على برنامج (SPSS) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل التباين وتحليل الانحدار.

وكانت نتائج الدراسة هي قبول الفرضية الرئيسة التي تنص على أنه: يوجد أثر للتمكين ذو دلالة إحصائية على الأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة.

- دراسة أبو بكر بوسالم.(2017). بعنوان: التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية الجزائرية، مقال منشور في المجلة الاقتصادية والمالية، المجلد 03/ العدد 01-2017- الجزائر.

سعت هذه الدراسة إلى تحديد دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي لشركة سوناطراك البترولية، وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل تمثل في التمكين الإداري، ومتغير تابع تمثل في التميز التنظيمي بمختلف أبعاده الخمسة (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها (340) مفردة، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، وتم الاعتماد على المتوسطات الحسابية و نموذج الانحدار.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك دور للتمكين الإداري بنسبة (56.3%) في التميز التنظيمي لشركة سوناطراك البترولية.

وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتمكين العاملين وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطائهم كفرص للتعلم، لجعل تعزيز التميز التنظيمي في الشركة المبحوثة.

- لطيفة برني.(2015). أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية: دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الخاصة لولاية بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص اقتصاد و تسيير جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج نظري يتضمن كل من المتغيرين (تمكين العاملين والأداء الاجتماعي، وتطبيقه على القطاع الصحي في ولاية بسكرة، أين تم التركيز على المقارنة فيها بين المؤسسات الاستشفائية العمومية (بشير بن ناصر، الدكتور سعدان، طولقة، أولاد جلال، المتخصصة في طب العيون، المتخصصة في طب النساء والتوليد، طب الأطفال وجراحة الأطفال)، والمؤسسات الاستشفائية الخاصة (مصحة عقبة بن نافع، مصحة الرازي)، وتم ذلك من خلال استقصاء أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي لهذه المؤسسات ورصد أهم الفروق بينها، وكذلك أهم الفروق بين المبحوثين من ناحية خصائصهم الشخصية والوظيفية في آرائهم حول درجة ممارسة تمكين العاملين والأداء الاجتماعي لمؤسساتهم وقد احتوى النموذج وفقا لأدبيات الدراسة على بعدين لتمكين العاملين وذلك من خلال اعتماد نموذجين رائدين في المجال لكل من كانتر (التمكين الهيكلي) والذي يحتوي على ثلاثة عناصر (الفرص،

الدعم، القوة الرسمية)، وسبريتزر (التمكين النفسي) والذي يحتوي على (المعنى، الجدارة، الإستقلالية، التأثير)، أما فيما يخص الأداء الاجتماعي للمؤسسات الإستشفائية فقد ركزت الدراسة على أربعة أطراف فاعلة (العاملين، المرضى، وجودة الخدمات المقدمة، المجتمع، البيئة). واندرجت الدراسة ضمن النموذج الوضعي والذي يهدف إلى محاولة الفهم والشرح وكذلك الوصف للموضوع، وكان عدد الاستبيانات الصالحة والخاضعة للتحليل الإحصائي 472 إستبيان من مجموع 720 إستبيان.

وبناء عليه توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والأداء الاجتماعي للمؤسسات الإستشفائية بيسكرة.

- دراسة:

-Metcalf ashley.(2014). Structural and psychological empowerment in healthcare: a study of assess and treat programs in respiratory care.

التمكين الهيكلي والنفسي في مجال الرعاية الصحية: دراسة عن تقييم وعلاج برامج الرعاية النفسية. تم تقديم هذا البحث من قبل الباحثة ميتكالف (Metcalf 2014) لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال بجامعة ساوث كارولينا- أمريكا.

الهدف من هذه الدراسة هو تمكين الموظف في مجال رعاية الجهاز التنفسي باستخدام برنامج "التقييم والعلاج" الذي يتم بموجبه منح اختصاصي العلاج التنفسي السلطة لتغيير خطط علاج المريض باستخدام بروتوكولات اتخاذ القرار المعتمدة من قبل الطبيب.

برنامج التقييم والعلاج هذا هو نوع من التمكين يتم دعم المعالجين التنفسيين بسلطة رسمية أكبر على رعاية المرضى، وتمت الدراسة بمستشفى كليفلاند كلينيك في كليفلاند- أوهايو، والمستشفى المحلي في ساوث كارولينا، وكانت عينة الدراسة هم أصحاب المصلحة لتقييم الأنظمة وعلاجها: أطباء (68)، ومدراء رعاية الجهاز التنفسي (105)، ومعالجين في الجهاز التنفسي (579).

وقد أظهرت النتائج أن التمكين الهيكلي له تأثير مباشر وإيجابي على وظيفة المعالج، وتؤثر المستويات العالية من الخبرة الوظيفية للمعالج أيضا بشكل إيجابي على الوظيفة.

وتم العثور على دعم لكلا الفرضيتين، التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي والشعور بالمسؤولية، وتؤدي المستويات الأعلى من التمكين الهيكلي إلى مستويات أعلى من التمكين النفسي، ومستويات أعلى من التمكين النفسي تؤدي إلى مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والشعور بالمسؤولية.

ويرى الباحث بالرغم من أن هذه الدراسة تساهم في كل من المؤلفات الأكاديمية وممارسة الرعاية التنفسية، إلا أن هناك بعض القيود التي يجب ملاحظتها: أولا الأطباء كانت المجموعة الأكثر صعوبة

للحصول منها على ردود الاستبيان لذلك نجد التحليلات التي تنطوي على استجابات الطبيب محدودة في حجم العينة.

ولم تأخذ الدراسة أيضا في الاعتبار النتائج على مستوى المريض من حيث الجودة أو التكلفة أو رضا المريض ويمكن للدراسات المستقبلية فحص المرضى الفرديين عبر المستشفيات التي تم تخصيصها تحت التقييم والعلاج.

- دراسة:

-Wing Travis.(2011). the influence of empowerment and incivility on the mental health of new graduate nurses.

تأثير التمكين على الصحة العقلية للممرضات الخريجين الجدد. بحث قدمه وينغ (Wing 2011) لنيل شهادة ماجستير في علوم التمريض جامعة ويسترن أونتاريو لندن- كندا.

قام وينغ (Wing 2011) لاختبار نظرية كانتر (Kanter 1977) للتمكين الهيكلي على عينة من الممرضات الخريجات الجدد العاملات في مستشفيات أونتاريو والبالغ عددهم (394). وتوقع النموذج أن المستويات العالية من التمكين الهيكلي سترتبط بأعراض الصحة العقلية المنخفضة.

وكشفت نتائج البحث أن تمكين العمل يساهم في تقليل أعراض الصحة العقلية لدى الممرضات الجدد. وأوصى الباحث بتكرار نتائج هذه الدراسة عبر عدد من المقاطعات وستستفيد من تضمين ممرضات حديثي التخرج من أماكن الرعاية، ومن المؤكد أن تأثير تمكين ظروف العمل على النتائج الصحية للممرضات الخريجين الجدد على مدار دراسة طولية سيوفر نظرة ثاقبة حول ما إذا كانت أعراض الصحة العقلية تتحسن أو تزداد سوء أثناء انتقالهم إلى المهنة، وستوفر الدراسات الطولية أيضا فهما لما إذا كانت تصورات التمكين والفضاظة ودرجات الصحة العقلية تتغير بمرور الوقت، ويجب أن تركز الأبحاث المستقبلية على إدخال هياكل التمكين في مكان العمل وكيف تؤثر هذه الهياكل على الفضاظة في مكان العمل والصحة العقلية للممرضات الخريجين الجدد.

- دراسة:

-Sean beec.(2022).How to apply rosabeth moss Kanter's management theory

كيف تطبق نظرية كانتر للإدارة. قدم صان (Sean 2022) مقال يشرح فيه نظرية كانتر وكيفية تطبيق نموذجها حيث تضمنت نظرية كانتر (Kantre 1977) للتمكين الهيكلي مناقشة للسلوك التنظيمي والتمكين بتعزيز التمكين في بيئات العمل التي توفر للموظفين إمكانية الوصول إلى المعلومات والموارد والدعم وفرصة التعلم والتطوير وتم تطبيق نظرية كانتر على نطاق واسع في منظمات الصحة.

يعتمد نموذج كانتر على عمليات المنظمة وأفعال قادتها حيث تلعب أدوارا متكاملة في مواقف وسلوكيات الموظفين، وتقترح أن يُظهر الموظفين سلوكيات مختلفة بناء على وجود دعائم هيكلية لضمان حصول العمال على تجارب إيجابية وانفتاحهم على التغييرات في مكان العمل، وتشجيع المنظمات على اتباع مفاتيحها الستة: إظهار، تحدث، إبحث، فريق واحد، لا تستسلم أبدا، إرفع الآخرين.

ركزت نظرية كانتر للتمكين الهيكلي على تعزيز المنظمة ككل بدلا من الفرد وتنمashi معتقداتها مع القول المأثور "ارتفاع المد يرفع كل القوارب"، إذا كانت لدى الشركة ثقافة إيجابية وكانت ناجحة، فيشعر موظفوها بالقدرة على الأداء على أعلى مستوى وسيكونون أكثر تقبلا للتغيير من خلال استخدام هذه المفاتيح الستة في عملياتهم اليومية سيكون قادة الأعمال في طريقهم لتعزيز شركة ناجحة.

- إبراهيم العبيد. (2020). التمكين الإداري وأثره على نية ترك العمل في ظل ضغوط العمل كمتغير معدل قدم هذا البحث لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة العلوم والتكنولوجيا - السودان.

هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وأثره على نية ترك العمل في ظل ضغوط العمل كمتغير معدل لدى العاملين في الشركات التجارية السودانية، اعتمدت الدراسة على نظرية التوقع ونظرية السبب والنتيجة والدراسات السابقة في بناء نموذج الدراسة والذي من خلالها تم صياغة الفرضيات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وشملت العاملين بالشركات التجارية السودانية متمثلا في (مجموعة النفدي، مجموعة البربري، مجموعة دال، شركة اوتو باتش، والسهم الذهبي) حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي وأسلوب العينة غير الاحتمالية وكان حجم العينة (400) فرد وزعت عليهم الاستبيانات واسترجعت منها (325) استبانة، تم استخدام عدة أساليب إحصائية اشتملت على التحليل العامل الاستكشافي، والتحليل العامل التوكيدي، وتحليل الاعتمادية وتحليل كرونباخ ألفا، ومعامل ارتباط بيرسون، والوسط الحسابي، والإنحراف المعياري وذلك لتحليل بيانات الاستبانة عبر برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).

وقد توصل البحث الى عدة نتائج كان منها: وجود أثر التمكين الإداري على نية ترك العمل بالشركات التجارية السودانية وأن ضغوط العمل تعدل العلاقة بين التمكين الإداري ونية ترك العمل، وأوصى الباحث الشركات بتطبيق نموذج الدراسة لتقليل نوايا ترك العمل عند العاملين، كما أوصى بضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد التمكين الإداري وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطائهم كفرص للتعلم لأجل الرفع من مستوى الولاء وتقليل نية ترك العمل.

- دراسة:

-Crane jill.(2018).Burnout and empowerment attitudes in direct support professionals: exploring the potential influence of individual-level factors and occupational stress

مواقف الإرهاق والتمكين لدى متخصصي الدعم المباشر: استكشاف التأثير المحتمل لعوامل المستوى الفردي والإجهاد المهني. بحث قدمه كران (Crane 2018) لنيل شهادة الماجستير في كلية الدراسات العليا بجامعة أوهايو - أمريكا.

هدفها الكشف عن العلاقات بين عوامل التمكين والضغط المهنية والإرهاق ونية ترك العمل لدى عينة من (195) فرد يعملون مع الأشخاص ذوي الإعاقات الذهنية، وتم إجراء سلسلة من تحليلات الانحدار المتعددة ونمذجة المعادلة الهيكلية وتحليل الانحدار اللوجستي ذو الحدين.

وأشارت النتائج إلى أن عدم القدرة على المنافسة والتحفيز على الرعاية والرغبة في تجنب كسر القواعد أو الإساءة للآخرين وتقدير السعي وراء المتعة ارتبطت باتجاهات التمكين الأقوى. وأظهر الانحدار اللوجستي ذو الحدين أن شعور الفرد يمثل تحدياً كبيراً كان مرتبطاً بشكل كبير بنوايا ترك الوظيفة في غضون عام.

يقدم هذا البحث نظرة ثاقبة على العوامل المرغوبة على المستوى الفردي والتي قد يكون لها آثار على التوظيف والتدريب ودعم القوى العاملة للدعم المباشر، وعلى الرغم من أن البحث الحالي يدعم تمكين العمال والذي يكون أكثر مرونة تجاه الإجهاد المهني، ولا يزال هناك الكثير لتتعلمه حول ما يقود بعض الأفراد إلى النجاح في المهنة والاستمرار في هذا المجال لسنوات عديدة بينما يصبح الآخرون منهكين ويتركون العمل خلال السنة الأولى من العمل.

- دراسة:

-Shayegh pooriya, Gholami arezoo.(2018).Investigating the mediating role of organizational empowerment between the factors of job stress an organizational productivity

دور وساطة التمكين التنظيمي بين عوامل ضغوط العمل والإنتاجية التنظيمية. دراسة قدمت من قبل شايع وقولامي (Gholami & Shayegh,2018) بجامعة آزاد الإسلامية طهران -إيران.

كان الغرض من هذه الدراسة هو التحقيق في دور التمكين التنظيمي كوسيط بين الضغوط والإنتاج لموظفي شركة (سايبا دراب) ويتكون مجتمع الدراسة من (120) موظف.

تم استخدام استبيانات الإنتاجية، والإحصاء الوصفي ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار.

وقد أثبتت النتائج وجود علاقة كبيرة بين ضغوط العمل والتمكين ويمكن لأبعاد التمكين أن تتنبأ بضغوط العمل بالإنتاجية بشكل كبير وبالأخص بعد(الثقافة)، وضغوط العمل تلعب دور الوسيط في العلاقة بين التمكين والإنتاجية وأن ضغوط العمل لها تأثير كبير في التقليل من الإنتاجية في العمل. ويعتبر الباحثان أن استخدام استراتيجية التمكين للحد من الضغوط أحد أهم الطرق التي يمكن أن تكون فعالة، وشعور الموظفين أن عملهم ملك لهم يزيد من مسؤوليتهم وتكون مبادرتهم أكبر في العمل وتزيد فاعلية وكفاءة الموظفين داخل المنظمة أيضاً، لذلك يتعين على مديري المنظمات تقديم وتنفيذ تطبيقات لتقليل إجهاد الموظفين من أجل المساعدة على زيادة التمكين من أجل زيادة الإنتاجية، الحد من ضغوط العمل يؤدي إلى تحسين جودة عمل الموظفين وبالتالي تقليل جميع العوامل التي تقلل الإنتاجية.

- دراسة:

-Demirkiran mustafa; Taskaya serap.(2016). Relationship between Employee Empowerment and Organizational Stress: A Research on Hospital Employees.

العلاقة بين تمكين الموظف والضغوط التنظيمية. بحث قدمه كل من دمركران وتسكايا(2016) Demirkiran & Taskaya (- تركيا، والغرض من هذه الدراسة فحص العلاقة بين تمكين الموظفين والضغط المهني من منظور موظفي المستشفى وتم تطبيق استبيان على (140) موظفا يعملون في مستشفى عام في تركيا.

وكانت درجة تمكين الموظفين معتدلة ودرجة الضغط التنظيمي عالية بينما تأثر الموظفون بمصادر التوتر فيما يتعلق بهيكل الإنتاج ومصادر التوتر فيما يتعلق بالثقافة والعلاقات السلبية. وأكدت النتائج حقيقة أن الموظفين ليس لديهم ما يكفي من مكونات تمكين الموظف مما يزيد من مستويات التوتر لديهم، وأن مستوى الإجهاد المتزايد له آثار سلبية على كل من الموظفين والمنظمة ما وجب على المسؤولين أن يكونوا على دراية بالمفهومين (التمكين، الضغوط) وأن يحاولوا تهيئة الظروف اللازمة لتقوية موظفيهم.

- دراسة:

-Khaje najme.(2014). The effectiveness of stress management training: psychological empowerment and job burnout

فعالية التدريب على إدارة الضغط: التمكين النفسي والإرهاق الوظيفي. موضوع بحث قدمه كاج(Khaje 2014) لنيل شهادة ماجستير في علم النفس الصناعي والتنظيمي جامعة الأهواز - إيران.

هدف من خلال هذا البحث إلى التحقق من فعالية برنامج تدريبي على إدارة الإجهاد في زيادة التمكين النفسي وتقليل الإرهاق الوظيفي لدى الموظفين، واعتماد المنهج الشبه تجريبي مع تصميم الاختبار القبلي والبعدي، وكان المجتمع الإحصائي جميع العاملين بإحدى وحدات الصناعة النفطية وعددهم (4000) شخص تم اختيار (351) منهم بطريقة عشوائية بسيطة كعينة إحصائية أولية ثم اختيار (36) من بينهم بطريقة أيضا عشوائية وتم تقسيمها إلى مجموعتين ضابطة وأخرى تجريبية.

استخدم في تنفيذ البرنامج الطريقة السلوكية المعرفية لتدريس إدارة الإجهاد ل: أنتوني وإيرنسون وشنايدرمان، واستخدم استبيان ضغوط العمل ل: باركر وديكوفيتس، والإرهاق ل: ميسليك وجاكسون، والتمكين النفسي ل: سبيتزر، وتحليل البيانات استخدم برنامج (SPSS)، والمتوسط والانحراف المعياري وتحليل التباين.

وأظهرت النتائج فعالية البرنامج التدريبي لإدارة الضغوط في الحد من أبعاد الإنهاك الوظيفي (الإرهاق العاطفي والاكتفاء) وزيادة التمكين النفسي للموظفين.

- دراسة:

-Soon jeong kang.(2013) Mediating Effects of Empowerment Job Stress and Organizational Commitment in Relation-oriented Nursing Organization Culture and Turnover Intention of Clinical Nurses

تأثيرات الوساطة للتمكين والإجهاد الوظيفي والالتزام التنظيمي في ثقافة منظمة التمريض الموجهة نحو العلاقات ونية ترك عمل الممرضات الإكلينيكيين. دراسة قام بها صون (Soon 2013) بعدد من المستشفيات ب كوريا الجنوبية.

تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين الثقافة التنظيمية الموجهة ونية ترك عمل ممرضات المستشفيات، والعلاقة بين التمكين وضغوط العمل والالتزام التنظيمي، والغرض منها هو تحليل التأثيرات الوسيطة للتمكين وضغوط العمل والالتزام وثقافة منظمة التمريض على نية ترك عمل الممرضات، وتم اختيار المشاركين للتحليل النهائي (382) ممرضة تعمل في 4 مستشفيات عامة ب كوريا الجنوبية وتم تحليل البيانات من خلال الإحصاء الوصفي ومعامل ارتباط بيرسون.

وكانت النتائج أن ثقافة التمريض الموجهة نحو العلاقات التنظيمية لممرضات المستشفيات تأثيرها المباشر لم يكن كبيرا، والتمكين الوظيفي وجد أن له تأثير غير مباشر من خلال الإجهاد والالتزام التنظيمي، وتقليل ضغوط العمل وهو نتيجة الإلتزام التنظيمي للممرضات، وأنه يمكن توقع مستوى نية دوران العمل (الارتفاع- الانخفاض).

- دراسة:

-Murtaza ghulam.(2017).Unfairness and stress at work: an examination of two competing approaches – organizational justice and effort reward imbalance

عدم الإنصاف والضغط في العمل. موضوع قدمه مرتضى (Murtaza 2017) لنيل شهادة دكتوراه في علوم الإدارة جامعة اكس مرسيليا-فرنسا.

الهدف من البحث دراسة العلاقة بين عدم الإنصاف وضغوط العمل التي تؤدي إلى ردود فعل ضارة للأفراد ويعتبر الباحث الظلم التنظيمي أحد أهم المصادر المسببة للضغط وبناء على أدبيات الإنصاف والتشديد اتخذ نهجين لفحص الظلم هما (العدالة التنظيمية وعدم التوازن بين الجهد والمكافأة) في مكان العمل وتأثيره على نتائج الإجهاد في دولتي (باكستان وفرنسا). كما تم استخدام تصميم المسح المقطعي الكمي لجمع البيانات في باكستان (قطاع التعليم والصحة والطاقة)، وفرنسا (قطاع التعليم) وكانت عينة الدراسة (824)، في باكستان (583) وفي فرنسا (241)، وتم استخدام نموذج تحليل الانحدار الهرمي لاختبار الفرضية.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لهذه الدراسة أن العدالة التنظيمية مرتبطة سلبا بالإرهاق الوظيفي ونية ترك العمل بينما كانت مرتبطة بشكل إيجابي مع الالتزام التنظيمي وأداء الموظفين وسلوك الموظفين الفعال، وكان عدم التوازن بين الجهد والمكافأة مرتبطا بشكل إيجابي بالإرهاق الوظيفي ودوران العمل ونية ترك العمل بينما ارتبط سلبا بالالتزام التنظيمي وأداء الموظفين.

- دراسة:

-Alpine boer.(2002). Unfairness at work as a predictor of absenteeism

الظلم في العمل كمؤشر للتغيب. قدم آلين (Alpine 2002) دراسة تتبعية مدتها سنة على عينة من (514) موظف من رجال الأمن بشركة أمنية ببلجيكا وكان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو التحقق من مدى إسهام تصورات الظلم في العمل في تفسير سلوكيات الغياب للموظفين بالإضافة إلى الآثار المترتبة عن ظروف العمل الغير المواتية من أجل إلقاء الضوء على دوافع الموظفين للتغيب، وافترض الباحث أن الظلم الملحوظ في العمل قد يكون سببا وجيها للانسحاب المؤقت من المنظمة، حيث لا يرغب الموظفون في العمل.

تكونت عينة البحث من (514) موظف من رجال الأمن تم استخدام الاستبيانات لإجراء البحث، بالإضافة إلى استخدام القيم المتوسطة والانحرافات المعيارية والمعادلات الارتباطية. وأسفرت النتائج على أن الظلم المتصور يسهم في تفسير التغيب عن العمل بالإضافة إلى تأثير الضغوط المرتبطة بالعمل (أي عبء العمل والتحكم المنخفض في الوظيفة).

وأن عدم عدالة التوزيع والظلم الإجرائي يرتبطان بشكل كبير بشكاوى الصحة النفسية والجسدية والالتزام العاطفي، ويمكن ملاحظة أن الشكاوى الصحية النفسية والجسدية ترتبط بالتغيب.

- دراسة:

-Ferreira jesuína maria and others.(2017). Stress, retaliation and perception of injustice in organizations: proposal for an integrative theoretical model

الضغوط والانتقام وإدراك الظلم في المنظمات: نموذج مقترح. قدم هذه الدراسة كل من فيريرا وآخرون (Ferreira and others 2017) تهدف إلى دفع التأملات في ظواهر الضغوط والانتقام وإدراك الظلم من خلال تحليل علاقاتهم المتبادلة واقترح الباحثون نموذجاً نظرياً متكاملًا. وفق ما أظهرته الأدبيات أنه يمكن النظر في تصور الظلم كمتغير لتطوير الضغوط المهنية وبالتالي يصبح الانتقام فعالاً.

يوضح هذا النموذج المفاهيمي التكاملية كيفية حدوث العلاقات بين الظواهر الثلاث، بناءً على العلاقة بين الفرد والمنظمة.

ولوحظ أن سياق التغييرات الهامة في الوظائف غيرت كل من تصور الفرد وسلوكه في المنظمات وولدت صراعات ومعاناة أدت بالموظفين إلى تجربة المواقف العصبية والضغط، إلى جانب التغييرات التي لا حصر لها في العمل، وطور تصور الظلم مشاعر عدم الرضا والغضب وعدم التوازن التي تدفع الفرد إلى التقييم من خلال الأبعاد: الإجرائية والتوزيعية والتفاعلية، يكون تطور التوتر في البداية في أخف أشكاله من خلال علامات القلق والحزن والعداء كاستراتيجيات التكيف للفرد في مواجهة الإجهاد المتصور وإذا كان الطلب يطرحه هذا الوضع الظالم يكون أكثر شدة ويستمر لفترة أطول، وقد تتفاقم حالة التوتر وتسبب سلوكيات انتقامية يمكن أن تختلف رداً على ذلك، وتعتمد استراتيجية المواجهة على الهجوم المضاد في محاولة لمعاكبة المنظمة أو ممثلها رداً على الظلم المتصور وفي هذه الحالة يمكن ملاحظة أنواع مختلفة من السلوك مثل (المقاطعة، العدوان، والإغفال) ويمكن أن تكون إمكانيات التكيف مرضية (وظيفة التنظيم والصحة للعمال) وغير مرضية (الاختلال الوظيفي والمرضى).

- دراسة أبو نبعة.(1999). الضغوط المهنية التي تواجه موظفي البنوك في الضفة الغربية من فلسطين، قدمت هذه الدراسة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة تربوية بجامعة النجاح الوطنية نابلس.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى الضغوط المهنية التي تواجه موظفي البنوك في الضفة الغربية من فلسطين في ضوء متغيرات الجنس والعمر، وسنوات الخدمة والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية، والدخل الشهري، ومكان العمل. ولتحقيق هدف الدراسة، استخدم الباحث استبانته مكونه من (72) فقرة لقياس الضغوط المهنية التي تواجه موظفي البنوك في الضفة الغربية وطبقها على عينة عشوائية

من الموظفين العاملين في البنوك في الضفة الغربية مكونة من (531) موظفاً، منهم (316) موظف، و (215) موظفه وقد اختيرت بنسبة، وقد عولجت بيانات الدراسة باستخدام الإحصاء الوصفي. وأهم ما توصلت له الدراسة من نتائج ما يلي:

- إن مصادر الضغوط المهنية التي يعاني منها موظفو البنوك بنسبة (90%) فأعلي أي بدرجة عالية كانت في معظمها تتعلق بالضغوط المهنية الناجمة عن الراتب والحوافز التشجيعية، والفرد والتقدم المهني، وكذلك نوع العمل.

- وأن هناك فروقاً دالة إحصائياً بين الذكور والإناث لصالح الإناث يعانون من الضغوط المهنية أكثر من الذكور.

- وهناك فروقاً دالة إحصائياً في المعانات من الضغوط المهنية حسب متغير فئات العمر مفاده أن الفئة العمرية الأولى (أقل من 25 سنة) والفئة العمرية الثانية (25 - 30 سنة) يعانون من الضغوط المهنية بدرجة أكبر من الفئة العمرية الثالثة أكثر من (40).

- وهناك فروقاً دالة إحصائياً على مستوى في الضغوط المهنية حسب متغير سنوات الخدمة مفاده أن الفئة الأولى (5 سنوات) والفئة الثانية (6-10 سنوات) يعانون من الضغوط المهنية بدرجة أكبر من الفئة الثالثة (11 - 15 سنة) والفئة الرابعة (16 سنة فأكثر).

- وهناك فروقاً دالة إحصائياً في معاناة من الضغوط المهنية حسب متغير المستوى التعليمي مفاده أن حملة شهادة البكالوريوس يعانون من الضغوط المهنية بدرجة أكبر من حملة شهادة الثانوية العامة وحملة شهادة الدبلوم / معهد.

- وهناك فروقاً دالة إحصائياً في المعاناة من الضغوط المهنية بين المتزوجين وغير المتزوجين مفاده أن غير المتزوجين يعانون من الضغوط المهنية بدرجة أكبر من المتزوجين

- وهناك فروقاً دالة إحصائياً في المعاناة من الضغوط المهنية حسب متغير مكان العمل مفاده أن الموظفين العاملين في مناطق بيت لحم، رام الله، طولكرم، نابلس يعانون بدرجة أكبر من الموظفين العاملين في منطقة الخليل.

7- أهمية الدراسات السابقة:

تسهم الجهود المعرفية في الدراسات السابقة إلى وضع خارطة طريق دراسية يستند إليها الباحثون في مشوار بحثهم بشقيه النظري والعملي، واتضح من خلال اطلاعنا علي بعض الدراسات أن هناك غزارة

بحثية في الموضوع المتناول تمتاز بالتداخل والتشابك المعرفي، هذا التشابك المعرفي كون صورة مهمة عززت البحث الحالي.

وقد تم ترتيب الدراسات السابقة التي تناولناها وفقا لمراحل الاطلاع عليها واستخدامها في موضوع البحث فكانت دراسة مارشال (Marshall 2002) والأدبيات التي تناولها أول الدراسات التي ساهمت في تعزيز فهم التصور العام لإشكالية البحث، وتحديد العلاقة بين متغيرات البحث واتجاهها (التمكين الإداري، وضغوط العمل).

تلتها دراسة كل من برسولي (2018)، بوسالم (2017)، برني (2015)، مينكالف (Metcalf 2014)، ووينغ (Wing 2011)، صان (Sean 2022) لدعم الجانب المشرق للتمكين الإداري والتأكد من إيجابية استخدام هذا الأسلوب لترقية أداء العاملين بالمؤسسات.

ثم دراسة العبيد (2020)، كران (Cran 2018)، شايع وقولامي (Gholami & Shayegh 2018) دمركران وتاساكيا (Demirkiran & Taskaya 2016)، كاج (Kaje 2014)، وصون (2013 Soon) والتي لها علاقة مباشرة بموضوع البحث (التمكين الإداري، والضغوط المهنية) من أجل إثبات ودعم العلاقة الحاصلة بين المتغيرين.

ولتحديد الظلم كمصدر للضغوط المهنية والسلوك الانتقامي آثارها ومعرفة مستواها تمت الاستعانة بدراسة كل من مرتضى (Murtaza 2017)، ألبن (Elpin 2002)، وفيريرا وآخرون (Ferreira and others 2017)، أبونبعة (1999).

وكل الدراسات أتاحت لنا بالفعل التعرف على المنهج العلمي في إعداد البحث الحالي وتعزيز

الجانب النظري وبناء مقاييس البحث من خلال الاطلاع على المقاييس والاستبيانات والأدوات المستعملة في هذه الدراسات.

الفصل الثاني:
التمكين الإداري

تمهيد:

لا تزال التحولات السريعة والمتشابكة للمناخ الاقتصادي تفرض على المؤسسات الاقتصادية ضرورة تطبيق أنظمة تسيير فعالة، واعتماد استراتيجيات ملائمة للتحديات المتزايدة، خصوصا في ظل تبني وتطبيق المفاهيم القائمة على المشاركة مثل إدارة الجودة الشاملة، والبحث عن التميز، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، فهذه المداخل تقوم على فلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة وإنما على العاملين في المقام الأول، وتعد استراتيجية التمكين الإداري أحد أهم هذه الأنظمة التي يؤدي تطبيقها إلى تطوير المنظمة، ذلك أن الالتزام الاستراتيجي بمبادئ ومرتكزات التمكين الإداري يساهم بالضرورة في تحسين فرصة المنظمة على التكيف الإيجابي مع تحديات المناخ الاقتصادي الجديد.

ويشكل الاهتمام بمفهوم التمكين الإداري مطلباً أساسياً للمؤسسات الحديثة من منطلق العقيدة الراسخة بأن المورد البشري هو أهم المصادر القيمة لأي منظمة بل المصدر الاستراتيجي الذي بدونه لن تحقق أية منظمة أهدافها التي أنشأت من أجلها وهذا ما أكدته كافة نظريات الإدارة العلمية الحديثة وما توصلت إليه الكثير من الدراسات أن العنصر البشري هو وحده العنصر الذي يمتلك قدرات عالية على العطاء المتجدد ويخزن طاقات كامنة تستطيع إدارة المؤسسة استغلالها الاستغلال الأمثل إذا ما أحسنت معاملة أولئك العاملين كبشر لتحقيق أعلى مردود من الإنتاج والخدمات.

بناء على هذا جاء مفهوم التمكين في الفكر الإداري يطالب بالتخلي عن النماذج والفلسفات التقليدية والقيام بتغيير جذري في كامل أدوار العمل.

إن العاملين المتمكنين والممكنين وفقاً لـ "بيردات Burdett" لديهم السلطة والمسؤولية، والمساءلة، والمهارة، والخبرة، والفهم لمتطلبات العمل، والدافعية، والالتزام، والثقة والرغبة الصادقة، في محيط لا يعيق معنى التملك والإحساس بالإنتماء (برني، 2015، ص 4).

1- ماهية التمكين الإداري:

سنحاول في هذا الفصل تعريف مفهوم التمكين الإداري من خلال استعراض مختلف الزوايا التي عرف من خلالها والتطرق إلى الجذور التاريخية لهذا المفهوم ومساهمة المدارس الفكرية في ظهوره وتبلوره، وأهمية وأهداف هذه الإستراتيجية في المنظمات.

1-1- مفهوم التمكين الإداري:

1-2- الدلالة اللغوية لكلمة "التمكين":

درج الباحثون قبل الولوج إلى القضايا الفكرية التي هي قوام الاصطلاح، إلى اللجوء إلى تفسير الاصطلاحات على ما يوجبه مجاز اللغة من معان وأبعاد وظلال.

وبالعودة إلى المعجمات يُلاحظ أن الأصل اللغوي لهذه المادة (مَكَانَ) يعْتَوِرُهُ مجازان متقاربان متلازمان، أو لنقل إن أحدهما نتيجة للآخر: أما الأول فهو معنى الثبات والرسوخ وأما الثاني فهو المنزلة الرفيعة والسلطان والقدرة، ف(مَكَانَ) فلان عند الناس يَمَكُنُ مَكَانَةً عَظُمَ عندهم فهو مَكِينٌ، والجمع مَكَنَاءٌ، وَتَمَكَّنَ عند الناس: علا شأنه، والمكانة المنزلة ورفعة الشأن (الخطيب، 2009، ص 13).

وتسمي العرب موضع الطير (مَكِنَةً) لِتَمَكَّنَ الطير فيه والمكانة عند العرب هي المنزلة عند المَلِكِ. والجمع مَكَانَاتٌ لا يُجمع جمع تكسير، وقد مَكَنَ مَكَانَةً فهو مَكِينٌ، والجمع مَكَنَاءٌ وَالمُتَمَكِّنُ من الأسماء: ما قبل الرفع والنصب والجر لفظاً (الصلابي، 2009، ص 17).

فالتمكن في اللغة سلطان وملك ومَكَنَهُ اللهُ من الشيء تَمَكِيناً وَأَمَكَنَهُ منه (الرازي، 1986، ص 263). فقد ذكرت كلمة التمكين في القرآن الكريم في أكثر من موضع وفي عدة مناسبات ليستبان أن القرآن الكريم أضاف ظلاً جديداً للمفردة هو القدرة على التصرف فمَكَنَهُ تَمَكِيناً: تَبَّتَهُ وَوَطَّدَهُ (معجم ألفاظ القرآن الكريم، 1986، ص 1053).

ففي سورة يوسف: بعد بسم الله الرحمن الرحيم ﴿ وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُوا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ ﴾ [يوسف: 56].

فقد (مَكَنَ) الله - عز وجل - ليوسف بن يعقوب في الأرض وجعله على خزائنها وهذا التمكين تحقيق لما استشرفه له أبوه من مستقبل واعد مشرق (الخالدي، ص 98).

وقال الشافعي في لطيفة تدبرية حول معنى الآية بعدما سُئِلَ: "أَيُّما أفضل الصبر، أو المحنة، أو التمكين؟ فقال الشافعي - رحمه الله - : "التمكين درجة الأنبياء، ولا يكون التمكين إلا بعد المحنة، فإذا امتحن صبر، وإذا صبر مُكِن، ألا ترى أن الله - عز وجل - امتحن إبراهيم عليه السلام ثم مَكَنَهُ، وامتحن موسى عليه السلام ثم مَكَنَهُ، وامتحن أيوب عليه السلام ثم مَكَنَهُ، وامتحن سليمان عليه السلام ثم مَكَنَهُ وآتاه ملكاً والتمكين أفضل الدرجات" (معيوف و بلعلم، 2019، ص 49).

أما في الأدبيات الانجلوفونية فقد حدد(التمكين) بمصطلح "Empowerment" والذي يقصد به كسب السلطة وقد قسم إلى ثلاث عناصر:

- Em وتتضمن حركة الإنضمام للسلطة.
- Power ويعني السلطة أو القوة والتأثير.
- ment ويشير إلى وجود نتيجة ملموسة مرتبطة بارتفاع درجة السلطة والقوة.

بالتالي يلخص هذا التقسيم في تعريف التمكين على أنه حركة عامة لاكتساب القوة والسلطة، من أجل إنتاج شيء ما، أو الوصول إلى هدف محدد.

أما في الأدبيات الفرنكوفونية فيقارب مصطلح التمكين مصطلح "Habilitation"، والذي عرف وفق (Petit Larousse) على أنه جعل شخص ما قادرا وبصفة قانونية على تنفيذ عمل ما (برني، 2015، ص 6).

1-3- تعريف التمكين الإداري:

لقد كُتِبَ وقيل الكثير حول موضوع التمكين الإداري وكان هناك الكثير من الدخان والمناقشات الحماسية حول مفهومه لدرجة أن هناك حاجة إلى طرق لتنظيم هذا المفهوم.

ومن المفاهيم الخاصة بالتمكين الإداري حسب الدكتور عطية حسين أفندي مايلي:

- هو عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية أو في استخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات.

- هو إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم.

- هو نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية ودون التدخل المباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم في توفير الموارد الكافية ومناخ ملائم وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم وقياس الأداء بناء على أهداف واضحة (كرمية، 2008، ص 61).

- هو استراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف، واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم، وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة.

- هو المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات وحل المشكلات والتفكير الإبداعي والتصرف في المواقف وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج (عبد العال، ب. ت. ص 6).

يحمل مفهوم التمكين الإداري في طياته العديد من التفسيرات بسبب اختلاف توجه الباحثين والدارسين وميادينها البحثية والجانب الذي تناوله والبيئة التي أجريت فيها دراساته، وكذا التطور التاريخي لهذا المفهوم ومدى تأثيره وتأثيره بالمتغيرات التنظيمية الأخرى، ويمكن القول أنه لحد الساعة لا يوجد تعريف محدد وشامل ومتفق عليه من قبل الباحثين.

ولما قيل بخصوص هذا المفهوم يمكن صياغة جدول يوضح ما تيسر الحصول عليه من وجهات النظر في هذا الجانب.

الجدول رقم 1: مجموعة تعاريف للتمكين الإداري

صاحب التعريف	التعريف
1-كانتر (Kanter,1977)	"التمكين الإداري هو القدرة على تعبئة الموارد البشرية لإنجاز العمل وتحديد الخصائص الهيكلية داخل المنظمة التي تؤثر على قدرتهم" (Scanlan & Hernández, 2014, p2)
2-كونجر وكنينغو (Conger and Kanungo,1988)	"هو عملية لتعزيز الكفاءة الذاتية بين أعضاء المنظمة من خلال تحديد الظروف التي تعزز العجز وإزالتها من قبل الممارسات التنظيمية الرسمية والغير الرسمية" (Ozbag & Çekmecioglu, 2014).
3-زماك وزكاف (Zemke and Schaaf,1989)	"هو تحرير الإنسان من القيود، وتشجيعه، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع" (ملح، ص 18)
4-كورنل (Cornell,1989)	"هو قدرة الأشخاص والمنظمات على إنتاج التأثيرات المقصودة والمتوقعة وغير المتوقعة على الآخرين" (Lord & Hutchison, 1993, p2)
5-أوزار وبندورا (Ozer and Bandura,1990)	"مظهرًا هو إيمان الناس بفعاليتهم" (Riger, 1993, p281)
6-بون ولاور (Bowen and Lawler,1992)	"هو عملية تفويض القرار ونقل الصلاحيات من الإدارة العليا للإدارة الدنيا، وزيادة الوصول إلى المعلومات والموارد بين الموظفين في المستويات الدنيا" (Boniface, 2014, p134)
7-راندولف (Randolph,1995)	"هو نقل السلطة من صاحب العمل للموظفين" (Ongori, 2009, p10)
8-باركينز وزمرمان (Perkins & Zimmerman,1995)	"هو العملية المستمرة التي تتمركز حول الأفراد والتي تنطوي على الرعاية والمشاركة الجماعية التي من خلالها يتم الحصول على حصة متساوية من الموارد" (D.perkins & A. zimmerman, 1995, p570)

<p>"هو الاعتراف بحق الفرد بالحريّة والتحكّم، وهذا الأمر يمتلكه الإنسان بما يتوافر لديه من إرادة مستقلة وخبرة ومعرفة ودافع داخلي" (مرتضى، 2018، ص 334).</p>	<p>9-راندولف وساشكان (Randolph & Sashkin,2000)</p>
<p>"هو حرية أكبر للعاملين من خلال منحهم ما يكفي من السلطة والقوة لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها" (قبطان، 2013، ص 305).</p>	<p>10-داف (Daft,2001)</p>
<p>"هو منح الموظفين القدرة على اتخاذ القرار والإدارة الحرة لواجباته" (Oluwaseun, 2016, p5)</p>	<p>11-شي وشاو (Shieh and Chao,2004)</p>
<p>"هو مشاركة المعلومات مع العاملين وفتح المجال أمامهم لاستغلال طاقاتهم الذاتية والتركيز على بناء فرق العمل" (سعيد وبلعبور، 2021، ص 114).</p>	<p>12-يونغ (Hyung,2006)</p>
<p>"هو استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الموظفين مع رؤية المنظمة وأهدافها بعيدة الأمد" (عباسي وبوقصة، 2020، ص 1005)</p>	<p>13-براون (Brown,2006)</p>
<p>"هو مشاركة اتخاذ القرار بين الإدارة والأفراد بشكل يشجع الأفراد على صنع القرارات يوم بعد يوم" (بوسالم، 2017، ص 23)</p>	<p>14-دارلينتون (Darlington,2007)</p>
<p>"هو توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم، ومعارفهم، ومهاراتهم، لصقل خبراتهم، وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة، بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات" (الحرباوي، 2022، ص 14).</p>	<p>15-الشهراني (2009)</p>

<p>"هو ترقية الموظف من أجل الفعالية والرضا من خلال توافر عوامل البنية الاجتماعية في بيئة التمكين" (Hock, 2020, p5)</p>	<p>16-هيبنستري (Hebenstreit,2021)</p>
<p>"هو التركيز على تفويض السلطة لاتخاذ القرارات وتوفير الأنظمة المناسبة التي تدعم التمكين مثل ربط الأجور والمكافآت بالأداء، وتوفير التدريب المناسب، وبناء العمل الجماعي، ومراقبة الجودة الشاملة، وتحقيق الإستراتيجية وإدارة الأهداف" (Asiri, 2020, p159)</p>	<p>17-هوليمان (Holliman,2012)</p>
<p>"هو استراتيجية لبقاء وتحسين أداء المنظمة" (حمادوش، 2019، ص 108).</p>	<p>18-كاريمي (Karimi, 2013)</p>
<p>مجموعة من الممارسات التي تسمح بالوصول إلى المعلومات والموارد وفرص الدعم للتطور والنمو (بوشليت، 2022، ص 54).</p>	<p>19-سيف (2013)</p>
<p>عملية إشراك الموظفين بالمنظمات، مثل اشراكهم بالعمل وتحسين إنتاجيتهم، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء التنظيمي (العلي، 2020، ص 33).</p>	<p>20-برادان (Pradhan, 2017)</p>

المصدر: من إعداد الباحثة

يتضح من خلال الجدول رقم(1) أن نسبة كبيرة من الباحثين يتفقون على أن التمكين الإداري هو "الاستراتيجية" التي تنفذ من قبل الإدارة وتتضمن أساليب وطرق لفعل ذلك. وينفقون أيضا على أن تنفيذه يتم في ظل توفر العوامل والأنظمة المناسبة التي تدعمه ومنها التحفيز والتدريب ومشاركتهم القرارات وتعزيز الثقة بين الإدارة والفرد والتي تبنى على أساس العدالة في القواعد والسياسات التنظيمية، ومخرجات القيادة وجودة العلاقة.

ومن خلال تحليلنا للجدول رقم(1) يمكن أن نضيف تعريف للتمكين الإداري بأنه:

"استراتيجية تنظيمية هدفها خلق التعاون والتفاعل بالدفع إلى التحسين المستمر، وصون حقوق الفرد وترسيخ مبدأ المساواة، يكسب الفرد قوة وسلطة أكبر لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات المناسبة في عمله واستثمار كل طاقاته لفعل ذلك".

2- التمكين الإداري والمفاهيم المقاربة له:

لقد تم تبني أسلوب التمكين الإداري نتيجة التطور المستمر والتعقيدات المتزايدة التي تواجه المنظمات وذلك للتكيف والتأقلم مع شتى الظروف، بالإضافة إلى رغبة المنظمة في التوجه إلى زبائنها وإعادة بعث نشاطها من جديد واختصار وقت القرار، ويختلف التمكين جوهرياً مع بعض المفاهيم الإدارية مثل المشاركة، والتفويض، والاندماج، فعندما تفوض السلطة أو تكون هناك مشاركة أو اندماج فإنه يطلق على ذلك تمكين، رغم أن هناك فرقاً كبيراً بين التمكين وتلك المفاهيم.

2-1- التمكين الإداري والمشاركة:

تعتبر مشاركة العاملين من الموضوعات الرئيسية التي تساهم في تحسين جودة القرارات والحد من مقاومة التغيير وتمنح للمرؤوسين الرؤية الشاملة للمنظمة وأهدافها، وتعمل على زيادة الفهم المتبادل بين أعضاء المنظمة وكذلك تساعد في تنمية مهارات المرؤوسين الإدارية وخلق صف ثاني لمتخذي القرارات، كما تعمل على إضفاء الواقعية على القرار الجماعي وتقريب وجهات النظر بين الرؤساء والمرؤوسين (محمدي، 2016، ص 17).

قدمت دراسة "شمارون" (Sharmaron 1997) المشاركة على أنها العملية التي يتم من خلالها السماح للموظف بالتعبير عن وجهة نظره للمدير في القضايا التي تهتمه أو القرارات التي يتأثر بها بغض النظر عن مدى أخذ المدير بهذا الرأي عند اتخاذ القرار النهائي (جوال، 2015، ص 76).

والمشاركة على هذا النحو تتم وفق مستويين هما:

- المستوى الأول: التفاعل

بين الرئيس والمرؤوس، حيث يقوم المرؤوس باقتراح فكرة يعرضها على رئيسه.

- المستوى الثاني: التفاعل بين مجموعة من المرؤوسين ورئيسهم، وذلك حين يقوم الرئيس بدعوة من هم تحت إمرته مجتمعين لمناقشة مسألة عامة أو لصياغة توصية ما. على أن يبقى الخيار الفعلي بيد الرئيس لأنه في الأخير هو من يتحمل مسؤولية القرار أمام من هم أعلى منه (برسولي، 2018، ص 61).

وتعتبر المشاركة المفتاح الأول والركن الرئيسي للتمكين من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها، فالأفراد دون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية وأن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل (فرحي، 2017، ص 29).

عملية المشاركة جزء من عملية التمكين وهي من العوامل المساعدة في تطبيق مفهوم التمكين (بوكشيدة، 2014، ص 59).

الجدول رقم 2: أهم الفروق بين المشاركة والتمكين الإداري.

أساس المقارنة	المشاركة	التمكين الإداري
أسلوب العمل التنظيمي	الهرمية	فرق العمل المستقلة
طرق المشاركة	برنامج المقترحات، دوائر الجودة	الفرق منسقة في تحليلها.
أسلوب اتخاذ القرار	من أعلى إلى أسفل	صنع القرارات، جهودهم بمثابة مدخلات للقرارات الإستراتيجية
تركيز الإدارة	الإشراف	إيجاد بيئة لفرق العمل
الانطباع نحو المرؤوسين	المقترحات مقبولة، أداء العمل فردي	الاعتراف بالجهد الجماعي

المصدر: عماد مساعديّة. (2020). أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات. مذكرة مقدمة نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة فرحات عباس- سطيف، ص 19.

2-2- التمكين الإداري والتفويض:

إن عملية تنظيم الأقسام والوظائف ستكون غير ممكنة بدون التفويض والذي يمكننا تعريفه بأنه دفع السلطة إلى الأسفل من الرئيس إلى المرؤوس ويعد تفويض السلطات مفهوماً محدوداً وقاصر عن مفهوم التمكين ومقتضياته فتفويض السلطة يقتصر على منح المرؤوس سلطات محددة من قبل الرئيس، الذي يمكن استردادها في أي وقت شاء ضمن قواعد رسمية محددة، كما تفتقد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في التمكين، مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالموظف، ومستوى تأثير الموظف وتأثير العمل في تحقيق نتائج المؤسسة والآخرين إضافة إلى الشعور بالإستقلالية وحرية التصرف وهذا ينطلق من أعلى إلى أسفل من خلال التسلسل الرئاسي ونطاق الإشراف التقليدي (ملحم، ب.ت، ص 39).

واعتبر "العلّونة" (1999) تفويض السلطة أمراً ضرورياً في معظم منظمات الأعمال وخاصة المنظمات ذات الحجم الكبير، حيث لا يوجد هناك شخص واحد قادر على القيام بكافة أعمال المنظمة، ولو سلمنا بوجود ذلك الشخص ذو القدرات الخيالية، فلن يجد الوقت الكافي للقيام بها، ومن هنا تظهر ضرورة تفويض السلطة في المنظمات ككل، لما له من مزايا تعود عليها، أهمها:

- يؤدي تفويض السلطة إلى زيادة فعالية المنظمات، لأن المدير الذي يفوض سلطات أكثر يكون لديه استعداد أكبر لقبول مسؤوليات إضافية.
 - يؤدي إلى اتخاذ قرارات سليمة و سريعة في نفس الوقت.
 - تخفيف أعباء الإدارة العليا، فتجد أمامها متسعاً من الوقت لممارسة الأعمال الأكثر أهمية.
 - اتخاذ القرار في موقع تنفيذه يؤدي إلى الارتقاء بنوعية ذلك القرار (البوايزة، 2011، الصفحات 16-17).
- وهناك اعتقاد كبير بأن تفويض السلطة هو مرادف للتمكين، غير أن التمكين يختلف عن التفويض لأن تفويض السلطة يعني نقل الرئيس لجانب من اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه يمارسونها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته على هذه الاختصاصات أمام رؤسائه، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أنه حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، عكس التمكين الذي يتحمل فيه الأفراد الذين تم تمكينهم النتيجة النهائية وهو حالة دائمة نسبياً (مساعدية، 2020، ص 17).
- والعديد ينظر إلى التفويض على أنه جزء من عملية التمكين ومرحلة ابتدائية من مراحلها (ملحم، ب.ت، ص 39).

الجدول رقم 3: الفرق بين التفويض والتمكين الإداري

أساس المقارنة	التفويض	التمكين الإداري
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات إلى المرؤوسين	إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقرر
السلطة	تفوض في مجالات معينة ودرجة عمق محددة	صلاحيات أوسع للمبادأة في نطاق متفق عليه
المسؤولية	تظل بيد المفوض (الرئيس)	النجاح ينسب للموظف والفشل مسؤوليته
القيادة	في التفويض يقاد المفوض إليه	في التمكين القيادة ذاتية
المعلومات	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض	المعلومات متاحة كلياً
المحاسبة	في حالة الخطأ يُسحب التفويض مباشرة	في حالة الخطأ يُتحرى السبب و يُعالج

الزمن	التفويض مؤقت، وقد يلغى أو يعدل	التمكين دائم ويمثل قناعة وخياراً
	نطاقه	استراتيجياً

المصدر: فوزية برسولي. (2018). أثر التمكين في الاداء البشري. رسالة مقدمة استكمالاً لشهادة دكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم التجارية والاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 59.

2-3- التمكين الإداري والاندماج:

الاندماج مع الجماعة هو عملية دعوة العاملين في مجموعات، وعلى جميع المستويات في المنظمة، لاجتماعات التفكير جماعياً، وليس فردياً، للتوصل إلى قرارات ذات نوعية أفضل تحظى بقبول الجميع (تدرانت، 2015، ص 5).

و الإندماج أهمية بالغة سواء على المستوى الفردي أو على المستوى التنظيمي وتكمن أهميته في مايلي:

- يساهم في تحسين جودة حياة العاملين ومعيشتهم ويزيد من رغبتهم في العمل والبقاء في المنظمة.
- له أثره على إنتاجية وكفاءة الموظف فهو يعتبر عاملاً مهماً في خلق تحفيز الموظفين، وهو مهم لتحقيق نمو الأفراد والرضا الوظيفي في بيئة العمل.
- الزيادة في اندماج العاملين تزيد من فعالية الموظف ليحقق رضا الزبون مما يعزز ويبنى صورة المنظمة ويزيد من ربحيتها، ويقلل في نفس الوقت من معدلات الغياب والتأخر عن العمل، ويعزز السلوك التنظيمي الإيجابي (عبدلي، 2022، ص 67).

ويتحدث "دولفن Dolven" عن الاندماج المهني ويحصره في أربعة جوانب هي:

- الصلة، الثقافة، الإيضاح، والامتثال، وتحدد مفاتيح الإندماج على حسب درجة تقبل الموظف والتوضيح والاستيعاب لكل من (القيم، الثقافة، القواعد، المعايير، القوانين) والامتثال يعني أن الموظف يبرز الطاعة والخضوع لكل القوانين والمعايير والقواعد والسياسات والقيم والانضباط في المنظمة (بوعلام، 2018، ص 1392).

وأشار "جنرودو Jenrodo" بأن التحول من الإدارة التقليدية إلى الاندماج ينتج من إدراك العاملين لمشاركتهم وبقوة في حل المشكلات، كما أن الاندماج يتحول إلى التمكين والهدف منه هو الحصول على إنتاجية أكبر وجودة أفضل ورضا المستهلك ويعني التمكين تعظيم وتعزيز الأداء الكلي في المؤسسة، ومنح الفرصة لأي فرد فيها بالمشاركة واتخاذ القرارات في إنجاز الأعمال (برني، 2014، ص 15).

يختلف مصطلح تمكين العاملين عن مصطلح التفويض، والمشاركة، والاندماج، تمكين العاملين هو مرحلة متطورة ومتقدمة ولبنة مضافة لكل منهم وليس مغيرا أو لاغيا لهم.

3- جذور التمكين الإداري:

من السهل افتراض أن التمكين هو مجرد ظاهرة جديدة هكذا ذكر في العديد من المؤلفات كما لو كان التمكين بالكامل نتاج العصر ولا تراه في سياق تاريخي لكن على الرغم من أن التمكين في شكله الحالي يعكس التطورات الأخيرة إلا أن الأفكار الكامنة وراءه أعمق بكثير ويمكن رؤيته في البعض من نماذج الإدارة التقليدية.

التي في ظلها اعتمد النجاح بشكل أساسي على الحصول على المبادرة من قبل العمال، هي بالفعل حالة نادرة لكنها تحققت تحت غطاء "الإدارة العلمية" إن مبادرة العمال (أي عملهم الجاد وحسن نواياهم وإبداعهم) تم الحصول عليه وإلى حد أكبر مما هو متوقع في ظل النظام القديم بالإضافة إلى تحمل المديرين أعباء ومسؤوليات جديدة (N N, 2005, p1)

3-1- التمكين الإداري والإدارة العلمية:

تطورت دراسة علم النفس والإدارة في أماكن العمل في أوائل القرن العشرين على خلفية الإدارة العلمية للمهندس الأسطوري والمخترع والدعاية "فريدريك ونسلو تايلور" (Taylor 1917-1856) الذي أصبح أول منظر إدارة أمريكي وصل إلى جمهور كبير بالتركيز في نهجه على تمكين العامل من خلال تعزيز وظائف محددة بدقة ومنخفضة السلطة وتركيز عملية صنع القرار في المناصب العليا للتسلسل الهرمي الإداري (Wall & Wood, 2005, p5-4).

ولفهم الثورة التي قدمها "فريدريك تايلور" وجب على المرء أن يتخيل مصنعاً أمريكياً في منتصف القرن التاسع عشر دفع القليل من المشرفين إلى تنظيم العمل قاموا بإصلاح الأجور والتوظيف وفصل الموظفين محتفظين بالعمال الأقوياء والمهرة (Mousli, 2006).

وشرح في كتابه "الإدارة العلمية Scientific Management" الذي نشره عام (1911) طريقته وآراءه بالتفصيل، لقد أدت دراسات تايلور هذه ودراسات جلبرت Gilbreth وزوجته اللذان تابعا نفس اتجاه تايلور، إلى وضع أسس علمية عملية ما عرف فيما بعد (بدراسات الحركة والوقت Time-Motion Study)، والتي تستهدف أساساً وضع أفضل وأسرع وأدق الطرق والحركات اللازمة لإنجاز العمل الذي يتطلب النشاط الحركي للإنسان، والتي عرفت فيما بعد "بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب" تمثلت في عمليات الاختيار المهني Vocational Selection، والتوجيه المهني Vocational Guidance، والتأهيل المهني Vocational Rehabilitation، ودراسات الوقت والحركة، وحوافز الإنتاج ودوافعه (طه، 1977، ص 23).

كان هدف تايلور هو الزيادة في كفاءة المؤسسة وربح العامل من خلال طريقته في تنظيم العمل إلى تخطي صعوبات العمل في الصناعة للحصول على إنتاج أوفر بتكلفة أقل وعلى الرغم من أن الإدارة العلمية جاءت بأشياء جديدة جلبت فوائد إنتاجية فورية. إلا أنه كان هناك قلق شديد بشأن القيمة على المدى الطويل باستعماله الإنسان كآلة متناسيا عواطفه والفروق الفردية الموجودة بين الناس (بوفلجة، ب. ت، ص 20)

تأكيد تايلور على الإنتاج والكفاءة وتجاهله حاجات العاملين أدى إلى معارضة اتحادات العمال لمبادئ الإدارة العلمية، والعديد من الباحثين أمثال العالمية "باركر" (Barker 1930-1868) لأنه لم يعطي الاهتمام الكافي لحاجات الأفراد والعلاقات الإنسانية في بيئة العمل وتعتبر باركر من رواد نظرية اتخاذ القرارات في الإدارة، وأكدت على حاجات الفرد والمجموعات في بيئة العمل وأنها هي حجر الأساس في المنظمات (عبد الجبار و القحطاني، 2008، ص 16).

3-2- التمكين الإداري وماري باركر فوليت (Barker 1933-1868):

لقد كان صوت فوليت الصوت الوحيد المختلف في عهد المدارس الإدارية التقليدية الذي تميز عن بقية الأصوات، وإذا كان تايلور يدعى بأبي الإدارة العلمية، فإن فوليت كانت كما يصفها "بيتر دراكر Peter Drucker" أم الإدارة، فقد تحدثت في مواضيع في أوائل القرن الماضي ينظر إليها على أنها حديثة حتى في وقتنا الحاضر (الوادي، 2012، ص 31).

ولدت "ماري باركر فوليت" في 3 سبتمبر 1868 في كوينسي (بوسطن)، دخلت كلية رادكليف (فرع النساء في هارفارد) من أين تخرجت بامتياز مع مرتبة الشرف وعرفت كمؤلف ومستشار للقادة، وركزت في تعليمها على فهم عميق للعلاقات الإنسانية والاجتماعية وتدعو باستمرار إلى الذكاء في التفاوض وحل النزاعات وتنظيم العمل وإدارة الأفراد وبالتالي فهي تعلق أهمية كبيرة على علم النفس (Ottevaere, p5). وتؤكد أن أساس العلاقات الإنسانية هو شعور "مع من تعمل" بدلاً من "تحت إشراف من تعمل" ووفقاً لذلك لا ينبغي للمديرين ممارسة سلطتهم على العامل، ويجب على الإدارة التقليدية أن تطور مشاركة العمال في الإدارة بتوزيع المسؤولية لتقع مسؤولية العمل المنجز على أكتاف كل من شارك فيه (Kuznetsova, 2013, p1556).

وأن خلق روح التعاون فيما بين الرئيس والمرؤوس، لن يتم إلا إذا حاول الرئيس فهم طبيعة مرؤوسيه في إصدار الأوامر واتخاذ القرارات آخذاً بعين الاعتبار الجوانب النفسية والإنسانية للفرد العامل ضمن مجموعة بشرية إنتاجية متكاملة (بدر، 2018).

وتقترح فوليت من أجل تحقيق التكامل بين الأفراد تطبيق المبادئ المرتبطة بالتعاون ومبدأها الأول: هو "عرض الخلافات على العلن" لا يمكننا أن نأمل في دمج خلافاتنا ما لم نعرف ما هي، للحصول على التكامل ضع أوراقك على الطاولة وواجه المشكلة الحقيقية، واكشف الخلاف، واجمع الكل، أطلقت فوليت على هذا الفهم الجماعي "مجال الرغبة" يجب أن يكون العمل منظماً للغاية بحيث يتم إعطاء فرصة كاملة في أي نزاع لكامل مجال الرغبة في أن يتم عرضها يجب أن يكون موظفينا قادرين على الرؤية (MENDENHALL & MARSH, 2006, p26).

وتتصور ماري القيادة الناجحة لا عن طريق الهيمنة ولا عن طريق التسوية ولكن عن طريق التكامل، هي تتحدث عن قوة مشتركة بدلا من النظام والسيطرة هي تركز على توصيات عملية ملموسة تستند إلى نظام قائم على الديمقراطية (Groutel, 2014, p15).

وأكدت على المشاركة سواء داخل مكان العمل أو في المجتمع الأوسع واعتبرت فوليت أن مثل هذه المشاركة يجب أن تكون مستمرة وتعتمد على الأفراد الذين يلعبون دوراً كاملاً، من خلال المشاركة الديمقراطية الكاملة بين المجتمع والأعمال سيتم معالجة المشاكل الهيكلية الكامنة (Mawer & Crotty, 2014, p5). وتفويض السلطة عند ماري لا يعني منح قوة بل إفساح المجال لتنمية القوة حتى تكبر في الجهاز الإداري لتلائم الأعمال الموكلة إلى الأفراد، والمسؤولية ليست شيئاً منفصلاً أو شخصياً بل هي مستمدة من الوظيفة أو الموقف وبالتالي هي نتاج العمل الجماعي (الشيخ، 2015، ص 25).

ويحدث التمكين في نظرها من خلال المشاركة أين يتم تشكيل قواعد السلطة على أساس المساواة، يكاد يكون من الحتمي أن القوة ستؤدي إلى صراع بناء والذي يبدأ دورة أخرى من الإبداع والابتكار تقارن فوليت هذه العملية بالاحتكاك الذي يوليد الطاقة لاستغلالها ويعطي مثلاً على الاحتكاك بين "عجلة القاطرة ومسار نقل القطار (Mawer & Crotty, 2014, p13).

3-3- التمكين الإداري ومدرسة العلاقات الإنسانية:

يكشف التاريخ اللاحق لعلم النفس والمجالات ذات الصلة عن الدعوة المستمرة للتمكين والتي كانت مجموعة متنوعة من عناصره تتجلى في حركة العلاقات الإنسانية التي رائدها التون مايو نشأتها الولايات المتحدة الأمريكية.

إذا كان هناك رجل ميز نظريات الإدارة فهو "إلتون مايو" (Elton 1949-1880) الإسم الذي لا ينفصل عما يعتبر الحقيقة التأسيسية لعلم الاجتماع الصناعي، وكانت تجارب هاوثرن هي التي ولدت

التيار النظري المثمر والأكثر إثارة للجدل في القرن العشرين ومن حيث الإدارة لم يكن إلتون أكاديميًا رفيع المستوى لكنه كان رائعًا وساحرًا وبارعًا (Mousli M. , 2007, p1).

ولد "إلتون مايو" (Elton 1880) في أستراليا وجاء إلى الولايات المتحدة الأمريكية حيث التحق بجامعة بنسلفانيا في عام (1922) ثم التحق بجامعة هارفارد عام (1926) وبقي بها حتى عام (1947) (كرمية، 2008، ص 12).

ونشأت مدرسته العلاقات الإنسانية من مجموعة التجارب التي أجريت في مصنع هوثورن Hawthorne Works التابعة لشركة ويسترن إلكترونيك Western Electric Company في شيكاغو بالتعاون مع جامعة هارفارد في عام (1927) وكانت النتائج الرئيسية للدراسة هي اكتشاف أهمية الجهات الفاعلة الاجتماعية والجماعية التي تؤثر على سلوك الأفراد في العمل في تلك الدراسة وجد أن العوامل غير المالية مثل ظروف العمل السعيدة والمواقف العقلية وديناميكيات المجموعة تميل جميعها إلى التأثير على إنتاجية العمال (Nhema, 2015, p173).

ركزت حركة العلاقات الإنسانية وأثر جماعات العمل والجو الاجتماعي للعمل على معنوية العاملين ومن ثم على إنتاجهم، ومن أهم نتائج حركة العلاقات الإنسانية التركيز على تدريب الرؤساء والمشرفين على أسس المعاملة الإنسانية للعاملين (السلمي، ب. ت، ص 7).

وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل وهذا مهد السبيل لما أصبح يعرف بدراسة السلوك التنظيمي الأمر الذي جعل جذور نظرية تمكين العاملين تعود إلى أفكار الحركة (عميور، 2016، p. 29).

إن عملية تمكين الموظفين كانت في تلك التجارب اشرافا مجانيًا وسهلاً كانوا قادرين على تعيين وتيرة العمل الخاصة بهم، وكانت هناك زيادة المشاركة بالعمل الذي انعكس على تحسين في الإنتاج، وشجعت حركة العلاقات الإنسانية على توسيع المنظور ليشمل التمكين ضمن مجموعات العمل، أسلوب القيادة، والهياكل التنظيمية الأوسع (حمادوش، 2019، ص 114).

3-4- روزابيث موس كانتر (Kanter 1943) والتمكين الهيكلي:

ولدت "روزابيث موس كانتر" في 15 مارس (1943) في كليفلاند أوهايو الولايات المتحدة الأمريكية، عالمة اجتماع وكاتبة تركزت اهتماماتها على ديناميات ثقافة الشركة، ونهج الإدارة، وتغيير الشركات.

تخرجت كانتر من كلية برين ماور بمرتبة الشرف وبعد ذلك درست علم الاجتماع في جامعة ميشيغان وأكملت دراسات ما بعد الدكتوراه في جامعة هارفارد في عام (1986) تم تعيينها في منصب أستاذ إدارة الأعمال بكلية هارفارد للأعمال (Britannica, 2023).

وهي أول من تناول التمكين سنة (1977) ضمن نظريتها المعروفة في كتابها "رجال ونساء الشركة" باسم النظرية الهيكلية للقوة التنظيمية، ويقصد بالتمكين الهيكلي عملية الوصول إلى الهياكل التنظيمية في بيئة العمل من خلال خطوط الاتصال والمعلومات والدعم والموارد التي تقدم للعاملين الفرص للمشاركة في اتخاذ القرارات والمساعدة في السيطرة على الموارد والنمو والتطور في الوظائف (العطوي والحسيني، 2017، ص 165).

تناولت كانتر تمكين العاملين في أدبيات الإدارة منذ أكثر من أربعين عاما، وتبين أن تمكين العاملين كان له الأثر الكبير في الممارسات الإدارية داخل المنظمات (مساعدية، 2020، ص 11). ويتم الوصول إلى التمكين الهيكلي من حيث الفرص والمعلومات ودعم الموارد لتمكينهم من إنجاز عملهم بطريقة هادفة وهم بحاجة أيضًا إلى الشعور بأن عملهم تدعمه البيئة (HAGERMAN, 2019, p16-17).

وترى أن المنظمات لأجل أن تصبح ممكنة ينبغي أن توفر معلومات أكثر إلى أشخاص أكثر وفي مستويات أكثر ومن خلال وسائل أكثر (راضي، 2010، ص 25).

وتصف ثلاث أدوات تسمح لأصحاب المشاريع والشركات بالازدهار في الشركات عالية الابتكار في المنظمة التكيفية هي: المعلومات، الدعم، والمواد (Brown & Harvey , 2006, p74).

ودرست عدد متزايد من الشركات مثل جنرال إلكتريك وهوليت حيث أصبح المديرون والموظفون "سادة التغيير" وهم من اكتسبوا الخبرة لإدخال التغيير والابتكار في المنظمة (Cummings & worly, 2008, p47).

وتأكد لإحداث تغيير إيجابي ودائم يجب.

- أن يكون القادة على دراية ببيئتهم ولديهم بيانات متاحة بسهولة تشير إلى وقت التغيير.

- يجب أن يكون القادة مرنين ومستعدين لتغيير السياسات والممارسات التقليدية.

- يجب أن يكون لدى القادة رؤية واضحة وأن يكونوا مستعدين لمشاركة هذه الرؤية مع الآخرين.

- يجب على القادة إقامة شراكات مع جميع الأطراف (Chevalier, 1995, p22).

تقول روزابيث موس كانتر في كتابها الشهير "سادة التغيير" إن الابتكار هو توليد الأفكار والأنظمة والمنتجات والخدمات الجديدة، وتقبلها ثم تنفيذها وقد يتضمن استخدام إبداعي وابتكارًا أصليا يلعب كل من

التطبيق والتنفيذ دورا محوريا في هذا التعريف إذ يتضمنان القدرة على أن الابتكار هو تقديم شيء جديد وهو الإبداع في صورة تطبيقية (مادان، 2018، الصفحات 23-24).

وتأكد على أن بناء الثقة يعتبر الخطوة الأساسية نحو التمكين، ورغم أهميته إلا أنه ليس بالأمر الهين إذ يحتاج المدير إلى سنوات من العمل الصادق والدؤوب لإقناع العاملين بكفاءته وعدالته ونزاهته، والسبب في ذلك كون الثقة عبارة عن شعور وإدراك معنوي ينعكس على الالتزام والسلوك، وهنا تكمن أهميتها إذ أن توافرها يعني امتلاك عواطف العاملين والتأثير الإيجابي في سلوكهم، وزيادة حبهم لعملهم، وانتمائهم لقائدهم، والأهم اندفاعهم وارتفاع روحهم المعنوية (جوال، 2015، ص 120).

إن المدراء الأقوياء هم من لديهم القدرة على تمكين الآخرين في بيئة العمل (Appelbaum & Honegger, 1998, p39).

4- الاتجاهات المعاصرة للتمكين الإداري:

خلال السنوات العشر الأخيرة ظهرت موجات متتالية من الأفكار والأساليب الإدارية الهادفة إلى مساعدة إدارة المنظمات وتطويرها وتحسينها من خلال تطوير وتحسين أفرادها العاملين بها وتمكينهم ومنها:

4-1- إدارة الجودة الشاملة:

يقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو: عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة، ويحتاج هذا إلى منح الموظفين أو العاملين نوعا من الحرية في التصرف ونوعا من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية. و لا بد من أن يتلقى الموظفون في برنامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطوير والنهوض في الجودة على مختلف الأصعدة من أجل إرضاء الزبائن (ملحم، ب.ت، ص 41).

إدارة الجودة الشاملة هي حصيلة جميع الأنشطة التي تتم في نطاق المنظمة والإدارة العليا وهي قضية استراتيجية لإدارة الشركات وليست فقط قضية تشغيلية للمستويات الدنيا من التسلسل الهرمي، تشمل الابتكار وهو البحث عن طرق أكثر فعالية لإدارة متطلبات العملاء وتحسين الكفاءة القائمة للعمليات (Stephen , 1991, p. 554).

وتعمل على تفكيك الظاهرة البيروقراطية التي تعيق تضارب المصالح الكامنة في عملية صنع القرار ونزع الحواجز الوظيفية والمهنية التي تعمل على منع أو إبطاء عملية التغيير، أن إدارة الجودة الشاملة هي الحل لمشكلة "التسلسلات الهرمية الصارمة التي تعزل الإدارة العليا، وتحصر الإدارة الوسطى في الأدوار وتحبط الإدارة التشغيلية والإشرافية في اتخاذ قراراتهم (Wilkinson, Marchington, & Goodman, p4).

تزيد إدارة الجودة الشاملة من معرفة العاملين مهاراتهم من خلال توفير تدريب مكثف، وتدفع سلطة اتخاذ القرار إلى أسفل في التنظيم، وترتبط المكافآت بالأداء عند تنفيذها بنجاح، تتماشى أيضاً بشكل وثيق مع إستراتيجية العمل الشاملة للشركة ومحاولات توجيه المنظمة بأكملها نحو التحسين المستمر للجودة (Cummins & worly, 2008, p369).

ويمكن من تفويض المهام التي كانت سابقا حكرا على أعضاء التنظيم الكبار وإضفاء الطابع المؤسسي على المشاركة على أساس دائم ويمكن للمشغلين استخدام معرفتهم الضمنية من إجراءات العمل لتحقيق مستويات أعلى من الجودة إلى حد كبير مع مهمة الإدارة لإنشاء الظروف التي من شأنها تسهيل هذه الجهود (Wilkinson, 1997, p43).

4-2- إعادة هندسة العمليات الإدارية:

إعادة هندسة العمليات الإدارية أو "الهندرة" مصطلح مركب يجمع بين الهندسة والإدارة ظهر في بداية التسعينات وبالتحديد في (1993) عند صدور أول كتاب بعنوان "إعادة هندسة المنظمات: مقدمة لثورة الأعمال" والذي أحدث به المؤلفان "هارمر وشامب" ثورة حقيقية في عالم الإدارة لما يحمله هذا المصطلح من أفكار غير تقليدية، حيث تدعو إعادة الهندسة بشكل واضح إلى إعادة النظر وبصيغة جذرية في مختلف الأنشطة والإجراءات والعمليات التي تقوم عليها المنظمات (بن زعيم، 2014، ص 33).

إعادة الهندسة ليست في المقام الأول مسألة مرتبطة باستخدام الأدوات التكنولوجية ولكن تلك العملية تتطلب أن ينظر إلى الطريقة التقليدية والأساليب والأدوات التكنولوجية كمجموعة من الموارد التي يتم استجوابها، وليس الاستيلاء عليها (Stahlke & Nyce, 1996, p46).

وتعرف بأنها إعادة بناء نظم العمل لتسيير الإجراءات وتحسين الأداء الكلي وهي بمثابة منهجية مخططة تدار من خلال منظومة متكاملة من النواحي والمحاور التنظيمية والإدارية والتقنية والفنية تعمل في تناغم وانسجام هادفة لإعادة بناء المنظمة من الجذور (حديدان وخالد، 2021، ص 48).

4-3- البحث عن التميز:

البحث عن التميز هو أسلوب إداري حديث وثقافة تسعى لتنظيمات العمل لاعتمادها وتحقيقها، فتعبر عن الحصيلة الإجمالية العامة للمعرفة والمعتقدات والمعايير والأخلاقيات والاتجاهات الإيجابية التي تنتشر في بيئة المنظمة، فتطبق على جميع العاملين وذلك على اختلاف مستوياتهم، وأساليب انجازهم لمهامهم، وهي في مجملها تستند الى طرق تفكيرهم ونماذج سلوكهم إلى قيم الإبداع، والابتكار، الإتقان، التمكين، التعاون، الالتزام، الانفتاح، إدارة المخاطر وتحديد الأولويات، الفعالية، التطوير المستمر، والتفوق (بن صويلح، 2017، ص 14).

التميز المؤسسي هو سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء، ويشار إليه بأنه كل فعل أو نشاط يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة (بعزيز، 2021، ص 16).

وتحقيق التميز يكون من خلال مواكبة المستجدات والتطورات العالمية في القيادة والتخطيط وتحسين جودة الخدمات والموارد البشرية، فهي تمثل أداة عملية لمساعدة المؤسسات لإنجاز ذلك عن طريق قياس أين هم على طريق التميز ومساعدتهم في فهم القصور ومعالجته، ويمكن تطبيقها في أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها، هيكلها وقطاعها (زرزار، 2020، ص 54).

ما يجعل المؤسسة متميزة في أدائها هو توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة عن باقي المنافسين، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العملاء، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها، وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية (البرازي، 2015، ص 398).

4-4- الإدارة بالأهداف:

"الإدارة بالأهداف" أول من استخدم هذا المصطلح "بيتر دراكر Draker" سنة (1945) كنهج إداري، تم تطويره من قبل العديد من منظري الإدارة، من بينهم دوجلاس ماكجريجور، جورج أوديورن وجون هامبل، وتعد عملية أو نظام مصمم من أجل المديرين الإشرافيين حيث يجلس المدير ومروؤسيه ويضعوا بشكل مشترك أهدافاً محددة ليتم تحقيقها في إطار زمني محدد (Thomson, 1998, p2).

تم تقديم نظرية الإدارة بالأهداف للأعمال وكانت فكرة تقديمها واضحة هي أهمية الأهداف للشركات الإنتاجية وزيادة حصتها في السوق وتوافق السمعة ويجب أن تتخلل هذه العوامل المنظمة بأكملها، من أعلى إلى أسفل (Kyriakopoulos, 2012, p1773).

هي نهج لتحفيز المدراء ودمج جهودهم من خلال إعداد أهداف المنظمة ككل يتم تتابع هذه الأهداف من خلال كل مستوى إداري، للتأكد من أن تحقيق الأهداف في كل مستوى يساعد في الوصول إلى أهداف المستوى الأعلى وأهداف الشركة المشتركة (Antoni, 2005, p175).

هي نهج لتحسين الأداء المستمر والتركيز على الصياغة المسبقة للأهداف التشغيلية الواضحة والقياس اللاحق للمخرجات والنتائج وتتكون المبادئ العملية للإدارة بالأهداف من تحديد الهدف، والتشغيل اللامركزي والتنفيذ، ورصد النتائج، والاستنتاجات العملية على أساس تقدير الأداء النهائي (Mosley, Schütz & Breyer, 2001, p3).

5- أهمية التمكين الإداري:

التمكين الإداري مفتاح لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة، والمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم تعرف أن العاملين يريدون الاستفادة من العمل، وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين مما يؤدي إلى إبداع أعضاء التنظيم.

وتكمن أهمية التمكين في خفض التكاليف واتخاذ القرارات السريعة، وإطلاق العنان لقدرات الأفراد الإبداعية، وتعزيز الرضا والانتماء والتحفيز الوظيفي وإعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وإحساساً بالإنجاز في عملهم، فالمؤسسات تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري يؤدي إلى تحقيق التميز.

ويمكن تقسيم أهمية التمكين الإداري من خلال الرؤى التالية:

5-1- أهمية التمكين الإداري بالنسبة للعاملين:

- تحقيق الانتماء: حيث يسهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف كما يسهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل، ومن أهم فوائد التمكين بالنسبة للموظف شعوره بالانتماء للعمل وهي محصلة لرغبته بالعمل ومناخ العمل وينتج عن الانتماء تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل ونقص في معدل دوران العمل.

- المشاركة الفاعلة: وتعني تمكين العاملين الذي يسهم في رفع مستوى مشاركتهم والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالٍ من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تتبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة وغاياتها حيث إن المشاركة الناجمة عن التمكين هي الفاعلة الهادفة وليست أي نوع آخر من أنواع المشاركة مثل السلبية أو المشاركة دون هدف.

- تطوير مستوى أداء العاملين: إن تحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لديه من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة وهي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة

مهمة تقف خلف برامج التمكين فتحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين تعد عاملاً من عوامل النجاح فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضاً أن تمنحهم ثقته وسلطتها وصلاحياتها ومكافأتها وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف.

- اكتساب المعرفة والمهارة: إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية وتدريب وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط الموظف في دورات تدريبية وندوات وورش عمل، ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها أينما حل وأينما ذهب وحتى بعد مغادرته للمؤسسة التي كان يعمل بها سابقاً.

- المحافظة على الموظف من قبل المؤسسة: بناء على ما ذكر في النقطة السابقة فإن المؤسسات الناجحة هي تلك التي لا تفرط بموظفيها الممكّنين بسهولة فزيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة لأنها قدمت كل ما تم ذكره من مقدمات تدل على حرص المؤسسة على هذا الموظف وخطورة التخلص منه أو فقدانه لصالح منظمات منافسة سيكون في النهاية من أكبر الأخطاء.

- شعور الموظف بمعنى الوظيفة: الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر مهم له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المؤسسة ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل وإنما يرى ما يقوم به حلقةً ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف.

- تحقيق الرضا الوظيفي: وهو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة (عبد العال، الصفحات 6-7).

5-2- أهمية التمكين الإداري بالنسبة للمنظمة:

هو الأداة الأساسية لخلق منظمة متعلمة تقوم على دعم المعرفة لمواجهة التحديات فهو يحسن من التصميم الأفقي للمنظمة وبتيح توزيعاً جيداً للمعرفة والمسؤولية والنتائج لكافة أقسام العمل، ويغير الإدارة الرئيسية إلى إدارة المصفوفات، ويساعد المنظمة على تبني طريقة إدارة المشاريع بدلاً من التأكيد على إدارة الأقسام الوظيفية التشغيلية وذلك من خلال التنظيم المبني على مجموعات متعددة الاختصاصات تحوي أفراد من عدة مستويات مختلفة من التسلسل الهرمي للمنظمة، كما يجعل المنظمة آلة تدريب دائمة لمواكبة

التغييرات المحيطة في بيئة العمل الداخلية والخارجية وهو يؤدي إلى حسن استغلال الموارد ويعد حل وسيط لتوزيع القوة ما بين الإدارة والعاملين ويدعم إدارة الجودة، ويعظم ويعزز الأداء الكلي في المنظمة (بوكشريده، 2014، ص 64)

ويرى "الكبيسي" (2004) أن التمكين من أهم الاستراتيجيات التي تضمن حيوية واستمرار المنظمة وتظهر فوائده من خلال ما يلي:

- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها.
- زيادة فرصة الإبداع والابتكار.
- دعم التطور المتواصل للعمليات والمنتجات والخدمات.
- تحسين إرضاء الزبون حيث أن قرب العامل من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة.
- تقليل الغياب عن العمل و دوران العمل.
- زيادة الإنتاجية بزيادة افتخار العامل بنفسه واحترامه لذاته.
- استعمال ضغط الزملاء وأساليب فرق إدارة الذات لرقابة العاملين والإنتاجية (نمديلي، 2018، ص 215).
- وتكمن فائدته حسب "البدران" (2020) في:
- تقليل نسبة التغيب عن العمل ودوران الوظائف في المنظمة، وتحقيق مستوى عالٍ من إنتاجية العمل.
- تقليل عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية مما يؤدي إلى زيادتها فاعلية الاتصال وتقليل وقت اتخاذ القرار.
- إشباع حاجات الفرد المرتبطة بتقدير الذات وزيادة إحساسه بالمسؤولية مما يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي.
- تحقيق المركز المتميز للمؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية والتي قد تكون كذلك تم تحقيقه نتيجة لزيادة فهم الموظفين لظروف العمل واستراتيجياته ورفع مستوى الإنتاج والخدمات التي ينتجونها.
- المساهمة في إطلاق القدرات الإبداعية للفرد من حيث استقلالية صاحب العمل يشعرون أنهم أقل تقيد من غيرهم من حيث الجوانب الفنية، أو التقيد الصارم بالقواعد من الوظيفة (Albdareen, 2020, p198).
- إزالة الخط الفاصل بين الإدارة والموظف، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والأداء والرضا الوظيفي (BUSARAF , 2016, p. 2)

ولإدراك ضرورة وأهمية التمكين، فإن الاهتمام بفائدته في الوضع البيئي الجديد هو ضروري مثل التحسين التكنولوجي، والقضاء على الطبقات الوسطى بالإضافة إلى الحاجة إلى تحسين قدرة الفرد متزامنة

مع تقليل القوى البشرية ومن خلال التعليم أثناء العمل وإنشاء التثقيف الوظيفي سيكون له تأثير صحيح في تمكين الموظفين (Shekari, and others, 2011, p162).

6- أهداف التمكين الإداري:

يسهم التمكين الإداري في تحرير الفرد العامل من القيود، وتشجيعه وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة وعدم الاعتماد على القوانين الجامدة في المنظمة.

ويمكن أن يسهم التمكين في تحقيق العديد من الأمور كما أشار لها "أفندي" (2003) وهي:

الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء الفرد للعمل بشكل كبير، الاحساس بإطار العمل الكامل، المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو الدائرة التي يعمل بها، المسائلة والمسؤولية عن سياق أعمال العامل، إنجاز الأعمال بشكل أكثر فاعلية من خلال استثمار الموارد البشرية المتاحة، يزيد من دافعية الأداء المراد إنجازه من قبل العاملين، القضاء على الاحباط والضغط المتأتية من العمل (أحمد الكيلاني، أحمد أبو بكر، و حسن أبو العيلة، 2018، ص 6).

كما يهدف تمكين العاملين لجعل المنظمة أكثر قدرة على الاستجابة لبيئة المتغيرات وأكثر تقديراً لدعم الابتكار، كذلك يتيح للعمالة الممكنة فرصة لتصبح أكثر قدرة على تبني أفكار مبتكرة والتخلي عن الطرق التقليدية للإتصال بالمنظمة، كما أنها أكثر قدرة على إيجاد القيادات بالمنظمة (محمدي، 2016، ص 15)

ويهدف إلى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق و إيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع، وتحمل مخاطر عملهم بشكل فعال، ويساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم (قريقة و بوعزة ، 2019، ص 38).

إن التحول من النمط التقليدي للإدارة وتزايد معدلات التغيير في بيئة العمل هو ما جعل من تبني أسلوب تمكين القيادات أمراً ضرورياً، وبناء على ذلك يكون الهدف من تمكين القيادات هو:

- دعم الإبتكار لدى القيادات الممكنة مما يجعلها أكثر قدرة على طرح أفكار مبتكرة.

- التغلب على التقليدية في عملية الإتصال.

- شعور القيادات بالرضا والترحيب بممارسة أعمال أكبر من حيث المسؤولية (أهم، 2019، ص 324).

وتؤكد دراسة "الضلاعين" (2010) أن الهدف الأساسي من عملية التمكين هو استحداث قوة عمل قوية وممكنة لديها القدرة على إنتاج سلع وخدمات تفوق توقعات العميل الداخلي والخارجي، من خلال التركيز بشكل أساسي على صانع الخدمة أو السلعة واستحداث الوعي لديه نحو تحقيق أهداف المؤسسة،

وذلك بإطلاق طاقات الإبداع والابتكار لديه وعدم ربطه بالسياسات والإجراءات المقيدة غير المرنة، فهم بحاجة إلى محيط ثقافي محفز، يوفر الثقة والأمان، والشعور بالرضا الوظيفي، والانتماء والولاء الحقيقي للمؤسسة، لخدمة العميل ونيل رضاه، وهذا لن يتحقق إلى برضا العميل الداخلي (جوال، 2015، الصفحات 68-69).

تحتاج المنظمات الممكنة إلى أهداف واضحة وإدارة حاسمة، ونقطة الانطلاق نحو ذلك هي عندما يبدأ المدراء والرؤساء في إخضاع أنفسهم لبرامج التغيير بما يتضمن تعديل القيم الفردية، والتي يجب أن تؤدي إلى الاهتمام الأكبر بأهداف التمكين (برسولي، 2018، ص 19).

7- خصائص التمكين الإداري:

يتميز التمكين الإداري بعدة خصائص من أهمها ما ذكر "ملحم" (2006) وهي:

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير.
- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل المكلف به الموظف.
- المشاركة في المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو المنظمة التي يعمل بها (بوكشريده، 2014، ص 53).
- وعن "الكبيسي" (2004) تتمثل خصائص التمكين في:
- التقرير الذاتي: ويعني حرية العاملين في خياراتهم، وانتقاء أساليب عملهم، والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.
- الأهمية الذاتية: ويقصد بها إحساس العاملين بمكانتهم، ودورهم واستشارتهم وأهمية الواجب الذي يؤديه، والاهتمام الذي يحظون به.
- ثقتهم بأنفسهم: العاملون يدركون إمكانياتهم وما لديهم من طاقات مواجهة الصعاب.
- قدرتهم على التأثير: وهذا يعني إيمانهم بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في منظماتهم، وإحساس الآخرين بهم، والسماع لهم والاستئناس لمقترحاتهم والأخذ بآرائهم والاستفادة من ذلك كله (روقة، 2016).
- وتتمثل خصائص التمكين لدى "الفاضل" (2010) في:
- زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية في الإدارة وحرية الأداء لمهامهم.
- يركز التمكين على القدرات الفعلية للمدراء والموظفين في حل مشاكل العمل والأزمات.
- يستهدف تمكين المدراء والعاملين استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً.
- يجعل التمكين المدراء أقل اعتماداً على الإدارة الوسطى في إدارة الأنشطة ويعطيهم السلطات الكافية في مجال عملهم.

- المشاركة في القوة وخلق الجراءة في المبادأة وحل المشاكل وتشكيل فرق العمل، وتفعيل نظام الاتصال (الجعيري، 2018، ص 16).

ويذكر "ماكشين وقلينو" (Mcshane & Glinow 2007) منها:

- عملية التمكين الرسمية: التي تستند إلى قوانين وسياسات وممارسات المؤسسة.
- عمليات التمكين غير الرسمية: التي تشتمل على فعاليات غير مخطط لها مثل تقديم فكرة أو مقترح للمشرف
- عملية التمكين الطوعية: التي لا تستند إلى أي أسس مؤسسية.
- عملية التمكين المؤسسية: نجد أن القوانين المعمول بها في البلد تدعم تمكين العاملين في عملية صنع القرارات في المؤسسات .
- عملية التمكين المباشرة: وتظهر عندما يؤثر العاملون بشكل مباشر في صنع القرارات.
- عملية التمكين التمثيلية: تظهر عندما يقوم العاملون بتمثيل زملائهم بالمؤتمرات والندوات والمجالس (الرويلي، 2017، ص 23).

وقدمتها "ماركو" (Marco 2011) أكثر تفصيلاً في النقاط التالية:

قد تأخذ عملية التمكين الطابع الرسمي أو قد تكون غير رسمية، فالتمكين الرسمي يستند إلى اللوائح والتعليمات الداخلية التي تصدرها المؤسسة وتصر على تطبيقها والالتزام بها، أما التمكين غير الرسمي فيشتمل على فعاليات غير مخطط لها مثل تقديم الأفكار والاقتراحات للمشرفين، كذلك عملية التمكين قد تكون طوعية أو قانونية، ففي بعض الحالات تكون عملية التمكين طوعية أو ذاتية نابعة من قناعات المؤسسة والقائمين عليها بضرورة إشراك العاملين وتفعيل دورهم، أي دون أن تستند إلى أي أسس وضوابط قانونية أما في عملية التمكين القانونية فنجد أن القوانين المعمول بها في البلد تدعم تمكين العاملين، ويظهر هذا على نحو واسع في أوروبا والدول الغربية، حيث توجد العديد من القوانين المشرعة للتمكين، وفقاً لما يصطلح على تسميته "بالتحديد المشترك للقرارات. ويتباين هذا التحديد المشترك ما بين دولة وأخرى، ففي بعض الدول مثل السويد والنرويج وبعض البلدان الأوروبية الأخرى، نجد مثلاً أن 50% من المقاعد في المجالس الاستشارية داخل مجلس الإدارة العامة للشركات يجب أن تكون مخصصة للموظفين، حيث يقدمون المشورة للمدراء التنفيذيين، ويشاركون في صنع القرارات المتعلقة بهم. وعلى صعيد العمل يتم تجسيد "التحديد المشترك للقرارات" من خلال لجان تمثيل العاملين التي يطلق عليها عادة "مجالس العمل"، وفي هاته الحالة يتوجب على صاحب العمل أن يزود مجلس العمل بالمعلومات المتعلقة بالأداء الحالي للشركة وقرارات التوظيف فيها، كذلك قد تكون عملية التمكين مباشرة أو نيابية، حيث تظهر عملية التمكين المباشر عندما

يؤثر العاملون بشكل مباشر في عملية صنع القرارات، أما عملية التمكين النيابية فتظهر عندما يقوم بعض العاملين بتمثيل زملائهم في بعض المجالس والهيئات كما هو الحال في عملية التحديد المشترك للقرارات (برسولي، 2018).

ومنهم من قسم التمكين الإداري إلى خارجي وداخلي، حيث يكون التمكين الخارجي عبارة عن الآليات التي تعتمد على إدارة المنظمة من خلال تهيئة الوسائل والممارسات التي تسهل للعاملين صنع القرار وحرية التصرف، أما التمكين الداخلي فهو يتضمن التزام الفرد ذاتياً وقدرته على تحمل المسؤولية والتصرف في المواقف الآتية.

أما "لاشلي" (Lashley 2001) فقد أورد شكلين من التمكين الإداري وهما:

- التمكين الترابطي: وهو التمكين المرتبط بطريقة وأسلوب الإدارة وفلسفتها.
- التمكين التحفيزي (الدافعي): وهو التمكين الذي يتضمن حرية الشخص وقوته من خلال السيطرة التي يتمتع بها نحو العمل، ومدى شعوره بالإنجاز عند تقديم المبادرات (أحمد الكيلاني، أحمد أبو بكر، و حسن أبو العيلة، 2018، ص 6).

8- مبادئ التمكين الإداري:

- إن نقطة الانطلاق في تحقيق التمكين تكون من خلال معرفة مبادئه، وفي هذا الصدد قدمت دراسة "ستير" (2000) سبعة مبادئ أساسية للتمكين مشتقة من الحروف المشكلة لكلمة القوة (Empower) وهي:
- التعليم (Education).
 - الدافعية (Motivation).
 - وضوح الهدف (Purpose).
 - الملكية (Ownership).
 - القضاء على الأنا (Ego Elimination).
 - الرغبة في التغيير (Willingness to Change).
 - الإحترام (Respect) (مساعدية، 2020، ص 31).
- يمثل كل حرف مبدأ من المبادئ الأساسية للتمكين:

- تعليم العاملين (Education): حيث ينبغي السعي نحو ضمان التعليم المستمر لكل فرد في المنظمة، لأن التعليم يؤدي إلى فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.

- الدافعية (Motivation): على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع وتحفيز المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين وليبيان دورهم الحيوي في نجاح المنظمة وذلك من خلال برامج التوعية، والأهم بناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا (جوال، 2015، ص 69).

- وضوح الهدف (Purpose): إن أساس عملية التمكين هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للعاملين ولن يتحقق هذا ما لم يتوفر كل عامل الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المنظمة.

- الملكية (Ownership): إن معادلة الملكية تتكون من ثلاث كلمات أطلق عليها (3.A) وتشير إلى عناصر المعادلة المؤلفة للملكية وفقا للتمكين وهي:

$$\text{السلطة} + \text{المساءلة} = \text{الأداء}$$

Authority + Accountability = Achievement (روقة، 2016، ص 13).

- الرغبة في التغيير (Willingness to change): إن نتائج التمكين تقود المنظمة إلى الطريق الحديثة في أداء مهامها، وما لم تشجع الإدارة العليا التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.

- القضاء على الأنا (Ego Elimination): يتصف بعض المديرين بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة، وينظرون إلى التمكين على أنه تحد لهم وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة أو فرصة لنموهم شخصياً كمدراء وموجهين .

- الإحترام (Respect): إن عامل التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه، وما لم يشكل إحترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فإن عملية التمكين لن تتجح (الماضي ونصيرات، 2011).

9- أساليب التمكين الإداري:

التمكين الإداري له تفسيرات متباينة نتيجة للاختلاف في وجهات النظر حول هذا المفهوم المرتبط بالسلوك البشري والسلوك التنظيمي والسلوك الإداري وإدارة الموارد البشرية، وهذه الارتباطات المتعددة أدت إلى بروز تفسيرات متعددة لأساليبه وتمثل هذه الأساليب كالتالي:

- أسلوب تفويض السلطة: يعد تفويض السلطات مفهوما محددًا وقاصر عن مفهوم التمكين ومقتضياته، فتفويض السلطة يقتصر على منح المرؤوس سلطات محددة من قبل الرئيس، الذي يمكنه استردادها في أي وقت شاء، ضمن أسس وقواعد رسمية محددة، كما تفتقد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في التمكين مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، وقيمة الواجب المنوط بالموظف، ومستوى تأثير

الموظف، وتأثير العمل في تحقيق نتائج المؤسسة، وللآخرين، إضافة إلى الشعور بالاستقلالية، وحرية التصرف، وهذا ينطلق من أعلى إلى أسفل من خلال التسلسل الرئاسي ونطاق الإشراف التقليدي (حمادوش، 2019، ص 125).

- أسلوب القيادة: يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المدراء نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل (بوكشريدة، 2014، ص 62).

- أسلوب تمكين الأفراد: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات" ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرارات، والموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق (فرحي، 2017، ص 34).

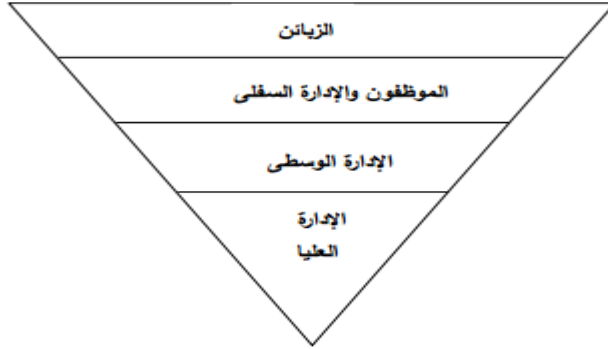
- أسلوب تمكين الفريق: إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً، إن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي (أحمد الكيلاني، أحمد أبو بكر، و حسن أبو العيلة، 2018، الصفحات 8-9).

- الأسلوب الهيكلي: إن المنظمة المتمكنة يكون لها هيكل واضح ومناسب مع عدد أقل من المستويات الإدارية، وذلك ما يسهل عملية انسياب وتدفق المعلومات في اتجاهين، وينصب تمكين العاملين هنا على إجراء التغييرات في الهيكل والعمليات الخاصة بالمنظمة، وينسب هذا الإتجاه إلى رواد الجودة الشاملة وفي مقدمتهم "ديمنج Deming" والذي يرى أن هذا التوجه في التمكين له ثلاثة عناصر مهمة هي:

- الوضوح والتناسق في الأهداف الخاصة بالإنتاج والتطوير وتوجيه كل مستويات النظم والإدارة والموظفين تجاه تلك الأهداف.

- التقسيم والتطوير المستمر للإحتياجات المهنية للموظفين مع تعظيم إحساسهم بالملكية وتحمل المسؤولية.
 - ضمان التوافق بين أهداف الإدارة وأهداف الموظفين.
- والشكل الموالي يقدم وصفا للهيكل التنظيمي المعاصر الملائم لتطبيق أسلوب التمكين في المنظمات على النحو التالي: (تدرانت، 2015، ص 12).

الشكل رقم 1: الهيكل التنظيمي المعاصر لأسلوب التمكين الإداري



المصدر: محمود حسين الوادي. (2012). التمكين الإداري في العصر الحديث. دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2012، ص 167.

- الأسلوب متعدد الأبعاد: يرى البعض أن أسلوبا واحدا من أساليب عملية التمكين الإداري قد لا يكون كافيا لجعل هذه العملية فعالة، ويرى آخرون أن الجمع بين القيادة والرقابة والدعم وإجراء التغييرات الهيكلية والإجرائية أكثر مدعاة لنجاح التمكين، وإن على إدارة المؤسسة أن تعمل على دعم تلك العناصر والعمل على ربط عملية التمكين الإداري بأهداف المؤسسة، بالإضافة إلى وجود التغذية العكسية المناسبة وتفعيلها (عيسات، 2016، ص 309).

واقترح "دافيس Davis" عدة أساليب للتمكين الإداري وهي:

- التمكين من خلال المسؤوليات: على شرط أن تكون المسؤوليات المنوطة بالموظف واضحة ومحددة. وهذا لا يعني أن يتجمد القرار الإداري عند المسؤوليات المنوطة بالمدراء فقط بل يجب أن يشعر المدير أن أي عمل من شأنه خدمة المنظمة هو من مسؤولياته.
- التمكين من خلال الصلاحيات: يبدي الموظفون حماسا أكبر للعمل في ظل زيادة الصلاحيات لديهم في العمل. وعلى ذلك يجب على المدير أن يعطي جزء من صلاحياته التي تحددها الأنظمة للمرؤوسين.
- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: على الإدارة وضع معايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم للوصول لأقصى إمكاناتهم. وهنا يجب التركيز على قيمة المعايير التي تحدد من جهة، والحيادية في اختيار المثالي من جهة أخرى، حتى يتحقق التمكين وفق معايير مثالية وبأداء مثالي.

- التمكين من خلال التطوير: التدريب هو من أهم العناصر التي تطور العامل، وتجعل لديه خبرة أعلى في الأعمال الموكلة له. ولعل هنا تكمن الإشارة إلى أمر في غاية الأهمية يجب الانتباه إليه ومراعاته ألا وهو ضرورة تطبيق التدريب على المنتسب الجديد والقديم في المنظمة فهو عامل مهم من عوامل التمكين (برسولي، 2018، ص 44).

10- مستويات التمكين الإداري:

تطبق كثير من المنظمات اليوم برامج التمكين لكن ذلك يتم بدرجات متفاوتة ففي بعض المنظمات يعني التمكين تشجيع العاملين على طرح الأفكار، بينما يحتفظ المدراء بالسلطة الأخيرة لإتخاذ القرار، وفي منظمات أخرى يعني التمكين إعطاء العاملين حرية وسلطة كاملة لإتخاذ القرار وتجربة التصورات (كرمية، 2008، الصفحات 86-87).

توصلت نتائج دراسة "الجميلي" (2008) التي أجراها على المسؤولين التنفيذيين بمجلس الشورى السعودي للتعرف على أنماط القيادة الإدارية السائدة لديهم، ومستويات التمكين النفسي، إلى وجود عدد من مستويات التمكين في مجلس الشورى أهمها: سهولة تواصل العاملين مع مديريهم، تسهيل الإدارة أسلوب الوصول إلى المعلومات، تشجيع ودعم الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء، توفير الفرص للموظفين من أجل تنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، والحرية للعاملين في تحديد الأسلوب الأمثل لإنجاز أعمالهم (الرويلي، 2017، ص 40).

قسم "شيم وجليانو" (Shim & geliano 2000) التمكين إلى ثلاث مستويات بحيث تعكس، هذه درجة السلطة التي يمارسها العاملون من خلال مشاركة في صنع القرارات بحيث تتمثل هذه المستويات في:

- المستوى الأدنى: في هذا المستوى يطلب من العاملين وبشكل فردي معلومات محددة، أو آراء حول بعض جوانب القرارات وهنا لا يقدم العاملون الحلول بحيث قد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات.

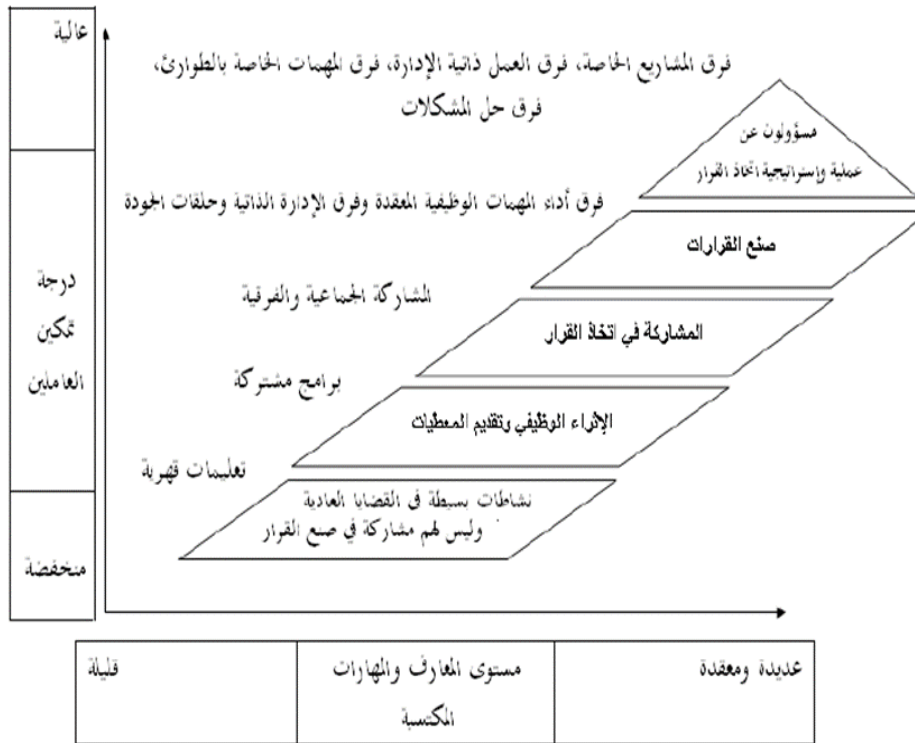
- المستوى المتوسط: في هذا المستوى يتم استشارة العاملين بشكل أوسع، سواء بشكل فردي أو جماعي، وفي هذا المستوى يقدم اقتراح ولكن القرار النهائي لا يندرج ضمن نطاق سلطتهم.

- المستوى الأعلى: يتسم هذا المستوى الأعلى بامتلاك العاملين زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات، وفي هذا المستوى نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات وإيجاد الحلول واختيار البديل الأفضل ومراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه ويدخل ضمن هذا المستوى فرق عمل ذاتية التوجيه هذه الأخيرة

هي عبارة عن مجموعات عمل تقوم بإكمال جزء معين من العمل، وهي تتمتع باستقلالية عالية فيما يتعلق بتنفيذ المهام (تلي، 2020، الصفحات 17-18).

مستويات التمكين بطريقة تصاعدية: التقرير، النصح، التوصية، إتخاذ القرار، والتنفيذ (غراز وسوالمية، 2020، ص 48).

الشكل رقم 2: مستويات التمكين كما حددها أفندي (2003)



المصدر: لطيفة برني. (2014). التمكين الاداري وتأثيره في التعزيز النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص بولاية بسكرة، ص 71.

11- دوافع تطبيق التمكين الإداري:

أوضح العديد من الباحثين الدوافع والمسوغات التي دفعت المنظمات لاعتماد إستراتيجية التمكين باعتبارها إستراتيجية قائمة على منح العاملين المزيد من الحرية والإستقلالية في أداء أعمالهم وكذلك منحهم السلطة والمسؤولية لإتخاذ القرارات وبالتالي تحقيق مرونة عالية للمنظمات في مجال الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن وتحسين جودة الخدمات والمنتجات وكذلك تدعيم الموقف التنافسي للمنظمة.

ولكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المنظمات، لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين ومنها:

- الثقة الإدارية:

أساس عملية التمكين هو الثقة أي ثقة المديرين في مرؤوسيهـم ، وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص ، بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة ، ويمكن الاعتماد عليها ، فعندما يثق المدراء في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية ، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات ، وحرية التصرف والاختيار فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف.

- الدعم الاجتماعي:

لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي، فلا بد وأن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه.

- الأهداف والرؤية المستقبلية:

يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين ، إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات ، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة ، ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتيا، بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا ، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها و استعصاء حلها.

- فرق العمل :

يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري ، وتشجع على أهمية تكوين أو تشكيل فرق العمل من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا، وأخذها بجديّة، وذلك لأن فرق العمل أكثر فعالية في معالجة.

- التدريب المستمر:

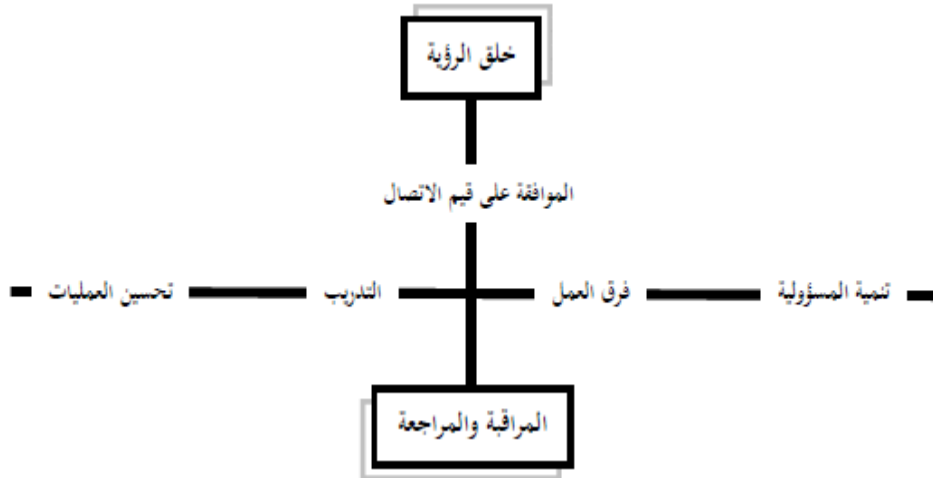
لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم، لأنه لا يجب أن يفترض المدراء أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، لذلك فإن تمكين الموظفين يتطلب إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.

- مكافأة الموظفين:

تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأداءه مقبول، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال (غراز وسوالمية، 2020، ص 53).

- وفي دراسة "العنبي" (2005) ومن خلال تحليل عام ترى بأن المنظمات التي تسعى لإحلال إستراتيجية التمكين يجب عليها أن تتبنى أسلوباً لبناء نظم وعمليات تنطلق من قدرات وإمكانيات العاملين، وعليه فهي تحتاج إلى:
- تطبيق الإدارة العقائدية.
 - الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن.
 - التحول لتطبيق مفهوم القيادة التحويلية.
 - بناء المنظمة التي تشجع على التعلم الذاتي.
 - السماح بتداول المعلومات.
 - التحول من نظام الإشراف القائم على التوجيه والتحكم.
 - إعادة النظر في نظام المكافآت.
 - توفر التدريب الملائم للقيادات الإدارية (العنبي، 2005، ص 40).

الشكل رقم 3: متطلبات تطبيق التمكين الإداري



المصدر: محمد السعيد جوال. (2015). التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية. اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص 65.

ويشير "سالي" (2002) إلى مجموعة من متطلبات التمكين وهي:

- الثقة الإدارية والتي تؤدي إلى تحسين الأداء.
- الدعم الاجتماعي والتي يؤدي إلى إرضاء العملاء.
- الرؤية المستقبلية والتي تؤدي إلى حل المشكلات والأزمات.
- دعم فرق العمل والتي تؤدي إلى جودة الخدمة.

- الاتصال الفعال والتي يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية.
 - التدريب المستمر والتي يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية.
 - مكافأة الموظفين والتي تؤدي إلى تحقيق مكانة متميزة (نمديلي، 2018، ص 217).
- و يصنف "الكبيسي" (2005) المبررات التي دفعت المنظمات إلى العمل بإستراتيجية التمكين إلى صنفين هما:

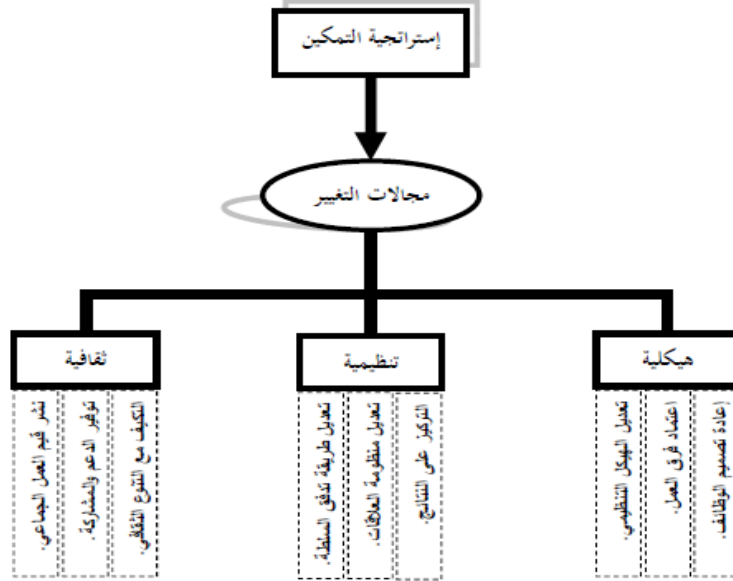
- المبررات الواقعية والعملية:

وتنطلق من المشكلات والسلبيات التي تعاني منها المنظمات والأجهزة الإدارية المختلفة التي ظلت لعقود طويلة أسيرة المركزية الشديدة وهرمية المستويات وتعددها، وطول خطوط الإتصال الرسمية وسرية المعلومات، ومحدودية الصلاحيات التي تمنح العاملين، وهذا الموروث لم يعد ممكناً الاستمرار فيه والبقاء عليه في بيئة تشهد تحولات سريعة وجذرية وتواجه ضغوط محلية وخارجية تطالب بالتغيير والتطوير والتحول على جميع الأصعدة السياسية والإقتصادية والإدارية والإجتماعية، والتمكين بهذه الكيفية إنما هو الوسيلة والأسلوب الذي تحقق من خلال التحولات الإدارية الملائمة لهذه الظروف.

- المبررات التطويرية والاستراتيجية:

وتنطلق هذه المبررات من خلال استشرافها للمستقبل المتوقع الذي يتم تصويره والتنبؤ بملامحه و معالمة عبر دراسات وبحوث يشارك فيها مختصون في مختلف الحقول المعرفية، وتعد هذه الدراسات والبحوث عمليات توظف فيها منهجيات الاستقراء والاستدلال من أجل المساهمة الفاعلة في رسم الصورة التي ستكون عليها والتأثير فيها بالتدخل لإعادة بعض معطياتها ومخرجاتها قبل أن تقع، ولا شك أن مجتمعات ونظم استباقية كهذه تستلزم بالضرورة إرساء منظمات مغايرة كلياً عما هي عليه في المنظمات القائمة لذلك لا بد من بناء المنظمات العصرية المتمكنة والتي تعتمد التمكين فلسفة ومنهجاً في إدارة العنصر البشري (بوكشريدة، 2014، الصفحات 54-55).

الشكل رقم 4: متطلبات التغيير نحو إحلال استراتيجية التمكين الإداري



المصدر: محمد السعيد جوال. (2015). التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية. اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف.

12- مراحل وخطوات تطبيق التمكين الإداري:

- عملية تطبيق التمكين الإداري يجب أن تكون بالأسلوب التدريجي الذي ينفذ على مراحل وخلال هذه المراحل يمكن للإدارة متابعة تقدم الموظفين وتقييم استعدادهم ومستوى ارتياح المدراء للتخلي عن السلطة وأهم المراحل التي يجب اتباعها هي:
- تحديد أسباب الحاجة للتغيير: يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، وأن يوضح الأسباب من وراء تبني التمكين، والتغيير في سلوك المدراء.
 - تحديد القرارات التي شارك فيها المرؤوسين: إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المدراء للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمدراء والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم.
 - تكوين فرق العمل: فالمنظمات اليوم أكثر تعقيدا، حيث يستحيل الاعتماد على الجهود الفردية في تحقيق أهداف التنظيم، وعليه كان من الضروري الاعتماد على فرق العمل في أداء الأعمال بشكل بناء.
 - المشاركة في المعلومات: حيث يجب أن يتوفر للموظفين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية تقديم المساهمة لنجاح المنظمة.
 - اختيار الأفراد المناسبين: على المدراء اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي.
 - توفير التدريب: حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية مناسبة.

- الاتصال: لتوصيل التوقعات يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين.
- وضع برنامج للمكافآت والتقدير: لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافأة والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة.
- عدم استعجال النتائج: لا يمكن تغيير بيئة العمل بسرعة، ويجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة (حامد، 2019، ص 393).
- وقد أوصى "فورد وفولتر" (Ford & Folter 1995) بالتنفيذ التدريجي لتمكين العاملين فالأسلوب التدريجي يركز أولاً على محتوى الوظيفة ومن ثم يتم لاحقاً إشراك الموظفين الممكنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة (الزيادين، 2006، ص 30).
- ومن وجهة نظر "مزعل" (2010) تطبيق خطوات تمكين العاملين تتخذ عدة مراحل متدرجة إذ تكون البداية في أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعدياً وعلى النحو الآتي:
 - إعادة تصميم العمل بما يحقق الإثراء الوظيفي، وفيها تبدو مهارات العاملين على نحو محدود وغير معقد مما يجعل مستوى تمكينهم متدنياً.
 - تشجيع العاملين على تقديم المقترحات، مما له الأثر في تنمية مهاراتهم، ويساعد على توسيع مجال تمكينهم مقارنة بالمرحلة السابقة.
 - منح العاملين الذين ثبتت لديهم القدرة والمهارة الفرصة للمشاركة في صنع القرارات، مما يعزز مهاراتهم، ويفسح المجال أمامهم لمزيد من التطور في مجال تمكينهم لاحقاً.
 - تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها حلقات الجودة وفرق المهمات الخاصة وفرق حل المشكلات الطارئة في العمل وفرق العمل الذاتية وفرق المشاريع الخاصة لتأهيلهم لمرحلة التمكين الفعلية.
 - وتسمى مرحلة التمكين التي تمنح العاملين فيها سلطة صنع القرارات والتحكم في كيفية القيام بأعمالهم، فضلاً عن منحهم القوة في التأثير والتغيير في مجالات المنظمة المختلفة، كالأهداف التنظيمية والهياكل وأنظمة المكافآت (أحمد الكيلاني، أحمد أبو بكر، و حسن أبو العيلة، 2018، الصفحات 6-7).
- وتناولت دراسة "كونجر وكننغو" (Conger & Kanungo 1988) خمسة مراحل لتحقيق التمكين:
 - المرحلة الأولى: ويتم فيها تشخيص الظروف داخل المنظمة وذلك من أجل تحديد العوامل التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين، والتي يمكن أن تكون عوامل تنظيمية مثل: الهيكل التنظيمي، المناخ

البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام الاتصالات، المركزية العالية إذ يجب على المنظمة الهادفة إلى تبني التمكين أن تضع إستراتيجية فعالة لإزالة هذه المعوقات والتخلص منها.

- المرحلة الثانية: ويتم من خلالها تبني الأساليب والمبادئ الإدارية الداعمة للتمكين مثل: الإدارة بالمشاركة، والإدارة بالأهداف، والإثراء الوظيفي، والأهم التركيز على ربط نظام المكافآت بالأداء.

- المرحلة الثالثة: ويتم فيها تقديم معلومات للأفراد عن أدائهم والتغيرات التي تحققت فعلا، وذلك من أجل تثبيت السلوكيات الداعمة للتمكين والتخلص من الممارسات السلبية.

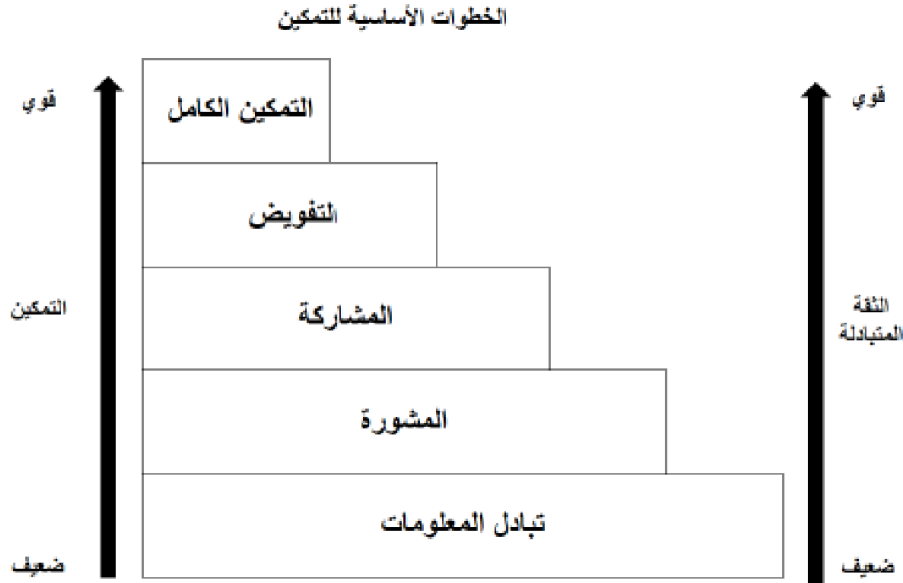
- المرحلة الرابعة: نتيجة لاستقبال العاملين المعلومات وتحليلها فالمفروض أن يزداد في هذه المرحلة شعورهم بالتمكين، ومن ثم الاتجاه نحو مضاعفة الجهود المبذولة، وارتفاع الاعتقاد بالفعالية الذاتية.

- المرحلة الخامسة: ويتم فيها اكتمال نموذج التمكين حيث تتضح معالمه وتصبح الإدارة واعية والعاملون على دراية بما يجب عليهم القيام به، وعليه فالمطلوب هنا هو محاولة تثبيت السلوكيات والممارسات التمكينية لتصبح مكونا أساسيا من مكونات ثقافة المؤسسة ورؤيتها، مع السعي لمحاولة التطوير والتكيف بما يتناسب ومستجدات بيئة الأعمال (جوال، 2015، ص 129).

ومن المراحل التي حددها "مصطفى" (2004) هي:

- التهيئة المبدئية: التعريف بالتمكين وفلسفته وأهدافه ودور كل فرد وكل فريق.
- التطبيب: معالجة ما قد يظهر من القلق وعدم تجانس أعضاء الفريق أو الفرق.
- التأقلم: يتأقلم أعضاء الفريق على العمل بأسلوب الفرق ذاتية الإدارة.
- الأداء: جهود العاملين أفرادا وفرقا نحو بلوغ الأهداف المخطط لها (البوايزة، 2011، ص 13).

الشكل رقم 5: الخطوات الأساسية لتطبيق التمكين الإداري



المصدر: نانسي الحراوي. (2022). مستوى تمكين موظفي معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في التخطيط التشغيلي. رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، ص 23.

13- معوقات تطبيق التمكين الإداري:

مما لا شك فيه أن عملية التغيير يقابلها مقاومة، هذه المقاومة قد تأتي من موظفين يخافون التغيير بحد ذاته، أو يتوقعون فقدان امتيازات، وقد تأتي هذه المقاومة من الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يكبح المشاركة ويحدد مراكز القرار ويقيد الاتصالات هناك العديد من العقبات التي تقف حائلاً في اتخاذ التمكين كاستراتيجية تنظيمية ومنها:

- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار .
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان صلاحياتهم ووظائفهم.
- خوف الموظفين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- ثقافة تنظيمية تفضل الأنماط الإدارية التقليدية.
- غياب مفهوم الثقة بين موظفي المنظمة والقادة.
- نظام مكافآت غير ملائم مع مفهوم التمكين و فرق العمل.
- ضعف نظام التحفيز.
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي (تدرانت، 2015، ص 14).

وقسم "المومني والقضاة" (2009) معوقات تطبيق عملية التمكين الإداري كما يلي:

13-1- معوقات شخصية:

- عدم الرغبة في التغيير.
- المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- خوف العاملين من تحمل المسؤولية.
- ضعف نظام التحفيز ونظام المكافآت.
- ضعف التطوير والتدريب الذاتي للعاملين.

13-2- معوقات اجتماعية وثقافية:

- الاعتقاد بأن الخيال والتأمل مضيعة للوقت ونوع من الكسل.
- تفضيل التقليد على التغيير والتجديد.
- إتباع العادات السائدة في الأسرة والمجتمع.
- الخوف من أن يأتي المبدع بأشياء جديدة يعاقبه عليها المجتمع.
- التفوق على الذات وعدم الانفتاح على المجتمعات الأخرى.
- ذوبان الفرد في الجماعات وإهمال مواهبه وقدراته.
- عدم الاستقرار الأمني والاجتماعي.

13-3- معوقات اقتصادية:

يعتبر تدني المستوى الاقتصادي عائقاً في انخفاض مستوى الإبداع الفردي والمؤسسي على حد سواء، إذ أن المال هو عصب الحياة وأن تدني مستوى الدخل يقف عائقاً أمام رب الأسرة على إشباع حاجاته الأساسية، فالتدهور الاقتصادي والاجتماعي، وتفاقم مشكلات المديونية الخارجية، يترتب عليها آثار سلبية على الإبداع.

13-4- معوقات إدارية:

- كثيرة هي المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري ومن أهمها:
- مقاومة الإبداع من خلال الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات والخوف من الفشل.
- عدم ثقة بعض المدراء بأنفسهم.
- سوء المناخ التنظيمي.

- عدم وجود قيادات إدارية مؤهلة (الجعبري، 2018، الصفحات 28-29).
 ووجد "مينون" (Minon 1995) أن التركيز، والشكليات، وضعف الاتصالات، والغموض في الدور ومعارضة التغيير يحد من التمكين في المنظمة (Shekari and others, 2011, p. 162).
 وأشار "جيسون" (Jibson 2003) أن أسباب فشل التمكين تكمن في خوف المدراء من فقدان السلطة والقوة، فهم اعتادوا على أسلوب أكثر رسمية للإدارة، كما أن بعض المشرفين يواجهون صعوبة في تمكين المرؤوسين فضلاً عن الإيمان بنموذج التدريب الإداري وعدم القدرة على استبداله بالنموذج القائم على الأساس التوجيهي لماهية العمل، ويضيف هؤلاء الكتاب أن بعض العاملين لديهم صعوبة في تحمل المسؤوليات الكبرى التي يحتاجها التمكين.

ويرى "اندراس" (Andravs 2006) من معيقات التمكين:

- عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين.
- رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية.
- المناخ التنظيمي غير الصحي، مما ينعكس سلباً على معنويات العاملين ومستوى أدائهم.
- ضعف نظام الحوافز وعدم عدالته.
- ضعف العملية التدريبية والتطوير الذاتي (الماضي و نصيرات، 2011، ص 534).
- وحدد "العنبي" (2005) بعض المعوقات التي تواجهها المنظمات العربية والتي تحد من قدراتها على تطبيق التمكين ومن هذه المعوقات:
- الهيكل التنظيمي الهرمي.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- عدم الرغبة في التغيير.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان الوظيفة والسلطة.
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- النظم والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظام التحفيز.
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.

- انعدام الثقة الإدارية.
- عدم ملائمة نظام المكافآت (العتيبي، 2005).
- وتوصلت دراسة "سوكوتا وجوهانسن" (Socota & Johansen 2006) إلى تحديد ثمانية عقبات يمكن أن تعيق عملية التمكين وهي:
- إنعدام الثقة Distrust.
- تجاهل المعرفة Disregarding knowledge.
- سوء الفهم Misunderstanding.
- الاعتمادية أو التبعية Dependency.
- الطريقة الأبوية في الحكم Paternalism.
- العلاقات الغير متماثلة Asymmetrical Relationship (جلاب و الحسيني، 2013، ص 113).

14- أبعاد التمكين الإداري:

- يختلف الباحثون فيما بينهم فيما يتعلق بالأبعاد التي تتكون منها عملية التمكين الذي حدده البعض من خلال بعدين، والبعض الآخر ذكر أنه يتكون من أكثر.
- ويرى "سبيكتور Spector" أن للتمكين بعدين هما:
- البعد المهاري: ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة.
 - البعد الإداري: ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة (كرمية، 2008، ص 65).

ويرى "توماس وفلثهوس" (Thomas & Velthouse 1990)، أن أبعاد التمكين هي :

- المعنى: ويقصد بالمعنى هنا إستشعار الموظف قيمة العمل الذي يقوم به ومعناه ولذلك فإن المعنى يتضمن التوافق بين متطلبات العمل والأدوار التي يقوم بها الفرد من جهة، والاعتقادات والقيم والسلوكيات من جهة أخرى، فإذا كانت جميع هذه الإعتبارات منسجمة فإن الوظيفة بلا شك ذات قيمة وإذا كانت متناقصة، فهذا يكرس شعور الموظف بنقص المعنى، أي أن الوظيفة لا معنى لها، وكثير ما يقول الموظفون بأن " وظيفتي لا معنى لها " عندما تكون روتينية أو عندما لا يتوافق عمله مع قيمه أو قدرته أو مبادئه (بوكرسيدي، 2014، ص 60).

- الشعور بالتأثير: ويجسد هذا البعد المدى الذي يشعر به الفرد بامتلاك التأثير على المخرجات المرغوبة وهو قناعة الفرد في التغيير والاختلاف تجاه ما يحدث في مكان العمل والشعور بالتأثير على مجريات العمل والمخرجات التنظيمية التي تحدث أي أنه يعكس اعتقاد الأفراد بأنهم يستطيعون التأثير في النظام الذي يعملون في إطاره (العطوي والحسيني، 2017، ص 167).
- التحفيز الذاتي: يكون التمكين فاعلاً عندما توفر المنظمة المكافآت المناسبة لعمالها، فالتمكين يتطلب نظام عوائد مختلف تؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة، ويتم ذلك عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح.
- تفويض الصلاحية: إن المؤسسة الناجحة هي المؤسسة التي يسعى المدراء فيها لجعلها تتمتع بزيادة التفويض، وأن تكون السلطة فيها لا مركزية، بمعنى قابلية المدراء لتفويض الصلاحية الرسمية إلى المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي، بما يختلف مع المركزية والتي هي احتفاظ المدراء في المستويات العليا بكافة الصلاحيات، أي أن اللامركزية تقاس بمدى وعدد القرارات التي تصدر من المستويات الدنيا المتمثلة باتخاذ القرارات والسرعة في تنفيذها (الادلبي، 2019، ص 59).
- الاختيار: ويعني تقرير المصير ويعكس التوجه الذاتي الإيجابي للشخص فيما يتعلق بالدور الوظيفي وتعتبر النطاقات الموضحة "ضرورية لإلهام السلوكيات التمكينية ويرتبط عدم وجودها بالعجز، مما يعيق تحقيق الأهداف (Busara, 2016, p15-16).
- ويقترح "كارين" (Karen 2006) أربعة مناهج لتمكين الموظفين وهي:
- مشاركة الموظف في صنع القرار، مشاركة الموظف في عمليات التخطيط، تزويد الموظفين بالتدريب التنظيمي المستمر والدعم، والثناء المستمر للموظفين الجيدين (Asiri, 2020, p 163).
- ومن الأبعاد التي حددها "البدران" (2020):
- التأثير: ويشير إلى درجة شعور الفرد بأن له تأثيراً على الإدارة الإستراتيجية والمخرجات التشغيلية المتعلقة بالعمل ومستوى اعتقاد الفرد بأن له دوراً فعلياً في المخرجات والنتائج التنظيمية.
- حرية الاختيار: ويشير إلى شعور الفرد بالحرية في تنظيم أنشطته الشخصية، وذلك له الحق في اختيار وقت البدء في تطوير الأنشطة واختيار أساليب تنفيذ واجباته.
- الشعور بالقدرة: يشير إلى مدى شعور الفرد بالقدرة على إنجاز المهام والمسؤوليات الموكلة إليه للقيام بالوظيفة بكفاءة وفعالية.

- الشعور بالثقة: يشير إلى مدى شعور الفرد بأن المدراء يعاملونه معاملة عادلة يشعره بالأمان وإحساسه بعدم التعرض لأي ضرر.

- الشعور بالأهمية: يشير إلى القيمة التي يعطيها الفرد لأهمية مهام العمل المخصصة له، والتي يبنيتها بالاعتماد على معايير الخاصة ويشير أيضًا إلى مستوى التوافق بين دور الفرد في وظيفته ومعتقداته وقيمه وسلوكياته (Albdareen, 2020, p197).

وحدد "قوندال و خان Gondal & Khan" أبعاد التمكين الإداري هي:

- شدة البأس Potency: أي أن يكون الأفراد العاملين مؤهلين وقادرين على إنجاز مهامهم المتعلقة بالعمل.
- المعنى Meaningfulness: من خلال تأدية مهام تتميز بكونها مهمة للأفراد وذات قيمة لهم.
- الاستقلالية Autonomy: من خلال منح الأفراد الاستقلالية في كيفية تنفيذ مهامهم.
- التأثير Impact: ويشير إلى إدراك أهمية ودلالة الأثر في الأعمال المنجزة والأهداف التي تم تحقيقها (الرويلي، 2017، ص 14).

وحدد "لاشلي" (Lashley 1994) أربع أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة

التمكين المستخدم في أي منظمة وفيما يلي عرضاً لهذه الأبعاد:

- تحديد المهمة: يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم وإلى أي مدى يتم توجيههم، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها؟ وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام؟ وإلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال؟

- القوة: إن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يركز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم.

- الالتزام: يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإدعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

- الثقافة: يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين والثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين بل قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين (العنبي، 2005، الصفحات 7-8).

ومن الأبعاد ما حدد "محمديّة" (2016) في دراسته (أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية) خمسة أبعاد للتمكين الإداري شملت 26 بند وهي الأبعاد المستخدمة في الدراسة الحالية:

- تفويض الصلاحيّة: هي درجة تنازل الرئيس عن جزء من صلاحيّته ومنحها للعاملين لأداء المهام المناطة بهم.

- المشاركة في إتخاذ القرار: تعبر عن مدى مشاركة الموظفين في عملية إتخاذ القرارات في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، وكذلك مشاركتهم في تحمل المسؤوليات لحل المشكلات.

- التحفيز الذاتي: يمثل درجة الشعور الإيجابي لدى الموظف بأن هيئة تنشيط السياحة الأردنية تقوم بتشجيعه على تحمل المسؤولية الشخصية، بالإضافة إلى تقدير جهوده في العمل ومساعدته على الإحساس بالإنجاز.

- بيئة العمل: يقصد بها الجو العام داخل هيئة تنشيط السياحة الأردنية بحيث يشمل رصد كافة الإجراءات داخلها من حيث الأداء، القدرة على الإستمرار والمنافسة، بالإضافة إلى الاهتمام بعناصر البيئة الداخلية والخارجية والعمل.

- بناء الثقة: هي الشعور الإيجابي المتبادل بين الإدارة والعاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، ويعبر عن مستوى الفرد واستعداده في الإعتماد على تصرفات الآخرين ومدى ثقته بقدرته وإبداعه (محمديّة، 2016).

15- نماذج التمكين الإداري:

اجتهدت مجموعة من كبار الباحثين في بناء نماذج للتمكين تحاول المنظمات من خلالها تطبيقه وعليها مراعاة الظروف البيئية الداخلية والخارجية المتغيرة لها قبل اختيار النموذج المناسب لاعتماده في ذلك، وفي ما يلي سوف نعرض أهم النماذج التي طبقت في العديد من المنظمات خاصة منها الاستشفائية:

15-1- نموذج روزابيث موس كانتر (Kantre 1977):

تضمنت نظرية "كانتر" (1977) للتمكين الهيكلي مناقشة للسلوك التنظيمي والتمكين بتعزيز التمكين في بيئات العمل التي توفر للموظفين إمكانية الوصول إلى المعلومات والموارد والدعم وفرصة التعلم والتطوير وتم تطبيق نظرية كانتر على نطاق واسع في منظمات الصحة.

يعتمد نموذج كانتر على عمليات المنظمة وأفعال قادتها حيث تلعب أدواراً متكاملة في مواقف وسلوكيات الموظفين، وتقترح أن يظهر الموظفون سلوكيات مختلفة بناءً على وجود دعائم هيكلية معينة

لضمان حصول العمال على تجارب إيجابية و انفتاحهم على التغييرات في مكان العمل، وتشجيع المنظمات على اتباع مفاتيحها الستة: إظهار، تحدث، إبحث، فريق واحد، لا تستسلم أبدا، إرفع الآخرين.

ركزت نظرية كانتر للتمكين الهيكلي على تعزيز المنظمة ككل بدلا من الفرد وتتماشى معتقداتها مع القول المأثور "ارتفاع المد يرفع كل القوارب"، إذا كانت لدى الشركة ثقافة إيجابية وكانت ناجحة، فيشعر موظفوها بالقدرة على الأداء على أعلى مستوى وسيكونون أكثر تقبلا للتغيير من خلال استخدام هذه المفاتيح الستة في عملياتهم اليومية سيكون قادة الأعمال في طريقهم لتعزيز شركة ناجحة.

وأوصت بأن يبحث رواد الأعمال وأصحاب الأعمال الصغيرة دائما في تنفيذ بيئة عمل إيجابية والحفاظ عليها هذا مهم بشكل خاص للشركات الجديدة حيث يحتاجون إلى إنشاء ثقافة الشركة وإنشاء مجموعة من القيم لتحفيز أنفسهم وفرقهم إذا لم يكن لدى الموظفين إحساس إيجابي بالعمل ومهمته، فمن غير المرجح أن يؤديوا أفضل ما لديهم من قدرات، وسوف يتعثر العمل (Sean, 2022).

15-2- نموذج كونجر وكانينغو (Conger and Kanungo 1988)

في مقالهم "عملية التمكين: دمج النظرية والممارسة"، عرّفا التمكين على النحو التالي: عملية لتعزيز مشاعر الكفاءة الذاتية بين أعضاء المنظمة من خلال تحديد الشروط التي تعزز العجز ومن خلال إزالتها من قبل كل من الرسمية، الممارسات التنظيمية والتقنيات غير الرسمية لتوفير الكفاءة الذاتية، يجادلون بأن العناصر العلائقية مثل تفويض السلطة ومشاركة المعلومات والموارد هي فقط الشروط التي قد تدعم وتمكين عملية التمكين وتشير إلى أن هناك مجموعة أخرى من يجب مراعاة الشروط إلى جانب تلك العناصر.

قام كونجر وكانينغو ببناء نموذج من خمس مراحل لعملية التمكين تشمل تشخيص الظروف التنظيمية المسؤولة عن الشعور بالعجز، وتقنيات لإزالة الظروف المؤدية إلى العجز عن توفير المرؤوسين بمعلومات الكفاءة الذاتية، وشعور المرؤوسين بوجود التمكين والتأثيرات السلوكية للتمكين (Conger & Kanungo, 1988).

أ- المرحلة الأولى:

- عملية التشخيص:

في هذه المرحلة من المهم اكتشاف الظروف المسؤولة عن الشعور بالعجز بين المرؤوسين وهي

كما يلي:

✓ العوامل التنظيمية مثل:

✓ تغييرات تنظيمية كبيرة.

- ✓ الضغوط التنافسية.
- ✓ بدء المشاريع.
- ✓ مناخ بيروقراطي غير شخصي.
- ✓ ضعف الاتصالات.
- ✓ موارد تنظيمية شديدة المركزية.
- أسلوب الإشراف:
 - ✓ تحكم عالي.
 - ✓ السلبية (التأكيد على الفشل).
 - ✓ عدم وجود سبب لاتخاذ الإجراءات.
- أنظمة المكافآت:
 - ✓ غير طارئ.
 - ✓ انخفاض قيمة الحوافز والمكافآت.
 - ✓ عدم وجود مكافآت على أساس الكفاءة.
 - ✓ عدم وجود مكافآت قائمة على الابتكار.
- تصميم الوظيفة:
 - ✓ عدم وضوح الدور.
 - ✓ نقص التدريب والدعم الفني.
 - ✓ أهداف غير واقعية.
 - ✓ عدم وجود سلطة مناسبة.
 - ✓ متنوعة المهام منخفضة.
 - ✓ المشاركة المحدودة في البرامج والاجتماعات ،
 - ✓ القرارات التي لها تأثير مباشر في الأداء الوظيفي.
 - ✓ قلة الموارد المناسبة والضرورية.
 - ✓ قلة فرص تكوين الشبكات.
 - ✓ إجراءات عمل راسخة.
 - ✓ هياكل الحكم العالية.

✓ فرص تقدم منخفضة.

✓ عدم وجود أهداف ذات مغزى.

✓ الاتصال المحدود بالإدارة العليا.

ب- المرحلة الثانية تنفيذ استراتيجيات التمكين:

مثل الإدارة التشاركية ومتطلباتها لتحديد الأهداف وإثراء الوظائف وأنظمة التغذية الراجعة والنمذجة والكفاءة المكافآت القائمة الغرض من تنفيذ هذه الاستراتيجيات هو إزالة بعضها من الظروف الخارجية المسؤولة عن العجز وتوفير المرؤوسين بمعلومات الكفاءة الذاتية في المرحلة التالية.

ج- المرحلة الثالثة تلقي المعلومات:

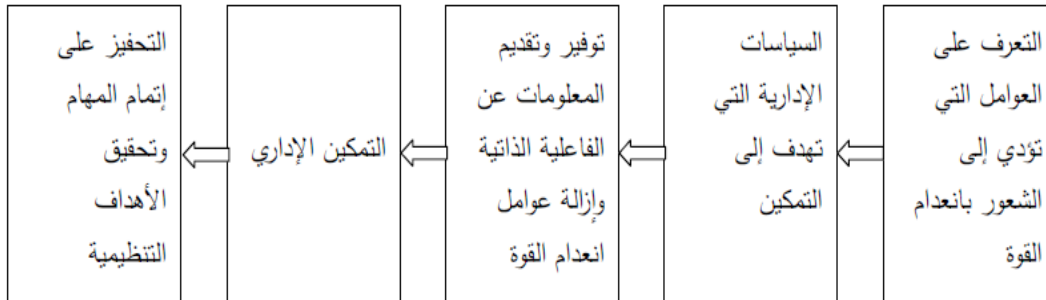
يتم توفير مصدر المعلومات من خلال غير نشط التحصيل، والخبرة غير المباشرة، والإقناع اللفظي، والإثارة العاطفية.

د- المرحلة الرابعة شعور المرؤوسين بالتمكين.

هـ- في المرحلة النهائية يتم ملاحظة الآثار السلوكية للتمكين ويمكن إظهاره من خلال البدء في السلوك والمثابرة على تحقيق أهداف المهمة.

باختصار في "عملية التمكين" ، نظر كونغر وكانونغو إلى التمكين باعتباره "عملية يتم بموجبها إيمان الفرد بفاعليته الذاتية، والتمكين يعني تقوية هذا الاعتقاد أو إضعافه (Adnan, 2003, p23-24).

الشكل رقم 6: نموذج التمكين كونجر وكانينغو (Conger and Kanungo 1988)



المصدر:

Conger, j., & Kanungo, r. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. The Academy of Management Review, Vol. 13, No. 3 (Jul., 1988), pp. 471-482.

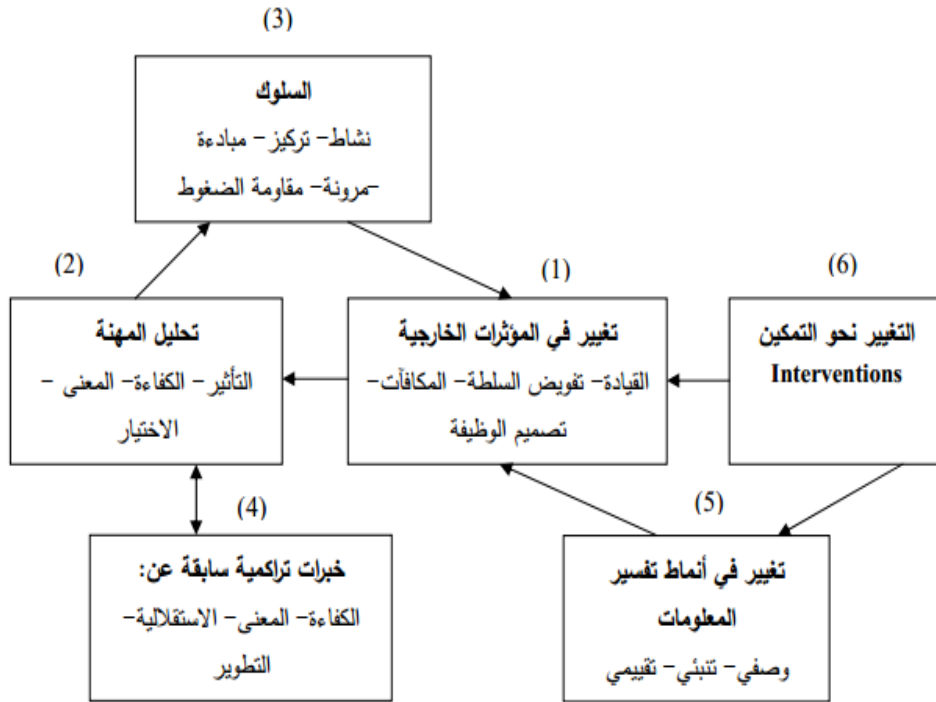
15-3- نموذج التمكين لتوماس وفيلثوس (Thomas & Velthouse 1990):

ويقترح أن التمكين يجب أن يعتبر بناء متعدد الأبعاد وكان تصورهما عن التمكين بأنه مهمة

تحفيز داخلية ذات اربع ادراكات هي:

- المعنى: وهو قيمة الهدف أو الغرض من العمل ويحكم عليها بمقدار ارتباطها بمعايير أو احكام الفرد الخاصة وهو يتطلب نوعا من الموامة بين متطلبات دور العمل وبين المعتقدات والقيم والسلوكيات .
 - الكفاية أو الكفاية الذاتية: وهي اعتقاد الفرد بقدرته على تنفيذ النشاطات بمهارة وهي مرادفة لمعتقدات القوة والكفاية والتمكن الشخصي.
 - حرية الإدارة أو تقرير المصير: في الوقت الذي تكون فيه الكفاية هي التمكن من السلوك ، فان حرية الإدارة هي إحساس الفرد بأن لديه القدرة على اتخاذ القرار في تنفيذ وتنظيم أفعاله ، وهو يعكس الاستقلالية في تنفيذ ومتابعة سلوكيات العمل وعملياته
 - التأثير: هو الدرجة التي يؤثر بها الفرد على المخرجات والنتائج الاستراتيجية والإدارية والإجرائية في العمل، والتأثير يقف على الضد تماما من عجز المتعلم.
- وقد جادلا الباحثان بأن التمكين يظهر وعي الموظف بذاته كما جادلا بأن التمكين لا يتعلق فقط بتقييم مهام الموظفين، ولكن أيضا بالعوامل السياقية مثل تفاعلات الموظفين مع المشرفين والأصدقاء والمرؤوسين (Thomas & Velthouse, 1990).

الشكل رقم 7: نموذج التمكين لتوماس وفيلثوس (Thomas & Velthouse 1990)



المصدر:

Thomas , k., & Velthouse, B. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. Academy 01 Management Review. 1990. Vol. IS. No.4. 666-681, 670.

15-4- نموذج التمكين جون فوكس (Fox 1998):

يظهر نموذج التمكين لفوكس مجموعة من العمليات التي تتفاعل وتؤدي إلى التحسين المستمر هذه الخطوات من عملية التمكين صريحة ودمج المعلومات والمعرفة اللازمة لإدارة عملية التمكين. ويحدد نموذج إدارة العملية "فوكس" (Fox 1998) ستة خطوات أساسية يجب اتباعها في تخطيط تنفيذ وتقييم مبادرة المنظمة لتطوير وتمكين الموظفين. هذه الخطوات تخلق عملية حلقة مغلقة نتيجتها هي التحسين المستمر تشمل الخطوات الستة لعملية التمكين ما يلي:

- تعريف وإيصال مفهوم التمكين لأعضاء المنظمة.
- تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجيات التي تصبح إطارا تنظيميا للموظفين في كل مستوى تنظيمي في جهودهم لتطوير وتعزيز التمكين.
- تدريب الموظفين على تولي أدوار جديدة والقيام بواجباتهم بما يتماشى مع أهداف المنظمة لتوسيع وتعزيز التمكين.
- تكييف الهيكل التنظيمي ليجتاز إلى إدارة رشيقة، وتقليل البيروقراطية، مثل فضلا عن قدر أكبر من الاستقلال وحرية العمل.
- تنفيذ أنظمة المنظمة (التخطيط، المكافأة، الترويج، التدريب، التوظيف وما إلى ذلك).
- تقييم وصقل التمكين للموظفين من خلال قياس التحسين والاعتراف بأعضاء المنظمة (John, 1998).

15-5- نموذج تمكين الموظفين فيجيروا ورايت وأندرسون (Figuroa & Rait & 1998): (Anderson)

وفقا لهؤلاء الباحثين الثلاثة، يعد التمكين أحد أهم مفاهيم نظرية الإدارة الحديثة، التمكين هو عملية إرشاد وتطوير المهارات ضروري للموظفين لاتخاذ قرارات مستقلة في إطار الثقافة التنظيمية والتمكين هو هيكل يمكنه كسر التقاليد في تمكين المنظمات وبالتالي يجعل الموظفين لديهم المزيد من الحلول لمشاكلهم في هذه المنظمات، وهو غرس الثقة في بعضنا البعض في تبادل وجهات النظر واحترام بعضنا البعض، التمكين في المعنى الحقيقي هو المعرفة المستخدمة في المواقف الخاصة والضرورية والمحزنة. وقد حدد الباحثين ثلاث مؤشرات للتمكين هذه المؤشرات الثلاثة هي:

- الإرشاد، نموذج السلوك، تطوير سياسة الموظفين ووفقا لهم، فإن التوجيه هو عملية غير رسمية لخلق السلوكيات الصحيحة للموظفين من خلال تعزيز قدراتهم ومستوى مهاراتهم، التوجيه هو عملية تؤكد ما

يفعلونه الناس بشكل صحيح والطرق التي يمكنهم القيام بها بشكل أفضل النموذج السلوكي هو أحد أكثر أشكال النمذجة فعالية في تنمية مهارات الموظفين وتطويرها وتغيير السلوكيات والتوجيه الجيد يجب أن يحدد النموذج المناسب لجذب انتباه الموظفين والمدراء الذين هم بحاجة إلى تغيير التوجيه للحصول على النتائج التي يرغبون فيها، ويواجه المدراء مشكلة في إنشاء سياسات إدارية جديدة لذلك يحتاجون إلى المساعدة (Shahbazian & Beheshtifar, 2020).

15-6- نموذج السعادة عدنان (2003):

اقترح السعادة "عدنان" (2003) نموذج للتمكين استكمالاً لنيل شهادة ماجستير إدارة الأعمال المهنية المدرسة العليا للبحرية مونتيري كاليفورنيا، أمريكا.

واستعرض في هذا البحث أدبيات التمكين والنماذج التي تم تطويرها من أجل اقتراح نموذج التمكين لقوة دفاع البحرين (BDF) وسيكون هذا النموذج متوافقاً مع بيئة وثقافة قوة دفاع البحرين (BDF) والتي تتميز بمجموعة من القواعد وهياكل القيادة الصارمة تستخدم في اتجاه واحد الاتصالات من الإدارة العليا إلى موظفي الخطوط الأمامية عابرة من خلال مستويات مختلفة من التسلسل الهرمي القوة واتخاذ القرار دائماً يقيمون في الأعلى في الماضي خدم هذا النموذج التقليدي (القيادة والسيطرة) المنظمة لكن اليوم فإن التغييرات السريعة في التكنولوجيا جعلت البيئة غير مستقرة فأصبحت بحاجة إلى ممارسات إدارية مختلفة تتغلب على مثل هذه التحديات تشمل الممارسات:

- المشاركة في صنع القرار.
- تقاسم السلطة والسلطة.
- وتفويض فعال.

ويتكون النموذج من ثلاثة أبعاد: تمكين الإدارة وتمكين بيئة العمل وتمكين الأفراد، يحتوي كل بُعد على عدد من العناصر المطلوبة التي يجب تطويرها لإنشاء منظمة تمكينية مستدامة. علاوة على ذلك، التمكين يتطلب تفاعلاً مستمراً بين الأبعاد الثلاثة، بحيث أن يمكن أن يؤدي عدم وجود بُعد واحد إلى جعل البُعدين الآخرين غير فعالين لعملية التمكين.

الغرض من النموذج المقدم في هذا المشروع هو أن يكون بمثابة خارطة طريق لقوة دفاع البحرين لتنفيذ مفهوم التمكين. هذا النموذج يجمع بين الجوانب المختلفة الموجودة في الأدب بطريقة تعتبر مناسبة لـ (BDF) لأنه يعتبر في وقت واحد ومتبادل تطوير جميع مكونات المنظمة في محاولة للتقاط مفهوم التمكين (Adnan, 2003).

15-7- نموذج عالية عارف:

أعدت "عالية عارف" نموذجاً مقترحاً للتمكين في المنظمات العامة المصرية، ويطبق على ثلاث مراحل:

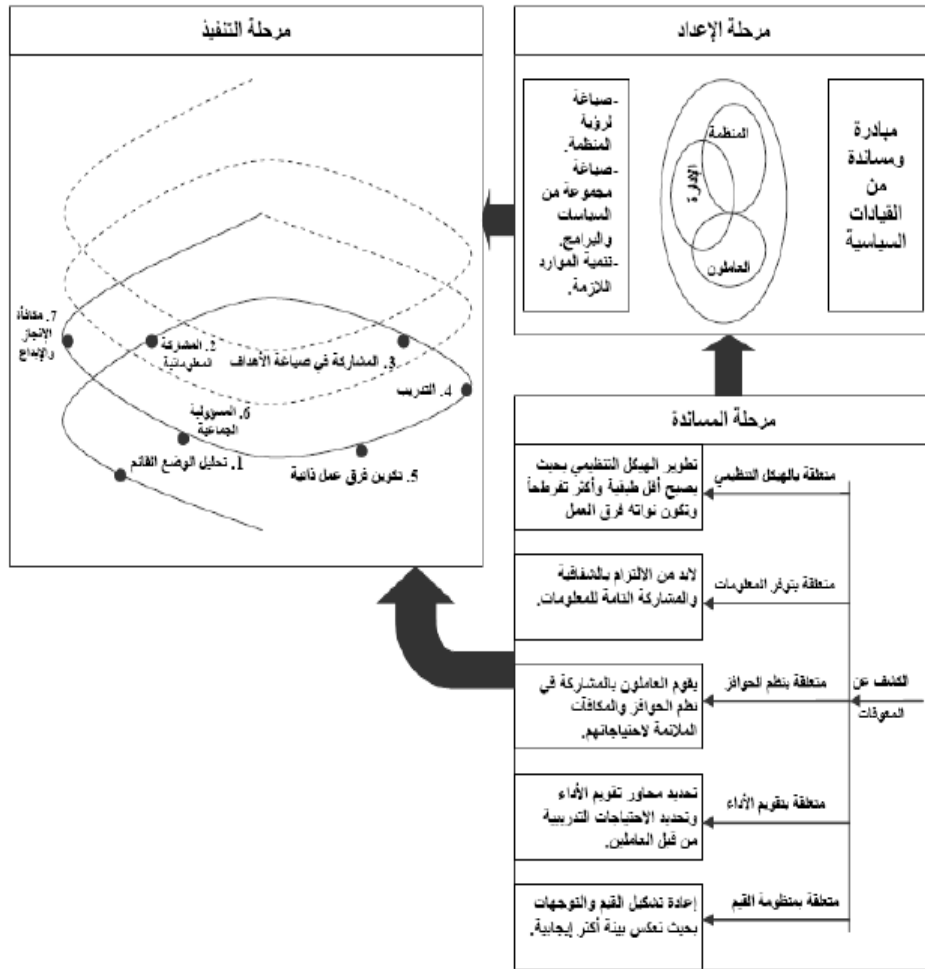
أ- مرحلة الإعداد:

- هي مرحلة تفاعل الإدارة والمؤسسة والعاملين وتهيئة البيئة الملائمة للتمكين من خلال العمل على:
- تحسين أساليب الحصول على الخدمة.
 - المزيد من المرونة والكفاءة في استخدام الموارد.
 - التخلص من نمط الإدارة بالأمر والسيطرة وكذا التخلص من اللوائح المدعمة لهذا السلوك.
 - الاستخدام الأمثل للتقنية في توصيل الخدمة.
 - التقليل من التداخل في مجال الاختصاصات.
- ب- مرحلة التنفيذ:

- تأخذ الشكل الحلزوني الذي يحتوي مجموعة من الخطوات المتكررة بشكل دوري وفقاً لمستوى أداء أعلى يعكس التطور المتوقع لأداء العاملين نتيجة لاستمرار المشاركة في المعلومات. وتشتمل كل حلقة على الخطوات التالية:
- تقويم الوضع الراهن.
 - المشاركة المعلوماتية.
 - المشاركة في صياغة أهداف واضحة للإدارة والعاملين.
 - التدريب الإداري والمهاري.
 - تكوين فرق عمل ذاتية يختلف أعضاؤها وأهدافها تبعاً لاختلاف الأهداف.
 - المسؤولية الجماعية لمستوى الأداء.
 - تقويم ومكافأة الإنجاز والإبداع.
- ج- مرحلة المساندة:

تتكون من محاولات التطوير المستمر من خلال التدقيق المستمر للمشكلات والعقبات التي تظهر أثناء العمل لكي يتم علاجها أولاً بأول (برني، 2014، ص 57)

الشكل رقم 8: نموذج عالية عارف



المصدر: لطيفة برني. (2015). أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية: دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة في بسكرة، الصفحات 58.

خلاصة:

أفضل استخدام للقوى الإنسانية يتم نتيجة لتحقيق أكبر قدر من التمكين، ومن أجل التمكين هناك حاجة ماسة إلى المبادرة والنظام المناسب في بيئة العمل ومن خلال تنفيذ التغييرات اللازمة. إن استيفاء عوامل التمكين في المنظمات مفيد للغاية ويؤدي إلى زيادة إنتاجيتها، من خلال رضا العملاء وزيادتهم، والتوافق مع احتياجات السوق، وزيادة الانتماء والتعاون والمسؤولية لدى الموظفين، وتغيير طريقة الإكراه، وتحسين الجودة في الوظائف، وتحسين العلاقة بين الموظفين والمدراء والمشرفين، والتعامل مع العوائق التي تحول دون تمكين تلك المنظمات من خلال الاعتراف بها.

الفصل الثالث:

الضغوط المهنية

تمهيد:

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالمشكلات الإدارية في كثير من الدول وفي معظم الحالات ليست بالضرورة فنية أو تكنولوجية بقدر ما هي مشكلات إنسانية، وتعتبر الضغوط المهنية من بين المشكلات الإنسانية التي يعاني منها الأفراد والمؤسسات على حد سواء، بحيث تؤثر سلباً على صحة الفرد وانجازه المهني وكذا السير الحسن للمؤسسة، وعندما نتحدث عن ضغوط العمل فإننا نعني بذلك قضية لازمت الإنسان منذ وجوده على هذه الأرض فقد وجد من أجل أن يعمل وكان هذا العمل ولا يزال مصدر التعب وما ترتب عليه وما صاحبه من شقاء مواجهة الإنسان لعدد من المخاطر والتحديات في حياته، واستطاع أن يتكيف مع بعضها ويسخرها لصالحه، في حين كان لبعض هذه المخاطر والتحديات أثر قاسي وشديد يترتب عليها تعاسته.

وعلى مدى عقود كانت الضغوط موضع اهتمام الباحثين لسنوات عديدة ومجموعة متنامية من الأبحاث تسعى جاهدة للإشارة إلى مصادرها والأعراض الناتجة عنها واستراتيجيات التعامل معها. وتختلف حدتها الناشئة عن السلوك الإنساني من مهنة إلى أخرى ومن شخص لآخر وذلك لاختلاف مصادر هذه الضغوط في المنظمات والمهن المختلفة، واختلاف نسبة الاستجابة إليها من شخص لآخر نظراً لاختلاف الفروق الفردية فيما بينهم وردود أفعالهم تجاه المواقف الضاغطة، وتحتاج معالجتها إلى فهم عميق للأسباب والدوافع وراء المظاهر السلوكية لذا أصبحت الدراسات السلوكية من أهم أدوات الإدارة في تحليل مشكلاتها واتخاذ القرارات المناسبة لها.

ويرجع الاهتمام بدراسة الضغوط المهنية للتبعات والتكاليف الباهظة التي تسببها هذه الضغوط للأفراد والمؤسسات، وتنتج هذه التكاليف عن العلاقة الوثيقة بين الضغوط وأطياف واسعة من الأمراض الجسدية والاضطرابات النفسية، والغياب عن العمل والاستهداف للحوادث، والصراعات والمشاجرات والسلوك العدواني، وسوء التوافق، وفي نفس الوقت لا يملكون الأساليب والطرق الفنية الإيجابية الملائمة لمواجهتها أو التعايش معها والتقليل من تأثيراتها إلى حد معتدل.

أكد "هانز سيلبي H Selye" أن الضغط جزء من حياتنا وهو منتج ثانوي طبيعي لكل نشاطاتنا وليس هناك ما يدعو لاجتنابه شرط أن يكون بصفة معتدلة (سعد، 2019).

1- ماهية الضغوط المهنية:

سنحاول في هذا الفصل تعريف مفهوم الضغوط المهنية من خلال استعراض مختلف الزوايا التي عرف من خلالها والتطرق إلى الجذور التاريخية لهذا المفهوم ومساهمة المدارس الفكرية في فهم أسبابها وإيجاد حلول لها، وأهمية وأهداف دراسة هذه الظاهرة في المنظمات.

1-1- مفهوم الضغوط المهنية:

1-2- الدلالة اللغوية لكلمة "ضغوط":

درج الباحثون قبل الولوج إلى القضايا الفكرية التي هي قوام الاصطلاح، إلى اللجوء إلى تفسير الاصطلاحات على ما يوجبه مجاز اللغة من معان وأبعاد وظلال. وبالعودة إلى المعجمات يُلاحظ أن الأصل اللغوي لهذه المادة جاءت في (لسان العرب) على النحو التالي :

ضَغَطَ ضَغْطَةً عَصَرَ الشَّيْءَ إِلَى شَيْءٍ، ضَغَطَهُ يَضْغُطُهُ ضَغْطًا زَحَمَهُ إِلَى الْحَائِطِ وَنَحَوَهُ، وَيَقَالُ ضَغَطَهُ إِذَا عَصَرَهُ وَضَيَّقَ عَلَيْهِ وَقَهَرَهُ، وَعَنْ ابْنِ مَنْظُورٍ: الضَّغْطَةُ - بِالضَّمِّ - الشَّدَّةُ وَالْمَشَقَّةُ (بوزرمة ، 2014).

وفي المعجم الوسيط" ورد ضَاغِطَةً بِمَعْنَى زَاخِمَةٍ الضَّغْطَةُ الضَّيْقُ، الْقَهْرُ وَالِاضْطِرَارُ، الزَّحْمَةُ وَالشَّدَّةُ" (عريس ، 2017).

وترجع كلمة الضغط في مفهومها اللغوي إلى ضَغَطٌ فقد جاء في القاموس المحيط للفيروزي أبادي ضَغْطَةً بِمَعْنَى عَصَرَهُ وَزَجَّهُ إِلَى شَيْءٍ مَا، وَالضَّغْطَةُ بِالضَّمِّ الضَّيْقُ وَالْإِكْرَاهُ وَالشَّدَّةُ (إبراهيمي، 2015). أما في "قاموس معاني الطالب"، جاء تعريف الضغط كما يلي: ضغط، ضغطاً ضغط على فلان أي عمل ما يهدف إلي إكراهه على الشيء، أو تغيير رأيه، ويقال: ضغط عليه في أمر أي تشدد وضيق عليه (برزون، 2014، ص 92).

ضغط، ضغطاً، عص، كَبَسَ أَي مَارَسَ ضَغْطًا عَلَى جِسْمٍ لِإِنْقَاصِ وَزْنِهِ أَوْ حَجْمِهِ، وَجَمَعَهَا ضَوَاعِيطٌ وَمَصْدَرُهَا ضَغْطٌ، وَقَدْ يَكُونُ ضَغْطًا مَادِيًا أَوْ مَعْنَوِيًا (شويطر، 2017، ص 30).

وجاء في المورد بمعنى يضغط (STRESS) إجهاد وهو مشتق من ضغط (PRESS) بمعنى طوق ذراعيه وجسمه مؤدياً إلى الاختناق الذي يسبب القلق (مرنيز و بن الحاج، 2016، ص 121).

والكلمة اللاتينية "STRINGERE" التي تعني الشدة والتوتر وفي اللغة الفرنسية تستخدم كلمة Détresse، وتقابلها الكلمة الإنجليزية Distress التي تعني "الحُزْنَ والبُؤْسَ والتَّعَبَ" وقد ظهرت كلمة Distress في الآداب الإنجليزية بداية القرن الرابع عشر حتى بدايات القرن العشرين حيث استخدمت للدلالة

على تلك القوة أو الشحنة التي تترك تأثيرا كبيرا على شخص أو شيء مادي وبهذا المعنى فإن الضغط مستعار من الفيزياء ويشير إلى قوة تمارس ضغطا على الأجسام كسقوط جسم على آخر مما يؤدي إلى تغيير شكله أو اصطدام جسمين ما يخلف ضغطا على كل منهما (سعد، 2019، ص 42).

1-3- تعريف الضغوط المهنية

ليس هناك تعريف محدد ودقيق لهذا المفهوم ويرجع ذلك أساسا إلى ارتباط موضوع الضغوط بكثير من العلوم الأخرى، فهو يمثل أحد الاهتمامات المشتركة بين الباحثين في كل المجالات الطبية والنفسية والاجتماعية والتنظيمية، الأمر الذي أدى إلى انعكاس نظرة هؤلاء الباحثين عن ضغوط العمل، وبالتالي تعدد الطرق والآراء في الطرح حول هذا المفهوم وطريقة تناولهم له (النوشان، 2003، ص 26).

ويعرف الضغط حسب معجم علم النفس بأنه الإحساس بالانعصاب أو الإجهاد أو إحساس الفرد بأنه مشدود ويحدث هذا عادة نتيجة لتعرضه لقوة في البيئة الخارجية، ومستقبلات الإحساس بالضغط قد تتداخل وتتشابك مع مستقبلات الألم، حيث يصحب أحد الإحساسات إحساس آخر (بومجان، 2016، ص 39).

ويعرف حسب (سيزلاقي ووالاس) بأنه:

تجربة ذاتية تحدث اختلالا نفسيا أو عضويا لدى الفرد و تنتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه.

وعليه فإن هناك ثلاث عناصر رئيسية لضغوط العمل في المنظمات وهي كما يلي:

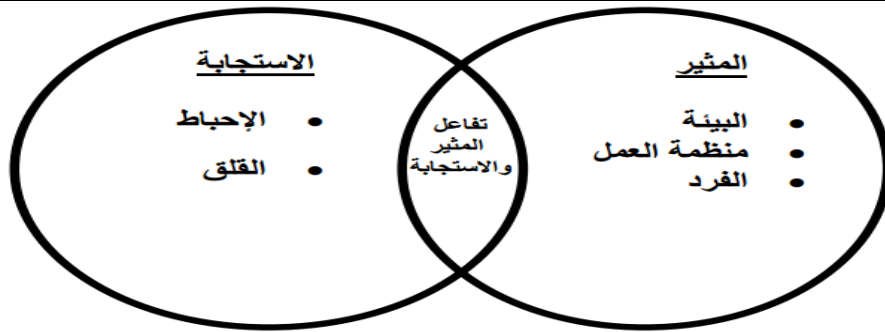
- عنصر المثير: يشتمل هذا العنصر على المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط وقد تأتي هذه العناصر من البيئة أو المنظمة أو الأفراد.

- عنصر الاستجابة: يتكون هذا العنصر من ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد مثل الإحباطات والقلق والتوتر وغيرها.

- عنصر التفاعل: وهو العنصر الذي يحدث التفاعل ما بين عوامل المثيرات والاستجابات، ويأتي هذا التفاعل من عوامل البيئة والعوامل التنظيمية في العمل والمشاعر الإنسانية وما يترتب عليها من استجابات (مسلم، ب.ت ، 2007).

ويمكن توضيح تلك العناصر من الشكل التالي:

الشكل رقم 9: عناصر الضغوط المهنية



المصدر: عبد القادر أحمد مسلم. (2007). مصادر الضغوط المهنية وآثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة. رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة الاعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية غزة، ص 10.

واقترح كيم ودياموند (Kim and Diamond 2002) ثلاث مكونات لتعريف الضغوط:

- زيادة الإثارة والتي يمكن أن تكون قياسه من الناحية التشغيلية باستخدام تخطيط كهربائية الدماغ، أو مستويات الكيمياء العصبية (الأدرينالين، الجلو كورتيكويد).
- يجب اعتبار التجربة كرهاً.

- النقص في السيطرة على تجربة مكروهة لها تأثير عميق على مدى التوتر الذي تشعر به التجربة وعنصر التحكم "القابلية للتنبؤ" هو المتغير الذي يحدد في النهاية حجم تجربة الإجهاد وقابلية الفرد لتطوير عواقب سلوكية وفسولوجية ناتجة عنه.

وبالتالي فإن حجم الضغط (S) يقارب ناتج:

✓ الإثارة " (E) Excitability/Arousal"

✓ النفور الملحوظ " (A) (Perceived aversiveness)"

✓ عدم القدرة على التحكم " (U) (Uncontrollability)" (U) (Fink ,2016 ,P14) S = E x A x U

يحمل مفهوم الضغوط المهنية في طياته العديد من التفسيرات بسبب اختلاف توجه الباحثين والدارسين وميادينهم البحثية، والجانب الذي تناوله والبيئة التي أجريت فيها دراساته، وكذا التطور التاريخي لهذا المفهوم ومدى تأثيره وتأثيره بالمتغيرات التنظيمية الأخرى، ويمكن القول أنه لحد الساعة لا يوجد تعريف محدد وشامل ومتفق عليه من قبل الباحثين.

ولما قيل بخصوص هذا المفهوم يمكن صياغة جدول يوضح ما تيسر الحصول عليه من وجهات النظر في هذا الجانب.

الجدول رقم 4: مجموعة تعاريف للضغوط المهنية

صاحب التعريف	التعريف
--------------	---------

1-كانون (Canon 1929)	هو رد فعل لحالة طارئة (بوزرمة،2014).
2-هانز سيلبي (Hanse 1930)	هو الاستجابة الغير محددة للجسم تجاه أي وظيفة تتطلب منه ذلك لظروف مؤلمة أو غير سارة (زريبي، 2014، ص 13)
3-هال منتسفيلد (Hall1971)	هو قوة خارجية تؤثر في النظام سواء كان فردا أو منظمة وتؤدي إلى حدوث تغيرات داخلية في صورة إجهاد" (مكناسي،ب.ت ، 2007).
4-كريكو (Kirikou1979)	هو استجابة فسيولوجية ونفسية تنتج من محاولة الفرد في التوافق والتكيف مع كل الضغوط التي يتعرض لها (بومجان، 2016، ص 42).
5-ميدل وهيث (Model & Hide1981)	هو قوة تتطلب رد فعل فيزيولوجي، وسيكولوجي، وانفعالي، ناتج عن استجابات الأفراد للمثيرات البيئية والصراعات والأحداث الضاغطة المتباينة (شويطر، 2017، ص 31).
6-لزاروس وفولكمان (Lazarus 1984 & Folkman)	هو ذلك التفاعل الخاص بين الفرد والعوامل الخارجية الخاصة بالبيئة، حيث تنشأ الضغوط عندما يتم تقييم الموقف من قبل الفرد على أنه يفوق إمكانياته ومهدد لتوازنه (سعد، 2019، ص 48).
7-الخصري (1991)	كل تأثير مادي أو نفسي أو معنوي يأخذ أشكالا مؤثرة على سلوك متخذ القرار وتعيق توازنه (عقبلي، نعساني، و دوليبي، 2007).
8-بنجمين (1993)	القوة التي تنتج توتر وتشوه الشيء الذي طبقت عليه وفي هذا المعنى يتعلق الأمر بمثير خارجي مهما كان نوعه (موفق، 2015، ص 22).
9-برودنسكي (Brodinski 1994)	هو تفاعل بين الفرد والبيئة ينتج عنه تغييرات جسمية ونفسية تحدث انحرافات في أداء الفرد الطبيعي (المعشر، 2009).

أي سمة متصورة للبيئة تضر أو تهدد أو تتحدى العامل (MURTAZA, 2017, p36).	10-توماس وجانستر (1995) Thomas (& Janster
حالة مزعجة يتخللها الشعور بالتوتر تظهر عندما تكون المتطلبات تفوق القدرات أو إمكانيات الفرد ويستجيب لها الفرد بمجموعة استجابات معرفية سلوكية (غربي، ب.ت، ص 215).	11-أليسون (1998) Alison
هو استجابة العضوية لاعتداءات الفسيولوجية والنفسية وكذا الانفعالات التي تتطلب التكيف (برزوان، 2014، ص 93).	12-جرزاني (2001) Jarazani
هو استجابة الذات عن عدم التوازن الملحوظ بين موارد الفرد ومعالجة مطالبه بنجاح (Heylen, 2018, p24).	13-أندرسون (2002) Anderson
هي نمط معقد من حالة عاطفية ووجدانية وردود فعل فسيولوجية استجابة لمجموعة من الضغوط الخارجية (أبو العلا، 2009، ص 10).	14-الرفاعي (2004)
يستخدم للإشارة إلى كل من يسبب حالة مرهقة (CONNOLLY, 2013, p 6).	15-نيل وجواسيس (2006)
هي التأثير الناتج عن تفاعل قوى ضاغطة مختلفة تؤثر على الخصائص الشخصية (القحطاني، 2007، ص 10).	16-القحطاني (2007)
هو عدم توازن بين الشخص والقيود التي تفرضها عليه بيئته وتصور مواردها الخاصة للتعامل معها (MOUKETOU, 2020).	17- (الاتفاقية الوطنية للإجهاد في مكان العمل، 2008، فرنسا، ANISTF)
إدراك أو شعور الفرد باختلال في حياته البدنية والنفسية كرد فعل للأحداث والظروف الموجودة في بيئة العمل (محيميد، 2016، ص 66).	18-إلهام (2011)

<p>مجموعة من الاستجابات الصادرة عن الفرد عندما تواجهه وضعيات تتطلب منه مجهود للتكيف معها (عريس ، 2017، ص 62).</p>	<p>19-كارولين (Karolin 2012)</p>
<p>هو تأثير البيئة على الكائن الحي الذي يعطل توازنه الداخلي (, Abadi , & Kalkhoran, Shabsavarani , 2015, p. 232).</p>	<p>20-شاسفراني وكالكوران (2015) (Shabsavarani & Kalkhoran</p>

المصدر: من إعداد الباحثة

يتضح من خلال الجدول رقم(1) أن المعنى الذي يعطى لمفهوم الضغط يختلف حسب إتجاه الباحثين؛ ويمكن تقسيم الجدول إلى ثلاث اتجاهات حسب العناصر الأساسية للضغوط وهي: على أساس عنصر المثير، وعلى أساس عنصر الاستجابة، وعلى أساس عنصر التفاعل بين المثير والاستجابة.

- الإتجاه الأول : يتبنى أصحاب هذا الاتجاه تعريف الضغوط باعتبارها مثيرات، وهذه المثيرات الضاغطة هي أحداث تفرض على الشخص وتلزمه أو تتطلب منه تكيفا فسيولوجيا أو معرفيا أو سلوكيا ويطلق عليها مثيرات المشقة أو الضواغط (يوسف، 2007، ص 12).

وأصحاب هذا الاتجاه حسب الجدول هم(هال 1971، ميدل وهيث 1981، الخيضري 1991، بنجمين 1993، توماس وجانستر 1995، ألسون 1998، نيل وجواسيس 2006، القحطاني 2007، شاسفراني وكالكوران 2015).

- الإتجاه الثاني : يرى أصحابه أن الضغوط هي استجابة للظروف البيئية، حيث ينظر للضغوط ضمن هذا المجال أنها رد فعل الفرد لمثير ضاغط في البيئة، وتكون هذه الاستجابات سيكولوجية وفيزيولوجية (العبد الله، 2014، ص 15).

وأصحاب هذا الاتجاه حسب الجدول هم(كانون 1929، هانز 1930، كريكو 1979، جرازاني 2001، أندرسون 2002، الرفاعي 2004، إلهام 2011، كارولين 2012).

- الإتجاه الثالث : ويوصف هذا الاتجاه كذلك بالتوفيقي كونه حاول تجاوز العلاقة (سبب- نتيجة) والضغط حسب هذا الاتجاه هو محصلة سلسلة من السيرورات المعرفية والنفسية والسلوكية ويرى "ستبتوي (Steptoe 1991) أن استجابة الضغط تنتج عن تداخل عدة عوامل تعمل على تغيير الحادث الضاغط وبالتالي تضخيم أو تقليص الاستجابة (سعد، 2019، ص 60).

أصحاب هذا الاتجاه حسب الجدول هم (لازاروس وفولكمان 1984، برودنسكي 1994، ANISIF، 2008).

بعد استعراض التعريفات السابقة يمكننا أن نضيف تعريف للضغط المهني بأنه:

"الاستجابة لمثير شكل فجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات مهمته يترتب عنها خسائر مادية ومعنوية لكلا الطرفين (الفرد، والمنظمة)".

2- الضغوط المهنية والمفاهيم المرتبطة بها:

يعتبر الضغط عاملاً محدد للمرض وهو استجابة نفسية وبيولوجية محدثة اضطرابات متعددة في العضوية أو يزيد من حدتها، وهذا ما تناولته عدد من الدراسات التي حاولت تسليط الضوء على العلاقة المتواجدة بين الضغط وظهور بعض الاضطرابات النفسية، التي من بينها:

2-1- الضغوط والقلق:

معظم الباحثين يتفقون على أن القلق هو إحدى نواتج الضغط وحسب "لادوسور وزملائه 1999 (Ladouceur and others) فالقلق استجابة طبيعية للضغط اليومي وهو جزء من الطبيعة البشرية يمكن أن يصبح مرضياً عندما تكون الضغوط مكثفة جداً أو متكررة، ويعرفون القلق بأنه الخوف من حدث مؤلم يخلق ردود فعل انفعالية تترجم في شكل أعراض نفسية (غربي، 2009، ص 95).

وهو مفهوم متعدد الأبعاد وله مستويات متنوعة ويظهر على أنه جسدي ومعرفي وعاطفي وظاهرة العلاقات الشخصية وهو إشارة تحذير ينبه الفرد إلى أن الخطر وشيك حتى يتمكن الفرد من الإستعداد لمواجهة الخطر، إن المستويات المعتدلة من القلق ضرورية للبقاء على قيد الحياة (Shahsavarani, Abadi, & Kalkhoran, 2015, p235).

ويذكر "النايلسي" (1992) أن فرويد اقترح عدة مقاربات للقلق الذي يعتبر عرضاً أساسياً للضغط

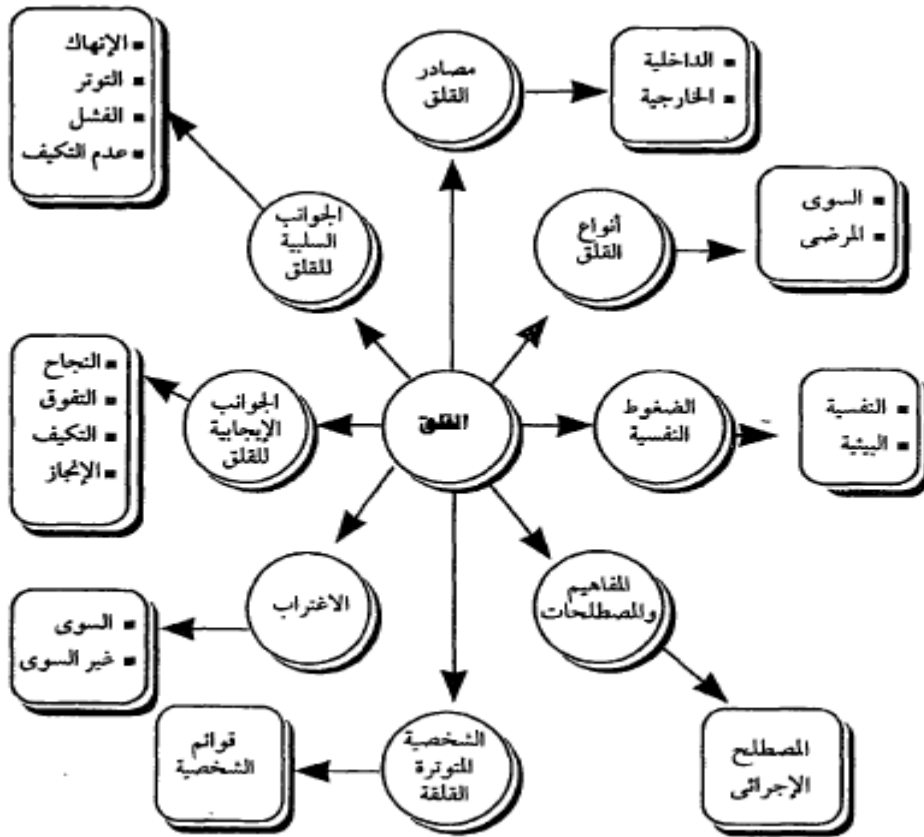
حيث يذكر:

- القلق أمام خطر واقعي: تفجره وضعية خارجية تهدد الفرد عاطفياً.
- القلق الآلي: يرتبط بإعادة تنشيط حالة المعاناة البيولوجية التي يعرفها الفرد في أشهر حياته الأولى.
- قلق الإنذار: يرتبط بالقلق الآلي ويعمل على تحذير الأنا وإطلاق آليات الدفاع.
- قلق الإخفاء: يعبر عن صراع عصابي داخلي (سعد، 2019، ص 50).

كما قام "سپيلبيرجر Spelperjer" بتحديد طبيعة الظروف البيئية الضاغطة وحالات القلق الناتجة عنها، وفسر العلاقة بينهما وبين ميكانيزمات الدفاع التي تساعد على تجنب الضغط كالكبت والإنكار

والإسقاط التي تؤدي إلى سلوك التجنب، وقد ميز "سبيلبيرجر" بين مفهوم الضغط ومفهوم القلق، فالقلق عملية انفعالية تشير إلى تتابع الاستجابات السلوكية التي تحدث كرد فعل لشكل ما من الضغوط، كما ميز "سبيلبيرجر" بين مفهوم الضغط ومفهوم التهديد حيث إن الضغط يشير إلى الاختلافات في الظروف البيئية التي لها درجة من الخطر الموضوعي، أما كلمة التهديد فتشير إلى التقدير والتفسير لموقف خاص على أنه خطير (زعتري، 2010، ص 14).

الشكل رقم 10: الخريطة المعرفية للقلق



المصدر: السيد فاروق عثمان. (2001). القلق وإدارة الضغوط النفسية. دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة-مصر، ص 17.

2-2- الضغوط والإكتئاب:

يواجه الإنسان في حياته اليومية ضغوطا نفسية متعددة، والضغط كما ذكرنا من قبل هو أحداث خارجة عن الفرد، أو متطلبات إستثنائية عليه، أو مشاكل أو صعوبات تجعله في وضع غير إعتيادي فتسبب له توترا وتشكل له تهديدا يفشل في السيطرة عليه، ويترتب عنه اضطرابات نفسية متعددة تؤدي إلى

أعراض جسدية ونفسية، ويمكن تحديد الإكتئاب من الإضطرابات بعد القلق التي تصاحب الأحداث الضاغطة.

وهو من الأمراض النفسية الأكثر إنتشاراً بعد القلق، ومن أكثر المشكلات النفسية والانفعالية التي تدفع الناس لطلب العلاج والبحث عن الدعم النفسي والاجتماعي في المؤسسات والعيادات النفسية والطبية، ويشكل الإكتئاب مع القلق أعلى نسبة بين زوار العيادات النفسية ومؤسسات الصحة النفسية في المجتمعات المعاصرة (لياس، 2006).

ويعرفه "عبد الرحمان العيسوي" (2001) بأنه حالة مزاجية يصاحبها الشعور بعدم القيمة وفقدان الشعور بالألم والنظرة التشاؤمية لحياة الإنسان ومستقبله والكآبة وانكسار النفس وانخفاض الروح المعنوية والشعور بالهم والغم والنكد (عريس ، 2017، ص 63).

عندما يمر الناس بفترات الاكتئاب نتيجة أحداث مثل الخسارة والفشل أو فقدان العمل أو وفاة عزيز تؤدي هذه الأحداث إلى استئارة فترات من الحزن والتشاؤم، عادة ما يستطيعون التخلص من هذه الأحاسيس خلال فترة من الزمن، وقد يكون الاكتئاب مشكلة أطول مدى وأكثر شدة وتنتج عنه آثار انفعالية وسلوكية ومعرفية وبدنية وآثار في الدافعية أيضاً، فخبرات الفرد الانفعالية قد تقتصر على السلبية منها مثل الحزن والبؤس وفقدان السعادة كما تظهر لدى المكتئب أعراض سلوكية مثل البطء في الحديث وضعف النشاط والشعور بالتعب، وتظهر لديهم أعراض بدنية مثل اضطرابات في النوم كالأرق أو النوم الزائد والدوار، وهناك أعراض معرفية مثل وجهات النظر السلبية عن الذات والعالم، واختلالات في الدافعية مثل نقص المبادرة، والانسحاب الاجتماعي وفقدان الشخصية وعادة ما يسبق الاكتئاب وتطوره أحداث وأمور ضاغطة، إلا أنه من المهم الإشارة إلى أن الاكتئاب بدوره يسهم في تطوير أمور ضاغطة لدى الفرد (الدعس، 2018، ص 714)

2-3- الضغوط والإحباط:

إن حدوث مواقف الضغط المستمرة ترتبط دائماً بالمشكلات الصحية والنفسية للأفراد كالإحباط وعند حدوث عوامل إحباط يومية أو مواقف الضغط بصورة متعاقبة بجانب التغيرات النمائية فإن الاستجابة السلبية تبدأ في الظهور وتزداد بتتابع مواقف المشقة والضغط، ويبدو أن هناك علاقة لها دلالتها بين انتشار الإحباط وطموحات الفرد وبين امكانيته وعجزه عن بلوغها (إكتيبي، ب.ت، ص 197).

عرفه "عبد الله" (2004) بأنه حالة انفعالية يمر بها الفرد وذلك عندما لا تشبع رغباته الداخلية نتيجة وجود أو توقع عائق يمنع تحقيق ذلك فيكون الفرد عرضة للعديد من التوترات النفسية.

وهو عامل قوي في عدم الاستقرار النفسي لدى الفرد ويعتبر أحد الأسباب الرئيسية للتوترات التي تصيب الفرد نتيجة عدم تحقيق رغباته واحتياجاته في حياته العامة وذلك لوجود أو توقع عوائق تمنع تحقيق أهدافه. إن الإحباط يؤثر بشكل سلبي على سلوك الفرد في حياته عموماً يعوق تقدمه في مواصلة الحياة ويجعله يبدو مكبل بالهموم وعاجز عن الإنجاز (السلمي، 2020، ص 580).

يحدث الإحباط نتيجة عوائق كثيرة مختلفة، وبعض هذه العوائق خارجية وتنشأ عن ظروف البيئة التي يعيش فيها الفرد، كالعوامل المادية والاجتماعية والاقتصادية التي تعوق الإنسان عن تحقيق رغباته، وقد ينشأ الإحباط عن عوائق شخصية.

إن الإحباط يعرقل الفرد ويصعب انسجامة معه ومع المتطلبات الخارجية ليخضع بذلك إلى نمط معين من الاستجابات والتوجيهات ساعياً لتحقيق التكيف مع هذا الوضع الجديد وأن سلوك الأفراد يختلف حينما يواجهون مواقف إحباطها، فمنهم من يمضي في التفكير وتكرار المحاولات وتجريب وسائل أخرى، حتى يصل في النهاية إلى الهدف الذي يشبع دوافعه، ومنهم من يسلك سلوكاً آخرى كالعدوان (حادقي، 2021، ص 52).

2-4- الضغوط والاحتراق النفسي:

الاحتراق النفسي هو مرحلة متقدمة من الضغوط المستمرة وعلاقة الضغط بالاحتراق هي علاقة العام بالخاص، فالضغط يصيب العديد من الأفراد فهو أساس من أساسيات الحياة وهو دافع لتحقيق حياة أفضل بينما الاحتراق يتعرض له الفرد عندما تزداد عليه الضغوط ولا يمكنه التعامل معها ويتعرض له أفراد دون آخرين، وكل فرد محترق نفسياً يعاني من الضغوط وليس العكس (الزهراني، 2016، ص 9).

ويعتبر "هيربرت" (Herbert 1974) أول من استخدم مصطلح الاحتراق النفسي بعد مجموعة من الدراسات التي قام بها حول مظاهر الاستجابة للضغوط التي يتعرض لها العمال في مختلف القطاعات الخدماتية، حيث أرجع أسباب الاحتراق إلى الاستعمال المفرط للطاقة والذي يؤدي إلى الإنهاك والشلل، ثم يليه الإجهاد الذي يؤدي إلى الانطفاء (تعولميت و عليوة، ب.ت، 2020).

ظاهرة الاحتراق تؤدي إلى سوء التوافق وذلك لتعرض العمال لأسباب مختلفة لظروف لا يستطيعون التحكم فيها مما يمنعهم من القيام بدورهم بشكل فعال، وهو ما يدفعهم إلى الإحساس بالعجز عن القيام بالمهام المطلوبة منهم بالمستوى الذي يتوقعه منهم الإداريون ومنتخذي القرارات، هذا الشعور بالعجز واستنفاد الجهد يؤديان بهم إلى حالة من الإنهاك الانفعالي والاستنزاف النفسي.

توصلت دراسة "طحاينية" وزملاؤه إلى أن العمال يتعرضون لحالات من التوتر والاحتراق النفسي بسبب ضغوط العمل في مختلف المهن والوظائف التي يمارسونها، فعلاقات العمل والظروف الفيزيائية والممارسات الإدارية وضغوط العمل وغموض الدور، وسوء التنظيم وغيرها من الأسباب التي لها دور رئيسي في وجود ظاهرة الاحتراق فمعظم الباحثين يرون أن الاحتراق النفسي حالة من الإنهاك والاستنزاف البدني والانفعالي نتيجة التعرض المستمر للضغوط العالية، أما الظواهر السلبية للاحتراق النفسي فتتمثل في التعب، الإرهاق، فقدان الاهتمام بالآخرين والعمل، والشعور بالعجز (معلوم، 2015، الصفحات 26-27).

الجدول رقم 5: الفروق بين الضغوط المهنية والاحتراق النفسي

الاحتراق النفسي	الضغوط المهنية
- يشعر الفرد بالإجهاد المستمر.	- يشعر الفرد بالتعب.
- يعاني الفرد من التوتر الشديد.	- يعاني الفرد من القلق.
- يؤدي بالفرد للشعور بالملل والضيق من العمل.	- يؤدي بالفرد للشعور بعدم الرضا الوظيفي.
- يؤدي لانتهاء الولاء التنظيمي.	- يؤدي لانخفاض الولاء التنظيمي.
- يؤدي لفقدان الصبر وعدم الرغبة في الحديث.	- يؤدي لتقلب المشاعر.
- يؤدي للشعور بالإحباط الذهني وكثرة النسيان.	- يؤدي للشعور بالذنب وصعوبة التركيز.
- يؤثر على الفرد صحيا، نفسيا وسلوكيا.	- يؤثر على الفرد صحيا، نفسيا، وسلوكيا.

المصدر: سامية بن طالب. (2018). تفعيل دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل في المنظمة. أطروحة دكتوراه تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و عموم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة- بومرداس، ص 34.

3- جذور الضغوط المهنية:

كان أرسطو وبقراط والقدماء الآخرون على دراية بالضغوط وآثارها ومع ذلك كان كلود برنارد (Bernard 1859) أول من أشار إلى أن الوسط الداخلي للكائن الحي ليس مجرد مركبة لنقل الغذاء، وأن ثبات البيئة الداخلية شرط الحياة الحرة والمستقلة.

وإذا عدنا باللفظ إلى جذوره الأولى نجد أن الضغوط ليست سوى تلك المفاهيم التي طالعنا بها كتب الفيزياء إذ استخدمت هذه الكلمة في القرن السابع عشر ميلادي لتصف الشدة والصعوبات الهندسية. والعديد من الدعم والتأييد النظري لمفهوم الضغط استمر إلى غاية اليوم متأثرا بأعمال هوك Hook الذي كان مهتما بتصميم الأبنية مثل الجسور التي تتحمل حمولة ثقيلة دون أن تنهار وتتداعى ومن ثم كتب عن فكرة الحمولة

أو العبء أو الحمل الذي من خلاله يظهر الضغط على البناء وبذلك تكون استجابة النظام أو البناء للحمولة (عريس ، 2017، ص 57).

أثر تحليل هوك بشكل كبير في نماذج الإجهاد، وكان النموذج الموازي لتحليل هوك نموذج المدخلات (الحمل أو الطلب) والمخرجات (إجهاد ، تشوه ، انهيار)، بدأت فكرة الإجهاد كحمل خارجي أو طلب على نظام بيولوجي أو اجتماعي أو نفسي خلال الحرب العالمية الأولى حيث كان هناك اهتمام كبير بالانهيار العاطفي ردًا على ضغوط القتال ويشار إليه باسم " تعب المعركة "أو" عصاب الحرب " أدى هذا إلى نمو اهتمام كبير بالتوتر كسبب من أسباب الضيق والخلل الوظيفي للإنسان (Lazarus، 1993).

بعدها اقترح والتر برادفورد "كانون Cannon" تسمية التوازن للعمليات الفسيولوجية المنسقة التي تحافظ على معظم الحالات المستقرة في الكائن الحي وقام كانون بتعميم مفهوم "الاستتباب" في كتابه "حكمة الجسد" عام (1932)، وصاغ مصطلح المواجهة أو الهروب لوصف الاستجابة للتهديدات والذي يُطلق عليه أيضًا استجابة الإجهاد الحاد، ويكون الرد على التهديدات بإفرازات عامة من الجهاز العصبي الودي، وتم التعرف على هذه الاستجابة لاحقًا على أنها المرحلة الأولى من متلازمة التكيف العام (GAS) التي افترضها هانز سيلبي (Fink, 2016).

استخدم هانز سيلبي Selye مصطلح الضغوط ونقله من العلوم الفيزيائية إلى العلوم الإنسانية على أساس إبراز حقيقة أن الجسم يتعرض لأحد المواقف الضاغطة، فإن استجابة الجسم أي ردة فعله الفيزيولوجية سوف تكون مجهدة أو مرهقة وما لم ينتبه الإنسان سوف تدمره، ولم يكتفي سيلبي بهذا بل ألف مصطلح الضاغط ليشير إلى كافة المنبهات أو المثبرات التي يمكن أن تثير استجابات كرد فعل متوقعة تجاه الضغوط (عريس ، 2017، ص 60).

وبالرغم أن الاهتمام العلمي بالضغوط قد نما وترعرع في العديد من العلوم مثل علم الاجتماع والانتروبولوجيا، والفسيولوجيا، وعلم النفس، والطب وعلم الغدد الصماء، فإن هناك فرعين من فروع العلم كانا الأوفر حظًا من غيرهما في بحوث "الضغوط"، هما علم الحيوان Biology ، وعلم النفس Psychology (يوسف، 2007، ص 7).

3-1- الضغوط وجهود كانون:

من الأسماء البارزة في بحوث الضغوط والتر كانون " Walter Cannon " (1871-1945) ومن أبرز المساهمين في إرساء حجر الأساس حول الضغط، حيث اقترح مفهوم " الاستجابة للطوارئ " أو ما يعرف باستجابة " الكر والفر " فعندما يتعرض الكائن الحي لتهديد ما يستثار جهازه العصبي كاستجابة

لمواجهة الخطر وإن الكائن الحي يتعرض للهلاك إذ فاقت عوامل الخطر قدرته على الاستجابة (شويطر، 2017، ص 32).

خلص كانون إلى أن الضغوط تكون ضارة بالكائن إذا ما أدت إلى الإخلال بأدائه الانفعالي والفيولوجي وسببت مشكلات صحية مع مرور الوقت بخاصة إذا لم يكن الكائن قادرا على مواجهة التهديد أو الهروب منه واستمر في التعرض للضغوط، واستمرت الاستثارة الفسيولوجية في التصاعد ممهدة الطريق أمام المشكلات الصحية المختلفة ويلاحظ هنا أن كانون استخدم لفظ "الكائن" ولم يستخدم لفظ "الإنسان" مباشرة، حيث أجرى تجاربه المبكرة على الحيوانات، واستنتج منها أن كل الكائنات تتعرض للضغوط وتتأثر بها (يوسف، 2007، ص 7).

وقد وجد أن هناك عددا من الأنشطة المتتابعة التي تستثير الغدد والأعصاب، لتهيئ الجسم لمواجهة الخطر أو الهروب، كما بين أن هناك تغيرا في الوظائف الفسيولوجية، وذلك لتهيئة الجسم لمواجهة المواقف بإفراز هرمون الغدة الكظرية الطارئة، وكذا دور النظام السمبثاوي في الاستجابات الدفاعية (زربي، 2014، ص 16).

وفي عام (1929) كتب كانون أحد كتاباته "منظمة التوازن الفسيولوجي" في هذه المقالة قام كانون ببناء أعمال كلود برنارد السابقة عن البيئة الداخلية بدأ مقالته بوصف كيف أن الكائنات الحية تحافظ على الاستقرار الداخلي؟ وشرح في وصف العملية التي تقوم بها الأنظمة الجسدية في بناء النظام الداخلي لمساعدة الكائنات الحية على الحفاظ على استقرارها الداخلي التي عرّفها على أنها التوازن واقترح طرق الحفاظ على التوازن من خلال أعضاء الحس ومن خلال ردود الفعل السلبية للجهاز العصبي اللاإرادي ويعمل هذان النظامان معًا للحفاظ على حالة داخلية مستقرة (Robinson, 2018, p3).

وقد مهدت نتائج أبحاث "كانون" لأعمال -هانز سيلبي- مركزا على الطريقة التي يتكيف بها الجسم لمختلف وقائع الحياة.

3-2- هانز سيلبي (أب الإجهاد):

ولد الطبيب الكندي "هانز هوغو برونو سيلبي Selye" في فيينا عام (1907)، والمعروف باسم "أبو الإجهاد"، بدأ بحثه عن الإجهاد عندما كان لا يزال طالبا في الطب ولاحظ أن المرضى الذين يعانون من مجموعة متنوعة من الأمراض لديهم العديد من نفس الأعراض غير المحددة التي كانت الاستجابة الشائعة للمنبهات المجهدة التي يمر بها الجسم وكانت هذه الملاحظات السريرية جنبا إلى جنب مع تجاربه المخبرية على الفئران التي أدت إلى التأكيد على أن التعرض المطول للإجهاد ينتج عنه "أمراض التكيف". وهذا هو الإجهاد المزمن من خلال التسبب في زيادة إنتاج المواد الكيميائية والهرمونات، وتنتج القرحة

المعدية الإثني عشر وارتفاع ضغط الدم وتأثيرات كبيرة على جهاز المناعة وعلى الغدد الكظرية (Fink, 2016, p6).

كما لاحظ أن هذه التأثيرات استجابة للحالات المعاكسة مثل الجراح والبرودة الشديدة والإجهاد البدني المفرط وخلص إلى أن هذه الفسيولوجية كانت غير محددة الاستجابة التكيفية لمختلف أنواع الإجهاد، باستخدام نموذج الفئران نفسه، تم التعرف على نمط ثابت من ثلاث مراحل من الاستجابات الفسيولوجية للإجهاد التي أشار إليها باسم متلازمة التكيف العامة (GAS) (Robinson, 2018, p 5).

أسس هانز نظرية الضغط النفسي الحديثة ويؤمن بأن درجة معتدلة أو متوسطة من الضغط النفسي تؤدي إلى اضطراب التوازن الجسمي وقد أطلق عليها اسم متلازمة التكيف العام (General Adaptation Syndrome) ويؤكد أن التعرض المستمر أو المتكرر للضغوط يؤدي إلى تأثيرات سلبية على حياة الفرد، مما يفرض متطلبات فسيولوجية أو اجتماعية أو انفعالية أو نفسية أو الجمع بينهم، ويؤدي هذا بالفرد إلى حشد كل طاقاته لمواجهة تلك الضغوط، وهنا يدفع ثمنها في شكل أعراض فسيولوجية (زربي، 2014، ص 3).

4- الاتجاهات النظرية المفسرة للضغوط المهنية:

إن المطلع على تاريخ الضغوط يجد العديد من الدراسات والتجارب التي ساهمت في ولادة اتجاهات متعددة اتخذت بدورها منحنيات متشعبة في دراستها وتفسيرها لمفهوم الضغوط، وذلك تبعاً لاختلاف توجهات العلماء والباحثين في تناولها.

4-1- النظرية الفيزيولوجية:

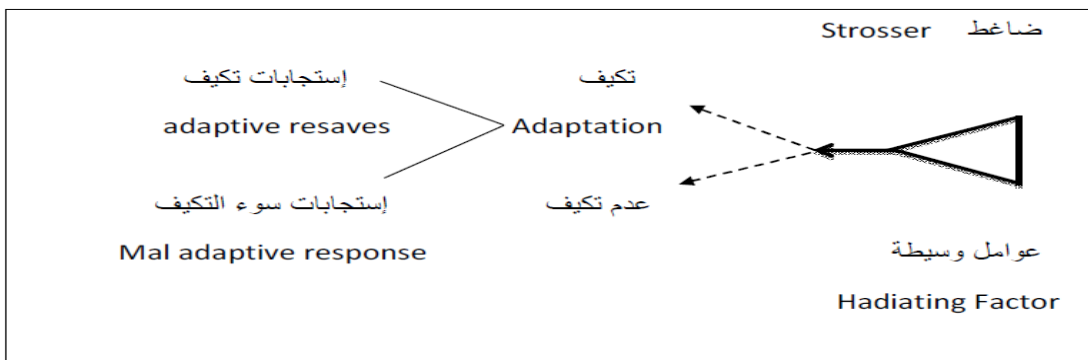
من روادها الأوائل "كلود برنارد kلود برنارد" الذي يعتبر أول من بحث في الضغط وبين أهمية التوازن عند الفرد لمواجهة حوادث الحياة اليومية، وأكد "لاير luyer" على الاستقرار الداخلي للتوافق مع التغيرات الخاصة بالمحيط حيث يلخص فكرته في القانون الآتي: هدف كل حاجة للكائن الحي هو تحقيق هذه الحاجة.

أما "وليام كانون" (Cannon 1935) فلقد حدد مفهوم التوازن الداخلي للجسم، مركزاً على الاستجابة البدنية للخوف أو الفزع بإفراز الأدرينالين، وفي كتابه (La sagesse du corps) يعتبر أن الاستجابة للضغط تظهر تحت تنشيط الجهاز العصبي المستقل، وتعتبر استجابة فيزيولوجية للتكيف مع الجهد المبذول أو الهروب أثناء الحالات الضاغطة وكان يدرس الضغط تحت تأثير مؤثرات معينة مثل: البرد، الحرارة، نقص الأكسجين، وكان حينئذ يستعمل مصطلح حالات موضوعة تحت الضغط، وبالتالي وضع نظرية

التوازن الداخلي مع شرح الظواهر اللازمة لتحقيق التكيف واسترجاع توازن الجسم، إن الهدف من دراسة كانون هو توضيح الدور الفيزيولوجي للخوف، وبالتالي قياس الضغط في حالات مختلفة، ليقوم في الأخير بتحديد التوازن الداخلي والمخطط التالي يبين ذلك (متوري، 2009، الصفحات 32-33).

كما يعتبر "هانز سيلبي Selye" من الرواد البارزين في هذا الإتجاه، حيث وصف بأنه "تناذر عام للتكيف" فبمجرد تعرض الفرد لمواقف انفعالية كالخزن والفرح يستجيب الجسم بإحداث ردود أفعال فيزيولوجية كارتفاع نسبة الأدرينالين في الدم، وتضاعف نبضات القلب بهدف التكيف مع الوضع الجديد يفسر الضغط في هذه النظرية على أنه استجابة الجسم لأي مثير سواء كان فيزيولوجيا أو سيكولوجيا، لكن إذا ما تجاوزت المواقف الضاغطة طاقة تحمل الجسم تظهر الأعراض المرضية حسب "سيلبي Selye" إن رد فعل الكائن الحي تجاه الضغوط يمر بثلاثة مراحل كالتالي: مرحلة الإنذار، مرحلة المقاومة، مرحلة الإنهاك وقد تتكرر المراحل الثلاثة للضغط حسب "سيلبي Selye" مرات عديدة في اليوم الواحد كلما واجه الفرد موقفا ضاغظاً، كما أن كل مرحلة من هذه المراحل تقابلها مرحلة نمائية معينة فمرحلة الإنذار بالخطر تقابل الطفولة التي تتميز بالمرونة و التعلم ، أما مرحلة المقاومة فهي تقابل مرحلة الرشد التي تتميز بالثبات ومقاومة التغيير ومرحلة الإنهاك تقابل مرحلة الشيخوخة، حصر "سيلبي Selye" الضغط في الاستجابات الجسمية للضغوط و أن هذه السلسلة من الاستجابات تخص الكائن الحي عموماً بما فيها الحيوان أيضاً لأن تجارب "سيلبي Selye" كانت أصلاً على الحيوانات ثم عممت نتائجها لتشمل باقي الكائنات الحية بما في ذلك الإنسان (شويطر، 2017، الصفحات 35-36).

الشكل رقم 11: مراحل التكيف عند "سيلبي Selye"



المصدر: أسماء إبراهيمي. (2015). الضغوط المهنية وعلاقتها بالتوافق الزواجي لدى المرأة العاملة. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس المرضي الاجتماعي، كلية العلوم النسائية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 89.

ومن الانتقادات التي واجهتها نظرية "سيلي Selye" أنه أغفل الجوانب والعمليات النفسية وتجاهل عوامل الخبرة والمهارة والتجربة، ولم يركز على العلاقة المتبادلة بين الفرد وبيئته ونظر لاستجابات الفرد لمصادر الضغط كما ركز على المظاهر الفسيولوجية بحكم تخصصه في الطب.

4-2- نظرية التحليل النفسي:

تركز هذه النظرية على مراحل النمو في تفسير الاضطرابات السيكوسوماتية حيث يرى "الكسندر" (Alexander 1950) أن التوترات والشدائد في نظام واحد لها نتائج وعواقب مرضية، تنعكس على النظم والأجهزة الأخرى من الجسم، كما يرى بأن الخوف والقلق يحدثان بسبب وجود صراعات حادة في حياة الإنسان، يعبر عنها بمشاعر ذاتية بعدم الراحة وأيضاً عن طريق حدوث تغيرات في العمليات الفسيولوجية، فعندما تكون استجابات الجسم لمصادر الضغط غير مناسبة تخلل العمليات، فصارت العوامل الانفعالية وراء الاضطرابات (إبراهيمي، 2015، ص 98).

وحسب "فرويد Freud" أن دينامية الشخصية تقوم على التفاعلات المتبادلة، وعلى الصراع بين هذه المكونات "قاله" يمثل الجانب البيولوجي للشخصية، و الذي يسعى إلى تحقيق الإشباع أو الرغبات الغريزية، في حين مكون "الأنا" لا يسمح لهذه الرغبات الغريزية بالإشباع لكونه لا يتناسب مع قيم ومعايير المجتمع، ويتم ذلك عندما تكون "الأنا" قوية، لكن عندما تكون "الأنا" ضعيفة ولا تستطيع الموازنة بين مطالب "الهو" ومتطلبات الواقع يقع الفرد فريسة للصراعات و التوترات، والضغط النفسي يفترض "فرويد Freud" أن الهدف من وراء جميع الأنشطة التي تصدر عن البشر هو تقليص التوتر والقلق النفسي والذي يتأتى من مصادر متعددة مثل التغيرات البيولوجية، كالتغيرات في الهرمونات، والاحباطات الخارجية من الأشخاص والأحداث الخارجية، والاحباطات الداخلية كالصراع بين مركبات الشخصية، والعجز الشخصي والقلق (شويطر، 2017، ص 39).

كما يرى علماء مدرسة التحليل النفسي أن الضغوط من خلال كل موقف أو سلوك تعبير عن صراع ما بين القوى ونزاعات، ورغبات متعارضة أو متباينة سواء بين الفرد والمحيط الخارجي أم داخل الفرد ذاته وعندما تصطدم النزعات الغريزية بالتحريم يأتي من المحيط الاجتماعي أو من الرقابة النفسية الداخلية التي يمثلها (الأنا الأعلى) فإن التفاعلات تؤدي إلى نشوء الآليات الدفاعية ويؤكد "يونغ Yong" على أن الضغط كمسبب للأمراض والاضطرابات النفسية، أنه ناتج عن الطاقة التي هي مع الإنسان بالفطرة وهذه الطاقة تنتج عن سلوكيات نظرية وتطورها لخبرات الطفولة مما يكون شخصية المستقبلية والسلوك المتوقع،

وإذا ما واجه الإنسان أنواعا من الصراعات النفسية الداخلية نتيجة الضغوط الحياتية المختلفة، وتغير السلوك المتوقع حدوثه وهو ما يسمى بالمرض النفسي الناتج عن الضغوط التي تحتاج إلى علاج. واعتبر "فرويد Freud" الكبت من أهم عوامل ووسائل ميكانيكية الدفاع تجاه الضغوط، وفي الكبت أو الإخضاع تكون الذكريات والتأثيرات مرعبة جدا ومؤلمة و مستثناة من الوعي والإدراك المحسوس، والكبح نادرا ما يكون ناجحا كليا والذين يعانون منه تبرر لديهم أمراض مثل الشريان التاجي والقرحة والقولون العصبي (مغزي، 2018، ص 656).

4-3- النظرية المعرفية:

أشارت نظرية "علم النفس المعرفي" إلى ثلاث مراحل برود الفعل المقابلة للضغوط وهي تهدف إلى منع ظهور الأحداث في دائرة الوعي وقد تقترن مرحلة الإنكار باعتبارها حيلة دفاعية بأعراض اكتئابية ومرحلة التمثل ويتم فيها تمثيل المعلومات والصور المرتبطة بالحدث وتستغرق وقتا طويلا، مما يؤدي إلى تأخر ظهور رد الفعل، وقد يظهر في الأحلام الليلية المفزعة، ومرحلة التكامل وهي المرحلة التي تؤدي إلى تحقيق التكامل والتوافق (مغزي، 2018، ص 660).

وتعتمد النظرية على مسألتين مهمتين في تفسيرها للعمليات المصاحبة للصدمة في تأثيرها على الفرد المسألة الأولى: هي المعتقدات التي يحملها الفرد عن ذاته والعالم قبل حدوث الصدمة، المسألة الثانية: وهي التي تعتمد على الأولى وهي طريقة تقييم الشخص للصدمة بأن التعرض للصدمة قد ينتهك جوهر معتقدات الشخص مثل: اعتقاد الشخص بأن بنيته النفسية ليست عرضة للتأثر بالأحداث الصادمة وأن عالمه آمن وأن الأحداث منتظمة ومتنبئ بها ومسيطر عليها وأنه توجد عدالة وأن الأمور تسير بمنطق ومعنى وأن هذا الانتهاك يحدث تحدي خاص يؤثر على العملية المعرفية ويحاول الشخص البحث عن فهم للخبرات الصادمة والتوافق معها عبر إعادة تشكيل الخبرة على المستوى المعرفي بطريقة تتناسب مع معتقداتهم قبل الصدمة قريبة منها أو تحديا لها أو إعادة النظر فيها عبر إمكانية تبديل جوهر هذه المعتقدات. وتحدث "لورنس" (2006 Lorens) في كتابه تأهيل الصدمة بأن العديد من أنماط نماذج التفكير التي تم ملاحظتها ووصفها عند الذين فشلوا في التكيف مع الصدمة لم تكن مرنة بشكل كاف وهذا ما جعل البعض منهم يفشل في إيجاد حلول إيجابية مما جعل أعراض الصدمة مسيطرة مثل الفكرة المقحمة ويلعب التقييم دورا مهما في التكيف مع الصدمة وقد حدد "لورنس" (2006) أنماط من التقييم المعرفي للصدمة منها:

- تقييم سلبي ومبالغ فيه للصدمة يؤثر على وضع الذاكرة الشخصية.

- تقييم يتعلق بإدراك الخطر الذي يقود للخوف مثل: لا يوجد مكان آمن.
- تقييم يتعلق بانتهاكات القواعد الشخصية وعدم العدل يقود للغضب مثل: الآخرين لا يتعاملون معي أبدا.
- تقييم يتعلق بإحساس الشخص بالمسؤولية يقوده للشعور بالذنب مثل: هذا خطأي.
- التقييم يتعلق بانتهاك المستويات الداخلية المهمة والتي تقود للخجل مثل: أنا عملت بعض المشينات.
- التقييم يتعلق بفهم الفقد الذي يقود للحزن مثل: حياتي لن ترجع كما كانت سابقا (القراء، 2015، الصفحات 20-21).

4-5- النظرية السلوكية:

يركز أنصار المدرسة السلوكية على عملية التعلم وهو المحور الرئيسي لتفسير السلوك الإنساني ودور البيئة في تشكيل شخصية الفرد، ومن رواد هذه المدرسة سكينر Skinner، لازاروس Lazarus، باندورا Bandura.

ويرى "سكينر Skinner" أن الضغط هو أحد المكونات الطبيعية في حياة الفرد اليومية، وأنه ينتج عن تفاعل الفرد مع البيئة، أما "لازاروس Lazarus" فيؤكد على وجود متغيرات وسطية تتوسط العلاقة بين الفرد والبيئة، مشددا على العمليات المعرفية وهو ما يسميها التقييم الأولي والثانوي، أما "باندورا Bandura" فيوضح العلاقة بين السلوك والشخص والبيئة فالاستجابات السلوكية التي تصدر عن الفرد حيال الظروف الضاغطة تؤثر في مشاعر الفرد أيضا تتأثر بطريقة إدراكه للموقف فالاستجابات السلوكية غير التوافقية الصادرة عن الفرد للموقف الضاغط تكون غير مفيدة في حل المشكلات والتغلب على المواقف، بل تؤدي إلى تكديس الضغوط لديه فسلوك الفرد يتأثر بالبيئة (إبراهيمي، 2015، ص 96).

ويؤكد "باندورا Bandura" على أن فاعلية الذات تبدأ بمدى واسع من السلوكيات التكيفية في الحياة وتشتمل على سلوك المواجهة وضبط الذات، ويتضمن ذلك بذل الفرد كل ما في وسعه لمواجهة أحداث الحياة الضاغطة محاولا تحقيق مستوى مرتفع من التوافق الشخصي والاجتماعي، وأن فاعلية الذات لدى الفرد تنمو من خلال إدراك الفرد لقدراته في حياته حيث تعمل هذه الخبرات في مساعدة الفرد وإمكاناته الشخصية، ومن خلال تعدد الخبرات التي يمر على التغلب على المواقف الضاغطة التي تواجهه.

ويؤكد أيضا أن الشخص عندما يواجه بموقف معين فإنه يقيم الموقف من خلال نوعين من التوقعات

وهما:

- توقع النتيجة: ويشير ذلك إلى تقويم الفرد لسلوكه الشخصي الذي يؤدي إلى نتيجة معينة.

- توقع الفعالية: ويشير إلى اعتقاد الشخص وقناعته بأنه يستطيع تنفيذ السلوك الذي يتطلب حدوث النتيجة بشكل ناجح (بومجان، 2016، ص 70).

وحسب عبد الرحمن العيساوي (1994) " يعتمد هذا التفسير على مبدأ أن ظاهرة الضغوط تفهم من خلال التعلم ومحور هذه العملية هي الربط بين المنبه الشرطي واستجابة الفرد وفق هذه الإستراتيجية يستقبل المنبهات التي تترجم من خلال العمليات الإدراكية إلى معلومات عن الخصائص الفيزيائية للوسط البيئي، ويستخدم الإنسان تعلمه وخبرته التي مر بها في تلك المرحلة، وتتم هذه العملية بأربعة مراحل هي: الكفاءة: ماذا يستطيع أن يفعل الفرد؟ وتتضمن القدرات العقلية والمهارات الاجتماعية والجسمية والقدرات الخاصة.

- الإستراتيجية المعرفية: كيف يرى الفرد الموقف؟

- القيم الذاتية: ماذا يستحق الموقف؟

- التقييم: كيف يتحقق ذلك؟ (عريس ، 2017 ، ص 89).

5- خصائص الضغوط المهنية:

تتميز ضغوط العمل بجملة من الخصائص من أهمها:

- أنها تحدث عندما تكون طبيعتها وحجمها والمواقف والظروف المحيطة بها فوق طاقة الفرد الفسيولوجية والنفسية والذهنية، وخارج نطاق خبرته ومهاراته في العمل، بحيث يكون غير قادر على التكيف والتعايش مع الجوانب المتعلقة بعمله ومعالجتها كلياً أو جزئياً.

- تتباين ضغوط العمل من وظيفة لأخرى حسب طبيعتها وصعوبتها وموقعها في الهيكل التنظيمي، وعلاقتها مع الوظائف الأخرى، فعلى سبيل المثال نجد أن ضغط العمل لدى سكرتير المدير العام أكبر من ضغط العمل لدى سكرتير مدير الشراء، علماً أن الوظيفتين هما من نوعية واحدة.

- تتباين ضغوط العمل من شخص لأخر حسب إمكانياته الفسيولوجية والذهنية والنفسية ومهاراته في العمل، فكلما كانت هذه الإمكانيات عالية يشعر الفرد بضغط عمل أقل.

- لا يقتصر تباين وتفاوت ضغوط العمل داخل المؤسسة فقط، بل يتباين من مؤسسة لأخرى، وذلك حسب المتغيرات التنظيمية السائدة فيها: الثقافة التنظيمية، النمط القيادي، طرق وإجراءات العمل، الفلسفة الإدارية للمؤسسة، طبيعة العمل فيها المناخ المادي والاجتماعي والعلاقات المتبادلة بين الموارد البشرية جميعها تلعب دوراً في حدوث ضغوط العمل.

- إن ضغوط العمل ليست مرادفاً للقلق، ذلك أن القلق يعتبر أحد ردود الفعل للضغوط التي يواجهها الفرد

- ضغوط العمل ليست حادثة أو ظرف، ولكنها إستجابة لهذه الظروف أو الأحداث، إذ أن الحادثة أو الظروف تمثل مثيراً والضغوط تمثل استجابة لهذه المثيرات.
- ضغوط العمل أمر لا يمكن ولا يستحسن تجنبها، حيث أنه ما دام الفرد يتفاعل مع بيئته، فإنه عرضة لمطالب الحياة والعمل التي تؤدي إلى الضغوط، بل إن الفرد في كثير من الأحيان بحاجة إلى درجة معتدلة ومقبولة من الضغوط التي تدفعه نحو تحقيق التميز والتفوق في الأداء.
- يختلف تأثير ضغوط العمل على الأفراد، فالبعض يستطيع تحمل حجم كبير نسبياً، ولفترات طويلة من الوقت، بينما البعض الآخر لا يمكنه تحمل سوى مواقف ضاغطة قليلة جداً.
- إن إدراك الأفراد للضغوط وكيفية تفسيرهم لها يخلق إختلافاً في استجاباتهم وردود أفعالهم اتجاهها، فكثرة العمل لساعات طويلة يعني قلقاً وتوتر عند البعض، بينما قلة العمل عن القدر المطلوب يعتبره البعض سوء تقدير لمهاراتهم، وغياباً لفرص النجاح التي يريدونها، بينما ينظر إليه آخرون على أنها فرصة للراحة وعدم مواجهة المشكلات، لذلك إنَّ الضغوط التي تسبب أثراً نفسية ضارة عند البعض، قد يعتبرها آخرون مصدراً للطاقة والنشاط وبالتالي يمكن القول أن ضغوط العمل لا تحدث دائماً نتيجة لاستثارة (موفق، 2015، الصفحات 27-28).
- ضغوط العمل منتشرة دائماً و توجد في مكان العمل بشكل أو آخر، فإزدحام المكاتب، زيادة طلبات العملاء تغيير مواعيد دوريات العمل، تكاثر الواجبات و تعاضم المستويات، زيادة الضوضاء، كل ذلك يشكل ضغطاً على تفكير الفرد وأعصابه وحالته المزاجية .
- تتفاوت ضغوط العمل من حيث درجة تأثيرها على الأفراد، فقد تخدم الضغوط أغراض مفيدة، فقد تكون دافعا لإجادة العمل والمنافسة والتفوق، و قد تشكل فرصة للتحسين والتطوير وقد تكون مصدرا للإبتكار وتطبيق الأفكار الإبداعية، و لكنها من جهة أخرى قد تسبب أضرار كثيرة على المستوى الشخصي والتنظيمي، لذلك فإن هناك قدرا مقبولا أو صحيا للضغوط ينتج عنه آثار إيجابية، لكن إذا قلت الضغوط أو زادت عن القدر أصبحت ضارة وخطيرة (مكناسي، 2007).
- يرى "الرشيدي" أن من أهم خصائص الضغوط مايلي:
- إن الضغوط تنشأ من تفاعلات عناصر حياتية ووجودية كثيرة، فتنشأ الضغوط من مثيرات تكمن في طبيعة بنية النظام الاجتماعي والسياسي والاقتصادي، وكذلك تنشأ مثيرات حيوية كيميائية (تغيرات هرمونية، جسمية) ومن مثيرات نفسية (صراعات، إحباطات).
- إن الضغوط ذات طبيعة وظيفية، تعبر الضغوط عن جانب وظيفي لما يكون عليه البناء الاجتماعي من تكامل أو تفكك، فتحدث هذه الضغوط عندما يفشل البناء الاجتماعي في القيام بوظائفه.

- من الصفات التي تتصف بها الضغوط انها ليست إستقرارية حيث أنها تتضمن مجموعة من المتغيرات المترابطة كما أنها عند حد معين تكون قوة دافعة نحو غاية وهدف محدد.
- الضغوط مؤثر ضروري للتكيف، فإذا تضمنت المواقف الضاغطة مطالب عند حدود قدرة الشخص استطاع تحقيقها يحدث التكيف.
- ينتج عن الضغوط كثير من النواتج مثل القلق والصراع والإحباط، وهذه قد تكون سببا للضغوط النفسية كما قد تكون نتيجة للضغوط النفسية.
- الضغوط تنشأ من مثيرات سارة مثلما تنشأ من مثيرات مؤلمة.
- الضغوط عامة ومنتشرة بين جميع أفراد البشر (مغزي، 2018، ص 655).

6 أنواع الضغوط المهنية:

عمد الباحثون على تقسيم ضغوط العمل إلى أنواع مختلفة وفقاً لمعايير متنوعة، فمنهم من اعتمد في تصنيفه على معيار النفع والضرر، والبعض الآخر اعتمد في تقسيمه لضغوط العمل من حيث الفترة الزمنية التي تستغرقها الشدة، ونتيجة لهذا التصنيف ظهرت أنواع متعددة وأشكال مختلفة للضغوط.

أنواع ضغوط العمل وفقاً لمعيار النفع والضرر:

- الضغوط الإيجابية (النفع): وهي الضغوط المفيدة والتي لها انعكاسات إيجابية، حيث يشعر الفرد بالقدرة على الإنتاج والانجاز بسرعة وحسم، كما أن لها آثار نفسية ايجابية تتمثل في تولد الشعور بالسعادة والسرور لديه وينعكس هذا في مجمله على إنتاجية العمل، حيث إن المهام التي تنفذ بتفوق هي المحددة بإطار زمني لتنفيذها، أما غير المحددة فهي حتى لو أنجزت بدون تحديد إطار زمني فإن إنجازها يكون بطريقة سيئة وغير مقبولة.

- الضغوط السلبية (الضرر): وهي الضغوط ذات الانعكاسات السلبية على صحة ونفسية الإنسان من ثم تنعكس على أدائه وإنتاجيته في العمل مثل تلك الضغوط التي تدفع في الواقع ثمنها بالإحباط وعدم الرضا عن العمل بالإضافة إلى النظرة السلبية تجاه قضايا العمل (أبو العلا، 2009، ص 11).

الجدول رقم 6: المقارنة بين الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية

الضغوط السلبية	الضغوط الإيجابية
تسبب انخفاض في الروح المعنوية	تمنح دافع للعمل
تولد احباطاً	تساعد التفكير
تدعوا للتفكير في المجهود المبذول	تحافظ في التركيز على النتائج

تجعل الفرد ينظر إلى العمل بتحد	تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه
تحافظ على التركيز في العمل	تشعر الفرد بأن كل شيء ممكن أن يقضيه بمشقة عالية
النوم جيداً	الشعور بالأرق
القدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر	ظهور انفعالات وعدم القدرة على التعبير
تمنح الإحساس بالمتعة	الإحساس بالقلق
تمنح الشعور بالإنجاز	تؤدي إلى الشعور بالفشل
تمد الفرد بالقوة والثقة	تسبب للفرد الضعف
التفاؤل بالمستقبل	التشاؤم من المستقبل
القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة .	عدم القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور

المصدر: علي بن حمد النوشان. (2003). ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم إدارية، قسم علوم إدارة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص 29.

ومن حيث الفترة الزمنية التي تستغرقها الشدة أو التوتر ومدى تأثيرها على صحة الإنسان النفسية والبدنية يقسم "جانز JAINS" الضغوط إلى:

- الضغوط البسيطة: وتستمر من ثوان معدودة إلى ساعات طويلة، وتكون ناجمة عن مضايقات صادرة عن أشخاص تافهين أو أحداث قليلة الأهمية في الحياة .
- الضغوط المتوسطة: وتستمر ساعات إلى أيام و تتجم عن بعض الأمور كفترة عمل إضافية أو زيارة شخص مسؤول أو غير مرغوب فيه.
- الضغوط المضاعفة: و هي التي تستمر لأسابيع وأشهر وتتجم عن أحداث كبيرة كالنقل من العمل أو الإيقاف عن العمل أو موت شخص عزيز (مكناسي، 2007).

7- مراحل تشكل الضغوط المهنية:

- نقلًا عن "عسكر" (1988) اتفق الباحثون على أن الضغوط المهنية تمر بثلاث مراحل هي:
- مرحلة الإنذار أو التنبيه للخطر: هي رد فعل تجاه الضغوط المهنية والتي في بدايتها تتصف بالضعف ويزداد نشاطها عندما تحدث تفاعلات كيميائية داخل جسم الإنسان من أجل إعداد وتهيئة الجسم لمواجهة

التهديد والخطر فيترتب عليها سرعة نبضات القلب وزيادة معدل التنفس وزيادة نسبة السكر في الدم وتوتر العضلات والأعصاب.

- مرحلة المقاومة ومحاولة التكيف: يبدأ عرض هذه المرحلة فور حدوث التغيرات السابقة، وفيما يشعر الفرد بالقلق والتوتر والتعب نتيجة محاولة الجسم إصلاح ضرر أو أدى ينتج عن الصدمة الأولى، وإن فشل في ذلك فقد يترتب عليه وقوع الفرد في بعض الأخطاء واتخاذ بعض القرارات الخاطئة أو التعرض للأمراض بسبب فقدان السيطرة على جميع المواقف المختلفة معا.

- مرحلة التعب والإنهاك: في هذه المرحلة تنهار آليات التكيف بسبب عدم استطاعة الفرد التغلب على مسببات الضغط، حيث تضعف مقاومة الجسم للصدمات أو الأمراض المرتبطة بالضغط النفسي مثل الصداع وارتفاع ضغط الدم والقرحة المعدية والأزمات القلبية، والتي تؤدي بالفرد في النهاية إلى انخفاض مستوى أدائه والاستياء من جو العمل والتفكير في ترك العمل (معوش و سرداوي، 2016، الصفحات 461-462).

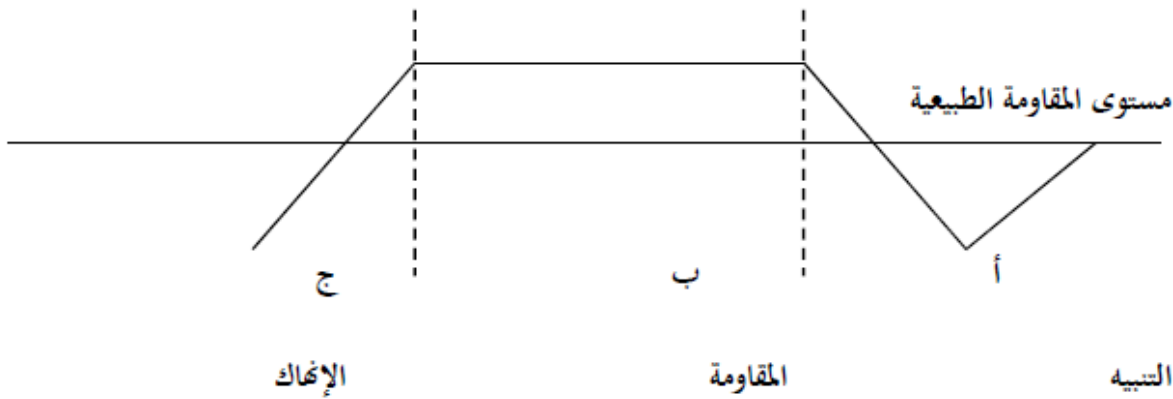
وحدد "سيلبي" (Selye) ثلاث مراحل للضغوط:

- رد الفعل التنبهية: تظهر هذه الاستجابة كرد فعل لعامل ضاغط (Stressor) من خلال إفرازات الغدة النخامية (Pituitary Gland) وينشط إفراز هرمون الأدرينالين (Adrenaline Hormone) مما يؤدي إلى زيادة سرعة معدل ضربات القلب ويرتفع ضغط الدم ويزداد توتر العضلات ويزداد نشاط الفرد بشكل ملحوظ.

- مرحلة استجابة المقاومة: في حال استمرار تعرض الفرد للعامل الضاغط فستظهر استجابة المقاومة (Resistance) ويستمر إفراز هرمون (ACTH) وهرمون (Corticoid) بمعدل أكبر قليلا عنه من مرحلة التنبهية، مما يساعد الفرد على زيادة مقاومة الجسم في مواجهة الأعباء.

- مرحلة الإنهاك: وإذا ما زاد استمرار تعرض الفرد للضغوط فإن طاقة الجسم سوف تكون قد استنفذت، وإذا استمرت الاستجابات الدفاعية لفترة طويلة فقد تظهر أمراض التكيف أو أمراض الضغوط وتعتبر نظرية هانز سيلبي في الضغوط ذات أهمية خاصة، وذلك لأنها نظرية عامة للتفاعل مع الضغوط على مدى الزمن (زريبي، 2014، ص 4).

الشكل رقم 12: مراحل الضغوط عند "سيلبي" Selye



المصدر: نادية بومجان.(2016). بناء برنامج إرشادي معرفي سلوكي لتخفيف الضغط النفسي لدى الأستاذة الجامعية المتزوجة، ص 43.

وقام "الخضيري" (1991) بحصر مراحل تطور الضغط المهني والتي تمثلت فيما يلي:

- مرحلة نشوء الضغط: وتمثل هذه مرحلة ميلاد الضغط المهني، حيث تبدأ ملامح وبادر هذا الضغط في شكل أولي غير مباشر ولا تستغرق هذه المرحلة وقتاً طويلاً وتختلف من فرد لآخر، إلا أن هذه الحالة تهيئ لجسم الإنسان الفرصة للمقاومة.

- مرحلة نمو الضغط: وفي هذه المرحلة تكون القوى الضاغطة قد استكملت عدتها وأحكمت سيطرتها على أفكار وعواطف الفرد، ومن خلال هذه السيطرة تعمل على التحكم في سلوكه، بحيث يتجه السلوك نحو ما هو مرغوب من تلك القوى الضاغطة عندما يصل الضغط إلى مرحلة النضج.

- مرحلة اكتمال ونضوج الضغط: في هذه المرحلة يصل الضغط المهني إلى قمته، بحيث تتجاوز شدته قدرة العامل على مقاومته باستخدام كل ماله من آليات واستراتيجيات.

- مرحلة انحصار وانكماش الضغط: وتبدأ هذه المرحلة عندما يتحقق جانب مهم من مطالب قوى الضغط المهني أو بوصولها إلى توافق مع العامل.

- مرحلة اختفاء الضغط: تأتي هذه المرحلة عندما تتحقق مطالب القوى الضاغطة بأكملها وبالتالي تفقد مبررات استمرارها (قاشي، 2018، ص 63).

8- مصادر الضغوط المهنية:

تعتبر مصادر الضغط غير محدودة وغير مرتبطة بنوع معين من المثيرات وهذا ما أدى بالعديد من الباحثين للقيام بمحاولات لتصنيف هذه المصادر ويعتبر "هانس سيلبي" (Selye 1979) من أوائل الباحثين الذين وجهوا الاهتمام إلى مصادر الضغوط المتعلقة ببيئة العمل المادية، حيث أشار إلى أن الكثير

من الظروف المادية للعمل تسبب الضغط للأفراد، وتتضمن هذه الظروف: الضوضاء، الضوء، اختلاف درجات الحرارة، والصوت الناتج عن البيئة الداخلية للعمل (ضبيح، ب.ت، ص 111).

ومن مصادر الضغوط المهنية مايلي:

- صراع الدور: ويحدث عندما يتعرض الفرد في العمل لمجموعة متعارضة من توقعات الدور بين متطلبات عمله مع مجموعة توقعات أخرى من المسؤولين حول نفس العمل أو الدور وقد يكون الصراع بين متطلبات دور الفرد في العمل وبين متطلباته خارج العمل مثل واجباته الاسرية.

- غموض الدور: ويحدث ذلك حينما لا يعلم الفرد حقيقة ما مطلوب منه على وجه الدقة للقيام بعمله.

- عبء العمل: تحميل الفرد العامل بأعباء فوق طاقته يعتبر مصدرا من مصادر الضغوط وقد تفوق زيادة الأعباء من الناحية الكمية حيث يطلب من الفرد القيام بأعمال أكثر مما يستطيع انجازه في الوقت المحدد أو قد تكون في شكل نوعي كأن يطلب من الفرد القيام بأعمال لا تلائم استعداداته وقدراته (لعريط وهادف، 2016).

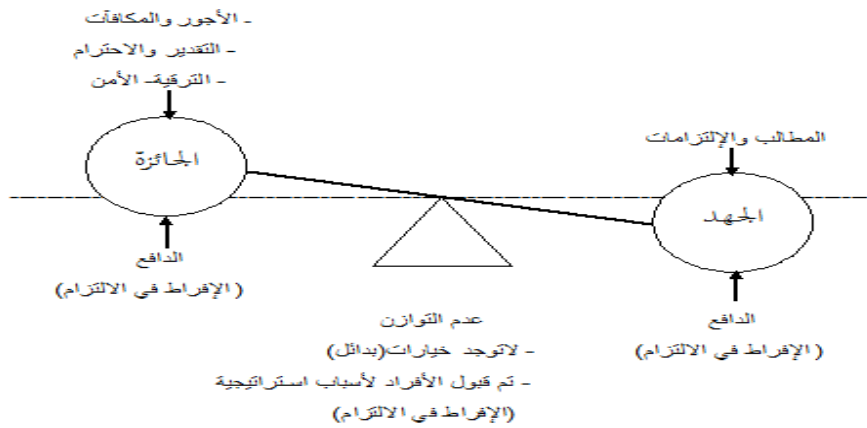
- العلاقات في العمل: يشير "المشعان" (1994) بأن من أهم العوامل المؤدية إلى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها فشل أو نجاح العلاقات في العمل بين الأفراد داخل المنظمة حيث يتطلب أداء العمل إلى ضرورة إقامة العديد من العلاقات الشخصية، إلا أن أطراف هذه العلاقات قد يستغلونها بشكل سيء مما يؤدي بالأمر إلى تميز هذه العلاقات بالعدوانية أو الصراعات أو وجود مناورات سياسية ترهق أحد أطراف العلاقة كما قد تؤدي بعض العلاقات إلى الإساءة إلى الحرية الشخصية أو عدم الحفاظ على سرية المعلومات وقد يزيد حجم العلاقات الشخصية بدرجة عالية إلى الحد الذي يمثل إثارة عالية لا يمكن تحملها (العمرى والسهلي، ب.ت، ص 23).

- تقييم الأداء: إن عملية تقييم الأداء تؤثر في الأفراد وتسبب لهم بعض الضغوط خصوصاً أن بعض تقييم الأداء يترتب عليه مصير الأفراد في منظمات العمل من حيث البقاء أو الفصل من الخدمة أو تأخير الترقيات والعلاوات إن عدم وجود معايير منطقية منضبطة يقتنع بها العاملون لتقييم أدائهم، من الممكن أن يكون مصدرًا من مصادر ضغوط العمل، و أن الضغوط الناتجة عن عملية تقييم الأداء تكون أكثر وضوحاً كلما كان التقييم لا يتسم بالموضوعية والعدالة (مسلم، 2007، ص 14).

- ضعف نظام الحوافز والأجور: تعرف الحوافز على أنها عوامل خارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، فهي تمثل العوائد التي من خلالها يتم استثارة الدوافع وتحريكها وتنقسم إلى معنوية مادية: المادية منها الحصة الكبرى، ذلك لقدرتها على إشباع الحاجات أو الدوافع الأساسية لدى العامل ومن صورها: الأجور، والمكافآت مقابل الجهد الذي يبذله في العمل واستعماله لكافة طاقاته وإمكاناته

والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة إسهاما منه في تحقيق أهداف المنظمة (بن طالب، 2018، ص 56).

الشكل رقم 13: التوازن أو عدم التوازن بين الاحتياجات والمكافآت



المصدر:

Murtaza, ghulam. (2017). Unfairness and stress at work: an examination of two competing approaches – organizational justice and effort reward imbalance. En vue de l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion Aix-Marseille Université Institut d'Administration des Entreprises.

ومن بين التصنيفات نجد تصنيف "جيوردانو وإفرلي" (Giordano & Evrily 1980) اللذان

يميزان نوعين من مصادر الضغط وهما:

- مصادر نفسية اجتماعية: وهي تصبح مصدرا للضغط وفقا للتفسير المعرفي للفرد.

- مصادر الحيوية الوراثية: وتشمل الاستجابات الجسمية والعصبية والوراثية (غربي، 2009، ص 88).

وحدد "ميلر" (Meler 1979) مصدرين للضغط هما: الضغوط الداخلية كالطموحات والأهداف

في مقابل الضغوط الخارجية كالضوضاء والزلازل و ضغوط القيم والمعتقدات والصراع بين العادات والتقاليد الاجتماعية التي يتمسك بها الفرد و بين الواقع.

وفي نفس الاتجاه يشير "لازاروس وكوهين" أن الأفراد يتعرضون إلى نوعين من العوامل الضاغطة:

- المتطلبات البيئية التي تشمل الأحداث الخارجية الأسرية والاجتماعية والاقتصادية التي يواجهها الفرد في حياته و تطلب منه التوافق معها.

- المتطلبات الشخصية التي تشمل طموحاته وأهدافه وقيمه.

ويعتبرون أن هناك ثلاث مصادر أساسية مسببة للضغوط هي:

- المصدر الأول: يشمل الأحداث المفاجئة والقوية التي تؤثر في أعداد كبيرة من أفراد المجتمع كالحروب والكوارث الطبيعية والأزمات الاقتصادية.

- المصدر الثاني: يشمل أحداث مشابهة لأحداث المصدر الأول في كونها مفاجئة وقوية إلا أنها تختلف عنها من حيث تأثيرها على عدد قليل من الأشخاص ومنها أحداث المرض والفشل والوفاة.

- المصدر الثالث: يشمل المشكلات اليومية المستمرة والمزمنة التي يكون الفرد خلالها متوافقا مع البيئة بمستوى معين ولكنه غالبا يعاني من تأثيراتها على المدى الطويل كالمشكلات الزوجية أو مشكلات العمل والدراسة وغيرها (سعد، 2019، ص 76).

وصنف "ماك غراث Make" مصادر الضغط المهني إلى:

- الضغوط الناتجة عن البيئة المادية: يتعرض لها الفرد داخل المنظمة أثناء ممارسته مسؤولياته ومهام وظيفته، وتتضمن مصادر متنوعة قد تكون نفسية أو اجتماعية أو تقنية.

- الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية: تظهر لدى الأفراد الذين يتفاعلون معا في مجالات العمل مع الزملاء.

- الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد: تعزى إلى الخصائص الشخصية المتوارثة أو المكتسبة (مرنيز وبن الحاج، 2016، ص 123).

وتتمثل مصادر الضغط حسب "سيزلاقي ووالاس" (1991) في :

- المصادر البيئية: من الممكن أن يكون للبيئة تأثيرات متعددة وشائكة في ما إذا كنا نمر بمرحلة توصف أنها ضاغطة ومن الممكن أن تشمل العوامل الخارجية على سبيل المثال: الحالة الاقتصادية العامة والاتجاهات التي تم التنبؤ بها ويمكن أن يسبب التذبذب في الوضع الاقتصادي صعودا أو نزولا للضغط فمع الظروف الاقتصادية السيئة يظهر القلق حول الوظائف وسبل العيش.

- المصادر التنظيمية: تتكون المنظمات من سياسات وأهداف وأفراد ومن الممكن أن تحدث هذه العوامل مجتمعة أو منفصلة ضغوطا على أن مقدار الضغط يختلف من منظمة إلى أخرى اعتمادا على بعض العوامل التي تناولناها سابقا يمكن فهم ومعرفة الضغط الناتج عن مصادر تنظيمية على أساس المستويات الثلاثة في أي منظمة وهي: المستوى التنظيمي، مستوى الجماعة، ومستوى الفرد.

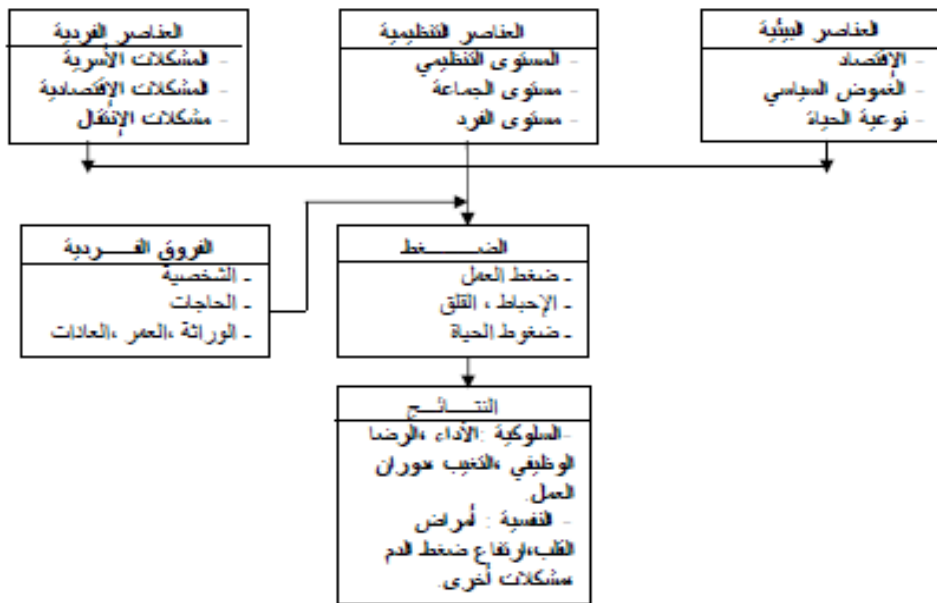
أ- المستوى التنظيمي: هل يرتبط القدر الأكبر من الضغط بالوظائف العليا في المنظمة؟

المنطق يقضي بصحة هذا ولكن البحث في هذا المجال لم يتوصل إلى نتيجة حاسمة ونهائية فقد أشارت الدراسات مثلا إلى وجود علاقة متبادلة إيجابية ومتعادلة وسلبية بين عناصر ترتبط بالوظيفة، مثل الراتب والضغط والمشكلات الصحية مثل أمراض القلب.

ب- مستوى الجماعة: من الممكن أن يتأثر الأداء الفردي والتنظيمي بالعلاقات داخل الجماعات، وبينها وبين بعضها البعض، كما أنه هناك عدد من العوامل الجماعية تعتبر عناصر فاعلة للضغط تشمل: عدم التحديد الدقيق للأدوار فيما يتعلق بمن يؤدي؟ ماذا ومتى؟ نشاطات الجماعة التي تولد الضغائن بين الأفراد ومحدودية فرص المشاركة والدعم والصراع داخل الجماعة ومع الجماعات الأخرى، وعدم الاتفاق حول قيادة الجماعة.

ج- مستوى الأفراد: يتعرض من حين لآخر إلى أحداث في حياته الشخصية والتنظيمية تمثل قدرا من الإثارة والضغط النفسي، وهذه الأحداث بما تسببه من توتر ينتقل تأثيرها إلى الفرد والعمل كما أن شخصية الفرد لها علاقة بالضغط النفسي لديه إذ وجدت بعض الأبحاث أن هناك شخصيات حيوية وحادة في طباعها تتميز بالرغبة في العمل الدؤوب والتسابق مع الزمن، وعادة يتحمل هؤلاء الأشخاص درجات عالية من التوتر والضغط النفسي (بويكر، 2007، ص 37).

الشكل رقم 14: إطار تحليل الضغوط المهنية حسب مستويات المنظمة



المصدر: عائشة بويكر. (2007). العلاقة بين صراع الأدوار و الضغط النفسي لدى الزوجة العاملة. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، قسم علم النفس و علوم التربية، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة منتوري، ص 39.

وقد صنف " فرانسيس ميلبورن " (Francis & Milbon 1980) مصادر ضغوط العمل في فئتين كبيرتين هما الإحباط والإجهاد ومن أهم مصادر الإحباط عدم قدرة الفرد على تحقيق ذاته في العمل، وهذا بدوره يؤثر عليه مما ينتج التصرف بعدوانية أو الميل والاستعداد للسلوك العدواني، والذي غالبا ما يظهر

خلال الغضب، وأول مؤشرات الإحباط تظهر في سلوك الفرد داخل المنظمة، حيث يبدأ في إظهار الشكاوي المتكررة وانتقاد بعضهم البعض، ومخالفة الإجراءات وعدم الالتزام بالقواعد، أما الاجهاد فإن الفرد يعانيه عندما يصبح محبطاً أثناء محاولاته لتحقيق مهام عمله أو وظيفته، فالشعور بضغوط العمل لدى الكثير من الأفراد يمكن ربطه بالغموض الوظيفي، أو الصراع الوظيفي اللذان يمثلان أوجه الإحباط التنظيمي (عاشور، 2015، ص 45).

وذكر "مسلم" (2007) مصادر للضغط والتي كشفت عنها نتائج دراسته (مصادر الضغوط المهنية وآثارها) وتتمثل في (الروتين في الأعمال، رواتب العاملين أقل من أمثالهم في مؤسسات أخرى، لا تتوفر حوافز تشجيعية بمكافأة المجتهدين، فرص النمو والترقيات محدودة، صعوبة تحقيق طموحات العاملين في أماكن عملهم، ارتباط فرص الترقيات الشواغر الوظيفية أكثر من ارتباطها بالكفاءة)، وبينت الدراسة أن العاملين في الكليات المبحوثة تظهر عليهم آثار سلبية نتيجة الإحساس بالضغط (مسلم، 2007).

ومن بين المصادر التي تساهم في ظهور الضغوط المهنية هي أساليب الإدارة الهجومية التي تقتصر إلى الإنصاف وترتبط بمدى رؤية الموظفين للقرارات الصادرة في حقهم، والإجراءات التي يتم التعامل بها أثناء عملية اتخاذ هذه القرارات كمؤشر لمكانتهم في المنظمة والتي تظهر صفات التهكم والغضب والعدوانية كتعبير عند الشعور بالظلم.

وهو تجربة غير متكافئة في مكان عمل غير عادل واعتبره العديد من العلماء من أهم مصادر ضغوط العمل (Murtaza, 2017).

التي يشعر بها العاملون بسبب عدم تطبيق العدالة ومن خلال مبدأ المقارنة الاجتماعية مع الآخرين (الخضر وجاد الرب، 2019، ص 10).

الشكل رقم 15: المقارنة الاجتماعية

0	0	0	0	0	0
— > —		— = —		— < —	
1	1	1	1	1	1
ب	أ	ب	أ	ب	أ

أ - الأفراد

ب - المقارنة مع الآخر

المصدر:

Murtaza, ghulam. (2017). Unfairness and stress at work: an examination of two competing approaches organizational justice and effort reward imbalance. En vue de l'obtention du

Doctorat en Sciences de Gestion Aix-Marseille Université Institut d'Administration des Entreprises.

9- أعراض الضغوط المهنية:

تؤثر الضغوط المهنية بصورة مباشرة على جسم الفرد فهي تؤدي إلى اضطراب في علاقة الفرد مع أجهزته الداخلية وبيئته الخارجية وتظهر نتائج الضغوط على عدة مستويات تتداخل فيما بينها لتكون استجابات الفرد التي قد تصل إلى درجة المرض في حالة ما إذا زادت عن قدرة التحمل، وقسم أغلب العلماء أعراض الضغوط إلى أعراض فيزيولوجية وأعراض سلوكية.

9-1- الأعراض الفيزيولوجية:

وقد أشار كاربي "Carpi" (1996) أن الضغط يحدث خلافاً في أجهزة الجسم يطلق عليه جملة من الأعراض الفيزيولوجية وتتمثل في:

- آلام الظهر خاصة في الجزء السفلي منه وآلام العضلات والرقبة والأكتاف والشد العضلي .
- اضطرابات النوم (الأرق، زيادة النوم، الاستيقاظ المبكر).
- حموضة المعدة ، غثيان ، غازات، آلام و تشنج البطن.
- الإمساك وعسر الهضم والتغير في الشهية أو الإسهال.
- التوتر العالي وارتفاع ضغط الدم، تسارع نبضات القلب أو عدم انتظامها.
- عسر التنفس وآلام الصدر.
- التعرق الزائد.
- التهابات الجلد وظهور قرحة.
- جفاف الفم و رعشة الشفتين وتطبيق الفكين واصطكاك الأسنان.
- برودة الأطراف تتميل اليدين والقدمين.
- الصداع بأنواعه (النصفي، والتوتري، والدوري).
- ارتفاع مستوى الكوليسترول في الدم.
- التعب وفقدان الطاقة.
- صعوبة في الرؤية (سعد، 2019، ص 90).

أ- المستوى الفيزيولوجي العصبي:

يظهر الضغط الفيزيولوجي كاستجابة عصبية كيميائية وعضوية في هذا الإطار يشير توركوت (Turcot 1982) إلى أن مجرد التأثير بالضغط الفيزيقي يُنتج الجسم رسالة الضغط التي يبعثها تحت

المهاد إلى الغدة النخامية في الدماغ فتعلن هذه الأخيرة إشارة إنذار بإرسال هرمونات الغدد الصماء التي تفرز بدورها الأدرينالين المسببة في تغيرات تفاعلات الهدم والبناء في الجهاز العصبي، وعندما يصبح دفاع الجسم لعوامل الضغط غير ملائم تنخفض طاقة التكيف فيحدث إرهاق شديد (مزياني، 2007، الصفحات 40-41).

ب- دور الجهاز العصبي في العلاقة بين الضغوط والجهاز المناعي:

يتكون الجهاز العصبي المركزي من الدماغ والنخاع الشوكي، وهو الذي ينظم عمل أعضاء الجسم المختلفة، كما أنه المكان الذي تجري فيه العمليات الذهنية العليا، ونظرا للأهمية الحيوية التي يكتسبها الجهاز العصبي المركزي لأنه يتمتع بحماية خاصة، فهو من الخارج محمي ببنية عظمية إذ يوجد الدماغ داخل تجويف الجمجمة، بينما النخاع الشوكي محاط بعظام العمود الفقري ونجده محاط كذلك بأغشية تسمى السحايا تحمي النسيج المخي والنخاعي من المواد المضرة التي يمكن أن توجد في الدم، التي يحتاج إليها الجهاز العصبي لذلك نجد الأدوية المخصصة لعلاج أمراض الدماغ مصنوعة بطريقة تسمح لها بإختراق السحايا وتتكون السحايا من ثلاث طبقات: الأم الجافية، الغشاء العنكبوتي، والأم الحنون يتخللها سائل لامتناص الصدمات المفاجئة للجسم، ويسمى السائل الدماغي، كما أن له وظيفة مغذية نظرا لما يحتويه من سكر الجلوكوز (متوري، 2009، ص 20).

يستجيب الإنسان للمواقف الضاغطة واستثارته أوليات دفاعية بيوكيميائية للتجاوب مع مختلف نماذج الضغوط النفسية التي يلتقطها الجهاز العصبي وتعمل هذه الأوليات البيوكيميائية وفق اتجاهين يمكن إيجازهما فيما يلي:

- رد فعل سريع: ويتم من خلال استقبال القشرة المخية للمثيرات الضاغطة في إطار معلومات حسية، ليتم بعد ذلك ترجمة استجابته عن طريق التظاهرات الإعاشية وبوساطة الجهاز اللمبي تحريض تحت المهاد الخلفي، والذي يمثل زيادة دقات القلب، زيادة قطر الأوعية الدموية داخل العضلات، زيادة سرعة التنفس، واتساع حدقة العين، تركيب الجلوكوز والمواد الدهنية، انخفاض قطر الأوعية الدموية الجلدية، أيضا أعراض الانفعالات التي تصاحب زيادة قطر الأوعية الدموية في العضلة الهيكلية من ارتفاع ضغط الدم الشرياني، توقف إفرازات المعدة واللحاح، تثبيط حركات الأنبوب الهضمي وتغيرات في خثرة الدم.

- رد فعل بطيء ومقاوم: في نفس الوقت الذي تستجيب فيه القشرة المخية للضغوط النفسية باستثارة الوطاء الخلفي تستجيب كذلك برد فعل آخر مواز لرد الفعل الأول، غير أنه يكون أكثر استمرار وأقل سرعة منه ويتم رد الفعل الثاني للقشرة المخية لمنبه الضغوط من خلال تحريض الوطاء الأمامي الذي يقوم بتحرير

مواد تتمثل في TRF/CRF، والتي تعمل على تحريض الغدة النخامية التي تقوم بإفراز هرمون ACTH الذي يحفز قشرة الغدتان الكظريتان على صنع هرمون الجلوكوكورتيكويد Glucocorticoïde وكذا إفراز هرمون TSH، الذي يعمل على تحريض الغدة الدرقية لتقوم بإفراز هرمون الثيروكسين الذي يساهم في ترميم المناعة الخلوية، ويملك الجلوكوكورتيكويد العديد من التأثيرات المنظمة للجهاز المناعي تتضمن خفض عدد اللمفاويات والوحيدات والحمضات وخفض المناعة بتوسط الخلايا من خلال تثبيط تحرير السيتوكينات قبل الالتهاب (TNFa , TNF d , IL-2, IL-6, IL-1 Pro-inflammation) خفض ظهور مولدات الضد وتثبيط عمل البالعات (عدوان و أحمان، 2012، ص 193).

9-2- الأعراض السلوكية:

وتتضمن ترك العمل والغياب وانخفاض مستوى الأداء وعادة ما تحدث كل الأنواع الثلاثة معا وتختلف ردود فعل الأفراد، وأيضا تختلف مشاعر الضغوط لموقف معين باختلاف الأفراد فردود الفعل هي حالة فردية (باهي، ب.ت، ص 206).

ومن الأعراض السلوكية الشائعة في مكان العمل سلوك الانتقام للرد والتخلص من الشعور السيء، وقد يكون هذا الانتقام مباشراً أو غير مباشر وقد يكون موجه إلى المنظمة التي يعملون بها أو أي شخص بداخلها (Mendonça, Flauzino, Tamayo, & Torres, 2004, p. 545).

وفي تقرير قدمته "باتريشيا" (Batrishia 2016) حول نتائج استبيان (GBES Global Business Ethics Survey) أحد أهم المشاريع البحثية التي تعهدت بها مبادرة الأخلاقيات (ERC) والتي قدمت دراسة طولية مقطعية للأخلاقيات في أماكن العمل في الولايات المتحدة الأمريكية، أن من نتائج هذه الدراسة في جميع القطاعات ما يقارب أربعة من كل خمسة موظفين يشعرون بالانتقام، وأن شعور الموظفين بالضغط هو مؤشر رئيسي للتهديد وما يقارب من ثلاثة أرباع (73%) من جميع العاملين في القطاعين العام والخاص الذين شملهم الاستطلاع شعروا بالضغط وقالوا أيضاً إنهم شهدوا سوء المعاملة حيث عملوا وأن الضغط وسوء السلوك سارا جنباً إلى جنب في بيانات (GBES) والمزيد من الموظفين في البرازيل والهند وروسيا أبلغوا عن شعورهم بالضغط كما تصدرت القائمة دولة اليابان بسبب الضغط وسوء السلوك (Harned, 2016, p. 9).

ووجد المتخصصون أن من الانفعالات السلبية محاولة إيذاء الرئيس المباشر في العمل والشكوى والتذمر والسرقة والنزاعات والغياب والتمارض كما يرتبط الظلم بالغضب والحزن والخوف والمزاج السلبي والاكتئاب والشعور بالقلق (الخضر و جاد الرب، 2019، ص 10).

ويمكن ملاحظة السلوك الانتقامي في العدوان مثل العدوان اللفظي السرقة والتخريب وهدر الموارد، ومن خلال المقاطعة كالانسحاب والتوقف عن تقديم سلوك المواطنة وعدم التعاون مع الفريق، والإغفال عدم تمرير المعلومات للزملاء وإهمال المهام والمسؤوليات وكل هذا بهدف تقديم المزيد من الضرر للمنظمة، ومع استخدام هذه الاستراتيجيات في الإجهاد والانتقام تكون إمكانيات التكيف مرضية بالنسبة للفرد وغير مرضية بالنسبة للمنظمة التي يعمل بها (Ferreira and others, 2018, p782).

10- قياس الضغوط المهنية:

يمثل قياس الضغوط وفحصها والتعرف على مستوياتها لدى الفرد أحد الاهتمامات الرئيسية لدى علماء النفس، كما تمثل معرفة قابلية الفرد واستعداده للتعرض للضغوط إضافة إلى تعرضه الفعلي لها، الخطوة الرئيسية نحو مواجهة هذه الضغوط وإدارتها، حيث إن القدرة على مواجهة الضغوط والتغلب عليها أو التعايش معها يعتمد على درجة الاستعداد ونمط الشخصية إضافة إلى شدة الضغوط وجوهريّة التغيرات الحياتية، وكذلك الأساليب التوافقية أو استراتيجيات المواجهة القائمة.

وجدير بالذكر أن هناك طرقاً عديدة لقياس وفحص مستوى الضغوط نذكر منها:

10-1- فحص الاستعداد:

إن أول خطوة على طريق إدارة الضغوط هي فحص مدى استعداد الفرد للتعرض للضغوط، وبعد اكتمال هذه الخطوة يستطيع الشخص أن يعرف مستوى الضغط الملائم ومدى تعرضه للآثار السلبية للضغوط. فالإجراء أو التصرف الذي يتخذه الفرد في الموقف يتأثر بمدى استعداده الذي يعرف بأنه "المزاج المعتاد أو الإطار الذهني للفرد". فتحت الضغط المتزايد قد يحتفظ الفرد بهدوئه أو قد يصبح متوتراً جداً، ومن ثم فإن الاستعداد يؤثر في مستوى الضغوط لدى الفرد. فالشخص مرتفع النشاط سوف يكرس مستوى مرتفعاً من الضغوط. والشخص الذي ينزعج بسرعة ودائماً قد يفضل مستوى منخفضاً جداً من الضغوط. كما أن الاستعداد يمكن أن يؤثر في قابلية التعرض أو احتمال المعاناة من الآثار السلبية للضغوط المتزايدة (يوسف، 2007، ص 25).

10-2- قياس الضغط في المختبر (المؤشرات الفيزيولوجية):

حسب "شيلي" (Shelby 2008) من الطرق المعاصرة الشائعة في دراسة الضغط القيام بتعريض مجموعة من الأفراد في المختبر لإحداث تسبب الضغط لفترة قصيرة، ثم ملاحظة التأثير الذي يحدثه الضغط عن طريق قياس ردود أفعالهم الفيزيولوجية ونشاط الغدد الصماء واستجاباتهم السيكلوجية كل هذا يرتبط بظهور مؤثرات على مستوى النشاط السمبثاوي كزيادة ارتفاع ضغط الدم، شدة الإفرازات الغدية العصبية،

مما يقدم دليلاً على زيادة نشاط الهيبلاموس والغدة النخامية المنشطة لقشرة الأدرينالين (HPA)، كزيادة إفراز الكورتيزول (عريس ، 2017، ص 104).

10-3- مقاييس التقارير الذاتية:

يستخدم الباحثون مجموعة مختلفة من مقاييس التقارير الذاتية لتقدير الضغط المزمن وكذا الضغط الحاد، البعض منها يركز على أحداث الحياة، مثل مقياس تقدير إعادة التكيف الاجتماعي الذي قام بإعداده "هولمز وراهي" (Holmes & Rahe 1967) هذا المقياس يطرح أسئلة عن الأحداث مثل: موت شريك الحياة، تغيير العمل إلى مجال مختلف، وتغيير مكان الإقامة (بومجان، 2016، ص 122).

10-4- قياس الضغوط من خلال المصادر:

كمؤشر لدرجة الضغوط وقام كل من "كاهن وآخرون Kohen and others" بإعداد مقياس لمسببات الشعور بالضغط يتكون من خمسة عشر بنداً وقد كان هذا المقياس بمثابة حجر الأساس للعديد من الدراسات سواء باستخدامه أو تطويره، والمثال التالي يمثل أحد بنود المقياس:

"الشعور بأن لديك مقدار قليل من السلطة لتنفيذ المسؤوليات والأعباء الملقاة على عاتقك" (موفق، 2015، ص 62).

وما يعيب هذه الطريقة قياسها السبب وليس النتيجة.

10-5- قياس الضغوط من خلال الأعراض:

وقد حظيت الأعراض الدالة على الضغوط بإهتمام الباحثين، وقد تكون الأعراض سلوكية وهي من أهم ما يمكن الاستدلال به على وجود الضغط من عدمه، أو على مستوى الضغط من حيث القوة والضعف مثل التغيب عن العمل، و قد تكون أعراض فسيولوجية مثل الصداع وقد تكون نفسية كالشعور بالتعب والذونية وقد عمد إلى استخدام هذه الطريقة كثير من الباحثين من بينهم "كوبر" (Cooper 1987) (مكناسي ، 2007).

وما يعيب هذه الطريقة قياسها للنتيجة فقط.

10-6- قياس الضغوط من خلال المصادر والأعراض :

ويعد "مقياس الضغط في مكان العمل" من أشهر مقاييس مؤشر الضغط المهني وهو للباحثين "كوبرن ووليامز" (1988 Coberan & williams)، وقد تمت ترجمته إلى اللغة الفرنسية من طرف كوبر وستورا (1990 Copper & Stora) وأعد هذا المقياس لغرض تحديد وقياس مصادر وآثار الضغط المهني معاً، ويتكون المقياس في الأصل من 61 بند موزعة على 6 مقاييس جزئية (مامن وشوشان، 2023، ص 1251).

واعتمدت الباحثة هذا الاتجاه في بناء استبيان الدراسة والذي يشمل السبب والنتيجة معا لقياس الضغوط ويتكون من جزأين: جزء أول يمثل مصدر الضغوط المهنية، وجزء ثان يمثل أثر الضغوط المهنية. أولاً: مصدر الضغوط المهنية: (الظلم التنظيمي)، وعلى الرغم من الاهتمام المتنامي بموضوع الظلم التنظيمي في الأدبيات إلا أن هناك ندرة في الوسائل التي تقيس وتقيم مستوياته في مكان العمل، وبما أن الظلم التنظيمي في جميع الأدبيات يقصد به عدم العدالة أو (عدم الإنصاف) فمعظم الدراسات المنشورة عن الظلم التنظيمي تم قياسها بمقياس العدالة والتي صممت بنودها لتقيس مواقف تتمثل في العدالة وليس العكس وإذا سلمنا أن حساسية الأفراد للظلم أعلى من حساسيتهم للعدالة فإننا نتوقع أن نحصل على إدراكات مختلفة. من هنا اجتهد كل من الخضر وجاد الرب (2019) بتصميم مقياس للظلم التنظيمي يعكس العدالة التنظيمية ويشمل (16) عبارة بأربعة أبعاد هم:

- البعد الأول: الظلم التوزيعي ويشمل (04) عبارات
- البعد الثاني: الظلم الإجرائي ويشمل (04) عبارات
- البعد الثالث: الظلم التعاملي ويشمل (04) عبارات
- البعد الرابع: الظلم المعلوماتي ويشمل (04) عبارات

ثانياً: آثار الضغوط المهنية: (السلوك الانتقامي) صمم من قبل الباحثة ويشمل (14) عبارة بثلاث أبعاد هي:

- البعد الأول: العدوان ويشمل (05) عبارات
- البعد الثاني: المقاطعة ويشمل (05) عبارات
- البعد الثالث: الاغفال ويشمل (04) عبارات

11- استراتيجيات التعامل مع الضغوط المهنية:

بدأ الاهتمام بدراسة موضوع استراتيجيات التعامل مع الضغوط منذ الستينات، وتعد دراسة "مورفي" (1962 Morve) من أوائل الدراسات التي استخدمت مصطلح التعامل مع الضغوط، وذلك للإشارة إلى الأساليب التي يستخدمها الفرد في تعامله مع المواقف المهددة الناجمة عن المحيط الخارجي أو عن الانفعالات الداخلية، فعلى سبيل المثال المواجهة بالهروب، أو المواجهة بالتجنب الناتج على الخوف أو الهجوم الناتج عن الغضب.

وعرفها "موس Moss" على أنها مجموعة من الأساليب أو الوسائل التي يتصدى بها الفرد للضغوط ويتكيف معها ويكون أسلوبه في احتواء الموقف إما أن يكون إقداميا معرفيا وإما سلوكيا وإما إجماعيا معرفيا وسلوكيا

وحسب الطاهر (1992) فهو مفهوم مركب من لفظين:

- استراتيجية: وتشير إلى طابعها الوظيفي، حيث تستهدف التخفيف من التوتر.
- تصرف: وهو مفهوم يصف تعامل الفرد مع ما يواجهه من مواقف معيقة، واستجاباته وردود أفعاله تجاه هذه المواقف (زريبي، 2014، ص 6).

إن أساليب مواجهة الضغوط متعددة هناك أساليب تركز على مسببات الضغوط ومحاولة تجنب الأفراد لها أو التقليل من حدتها وهناك أساليب تركز على آثار الضغوط، كما أن أساليب مواجهة الضغوط قد تختلف من حيث درجة الصعوبة والسهولة في استخدامها، على أن إتباع أي مدخل أو منهج فيما يتعلق بأساليب إدارة ضغوط العمل، يجب أن تتوافر فيه الشروط التالية:

- لا بد أن يتوافر في استخدام أي أسلوب من أساليب مواجهة الضغوط صفة الخصوصية بالنسبة لكل فرد، لأن الأسلوب الذي لا يصح مع فرد قد لا يجدي نفعاً مع آخر، بسبب الفروق الفردية بين الأفراد.
- أن تكون أساليب المواجهة مبنية على أساس تفضيلات الشخص وعمله بمعنى آخر ألا تكون مفروضة عليه.

- نظراً لأن الضغوط متعددة الأبعاد أي متباينة في الأساليب والنتائج لذلك لا بد من وجود أساليب متعددة لمواجهتها، وهذه الأساليب لا بد أن تجمع بين أنشطة الفرد العقلية والبدنية والعاطفية والاجتماعية، ويقتضي هذا تضافر جهود كل من الفرد والمنظمة من أجل تحقيق فلسفة إدارة ضغوط العمل.

- أن تتسم أساليب المواجهة بالمرونة بمعنى أن تكون قابلة للتعديل والتكيف بما يلائم ظروف الفرد والمنظمة التي يعمل بها.

وفي ضوء ما سبق عرضه يمكن تصنيف أساليب المواجهة للضغوط إلى فئتين:

- أساليب مواجهة الضغوط على مستوى الفرد .
- أساليب مواجهة الضغوط على مستوى المنظمة (مكناسي، التوافق المهني وعلاقته بضغوط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية، 2007).

11-1- أساليب فردية لمواجهة ضغوط العمل:

لا يمكن تناول الضغوط إلا من خلال دراسة سلوك أو استجابات الفرد إزاء العوامل الضاغطة التي تؤثر عليه من بيئته و طريقة هذا الفرد في مقاومتها أي أنه من الضروري أن نأخذ بعين الاعتبار الآليات الدفاعية الموظفة من طرف الفرد في مواجهة الضغوط.

وتختلف آليات الدفاع باختلاف شخصيات الأفراد من حيث استعداداتهم الوراثية وتاريخهم العائلي والتربية التي خضعوا لها (لوكيا وبن زروال، 2006، ص 59).

ويقصد بها الجهود التي يقوم بها الفرد لكي يسيطر أو يحد أو يدير مسببات ضغط العمل التي تفوق طاقته الشخصية، إن العبرة في إدارة الضغوط لا تكمن في التخلص من هذه الضغوط بقدر ما تتمثل في حسن إدارتها والاستفادة منها ويتم ذلك من خلال التالي:

- التأمل: وذلك بأن يجلس الإنسان مغمضاً عينيه ومصدراً صوتاً معيناً كالنداء لبعض الدقائق لعدة مرات كل يوم وتسعى هذه الطريقة إلى تحقيق من حالة الهدوء والراحة الجسمية، وتوفر الفرص للفرد كي يوقف أنشطته اليومية وأن يمارس درجة عالية من الانتباه والوعي على مشاعره ووجدانه ويؤدي هذا إلى إعداد الذهن وتدريبه على تحمل ضغوط العمل.

- التركيز: إن قيام الفرد بالتركيز في أداء نشاط ذي معنى وأهمية لمدة معينة يساعد في تخفيف حدة الضغوط النفسية للعمل وتعتمد طريقة التركيز من حيث المبدأ على نفس الفكرة تقريبا التي تعتمد عليها طرق التأمل والاسترخاء والتركيز يصرف الفرد عن التفكير في مصادر الضغوط، ويؤدي به إلى قيامه بعمل خلاق وإنجاز يساعد على الشعور بالتقدير والاحترام وتحقيق الذات.

- ممارسة التمارين الرياضية: ليس من المهم أن تكسب أو تخسر بقدر أهمية ممارسة الرياضة بحد ذاتها، وفي مختلف الأعمار يمارسون التمارين الرياضية المتنوعة كالمشي والركض السباحة، ركوب الدرجات، وغيرها بغية إخراج الشحنات الداخلية فلم يستطع الباحثون إثبات أن الرياضة تقلل من الإصابة بأمراض القلب ولكنهم وجدوا أن الأشخاص الذين يمارسون الرياضة هم أقل عرضة للتوتر والضغوط من غيرهم (الدبوز، 2016، ص 43).

- التدريب على المهارات الاجتماعية: تعتمد الحياة المعاصرة في كثير من جوانبها على التواجد مع جماعات من الأفراد في الحل والترحال، وقد تقتضي الظروف أنماطا مختلفة من التفاعل مع هؤلاء الأفراد، وقد يكون لدى الفرد معرفة وثيقة بالآخرين وقد تكون هذه المعرفة سطحية أو غير موجودة ومن هنا فقد يحتاج الفرد الذي يعاني من صعوبة التعامل مع الآخرين والتفاعل الإيجابي معهم إلى تعلم عدد من المهارات الاجتماعية (يوسف، 2007، ص 47).

- معرفة شخصية الأفراد: الوقوف على مدى معرفة قدرتهم على تحمل الضغوط والاستجابة لها والتخلص من أثر المؤثرات المادية والنفسية عن طريق تحقيق مطالب العاملين، وتحقيق المساندة الاجتماعية وإقامة علاقات جيدة وتشجيع الزمالة، والعمل على توفير بيئة هادئة (أبو العلا، 2009، ص 27).

وحدد "يونغ" (1996 Young) من الأساليب:

- تأكيد الذات المفرط ومحاولة السيطرة: أي محاولة السيطرة على الآخرين بشكل مباشر؛ وذلك بقصد تحقيق أهداف شخصية.

- البحث عن المركز: هو أسلوب يهدف إلى ترك بصمة معينة، أو ترك انطباع ممتاز عن طريق تحقيق الفرد لإنجاز كبير أو منزلة رفيعة، أو لفت الأنظار إلى الفرد كنوع من التعويض عن الشعور بالنقص.

- التلاعب والاستغلال: هو محاولة الفرد إشباع حاجاته عن طريق استغلال الآخرين، أو إغوائهم، أو التعامل بقلة أمانة.

- العدوان السلبي أو التمرد: ويظهر الفرد في هذا الأسلوب بمظهر المسائر أو المذعن بشكل صريح عند معاقبة الآخرين له، ويثور من خلال المماطلة، والاستياء، والتذمر، والشكوى من ضعف الإنجاز.

- الانضباط بشكل وسواسي: لدى الفرد في هذا الأسلوب ضبط ذاتي متشدد فهو يدافع عن القوانين بصرامة، ويناصر بشدة الروتين أو الرتابة، أو المحاذير الاجتماعية والإدارية، ويكرس وقتاً طويلاً في البحث عن الطريقة الأفضل لإنجاز المهمات المطلوبة، أو لتجنب النتائج السلبية للمهمات.

- الإذعان والانتكال: حيث يلجأ الفرد للآخرين في كل أمر، ويتصرف بسلبية واثكالية، وتراه خاضعاً ويلتصق بالآخرين، وتجنب الصراع دائماً، ويسعى لاستسماح الناس.

- الإدمان، وتهدة الذات: ويعتمد على تجنب التفكير بالموقف الضاغط، أو التعامل معه، من خلال اللجوء للإدمان على الكحول، أو المخدرات، أو الأكل بشرهه (المخيني، 2008، ص 38).

- لوم الذات: تتمثل هذه العملية في نقص جهد الفرد في التعامل مع الموقف الضاغط، والإفراط في ممارسة أنشطة أخرى، كالنوم ومشاهدة التلفاز والتنزه والانشغال بأمور أخرى بعيدة عن المشكلة، بغرض تخفيف أو إزالة الآثار الانفعالية المترتبة عليها، ومحاولة إخفاء ما حدث.

- الانسحاب: ويتمثل في محاولة الفرد الاستغراق في أحلام اليقظة والتفكير في أشياء وموضوعات بعيدة عن المشكلة.

- القبول والاستسلام: هو نشاط يقود الفرد إلى قبول الواقع ومعايشته والاعتراف به، ويلاحظ أن هذه العملية تتضمن الاعتراف بغياب إستراتيجية فعالة لحل الموقف.

- المبادأة بالفعل النشط: وتتمثل هذه العملية في قيام الفرد بأفعال لمواجهة المشكلة مع محاولة مستمرة من جانبه لزيادة الجهد، أو تعديله والابتعاد عن الأفعال (الأنشطة) التي قد تصرفه عن التهديد الذي يواجهه (فاشي، 2018، ص 11).

11-2- أساليب مواجهة الضغوط على مستوى المنظمة:

في الوقت الذي يحاول فيه الفرد العمل على التخفيف من حدة الضغوط التي يتعرض إليها فإنه توجد ضغوط لا يستطيع أن يتحكم فيها أو التخفيف من آثارها وهي الضغوط المرتبطة بهياكل المؤسسة وثقافتها، ولهذا كان واجب على إدارة المؤسسة التعرف على العوامل التي تسبب ضغوط للعاملين فيها والعمل على علاجها. التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم :

يمكنك تحسين مهارات الموظفين في الاعتراف الخاص بك، والتعامل من خلال التدريب. توجد أنواع عديدة من التدريب تساهم في تطوير سلوك الفرد بجانب ايجابي في مكان العمل.

- تغيير هيكل المنظمة وإعادة تصميم الوظائف: إعادة تصميم العمل و إعطاء العاملين مسؤوليات أكبر وأعمالاً ذات معنى واستقلالية أكبر وزيادة المعلومات المرتدة، يمكن أن تقلل الضغوط بسبب أن هذه العوامل توفر للعامل شعوراً بالسيطرة أكبر على فعاليات العمل، وتقلل الاعتمادية على الآخرين ولكن ليس كل العاملين يرغبون بإثراء العمل، وبذلك فإن عملية إعادة تصميم العمل يجب أن تأخذ بعين الاعتبار تخصيص أعمال بمسؤوليات للعاملين الذين تكون حاجاتهم للنمو متخصصة وإذا ما كان الفرد يفضل الأعمال المحددة والروتينية، فإن تقليل تنوع المهارات يجب أن يؤدي إلي تقليل عدم التأكد، وبذلك تقليل مستويات الضغط (مطاطلة، 2010، الصفحات 44-45).

- تطوير نظم الاختيار والتعيين: وذلك باختيار أفراد لديهم القدرة على العمل المطلوب، وكذلك تخفيف أعباء الوظيفة من خلال إعادة تصميم نظم تدريب متطورة، وخلق نظم عادلة للحوافز وتقييم الأداء وتنشيط نظم الاتصال وقنواته وتطبيق نظم المشاركة في اتخاذ القرارات مثل: اللجان وبرامج المشاركة في الأرباح، وبرامج الشكاوى، والأخذ بأسلوب الإدارة الديمقراطية في المنظمة.

- العمل على تكوين علاقات جيدة بين العاملين: يكون ذلك بين السلطات الرئاسية، وتوفير سبل التعاون فيما بينهم، وبين المستويات القيادية والرئاسية وبالتالي تخفيف حدة الضغوط التي يوجهها الفرد داخل المنظمة التي يعمل فيها.

- تلمس أسباب الضغوط: ويكون من خلال اليقظة والدراسة المستمرة للأسباب المحتملة لضغوط العمل في ضوء التطور الذي يشهده المجتمع والعمل على مواجهتها قبل استفحالها.

- المشاركة و فرق العمل: لكي تساعد المنظمات أفرادها في التغلب على الضغوط التي يواجهونها فإنها تعمل على تنمية روح العمل الجماعي والمشاركة (فرق العمل ،حلقات الجودة، لجان خاصة، مجموعات حل المشاكل) ويمكن إذا وفرت الإدارة للعمل الجماعي شروط نجاحه من حسن اختيار الأفراد المشاركين، وتنسيق مجهوداتهم، وتحفيزهم وتدريبهم، وإتاحة الفرصة لهم لتقديم مساهماتهم، فإن ذلك يحقق مزايا عديدة على مختلف المستويات (أبو العلا، 2009، ص 27).

ووفقاً لـ: "لازاروس وفولكمان" (Lazarus & Folkman 1984) يمكن تصنيف استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل على النحو التالي:

- استراتيجية المواجهة المبنية على حل المشكلات: عند اختيار هذه الإستراتيجية، يوجه الموظف جهوده الشخصية في المواجهة إلى الضغوط التي تسبب الطلب إحدى الطرق المحتملة للقيام بذلك هي تحديد المشكلة وتطوير البديل مسارات العمل وتنفيذ الحل المحدد قد يتم توجيه هذا التكيف إلى الداخل عندما يكون هناك نية تغيير شيء ما في النفس.

- استراتيجية التكيف القائمة على العاطفة: عند اختيار هذه الاستراتيجية يركز الموظف جهود التكيف الشخصية نحو تغيير ردود أفعاله العاطفية. في الحالات التي يكون فيها الوضع غير قابل للتغيير (مثل الإفلاس صاحب العمل)، يجوز للموظف أن يحاول تعديل تفسيره الشخصي للموقف هدف إن التعامل في هذه الحالة هو التخفيف من المشاعر غير السارة المرتبطة بالموقف.

تظهر دراسات "لازاروس" (Lazarus 1993) أن المواقف المتعلقة بالعمل لها أهمية أكبر في عملية صنع القرار في حالات ضغوط العمل، عادة ما يستخدم الموظفون كلا من استراتيجيات التكيف المقدمة، ولكن قد يكون من الممكن استخدام استراتيجيات التكيف المحددة تكون مرتبطة ببعض الضغوطات. على سبيل المثال، عندما تبدو ظروف العمل غير قابلة للتغيير، يميل الموظفون للرد بسلبية والتعامل القائم على العاطفي هذا النهج مفهوم تماماً، منذ لا يمكن لاستراتيجية المواجهة القائمة على حل المشكلات أن تقلل من ضغوط العمل إلا عندما تتجح (Szilas, 2011, p52).

وحسب "فريدريكسون" (Fredriksson 2000) أخذت استراتيجيات المواجهة منحى آخر يتعلق بالحفاظ على المشاعر الإيجابية مثل إعادة تقييم الأحداث العادية أو غرسها بمعنى إيجابي للمساعدة في الحماية من التوتر هذه الأنواع من الاستراتيجيات التي تساعد الأفراد على التعامل مع الأزمات من خلال التكيف الفعال، حافظ على علاقات أوثق، وامتلك تقديراً أكثر ثراءً للحياة، والتي تتنبأ بزيادة الرفاهية النفسية فرؤية الأعمال الصالحة تؤثر على تفكير الأفراد وسلوكهم أن جعل السلوك الانتسابي أكثر احتمالاً يساعد

في تفسير ما يحدث عندما يفكر الأعضاء في صلاح الحياة التنظيمية وهو أمر علائقي وإيجابي مماثل يتم إنتاج التوجه عن طريق التقدير إذا كان الارتفاع مرتبطاً ومع العمل الإيجابي في المستقبل، فإنه يحمل إمكانات كبيرة لإحداث تأثير إيجابي لمجتمعات التنظيمية ومن المثير للاهتمام أن هذه المشاعر تظهر أيضاً لزيادة احتمالية نقل الشاهد على الأعمال الصالحة لفعل الخيرات. (Edgar , 2006, p. 231)

12- العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجيات التعامل مع الضغوط:

يشير "ويتنجتون وكاسلر" (Withington & Kasler 1991) إلى أن الأفراد يختلفون في استخدام استراتيجيات التكيف في الاستجابة للأحداث الضاغطة، وأن هناك عوامل عدة تؤثر في اختيار استراتيجيات التكيف، يمكن تلخيصها في ثلاث عوامل هي:

أ- العوامل الشخصية: وتتمثل في العناصر التالية:

*مركز الضبط (التحكم): يمثل مركز الضبط أحد متغيرات الشخصية التي تساهم بدور فعال في تحديد كيفية الاستجابة للمواقف الضاغطة، كما كشفت نتائج الدراسة التي قام بها "بروستشور وآخرون" (1994 Brosteshor and others) أن الأفراد ذوي مركز الضبط الداخلي يستخدمون استراتيجيات تكيف فعالة مثل حل المشكلات والتعبير عن الغضب، في حين أن الأفراد ذوي الضبط الخارجي يستخدمون استراتيجيات تكيف سلبية مثل التجنب، ومن ثمة يشعرون بالقلق.

*تقدير الذات: يؤثر تقدير الذات على الصحة النفسية للفرد وعلى مستوى الإنجاز والتوافق مع مطالب البيئة والعلاقة مع الآخرين والتوافق النفسي، وكلما ارتفع تقدير الذات انخفض الاكتئاب والقلق والشعور بالضغط.

*نمط الشخصية: أشار فريدمان وروزنمان (Friedman & Rosenman 1974) إلى أن نمط الشخصية (أ) له سمات وخصائص أساسية مثل العنف والعدوان والقابلية للاستثارة والإحساس بضغط الوقت وعدم

التحلي بالصبر على عكس نمط الشخصية (ب) فهو أكثر استرخاءً وصبراً ورضاً عن العمل وعن الحياة.

*الصلابة النفسية: وتعرف بالتماسك ومعنى ذلك أن الفرد يمتلك مجموعة من السمات تساعد على مواجهة الضغوط أهمها امتلاك القدرة على توقع الأزمات ومواجهتها.

*فعالية الذات: تعتبر فعالية الذات من العوامل الهامة التي تساعد الفرد في التصدي للضغوط ويعتبرها "باندورا Pandora" بأنها اعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على التعامل والسيطرة بفاعلية على الأحداث والمواقف التي يتعرض لها (معروف، 2014، الصفحات 37-38).

ب- العوامل الموقفية:

حسب العنزي(2004) تؤثر خصائص الموقف وطبيعته والمساندة الاجتماعية من طرف الآخرين في نوعية الاستجابة للمواقف الضاغطة التي يمر بها الفرد.
ج- العوامل الديموغرافية:

يقول أبو حبيب(2010) أن الأفراد تختلف استجاباتهم للمواقف الضاغطة حسب متغيرات العمر والجنس والمستوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي الذي يتمتعون به.
فحسب سواندسن وقرازياني(2005) عند ما نتكلم عن الجنس نجد أن النساء أكثر استعمالاً لاستراتيجيات التكيف المبنية على الانفعال من الذكور، كما نجدها أقل استعمالاً لاستراتيجيات المبنية على حل المشكل (عريس ، 2017، ص 26).

وأظهرت الأبحاث التي أجرتها شيلي تايلور(Shelye 2000) حول استجابات الإناث للضغط النفسي أن النساء قادرات على التصميم مجهز بشكل أفضل لمواجهة تحديات الحياة الجسدية والعاطفية ونتيجة لذلك فإن النساء الأمريكيات يعمرن أكثر من نظرائهم من الرجال بما يزيد على نصف عقد من الزمن، توفر قدرة الأنثى على الاهتمام والصدقة درعاً وقائياً كبيراً ضد الجسد والتهديدات النفسية التي تؤدي إلى معاناة عاطفية، وهي أحد المظاهر الرئيسية للضييق في حين يميل الذكور إلى الاستجابة للتوتر والضغط (Cooper & Quick, 2017).

13- فعالية استراتيجيات التعامل مع الضغوط المهنية:

تعد الصحة العامة من منظور منظمة الصحة العالمية، مفهوم متعدد الأبعاد، حيث تحتوي على البعد الجسمي، البعد النفسي والبعد الاجتماعي، وأكدت العديد من الدراسات أن الصحة الجسمية ترتبط بشكل جوهري بالصحة النفسية، فهناك علاقة تبادلية بينهما بمعنى أن الصحة الجسدية تؤثر على الصحة النفسية والعكس صحيح، فقد اهتم الباحثون في تحديد أي من استراتيجيات التعامل يعد مفيداً لمواجهة الضغط، وبالتالي اهتموا بالكشف عن تأثير كل نوع من أنواع استراتيجيات التعامل من حيث قدرته على تحقيق توافق نفسي أفضل.

ويرى "لابوريت" (Laborit 1979) أنه إذا كانت استراتيجيات التعامل مع الضغط فعالة فإن الفرد يتعرض لاضطرابات بيولوجية، وفيزيولوجية وسلوكية بشكل أقل، كما أن عدد الباحثين منهم "لازاروس وفولكمان" (Lazarus & Folkman 1984) عبر مجموعة من الأعمال التي أقيمت في هذا المجال بينوا أنه من خصائص فعالية استراتيجيات التعامل أنها يتم الاستفادة منها على عدة مستويات، ويمكن القول

أن استراتيجيات التعامل تكون فعالة إذا ما سمحت للفرد بالتحكم، أو التقليل من الخطر المهدد لسلامته الجسدية والنفسية (غربي، 2009، ص 128).

بينما يرى "مارك وآخرون" (Mark and others 2001) أنه من الصعب الحكم على قيمة إستراتيجيات المواجهة بدون الأخذ بعين الاعتبار السياق الذي يحدث فيه، على سبيل المثال، بعض الإستراتيجيات يمكن أن تكون فعالة على المدى القصير، ولكن يمكن أن تصبح خطيرة على المدى الطويل لأنه ينبغي أن تستعمل أكثر فأكثر للحصول على نفس النتائج ويمكن أن تخفض من الشعور بفعالية الذات (برزان، 2014، ص 104).

14- مقومات تنفيذ إستراتيجيات الضغوط المهنية:

لضمان نجاح تنفيذ إستراتيجيات ضغوط العمل لابد من مراعاة ما يلي:

- وضوح العناصر التي تسبب ضغوط العمل لدى المدراء والمشرفين المعنيين بمعوقات العمل والتطوير وإلمامهم الجيد بها، مع فهم الدور المرتقب منهم إذ ليس من المعقول أن يقودوا الآخرين وهم أنفسهم لا يعلمون إلى أين يتجهون.
- وضع أهداف واضحة ومحددة من عملية دراسة ضغوط العمل في المؤسسة مثل رفع جودة أداء العاملين وتطويرهم وتنمية خبراتهم .
- التأكد من دقة المعلومات الواردة عن العاملين وأدائهم التي سوف يستند عليها في اتخاذ القرارات المختلفة.
- وضع خطة متدرجة وتفصيلية لتقليص ضغوط العمل ذات مسارات معقولة يمكن تحقيقها، على أن تناسب أهداف تلك الخطة قناعة العاملين بفعاليتها ودورها في الإصلاح ليساهموا بالتعاون في إنجازها (مسلم، 2007، ص 33).

15- نماذج الضغوط المهنية:

15-1- نموذج الأعراض العامة للتكيف "سيلبي (Selye 1974):

يعد من أقدم النماذج التي حاولت تفسير ظاهرة ضغوط العمل، وظهر هذا النموذج على إثر الدراسات التي أجراها "سيلبي Selye" عام (1974) حول الاستجابة النفسية للمرضى وكشفت أن هناك سلسلة متصلة من الاستجابات يمكن التنبؤ بها وأطلق عليها الأعراض العامة للتكيف وقد وضع سيلبي في نمودجه تصور لردود الفعل النفسية والجسدية تجاه الضغط، وأن تلك الردود لا تحدث في وقت واحد وإنما تمر بـ: ثلاث مراحل متميزة حددها بما يلي:

- الإنذار أو التنبيه للخطر.

- المقاومة.

- الانهك (عريس ، 2017، ص 68).

ويؤكد سيلبي أنه عبر هذه المراحل الثلاثة فإن التكيف العام يرتبط ارتباطاً مباشراً بنشاط نخاع الكظر وأن اضطرابات التكيف ما هي إلا فشل في مقاومة العامل الضاغط مهما كان نوعه. وبذلك فإن نموذج "سيلبي Selye" للضغط يقدم قبل كل شيء تصوراً لسيروية عملية التنبيه واليقظة عند وجود التهديد و قد يصبح الأمر باثولوجياً في حالة التأهب المستمر ويميز سيلبي بين نوعين من التأثير أولهما الضغط الإيجابي والثاني هو الضغط السلبي وأن انهيار الطاقات الدفاعية للعضوية إنما يكون عبر الضغط المستمر الذي قد يتسبب في المرض (سعد، 2019، ص 57).

الشكل رقم 16: نموذج "سيلبي Selye"

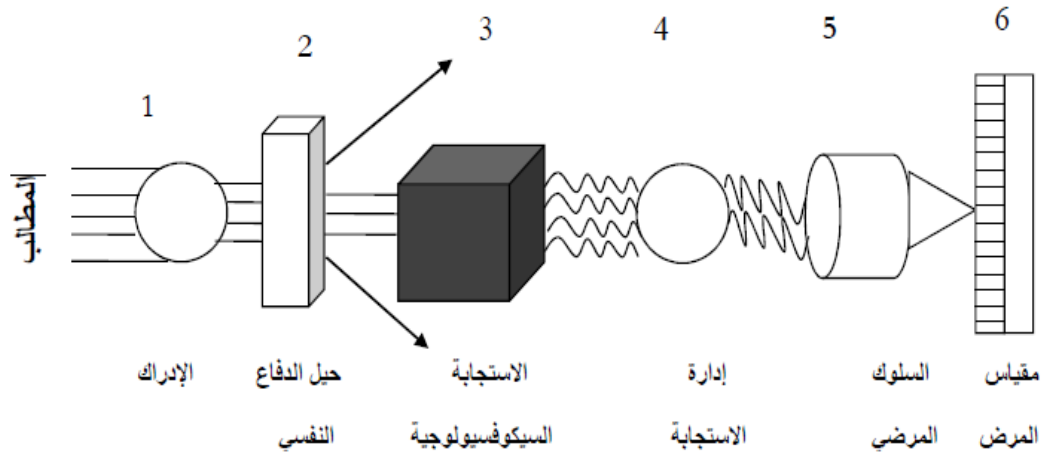
المرحلة الأولى المستوى العادي للمقاومة	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
رد الفعل تجاه الخطر	المقاومة	الإنهك
يظهر الجسم التغيرات الخاصة بالتعويض لعوامل الضغط لأول مرة وتبدأ مقاومته في الاضمحلال في نفس الوقت	يتم التأكد مما إذا كان التعرض لعوامل الضغط يتوافق مع التكيف، تزداد المقاومة لتجاوز المستوى العادي للاضمحلال	يعقب التعرض المستمر المتصل لنفس عوامل الجهاد التي أصبح الجسم متأقلماً معها في النهاية تستنزف طاقة

المصدر: نصر الدين عريس. (2017). استراتيجيات تكيف أطباء الاستجالات في وضعيات الضغط النفسي. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علم النفس العيادي، قسم علم النفس، كلية العلوم الانسانية والتجارية، جامعة أبي بكر بالفايد تلمسان.

15-2- نموذج "راه وآرثر Rahe & Arther":

يفترض "راه وآرثر Rahe & Arthur" أن تأثير تغيرات الحياة الراهنة أو مواقف الحياة تتأثر بالجهاز الإدراكي للفرد، والذي يتأثر هو الآخر بالمستوى الراهن لدى الفرد من المساندة الاجتماعية، وإمكاناته الذاتية ومعوقاته، والتي تعد هي الأخرى دالة لخبراته الماضية (كموت أحد الوالدين، والمواقف المالية)، حيث يحتمل أن تكون الإمكانيات الذاتية نتيجة للمؤثرات الايجابية ضمن خبرات الحياة المبكرة، أما المعوقات فقد تكون نتيجة للخبرات الحياتية السالبة.

الشكل رقم 17: نموذج "راه وآرثر" Rahe & Arthur



المصدر: نادية بومجان.(2016). بناء برنامج إرشادي معرفي سلوكي لتخفيف الضغط النفسي لدى الأستاذة الجامعية المتزوجة، ص 51.

15-3- نموذج كوهين (Cohen 1994):

لاحظ كل من "روث وكوهين" (Rothe & Cohen 1994) من خلال تحليلهم لاستجابات الضغط وملاحظاتهم حول نوعي المواجهة التجنبية والتقريبية أن استخدامهم للمواجهة التقريبية يهدف إلى الشعور بالتحكم فيما يجري والوصول لفهم أكبر لطبيعة العامل الضاغظ فيما تسعى المواجهة التجنبية للتحكم في التهديد الذي تسببه تلك المواقف الضاغطة على نمط حياتنا وانطلاقاً من تلك الملاحظات قدم كوهين(1994) مجموعة من الإستراتيجيات المعرفية لمواجهة ضغوط الحياة شملت مايلي:

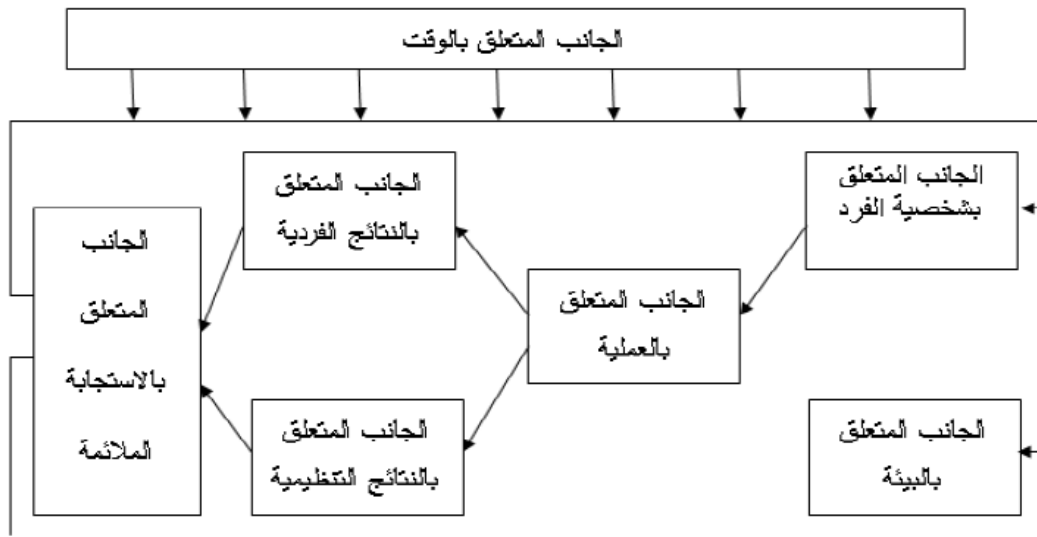
- التفكير العقلاني: يلجأ فيه الفرد إلى التفكير المنطقي بحثاً عن مصادر القلق وأسبابه المرتبطة بالضغوط.
- التخيل: يتجه فيها الفرد إلى التفكير في المستقبل.
- الإنكار: عملية معرفية يسعى من خلالها الفرد إلى إنكار مصادر القلق بالتجاهل وكأنها لم تحدث على الإطلاق.

- حل المشكلة: نشاط معرفي يتجه من خلاله الفرد إلى استخدام أفكار جديدة ومبتكرة لمواجهة الضغوط
- الدعابة أو الفكاهة: إستراتيجية تتضمن التعامل مع الضغوط والأمور الخطيرة ببساطة وبروح الفكاهة، كما أنها تؤكد على الإنفعالات الإيجابية أثناء المواجهة.
- الرجوع إلى الدين: وتشير هذه العملية إلى رجوع الفرد نحو المعتقدات الدينية قصد مواجهة المواقف الضاغطة والتغلب عليها عن طريق الإكثار من العبادات كمصدر للدعم الروحي والانفعالي (سعد، 2019، ص 161).

15-4- نموذج "بيهر ونيومن" Beehr & Newman:

حسب تصور "بيهر ونيومن Beehr & Newman" فإن الضغط موجود خارج الفرد أي في محيطه ولكن لا يمكن للمحيط أن يكون ضاغطا إلا إذا أدرك الفرد على أنه كذلك فمواجهة المحيط تتسق مع مواجهة الخصائص الفردية، مكونة معا مجموعة مخرجات توجه بدورها إلى مواجهة السيورة المسماة بالتقدير المعرفي، وعلى ضوء التقدير وعامل الزمن يتشكل السلوك على مستوى الفرد والتنظيم وتعتبر النماذج السيكلوجية أن الإنسان والمحيط وجهان لعملة واحدة، أين تأخذ العلاقات طبيعة تفاعلية معقدة وليست علاقات خطية، هذه العلاقات تعبر على مدى تعقد ظاهرة الضغط، بحيث يولي التناول النفسي الاجتماعي أهمية كبيرة لذاتية الفرد من خلال تركيزها على الإدراك والخصائص الشخصية، كما أنها تدون في منظور علائقي، أين يعرف الضغط ليس كظاهرة خاصة بالفرد والمحيط ولكن كعلاقة تفاعل بين الإثنين (دريال، 2019).

الشكل رقم 18: نموذج "بيهر ونيومن Beehr & Newman"



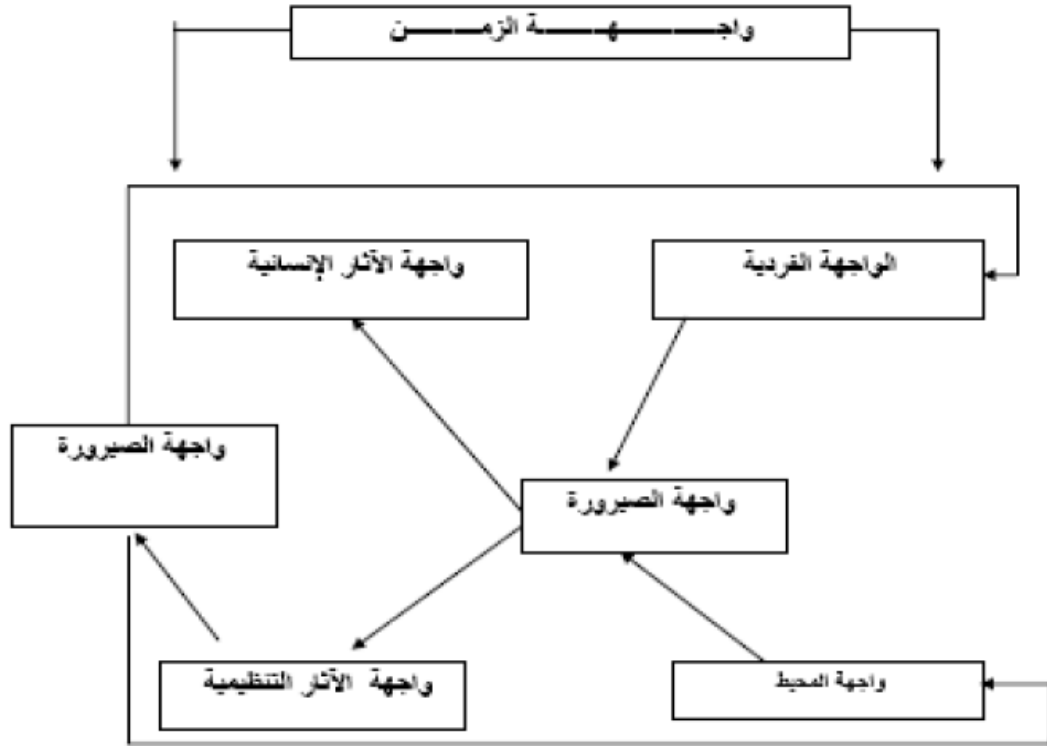
المصدر: سهام موفق. (2015). دور القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة. مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.

15-5- نموذج "هب hebb":

لقد إهتم "هب Hebb" بدراسة العلاقة بين الأداء الخاص بدور المدير والمتطلبات الملقاة على عاتقه من ضغوطات العمل، وفي هذه النظرية أكد "هب Hebb" أن العمل ذا المتطلبات القليلة يؤدي إلى الملل، حيث أن الزيادة في المتطلبات تعتبر نوعا من الحوافز والمنشطات ولكن هذه المتطلبات لو زادت على قدرة الفرد على الاستجابة لها والتوافق معها فإنها تؤدي إلى مستوى عال من القلق، وبالتالي تقل قدرة الفرد على التركيز وتقل قدرته على الأداء بوجه عام، وقد تؤدي الزيادة المستمرة في المتطلبات والزائدة عن

قدرات الفرد إلى التعب وفقدان الرغبة في الأداء ككل، وبالتالي تؤدي إلى الإنهاك النفسي وما يتبعه من أعراض الانطواء والإثارة لأتفه الأسباب وعدم القدرة على الأداء (بوبر، 2007، ص 45).

الشكل رقم 19: نموذج "Hebb"



المصدر: أمال دربال. (2019). علاقة الضغوط المهنية بالقدرة على القيام بالادوار الرئيسية: دراسة ميدانية بشركة سونلغاز وهران. رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

15-6- نموذج "بالمر وكوبر Palmer & Cooper"

تم تطوير هذا النموذج من قبل "بالمر وكوبر Palmer & Cooper" لضغوط العمل في المقام الأول بهدف التنفيذ العملي في تقييم المخاطر في مكان العمل والتعليم إنه يرسم نموذجًا بسيطًا قائمًا على العمليات لضغوط العمل، وتسلط الضوء على العلاقات بين مخاطر الإجهاد المرتبطة بالعمل، التنظيمية والفردية والأعراض والنتائج السلبية للتوتر، النموذج الموضح في الشكل أدناه يميز ستة محددات مخاطر الإجهاد في العمل ويتضمن الثقافة باعتبارها تأثيرًا جزء من كل هذه المخاطر الستة الرئيسية هي ما يلي:

- المتطلبات: تشمل عبء العمل، وأنماط العمل، وبيئة العمل.
- التحكم: يشمل المشاركة في القرارات المتعلقة بعملك واستقلاليته.
- الدعم: يشمل التشجيع الذي يقدمه منظمة.

- العلاقات: وتشمل تعزيز العمل الإيجابي.
 - الأدوار: تشير إلى فهم الناس أدوارهم.
 - التغيير: كيف تتم إدارة التغيير التنظيمي وإبلاغه داخل المنظمة.
- واستناداً إلى تقييم هذه المخاطر، يوجد أيضاً تقييم للمخاطر من خمس خطوات إطار التدخل المتاح للمنظمات وهي كما يلي:
- البحث عن المخاطر.
 - تحديد من قد يتضرر وكيف.
 - تقييم المخاطر وتحديد ما إذا كان يتم القيام بما يكفي.
 - سجل النتائج التي توصلت إليها.
 - المراقبة والمراجعة هذا النموذج من ضغوط العمل بشكل خاص (Szilas,2011,p43).

15-7- نموذج التحكم في الطلب والدعم "كرساك" (Karasek 1979):

تم تطوير أحد نماذج ضغوط العمل الأكثر تطبيقاً بواسطة "كارساك" Karasek " وهو أيضاً المعروف باسم نموذج التحكم في الضغط الوظيفي أو نموذج التحكم في الطلب كان نموذج التحكم في الطلب في مجال ضغوط العمل هو أنه بدلاً من فحص تأثير خصائص العمل المختلفة في حد ذاتها يأخذ في الاعتبار العلاقات بين هذه العوامل ويفترض النموذج أن ضغوط العمل الناتجة عن القوة النسبية لخاصيتين أساسيتين للعمل (الطلب والسيطرة)، ووفقاً لذلك تم تصنيف العوامل إلى مجموعتين:

- ضغوط العمل/الطلب النفسي: وهي الضغوطات النفسية، مثل وتيرة العمل، وضغط الوقت، العمل الضاغط، الصراعات الشخصية، الخوف من فقدان الوظيفة أو المطالب المختلفة والمتناقضة.
- الاستقلالية والتحكم (نطاق اتخاذ القرار): هناك مكونان لهذا العامل واحد منهم هو الاستقلالية في استغلال قدراتهم ومهاراتهم ويشير العامل الآخر إلى الدرجة التي قد يمارس بها الموظف السيطرة حول طريقة تنفيذ عملهم ومن المحتمل أن يعمل المكونان على تكثيف بعضهما البعض (Cooper & Quick,2017).

ويشير نموذج التحكم في الطلب إلى أن مستوى ضغوط العمل يعتمد على الاتصال والتفاعل بين هاتين المجموعتين المتميزتين ومن العوامل التي تساهم في تطويره أربع حالات عمل مميزة، يمكن وصف حالات العمل الأربعة المحتملة على النحو التالي:

- التوتر العالي: يقترن انخفاض مستوى الاستقلالية والاستخدام المحدود للمهارات الشخصية بمستويات نفسية عالية الضغط في هذه الوظائف يمكن أن يصبح هذا العمل ضارًا بالموظفين لأنه لا تتاح لهم الفرصة لإعطاء إجابة مثالية لمتطلبات العمل.

- نشيط: في هذه الحالة يتم الجمع بين المستويات العالية من الضغط النفسي الناتج عن الوظيفة ودرجة عالية من التوتر واتخاذ القرار للموظف وإتاحة الفرصة لاستخدام مجموعة كبيرة ومتنوعة من المهارات في العمل وهذه الأنواع من الوظائف توفر أفضل فرصة للتعلم والتطوير ويمكن أن تؤدي إلى مستويات عالية من الإنجاز والإنجاز تنمية ذاتية.

- الضغط المنخفض: في هذه الوظائف يتم الجمع بين مستوى منخفض من الضغط ومستوى عالٍ من السلطة والإمكانية لاستخدام مجموعة واسعة من المهارات.

- سلبي: في هذه الحالة يترافق انخفاض مستوى الطلب مع استقلالية محدودة وفرص منخفضة للقيام بذلك استخدام المهارات.

لقد ألهم النموذج الذي أوضحه "كارسك Karasek" وما زال يلهم الكثير من الدراسات في مجال الضغوط المرتبطة بالعمل من خلال تقديم المتغير الجديد الدعم الاجتماعي في العمل يقترح تعريفهم نوعين من الدعم الاجتماعي المرتبط بالعمل:

- الدعم الاجتماعي والعاطفي (مثل الثقة أو التضامن)

- مساعدة الزملاء لإكمال مهمة العمل (Szilas,2011).

15-8- نموذج السيرانية للضغوط المهني "إدواردز (Edwarde 1992):"

طور "إدواردز" (Edwardes 1992) نموذجًا يقدم قيمة إطار لفهم السلوك الإنساني في الواقع، تم تطويره لتحليل عمل أنظمة التنظيم الذاتي وفقا للنظرية السيرانية فإن الوظيفة الرئيسية هي التنظيم الذاتي تهدف الأنظمة إلى تقليل التناقضات بين الخصائص البيئية والمرجعية ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال البناء الرئيسي لحلقة ردود الفعل السلبية بفحص التناقضات بين الخصائص البيئية والمعايير ذات الصلة ويسعى جاهدا تقليل هذه التناقضات عن طريق تغيير البيئة أو تنظيم المعايير إن المعايير المرجعية تسهل الضغط الذي يضر بالصحة وتعزز جهود التكيف من أجل التعامل مع التناقضات بين البيئة والمعايير.

علم التحكم الآلي موثق بشكل جيد ويمكن أن نجد العديد من الدراسات في هذا المجال، وقد تم شرح دور التوقعات وآليات المواجهة من قبل "خان وآخرون" (Khan and others 1964) حيث أن العمليات النفسية والجسدية التي تصف الشخصية والخصائص البيئية التي ركز عليها التناقضات بين

المواقف المرغوبة والفعالية تؤدي إلى تنفيذ تغيير الوضع للموظفين وتصوراتهم حول التناقضات المستمدة من خصائصه الشخصية والتي تعتبر مصدر المرض والاضطراب يتعين على الموظف مواجهتها بالوسائل الوقائية في حالة تقدير الشخص أن الوضع الخارجي يشكل تهديداً له، فسوف يحاول التعامل مع هذا الوضع وفي حالة حصول الفرد على نتائج إيجابية فإنه لن يتعامل معها، وبصرف النظر عن هذا الشخص سوف تكشف عن اضطراب جسدي.

وأوضح "إدواردز" (1992) هذا التناقض بين النتائج الفعلية والمرغوبة يؤدي إلى الضغط على الموظفين كذلك يتم تعريف التصورات على أنها التمثيل الذاتي غير التقييمي لأي موقف، حالة أو حدث وهذا يعني أن التقييمات هي عرض شخصي لكيفية عمل الشخص على بعض الأحداث (MURTAZA, 2017, p33-34).

15-9- نموذج التقدير المعرفي للضغط "لازاروس" (Lazarus1966):

نشأت هذه النظرية نظراً لاهتمام "لازاروس Lazarus" بعملية الإدراك والعلاج الحسي والإدراكي ومن مفاهيم هذه النظرية أن الحوادث الضاغطة التي يتعرض لها الفرد ليست نتيجة الضغط فقط، بل إن ذلك مبني على علاقة تفاعلية بمعنى تأثر وتأثير بين الفرد والبيئة، وأن الضغط يعود إلى طبيعة تقييم الفرد لهذه العلاقة التفاعلية وإدراكه للعناصر المكونة للموقف وخبرته الشخصية مع الضغوط، كما أن تقييم الفرد لهذه العلاقة يرتبط بعوامل نفسية واجتماعية وعوامل تعود إلى الموقف الضاغطة.

ويرى "لازاروس Lazarus" أن عملية تقييم الفرد للمواقف الضاغطة تمر على مرحلتين:

- المرحلة الأولى: الخاصة بإدراك الشخص وتقييمه للموقف الضاغطة بالإيجاب أو بالسلب، ومن ثم فإن طبيعة الإدراك هي التي تحدد شدة الانفعال.

وحسب "لازاروس Lazarus" فإن التقييم يكون في واحد من التقديرات التالية:

- إما أن لا يكون له علاقة بالموضوع .
- أو أن الموقف الضاغطة لا يشكل خطراً .
- وإما أن يكون الموقف ضاغطة يشكل له تهديداً .
- المرحلة الثانية: وفي هذه المرحلة يحدد فيها الفرد الطرق والموارد التي تصلح للتغلب على المشكلات التي تواجهه، ويستعين في ذلك على المصادر الجسمية والمادية والنفسية والاجتماعية للتغلب عليها (بوزرمة ، 2014).

ويرتكز هذا النموذج على اعتبار أن العوامل الضاغطة الفيزيائية والنفسية تنتج استجابات ضغط فقط إذا قيمت من الفرد بأنها مهددة أو خطيرة فالضغط نتاج تفاعل بين الإنسان وبيئته ولا يمكن أن يختزل حيث يكون الموقف ضاغطا في تأثير أحدها دون الآخر عندما يقيم الفرد المطالب الناتجة عن تفاعله مع المحيط بأنها تهدد استقراره وتعارض سماته الذاتية وما يمكن استخلاصه هنا أن الضغط ظاهرة تنجم عن عملية يتفاعل فيها الفرد مع بيئته عبر خاصيتين هامتين:

- الروابط بين هذين المكونين (الفرد و البيئة) روابط متغيرة أي أن العلاقة بينهما علاقة دينامية.
- هذه العلاقة هي أيضا ثنائية الاتجاه أي أن كلا منهما يؤثر ويتأثر بالآخر.

فاستجابة الفرد للعوامل الضاغطة تعتمد على تقييمه للموقف يشمل عوامل شخصية وعوامل خارجية خاصة بالبيئة الاجتماعية وأخرى متصلة بالموقف (عثمان، 2001، ص 100)

15-10- نموذج الإطار الشامل لتفسير الضغوط المهنية راشد لطفي (1992):

اقترح هذا النموذج راشد لطفي محمد (1992) إثر دراسة قام بها بعنوان "تحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج يوضح الأبعاد المختلفة لهذه الظاهرة وآليات إحداث هذه الضغوط، حيث فسر الضغوط المهنية من خلال أربعة عمليات تمثلت فيما يلي:

- التفاعل بين مسببات الضغط وخصائص الدور.
- الضغط المدرك.
- نتاج الضغط.
- مواجهة الضغط.

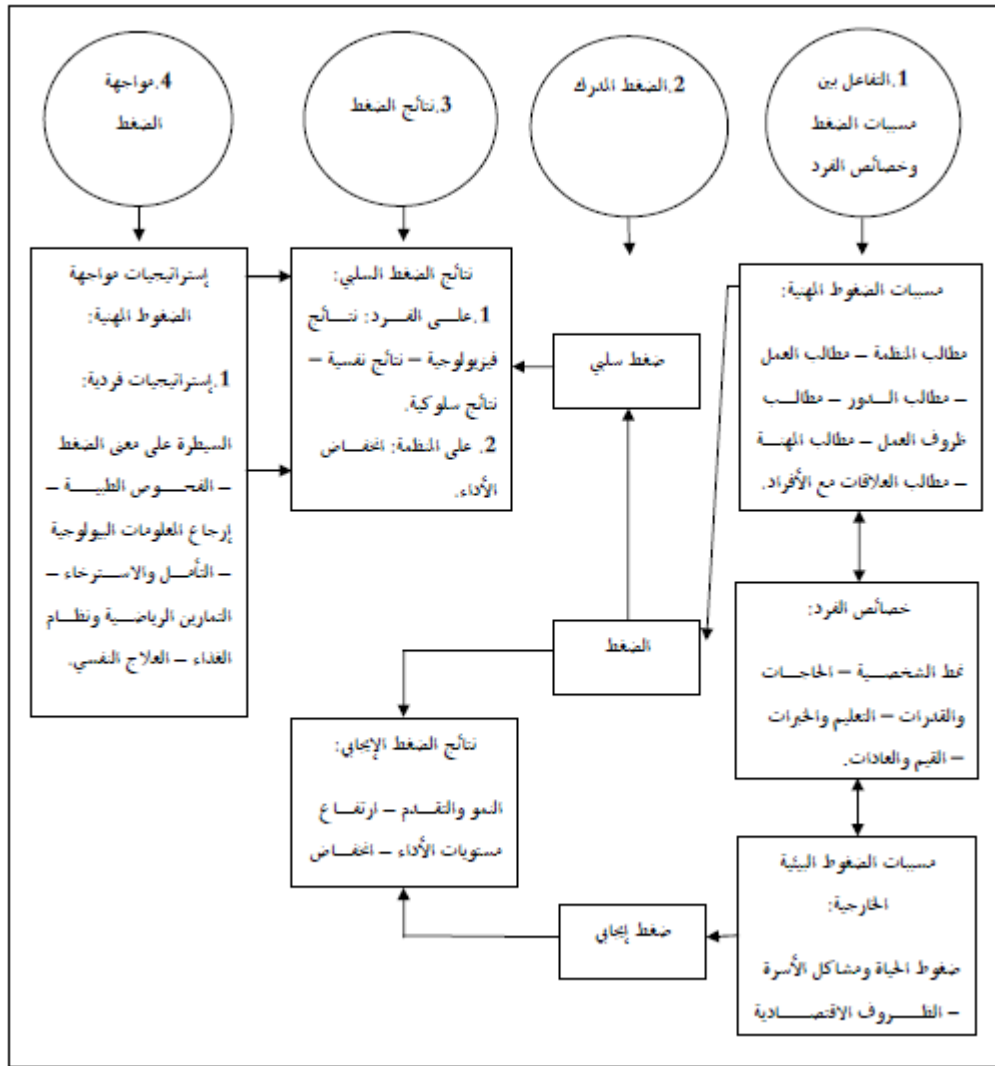
وقد عدد هذا النموذج أسباب حدوث الضغوط المهنية، حيث حصرها في الأبعاد التالية:

- مطالب المنظمة: فلكل منظمة خصوصياتها لكن هناك عوامل مشتركة توجد عند الكثير من المنظمات أبرزها ما يلي: أهداف وإستراتيجية وسياسة المنظمة، حجم المنظمة، التغيير، الهيكل التنظيمي، العمليات التنظيمية.

- مطالب العمل: حيث ترتبط هذه المطالب بالأنشطة المحددة التي يجب القيام بها لأداء عمل محدد، وقد بينت العديد من الدراسات أن نوع العمل الذي يقوم به الفرد وما يتضمنه من واجبات ومسؤوليات وأعباء يعد من المحددات المهمة لمستوى ونوع الضغط الذي يتعرض له، كما تعد الزيادة أو الانخفاض في أعباء العمل مصدرا للضغط المهني.

- مطالب الدور: حيث يقصد بالدور مجموعة من التوقعات السلوكية التي يتوقعها الآخرون من الشخص القائم بدور معين أو من توقعاته الشخصية العالية لما لديه من قدرات ومهارات لا تسعفه عند الحاجة.
 - مطالب ظروف العمل: وتتمثل في الظروف البيئية التي يعمل فيها الفرد المتمثلة في (الضوضاء، والاضاءة، والازدحام، وسوء تصميم أماكن العمل).
 - مطالب المهنة: حيث يمر الفرد خلال حياته الوظيفية بمرحلة بدء الوظيفة ومرحلة منتصف الوظيفة ومرحلة نهاية الوظيفة، وعادة تتغير أهداف الفرد وتوقعاته عندما ينتقل بين هذه المراحل، ومن ثم يتعرض لأشكال مختلفة من الضغوط المهنية في كل منها.
 - مطالب العلاقات مع الأفراد والجماعات: حيث تبين أن من بين مسببات الضغوط المهنية التي تتدرج ضمن هذه المجموعة (كثافة أعداد أفراد المجتمع الوظيفي، وتفشي الصراع، والفتور في المساعدة الاجتماعية)، كما يشير هذا النموذج إلى أن الضغط المدرك إما يكون إيجابيا أو سلبيا لكل من الفرد والمجتمع.
- وقد حدد هذا النموذج الآثار المترتبة عن هذه الضغوط المهنية بالإضافة إلى تحديد استراتيجيات كل من الفرد والمنظمة لمواجهة هذه الضغوط، كما تتحقق ضمن هذا النموذج الأهداف التالية:
- فهم ظاهرة الضغوط المهنية وذلك بتحديد مفهومها والتعرف على مسبباتها.
 - التعرف على أهم النتائج التي تحدثها ظاهرة الضغوط المهنية على كل من الأفراد والمنظمات.
 - استعراض بعض الإستراتيجيات التي تخفف من حدة الضغوط المهنية والتعامل معها بفاعلية (قاشي، 2018، ص 77)

الشكل رقم 20: نموذج الإطار الشامل لتفسير الضغوط المهنية راشد لظفي (1992)



المصدر: محمد قاشي. (2018). استراتيجيات التعامل مع مصادر الضغط المهني في ضوء متغيرات الخلفية الفردية لدى أعوان الحماية المدنية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس والعمل والتنظيم، قسم علم النفس، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر، ص 78.

16- نتائج الضغوط المهنية على المنظمات:

يعتبر الأفراد العاملين في المؤسسة جزء لا يتجزأ منها فعلاقة الأفراد بها علاقة تكاملية هذه العلاقة تقوم على اقتناع الفرد بأهميتها والإسهام في رقيها، ويأتي في مقدمة ذلك دور الأفراد في مواقعهم كموظفين من خلال إتقان أدائهم، واحترام الأنظمة، والعمل بروح الفريق، واكتساب الخبرات وتطوير المهارات التي تمكنهم من خدمة وظائفهم على أحسن وجه، لكن التأثيرات السلبية على الأفراد كالضغوط تؤدي إلى انخفاض الرضا وتدهور الأداء ونقص الإنتاج وبالتالي خسائر على المنظمة.

16-1- الضغوط المهنية والرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي أحد مكونات السعادة عن الحياة بحيث يمكن القول بأن الأفراد العاملين أكثر سعادة من الأفراد غير العاملين، وتتفق معظم الدراسات والبحوث التي تناولت جوانب العمل والعاملين على وجود علاقة إيجابية وثيقة بين رضا الفرد عن عمله وبين نوعية وكمية إنتاجه وتؤكد العديد منها على أهمية التعرف على مستويات الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة من أجل تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين وروحهم المعنوية، بما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف المرجوة وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية (بناي، 2021، ص 56).

وتعتبر الضغوط المهنية أحد المواضيع الهامة التي تطرق إليها الباحثون في العلوم الإنسانية والإجتماعية في دراستهم للسلوك التنظيمي لوجودها في أغلب المنظمات إن لم نقل كلها لكن بنسب متفاوتة ومن بين الدراسات التي تناولت الضغوط الدراسة التي قام بها "شاطر شفيق" (2002) بعنوان "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية" ومن أهم نتائجها أن الموارد البشرية بمؤسسة إنتاج الكهرباء تعاني من مستويات مرتفعة من ضغوط العمل ومستويات منخفضة من الرضا الوظيفي بالإضافة إلى ذلك فقد كشفت الدراسة أن ضغوط العمل بمصادرها ترتبط بعلاقة عكسية ذات دلالة إحصائية مع الرضا الوظيفي (بالواضح وضياف ، 2018، ص 201).

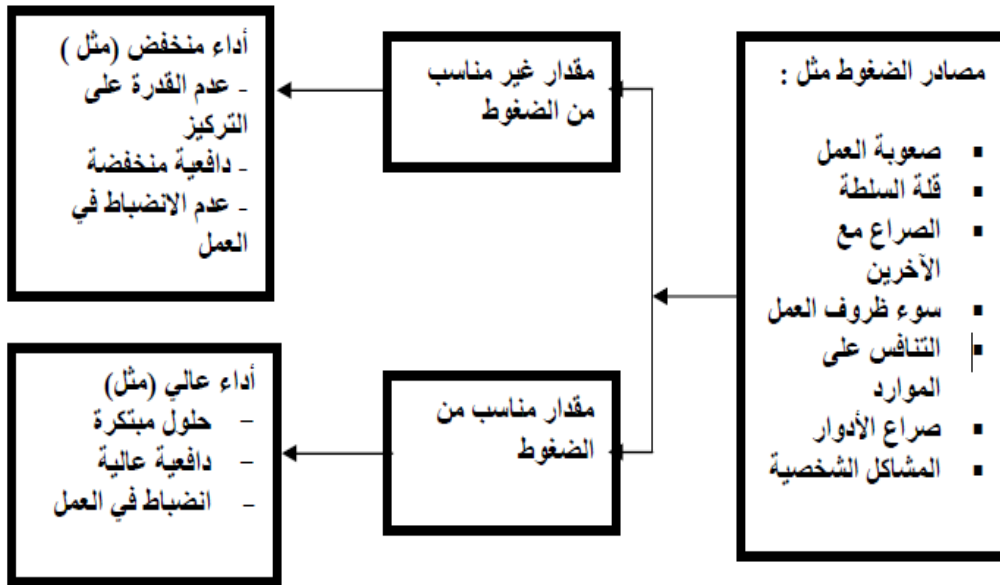
16-2- الضغوط المهنية والأداء التنظيمي:

لطالما اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء الوظيفي، نظراً لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وغايات وهو ما يفسر وفرة الدراسات والأبحاث التي تركز على ضرورة دراسة العلاقة بين الأداء ومختلف الظواهر التنظيمية، بما في ذلك ضغوط العمل التي تعتبر من أبرز التحديات التي قد تواجه الفرد يومياً في مكان عمله، وتؤثر على أدائه وعلى أداء المنظمة ككل، وتشير أغلب الدراسات بأن هناك علاقة سلبية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي بمعنى أن ضغوط العمل تعوق الأفراد والمنظمة عن تحقيق أهدافهم وذلك لأن الأفراد يمضون وقتهم في محاولة للتغلب على هذه الضغوط كما تشير تلك الدراسات إلى أن ضغوط العمل تعد العامل الرئيسي في كثير من المشكلات التنظيمية وخاصة الأداء المنخفض (حسين، 2013، ص 214).

لأن الفرد يلجأ لمواجهة هذه المعوقات إلى إنفاق وقت كبير من أجل السيطرة عليها وقد يلجأ إلى بعض الحيل في العمل كالتدليس والتحايل، وقد تؤثر هذه الضغوط إلى حد إصابة الفرد بالأمراض العضوية كالقلب والضغط الدموي والسكري، كما أن الأداء العقلي للفرد يتأثر أيضاً بالعمليات العقلية من تذكر وربط للمعلومات والاستدلال تصبح ضعيفة وقد يلجأ الفرد للعدوانية مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء، لأن كافة

حواسه وطاقاته العقلية والنفسية موجهة إلى مصادر الضغوط وإلى التكيف معها، مما يقوده إلى القيام بعمله بدرجة انتباه منخفضة، كما أن الضغوط تخلق لديه نوعاً من التوتر والإحباط الذي يقوده إلى عدم الشعور بالدافعية لعمله فيخفض مستوى الأداء المطلوب أو المتوقع (عشاوي ومصطفى، 2020).

الشكل رقم 21: تأثير الضغوط المهنية على الأداء



المصدر: عبد القادر أحمد مسلم. (2007). مصادر الضغوط المهنية وآثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة. بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة غزة، ص 23.

16-3- الضغوط المهنية والتكاليف المالية للمنظمة:

أوضح "محمد" (1992) بأنه يمكن تقسيم تكاليف ضغوط العمل إلى تكاليف مباشرة مثل: تكاليف التأخر عن العمل وتكاليف الغياب عن العمل والتوقف عن العمل وتكلفة دوران العمل وتكلفة تعيين عمال جدد وتكاليف غير مباشرة مثل: ضعف الروح المعنوية وتكاليف سوء الاتصال وتكاليف اتخاذ قرارات خاطئة وسوء العلاقات في العمل وتكلفة الفرصة البديلة (العمرى والسهلي، ب.ت، ص 25).

وما جاءت به لجنة الرقابة للإنتاجية في القطاع الأوروبي لسنة (2000) أن أكثر من 50% من حالات الغياب عن العمل تعود إلى الضغوط، وتشير الهيئة الأوروبية للسلامة والصحة في العمل لنفس السنة أن موظف من أصل ثلاثة مصاب بضغط العمل، و 16% من أمراض الدم والشرابين التي تصيب الرجال في أوروبا و 22% مما يصيب النساء تعود إلى ضغوط العمل، كما تشير اللجنة الأوروبية للإستخدام

والشؤون الإجتماعية أن ضغوط العمل تؤدي إلى خسارة 20 مليار أورو في السنة لجهة الوقت الضائع وتكاليف العلاج (زربي، 2014).

وتذكر احصائيات أخرى أن الآثار المترتبة على الضغوط تكلف الولايات المتحدة الأمريكية حوالي 10% من إجمالي الناتج القومي أي ما يقرب من 500 بليون دولار سنويا تذهب معظم هذه التكلفة لعلاج الأمراض البدنية الناتجة عن الضغوط لتأثيرها على الصحة النفسية للفرد وأكثر هذه التأثيرات تكلفة هي التأثيرات على مستوى أداء الفرد في العمل وبالتالي إنتاجيته (حسين، 2013، ص 214).

وأظهرت دراسة "روبينسون وبانت" (Robinson & pant 1995) في الولايات المتحدة الأمريكية خسارة تقدر بنحو (200) مليار دولار أمريكي سنويا من الانحرافات السلوكية السلبية للموظف، ومن النتائج التي توصل إليها المؤلفان أن من (33%) إلى (75%) من الموظفين يشاركون في السلوكيات السلبية التالية: التغيب والاختلاس والتخريب والعدوان (Mendonça and others, 2004).

خلاصة:

التغييرات السريعة في المجال التنظيمي وعدم وجود بيئة تنظيمية مثيرة وتكثيف المنافسة تدفع إلى ضرورة تكيف المنظمات مع السيناريو الجديد ومن أجل تحقيق هدف تنظيمي ناجح يجب اكتشاف مستوى الضغوط المهنية وتحليل خطوط التوتر الأساسية التي تشكل نقص في قدرات العاملين، والكشف عن الإجراءات البسيطة التي تؤدي إلى الضغط يمكن أن تقلل من خطر الإصابة بها وتحسين نوعية العمل. ويمكن للعامل أن يتعلموا السيطرة على الضغوط لا يجب أن تكون مدمرة للذات بل يمكن استخدامها كميزة، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز شخصية الفرد وإنتاجيته.

الباچ الثاني:
الجانج الميڊاني

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

إن المؤسسات الجزائرية ليست بمعزل عن التطورات والتغيرات الحاصلة خاصة على مستوى الفكر التسييري، وتعاونية الحبوب والبقول الجافة لولاية المسيلة مؤسسة قائمة بحد ذاتها لها مواردها البشرية والمادية والمالية التي تحتاج إلى حسن تسيير وتدبير، إضافة إلى ذلك حساسية نطاقها وما تقدمه من خدمات في مجال الغذاء ما يعني أنها ملزمة لفعل ذلك.

وبناء على هذا أخذت الدراسة على عاتقها التعمق في ما يخص البعض من هذه الجوانب والتي تؤثر بشكل مباشر على أداء هذه المؤسسة، وذلك من خلال محاولة معرفة واقع التمكين الإداري والضغوط المهنية بهذه المؤسسة وسنحاول تحليل العلاقة بين هذين المتغيرين، وتوضيح الدور الذي يمكن أن يحققه التمكين الإداري في التخفيف من الضغوط المهنية لهذه المؤسسة.

وتعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله انجاز هذا الجانب من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بالموضوع، وبالتالي تحقق الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها، وبناء على ذلك تناول هذا الفصل عرض لمؤسسة الدراسة، ووصفاً لمجتمع وعينة الدراسة، وكذلك مقياس الدراسة المستخدم وطريقة إعداده وكيفية بنائه، ومدى صدقه وثباته، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت، وينتهي الفصل بعرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

1- منهج الدراسة:

من أجل تنظيم الأفكار وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة وجب اتباع منهج علمي مناسب لها وبما أن ظاهرة الدراسة ظاهرة في حقل السلوك التنظيمي وتخص الحاضر فالمنهج المناسب للاستخدام هو المنهج الوصفي الذي يرتبط في الغالب بدراسات العلوم الاجتماعية والإنسانية والأوضاع الراهنة.

ويمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد عبر فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية تتسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة (السريتي، 2014، صفحة 21).

إذن للإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها ومحاولة إثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، تعتمد الدراسة أساسا على المنهج الوصفي لأنه الأنسب لمعرفة واقع الدراسة كونه يتصف بالنظرة الشمولية واقتران وصف الحالة بتحليلها للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة وذلك للإحاطة

بالأبعاد النظرية المتعلقة بعناصر الدراسة (التمكين الإداري والضغوط المهنية) في الجانب النظري وفي الجانب التطبيقي يتم القيام بإجراء دراسة ميدانية في تعاونية الحبوب والبقول الجافة لولاية المسيلة بهدف معرفة واقع ممارسة التمكين الإداري ومستوى الضغوط المهنية السائد بالمؤسسة، وتحديد العلاقة الارتباطية بين المتغيرين من وجهة نظر العاملين فيها.

2- التعريف بمجال الدراسة: تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة

هي هيئة ذات طابع اقتصادي تجاري مكلفة بدعم الإنتاج واستلام وتخزين وتوزيع الحبوب والخضر الجافة بالمسيلة، تعمل تحت وصاية الديوان الجزائري المهني للحبوب وأنشأت تحت المراسيم التالية:

- المرسوم 65-182 المؤرخ 10 جويلية 1962 و 70-53 المؤرخ 21 جويلية بشأن تشكيل الحكومة.
- الأمر المؤرخ في 12 جويلية 1965 المتعلق بتنظيم سوق الحبوب في الجزائر.
- الأمر رقم 72-23 المؤرخ 7 جوان 1972 المتعلق بالوضع العام للتعاونيات وتنظيم التعاونية.
- المرسوم رقم 72-106 المؤرخ 7 جوان 1972 بشأن وضع المنظمة المتعلقة بإعادة تنظيم تسويق الحبوب والبقول الجافة.
- وقرار كل من رئيس مجلس الإدارة والمدير العام للمكتب الجزائري المهني للحبوب تم إنشاء تعاونية الحبوب والخضر الجافة لولاية المسيلة بتاريخ: 01/جوان/1975.

ويقع المقر الرئيسي لهذه التعاونية في ولاية المسيلة ويمتد عملها على كامل تراب الولاية.

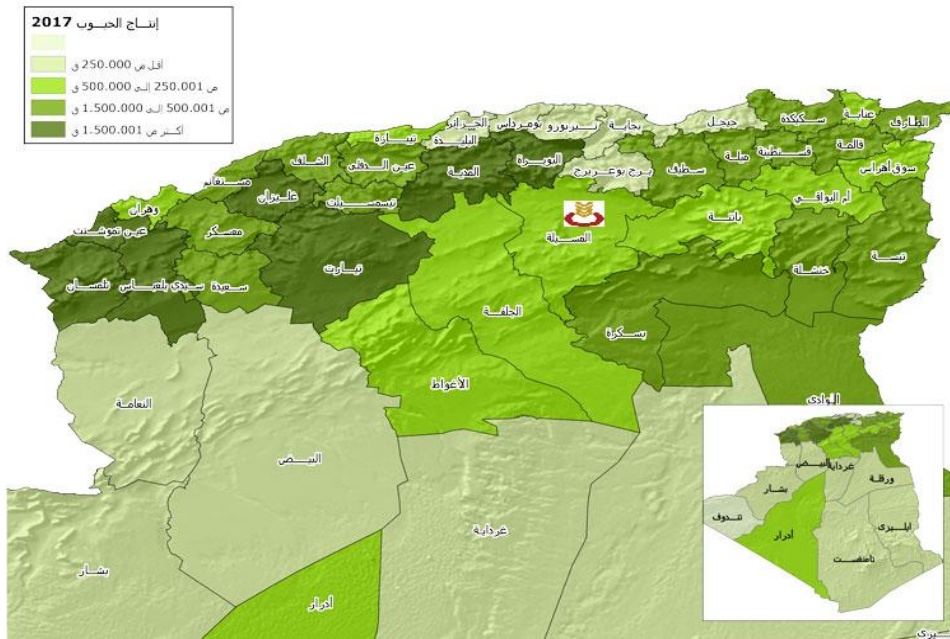
2-1- موقع تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة:

تقع تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة والتي تأخذ موقعا وسطا للشمال الجزائري، حيث تعتبر همزة وصل بين شرق البلاد وغربها، وبين شماله وجنوبه، تنتمي إلى منطقة الهضاب العليا وتترجع الولاية على مساحة شاسعة تقدر بـ 18.175 كلم²، سكانها يقاربون 1 151 000 نسمة.

ميز الموقع الجغرافي الولاية بطابع زراعي ورعوي جعلها من أولويات الحكومة التي اتخذت عدة تدابير لتدعيم هذا المجال الهام متضمنة ترسانة من التحفيزات والامتيازات الممنوحة لصالح الفلاحين والمستثمرين وحاملي المشاريع.

وتعتبر زراعة منتجات الحبوب من القمح والشعير من أهم محاصيل ولاية المسيلة الزراعية والتي تحتل مكانا استراتيجيا في النظام الغذائي وفي الاقتصاد الوطني، وهناك زيادة معتبرة في الولاية من 160 ألف قنطار من الحبوب في موسم 2017-2018 إلى 200 ألف قنطار في موسم 2018-2019 أي بفارق 40 ألف قنطار.

الشكل رقم 22: خريطة إنتاج الحبوب لسنة (2017)



المصدر: احصائيات الفلاحة <http://madr.gov.dz>

2-2- نشاط التعاونية:

تتكفل تعاونية الحبوب والبقول الجافة بالمسيلة بعملية تكثيف، وتجميع، واستلام، وتخزين، وتوزيع: القمح الصلب، والقمح اللين، الشعير، والبقول الجافة (الحمص، العدس، الأرز، الفاصوليا).

2-2-1- تكثيف الحبوب:

وهو زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتقليل كلفته من خلال رفع معدلات الكفاءة في استخدام المدخلات الرئيسية ومنها:

- استخدام أصناف بذور مكيفة جيدا وعالية الغلة قادرة على الصمود في مواجهة الضغوط المناخية وذات نوعية تغذوية محسنة.
- تحسين المحاصيل استنادا إلى التربة الصحية من خلال تناوب زرع المحاصيل والاستخدام الحكيم للأسمدة العضوية وغير العضوية
- الإدارة المتكاملة للآفات والأمراض والأعشاب الضارة باستخدام ممارسات ملائمة.

2-2-2- تجميع الحبوب:

وهي عملية حصد الحبوب ودرسها وتذريتها وتذريتها في عملية واحدة متسلسلة تقوم بها آلة حديثة. كما أنها تحقق للمزارع وفرة في الوقت وفي تكاليف عمليات الحصاد والدرس والنقل، مقارنة بالطرق التقليدية الأخرى، كما تقلل الفاقد في المحصول، نتيجة حسن أداء أجهزة ومكونات الحاصدة.

وتتطلب هذه العملية استثماراً في أدوات زراعية جديدة وملائمة، فالتشغيل الآلي الملائم يؤدي إلى تحسين كفاءة الطاقة في إنتاج المحاصيل، مما يحسن الاستدامة والقدرة الإنتاجية.

2-2-3- استلام الحبوب:

القيام بعمليات استلام ومعايرة الأصناف المشتراة وإيداعها مخازن المنشأة وتسجيلها ضمن الأرصدة المخزنية وإحاطة المسؤولين عن أية مخالفات أو تجاوزات سواء في المواصفات أو في الكميات بعد مراجعة الكميات الواردة بغرض التأكد مما يلي:

- الكمية: يجب أن تكون مطابقة لما صدر به أمر الشراء.
- المواصفات: متفقة في الوزن والنوع والعدد.
- الوقت: أن الطلبية تم استلامها في الوقت المحدد.

2-2-4- تخزين الحبوب:

الوظيفة المسئولة عن الاحتفاظ بالمواد بكميات مناسبة لحين طلبها في مخازن ومستودعات قريبة من جهة الاستهلاك على أن يتوافر في هذه المخازن أسلوب التخزين المناسب للمواد المخزنة وهي من أهم الخدمات التي تتم على سلعة القمح، ويعتبر نوع المخزن وتصميمه نقطة حاسمة لسلامة الحبوب، والصوامع من أفضل وسائل التخزين لمحصول القمح والتي تعمل على الحفاظ على مخزون استراتيجي آمن من القمح بما يحقق أمنًا غذائيًا حقيقيًا داخل المنطقة.

ومن الواضح أن المؤشرات السابقة تدور في مجموعها حول فكرة أساسية مؤداها أن تحقيق مستوى جيد من الخدمة سواء للمنشأة أو للعملاء يتطلب من متخذي القرار الاستثمار في المخزون مراعاة ثلاثة جوانب أساسية هي:

- ضرورة توفير المواد بالمواصفات المطلوبة.
- ضرورة توفير المواد بالكميات المناسبة.
- ضرورة توافر المخزون في الوقت المناسب.

2-2-5- توزيع الحبوب:

التوزيع هو النظام الذي يقدم المواد إلى العميل يتضمن في بعض الأحيان علاقة مباشرة على سبيل المثال حيث يتم إرسال المواد مباشرة إلى العميل، وفي كثير من الأحيان هناك سلسلة من الوسطاء كما في حالة المنتجات الاستهلاكية والتي عادة ما تنتقل من المؤسسة إلى بائع التجزئة عن طريق تاجر الجملة،

قبل أن يشتريها العميل في نظام التوزيع الذي تتم إدارته، ويحتاج نظام التوزيع أيضاً إلى أن يكون قادراً على التعامل مع التغيرات في الطلب الموسمي.

2-3- عملاء التعاونية:

عملاء التعاونية هم (فلاحون- موالون- أصحاب مطاحن- تجار بيع بالجملة- محلات البيع بالتجزئة- وباقي سكان الولاية).

2-4- الهيكل التنظيمي لتعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة :

هو إطار يوضح التقسيمات الإدارية التي تتكون منها التعاونية مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض، وسلطة ومسؤولية كل تقسيم، وهو الإطار الذي تتسبب من خلاله الأوامر والتعليمات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى.

الشكل رقم 23: مخطط الهيكل التنظيمي للتعاونية:



المصدر: من إعداد الطالبة/ دهمش سميرة إطار دراسات وابتكار لدى التعاونية

2-5- عيوب الهيكل التنظيمي للتعاونية:

تمتلك التعاونية هيكل قديم منذ نشأتها تشكل بطريقة غير تنظيمية حسب الحاجة ولم يتم تجديده بالرغم من التغييرات الحاصلة على مستواها وهذا ماشكل العديد من العيوب به منها:

- عدم التوازن بين التقسيمات التنظيمية الرئيسية والفرعية وما يترتب عن ذلك من ضعف التنسيق وعدم إمكانية إحكام الرقابة على مكوناته وعدم وضوح خطوط السلطة: (إدارة الإدارة والوسائل العامة ومصالحها).

- عدم إعطاء أهمية بالغة للأنشطة الرئيسية للتعاونية وعدم مراعاة التقسيم في ذلك: (الاستلام، التخزين، التوزيع).

- المبالغة في تقسيم الأنشطة بين وحدات تنظيمية متعددة على غير أسس أو مبررات موضوعية: (إدارة البذر ودعم الإنتاج وإدارة العتاد الفلاحي).

وقد يترتب عن هذه العيوب مشاكل عديدة منها:

- غياب العدالة في تقسيم العمل مما يؤثر بشكل سلبي على معنويات الموظفين بالتعاونية.
- بروز مشاكل الازدواجية في التخصصات.
- عدم وجود رقابة فعالة في التقسيم التنظيمي.
- عدم ملائمة نطاق الإشراف اتساعا.
- ضعف مستوى التنسيق بين التقسيمات التنظيمية.
- نقص في المعلومات وفي دقتها من أجل اتخاذ القرارات السليمة.

وهذا مادفعنا لمحاولة تطوير هياكل تنظيمية مقترحة لتعاونية الحبوب والبقول الجافة لولاية المسيلة أكثر فاعلية لتنفيذ مهامها بما يسهم في ترجمة التوجهات المستقبلية والخطط الاستراتيجية للتعاونية على أرض الواقع، (الموقع للاطلاع على الهياكل المقترحة <https://www.scribd.com>)

3- الدراسة الاستطلاعية:

في ضوء المفاهيم الإجرائية للدراسة الحالية انصبت الجهود في الدراسة الاستطلاعية في إختبار صلاحية أداة الدراسة، من حيث الصدق والثبات، فقد تم بناء استبيان خصيصا للأهداف المرجوة، وتم إجراء الدراسة الاستطلاعية في تعاونية الحبوب والبقول الجافة لولاية المسيلة في شهر ماي سنة (2023) وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

- الوقوف على الصعوبات المحتمل مواجهتها خلال إجراء الدراسة الأساسية.
- التأكد من وضوح عبارات أداة الدراسة لدى عينة الدراسة.
- اختبار مدى صلاحية أداة الدراسة.
- تقدير الزمن الذي يستغرقه تطبيق الاستبيان.

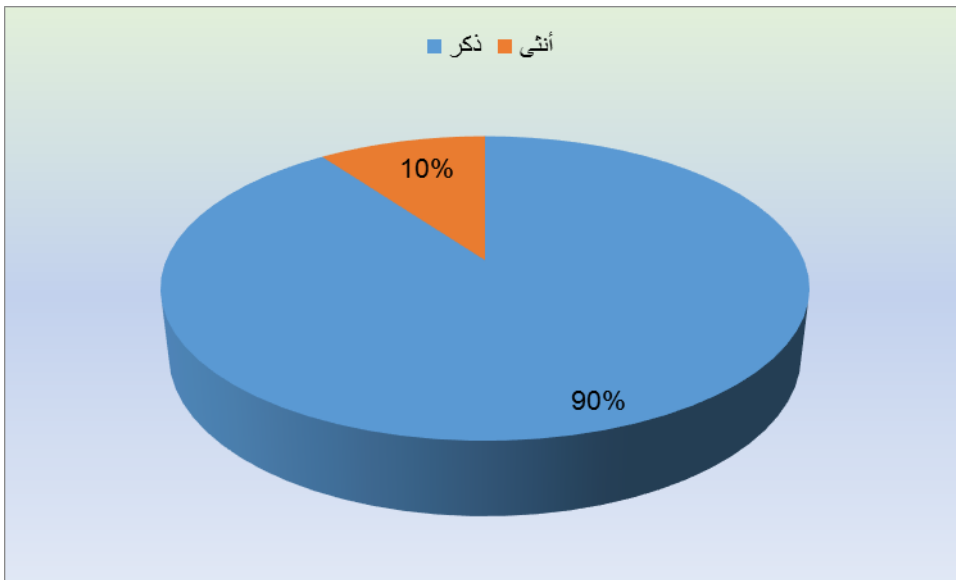
3-1- عينة الدراسة الاستطلاعية :

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (40) عامل وعاملة من عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة لولاية المسيلة والمقدر عددهم الإجمالي (304) فرد، تم اختيارهم بطريقة عشوائية والجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس:

الجدول رقم 7: توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	36	90%
أنثى	4	10%
الإجمالي	40	100%

الشكل رقم 24: توزيع نسب أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس



من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرد، نلاحظ أن عدد الذكور قدر بـ 36 فرد بنسبة 90% وهم الأعلى نسبة، في حين نلاحظ أن عدد الإناث قدر بـ 04 أفراد أي ما نسبته 10%. ويرجع ذلك إلى نشاط المؤسسة الرئيسي التخزين ويتطلب أعمال شاقة إضافة إلى أن النساء الجزائريات يفضلن العمل بالمؤسسات العمومية وبالأخص مؤسسات التربية.

3-2- أداة الدراسة:

من أجل جمع البيانات تم الاعتماد على أداة الاستبيان كأحد أكثر أدوات الدراسة شيوعاً في الاستخدام ويحتوي على ثلاث أجزاء.

الجزء الأول: عبارة عن رسالة تعريفية تحفيزية يتم من خلالها تعريف المستجوبين بطبيعة الدراسة، والتأكيد على سرية تداول المعلومات وأن الإجابات المدلى بها تستعمل فقط لأغراض البحث العلمي، كما تمت الإشارة إلى ضرورة تحري الدقة وعدم إغفال أي بند من بنود الاستبيان.

والجزء الثاني: يضم المعلومات الشخصية (الجنس)، والوظيفية (المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، طبيعة عقد العمل، مكان العمل).

أما الجزء الثالث: فيشمل مقياس التمكين الإداري ومقياس الضغوط المهنية.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات المقياس.

الجدول رقم 8: درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

3-2-1- مقياس التمكين الإداري:

- وصف المقياس:

تم اعتماد مقياس "التمكين الإداري"، عن دراسة "محمديّة" (2016) أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال. ويشمل خمسة أبعاد أساسية هي:

✓ البعد الأول: تفويض الصلاحية (05) بنود.

✓ البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات (05) بنود.

✓ البعد الثالث: التحفيز الذاتي (05) بنود.

✓ البعد الرابع: بيئة العمل (05) بنود.

✓ البعد الخامس: بناء الثقة (06) بنود.

- الخصائص السيكومترية لمقياس التمكين الإداري:

أ- الصدق:

عرفه "المشهداني" بأنه صلاحية الأسلوب أو الأداة لقياس ما هو مراد قياسه، أو بمعنى آخر صلاحية أداة البحث في تحقيق أهداف الدراسة وبالتالي ارتفاع مستوى الثقة فيما توصل إليه الباحث من نتائج بحيث يمكن الانتقال منها إلى التعميم (بشنة و بوعموشة، 2020، ص 118).

وبما أن "التمكين الإداري" كجزء من الاستبيان محكم ومصدق من قبل صاحبه محمديّة (2016) نكتفي بحساب صدق الاتساق الداخلي.

✓ صدق الاتساق الداخلي:

لقد جرى التحقق من صدق المقياس عن طريق حساب الاتساق الداخلي للعبارات، والذي يعتمد على حساب معامل الارتباط بيرسون بين العبارات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وكذا معامل الارتباط بيرسون بين المحاور والدرجة الكلية للمقياس والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم 9: معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ومعامل

الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للمقياس

الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
	بناء الثقة	**0.79	04	**0.77	02		تفويض الصلاحية
**0.59	01	**0.79	05	**0.72	03	**0.76	01
**0.77	02		بيئة العمل	**0.77	04	**0.80	02
**0.80	03	**0.78	01	**0.74	05	**0.76	03
**0.63	04	**0.83	02		التحفيز	**0.84	04
**0.72	05	**0.86	03	**0.58	01	**0.81	05
**0.78	06	**0.84	04	**0.72	02		المشاركة ف
		**0.90	05	**0.66	03	**0.83	01
	بناء الثقة	بيئة العمل	التحفيز	المشاركة في اتخاذ القرار	تفويض الصلاحية		
**0.67	**0.84	**0.78	**0.76	**0.78	**0.78		

** دال عند $(\alpha = 0.01)$ ، * دال عند $(\alpha = 0.05)$

يتضح من الجدول رقم (09): أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.01)$ و $(\alpha = 0.05)$ ، كما أن معاملات الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.01)$ و $(\alpha = 0.05)$ ما يعتبر مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي للمقياس.

ب- الثبات:

يحظى الثبات باهتمام كبير من قبل الباحثين في العلوم الاجتماعية لأن أداة القياس نادراً ما تكون صادقة بشكل كامل، لذلك يلجأ الباحثون إلى تقييم أداة القياس من ناحية خصائص أخرى وافترض صدقها، ومن بين الطرق المستخدمة في ذلك درجة الثبات ويقصد به أن يعطي المقياس النتائج ذاتها في كل مرة يتم اعتماده بغض النظر عن الفرد القائم بعملية القياس (بشته و بوعموشة، 2020، ص 122).

وللتأكد من ثبات المقياس استخدمت الباحثة معامل الثبات ألفا كرونباخ والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم 10: معامل ألفا - كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور المقياس
0.858	05	تفويض الصلاحية
0.824	05	المشاركة في اتخاذ القرار
0.755	05	التحفيز
0.901	05	بيئة العمل
0.815	06	بناء الثقة

يتضح من الجدول رقم (10): أن قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور مقياس التمكين الإداري تراوحت بين (0.75) كأدنى قيمة، و(0.90) كأعلى قيمة وهذا ما يؤكد تمتع المقياس بدرجة مرتفعة من الثبات وصلاحيته للاستخدام مع العينة النهائية للدراسة الحالية.

3-2-2- مقياس الضغوط المهنية:

- وصف المقياس:

تم بناء المقياس من خلال استعراض الدراسات والمقاييس المتعلقة بالضغوط المهنية والتي تناولت الموضوع من عدة جوانب، كدراسة فولجر وسكارلسكي (1997)، بور (2002)، ميندونسا (2004)، لونغ (2015)، مرتضى (2017)، وفيريرا (2018)، الخضر وجاد الرب (2019) وبعد محاولة الالتزام بأراء ونصائح المحكمين تم تعديل الاستبيان حيث جاء في شكله النهائي مكون من من جزأين: جزء أول يمثل مصدر الضغوط المهنية، وجزء ثان يمثل أثر الضغوط المهنية.

* الظلم التنظيمي كمصدر من مصادر الضغوط المهنية ويشمل (16) عبارة بأربعة أبعاد هم:

✓ البعد الأول: الظلم التوزيعي ويشمل (04) عبارات

✓ البعد الثاني: الظلم الإجرائي ويشمل (04) عبارات

✓ البعد الثالث: الظلم التعاملي ويشمل (04) عبارات

✓ البعد الرابع: الظلم المعلوماتي ويشمل (04) عبارات

* السلوك الانتقامي كأثر من آثار الضغوط المهنية ويشمل (14) عبارة بثلاث أبعاد هي:

✓ البعد الأول: العدوان ويشمل (05) عبارات

✓ البعد الثاني: المقاطعة ويشمل (05) عبارات

✓ البعد الثالث: الاغفال ويشمل (04) عبارات

- الخصائص السيكومترية لمقياس الضغوط المهنية:

أ-الصدق:

قامت الباحثة ببناء محور "الضغوط المهنية" كجزء من المقياس وتم التأكد من صدقه بطريقتين: صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي.

✓ صدق المحكمين:

يقصد بصدق المحكمين " أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" حيث تم عرض المقياس على مجموعة من المحكمين تألفت من متخصصين في علم النفس، وعلم الاجتماع عمل وتنظيم، ومنهجية البحث العلمي، وأسماء المحكمين بالملحق رقم(2)، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية انظر الملحق رقم(3).

✓ صدق الاتساق الداخلي:

لقد جرى التحقق من صدق المقياس عن طريق حساب الاتساق الداخلي للعبارات، والذي يعتمد على حساب معامل الارتباط بيرسون بين العبارات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وكذا معامل الارتباط بيرسون بين المحاور والدرجة الكلية للمقياس والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم 11: معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ومعامل

الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للمقياس

الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
0.79**	23	0.67**	16	0.73**	08	الظلم التنظيمي	
0.68**	24	السلوك الانتقامي		0.65**	09	0.52**	01
0.69**	25	0.54**	17	0.30*	10	0.56**	02
0.65**	26	0.57**	18	0.67**	11	0.53**	03
0.66**	27	0.72**	19	0.70**	12	0.50**	04
0.57**	28	0.73**	20	0.71**	13	0.65**	05
0.64**	29	0.69**	21	0.52**	14	0.52**	06
0.69**	30	0.77**	22	0.68**	15	0.68**	07

الظلم التنظيمي**0.855	السلوك الانتقامي**0.851
-----------------------	-------------------------

** دال عند $(\alpha= 0.01)$ ، * دال عند $(\alpha= 0.05)$

يتضح من الجدول رقم(11): أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.01)$ و $(\alpha= 0.05)$ ، كما أن معاملات الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.01)$ و $(\alpha= 0.05)$ ما يعتبر مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي للمقياس.

ب- الثبات

للتأكد من ثبات المقياس استخدمت الباحثة طريقتين : معامل الثبات ألفا كرونباخ، وكذا معامل بيرسون بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني بفارق زمني مدته خمسة عشر يوم بين التطبيقين والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم 12: معامل ألفا- كرونباخ ومعامل بيرسون بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني

المقياس	معامل التطبيق وإعادة التطبيق	معامل ألفا كرونباخ
الظلم التنظيمي	0.63**	0.82
السلوك الانتقامي	0.59**	0.87

يتضح من الجدول رقم (12): أن قيمة معامل ألفا كرونباخ قدرت بـ (0.82) ، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بين التطبيقين (0.63^{**})، بالنسبة لمحور الظلم التنظيمي، أما قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور السلوك الانتقامي فقد قدرت بـ (0.87) ، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بين التطبيقين (0.59^{**}) وهذا ما يؤكد تمتع المقياس بدرجة مرتفعة من الثبات وصلاحيته للاستخدام مع العينة النهائية للدراسة الحالية.

4- الدراسة الأساسية:

إن دراسة أي ظاهرة نفسية أو اجتماعية تبنى على أساس العينة المأخوذة من هذه الظاهرة، وفي هذه الدراسة مجتمع البحث هو عبارة عن جميع العاملين بتعاونية الحبوب والبقول الجافة بالمسيلة والبالغ عددهم أثناء بداية الدراسة ماي (2022) 304 فرد، ونظراً لأن العدد غير كبير فإنه تم الحصر الشامل لجميع أفراد المجتمع وتكونت عينة الدراسة الأساسية من 304 فرد.

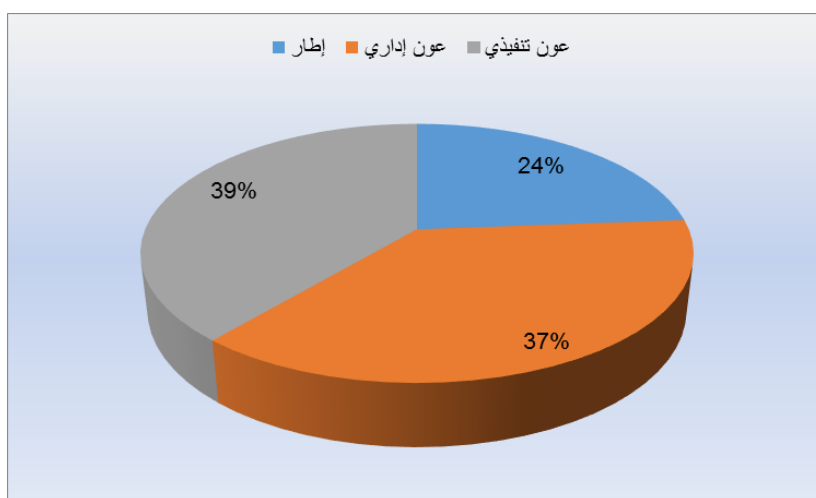
وزعت الاستبيانات على كل أفراد العينة البالغ عددهم 304 تم استرجاع 273 استبيان من الأصل وبلغت الاستبيانات المفقودة والمستبعدة 31 استبيان.

والجداول التالية: توضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب المتغيرات الوظيفية (مستوى الوظيفة- طبيعة عقد العمل- سنوات الخدمة- ومكان العمل)

الجدول رقم 13: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
إطار	65	23.8%
عون إداري	102	37.4%
عون تنفيذي	106	38.8%
الإجمالي	273	100%

الشكل رقم 25: توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة



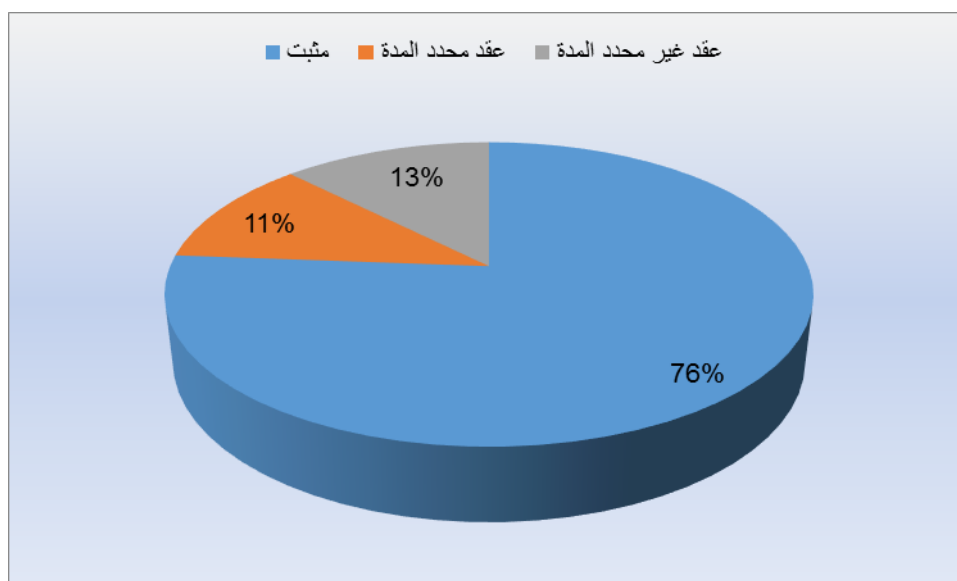
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة الأساسية والبالغ عددهم إجمالاً (273) فرد، نلاحظ أن عدد الإطارات قدر بـ 65 فرد بنسبة 23.8 %، في حين نلاحظ أن عدد الأعوان الإداريين قدر بـ 102 فرد أي ما نسبته 37.4 %، أما بالنسبة للأعوان التنفيذيين فقد قدر عددهم بـ 106 فرد بنسبة 38.8 % وهم الأعلى نسبة وذلك لخصوصية نشاط المؤسسة (استقبال، تخزين، توزيع الحبوب).

الجدول رقم 14: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة عقد العمل

طبيعة عقد العمل	التكرارات	النسبة المئوية
-----------------	-----------	----------------

76.2%	208	مثبت
11.4%	31	عقد محدد المدة
12.5%	34	عقد غير محدد المدة
100%	273	الإجمالي

الشكل رقم 26: توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة عقد العمل



من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة الأساسية والبالغ عددهم إجمالاً (273) فرد، نلاحظ أن عدد العمال المثبتين قدر بـ 208 فرد بنسبة 76.2% وهم الأعلى نسبة، والذين لديهم عقد محدد المدة قدر بـ 31 فرد أي ما نسبته 11.4%، في حين نلاحظ أن عدد العمال بالنسبة للذين لديهم عقد عمل غير محدد المدة فقد قدر عددهم بـ 34 فرد بنسبة 12.5%.

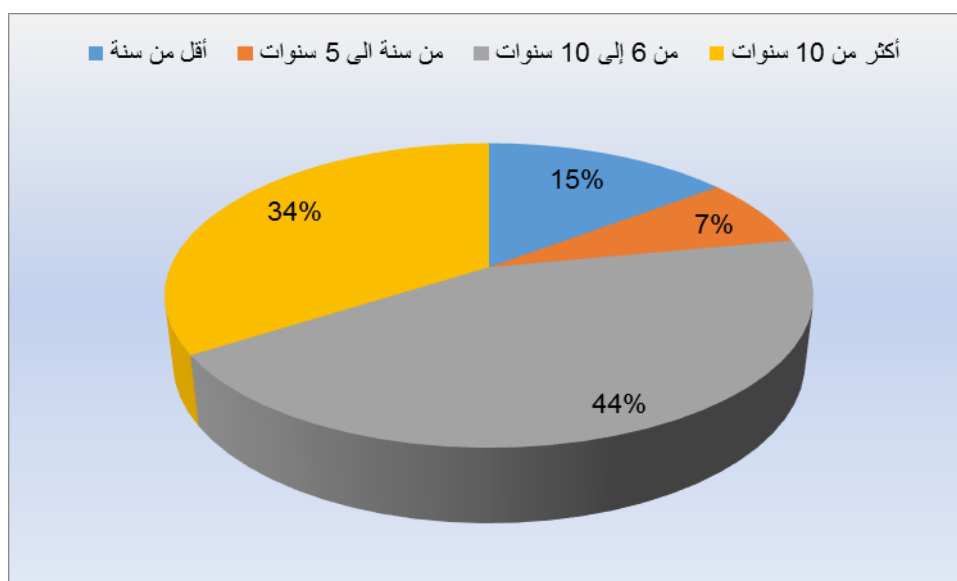
نلاحظ أن أعلى نسبة هي للعمال المثبتين والمقدرة بـ 208 ويرجع ذلك لرغبة المؤسسة في الحفاظ على أفرادها لفترة أطول خاصة بعد اكتسابهم خبرة في العمل مما يقلل تكاليفه.

الجدول رقم 15: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من سنة	40	14.7%
من سنة إلى 5 سنوات	20	7.3%
من 6 إلى 10 سنوات	120	44%
أكثر من 10 سنوات	93	34.1%

الإجمالي	273	%100
----------	-----	------

الشكل رقم 27: توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

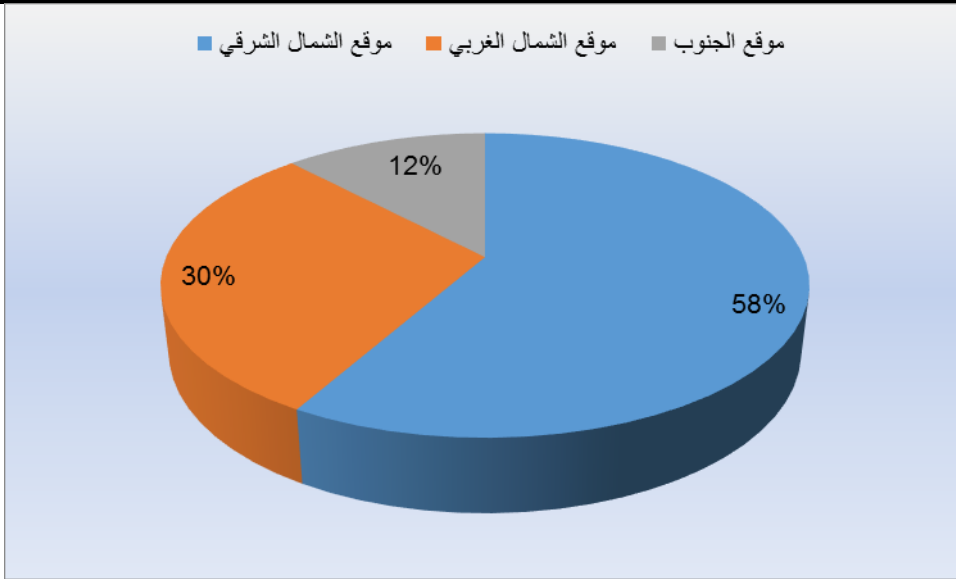


من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة الأساسية والبالغ عددهم إجمالاً (273) فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين سنوات الخدمة لديهم أقل من سنة قدر بـ 40 فرد بنسبة 14.7 %، في حين قدر عدد الأفراد الذين سنوات الخدمة لديهم من سنة إلى 5 سنوات بـ 20 فرد بنسبة 7.3 % ، أما الأفراد الذين تتراوح سنوات الخدمة لديهم من 6 إلى 10 سنوات فقد قدر عددهم بـ 120 فرد بنسبة 44 % وهي الأعلى نسبة، في حين قدر عدد الأفراد الذين تفوق سنوات الخدمة لديهم 10 سنوات بـ 93 فرد بنسبة 34.1 %.

الجدول رقم 16: توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير مكان العمل

مكان العمل	التكرارات	النسبة المئوية
موقع الشمال الشرقي	159	%58.2
موقع الشمال الغربي	81	%29.7
موقع الجنوب	33	%12.1
الإجمالي	273	%100

الشكل رقم 28: توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير مكان العمل



من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة الأساسية والبالغ عددهم إجمالاً (273) فرد، نلاحظ أن عدد العمال الذين يعملون في الشمال الشرقي للولاية قدر بـ 159 فرد بنسبة 58.2% وهم الأعلى نسبة، في حين نلاحظ أن عدد العمال الذين يعملون في الشمال الغربي للولاية قدر بـ 81 فرد أي ما نسبته 29.7%، أما بالنسبة للعمال الذين يعملون في جنوب الولاية فقد قدر عددهم بـ 33 فرد بنسبة 12.1%.

نلاحظ أن عدد العمال الذين يعملون في الشمال الشرقي للولاية هم الأعلى نسبة والمقدرة بـ 159 ويرجع ذلك لأن التعاونية الأم تقع في وسط المدينة بالمنطقة الصناعية أين الكثافة السكانية كبيرة، يليه موقع الشمال الغربي بـ 81 فرد لاحتوائه على مخزين من أكبر مخازن التعاونية.

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام جملة من الأساليب الإحصائية في هذه الدراسة مستعينين في ذلك بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في نسخته 23، وذلك بتطبيق الأساليب الإحصائية التالية:

- لحساب الخصائص السيكومترية:

✓ معادلة ألفا كرونباخ في التناسق الداخلي.

✓ معامل الارتباط بيرسون في التطبيق وإعادة التطبيق وصدق الاتساق الداخلي.

- لحساب فرضيات الدراسة:

✓ اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov.

✓ المتوسط الحسابي.

✓ الانحراف المعياري.

✓ معامل الارتباط بيرسون.

✓ اختبار الدلالة الإحصائية "ت" للعينه الواحد (T_{test}).

✓ اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

✓ معامل (Scheffe) للمقارنات البعدية.

- اختبار التوزيع الطبيعي:

تجدر الإشارة هنا إلى أن الكثير من الباحثين المختصين يرو إمكانية التغاضي عن افتراض الاعتدالية إذا كان حجم العينة كبيرا أي أكثر من 30 مفردة، لكن يمكن التأكد من ذلك من خلال اختبار Kolmogorov-Smirnov المبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 17: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Sig	إختبار Kolmogorov-Smirnov	المحور
0.071	0.068	التمكين الإداري
0.200*	0.056	الضغوط المهنية

نلاحظ من الجدول رقم(17): أن اختبار التوزيع الطبيعي قد بلغ في متغير التمكين الإداري قيمة (0.068) بمستوى دلالة (0.07)، كما بلغ متغير الضغوط المهنية (0.056) بمستوى دلالة (0.20)، وكلاهما أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ، وبالتالي تم قبول الفرض الصفري الذي يقر بأن البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يجعلنا نعتمد على الاختبارات المعلمية في الدراسة.

- خلاصة:

تناولت الباحثة في هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة، حيث تطرقنا إلى وصف المنهج المتبع، ثم عرض مختصر لمؤسسة الدراسة، بعد ذلك تم ذكر حيثيات الدراسة الاستطلاعية التي تمثلت في ميدان الدراسة، ثم العينة (حجمها، وكيفية واختيارها وخصائصها)، ثم وصف شامل لأدوات جمع البيانات وخصائصها السيكمترية، وبعد تطرقنا لحيثيات إجراءات تطبيق الدراسة الأساسية وعرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات التي أسفرت عنها الدراسة، والتي سيتم عرضها ومناقشتها خلال الفصل الموالي.

الفصل الخامس
عرض وتفسير النتائج
ومناقشتها

- تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها بعد إجراء المعالجات الإحصائية اللازمة على بيانات الدراسة بهدف التحقق من صحة الفروض والوصول إلى النتائج وتحليلها ثم مناقشتها في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وقد تم معالجة بيانات الدراسة بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

1- عرض وتفسير نتائج التساؤل الأول:

نص التساؤل الأول لهذه الدراسة على: " ما مستوى التمكين الإداري لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة؟"، وللإجابة على هذا التساؤل تم الاعتماد على اختبار الدلالة الإحصائية (T test) للعينة الواحدة، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

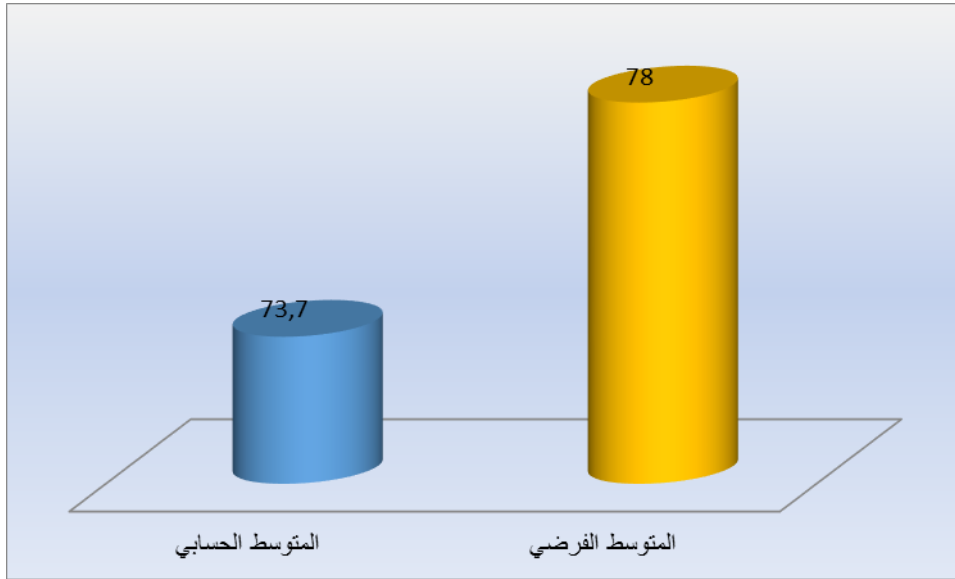
الجدول رقم 18: الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة والمتوسط الفرضي على مقياس

التمكين الإداري

الجدول رقم (18) الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة والمتوسط الفرضي على مقياس التمكين الإداري								
الدرجة الكلية	حجم العينة	المتوسط الحسابي للأفراد	الانحراف المعياري	الفرق بين متوسط الأفراد والمتوسط الفرضي	المتوسط الفرضي 78			القرار
					T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
التمكين الإداري	273	73.70	20.19	-4.29	-3.51	272	0.001	دال عند 0.05

الشكل رقم 29: الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة والمتوسط الفرضي على مقياس

التمكين الإداري



من خلال النتائج المبينة بالجدول رقم (18) والشكل رقم (28) أعلاه نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على مقياس التمكين الإداري والذي بلغ 73.70 أنه أدنى من المتوسط الفرضي والمقدر بـ 78 بناء عليه فإن مستوى التمكين الإداري منخفض، وهذا ما أكدته قيمة "ت" بالنسبة للعينة الواحدة التي بلغت قيمتها -3.51 وهي قيمة سالبة "أي أن الفرق لصالح المتوسط الفرضي" ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ومنه تبين أن إدارة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة لا تمارس أسلوب التمكين الإداري.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة دمركران وتشكايا (2016) التي توصلت إلى أن الموظفين ليس لديهم ما يكفي من مكونات التمكين وهذا يزيد من مستويات التوتر لديهم، وأن مستوى الإجهاد المتزايد له آثار سلبية على كل من الموظفين والمنظمة.

وترجع الباحثة سبب هذه النتيجة إلى أن إدارة تعاونية الحبوب والبقول الجافة لولاية المسيلة كباقي المؤسسات الجزائرية ما زالت تتجاهل الدور المهم الذي تلعبه السياسات الإدارية الحديثة مثل "التمكين الإداري" في التخفيف من مشاكل التنظيم فهي ترى أن تمكين العاملين قد يحد من سلطة الإدارة العليا، وبالرغم من الجهود المبذولة من قبل الجهات الوصية لإعطاء الصلاحيات التي تمكن من ممارسة المهام بشكل أكثر فعالية إلا أن الواقع يؤكد تواضع وعدم كفاية ممارسات التمكين الإداري بالمؤسسات الجزائرية ويشير إلى أن الموظفين لا تتاح لهم الفرصة الكافية للقيام بأدوار أكثر إيجابية وأنه ما زالت القوانين وعمليات التنفيذ لا ترقى للمستوى الذي يتناسب مع المفهوم الحقيقي للتمكين الإداري.

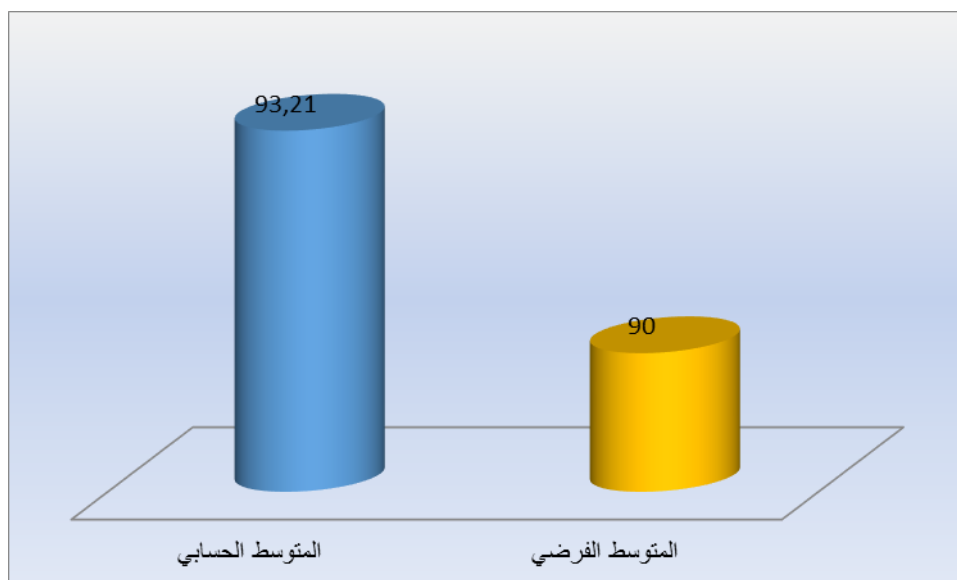
2- عرض وتفسير نتائج التساؤل الثاني:

نص التساؤل الثاني لهذه الدراسة على: "ما مستوى الضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة؟"، وللإجابة على هذا التساؤل تم الاعتماد على اختبار الدلالة الإحصائية (T test) للعينة الواحدة، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم 19: الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة والمتوسط الفرضي على مقياس الضغوط المهنية

الجدول رقم (19) الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة والمتوسط الفرضي على مقياس الضغوط المهنية							
الدرجة الكلية	حجم العينة	المتوسط الحسابي للأفراد	الانحراف المعياري	الفرق بين متوسط الأفراد والمتوسط الفرضي	المتوسط الفرضي 90		
					T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الضغوط المهنية	273	93.21	26.15	3.21	272	0.043	دال عند 0.05

الشكل رقم 30: الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة والمتوسط الفرضي على مقياس الضغوط المهنية



من خلال النتائج المبينة بالجدول رقم (19) والشكل رقم (29) أعلاه نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على مقياس الضغوط المهنية والذي بلغ 93.21 أعلى من المتوسط الفرضي والمقدر بـ 90. وبناء عليه فإن مستوى الضغوط المهنية مرتفع، وهذا ما أكدته قيمة "ت" بالنسبة للعينة

الواحدة التي بلغت قيمتها 2.03 وهي قيمة موجبة "أي أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة" ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ومنه تبين أن عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة يعانون من ضغوط مهنية بدرجة مرتفعة في مستواها العام.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة مرتضى (Murtaza 2017) التي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع في ضغوط العمل واعتبر الظلم التنظيمي أحد أهم العوامل المسببة للضغط وبناء على أدبيات الإنصاف والتشديد اتخذ نهجين لفحص الظلم هما (العدالة التنظيمية وعدم التوازن بين الجهد والمكافأة).

كما توصلت دراسة آلبن (Alpine 2002) التي تهدف إلى معرفة "الظلم في العمل كمؤشر للتغيب" وبعد الدراسات التتبعية مدتها سنة على عينة من (514) موظف من رجال الأمن بشركة أمنية ببلجيكا أسفرت النتائج على أن مستوى الضغوط مرتفع بسبب الظلم المتصور الذي يسهم في تفسير التغيب عن العمل وأن عدم عدالة التوزيع والظلم الإجرائي يرتبطان بشكل كبير بشكاوى الصحة النفسية والجسدية والالتزام العاطفي.

وتشير الباحثة أنه من أهم الظواهر التي ساهمت في ارتفاع مستوى الضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة هي الأساليب الهجومية لإدارة التعاونية التي تفنقر إلى الإنصاف وترتبط بمدى رؤية الموظفين للقرارات الصادرة في حقهم، والإجراءات التي يتم التعامل بها أثناء عملية اتخاذ هذه القرارات كمؤشر لمكانتهم في المنظمة والتي تظهر صفات التهكم والغضب والعداونية كتعبير عند شعورهم بذلك.

3- عرض وتفسير نتائج الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى لهذه الدراسة على: " توجد علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة" وللتحقق من صحة الفرضية تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم 20: يوضح العلاقة بين التمكين الإداري والضغوط المهنية لدى أفراد عينة الدراسة

-0.41**	معامل الارتباط	التمكين الإداري
0.00	مستوى الدلالة	الضغوط المهنية
273	حجم العينة	

الارتباط دال عند $(\alpha=0,01)$.

من خلال الجدول رقم (20) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بلغ (-0.41) وهو دال عند مستوى الدلالة (0.01) وهي قيمة سالبة؛ وهذا يعني أن الارتباط بينهما إرتباط عكسي، أي أنه كلما ارتفعت درجات التمكين الإداري انخفضت درجات الضغوط المهنية والعكس صحيح، وعليه نتوصل إلى قبول فرضية الدراسة القائلة بـ "توجد علاقة ارتباطية عكسية بين التمكين الإداري والضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة".

وتتفق هذه النتائج مع دراسة قولامي وشايغ (2018) التي تهدف إلى معرفة "دور وساطة التمكين التنظيمي بين عوامل ضغوط العمل والإنتاجية التنظيمية" والتي توصلت إلى وجود علاقة كبيرة بين ضغوط العمل وأبعاد التمكين وبالأخص بعد (الثقافة)، وضغوط العمل تلعب دور الوسيط في العلاقة بين التمكين والإنتاجية وأن ضغوط العمل لها تأثير كبير في التقليل من الإنتاجية في العمل.

كما أشارت دراسة صون جونغ (2013) إلى أن هناك علاقة بين التمكين والإجهد الوظيفي والإلتزام التنظيمي في ثقافة منظمة التمريض الموجهة نحو العلاقات ونية ترك عمل الممرضات الإكلينيكين. بينما توصلت دراسة العبيد إبراهيم (2020) إلى وجود أثر للتمكين الإداري علي نية ترك العمل بالشركات التجارية السودانية وأن ضغوط العمل تعدل العلاقة بين التمكين الإداري ونية ترك العمل. وتشير الباحثة أن زيادة التمكين الإداري لدى العمال يخفف من شدة الضغوط المهنية ويحسن صحتهم داخل بيئة العمل ويحقق عوائد مثالية، وأن العمال الذين لديهم سيطرة أكبر على أعمالهم يكونون أقل عرضة للضغط. وأن التمكين الإداري في الواقع عملية موحدة وتعزيز لقدرات العاملين فيها وعلى التعاونية أن تقوم بخيارات متعددة وتحويل تلك الخيارات إلى إجراءات، وهي تلك التدابير التي تهدف إلى زيادة درجة الاستقلالية وتقرير المصير لعمالها لتمكنهم من تمثيل مصالحهم بطريقة مسؤولة ومحددة ذاتيا، على أساس مصالحهم الخاصة.

4- عرض وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية لهذه الدراسة على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة تعزى لمتغير مستوى الوظيفة (إطار، عون إداري، عون تنفيذي)". وللتحقق من صحة الفرضية تم الاعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA والنتائج موضحة في الجدول التالي :

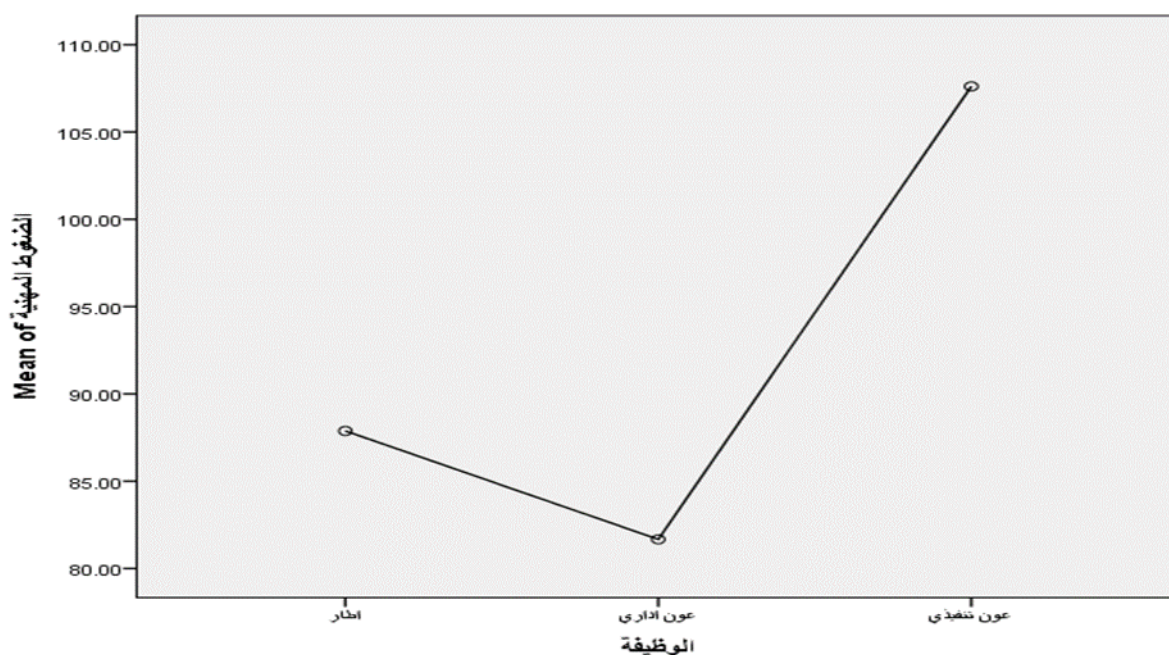
الجدول رقم 21: الفروق في مستوى الضغوط المهنية لدى أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغير

مستوى الوظيفة

الجدول رقم (21) الفروق في مستوى الضغوط المهنية لدى أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغير مستوى الوظيفة							
القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	//
دال عند 0.05	0.00	33.98	18714.995	2	37429.990	بين المجموعات	الضغوط المهنية
			550.625	270	148668.824	داخل المجموعات	
			//	272	186098.813	الكلي	

الشكل رقم 31: الفروق في مستوى الضغوط المهنية لدى أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغير

مستوى الوظيفة



من خلال الجدول أعلاه رقم (21) نلاحظ أن قيمة اختبار الفرق (F) "تحليل التباين الأحادي" بلغت (33.98) بالنسبة لمجموعات الدراسة على مقياس الضغوط المهنية، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,05$)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بـ "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة تعزى لمتغير

مستوى الوظيفة " ونقبل فرضية الدراسة القائلة بـ : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة تعزى لمتغير مستوى الوظيفة ".
وبما أن إختبار الفرق "F" لا يحدد لصالح من الفروق فقد لجأت الباحثة إلى إرفاقه بأسلوب Scheffe والذي يستخدم للمقارنات البعدية، بهدف تحديد إتجاه الفرق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 22: معامل Scheffe للمقارنات البعدية (مستوى الوظيفة)

مستوى الوظيفة (i)	مستوى الوظيفة (j)	متوسط الفروق	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
إطار	عون إداري	6.21026	3.72417	0.251
	عون تنفيذي	*-19.73628	3.69672	0.000
عون إداري	إطار	-6.21026	3.72417	0.251
	عون تنفيذي	*-25.94654	3.25467	0.000
عون تنفيذي	إطار	*19.73628	3.69672	0.000
	عون إداري	*25.94654	3.25467	0.000

من خلال الجدول أعلاه رقم (22) وبناء على نتائج معامل الشيفيه، نلاحظ أن الفروق في مستوى الضغوط المهنية جاءت دالة لصالح الأعوان التنفيذيين.

تعمل هذه الفئة على مستوى المخازن وتتمثل مهامهم في التخزين والتفريغ وتنظيف المخازن وصيانتها وتحمل مسؤولية المخزون من الضياع والتلف، وأيضا الفئة التي تعمل على مستوى الأمن والوقاية والتي هي مسؤولة عن حماية التعاونية وممتلكاتها وعن دخول وخروج شاحنات الحبوب وتعاني مشاكل كثيرة مع سائقي الشاحنات مما يشعرهم بعدم الأمن والاستقرار.

وترجع الباحثة ذلك لقلة الحماية خاصة أثناء المساءلات القانونية في حين حدوث نقص في المخزون وأي مشاكل على مستواهم، إن الشعور بعدم الأمن يؤثر على الصحة النفسية والجسدية لفئة العون التنفيذي.

5- عرض وتفسير نتائج الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة لهذه الدراسة على: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة تعزى لمتغير طبيعة عقد العمل (مثبت، عقود محددة المدة ، عقد غير محدد المدة)". وللتحقق من صحة الفرضية تم الاعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA والنتائج موضحة في الجدول التالي :

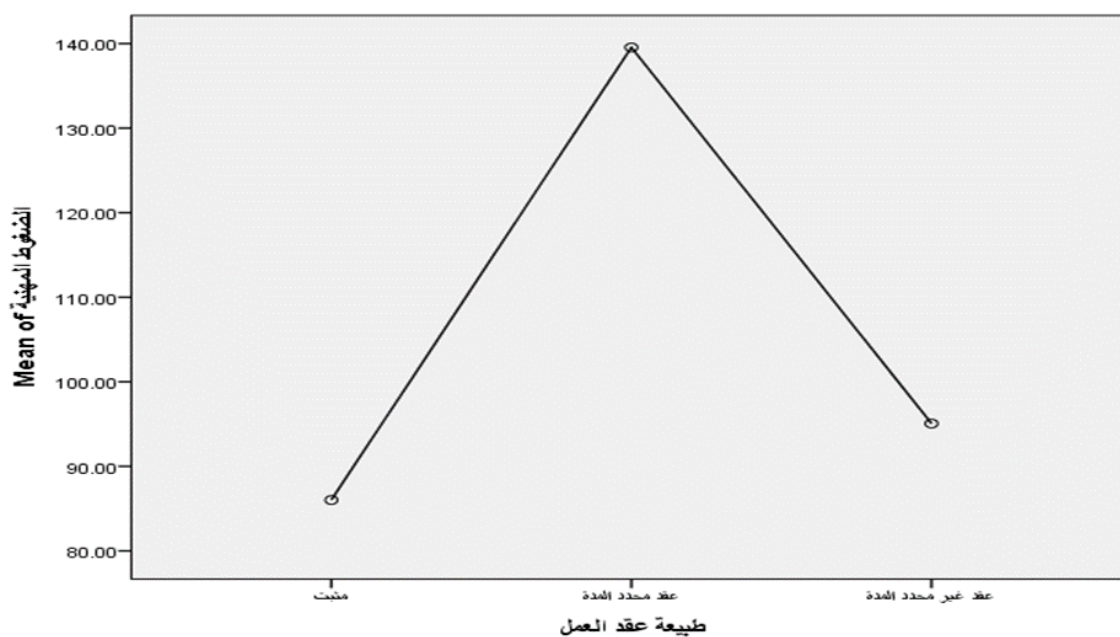
الجدول رقم 23: الفروق في مستوى الضغوط المهنية لدى أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغير

طبيعة عقد العمل

الجدول رقم (23) الفروق في مستوى الضغوط المهنية لدى أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغير طبيعة عقد العمل							
//	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار
الضغوط المهنية	بين المجموعات	77450.297	2	38725.148	96.23	0.00	دال عند 0.05
	داخل المجموعات	108648.517	270	402.402			
	الكلية	186098.813	272	//			

الشكل رقم 32: الفروق في مستوى الضغوط المهنية لدى أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغير طبيعة

عقد العمل



من خلال الجدول أعلاه رقم (23) نلاحظ أن قيمة اختبار الفرق (F) "تحليل التباين الأحادي" بلغت (96.23) بالنسبة لمجموعات الدراسة على مقياس الضغوط المهنية، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,05$)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بـ " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة تعزى لمتغير طبيعة عقد العمل " ونقبل فرضية الدراسة القائلة بـ " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة تعزى لمتغير طبيعة عقد العمل.

وبما أن إختبار الفرق "F" لا يحدد لصالح من الفروق فقد لجأت الباحثة إلى إرفاقه بأسلوب Scheffe والذي يستخدم للمقارنات البعدية، بهدف تحديد إتجاه الفرق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 24: معامل Scheffe للمقارنات البعدية (طبيعة عقد العمل)

مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	متوسط الفروق	طبيعة عقد العمل (j)	طبيعة عقد العمل (i)
0.000	3.86204	-53.53396*	عقد محدد المدة	مثبت
0.053	3.71079	-9.04440-	عقد غير محدد المدة	
0.000	3.86204	53.53396*	مثبت	عقد محدد المدة
0.000	4.98157	44.48956*	عقد غير محدد المدة	المدة
0.053	3.71079	9.04440	مثبت	عقد غير محدد المدة
0.000	4.98157	-44.48956*	عقد محدد المدة	محدد المدة

من خلال الجدول أعلاه رقم (24) وبناء على نتائج معامل الشيفيه، نلاحظ أن الفروق في مستوى الضغوط المهنية جاءت دالة لصالح العمال الذين لديهم عقد عمل محدد المدة وبحسب تصريحات إدارة التعاونية يتم تثبيت العمال في التعاونية بعد ثلاث سنوات من العمل.

تشير الباحثة إلى أنه سبب كاف للشعور بالخوف من فقدان المنصب لكنه ليس الوحيد يستفيد المثبتين من حوافز مادية لا يستفيد منها ذوي العقود المحددة المدة الذين يقومون بعملية مقارنة بين ما يقدمونه وما يحصلون عليه في مقابل ما يقدمه الآخرون وما يحصلون عليه، وعند الشعور بعدم المساواة يعانون من صدمة ويتعرضون لمشاعر من الضيق والتوتر وهذا ينذر بانخفاض الأداء في العمل.

6- عرض وتفسير نتائج الفرضية الرابعة:

نصت الفرضية الرابعة لهذه الدراسة على: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من سنة، من سنة إلى خمس سنوات، من ست سنوات إلى عشر سنوات، أكثر من عشر سنوات)". وللتحقق من صحة الفرضية تم الاعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA والنتائج موضحة في الجدول التالي :

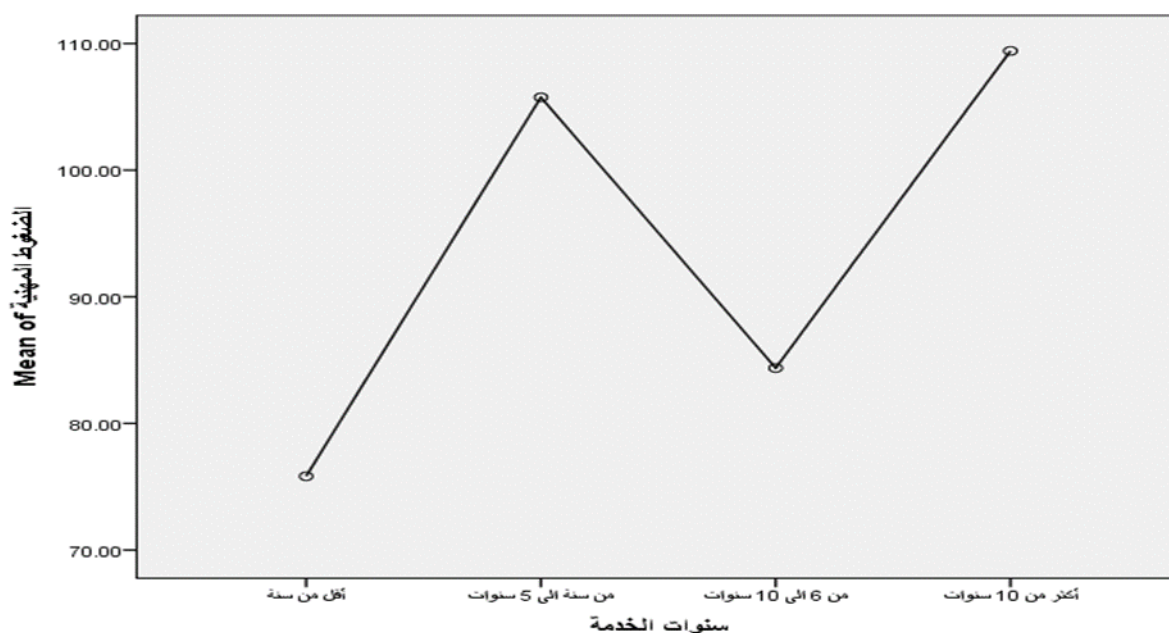
الجدول رقم 25: الفروق في مستوى الضغوط المهنية لدى أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغير

سنوات الخدمة

الجدول رقم (25) الفروق في مستوى الضغوط المهنية لدى أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغير سنوات الخدمة							
//	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار
الضغوط المهنية	بين المجموعات	49036.518	3	16345.506	32.08	0.00	دال عند 0.05
	داخل المجموعات	137062.295	269	509.525			
	الكلية	186098.813	272	//			

الشكل رقم 33: الفروق في مستوى الضغوط المهنية لدى أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغير

سنوات الخدمة



من خلال الجدول أعلاه رقم (25) نلاحظ أن قيمة اختبار الفرق (F) "تحليل التباين الأحادي" بلغت (32.08) بالنسبة لمجموعات الدراسة على مقياس الضغوط المهنية، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,05$)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بـ " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة تعزى لمتغير سنوات الخدمة " ونقبل فرضية الدراسة القائلة بـ : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة تعزى لمتغير سنوات الخدمة ".

وبما أن إختبار الفرق "F" لا يحدد لصالح من الفروق فقد لجأت الباحثة إلى إرفاقه بأسلوب Scheffe والذي يستخدم للمقارنات البعدية، بهدف تحديد إتجاه الفرق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 26: معامل Scheffe للمقارنات البعدية (سنوات الخدمة)

سنوات الخدمة (i)	سنوات الخدمة (j)	متوسط الفروق	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
أقل من سنة	من سنة إلى 5 سنوات	*-29.92500	6.18178	0.000
	من 6 إلى 10 سنوات	-8.55000	4.12119	0.233
	أكثر من 10 سنوات	*-33.59435	4.26813	0.000
من سنة إلى خمس سنوات	أقل من سنة	*29.92500	6.18178	0.000
	من 6 إلى 10 سنوات	*21.37500	5.45182	0.002
	أكثر من 10 سنوات	-3.66935	5.56372	0.933
من ست سنوات إلى عشر سنوات	أقل من سنة	8.55000	4.12119	0.233
	من سنة إلى 5 سنوات	*-21.37500	5.45182	0.002
	أكثر من 10 سنوات	*-25.04435	3.11846	0.000
أكثر من عشر سنوات	أقل من سنة	*33.59435	4.26813	0.000
	من سنة إلى 5 سنوات	3.66935	5.56372	0.933
	من 6 إلى 10 سنوات	*25.04435	3.11846	0.000

من خلال الجدول أعلاه رقم (26) وبناء على نتائج معامل الشيفيه، نلاحظ أن الفروق في مستوى الضغوط المهنية جاءت دالة لصالح العمال الذين تتراوح سنوات الخدمة لديهم من سنة إلى خمس سنوات، والعمال الذين سنوات الخدمة لديهم أكثر من عشر سنوات.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة أبو نبعة (1999) حيث أثبتت نتائج الدراسة أن هناك فروق دالة احصائيا عند مستوى ثقة ($\alpha=0.05$) في مستوى الضغوط حسب متغير سنوات الخدمة مفاده أن الفئة الأولى (5سنوات)، ويختلف مع الدراسة في الفئة الثانية الأكثر من (10 سنوات).

ترى الباحثة أن هذه الفئة ليس لديها من التدريب والخبرة ما يكفي لأداء المهام على أكمل وجه لذا لا تنق الإدارة في هذه الفئة ولا تحملهم أي مسؤولية في العمل مما يدفعهم لمقارنة أنفسهم بزملائهم وبالتالي مضاعفة أدائهم في العمل للتفوق عليهم والحصول على رضا المسؤول وعند الشعور بالفشل يقومون بأساليب سيئة كإخفاء المعلومات عن بعضهم، والكذب، وإفتعال المشاكل حيث تشكل ضغطا إضافيا عليهم.

أما الفئة الثانية (أكثر من 10 سنوات) تزيد المسؤوليات والواجبات تدريجياً مع غياب التدريب في التعاونية مما يشعرهم بالتعب والارهاق.

7- عرض وتفسير نتائج الفرضية الخامسة:

نصت الفرضية الخامسة لهذه الدراسة على: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة تعزى لمتغير مكان العمل (موقع الشمال الشرقي، موقع الشمال الغربي ، موقع الجنوب)". وللتحقق من صحة الفرضية تم الاعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA والنتائج موضحة في الجدول التالي :

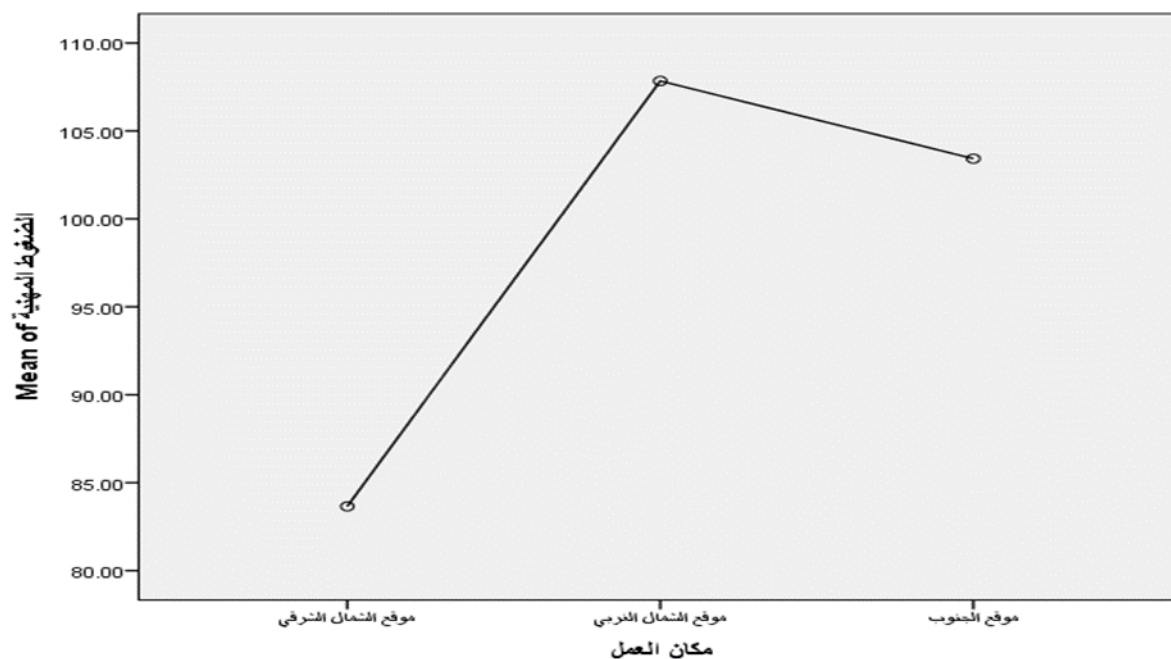
الجدول رقم 27: الفروق في مستوى الضغوط المهنية لدى أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغير مكان

العمل

الجدول رقم (27) الفروق في مستوى الضغوط المهنية لدى أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغير مكان العمل							
القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	//
دال عند 0.05	0.00	31.59	17648.932	2	35297.864	بين المجموعات	الضغوط المهنية
			558.522	270	150800.949	داخل المجموعات	
			//	272	186098.813	الكلي	

الشكل رقم 34 الفروق في مستوى الضغوط المهنية لدى أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغير مكان

العمل



من خلال الجدول أعلاه رقم (27) نلاحظ أن قيمة اختبار الفرق (F) "تحليل التباين الأحادي" بلغت (31.59) بالنسبة لمجموعات الدراسة على مقياس الضغوط المهنية، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,05$)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بـ " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة تعزى لمتغير مكان العمل " ونقبل فرضية الدراسة القائلة بـ : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة تعزى لمتغير مكان العمل " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة المتوصل إليها هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وبما أن اختبار الفرق "F" لا يحدد لصالح من الفروق فقد لجأت الباحثة إلى إرفاقه بأسلوب Scheffe والذي يستخدم للمقارنات البعدية، بهدف تحديد إتجاه الفرق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 28: معامل Scheffe للمقارنات البعدية (مكان العمل)

مكان العمل (i)	مكان العمل (j)	متوسط الفروق	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
موقع الشمال	موقع الشمال الغربي	-24.18542*	3.22615	0.000
الغربي	موقع الجنوب	-19.77015*	4.52080	0.000
موقع الشمال	موقع الشمال الشرقي	24.18542*	3.22615	0.000
الشرقي	موقع الجنوب	4.41526	4.88060	0.665
موقع الجنوب	موقع الشمال الشرقي	19.77015*	4.52080	0.000

0.665	4.88060	-4.41526-	موقع الشمال الغربي
-------	---------	-----------	--------------------

من خلال الجدول أعلاه رقم (28) وبناء على نتائج معامل الشيفيه، نلاحظ أن الفروق في مستوى الضغوط المهنية جاءت دالة لصالح العمال الذين مكان عملهم جنوب الولاية، والعمال الذين مكان عملهم الشمال الغربي للولاية.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة أبو نبعة (1999) حيث أثبتت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً دالة إحصائياً في المعاناة من الضغوط المهنية حسب متغير مكان العمل مفاده أن الموظفين العاملين في المناطق البعيدة بيت لحم، رام الله، طولكرم، نابلس يعانون بدرجة أكبر من الموظفين العاملين في منطقة الخليل.

تشير الباحثة أن بعد موقع الجنوب عن المؤسسة الأم الواقعة في موقع الشمال الشرقي هو 70 كلم، بينما يبعد موقع الشمال الغربي 100 كلم، بعد المسافة وصعوبة التنقل تحول بين العمال ومطالبهم وانشغالاتهم التي تقدم إلى الإدارة على عكس عمال موقع الشمال الشرقي لهم النصيب الأوفر من الترقيات والحوافز. خلقت هذه المسافات فروق في المعاملة بين العمال نشأ عنها تصور للظلم في البيئة المحيطة يحاول العمال إيجاد آلية للدفاع والمقاومة وطريقة للتغلب على الخلاف ليعيدوا إحساسهم بالتوازن لحمايتهم من المعاناة.

8-استنتاج عام:

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء الفرضيات، توصلت الدراسة إلى جملة من الحقائق المتعلقة بدور التمكين الإداري في التخفيف من الضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة والتي يمكن عرضها فيما يلي:

- مستوى التمكين الإداري لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة كان منخفضاً.
- مستوى الضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة جاءت مرتفعة في مستواها العام.

- توجد علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة تعزى لمتغير مستوى الوظيفة لصالح فئة المنفذين.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة تعزى لمتغير طبيعة عقد العمل لصالح عقد العمل محدد المدة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح العمال الذين تتراوح سنوات الخدمة لديهم من سنة إلى خمس سنوات، والعمال الذين سنوات الخدمة لديهم أكثر من عشر سنوات.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة تعزى لمتغير مكان العمل لصالح العمال الذين مكان عملهم جنوب الولاية، والعمال الذين مكان عملهم الشمال الغربي للولاية.

9- مقترحات الدراسة:

- تبني استراتيجية تحقق تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في المؤسسات مثل التمكين وإدارة الجودة الشاملة والهندرة.
- دعوة الأفراد ذوي المهارات الأكبر إلى قبول مسؤولية تدريب أولئك الأقل مهارة لخفض التكاليف بالمؤسسة.
- تفويض الصلاحيات للموظفين في المنظمات بشكل متوازن يتناسب مع مسؤولياتهم والسماح لهم بالمشاركة في عملية صنع القرار.
- أثبتت الدراسة أن أبعاد الضغوط المهنية (الظلم- الانتقام) كانت مرتفعة في مستواها العام وقد ترغب الأبحاث المستقبلية في تضمين المزيد من المتغيرات التي تقيس الضغوط.
- الوعي بالضغوط وإدارتها بشكل فعال يقلل من أعراض ومخاطر التوتر لدى الأفراد والتكلفة العالية التي تتحملها المؤسسات.
- يجب مشاركة الأفراد في البرامج الجديدة التي يجري تنفيذها داخل المؤسسة للمساهمة في تقليل الضغط وقبول التغيير.
- وضع نظام شامل لإدارة الأداء الوظيفي سوف يوفر مزيد من الوضوح بشأن ما هو متوقع على جميع المستويات.
- التمكين لن يحدث بشكل طبيعي في المؤسسات يجب أن تمر مكونات المنظمات بإصلاحات وتغييرات كبيرة تدفع التمكين إلى الأمام.
- يجب التركيز على كل مكونات المنظمة لإنشاء منظمة متمكنة.

يتم إنفاق تكاليف باهظة على الإدارة والرقابة والتفتيش بينما مع الإثراء المهني ووضع خطط تعاونية لتحسين مهارات ومستوى وحالة الوظيفة يمكن أن تساعد الموظفين والمنظمة بتكاليف أقل. في هذه الدراسة ثبت وجود علاقة ارتباطية عكسية بين التمكين الإداري والضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة وإنه على أساس التمكين الإداري يواجه عمال التعاونية ضغوطاً أقل بتقدير عملهم وتحفيزهم والشعور بالأهمية يمكن أن يقلل من التوتر بينهم. إن تعزيز التمكين يمكن أن يلعب دوراً هاماً في القضاء على الضغوط المهنية لدى العمال في مكان العمل، وتغيير أسلوب الإدارة في القطاعات والمشاركة في صنع القرار وتطوير الثقافة يمكن أن يمهد مسارا لتعزيز الأبعاد المختلفة للتمكين، وفي الواقع هو عامل تحفيز داخلي يعكس الدور النشط للعمال ويزيد من أهمية الوظيفة وتجعل العامل يقدر الأهداف والأنشطة التي يشارك فيها، وكلما زادت المتعة والرضا سوف تحقق المنظمات أكبر إنتاجية.

- المراجع العربية

1. إيتسام فرحي. (2017). التمكين الإداري وتأثيره على الاداء الوظيفي. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم إجتماع تنمية وتسيير موارد بشرية، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.
2. إبراهيم الخليل ابراهيم روفة. (2016). التمكين الإداري وعلاقته بالاتجاه نحو ممارسة قيادة التغيير من وجهة نظر الموظفين الاردنيين بكلية المجتمع المتوسط بمحافظة الجنوبية . رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في اصول التربية، كلية التربية جامعة الازهر، فلسطين.
3. أبو النصر، م. (2018). نموذج جودة الخدمة من منظور مهنة الخدمة الاجتماعية. مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية، العدد 30- 2018.
4. أبو بكر بوسالم. (2017). التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية الجزائرية. المجلة الاقتصادية والمالية، المجلد 03/ العدد 01-2017.
5. إحسان دهش جلاب، و كمال كاضم طاهر الحسيني. (2013). إدارة التمكين والاندماج. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
6. أحلام زربيي. (2014). استراتيجيات التصرف اتجاه الضغوط المهنية وعلاقتها بفعالية الأداء . مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة وهران.
7. أحمد الكيلاني، أحمد أبو بكر، و حسن أبو العيلة. (2018). التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في فلسطين. ورقة علمية مقدمة الى المؤتمر الدولي الخاص بموضوع المرونة الادارية بالتعاون مع المؤسسة الدولية للعلوم الادارية (IIAS) برئاسة الحكومة التونسية، ومعهد الادارة، تونس.
8. أحمد، م. (2016). قيم العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الإداريين بجامعة الطائف: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: 167، الجزء الأول (يناير لسنة 2016 م.
9. أرفيس، س. (2018). تأثير اعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء المؤسسي: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف - المسيلة - . مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة.

10. أسماء إبراهيمي. (2015). الضغوط المهنية وعلاقتها بالتوافق الزوجي لدى المرأة العاملة. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس المرضي الاجتماعي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
11. أسماء قريقة، و عبد الرؤوف بوعزة . (2019). التمكين الاداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي. مجلة الابراهيمية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 50 _ ديسمبر 2019.
12. أسماء نمديلي. (2018). دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية. مجلة الابحاث النفسية والتربوية، المجلد 9- سبتمبر 2018 ، عدد 4 ، ص 125-213.
13. إكتيبي، ل. (ب.ت). الضغوط النفسية وعلاقتها بالاحباط النفسي لدى طالبات الشهادة الثانوية. مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، المجلد 05 العدد 01 / ص 194-215.
14. إلياس، ب. (2006). استراتيجيات التعامل مع الضغوط النفسية "الكوبين" وعلاقتها بمستوى الفلق والاكنتاب لدى المعاقين حركيا. مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص علم النفس الاجتماعي، قسم علم النفس، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر.
15. أمال غربي. (2009). علاقة استراتيجيات التعامل والاكنتاب بمدة المرض لدى المصابين بالربو. مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص علم النفس الاجتماعي، قسم علم النفس والارطفونيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر.
16. آمنة بعزيز. (2021). ممارسات ادارة الموارد البشرية واثرها على التميز المؤسسي. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي. تخصص: إدارة الأعمال، قسم: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي.
17. بالواضح، ع. و. & ضياف، و. (2018). الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العمال بنظام العقود محددة المدة: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببوسعادة. مجلة العلوم الاجتماعية - جامعة الأغواط- المجلد : 07 عدد : 29 مارس 2018.
18. بن داود، ا. (2014). المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 16 /سبتمبر 2014.
19. بن زعيم، س. (2014). إعادة ال هندسة كأحد استراتيجيات التغيير التنظيمي: دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر بقسنطينة غرب. مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل ش هادة ماستر أكاديمي

- في علوم التسيير، تخصص: ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ام البواقي.
20. بن طالب, س. (2018). تفعيل دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل في المنظمة. أطروحة دكتوراه تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و عموم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة- بومرداس.
21. بناي, ن. (2021). الضغوط النفسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة المرحلة الابتدائية: دراسة ميدانية في ابتدائيات مقاطعة جندل. مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 07، العدد 02 (2021) ص 55-71.
22. بواشري, أ. (2015). التغيير الثقافي من خلال العلاقات العامة دراسة تقييمية للوزارات الجزائرية. المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 2015/6.
23. بوشليت, م. (2022). مساهمة إدارة الكفاءات في التمكين بالمؤسسات الجزائرية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
24. بوعلام, أ. (2018). الاندماج المهني ودوره في الانضباط الوظيفي لدى الموظف: دراسة ميدانية في الإدارة المحلية لولاية الوادي. مجلة البدر المجلد 10 العدد 11 سنة 2018 /0796- 2170 .
25. بومجان, ن. (2016). بناء برنامج إرشادي معرفي سلوكي لتخفيف الضغط النفسي. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علم النفس الارشاد والتوجيه، قسم علم النفس، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
26. ببيلا مادان. (2018). فيدكس: قصة نجاح: كيف تحافظ شركة الشحن الرائدة في العالم على الابتكار والتفوق على المنافسة. ترجمة نيفين عبد الرؤوف. الطبعة الأولى. نشر مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة. القاهرة- مصر.
27. تجاني, م. (2020). الثقة التنظيمية. مجلة قضايا معرفية، المجلد 2 العدد 2020/5.
28. تعولميت, ش., & عليوة, س. (2020). الضغوط المهنية وعلاقتها بالاحترق النفسي لدى عمال قطاع الصحة خلال أزمة كورونا (COVID19). مجلة الوقاية والارغونوميا، المجلد(08)، العدد02، 2020.

29. توفيق كرمية. (2008). تمكين العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم التسيير، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
30. ثائرة عدنان الماضي، و فريد نصيرات. (2011). أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية: (دراسة حالة)(بحث مستل من رسالة ماجستير). المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 7، العدد 4، 2011.
31. الجعبري، م. (2018). التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية. شهادة مقدمة لنيل درجة الماجستير تخصص ادارة اعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل.
32. جلال الدين معيوف، و عبد الرحمن بلعلم. (2019). التمكين بين نصوص الوحي وتوجيهات التراث. مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد الأول: العدد الرابع، ديسمبر 2019.
33. جمعة سيد يوسف. (2007). إدارة الضغوط. مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، الطبعة الأولى، كلية الهندسة، جامعة القاهرة.
34. جواد محسن راضي. (2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد ١٢ العدد ١ لسنة ٢٠١٠.
35. حادقي ، ا. (2021). الضغط النفسي وعلاقته بالإحباط لدى عينة من التلاميذ المعيّدين في شهادة البكالوريا: دراسة ميدانية بثانوية خالدي الطاهر بتمنراست. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس المدرسي، قسم علم النفس، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة أحمد دراية أدرار.
36. حاروش، ن. (2016). الهندسة الإدارية (الهندرة) بين المفاهيم والتطبيقات. التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، المجلد 24 - العدد 02 - أوت/2016.
37. حامد كاظم متعب، و عامر علي العطوي. (2008). دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية. قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
38. حامد، ا. (2019). أثر الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد السادس العدد الثالث، يونيو -2019.
39. حذيفة تقي الدين الخطيب. (2009). التمكين أسسه وأساليبه. الطبعة الأولى، دار الكتب الوطنية، أبوظبي.

40. حسية برزوان. (2014). فعالية إستراتيجيات المواجهة في تسيير الضغط النفسي. مجلة الحكمة للدراسات التربوية و النفسية، (المجلد 2 ، العدد 3،)جانفي 2014.
41. حسين, س. أ. (2013). قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الإداء الوظيفي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد السادس والثلاثون 2013.
42. حماد, م. (2017). استراتيجية المنظمة في التعامل مع مقاومة العاملين لبرامج التغيير والتطوير التنظيمي. رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص التنظيم السياسي والاداري، قسم التنظيم السياسي والاداري كلية العلوم السياسية، جامعة الجزائر3.
43. حنان بنت ليلي بن عناد الرويلي. (2017). التمكين النفسي وعلاقته بالذكاء الثقافي لدى عضوات هيئة التدريس غير السعوديات بالجامعات السعودية بمدينة الرياض. رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير تخصص الإرشاد النفسي، قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.
44. خالد ياسين الشيخ. (2015). نشأة الإدارة ومراحل تطورها. لنيل شهادة ماجستير تخصص الريادة والادارة بالابداع، المعهد العالي للإدارة، جامعة دمشق.
45. خرموش, م., & بحري, ص. (2022). أهم المصادر التنظيمية في بناء الثقة التنظيمية لدى الأفراد في المنظمة. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية المجلد 07، العدد 01 / 2022، ص 1287-1314.
46. الخضري, ع., & جاد الرب, ه. (2019). دليل المقياس العربي للعدالة التنظيمية. الطبعة الأولى. آفاق للنشر. الكويت.
47. خضير, ف. (ب.ت). دور إعادة هندسة عمليات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية: دراسة حالة في معمل الألبسة الجاهزة في النجف. الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة التاسعة - العدد السادس والعشرون.
48. خلف, ي., حمادي, أ., & حسين, و. (2019). هندرة الموارد البشرية وأثرها في تطوير أداء العاملين دراسة تطبيقية في معمل السجاد العراقي في بغداد. مجلة الدنانين، العدد السابع عشر، 2019.
49. خيرة شويطر. (2017). استراتيجيات مواجهة الضغوط النفسية لدى الأمهات على ضوء متغيري الصلابة النفسية والمساندة الإجتماعية. مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التربية، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران2.

50. الدبوز, ي. (2016). دور إدارة العمل في تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى الموظفين: دراسة حالة شركة سونطراك وادي نومر غرداية. رسالة مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص علم اجتماع وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة أم البواقي.
51. دريال, أ. (2019). علاقة الضغوط المهنية بالقدرة على القيام بالادوار الرئيسية: دراسة ميدانية بشركة سونغاز وهران. رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة .
52. الدعس, و. (2018). الضغوط النفسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والإكتئاب لدى الأطباء والممرضين. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، العدد 2018/05 /712-749.
53. دونالد, أ. (2018). تطوير المنظمات. مكتبة الملك فهد الوطنية، ترجمة منصور بن عبد العزيز المعشوق، الرياض.
54. رمرام, س. و. & شعابنة, ف. (2020). علاقة التغيير التنظيمي بتعديل سلوك العاملين: دراسة ميدانية بمقر بلدية الطاهير. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع، تخصص: تنظيم و عمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل-.
55. زعتر, ن. (2010). القلق. سلسلة الأمراض النفسية، الطبعة الأولى، جامعة زيان عاشور الجلفة.
56. الزهراني, أ. (2016). الضغوط النفسية وعلاقتها بالاحتراق النفسي لدى مديرات ومشرفات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية العدد (03) ديسمبر 2016.
57. سارة الادلبي. (2019). أثر التمكين في تنمية الإبداع من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق. 51-71 ، 2 لسنة 2019 (مجلة اتحاد الجامعات العربية 39(02) 2019 -51-71.
58. سلامي باهي. (بلا تاريخ). الآثار السلبية للظغوط المهنية على الفرد والمنظمة. مجلة الباحث اصدار مخبر اللغة العربية وادابها جامعة الاغواط.
59. السيد محمد السريتي. (2014). منهج البحث العلمي. مكتب المروة للخدمات العلمية. العزيزية.
60. السلمي, ط. (2020). الإحباط و دافعية الإنجاز وعلاقتها بالتحصيل الأكاديمي لدي طلاب الكلية الجامعية بالجسمم في جامعة ام القري. المجلة التربوية قسم علم النفس، كلية التربية جامعة ام القري.

61. السلمي, ع. (1983). إدارة الأفراد الكفاءة الإنتاجية. مكتبة غريب للنشر، الطبعة الثانية، القاهرة.
62. سهام بن زعيم. (2014). إعادة ال هندسة كأحد استراتيجيات التغيير التنظيمي: دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر بقسنطينة غرب. مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل ش هادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص: ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي.
63. سهام موفق. (2015). دور القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة دراسة حالة:جامعة محمد خيضر - بسكرة. مدكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
64. سيف هيثم العلي. (2020). تمكين الموارد البشرية وتأثيره في تعزيز مخرجات العمل. رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير تخصص إدارة الاعمال، قسم إدارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء العراق.
65. شفيق سعد. (2019). مصدر الضبط الصحي واستراتيجيات مواجهة الضغوط لدى المرضى المصابين بالامراض السيكوسوماتية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس، تخصص : علم النفس المرضي الاجتماعي، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
66. صابر بوكشريدة. (2014). القيم التنظيمية وعلاقتها بالموارد البشري: دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة.
67. صبرينة حديدان، و أسماء خالد . (2020). إعادة هندسة العمليات الإدارية: قراءة مفاهيمية. مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والانسانية، العددالخامس جانفي / ص 47-57.
68. صبرينة حديدان، و أسماء خالد . (2021). إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهدرة): قراءة مفاهيمية. مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والانسانية، العددالخامس جانفي / ص 47-57.
69. صلاح عبد الفتاح الخالدي. (بلا تاريخ). وعود القرآن بالتمكين للإسلام. دار القلم، دمشق، سوريا.
70. ضبع, م. (ب.ت). الضغط المهني واستراتيجيات المقاومة لدى العمال. مجلة حق ائق للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد السادس، قسم علم النفس والفلسفة، جامعة الجلفة.

71. الطاهر غراز، و نورية سوامية. (2020). تمكين العاملين بمنظمات الأعمال الحديثة. مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والابحاث، المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين- المانيا.
72. طه، ف. (1977). علم النفس الصناعي والتنظيمي. الطبعة السادسة مزيدة ومعدلة، دار المعارف القاهرة.
73. عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار، و محمد بن مترك القحطاني. (2008). علم النفس التنظيمي والاداري. الطبعة الاولى، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض.
74. عاشور، خ. (2015). ضغوط العمل وانعكاساتها على أداء الهيئة الإدارية في المنظمة الجزائرية: دراسة ميدانية على موظفي مصالح التدريس بجامعة محمد خيضر-بسكرة. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة خيضر، بسكرة.
75. عامر علي الحسين العطوي، و كمال كاظم الحسيني. (2017). دور ثقافة إدارة الخطأ في تعزيز سلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي: دراسة تحليلية متعددة المستويات. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية.
76. عائشة بويكر. (2007). العلاقة بين صراع الأدوار و الضغط النفسي لدى الزوجة العاملة. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، قسم علم النفس و علوم التربية، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة منتوري.
77. عباسي، س.، & بوقصة، ع. (2020). واقع التمكين الإداري من خلال بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية "أسمدال عنابة" دراسة ميدانية. مجلة الإحياء، المجلد: 20 ، العدد: 25 ، جوان 2020 ، ص - ص: 999-1014.
78. عبد السلام حمادوش. (2019). المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الاداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم الارطفونيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد ديباغين، سطيف.
79. عبد السلام حمادوش. (2019). المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الاداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علم

- النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس والتربية والارطفونيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين ديباغين- سطيف.
80. العبد السلام, خ. (ب.ت). القيادة الخدمية: أنماط القيادة ومفاتيح التغيير. الرياض.
81. عبدلي, م. (2022). ضغوط العمل وأثرها على اندماج العاملين: دراسة ميدانية في مؤسسة نفضال وحدة -تبسة-. مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي- تبسة. .
82. عبلة محمد الجابر مرتضى. (2018). البنية العاملية المميزة لطبيعة العلاقة بين مكونات الإبداع الوجداني ومكونات التمكين النفسي لدي المراهقين. المجلة المصرية للدراسات النفسية، مج 28 , ع 9، 369-325. مصر.
83. العتيبي, س. (2005). جوهر تمكين العاملين. الملتقى السنوي العاشر- ادارة الجودة الشاملة، الخبر 17-18 افريل 2005.
84. عثمان, ف. ا. (2001). القلق وإدارة الضغوط النفسية. دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأتلى، القاهرة-مصر.
85. عدوان, ي.، & أحمان, ل. (2012). أثر الضغوط النفسية في الكفّ المناعي العصبي المكتسب. مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية العدد التاسع، الجزء الأول/ديسمبر 2012 جامعة باتنة.
86. عزيز سعيود، و الطاهر بلعبور. (2021). علاقة تمكين العاملين بالاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرياء سونلغاز جيجل. مجلة العلوم الانسانية، المجلد 32 -عدد 3 -ديسمبر 2021 ، ص.ص. 109-128.
87. عفيف مرنيذ، و جلول بن الحاج. (2016). الضغوط المهنية لدى مستشاري التوجيه المدرسي. مجلة التنمية البشرية، العدد(06)/مارس 2016.
88. علي السلمي. (ب. ت). السلوك الانساني في الادارة. مكتبة غريب للطباعة والنشر، مصر.
89. علي محمد الصلابي. (2009). فقه النصر والتمكين في القرآن الكريم. الطبعة الخامسة، دار المعرفة، بيروت، لبنان.
90. عماد مساعدي. (2020). أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات. مذكرة مقدمة نيل شهادة دكتوراه علوم

- في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة فرحات عباس - سطيف.
91. عمر جهاد عبد الرحيم محمديّة. (2016). أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية. قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الاوسط. -الاردن.
92. عمر وصفي عقيلي، عبد المحسن نعساني، و عبد القادر دواليبي. (2007). اختبار اثر المتغيرات الفردية والتنظيمية في تشكيل ضغط العمل. مجلة بحوث جامعة حلب/ كلية العلوم الاقتصادية، قسم ادارة الاعمال.
93. العمري، م. ب.، & السهلي، ع. س. (ب.ت). أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض جامعة الملك سعود.
94. عميور، ف. (2016). واقع تمكين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الج ا زئية: دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن-جيجل. رسالة مقدمة استكمالاً لشهادة ماستر تخصص تسيير موارد بشرية. قسم علوم تسيير. العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جيجل.
95. العياشي زرزار. (2020). ممي ا زت وخصائص ادارة التميز في التعليم العالي وفق النموذج الأروبي للتميز EFQM. مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية العدد 4، السنة: 2020 .
96. عيسات، ف. (2016). العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية: - دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة-. المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 2016/07.
97. عيشاوي، و.، & مصطفى، ع. (2020). ضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين. مجلة العلوم الإنسانية المجلد: 02 / العدد: 01 (2020) ص325-340.
98. غربي، ص. (s.d). ما مدى فعالية برنامج تدريبي معرفي سلوكي في التخفيف من معاناة العامل. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، عدد خاص الملتقى الدولي المعاناة في العمل، جامعة ورقلة.
99. غياث بوفلجة. (ب. ت). علم النفس التنظيمي. ديوان المطبوعات الجامعية.
100. فاطمة بدر. (2018). أساسيات الإدارة. الجامعة الافتراضية السورية. سوريا.

101. فاطمة تدرانت. (2015). أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري: دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة ام البواقي. مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، ادارة اعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير.
102. فايزة العبد الله. (2014). استراتيجيات التعامل مع الضغوط النفسية وعلاقتها بالمعاملة الوالدية عند اليافعين في مدارس دمشق الثانوية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص الإرشاد النفسي، كلية التربية، جامعة دمشق.
103. فوزية برسولي. (2018). أثر التمكين في الاداء البشري. رسالة مقدمة استكمالاً لشهادة دكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم التجارية والاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
104. قاسمي، ك.، & ضيف، د. (2017). واقع تمكين العاملين في القطاع الاداري ومعوقات تطبيقه: دراسة حالة مديرية التجارة بالمسيلة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة، العدد 2017/18.
105. قاشي، م. (2018). استراتيجيات التعامل مع مصادر الضغط المهني في ضوء متغيرات الخلفية الفردية لدى أعوان الحماية المدنية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر.
106. قبطان، ش. (2013). واقع التمكين الإداري في الجامعة الج زيرية وأثره على الانتاج الفكري للأستاذ الجامعي دراسة ميدانية. مجلة الاقتصاد الجديد، العدد: 08/ ماي 2013.
107. القحطاني، ص. (2007). الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم إدارية، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
108. القرار، ز. خ. (2015). خبرة البتر الصادمة واستراتيجيات التكيف وعلاقتها بقلق الموت لدى حالات البتر في الحرب الاخيرة على غزة. شهادة مقدمة الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص الصحة النفسية والمجتمعية، قسم علم النفس والإرشاد النفسي، كلية التربية، جامعة غزة.
109. القرآن الكريم
110. القصيمي، م. (2008). اعتماد بعض المداخل الادارية لمواجهة مقاومة التغيير: دراسة حالة. مجلة تنمية الرافدين، 89(30) 2008، ص 91-109.

111. قماص, إ., & قيرة, إ. (2019). البيئة الداخلية للمؤسسة والأداء الوظيفي: الأبعاد والتجليات . مجلة العلوم الاجتماعية - جامعة الأغواط-المجلد: 07 عدد: 33.
112. كاضم, ح. (2001). العوامل المؤثرة على الكفاءة الانتاجية لمعمل المنسوجات الصوفية في الناصرية للسنوات من 1990 ولغاية 2000. المعهد التقني ، تاريخ النشر 20-08-2001. الناصرية.
113. كفاح عباس محميد. (2016). أثر العدالة التنظيمية على ضغط العمل. مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، 2016.
114. لطيفة برني. (2014). التمكين الاداري وتأثيره في التعزيز النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص بولاية بسكرة.
115. لطيفة برني. (2015). أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية: دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة في بسكرة. رسالة مقدمة نيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
116. لعريط , ا., & هادف, ر. (2016). الضغوط النفسية لدى القيادة الوسطى في منظمة فرتيال. مجلة دراسات وأبحاث، العدد 23 جوان 2016 السنة الثامنة، ISSN: 1112-9751.
117. لوكيا, ا., & بن زروال, ف. (2006). الإجهاد. شركة دار الهدى للنشر والطباعة، عين مليلة، الجزائر.
118. ليليا بن صويلح. (2017). التميز التنظيمي واستراتيجيات تحقيقه في بيئة منظمات الاعمال. مجلة البحوث والدراسات الانسانية العدد(14).9-38. 2017. الجزائر.
119. ماجد محمد ابراهيم عبد العال. (بلا تاريخ). دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المنوفية. مستخلص من شهادة ماجستير تخصص أصول التربية، قسم التربية، كلية التربية، جامعة مدينة السادات.
120. مامن, ف., & شوشان, ن. (2023). ضغوط العمل: المقاييس والاستراتيجيات. مجلة المعيار المجلد 14 ، العدد 01 جوان (2023) ص 1248-1259.
121. مبارك عواد البرازي. (2015). متطلبات تطبيق ادارة التميز في جامعة الكويت "دراسة تحليلية". مجلة البحث العلمي في التربية العدد السادس عشر لسنة 2015 الكويت.

122. متوري, ب. ر. (2009). استراتيجية المواجهة والاكتئاب عند المصاب بالشلل النصفي. مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص علم الاجتماع، قسم علم النفس والتربية والارطفونيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر.
123. محمد السعيد جوال. (2015). التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسية بن بوعلي-الشلف.
124. محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي. (1986). مختار الصحاح. دائرة المعاجم مكتبة لبنان، بيروت.
125. محمد صلاح الدين أبو العلا. (2009). ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي. قُدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية- غزة.
126. محمد مطر الزيادين. (2006). أثر التمكين الاداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الاردنية. رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص ادارة العامة، قسم الادارة العامة/ جامعة مؤتة.
127. محمد مكناسي. (2007). التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية. رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، قسم علم النفس، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة.
128. محمود حسين الوادي. (2012). التمكين الاداري في العصر الحديث. دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2012.
129. المخيني, ج. ب. (2008). مصادر الضغوط النفسية وأساليب التعامل معها لدى المعلمين العاملين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. ماجستير تخصص الارشاد النفسي والتربوي، قسم علم النفس، كلية الدراسات العليا، الأردن.
130. مرازقة, ع., & مخلوف, س. (2017). أهمية جودة الخدمة في تحقيق الرضا لدى العميل. مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 2017/12.
131. مزياني, ف. (2007). أثر مصادر الضغط المهني و استراتيجيات المقاومة و المعبرية الانفعالية و الدفاعية اللانفعالية/العقلانية على الاحتراق النفسي عند ضباط الشرطة. أطروحة مقدمة لنيل شهادة

- الدكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم، قسم علم النفس، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر.
132. مسلم, ع. أ. (2007). مصادر الضغوط المهنية وآثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة. قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة غزة.
133. مطاطة, م. (2010). ضغوط العمل وعلاقتها بالتوافق المهني. رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة.
134. معجم ألفاظ القرآن الكريم. (1986). الإدارة العامة للمعجمات وإحياء التراث، طبعة منقحة، مصر.
135. معروف, م. (2014). استراتيجيات التعامل مع الاحتراق النفسي عند اساتذة الثانوي. رسالة تخرج لنيل شهادة ماجستير تخصص الصحة النفسية والتكيف المدرسي، قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران.
136. المعشر, ع. (2009). أثر ضغوط العمل على أداء العاملين. رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص ادارة الاعمال، قسم ادارة الاعمال، كلية العلوم الادارية والمالية، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، الاردن.
137. معلوم, ل. (2015). الضغط المهني وعلاقته بظهور الاحتراق النفسي لدى الصحفيين في المجالين الكتابي والسمعي. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، التخصص: علم النفس عمل وتنظيم.
138. معوش , ع., & سرداوي, ن. (2016). الضغوط المهنية لدى عينة من مفتشي التعليم الابتدائي. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد(27) ديسمبر 2016.
139. مغزي, أ. (2018). المقاربات النظرية المفسرة للضغوط النفسية. مجلة علوم الانسان والمجتمع، المجلد 07/العدد 27 جوان 2018.
140. مكبوسة بوزرمة . (2014). الضغوط النفسية وعلاقتها بكل من الدافعية للتعلم والتحصيل الدراسي. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الصحة النفسية والتكيف المدرسي، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، جامعة وهران.

141. نادية بومجان. (2016). بناء برنامج إرشادي معرفي سلوكي لتخفيف الضغط النفسي لدى الأستاذة الجامعية المتزوجة. أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس تخصص علم النفس ارشاد وتوجيه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
142. الناصر، ع. (2010). إدارة الجودة الشاملة : إنموذج في الإدارة الجامعية. مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثمانون / 2010 .
143. نانسي الحرباوي. (2022). مستوى تمكين موظفي معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في التخطيط التشغيلي. رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.
144. نصر الدين عريس . (2017). استراتيجيات تكيف أطباء الاستعجالات في وضعيات الضغط النفسي. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علم النفس العيادي، قسم علم النفس، كلية العلوم الانسانية والتجارية، جامعة أبي بكر بالقائد تلمسان.
145. النوشان، ع. (2003). ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم إدارية، قسم علوم إدارة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
146. هارون تلي. (2020). أثر التمكين في تخفيض ضغوطات العمل لدى الأفراد في مؤسسة مطاحن الزيبان- بسكرة. رسالة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر- بسكرة.
147. هبة الله أحمد ألهم. (2019). معوقات التمكين الإداري للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم. مجلة جامعية الفيوم للعلوم التربوية النفسية، العدد 12، الجزء 13-2019.
148. واصل عبد الرزاق البوايزة. (2011). التمكين الإداري وعلاقته بدافعية مديري المدارس في إقليم الجنوب من وجهة نظرهم. شهادة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة التربوية، قسم الأصول والإدارة التربوية، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة.

- المراجع الأجنبية

1. Adnan, a. (2003). A Literature Review of Empowerment: With A Suggested Model for Bahrain Defense Force. MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION, Naval Postgraduate School, Monterey, California.
2. Al-bdareen, r. (2020). THE IMPACT OF THE ADMINISTRATIVE EMPOWERMENT ON THE EMPLOYEES' PERFORMANCE MANAGEMENT PROCESS. International Journal of Asian Social Science, Vol. 10, No. 4, 193-206.
3. Antoni, C. (2005). Management by objectives - an effective tool for teamwork? J. of Human Resource Management 16:2 February 2005 174-184.
4. Appelbaum, S., & Honegger, K. (1998). Empowerment: a contrasting overview of organizations in general and nursing in particular – an examination of organizational factors, managerial behaviors, job design, and structural power. Empowerment in Organizations, Vol. 6 No. 2, 1998, pp. 29-50. © MCB University Press, 0265-671X.
5. Asiri, a. (2020). The Impact of Administrative Empowerment on the Performance of King Abdul-Aziz Hospital in Makkah (An Applied Study). Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 8, 157-184. Makkah, Saudi Arabia.
6. Blomqvist, K. (s.d.). Building Organizational Trust. Telecom Business Research Center, Lappeenranta University of Technology and Sonera Research, finland.
7. Boniface, o. (2014). Effects of application of lowen and lawler's (1992) employee empowerment model on monitoring and evaluations of activities in the south african public healthcare system . International Journal of African and Asian Studies - An Open Access International Journal, Vol.4,2014.
8. Britannica , E. (2023). Rosabeth Moss Kanter American social scientist. The Editors of Encyclopaedia Britannica This article was most recently revised and updated by Amy Tikkanen <https://www.britannica.com>.
9. Brown , D., & Harvey , d. (2006). AN EXPERIENTIAL APPROACH TO ORGANIZATION DEVELOPMENT. An Experiential Approach to Organization Development, Seventh Edition, Published by Prentice Hall. California State University-Bakersfield.
10. Busara, g. (2016). IMPACT OF EMPLOYEES EMPOWERMENT ON ORGANIZATION PERFORMANCE: A CASE STUDY OF GOVERNMENT PROCUREMENT SERVICE AGENCY. A DISSERTATION SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF MASTER OF PROJECT MANAGEMENT OF THE OPEN UNIVERSITY OF TANZANIA.
11. BUSARAF , O. (2016). IMPACT EMPLOYEES EMPOWERMENT ON ORGANIZATION PERFORMANCE: A CASE STUDY OF GOVERNMENT PROCUREMENT SERVICE AGENCY . A DISSERTATION SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF MASTER OF PROJECT MANAGEMENT OF THE OPEN UNIVERSITY OF TANZANIA.2016.

12. Chevalier, C. (1995). A Study to Determine the Relationship Between Perceived Communication Practices of Leaders and Subordinate Response to Change. Western Michigan University. ScholarWorks at WMU.
13. Conger, j., & Kanungo, r. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *The Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3 (Jul., 1988), pp. 471-482.
14. CONNOLLY, J. (2013). STRESS AND COPING IN UNIVERSITY EMPLOYEES. This thesis is submitted in partial fulfilment of the requirements of: The Professional Doctorate in Health Psychology QUEEN MARGARET UNIVERSITY.
15. Cooper , c., & Quick, J. C. (2017). THE HANDBOOK OF STRESS AND HEALTH A GUIDE TO RESEARCH AND PRACTICE. Library of Congress A catalogue record for this book is available from the British Library. Set in 10/12pt Times by Aptara Inc., New Delhi, India.
16. Cummings, t., & worly, c. (2008). *Organization Development & Change*. Cengage Learning products are represented in Canada by Nelson Education, Ltd. 9th Edition. canada.
17. D.perkins, d., & A. zimmerman, m. (1995). Empowerment theoIT, research, and application. *American Journal of Community Psychology*, Vol. 23, No. 5, 1995.
18. Edgar , S. (2006). *Organization Development*. APrinted in the United States of America. Library of Congress, FIRST EDITION.
19. Ferreira, j., Martins, k., Santos, j., & Dutra, m. (2018). Stress retaliation and perception of injustice in organizations. *Cad. EBAPE.BR*, v. 16, n° 4, Rio de Janeiro, Oct./Dec. 2018.
20. Fink, G. (2016). *Stress: Concepts, Definition, and History*. Florey Institute of Neuroscience and Mental Health Kenneth Myer Building University of Melbourne, Victoria, Australia.
21. Groutel, e. (2014). Mary Parker Follett: La facette méconnue du management jardiné. *Revue française de gestion – N° 239/2014*. DOI:10.3166/RFG.239.13-29 /2014.
22. HAGERMAN, H. (2019). Working Life Among First-Line Managers and Their Subordinates in Elderly Care. Digital Comprehensive Summaries of Uppsala Dissertations. from the Faculty of Medicine 1553.ACTA UNIVERSITATIS UPSALIENSIS UPPSALA.
23. Harned, p. (2016). About The Global Business Ethics Survey. This report is published by the Ethics Research Center (ERC), Printed in the united states of america.
24. Heylen, b. (2018). Occupational stress, workplace incivility and job satisfaction with the moderating role of psychological capital among staff in an Emergency Services Control Unit. Submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Social Science in Industrial Psychology School of Applied Human Sciences University of KwaZulu-Natal Durban, South Africa.
25. Hock, b. (2020). Creating a Structural Empowerment Culture: A ProfessionalDevelopment Module for the Novice Nurse Leader. Doctoral Project,The Graduate College The University of Nevada, Las Vegas.
26. John, f. (1998). Employee empowerment: an apprenticeship model. Barney School of Business University of Hartford June 22, 1998.

27. Kuznetsova, n. (2013). Mary Parker Follett - The Prophet of Management. Journal of Scientific Research 17 (11): 1555-1559, 2013. Russkii Island, Russia.
28. Kyriakopoulos, G. (2012). Half a century of management by objectives (MBO). African Journal of Business Management Vol. 6(5), pp. 1772-1786,8 February, 2012.
29. Lazarus. (1993). FROM PSYCHOLOGICAL STRESS TO THE EMOTIONS: A History of Changing Outlooks. Annu. Rev. Psycho!. 1993. 44: 1-21. Department of Psychology, University of California, Berkeley, California.
30. Lord, j., & Hutchison, p. (1993). The Process of Empowerment: Implications for Theory and Practice The Process of Empowerment: Implications for Theory and Practice INTRODUCTION. Article in Canadian journal of community mental health, DOI: 10.7870/cjcmh-April 1993.
31. MARYLENE MOUKETOU. (2020). ETUDE DES DETERMINANTS ENVIRONNEMENTAUX DU STRESS PROFESSIONNEL. THESE DE DOCTORAT DE Education, Langages, Interaction, Cognition, Clinique Spécialité : Psychologie du travail, sociale et environnementale L'UNIVERSITE DE NANTES BRETAGNE.
32. Mawer, S., & Crotty, J. (2014). Mary Parker Follett: A Management Model for Integrating the Interests of Business and Society. The British Academy of Management (BAM). University of Salford Business School The Crescent. Greater Manchester UK.
33. MENDENHALL, M., & MARSH, J. (2006). ON INTEGRATION: THE RESURGENCE OF MARY P. FOLLETT AND THE UNCELEBRATED CONTRIBUTION OF JOSEPH SMITH. This paper was presented at the Academy of Management at Atlanta, Georgia on 15 august 2006.
34. Mendonça, h., & Tamayo, a. (2004). Percepção de justiça e reações retaliatórias nas organizações: análise empírica de um modelo atitudinal. Artigos. rev.adm.contemp 8(2) jun 2004.
35. Mendonça, h., Flauzino, d., Tamayo, a., & Torres, m. (2004). Perception and judgment of organizational retaliation: construction and factorial validation of an instrument. Psychology Studies, 2004, 9(3), 543-551.
36. Mosley, H., Schütz, H., & Breyer, N. (2001). Management by Objectives in European Public Employment Services. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung 2001.
37. Mousli, m. (2006). Taylor et l'organisation scientifique du travail. Alternatives Economiques n° 251 - octobre 2006, france.
38. Mousli, M. (2007). Elton Mayo et l'école des relations humaines. Article de paru en mars 2007 dans le n°256. d'Alternatives économiques.
39. Murtaza, g. (2017). Unfairness and stress at work: an examination of two competing approaches – organizational justice and effort reward imbalance. En vue de l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion Aix-Marseille Université Institut d'Administration des Entreprises.
40. N N. (2005). Frederick Winslow Taylor The Principles of SCIENTIFIC MANAGEMENT 1910. Excerpted, and photographs added, by the National Humanities Center, Research Triangle Park, NC. Library of Congress 2005.
41. Nhema, A. (2015). Relevance of Classical Management Theories to Modern Public Administration: A Review. Journal of Public Administration and Governance.ISSN 2161-7104.2015, Vol. 5, No. 3.

42. Oluwaseun, i. (2016). The Effect of Employee Empowerment and Job Satisfaction on Intention to Stay in Nigeria Banking Industry: A Case Study of Guaranty Trust Bank. Master of business administration, Eastern Mediterranean University, Gazimağusa, North Cyprus.
43. Ongori, h. (2009). Managing behind the scenes: A view point on employee empowerment. African Journal of Business Management Vol.3 (1), pp. 009-015, January, 2009. University of Botswana.
44. Ottevaere, a. (s.d.). Diriger au-déla du conflit: Mary follett. Séminaire de Yvon pesqueux: Philosophie et management. universite paris dauphine. DEA124.
45. Ozbag, g., & Çekmecelioglu , h. (2014). Linking Psychological Empowerment, Individual Creativity and Firm Innovativeness: A Research on Turkish Manufacturing Industry. Business Management Dynamics, Vol.3, No.10, Apr 2014, pp.01-13.
46. Riger, s. (1993). What's Wrong with Empowerment. American Journal of Community Psychology, VoL 21, No. 3, 1993. University of Illinois at Chicago.
47. Robinson, A. (2018). Let's Talk About Stress: History of Stress Research. Article in Review of General Psychology • February 2018.
48. Scanlan, j., & Hernández, a. (2014). Challenges of implementating a doctoral program in an international exchange in Cuba through the lens of Kanter's empowerment theory. Journal Nurse Education in Practice, 01.003, 2014, havana, cuba.
49. Sean, p. (2022). How to Apply Rosabeth Moss Kanter's Management Theory. business.com contributing writer updated jun 29.
50. Shahbazian, A., & Beheshtifar, M. (2020). EMPLOYEE PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT MODELS AND TEACHING WAYS OF THE METHOD. Tempos Espaços Educ. v.13, n. 32, e-13180, jan./dez.2020.
51. Shahsavarani , A., Abadi , E., & Kalkhoran, M. (2015). Stress: Facts and Theories through Literature Review. International Journal of Medical Reviews, Volume 2, Issue 2, Spring 2015; 230-241.
52. Shekari, H., Rabiee, a., Afshari, M., & Ahani, M. (2011). Using Effective Factors in Employees Empowerment of Industrial Organizations with Analytic Network Approach (ANP) Case Study: Textile Factories of Qom Province. International Journal of Business Administration. Vol. 2, No. 3; August 2011.
53. Stahlke , H., & Nyce, J. (1996). Reengineering Higher Education: Reinventing Teaching and Learning. <http://www.cause.org/information-resources/library/html/cem9649.html>.
54. Stephen , H. (1991). Why Quality Circles Failed but Total Quality Management Might Succeed. British Journal of Industrial Relations December 1991 0007-1080.
55. Szilas, R. F. (2011). WORK STRESS AND ORGANISATIONAL JUSTICE. Ph.D. DISSERTATION Faculty of Organisational Behaviour Corvinus University Budapest | Institute of Management.
56. Thomas , k., & Velthouse, B. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. Academy 01 Management Review. 1990. Vol. IS. No.4. 666-681. .
57. Thomson, T. (1998). MANAGEMENT BY OBJECTIVES. The Pfeiffer Library Volume 20, 2nd Edition. Copyright © 1998 Jossey-Bass/Pfeiffer.

58. Wall, t., & Wood, s. (2005). Empowerment and Performance. International Review of Industrial and Organizational Psychology, 2004 Volume 19.
59. Wilkinson , A., Marchington , M., & Goodman , J. (s.d.). TOTAL QUALITY MANAGMENT AND EMPLOYEL INVOLVEMENT. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT JOURNAL VCX 2 NO 4 . Loughborough University Business School.
60. Wilkinson, a. (1997). Empowerment: theory and practice. Personnel Review, Vol. 27 No. 1, 1998, pp. 40-56, MCB University Press, 0048-34

الملحق رقم (01):

تقرير التربص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

نيابة العمادة لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

رقم: 1/2/الندج/الذ.ع.ج.م.ب.ع/2022.



إلى السيد: مدير تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية تسبلة

الموضوع: ف/تي إجراء تربص ميداني في إطار التحضير لأطروحة دكتوراه الطور الثالث.

تحية طيبة وبعد، ..

في إطار تحضير السيدة: دهمش سميرة، (مطالبة سنة ثالثة دكتوراه علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد

البشرية) لأطروحة دكتوراه الطور الثالث في علم النفس، نلتهم من سيادتكم المحترمة التفضل باستقبال الطالبة

المذكورة أعلاه وتسهيل إجراءات تربصها الميداني بمؤسستكم، وهذا قصد إتمام أطروحتها الموسومة بـ "فعالية نموذج

مقترح للتسكين الإداري كآلية لتعزيز الاستمراري الوظيفي وتخفيف الضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة

بولاية تسبلة".

تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير والأحترام.



د. محمد بن عبد الحميد
المستشار

برج بوعريريج لي 10-06-2022

وليب العبيد



2022.06.10

الملحق رقم (02):

قائمة المحكمين

الجامعة	التخصص العلمي	الرتبة العلمية	إسم ولقب المحكم	الرقم
المركز الجامعي بربكة	علم النفس العمل والتنظيم	أستاذ	الأستاذ الدكتور بحري صابر	01
جامعة محمد البشير الابراهيمي - برج بوعريبيج	علوم التربية	أستاذ محاضر (أ)	الدكتور جوهاري سمير	02
جامعة محمد البشير الابراهيمي - برج بوعريبيج	علم النفس العمل والتنظيم	أستاذ محاضر (أ)	الدكتور عباس سمير	03
جامعة محمد البشير الابراهيمي - برج بوعريبيج	علم النفس المدرس	أستاذ محاضر (أ)	الدكتور معوش عبد الحميد	04
جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2	علم اجتماع العمل والتنظيم	أستاذ محاضر (أ)	الدكتور فداد كريمة	05
جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2	علم اجتماع العمل والتنظيم	أستاذ محاضر (أ)	الدكتور فلكاوي نجوى	06
جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2	علم النفس العمل والتنظيم	أستاذ محاضر (أ)	الدكتور علطي صوفية	07

الملحق رقم (03):

الاستبيان في صورته النهائية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد...

نضع بين أيديكم استبيان صُمم لأجل القيام بدراسة علمية لإتمام مشروع أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية بعنوان: "دور التمكين الإداري في التخفيف من الضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية المسيلة مع نموذج مقترح للتمكين الإداري".

ونظرا لأهمية رأيكم نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة وأن تولو هذا الاستبيان اهتمامكم فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم يهمننا وصحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صدق إجاباتكم وهي عامل أساسي من عوامل نجاح هذه الدراسة، ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

لكم جزيل الشكر والتقدير.

البيانات الشخصية والوظيفية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- مستوى الوظيفة: إطار عون إداري منفذ
- 2- طبيعة عقد العمل: مثبت عقد غير محدد المدة عقد محدد المدة
- 3- سنوات الخدمة: أقل من سنة من سنة إلى 5 سنوات من 6 سنوات إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- 4- مكان العمل: موقع الشمال الشرقي للتعاونية موقع الشمال الغربي للتعاونية موقع جنوب التعاونية

الرقم	البند	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: تفويض الصلاحية						
01	تفوضني الإدارة صلاحيات كافية لإنجاز مهام وظيفتي.					
02	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي.					
03	أمارس وحدي الصلاحيات المفوضة لي.					
04	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي.					
05	توفر لي وظيفتي الفرصة لإتخاذ القرارات بإستقلالية.					
البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات						
01	أشارك في حل المشاكل بالمؤسسة.					
02	أشارك بدور إيجابي في تحسين العمل.					
03	أمارس صلاحيات لتحقيق أهداف المؤسسة.					
04	أشعر بأني عنصر فعال ومؤثر.					
05	تتوفر لي فرصة المشاركة في صنع القرار.					
البعد الثالث: التحفيز الذاتي						

					01	تقدر الإدارة جهودي المبذولة في العمل.
					02	يسمح لي نظام العمل بالمشاركة في إتخاذ القرارات.
					03	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل.
					04	أشعر بعدالة في نظام الترقيات المعمول بها.
					05	تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقيات.
البعد الرابع: بيئة العمل						
					01	يسود مناخ تنظيمي يساعد على إنجاز العمل بإتقان.
					02	توفر لي بيئة العمل متطلبات المشاركة في عملية إتخاذ القرار.
					03	تسمح لي الإدارة بتقديم أفكار جديدة في سبيل تطوير العمل.
					04	توفر لي الإدارة فرص للتدريب وتطوير مهارات العمل.
					05	تشجعني الإدارة على العمل بروح الفريق.
البعد الخامس: بناء الثقة						
					01	أحرص على التعامل مع زملائي بروح الفريق.

					02 يتسم سلوك المدراء بالإنصاف والتعاون.
					03 أشعر بثقة كاملة في أخلاقيات رئيسي المباشر.
					04 إذا إرتكبت أي خطأ رئيسي المباشر مستعد للمسامحه.
					05 أستطيع أن أحدد بوضوح ما تتوقعه الإدارة مني وما أتوقعه منها.
					06 الإدارة في المؤسسة موثوق بها.

المحور الثاني: الضغوط المهنية

أولاً: مصدر الضغوط المهنية (الظلم التنظيمي)

الرقم	البند	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: الظلم التوزيعي						
01	ما أحصل عليه من راتب قليل بالنسبة للجهد الذي أبذله.					
02	ما أحصل عليه من امتيازات قليل بالنسبة للمسئوليات المكلف بها.					
03	ما أحصل عليه من امتيازات قليل بالنسبة لساعات العمل.					
04	ما أحصل عليه من امتيازات قليل بالنسبة إلى الصعوبات التي تواجهني.					
البعد الثاني: الظلم الاجرائي						

					01	فرصة الدفاع عن قرار أضر بي منعدمة.
					02	ليس لي فرصة التأثير في قرار صدر في حقي.
					03	تُتخذ الإجراءات في حقي بناءً على معلومات مغلوطة.
					04	تُطبق الإجراءات على البعض ولا تطبق على آخرين.
البعد الثالث: الظلم التعاملي						
					01	يتجاهل مسؤولي كل حقوقي في العمل.
					02	يعاملني مسؤولي بعنف وسوء أدب.
					03	مسؤولي مخادع وغير أمين في تعامله معي.
					04	يحابي مسؤولي بعض المقربين منه على حساب غيرهم.
البعد الرابع: الظلم المعلوماتي						
					01	تتأخر توضيحات مسؤولي حول أي إجراء يخص عملي.
					02	من الصعب أن أصل إلى معلومات تخص بعلمي.
					03	يسمح للبعض بالحصول على المعلومات ويحرم منها آخرون.
					04	قرارات مسؤولي المتعلقة بعلمي يشوبها الغموض.

ثانياً: أثر الضغوط المهنية (السلوك الإنتقامي)

الرقم	البند	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: العدوان						
01	أشعر بالتوتر والغضب لأنفه الأسباب.					
02	تزداد مشاداتي مع زملائي حول مهام العمل.					
03	أرغب في تعطيل الأجهزة وتخريب المكان.					
04	أرغب في تشوية صورة المؤسسة.					
05	أقبل العمولات لإنجاز المعاملات.					
البعد الثاني: المقاطعة						
01	أتعمد الوصول متأخرا إلى العمل.					
02	أترك العمل قبل إنتهاء الدوام.					
03	أفضل العمل وحدي ولا أتعاون مع الزملاء.					
04	لست جزء من هذه المؤسسة.					
05	أتجنب الإفصاح لزملائي عن معلومات العمل.					
البعد الثالث: الإغفال						
01	أتردد في إنجاز المهام الموكلة لي.					
02	أقدم أداء ضعيف في العمل.					
03	لا أبلغ عن المخالفات في العمل.					
04	لا أهتم بخدمة العملاء ولا يهمني رضاهم.					

الملحق رقم (04):

ملحق SPSS

1- ملحق الخصائص السيكومترية:

Correlations							
		تفويض الصلاحية	س1	س2	س3	س4	س5
تفويض الصلاحية	Pearson Correlation	1	.766**	.805**	.763**	.845**	.815**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations							
		المشاركة في اتخاذ القرارات	س6	س7	س8	س9	س10
المشاركة في اتخاذ القرارات	Pearson Correlation	1	.830**	.775**	.722**	.770**	.743**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	98	40	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations							
		التحفيز	س11	س12	س13	س14	س15
التحفيز	Pearson Correlation	1	.587**	.720**	.661**	.791**	.791**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations							
		بيئة العمل	س16	س17	س18	س19	س20
بيئة العمل	Pearson Correlation	1	.784**	.835**	.861**	.849**	.900**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations								
		بناء الثقة	س21	س22	س23	س24	س25	س26
بناء الثقة	Pearson Correlation	1	.599**	.776**	.800**	.630**	.720**	.786**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations							
--------------	--	--	--	--	--	--	--

		التمكين الإداري	تفويض الصلاحية	المشاركة في اتخاذ القرارات	التحفيز	بيئة العمل	بناء الثقة
التمكين الإداري	Pearson Correlation	1	.787**	.765**	.788**	.841**	.678**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.858	5

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.824	5

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.755	5

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.901	5

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.815	6

2- ملاحق الخصائص الوظيفية:

الوظيفة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اطر	65	23.8	23.8	23.8
	عون اداري	102	37.4	37.4	61.2
	عون تنفيذي	106	38.8	38.8	100.0
	Total	273	100.0	100.0	

طبيعة عقد العمل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مثبت	208	76.2	76.2	76.2
	عقد محدد المدة	31	11.4	11.4	87.5
	عقد غير محدد المدة	34	12.5	12.5	100.0
	Total	273	100.0	100.0	

سنوات الخدمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من سنة	40	14.7	14.7
	من سنة الى 5 سنوات	20	7.3	22.0
	من 6 الى 10 سنوات	120	44.0	65.9
	أكثر من 10 سنوات	93	34.1	100.0
Total	273	100.0	100.0	

مكان العمل				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موقع الشمال الشرقي	159	58.2	58.2
	موقع الشمال الغربي	81	29.7	87.9
	موقع الجنوب	33	12.1	100.0
Total	273	100.0	100.0	

3-ملاحق الفرضيات:

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التمكين الإداري	273	73.7033	20.19764	1.22242

One-Sample Test						
Test Value = 78						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التمكين الإداري	-3.515-	272	.001	-4.29670-	-6.7033-	-1.8901-

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الضغوط المهنية	273	93.2198	26.15696	1.58309

One-Sample Test						
Test Value = 90						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الضغوط المهنية	2.034	272	.043	3.21978	.1031	6.3365

Descriptives								
الضغوط المهنية								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
اطار	65	87.8769	22.69121	2.81450	82.2543	93.4995	51.00	150.00
عون اداري	102	81.6667	19.50188	1.93097	77.8361	85.4972	30.00	150.00

عون تنفيذي	106	107.6132	27.13338	2.63543	102.3876	112.8388	60.00	150.00
Total	273	93.2198	26.15696	1.58309	90.1031	96.3365	30.00	150.00

Test of Homogeneity of Variances			
الضغوط المهنية			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
14.738	2	270	.000

ANOVA					
الضغوط المهنية					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	37429.990	2	18714.995	33.989	.000
Within Groups	148668.824	270	550.625		
Total	186098.813	272			

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: الضغوط المهنية						
Scheffe						
الوظيفة (I)	الوظيفة (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
اطار	عون اداري	6.21026	3.72417	.251	-2.9564-	15.3769
	عون تنفيذي	-19.73628*	3.69672	.000	-28.8353-	-10.6372-
عون اداري	اطار	-6.21026-	3.72417	.251	-15.3769-	2.9564
	عون تنفيذي	-25.94654*	3.25467	.000	-33.9575-	-17.9355-
عون تنفيذي	اطار	19.73628*	3.69672	.000	10.6372	28.8353
	عون اداري	25.94654*	3.25467	.000	17.9355	33.9575

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Descriptives								
الضغوط المهنية								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
مثبت	208	86.0144	21.88783	1.51765	83.0224	89.0065	30.00	150.00
عقد محدد المدة	31	139.5484	13.05843	2.34536	134.7585	144.3383	100.00	150.00
عقد غير محدد المدة	34	95.0588	11.49952	1.97215	91.0465	99.0712	74.00	125.00
Total	273	93.2198	26.15696	1.58309	90.1031	96.3365	30.00	150.00

Test of Homogeneity of Variances			
الضغوط المهنية			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
5.578	2	270	.004

ANOVA					
الضغوط المهنية					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	77450.297	2	38725.148	96.235	.000
Within Groups	108648.517	270	402.402		
Total	186098.813	272			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: الضغوط المهنية						
Scheffe						
(I) طبيعة عقد العمل	(J) طبيعة عقد العمل	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
مثبت	عقد محدد المدة	-53.53396 [*]	3.86204	.000	-63.0399-	-44.0280-
	عقد غير محدد المدة	-9.04440-	3.71079	.053	-18.1781-	.0893
عقد محدد المدة	مثبت	53.53396 [*]	3.86204	.000	44.0280	63.0399
	عقد غير محدد المدة	44.48956 [*]	4.98157	.000	32.2280	56.7511
عقد غير محدد المدة	مثبت	9.04440	3.71079	.053	-.0893-	18.1781
	عقد محدد المدة	-44.48956 [*]	4.98157	.000	-56.7511-	-32.2280-

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Descriptives								
الضغوط المهنية								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من سنة	40	75.8250	10.60935	1.67749	72.4320	79.2180	51.00	94.00
من سنة الى 5 سنوات	20	105.7500	21.01597	4.69931	95.9142	115.5858	85.00	150.00
من 6 الى 10 سنوات	120	84.3750	22.45334	2.04970	80.3164	88.4336	30.00	150.00
أكثر من 10 سنوات	93	109.4194	26.43422	2.74110	103.9753	114.8634	60.00	150.00
Total	273	93.2198	26.15696	1.58309	90.1031	96.3365	30.00	150.00

Test of Homogeneity of Variances			
الضغوط المهنية			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
13.775	3	269	.000

ANOVA					
الضغوط المهنية					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	49036.518	3	16345.506	32.080	.000
Within Groups	137062.295	269	509.525		
Total	186098.813	272			

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: الضغوط المهنية						
Scheffe						
(I) سنوات الخدمة	(J) سنوات الخدمة	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
أقل من سنة	من سنة الى 5 سنوات	-29.92500 [*]	6.18178	.000	-47.3160-	-12.5340-
	من 6 الى 10 سنوات	-8.55000-	4.12119	.233	-20.1440-	3.0440
	أكثر من 10 سنوات	-33.59435 [*]	4.26813	.000	-45.6017-	-21.5870-

من سنة الى 5 سنوات	أقل من سنة	29.92500*	6.18178	.000	12.5340	47.3160
	من 6 الى 10 سنوات	21.37500*	5.45182	.002	6.0376	36.7124
	أكثر من 10 سنوات	-3.66935-	5.56372	.933	-19.3216-	11.9829
من 6 الى 10 سنوات	أقل من سنة	8.55000	4.12119	.233	-3.0440-	20.1440
	من سنة الى 5 سنوات	-21.37500*	5.45182	.002	-36.7124-	-6.0376-
	أكثر من 10 سنوات	-25.04435*	3.11846	.000	-33.8174-	-16.2713-
أكثر من 10 سنوات	أقل من سنة	33.59435*	4.26813	.000	21.5870	45.6017
	من سنة الى 5 سنوات	3.66935	5.56372	.933	-11.9829-	19.3216
	من 6 الى 10 سنوات	25.04435*	3.11846	.000	16.2713	33.8174

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Descriptives								
الضغوط المهنية								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
موقع الشمال الشرقي	159	83.6541	21.32865	1.69147	80.3133	86.9949	30.00	150.00
موقع الشمال الغربي	81	107.8395	28.19417	3.13269	101.6053	114.0737	60.00	150.00
موقع الجنوب	33	103.4242	21.88897	3.81038	95.6628	111.1857	74.00	150.00
Total	273	93.2198	26.15696	1.58309	90.1031	96.3365	30.00	150.00

Test of Homogeneity of Variances			
الضغوط المهنية			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
13.675	2	270	.000

ANOVA					
الضغوط المهنية					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	35297.864	2	17648.932	31.599	.000
Within Groups	150800.949	270	558.522		
Total	186098.813	272			

Multiple Comparisons						
الضغوط المهنية Dependent Variable:						
Scheffe						
(I)مكان العمل	(J)مكان العمل	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
موقع الشمال الشرقي	موقع الشمال الغربي	-24.18542*	3.22615	.000	-32.1262-	-16.2446-
	موقع الجنوب	-19.77015*	4.52080	.000	-30.8976-	-8.6427-
موقع الشمال الغربي	موقع الشمال الشرقي	24.18542*	3.22615	.000	16.2446	32.1262
	موقع الجنوب	4.41526	4.88060	.665	-7.5978-	16.4283
موقع الجنوب	موقع الشمال الشرقي	19.77015*	4.52080	.000	8.6427	30.8976
	موقع الشمال الغربي	-4.41526-	4.88060	.665	-16.4283-	7.5978

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Correlations			
		التمكين الاداري	الضغوط المهنية
التمكين الاداري	Pearson Correlation	1	-.414**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	273	273
الضغوط المهنية	Pearson Correlation	-.414**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	273	273

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).