

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de la gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

اثر التمكين في تخفيض ضغوطات العمل لدى الأفراد في
مؤسسة مطاحن الزيبان
-القنطرة بسكرة.

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ(ة) المشرف(ة):

شرون رقية

إعداد الطالب:

تلي هارون

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	د.قحموش ايمان	أستاذ محاضر	رئيسا	جامعة بسكرة
2	د.شرون رقية	أستاذ محاضر	مشرفا	جامعة بسكرة
3	د.بن صوشة رياض	أستاذ محاضر	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي جَعَلَ الْمَوْتَ
وَالْحَيَاةَ وَالَّذِي
يُعِيدُ النَّاسَ
وَالَّذِي جَعَلَ
الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ
وَالَّذِي يُعِيدُ
النَّاسَ

قال تعالى بعد:

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

(قَالُوا سُبْحٰنَكَ لَا عِلْمَ لَنَا اِلَّا مَا

عَلَّمْتَنَا اِنَّكَ اَنْتَ الْعَلِیْمُ الْحَكِیْمُ)

الإهداء:

الحمد لله ربّي العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

أهدي ثمرة جهدي وعملي المتواضع إلى:

❖ من لهما كل الفضل علي من ربياني صغيرا، والدي الكريمين حفظهما

الله تعالى، إلى

عماد بيتنا ومن أحمل اسمه بكل افتخار أبي العزيز والي من تحت قدميها

الجنان أمي

الحبيبة أطال الله في عمرهما

❖ إلى كل أفراد أسرتي وإخوتي وأخواتي أدامكم الله سندا لي ووفقكم

الله في مسعاكم

❖ إلى كل الأصدقاء بدون استثناء الدين كانوا برفقتي في مشواري هذا

كنتم لي خير دعم

إلى كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد لكم جميعا.

شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " من لم يشكر الناس، لم يشكر الله تعالى "

احمد الله تعالى حمدا كثيرا مباركا على اتمام هذه الدراسة التي امل ان تنال

رضاكم، ثم اتوجه بجزيل الشكر الى كل من :

الاستاذة الفاضلة شرون رقية لتفضلها الكريم بالاشراف على هذه الدراسة،

وتكرمها بنصي وتوجيهي من اجل اتمامها

الاستاذة الكريمة خان احلام لتقديمها كل المساعدة المتوفرة وايضا كل

اساتذة المشوار الدراسي الذي لولاهم لما اكتمل هذا العمل

ولا انسى في شكري هذا كل عمال مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ببسكرة

على المعلومات القيمة والمعاملة الرائعة من طرفهم

الملخص:

يهدف هذا البحث الى معرفة علاقة ابعاد تمكين العاملين (المهمة،القوة،الالتزام،الثقافة) في تخفيض ضغوطات العمل لدى الافراد العاملين. ومن اجل تحقيق هذه الدراسة اعتمد في جمع معلومات هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي،حيث اشتمل البحث جميع الافراد العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة خلال سنة 2020 والبالغ عددهم (159) عامل وعاملة، ولتحقيق اهداف البحث قام الطالب الباحث ببناء استمارة تضم استبيانين الاول يقيس تمكين العاملين،اما الثاني يقيس ضغوطات العمل. وقد تم تحليل البيانات المجمعة بالاعتماد على معامل الارتباط لبيرسون،واستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختيار (T) Test لاختيار الفروق،الى جانب الاستعانة ببرنامح الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتوصل البحث الى ان العلاقة بين المؤسسة و ضغوط العمل هي علاقة عكسية فإذا كانت ادارة المنظمة قوية وجيدة في وضع استراتيجيات التمكين فانه سيحقق لها التحسين في الاداء وارتفاع مستوى الرضا لدى عمالها وبالتالي انخفاض في ضغوط العمل التي قد تواجههم. اما الادارة السيئة والضعيفة في وضع استراتيجيات التمكين فإنها تزعزع الثقة داخل المنظمة بين الادارة والعمال، الذي بدوره قد يؤدي الى عدم الرضا عن الاداء والشعور بالإحباط وبالتالي ارتفاع مستوى ضغوط العمال لديهم.

Résumé

Cette recherche vise à découvrir la relation entre les dimensions de l'autonomisation des employés (mission, force, engagement et culture) dans la réduction des pressions au travail chez les travailleurs.

Afin de réaliser cette étude, la recherche était basée sur l'approche descriptive et analytique de la collecte des informations de cette recherche, car la recherche comprenait toutes les personnes travaillant à la société Al-Zayban, dans le gouvernorat de Qantara, dans l'état de Biskra au cours de l'année 2020, et leur nombre (159) de travailleurs, et pour atteindre les objectifs de la recherche, l'étudiant chercheur a construit un formulaire qui comprend deux questionnaires, le premier. Il mesure l'autonomisation des employés, tandis que le second mesure les pressions au travail. Les données collectées ont été analysées en fonction du coefficient de corrélation de Pearson, de l'extraction des moyennes arithmétiques et des écarts types, et de la sélection de tests (T) pour choisir les différences, en plus de l'utilisation du programme de logiciels statistiques pour les sciences sociales Espias, et la recherche a révélé que la relation entre l'institution et les pressions au travail est une relation inverse. Si la direction de l'organisation est solide et capable d'élaborer des stratégies d'autonomisation, elle obtiendra une amélioration des performances et un niveau de satisfaction plus élevé de ses employés, et donc une réduction des pressions au travail auxquelles ils peuvent faire face. Quant à la mauvaise et à la faiblesse de la direction dans l'élaboration de stratégies d'autonomisation, elle sape la confiance au sein de l'organisation entre la direction et les travailleurs, ce qui peut à son tour conduire à un mécontentement face aux performances et à des sentiments de frustration et donc à un niveau élevé de stress des travailleurs.

فهرس المحتويات:

الصفحة:	المحتويات:
أ	البسملة
ب	الاية القرانية
ت	الشكر و التقدير
ث	الإهداء
ج	ملخص الدراسة بالعربية
ح	ملخص الدراسة بالاجنبية
خ-ر	فهرس المحتويات
ز	قائمة الأشكال
س-ش	قائمة الجداول
ص	قائمة الملاحق
VII-I	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين	
2	تمهيد
المبحث الأول: ماهية التمكين وبعض المصطلحات ذات الصلة	
5-3	المطلب الأول: مفهوم تمكين العاملين
8-5	المطلب الثاني: فوائد تمكين العاملين، الأهمية والأساليب
10-8	المطلب الثالث: خطوات ومراحل تمكين العاملين
12-10	المطلب الرابع: نماذج تمكين العاملين

المبحث الثاني: أساسيات تمكين العاملين	
14-13	المطلب الأول: مبادئ تمكين العاملين
16-14	المطلب الثاني: متطلبات وأنواع تمكين العاملين
19-16	المطلب الثالث: أبعاد ومستويات تمكين العاملين
20-19	المطلب الرابع: معوقات تطبيق العاملين
21	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: تمكين العاملين كأحد مداخل تخفيض ضغوطات العمل	
22	تمهيد
المبحث الأول: مفاهيم في ضغوط العمل	
24-23	المطلب الأول: ماهية ضغوط العمل
25-24	المطلب الثاني: أنواع ضغوط العمل
27-25	المطلب الثالث: مصادر ضغوط العمل
29-28	المطلب الرابع: آثار ضغوط العمل
المبحث الثاني: مساهمة تمكين العاملين في تخفيض ضغوطات العمل	
29	المطلب الأول: أثر المهمة في تخفيض ضغوط العمل
30	المطلب الثاني: أثر القوة في تخفيض ضغوط العمل
30	المطلب الثالث: أثر الالتزام في تخفيض ضغوط العمل
30	المطلب الرابع: أثر الثقافة في تخفيض ضغوط العمل
31	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة بسكرة	

32	تمهيد
المبحث الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة	
33-32	المطلب الأول: نظرة عامة حول مطاحن الزيبان.
34-33	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة و إستراتيجياتها.
35	المطلب الثالث:
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	
36-35	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
39-36	المطلب الثاني: أداة الدراسة
42-39	المطلب الثالث: خصائص السيكمترية (صدق وثبات الاستبيان)
المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة و مناقشتها	
45-43	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة.
52-45	المطلب الثاني: تحديد مستويات توفر المتغيرات بالمؤسسة محل الدراسة.
61-52	المطلب الثالث: عرض و تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة .
62	خلاصة الفصل
64-63	الخاتمة
68-65	قائمة المراجع
82-69	الملاحق

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	لترقيم
III	النموذج العام للدراسة.	1
VI	نموذج الدراسة.	2
11	نموذج Thomas and Velthouse .	3
12	نموذج (Spritze) التمكين كعملية إدراكية.	4
18	مستويات التمكين.	5
18	مستويات التمكين العامة.	6
43	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس بالاعتماد على الدائرة النسبية	7
44	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي اعتمادا على الدائرة النسبية	8
45	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن اعتمادا على الدائرة النسبية	9

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان:	الرقم
16-15	متطلبات تمكين العاملين ومميزاته.	01
35	كيفية توزيع وجمع استبيان على عينة الدراسة.	02
37	توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي.	03
37	تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح.	04
38	نتائج (Tests of Normality) لبيانات إجابات أفراد العينة.	05
40-39	التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامح التحليل الإحصائي SPSS	06
41	قيم (Cronbach's Alpha) لأداة الدراسة.	07
42	صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة.	08
43	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس.	09
43	توزيع افراد العينة حسب مستوى التعليمي.	10
44	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة.	11
47-45	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول.	12
51-49	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني.	13
53	تقسيم مجالات قيمة معامل لارتباط.	14
54	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الرئيسية.	15
55	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الأولى.	16
57	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الثانية.	17
58	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الثالثة.	18

59	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الرابعة.	19
----	--	----

فهرس الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق:	الرقم:
72-69	نموزج استبيان الدراسة.	1
73	قائمة الأساتذة المحكمين.	2
74-73	يبين نتائج (Tests of Normality) لبيانات إجابات أفراد العينة.	3
77-74	يوضح قيم (Cronbach's Alpha) لأداة الدراسة.	4
81-78	يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة.	5
82-81	خصائص عينة الدراسة.	6

المقدمة

تمهيد :

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى مساعدة المؤسسات في تحقيق النجاح من خلال الأفراد العاملين بها أو بمعنى أحر إلى زيادة فعاليتها، وحتى تتمكن هذه الإدارة من تحقيق أهدافها تقوم بمساعدة ادارة المؤسسة في الحصول على احتياجاتها من الأفراد وتنميتها واستخدامها وتقييم أدائها والمحافظة عليها لاستمرار بقائها في المؤسسة، وذلك بالكف والكيف المناسب لتحقيق أهدافها. لذلك يجب أن تسعى أنشطة الموارد البشرية لتحقيق الأغراض والأهداف الكلية للمؤسسة من خلال تحقيقها لأهدافها بشكل متكامل مع الموارد الأخرى، و من بين أهم وظائف الموارد البشرية في المؤسسات هناك التقليدية كتخطيط الموارد البشرية، التعويض والتحفيز، صيانة الموارد البشرية، و وظائف حديثة و جديدة ظهرت في المؤسسات مثل الاستقطاب و تحفيز الموظفين ومن بين هذه الوظائف نجد أيضا وظيفة التمكين الذي أصبح عنصر مهم داخل المؤسسات تستخدمه الإدارة مع أفرادها العاملين من اجل تحسين وتطوير الأداء ليكون هناك رضا وظيفي لديهم، وهذا ما يجعل الاهتمام بثقافة التمكين.

التمكين هو مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة فيهم، بالإضافة فانه يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يُفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها. إنَّ التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبنى وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها ، ويعد مفهوم التمكين الإداري من أبرز المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري بشكل عام، ذلك لما يقع على كاهل المؤسسات الإدارية الاقتصادية من دور كبير لتمكين أفرادها وبالتالي الارتقاء بكافة ميادين التطور وتحسين الأداء مما يخفف من المشكلات التي تواجه العاملين ومن أهمها ضغوط العمل داخل المؤسسة.

إن ضغوط العمل لازمت الإنسان منذ أن خلق على الأرض ومن بينها الضغوط في مجال العمل، حيث ان العمل كان ولا يزال مصدر الشقاء لإنسان،و إذ كانت الضغوط لازمة في حياة العاملين فلا بد من إدارة هذه الضغوط ومواجهتها والتصدي لها والاستفادة منها وتوجيهها التوجيه السليم،أشارت بعض الدراسات إلى صعوبة وجود وظيفة خالية من الضغوط لكن تختلف شدة هذه الضغوط من وظيفة إلى أخرى ومن فرد إلى آخر،وذلك لاختلاف مصادر هذه الضغوط في المنظمات المختلفة.وتبين أن ضغوط العمل تمثل تكلفة كبيرة على الفرد و المنظمة والمجتمع من الناحية الصحية والاقتصادية والتنظيمية، إن ضغوط العمل لها آثار نفسية وفسولوجية ضارة وبجانب هذه الآثار المرضية فان لها انعكاسات سلبية على سلوكيات الأفراد ومستوى أدائهم داخل المؤسسة متمثلة في انخفاض شعور الانتماء الوظيفي وارتفاع معدا الغياب والتسرب الوظيفي وزيادة نسبة الأخطاء، وتؤكد الدراسات أن العاملين في بيئة العمل المعاصرة يعانون من الإجهاد النفسي،وان السبب الرئيسي في ذلك هو الأسلوب المتبع من طرف إدارة المؤسسة وان أكثر العاملين عرضة للضغوط أولئك الذين يشتغلون وظائف غير محددة الهدف.

انطلاقاً من أن ثقافة التمكين تسعى إلى زيادة الثقة بالعاملين في كافة مستويات المؤسسة وهذا ما ينتج عنه ولاء الأفراد لمؤسساتهم التي يشتغلون فيها ، وينتج عن هذا الولاء بذل جهد اكبر و تحسين وتطوير في أداء العاملين الشيء الذي يزرع لديهم روح المغامرة

والسعي لحل مشكلاتهم داخل المؤسسة، ولما للتمكين من أهمية في جعل العاملين يشعرون بأهميتهم ودورهم الفعال في المؤسسة فهو يخلق بيئة ملائمة لعمل الأفراد وهذا ما سيولد لديهم تخفيض في ضغوطات العمل التي تواجههم.

01 إشكالية الدراسة :

تعاني الكثير من المؤسسات وخاصة الجزائر من الإدارات ذات الطابع البيروقراطي التي تؤمن بمركزية القرار وعدم تفويض الصلاحيات للمرؤوسين، و الذي يمكن أن تكون له نتائج سلبية على نفسية العامل في كافة المستويات لذ تنحصر مشكلة البحث في التعرف على مدى اثر تمكين العاملين من قبل الإدارة في تخفيض ضغوطات العمل ، ومن هنا يمكننا صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

"ما هو اثر التمكين في تخفيض ضغوطات العمل لدى الأفراد في مؤسسة مطاحن الزيان القنطرة؟"

وتندرج ضمن الإشكالية التساؤلات، الفرعية التالية :

1. ما هو مستوى تمكين العاملين لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟
2. ما هو مستوى ضغوط العمل لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟
3. ما هو مستوى المهمة لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ؟
4. ما هو مستوى القوة لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟
5. ما هو مستوى الالتزام لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟
6. ما هو مستوى الثقافة لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟

02 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعده للتمكين الإداري بأبعاد (المهمة، القوة، الالتزام، الثقافة) في تخفيض ضغوطات العمل لدى العاملين بالمؤسسة مطاحن الزيان ولاية بسكرة ؛
"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاد (المهمة، القوة، الالتزام، الثقافة) في تخفيض ضغوطات العمل لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة"

وتندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

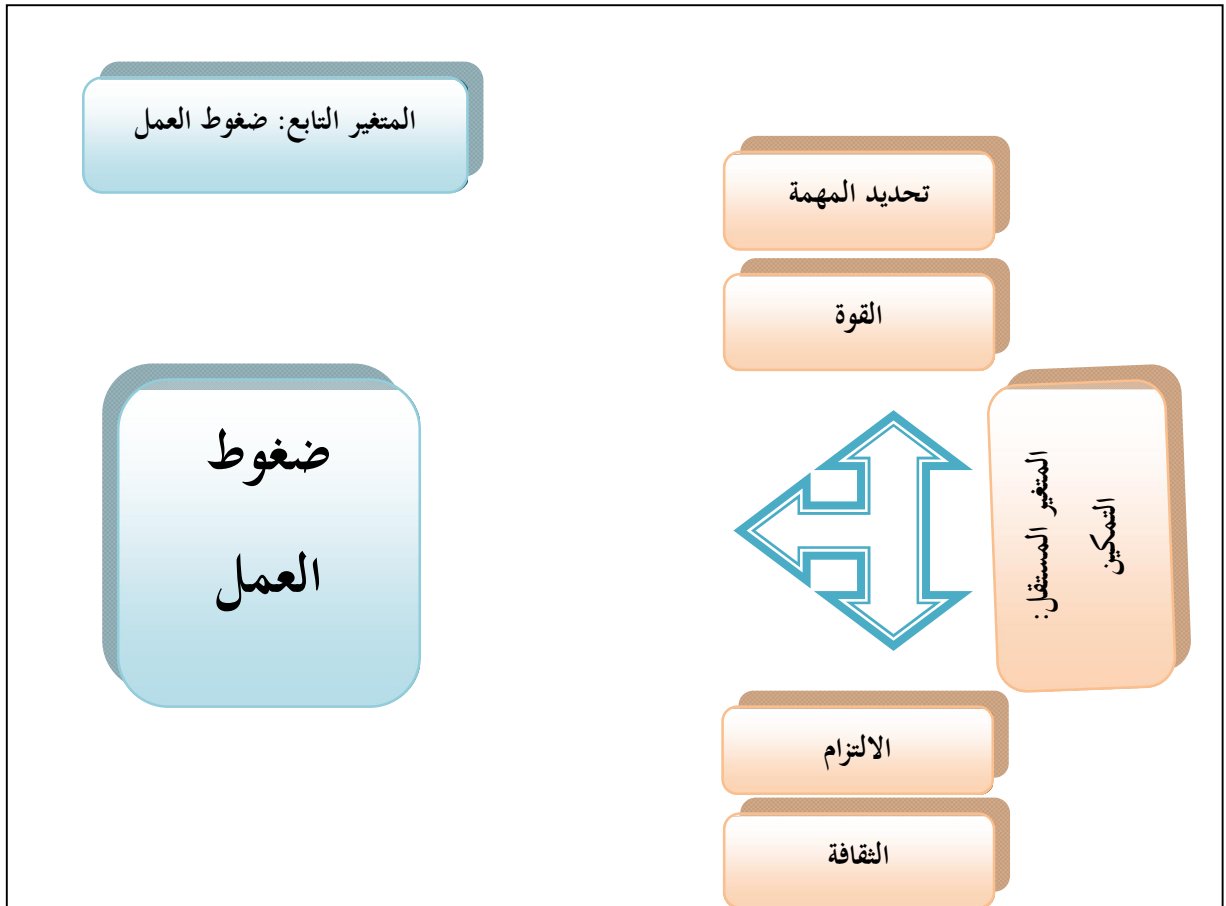
1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعده مهمة السلطة في تخفيض ضغوط العمل في مؤسسة مطاحن الزيان ولاية بسكرة ؛

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد قوة العاملين في تخفيض ضغوط العمل في مؤسسة مطاحن الزيبان ولاية بسكرة؛
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التزام العاملين في تخفيض ضغوط العمل في مؤسسة مطاحن الزيبان ولاية بسكرة؛
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد ثقافة العاملين في تخفيض ضغوط العمل في مؤسسة مطاحن الزيبان ولاية بسكرة؛

03) متغيرات الدراسة :

محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول لصورة تعكس اثر أبعاد التمكين الإداري على ضغوط العمل ولتحقيق ذلك تم تصميم نموذج افتراضي في الشكل رقم (1) الذي يشير إلى اثر أبعاد تمكين العاملين على ضغوط العمل

الشكل رقم (01): النموذج العام للدراسة



المصدر: من اعداد الطالب

04) أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال ما يلي :

1-تناول موضوع يحظى باهتمام كبير من طرف المؤسسات بسبب النتائج المتحققة من وجوده على أداء المنظمة و زيادة فعاليتها في ظل التغيرات و التطورات الهائلة التي تحصل في العالم في كافة المجالات.

2-نتائج الدراسة قد توفر لمتخذي القرار معلومات مهمة حول مستوى تمكين العاملين و ضغوط العمل لدى الأفراد العاملين في المؤسسة محل الدراسة و بالتالي تساعدهم في اتخاذ الإجراءات المناسبة لرفع مستوى الكفاءة و الفعالية .

05) أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

1-إعطاء فكرة عن مفهوم تمكين العاملين و أبعاده المختلفة والفائدة من ممارسة الإدارة لتمكين في المؤسسات .

2-التعرف على انطباعات الموظفين و إدراكهم لتمكين العاملين و أبعاده في المؤسسة محل الدراسة

3- التعرف على طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين و ضغوط العمل لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

4 أسباب اختيار الموضوع :

تم اختيار موضوع الدراسة انطلاقا من رغبة ذاتية و أخرى موضوعية وهي :

□ الأسباب الذاتية :

-دراسة التخصص " تسيير الموارد البشرية"، وكذا الرغبة في التعرف على كل من تمكين الأفراد وضغوط العمل والعلاقة

بينهما.

□ الأسباب الموضوعية :

-نظرا لأهمية كل من تمكين الأفراد و ضغوط العمل داخل المؤسسات وتأثيرهما على زيادة منافستها واستمرارها و تحقيق

أهدافها .

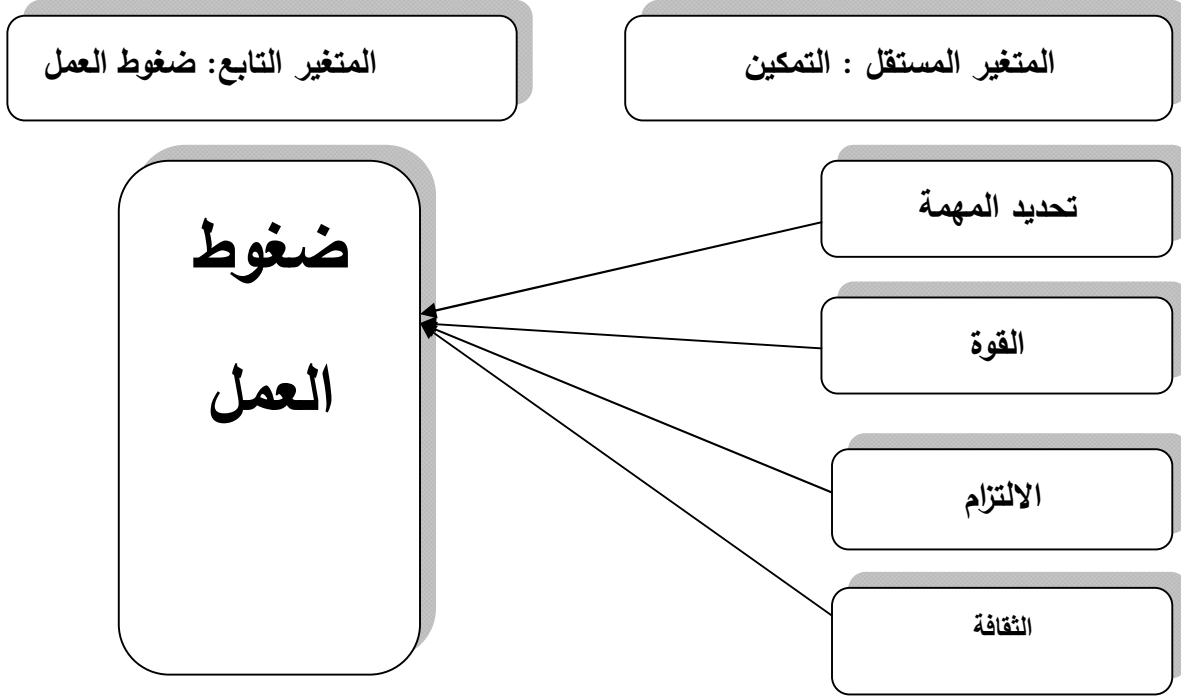
06) الدراسات السابقة :

برني لطيفة في دراستها عن اثر تمكين العاملين في تحسين الاداء, دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة, جامعة بسكرة, الجزائر سنة 2015. حيث ان هذه الدراسة هدفت الى معرفة مدى الاختلاف في ممارسة التمكين لدى العاملين, ومدى ارتباط هذا الاختلاف بالخصائص الشخصية أو الوظيفية للعاملين, وذلك من خلال منح العاملين الصلاحيات المناسبة للقيام بمهامهم وتوضيح اطر المسائلة والمسؤولية, مع محاولة التخفيف من ضغوطها و عواقبها لتشجيع العاملين على القيام بما هو مطلوب منهم دون مخاوف بل وتحقيق ما هو أكثر مما هو متوقع, واثرت ايضا هذه الإستراتيجية على تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات , دراسة حالة المؤسسة الوظيفية سونطراك قسم التنقيب FORAGE ,جامعة ورقلة, الجزائر, سنة 2013. نتج عن هذا البحث عوامل مختلفة ومرضية كشلغل العامل للمنصب الذي يتلائم مع مستواه التعليمي الذي من شأنه ان يؤدي للإبداع والابتكار في طرق العمل. ايضا حرص المؤسسة على تمكين العاملين هو مدخل أساسي لتحقيق الرضا الوظيفي, وبتزايد أكثر بارتفاع المستوى التعليمي للعامل. و وجود الثقة الكاملة بين العمال, وتحملهم لمسؤولية العمل الذي من شأنه حثهم أكثر على العطاء وتطوير طرق العمل.

07) منهج الدراسة المستخدم:

المنهج هو الطريقة التي توصلنا إلى الحقيقة استنادا إلى قواعد يهتدي بها الفكر، ويعرف أيضا بكونه الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى النهاية قصد الوصول إلى نتائج معينة. و لكون البحث العلمي يستند في جانب مهم منه على الآراء و السلوكيات والاتجاهات التي تتأثر بالجانب المعرفي للأستاذة، والذي ينعكس دورها في ترجمة الأفكار العلمية إلى أفكار عملية، لذا كان لا بد من اختيار منهج يمتاز بالنظرة الشمولية ومنها اعتماد أساليب متعددة لجمع البيانات والمعلومات كالاستبانة، و الملاحظة و المقابلات المختلفة والاطلاع على بعض وثائق المؤسسة محل الدراسة. لذا استقر الرأي على تبني المنهج الوصفي، الذي نراه ملما بكل ما ذكرنا سابقا، والذي يمكن عن طريقة جمع البيانات و تبويبها وتحليلها ومقارنتها وتفسيرها، بعبارة أخرى يعد هذا المنهج من أكثر مناهج البحث العلمي ملائمة لهذا النوع من البحوث .

الشكل رقم (02): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالب

08) حدود الدراسة :

تتمثل حدود دراستنا فيما يلي :

تتمثل حدود هذه الدراسة الميدانية فيما يلي:

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة
- الحدود الزمنية: امتدت الدراسة خلال شهر جويلية في فترة تراوحت ما بين 3 جويلية الى غاية 15 جويلية سنة 2020.
- الحدود البشرية: شملت هذه الدراسة مجموع من موظفي المؤسسة على حسب الجنس، السن، كما هو مبين في الجزء الأول من الاستبيان
- الحدود الموضوعية: اهتمت الدراسة بالمحاور المرتبطة بكل من أبعاد التمكين (تحديد المهمة + القوة + الالتزام + الثقافة) واستقصاء حول درجة ضغوط العمل في مؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة ولاية بسكرة.

09) صعوبات الدراسة:

- جائحة كورونا وما نجم عليها من اغلاق للجامعة وتوقف لحركة النقل ، بالاضافة صعوبة الالتقاء بالاستاذ المشرف.

- البروتوكول المتبع في الشركة و صعوبة التعامل بالاستثمار مع الادارة تفاديا لانتقال العدوى.
- الرد المتأخر من طرف ادارة الشركة مع عدم استرداد الاستثمارات ككل .
- ظروف عملي الشخصية و صعوبة التوافق بين الحضور للعمل و الدراسة.

الفصل الأول: الإطار النظري

للتمكن

تمهيد:

يعد التمكين من أهم القضايا التي تهتم بها الإدارة نظرا لأهمية العنصر البشري داخل المنظمة، حيث يعني بالتمكين انه منح الموظف السلطة المتعلقة بالأعمال والموضوعات ضمن تخصصه الوظيفي، وتحريره من الضبط المحدد عن طريق التعليمات، ومنحه الحرية لتحمل مسؤولية آرائه وقراراته وتطبيقاته.

وسيتم من خلال هذا الفصل التطرق للتمكين بشكل مفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري وبعض المصطلحات ذات الصلة.

المبحث الثاني: أساسيات تمكين العاملين

المبحث الأول: ماهية التمكين وبعض المصطلحات ذات الصلة

يعتبر التمكين احد الخصائص المميزة للإدارة الديمقراطية التي تسعى إلى تنمية الافراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات، ومواجهة المواقف الصعبة ومنحهم الفرصة للمبادأة وتقبا التحدي.

سيتم في هذا المبحث التعرف على ماهية التمكين و الفرق بين التمكين وبعض المفاهيم الادراية ذات الصلة، فوائد التمكين بالإضافة إلى نماذج ومبادئ التمكين مروراً بالاسباب المؤدية الى تطبيقه من طرف المنظمة وما هي الاهمية البالغة التي يلعبها تمكين العاملين، كذلك اساليب تطبيقه والمراحل والخطوات التي يجب على ادارة المنظمة اتباعها ليكون هناك تنفيذ جيد لعملية التمكين ونجاحها.

المطلب الأول: مفهوم تمكين العاملين

1. مفهوم تمكين العاملين

أ- التمكين لغة

مصدر تمكن، وهو من الفعل مكن: أي أصبح ذا مكانة وسلطة، ويقال فلان تمكن عند الناس، أي علا شأنه، ومكنه من الشيء أي جعل له سلطاناً وقدرة وتمكن من الشيء: قدر عليه أو ظفر به. (1998، صفحة 354)

وفي اللغة الانجليزية يعني منح السلطة الرسمية والقانونية او اعطاء القوة الشرعية لشخص ما لذلك نجد ان تطبيق التمكين في اية منظمة يتطلب وجود طرفين هما: مانح القوة وهو القائد والممنوحة له القوة وهو العامل. (خضير، 2015، صفحة 175)

ب- التمكين اصطلاحاً

عرف ميريديث و ميرال التمكين بانه عندما يتم تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي. (ازهار نعمة و رحاب حسين، 2015، صفحة 183)

كما عرف بون و لولر التمكين بانه اطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية وسياق ادراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الانسان من الخارج بين عشية وضحاها، والتمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج الى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي يتوفر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلكه من قدرات تساعد على اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد ان يصل اليها. (مطر بن المحسن، 2008، صفحة 8) لقد تم تطوير مفهوم التمكين من خلال المفهوم الياباني "kaizen" والذي يتضمن التطوير والتحسين المستمر في مختلف المجالات العلمية، وتعددت تعريفات التمكين في الفكر الاداري بتعدد الباحثين والكتاب الذين حاولوا تعريفه واختلفت تعريفاتهم له باختلاف وجهات النظر التي ينظرون اليه من خلالها وكذلك باختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون اليها، وبناءً على ذلك فيما يلي اهم التعريفات التي تطرقت الى مفهوم التمكين:

حيث اشار (اكليس) الى ان التمكين يعني منح العاملين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل لتجعل منهم افراد قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية (الساعدي، 2010، صفحة 167).

كما عرفه كل من (هارفي وبراون) بأنه استراتيجية حديثة تهدف الى اطلاق الطاقات الكامنة للافراد في المنظمة، ومشاركتهم بتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة، وذلك لان نجاح المنظمة يعتمد على كيفية تكامل حاجات الافراد مع رؤية المنظمة واهدافها. (عريقات، 2011، صفحة 183)

وعرفه (عبد الوهاب) انه المشاركة الفعلية من جانب العاملين في ادارة منظماتهم باتخاذ القرارات وحل المشكلات والتفكير الابداعي والتصرف في المواقف وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج. (عفانة، 2013، صفحة 10)

ويرى (بنيس و تاونسند) ان التمكين هو تفويض كل الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين ومنحهم الحرية الكاملة لاداء العمل بطريقة تتسم دون تدخل مباشر من الادارة مع توفير الموارد المناسبة وبيئة العمل الملائمة لهم وتاهليهم سلوكيا وفنيا ومهاريا لاداء العمل والثقة فيهم. (العمري و فداء، 2008، صفحة 469)

وعرفه كل من (كونيخو و كانونجو) بأنه اجراء يؤدي الى توطيد ايمان الشخص بقدراته الذاتية وهو شعور بالتزام وظيفي لصيق ناتج عن احساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية. (العمري و فداء، 2008، صفحة 469)

ومن خلال التعريفات الواردة وغيرها يمكن ان نستخلص ان التمكين الاداري للعاملين هو مفهوم اداري يركز على الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين وتوثيق العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين كونها اساس نجاح العمل الاداري والثقة بالمرؤوسين وجعلهم يتحملون المسؤولية والعمل على تزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم لاكتساب المعارف والخبرات ليكونوا قادرين على ممارسة دور اكبر في المشاركة في اتخاذ القرار وحل المشكلات. (صفاء جواد، 2012، صفحة 83)

2. الفرق بين التمكين وبعض المفاهيم الادارية الاخرى

• تمكين العاملين وتفويض السلطة

يسود اعتقاد كبير ان تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع انه يختلف عنه لان تفويض السلطة يعني "تحويل جزء من الصلاحيات الى الاخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول الى الاهداف التنظيمية". فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة للعمل، كما ان التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، اما التمكين فان الافراد الذين تم تمكينهم أي اعطاؤهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية، كما ان التمكين اكثر ثراء من التفويض، ففي التفويض نجد المستوى الاعلى يفوض الادنى في جزئية محددة، ولا يتيح له الا قدرا يسيرا من المعلومات مايساعده على تنفيذ المهمة، وتكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض وليس بالمفوض اليه، اما في التمكين فتتاح للمستوى الادنى صلاحيات لمبادأة اوسع واعرض في نطاق متفق عليه وتكون المعلومات مشاركة على المشاع بين الادارة والعاملين. (جعفر ابو القاسم، 1991، صفحة 124)

• تمكين العاملين والمشاركة

هناك خلط لدى بعض الباحثين بين مفهوم التمكين والمشاركة، ووفقا لتعريف تمكين العاملين تعد عملية المشاركة هي المفتاح الاول والركن الرئيسي لتمكين العاملين، خاصة في الصفوف الاولى من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن ان يتحملوا المسؤولية ولا ان يساعدوا في حل الازمات التي تعترض العمل. (رامي جمال و اخرون، 2008، صفحة 61)

• تمكين العاملين والاثراء الوظيفي

يعرف الاثراء الوظيفي بانه اعادة تصميم الوظائف بحيث يتضمن تنوع في انشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية للاعمال، علاوة عن حصوله على معلومات عن نتائج اعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته، وبناء على ذلك فالاثراء الوظيفي يعد عملية اساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين اعادة تصميم العمل واحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الاحداث والافراد و الظروف المحيط بالعمل و مخرجاته. (رامي جمال و اخرون، 2008، صفحة 59)

المطلب الثاني : فوائد تمكين العاملين، الأهمية والأساليب

1. فوائد تمكين العاملين

ان الهدف او الفائدة الاساسية من التمكين هي دعم التحفيز الخارجي للعاملين، وذلك عن طريق تهيئة بيئة عمل محفزة داخليا، ونابعة من ذات الفرد، كالاعتزاز بالانتماء للمنظمة وممارسة العمل فيها. (قاسم ، غسان، و حكمت، صفحة 101)

وبناء على الدراسات التي جاءت في مجال تمكين العاملين فقد تمت الاشارة الى مجموعة من الفوائد والمزايا نذكر اهمها في:

- تحسين نوعية الخدمات المراد تقديمها للزبائن من خلال تصميم المنتجات والعمليات وفق حاجاتهم ومتطلباتهم وتعزيز مرونة وسرعة الاستجابة والتاثير عليهم(غانم ارزوقي و ياسمين خضير، 2011، الصفحات 78-79)، فوفقا للمدهون فان تمكين العاملين من الاستجابة لمطالب العملاء مباشرة وخدمتهم والابداع بطرق تقديمها من خلال اتخاذ القرارات المناسبة يوفر ثلثا مطالب: جودة القرار وفق مطالب العميل، قبول العميل للقرار، سرعة اتخاذ القرار دون استشارة الادارة. وهو ما يطمح له العميل وما يحقق له الرضا. (موسى توفيق، 1999، الصفحات 79-80).

- السماح للاشخاص بحرية التصرف واستقلالية التفكير، مما يترتب عليه بذل جهود مضاعفة في العمل وبكفاءة واداء افضل.
- تعزيز الفاعلية المنظمة.

- تسريع وتيرة الانجاز بكفاءة وفاعلية جراء انتقال السلطة الى المواقع الادنى مما يوفر ممارسات ديمقراطية ويزيل القيود البيروقراطية.
- جعل الاداء المراد انجازه من قبل الاشخاص اكثر معنى وحرية كما يسهم في تقليل التكاليف نتيجة تعزيز الثقة بالقدرات الذاتية للعاملين.

- تعزيز المواقف السلوكية الايجابية اتجاه العاملين كالرضا والولاء والالتزام والدافعية للانجاز .
 - تفويض الاثار المتعلقة بالاحباط او الضغوط المرتبطة بالعمل.(غانم ارزوقي و ياسمين خضير، 2011، الصفحات 78-79).
 - تشجيع العاملين على الابداع والمبادرة، والالتزام بروح الفريق، وحب المغامرة.
- كما ان التمكين يعزز من الشعور الايجابي لدى العاملين ويزودهم بالاحساس بالتوازن الشخصي والمهني، وبمنحهم الفرصة لممارسة التمارين الذهنية لايجاد البدائل والطرق الفعالة لتنفيذ اعمالهم، بالاضافة الى تعزيز الرضا الوظيفي لديهم.

2. اهمية تمكين العاملين

تمكن اهمية التمكين في كونه عامل مهم ومفتاح اساسي لتنمية عامل الابداع داخل المنظمة كما انه يعمل على توفير فرصة تطوير مهارات العاملين، فهو يعد طريقة جديدة في تغيير المنظمات باتجاه مستقبل اكثر منافسة كما انه يجعل المنظمات في غاية المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسعها.

لذلك فان اهمية وجود عامل تمكين العاملين في بيئة عمل الافراد التي تكون تتميز بمنافسة عالية وتكنولوجيا جديدة سوف يعزز السرعة والمرونة ويشعر العاملين فيها بالمسؤولية، وانهم يتمتعون بحس عالي بالملكية والرضا الوظيفي، كما ان التمكين يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويعزز الاتصال بينهم، زيادة عن ذلك فانه يساهم في ارتفاع انتاج المنظمة لكونه يساهم في تطوير قابلية العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمنظمة، كما ان اهمية التمكين تأتي من خلال كونه ضروري لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمة فهو يعطي للمنظمة مرونة عالية تمكنها من التكيف السريع.(على صالح و مطلق الدوري، 2008، صفحة 29).

كما انه يمكن الحديث عن اهمية التمكين من عدة جوانب نذكر منها(محمد بن براهيم، 2010، صفحة 16) :

- ارتباط التمكين بمجموعة قضايا مهمة تتعلق بنجاح المنظمة وتفوقها وقدرتها على تحقيق الاهداف والسياسات العامة لها، ولكي تحقق هذه الاهداف فعلى المديرين والرؤساء اشراك العاملين في اتخاذ القرارات، فالمنظمة بحاجة الى معلوماتهم وخبراتهم وجهودهم.
- لتحقيق اهداف المنظمة يتم استخدام نظم وسياسات ادارية حديثة تتناسب مع المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة، فالتمكين هو اداة اساسية تجعل المنظمة قادرة على مواجهة هذه التحديات.
- يرتبط التمكين ايضا بالموارد البشري، الذي يعد ركيزة من ركائز المنظمة وموردها الاستراتيجي فالمنظمة التي تملك موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة عالية يتوفر لديها الضمانات الحيوية لضمان بقائها واستمرارها.
- ارتباط التمكين بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفي ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة اصبح من الاهمية اعادة هيكلة المنظمات واطلاق الطاقات البشرية الكامنة بتوفير القيادة ذات الرؤية الثاقبة والبيئة المساندة، بالاضافة الى تدريب وتأهيل القادة والموارد البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في اداء مهامهم وواجباتهم وفق احدث الوسائل والاساليب.

3. اساليب تمكين العاملين

للقيام بعملية تمكين العاملين هناك اساليب عديدة يجب على ادارة المنظمة اتباعها حتى يكون هناك تمكين ناجح،ومن بين هذه

الاساليب:

ا-اسلوب القيادة

يعد تمكين المرؤوسين من الاساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المنظمة واسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد او المدير في تمكين الموظفين وهذا الاسلوب يشير الى ان المنظمة الممكنة هي تلك المنظمة التي تتضمن نطاق اشراف اوسع،بمعنى ان نسبة الموظفين الى المديرين نسبة عالية بالقياس الى هذه النسبة في المنظمات التقليدية،وتتضمن ايضا منح صلاحيات اكبر للمستويات الادراية الدنيا في المنظمة،وهذا الاسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات او السلطات من اعلى الى اسفل.(بجي سليم ، 2006، صفحة 40)

ب-اسلوب تمكين الافراد

يتمحور هذا الاسلوب حول الفرد بما يسمى تمكين الذات ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار.هذا وقد توصلت الى ان الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة،وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية،وعلى الرغم من ان التمكين هنا ينظر له على انه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية،الا ان هناك اساليب اخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.(بجي سليم ، 2006، صفحة 40)

ج-اسلوب تمكين الفريق

ان التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي الى تجاهل عمل الفريق،لذلك رأى بعض الباحثين ان لتمكين المجموعة او الفريق أهمية كبيرة لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي.وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانيات من القرن الماضي والتمكين على هذا الاساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون والشراكة والعمل معا.(بجي سليم ، 2006، صفحة 41)

د-اسلوب الابعاد المتعددة في التمكين

يقوم هذا الاسلوب على الجمع بين الاساليب السابقة ويفرض اعتماد بعدا احادي الجانب لتفسير مبدا التمكين،فيقول هونلد بانه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد ان يقوم على جوانب واسس متعددة وهذه الاسس هي: التعليم،القيادة الناجحة،المراقبة الفاعلة،الدعم والتشجيع المستمر،الهيكلية المناسبة والتفاعل بين هذه جميعا.

من هنا فان الجميع يعملون شركاء وياخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون ايضا على صنع القرارات الاستراتيجية وعلى هذا الاساس فالتمكين ليس شعورا شخصا كان يقول احدنا "انا اليوم اشعر بالتمكين" فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، اضافة الى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على اسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الاخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه الاداء المرغوبة. (بجي سليم ، 2006، صفحة 41)

المطلب الثالث: خطوات ومراحل تمكين العاملين

1. خطوات تمكين العاملين

يري (بلونشارد) ان تمكين العاملين يتم من خلال الخطوات التالية:

• مشاركة المعلومات مع جميع افراد التنظيم

لكي يتسنى للمرؤوسين اتخاذ قرارات افضل في المنظمة فانهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم وعن المنظمة ككل. (Ken و et el، 1996، صفحة 24)

حيث يشير (العتيبي) الى ان توفر الفرصة للوصول الى مصادر المعلومات لدى الافراد يساعدهم على تفهم الكيفية التي تؤدي بها وظائفهم، فالتمكين بالاساس له صلة بالمشاركة حيث تعتبر المشاركة هي المفتاح الاول والركن الاساسي لتمكين العاملين (سعد بن مرزوق ا.، جوهر تمكين العاملين: اطار مفاهيمي، 17-18 ابريل 2005، صفحة 37)، حيث يؤكد كل من (الطاهر و مرزوق) ان الافراد بمعزل عن المعلومات لا يمكنهم تحمل المسؤولية. (الطاهر و مرزوق، 2004، صفحة 62).

ويرى (اندراوس ومعايعة) ان العنصر الاساسي في ادارة المشاركة يتمثل في حث الموظفين على لعب الدور في عملية صنع القرارات، ويترتب على مشاركة المعلومات بين افراد التنظيم هنا الثقة التنظيمية ومحاولة اتاحة الفرصة للافراد لتجسيد مبدا الرقابة الذاتية مما يعطيهم فرصة اكبر للتعلم وشعورهم بتملك المنظمة (رامي جمال و عادل سالم، 2008، صفحة 63).

• رسم اطار الادارة الذاتية

ان التمكين ولتجنب الفوضى وخلط الامور والخروج عن الاهداف العامة للمنظمة ومن اجل تحديد افضل المسؤوليات، فانه يلجأ الى تحديد اطار تمكين العاملين من التحريك الذاتي، ويتم ذلك من خلال:

- أ- التوضيح للافراد معالم الاستراتيجية التي تسير عليها المنظمة من خلال تحديد العناصر الهامة (الرسالة، الاهداف، دور المنظمة في المجتمع، الهيكل التنظيمي، نمط القيادة... الخ) .
- ب- وضع الافراد في صورة النتائج التي تطمح المنظمة للوصول لها على المدى البعيد.
- ت- توضيح حدود السلطة ونطاق المسؤولية للافراد والذي يعكس درجة التمكين لديهم.

ث- توفير التدريب الملائم من خلال تسطير مجموعة من البرامج التدريبية التي تساعدهم على تنمية مهارتهم ومعارفهم ومحاولة تبنى مدخل التمكين الاداري.

بمعنى اخر اطار الادارة الذاتية ماهو الا قواعد ونظم العمل المعمول بها لتحقيق تمكين العاملين، بحيث يحدد الهيكل والقواعد العامة التي يتم من خلالها تنظيم عملية مشاركة العاملين وتوجيه جهودهم وترشيد قدراتهم مما يقلل من درجة الغموض والتأكد، وتحدد هذه القواعد والنظم اتجاهيين:

الاتجاه الاول: يتعلق بتحديد مقاييس الادارة والانظمة الرسمية المفروضة من الدولة والمنظمة.

الاتجاه الثاني: يتحدد في وضع انظمة تتعلق بالعلاقات الانسانية والتي تشجع المنافسة والابتكار والجودة والبحث والتطوير. (Ken و et el، 1996، صفحة 25)

• بناء فرق العمل المدارة ذاتيا

يشير (حسين عطية افندي) الى انه من الاشكال الاخرى لتمكين العاملين هو الاتجاه نحو الاستخدام المكثف لفرق العمل، اذ ان الهيكل البيروقراطي التقليدي الذي تسيطر عليه سلسلة الاوامر لم يعد مناسباً للمنظمة الحديثة، لذا فقد اصبح من الضروري على العاملين في القطاعات والادارات والاقسام المختلفة ان يجتمعوا معا لانجاز المشروعات المعقدة بنجاح وفعالية، وبالتالي فان فكرة مواقع العمل التقليدية قد تم الاستغناء عنها لتفسح المجال للجهد الجماعي الذي يركز على المهارات المتنوعة والخبرات المميزة لكل عضو من اعضاء فريق العمل.

لذا يجب على جهود التمكين ان تتوفر على اسلوب الفريق، الذي يعتبر من اهم أنشطة برامج التمكين وأكثرها شيوعاً حيث ان الافراد الذين يعملون ضمن الفريق تكون قراراتهم وافكارهم افضل من العاملين بشكل فردي مما يتطلب على الادارة توفير التوجيه والتدريب الكافي لاعضاء الفريق وامداد الفريق بدرجة كافية من الاستقلالية والحرية للسيطرة على شؤون الوظيفة وربط اهداف الفريق ببقية الفرق. (عطية حسين، تمكين العاملين: مدخل للتطوير والتحسين المستمر، 2003، صفحة 13)

2. مراحل عملية التمكين

ان التمكين هو عملية تغيير شاملة لجميع اجزاء وافراد وسياسات المنظمة، وتتم عملية التغيير بعدة مراحل متدرجة، حيث يصفها كل من (غوتسش و دافيد) بالتسلسل التالي: (Goetsh و and davis، 1997، صفحة 188)

1- مرحلة التهيئة المبدئية

وذلك بتهيئة البيئة المنظمة الداعمة للتمكين وازالة العوائق التي تحول دون تطبيقه، حيث يتم فيها تعريف الافراد بعملية التمكين وتوضيح دور كل فرد فيها وتحتاج هذه المرحلة الى قيادة قوية، ودراية واسعة بعملية التمكين، للاجابة عن الاسئلة التي نوجهه للفرد.

ب-مرحلة وضع الاهداف و جدولتها زمنيا

وتحتاج هذه المرحلة الى القائد الذي في دور المنسق الذي يستمع للجميع ويقوم بجمع المعلومات من اجزاء المنظمة ويحللها ويوفر الارشاد والتوجيه المناسب لاعضاء التنظيم حيث يتم تعريفهم بالاهداف المختلفة للمنظمة والمشاكل التي تواجهها ومحاولة حلها.

ج-مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل

وتتضمن توفير السيولة والدعم المالي الكافي الذي يساعد على تجسيد برنامج التمكين.

د-مرحلة التطوير

ويتم فيها اعتماد اليات التطبيق والتقويم والضبط والتطوير بحيث تعتمد فرق العمل على ذاتها وتقوم بتدعيم وتوجيه جهود ومهارات افرادها نحو تحقيق الاهداف وتطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.

المطلب الرابع: نماذج تمكين العاملين

تتضمن هذه النماذج كيفية ممارسة التمكين من خلال توضيح اهم الاساليب التي تمكن من ذلك وهي محددة في مايلي: (سعد بن مرزوق، 1، جوهر تمكين العاملين في اطار مفاهيمي، 2005، صفحة 10)

1. نموذج Thomas and Volthouse

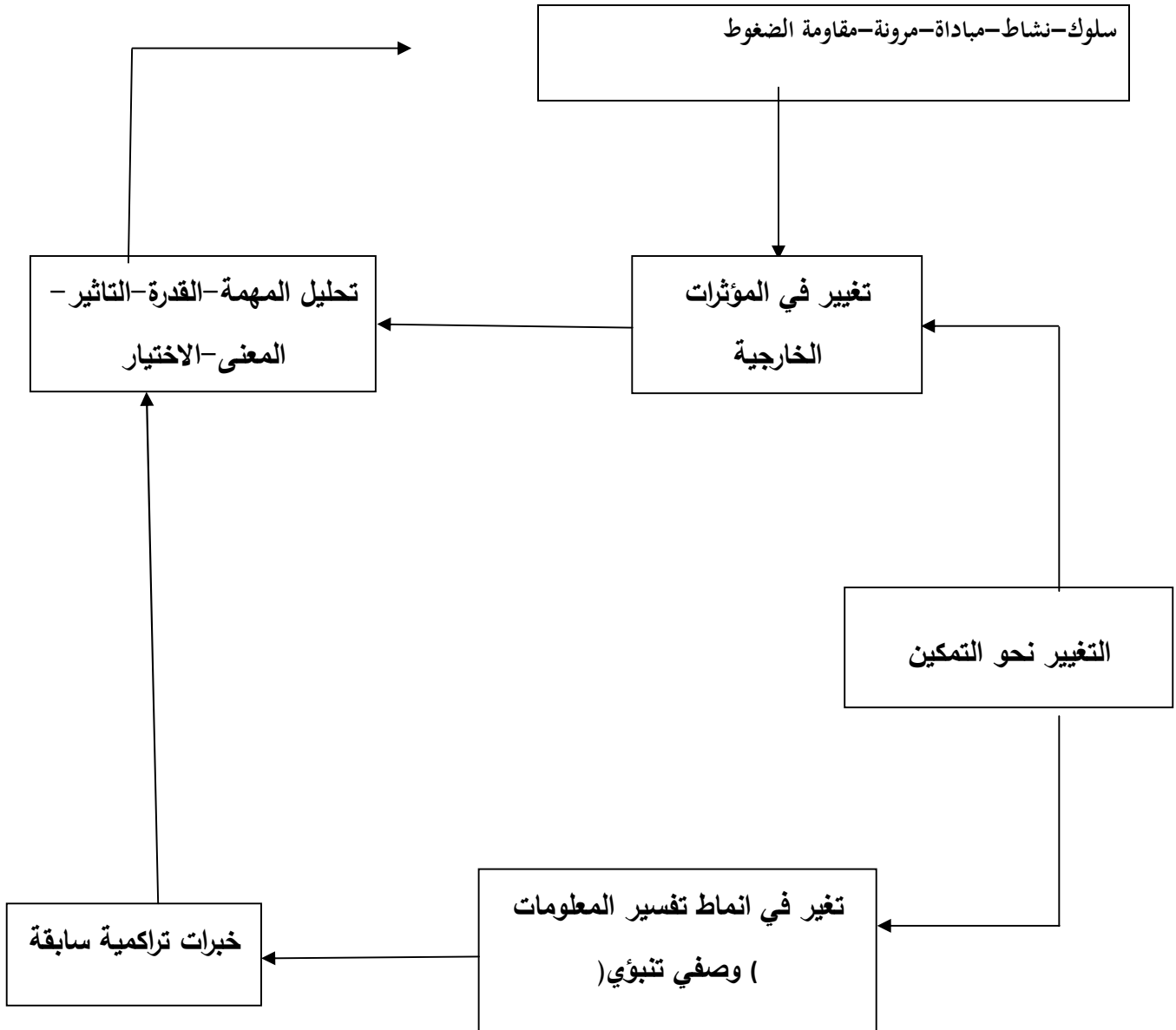
قام كل من (توماس و فالتوس) باكمال العمل الذي انجزه(كانونجو و كنجر)، وذلك بناء نموذج التمكين الادراكي، وعرف التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز، وأشار الى ان التمكين يجب ان يبدأ من الذات ونظام المعتقدات، ويتضمن نظام لمعتقدات كيفية النظرة للعام الخارجي ومفهوم الذات، الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع اهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة، وحدد الكاتبان اربع ابعاد نفسية للتمكين حيث اعتبرت انها تمثل اساسا لتمكين العاملين وهي:

- **التأثير الحسي او الادراكي:** ويقصد بالتأثير الحسي الدرجة التي ينظر من خلالها للسلوك على انه قادر على احداث التغيير اللازم فينا يتعلق بإنجاز الهدف او المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد، ويقوم بالتأثير بالاعتقاد بان الفرد يمكن ان يؤثر في عمل الاخرين، وكذلك يؤثر في القرارات التي تمكن ان تتخذ في كل المستويات.
- **الكفاءة:** ويقصد بها الى أي درجة يمكن للفرد اداء تلك الانشطة بمهارة عالية وبشكل جيد عندما يقوم بالمحاولة، فالافراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بانهم يجدون المهام التي يقومون بها، ويعرفون جيدا بانهم يمكن ان يؤديونها باتقان اذا بذلوا جهدا.
- **اعطاء معنى للعمل:** يشمل اعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد، كاعتقاد الفرد مثلا ان المهام التي يقوم بها ذات قيمة، واعطاء معنى للعمل يعني ان يشعر الفرد بالفرحة بممارسة مهام لاغراض نبيلة، فالشعور بمعنى العمل يمثل احساسا ان الفرد في طريق يستحق جهده ووقته وانه يؤدي رسالة ذات قيمة.

- حرية الاختيار: وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ عمله، وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعورا للفرد بأنه حر في اختياره، والاحساس بأنه قادر على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.

ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل (03): نموذج Thomas and Velthouse



المصدر: شائع بن مبارك القحطاني، "التمكين وعلاقته بالابداع الاداري في المنظمات الامنية، المنظمة العربية لتنمية

الادارية، القاهرة، سنة 2015، ص 37

2. نموذج Spritze, 1995

يعتمد هذا النموذج على مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى التمكين الإداري، ويمكن تقسيمها إلى (ابو بكر، 2013، صفحة

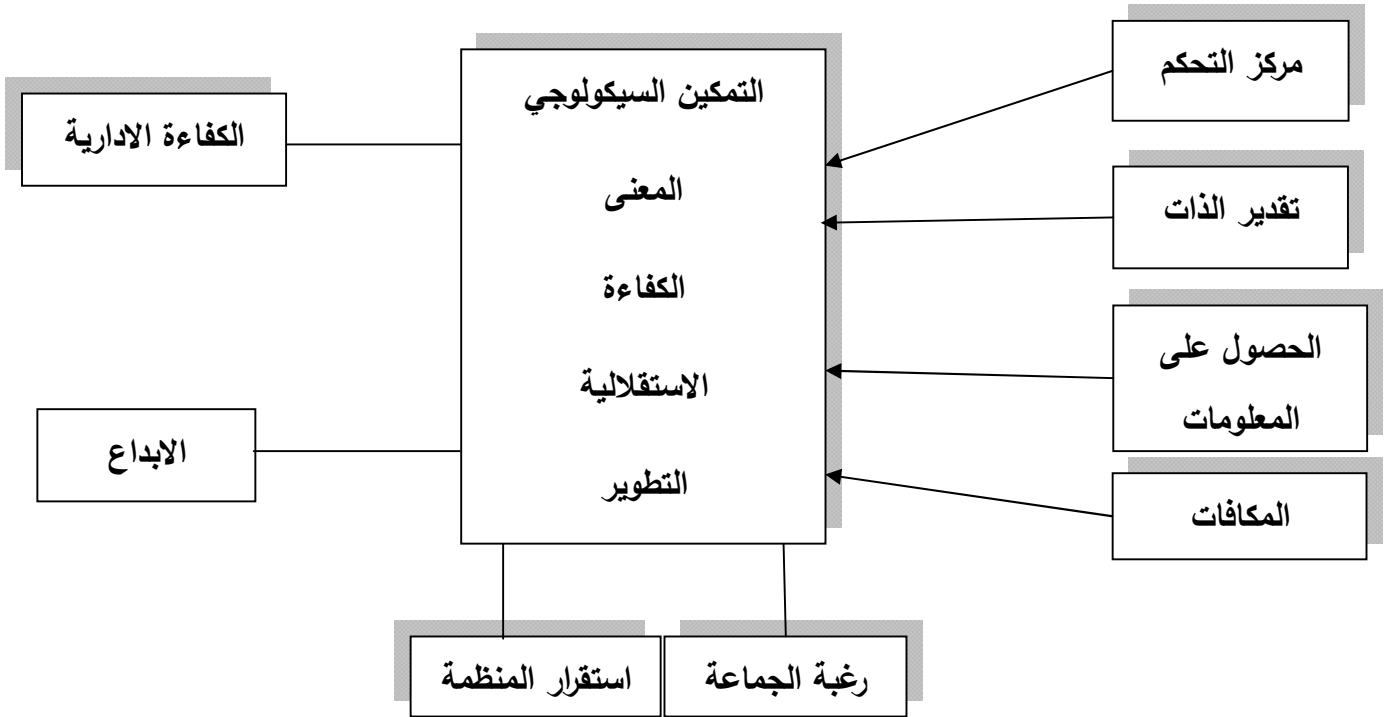
:42)

- عوامل ترجع لخصائص الفرد مثل مركز التحكم ودرجة تقديره لذاته.
- عوامل ترجع لخصائص الوظيفة مثل مشاركة المعلومات ونظم التحفيز والكافات.

هذه العوامل تؤدي إلى التمكين الذي يتكون من أربعة أبعاد هي نفسها التي أتت بها نموذج كل من (توماس و فالتوس) وهي التطوير، المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، كما أن التمكين حسب هذا النموذج يؤدي إلى الكفاءة الإدارية والابداع مع وجود عنصرين يدعمان عملية التمكين هما رغبة الجماعة واستقرار المنظمة.

ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): نموذج (Spritze) التمكين كعملية ادراكية



المصدر: ابو بكر سالم، "تمكين العاملين في تحقيق الولاء الوظيفي"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (غير

منشورة)، جامعة سطيف 1، سنة 2013، ص 42.

المبحث الثاني: أساسيات تمكين العاملين

في ظل المتغيرات المتسارعة في بنة المنظمات والضعوط المرافقة لها، ومن اجل المنافسة العالمية تولى المنظمات الاهتمام الكبير لتبني المفاهيم الادارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية. تمكين العاملين يمثل احدى الصيحات التي ترددت مؤخرًا في مجال الفكر الاداري مع التحول بالاهتمام من نموذج منظمة الاوامر الى مايسمى بالمنظمة الممكنة، ومايتبع ذلك من تغيرات في التنظيمات المتعددة المستويات الى التنظيم المفلطح قليل المستويات.

المطلب الاول: مبادئ تمكين العاملين

ركزت اساسيات التمكين على مجموعة من المبادئ لخصها(ستير) في سبعة مبادئ راي انها مستمدة من الاحرف الاولى لكلمة (Empower) وهي: التعليم (Education)، الدافعية (Motivution)، وضوح الاهداف (Purpose)، الرغبة في التغيير (Willingness to change)، نكران الذات (Ego elimination).

• **التعليم: (Education)** اذ يجب تعليم كل فرد في المنظمة، فذلك يؤدي الى زيادة فعالية العاملين فيها الامر الذي يؤدي الى نجاحها. (احسين احمد، 2006، صفحة 24) ويعتبر التعليم معيارا اساسيا لقبول التغيير والتطوير المستهدف وهو القاعدة الاساسية التي يستمد منها التمكين دوره في تحقيق الاهداف المرجوة بمساهمته في الرفع من كفاءة العاملين. (خضير كاظم و روان منير، 2010، الصفحات 117-118)

• **الدافعية: (Motivation)** حيث تحاول الادارة ان تشجع وتدعم وتحفز المرؤوسين ليتقبلوا فكرة التمكين من خلال برامج التوعية والتوجيه، وبناء فرق العمل، (احسين احمد، 2006، صفحة 24) واعتماد سياسة الابواب المفتوحة لكسر الحواجز التقليدية في سبل الاتصال المختلفة لتحقيق الاداء الفعال نوهذا ما يساعدهم على ابداء ارائهم ومقترحاتهم بشكل اوسع. (خضير كاظم و روان منير، 2010، صفحة 118)

• **وضوح الهدف: (Purpose)** ان اساس عملية التمكين هي الاستخدام المخطط والموجه للامكانيات الابداعية للعاملين ولن يتحقق هذا ما لم يتوفر كل عامل الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة واهداف المنظمة.

• **الملكية: (Qwnership)** ان التمكين هو احد معطيات العاملين بشكل جماعي وتضمينها معا في معطيات واحدة، ومن ثم اعطاء اولئك العاملين العاملين ملكية عامة، من خلال مساعدتهم على تطوير احساسهم بملكية وظائفهم وملكيتهم نحو المنظمة، وكذلك ايجاد الخطط المناسبة لزيادة امتيازاتهم، وبالتالي ايجاد افراد مالكين للاصول من المنظمة، مما يؤدي الى تعزيز الولاء وتوسيع صلاحياتهم في العمل (علاء دهام، 2010، صفحة 68).

وقد اقترح سيستر معادلة الملكية في التمكين الاداري (3AS)

• **السلطة Authority + المساءلة Accountability = الانجاز Achievement**

فالأبحاث يتحقق وفقا لهذه المعادلة اذ ما تقبل العاملون خضوع ادائهم وقراراتهم للمساءلة وتحملوا المسؤولية عن افعالهم وقراراتهم شرط تشجيعهم على تقديم افكارهم والسماح لهم بممارسة السلطة على اعمالهم.

● **الرغبة في التغيير: (Willingness to change)** ان اعتماد التمكين لا يتمشى الا من خلال قبول التغيير وانتهاج الوسائل المعاصرة فيما يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة او سبل الاداء الكفاء وغيرها من الاساليب ذات الاهمية النسبية في توجيه العاملين نحو تقبل التغيير كحالة طبيعية في تحقيق متطلبات التحسين المستمر في الاداء والانجاز.

● **نكران الذات: (Ego elimination)** هنا يجب ان يتعد المسير عن الانماط القيادية التقليدية، والاتصاف بحب الذات والنظر للتمكين على انه تحد له، وليس طريقة لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة وفرصة كذلك لنموه الشخصي. فنكران الذات وترجيح المصلحة العامة يعد من اولويات العمل التي من شأنها ان تعمق لدى العاملين روح الولاء والانتماء والاخلاص في الاداء، سيما وان تصعيد وتيرة الولاء من شأنها ان تخلق بواعت عمل جادة ومخلصة في اطار انجاز المهام التي توكل للافراد العاملين في المنظمة. (خضير كاظم و روان منير، 2010، صفحة 119)

● **الاحترام: (Respect)** وهو يعني عدم التمييز بين العاملين لاي سبب كان، والاعتقاد الدائم بان أي عضو في المنظمة وفرق العمل قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والابداع فيه. فالعلاقة بين التمكين والقيم هو ان مختلف الافراد في المنظمة لهم كيانات وطموحات وامال ومخاوف وحياة خاصة خارج مجال العمل، وفي حالة تمكينهم فانهم يعاملون معاملة احترام كما توضع ارائهم بعين الاعتبار وتستخدم مهارتهم ويكافئون على حسن ادائهم. (احمد اسماعيل، 2008، صفحة 31)

كما يركز (لوثانز) على وسائل لتمكين الادارة من استخدام تمكين العاملين لديها: وهي ثقة الادارة وتعبيرها عن التوقعات حول امكانيات العاملين ومستوى ادائهم ومنحهم الحرية والاستقلالية في العمل والمساهمة في اتخاذ القرار، وان توضح القيادة الادارية اهداف العاملين وتستخدم السلطة بطريقة ايجابية لا بالاجبار والكره، ويعتمد نجاح استراتيجية التمكين في بيئة المنظمة واسلوب تنفيذ التدريب لتمكين القادة لفاعلية بما يعزز تحسين مخرجاته من خلال الجودة ورضا العاملين. (نجاح، 2008، صفحة 10)

المطلب الثاني: متطلبات وانواع تمكين العاملين

1. متطلبات تمكين العاملين

لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المنظمات، لا بد من توفر مجموعة من المتطلبات الاساسية قبل واثناء وبعد عملية التمكين وهي: (علي محمد، 2002، صفحة 37)

● **الثقة الادارية:** اساس عملية التمكين هو الثقة، أي ثقة المديرين في مرؤوسيههم وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الاشخاص، بانها توقع شخص او مجموعة من الاشخاص بان معلومات او تعهدات شخص اخر او مجموعة من الاشخاص هي معلومات او تعهدات صادقة يمكن الاعتماد عليها، فعندما يثق المديرين في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل امدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي الى تمكين سلطة الموظف.

- **الدعم الاجتماعي:** لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي، فلا بد ان يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم وهذا من شأنه ان يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت تحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه.
- **الاهداف والرؤية المستقبلية:** يمكن للمنظمة ان تحقق درجة عالية من التمكين اذا ادرك العاملون بما اهداف ورؤية الادارة العليا في التعامل مع الازمات، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتيا، بدلا من انتظار الاوامر والتوجيهات من الادارة العليا، الامر الذي من شأنه ان يساهم في عملية معالجة الازمات قبل استفحالها واستعصائها على الحل.
- **فرق العمل:** يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤمّد على اهمية العنصر البشري، وتشجع على اهمية تكوين او تشكيل فرق العمل من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام افكار فرق العمل من قبل الادارة واحداها بجدية، وذلك لان فرق العمل اكثر فعالية في معالجة الازمات من الافراد، لانها تتمتع بموارد اكثر ومهارات متنوعة، وبسلطة اكبر في اتخاذ القرارات، وبجانب ذلك ان يمنح المديرون فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته وتطبيق التحسينات التي يقترحها.
- **الاتصال الفعال:** يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الادارية، هو المفتاح الاساسي لتمكين العاملين، والادارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها، لان المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وانما لدى الاشخاص المنغمسين في المشكلة، ولذلك يجب اشراك هؤلاء الافراد في الحل، لانه بدون مشاركة الافراد لحل المشكلة، ولن يكون هناك التزام، وبدون التزام لن يتحقق التمكين.
- **التدريب المستمر:** لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم، لانه لا يجب ان يفترض المديرون ان الموظفون يفهمون اعمالهم او يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، لذلك فان تمكين الموظفين يتطلب اكسابهم المعرفة والمهارة والادوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.
- **مكافأة الموظفين:** تعد المكافآت من اهم متطلبات تمكين العاملين، لانها تعطي رسالة للموظفين بان سلوكه وتصرفاته واداءه مقبول، كما انها تشجع على بذل المزيد من الجهد والتحسين المستمر للاعمال. (علي محمد، 2002، صفحة 38)

ويوضح الجدول التالي متطلبات تمكين العاملين ومميزاته:

الجدول رقم(01): متطلبات تمكين العاملين ومميزاته

المميزات	متطلبات التمكين
تحسين الاداء	الثقة الادارية
ارضاء العملاء	الدعم الاجتماعي
حل المشكلات والازمات	الاهداف والرؤية المستقبلية
جودة الخدمة	فرق العمل

زيادة القدرة التنافسية		الاتصال الفعال
ارتفاع الانتاجية		التدريب المستمر
تحقيق مكانة متميزة		مكافأة الموظفين

المصدر: علي محمد سالي، "العلاقة بين ابعاد تمكين ودرجات الرضا الوظيفي"، دراسة ميدانية بقطاع البترول، كلية

التجارة، سنة 2002، ص 38

2. انواع تمكين العاملين

قسم (سومينين) عملية تمكين العاملين الى ثلاثة انواع(علي، 2002، صفحة 36):

- أ- التمكين الظاهري: ويشير الى قدرة الفرد على ابداء رايه وتوضيح وجهة نظره في الاعمال والانشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.
- ب- التمكين السلوكي: ويشير الى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من اجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن ان تستخدم في اداء العمل.
- ت- تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل القدرة على تحديد اسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على اجراء التحسين والتغيير في طرف اداء العمل بالشكل الذي يؤدي الى زيادة فعالية المنظمة.

المطلب الثالث: ابعاد ومستويات تمكين العاملين

1) ابعاد تمكين العاملين

يري (سبيكتور) ان للتمكين بعدين رئيسيين هما:

- البعد المهاري: ويقصد به اكتساب الافراد العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة.

- البعد الاداري: ويقصد به اعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل اعضاء المنظمة. (معالي فهمي، 2001، صفحة 23)

ومنهم من حدد التمكين في اربع ابعاد يمكن ان توفر وسيلة لوصف او تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة، وهذه

الابعاد هي:

- البعد الاول: المهمة: (Task)

يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها، أي يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية التي يتمتع بها 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.

• البعد الثاني: القوة: (Power)

إن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يتركز 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، وماهية المهام التي يقوم بها الأفراد الممكّنين وإلى أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام، وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين.

• البعد الثالث: الالتزام: (Commitment)

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف مصادر التزام الأفراد والادعاء التنظيمي لاسلوب محدد للتمكين، ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

• البعد الرابع: الثقافة: (Culture)

يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين، فالثقافة التنظيمية التي تتوصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين، بل على الأرجح قد تشكل عائق لبيئة التمكين، ويعتمد نجاح استراتيجية التمكين على بيئة المنظمة واسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفاعلية، فإن التمكين سيعزز تحسين الانتاجية والجودة وتقليل التكاليف وتحقيق المرونة في العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، أما الإدارة السيئة لاستراتيجية التمكين فإنها تزعزع الثقة داخل المنظمة والذي بدوره قد يؤدي إلى أن يسخر الموظفين من مبادرة الإدارة، وبالتالي لا يمكننا النظر إلى عملية تنفيذ التمكين دون النظر إلى البيئة الداخلية للمنظمة.

ويمكن للمنظمات الاختيار من بين تلك الأبعاد ما يتلائم مع قدرتها واحتياجاتها (سعد بن مرزوق ا.، 2004، الصفحات 30-35).

2) مستويات تمكين العاملين

لقد قسم (شيم و جليانو) التمكين إلى ثلاث مستويات بحيث تعكس، هذه درجة السلطة التي يمارسها العاملون من خلال مشاركة في صنع القرارات بحيث تتمثل هذه المستويات:

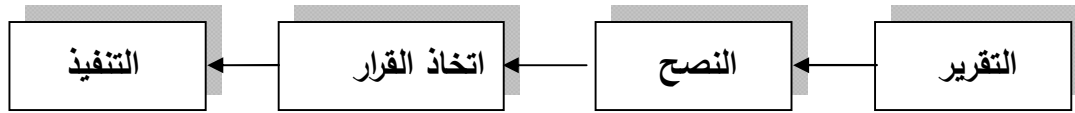
1- المستوى الأدنى: في هذا المستوى، يطلب من العاملين وبشكل فردي معلومات محددة، أو آراء حول بعض جوانب القرارات. وهنا لا يقدم العاملون الحلول، بحيث قد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات.

ب- **المستوى المتوسط:** في هذا المستوى، يتم استشارة العاملين بشكل اوسع، سواء بشكل فردي او جماعي، وفي هذا المستوى تقدم لهم تفاصيل المشكلة، عندها يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم، ولكن القرار النهائي لا يندرج ضمن نطاق سلطتهم، ويدخل هذا المستوى دولتر الجودة.

ث- **المستوى الاعلى:** يتسم هذا المستوى الاعلى بامتلاك العاملين زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات، وفي هذا المستوى نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات، ايجاد الحلول، اختيار البديل الافضل، ومراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه. ويدخل ضمن هذا المستوى فرق عمل ذاتية التوجيه. هذه الاخيرة، هي عبارة عن مجموعات عمل، تقوم باكمال جزء معين من العمل، وهي تتمتع باستقلالية عالية فيما يتعلق بتنفيذ المهام (رامي جمال و اخرون، 2008، الصفحات 136-137).

تطبق الكثير من المنظمات اليوم برامج تمكين العاملين ولكن بدرجات مختلفة، وتضم درجات او نسب او مستويات التمكين بطريقة تصاعدية كالتالي:

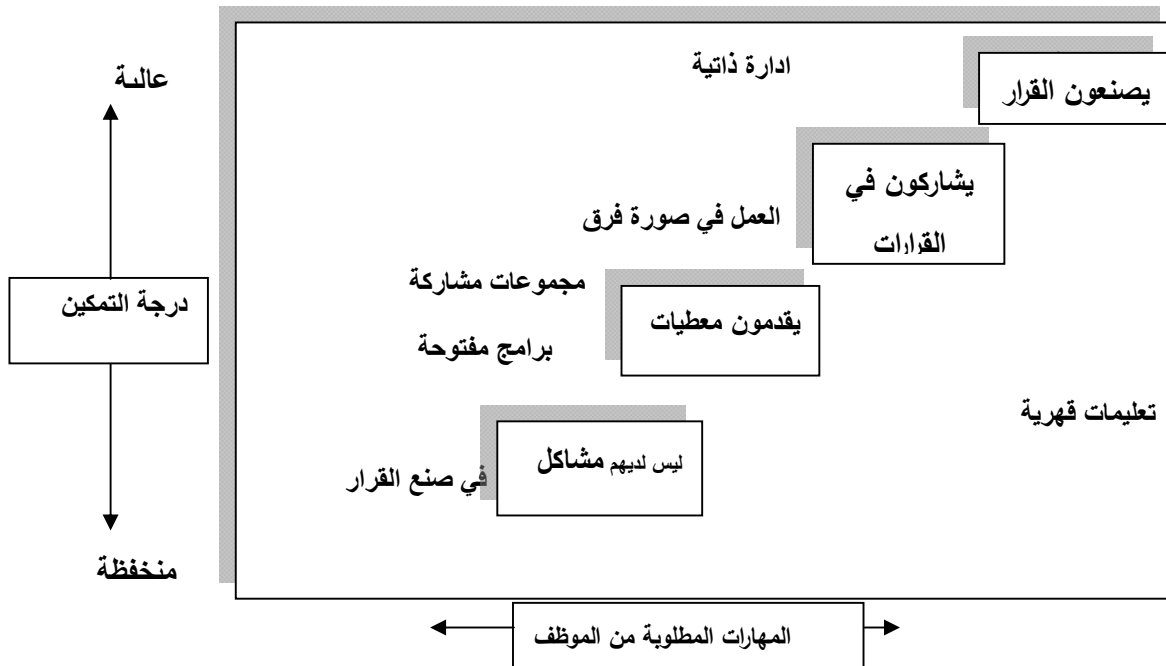
الشكل رقم (05): مستويات التمكين



المصدر: عطية حسين افندي، "تمكين العاملين: مدخل للتطوير والتحسين المستمر"، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2003، ص33.

وبشكل عام يوضح الشكل التالي مستويات التمكين العامة:

الشكل رقم (06) مستويات التمكين العامة:



المصدر: : عطية حسين افندي، "تمكين العاملين: مدخل للتطوير والتحسين المستمر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص33.

من الشكل السابق نستنتج ان تدرج مستويات التمكين تبدا من انعدام سلطة العاملين وينتهي بالتمكين الكامل حيث يشارك العاملون في وضع استراتيجية المنظمة، واذ كان التمكين هو قمة تدخل العاملين واشراكهم في صنع واتخاذ القرارات، فان ذلك يتم على مستوى الافراد ومجموعات العمل، ومن خلال التمثيل للمجموعة او بطريقة الية ونظامية حيث تتناسب المعلومات بحوية كاملة ويتخذ القرار افضل الافراد بغض النظر عن مكائهم و وظيفتهم.(عطية حسين، تمكين العاملين: مدخل للتطوير والتحسين المستمر، للمنظمة العربية للتنمية الادارية، 2003، الصفحات 31-33)

المطلب الرابع: معوقات تطبيق تمكين العاملين

نذكر منها ما يلي :

- ان اغلب القيادات مازالت تزج نفسها في ممارسة ادارة تكتيكية وتتخذ قرارات روتينية وهذا ما يجد من مهام القائد الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي.
 - لم ييدا اغلب المرؤوسين استعداد للمبادرة والابتكار فضلا عن عدم الرغبة في تحمل اعباء اضافية.
 - لازالت الكثير من القرارات والتصرفات التنظيمية بحاجة الى التصديق من مواقع الادارة العليا.
 - عدم الانسجام في الاقوال مع الافعال الادارية.
 - عدم تجاوز المجتمع قيادة المرؤوسين القناعات والمعتقدات التقليدية.
 - البحث عن المثالية دون البدء بالتمكين.(الساعدي، 2010، صفحة 183)
- يمكن تصنيف اهم المعوقات والصعوبات التي تواجه تطبيق عملية التمكين الى معوقات تنظيمية وادارية ومعوقات بشرية(محمد مانع، 2013، صفحة 51) :

1) المعوقات التنظيمية الادارية:

وهي تلك المعوقات التي تتعلق بالمنظمة وهيكلها التنظيمي والسياسات والانظمة المعمول بها في المنظمة وما ينتج عن تطبيقها، ومنها عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج التمكين وجمود الثقافة التنظيمية ورتابة وجمود الهيكل التنظيمي والبيروقراطية السلبية وتخلف السياسات الادارية والمركزية الشديدة، وضعف الوقت وكثرة الاعباء الملقاة على العاملين ورداءة نظام الاتصال داخل المنظمة فوجود نظام سيء داخل المنظمة يؤدي الى ضعف الاتصال بين العاملين وبالتالي عدم اتاحة المعلومات اللازمة في الوقت المناسب للعاملين وقت الحاجة اليها مما يعيق عملية التمكين.

2) المعوقات البشرية:

وهي تلك المعوقات التي ترتبط بالموارد البشرية والعاملين في جميع المستويات التنظيمية، أما لنقص في الموارد البشرية أو لضعف في تأهيلها أو لأسباب شخصية ومجتمعية تتعلق بالشخص. ومنها مقاومة التغيير من قبل المدراء والعاملين أنفسهم وخوف العاملين من تحمل المسؤولية وخوف المدراء على مراكزهم الوظيفية، كما يعد ضعف التدريب والتطوير الذاتي من أهم تلك المعوقات بقاء الفرد جامدا ليس لديه الاستعداد لتطوير ذاته يجعله عنصرا متقادما لا يواكب التغيير وبذلك يلقى اللوم عليه لمشاركته في إعاقة مسيرة التمكين، كما أن هناك الكثير من المعتقدات الخاطئة حول مفهوم التمكين التي تساهم بشكل كبير في تعثر تطبيق منهج التمكين من أبرزها الاعتقاد بأن التمكين يمثل صالح المنظمة دائما والاعتقاد بأن التمكين هو الحل السحري لكل مشكلات التنظيم واستعجال نتائج أو من المعوقات كذلك افتقاد القادة لخصائص القائد التحويلي الذي يشجع على التغيير ويفجر الطاقات الإبداعية لدى العاملين، كما أن تركيز العاملين على نجاحهم الفردي من أهم المعوقات البشرية للتمكين وذلك من خلال تركيزه على نجاحه الشخصي وتفضيله على النجاح الجماعي الذي يعتبر الأساس في نجاح تطبيق التمكين.

ومن خلال استعراض معوقات التمكين وتحدياته، يتبين أن تطبيق التمكين ليس بالسهولة المتوقعة من قبل الكثير من المديرين، إنما هو عملية متشابكة ومتداخلة في عناصرها وأدواتها وأبعادها لذا فإن نجاح المنظمة في تطبيقه يتطلب تضافر وتكاتف الجهود لتذليل العقبات. كما أن تطبيق التمكين يعتمد بشكل كبير على اندماج ومشاركة كل من الإدارة والعاملين على حد سواء لتحقيق النجاح وأهداف المنظمة (الساعدي، 2010، صفحة 183).

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على الإطار النظري للتمكين حيث يمكن استنتاج النقاط التالية:

التمكين الإداري للعاملين هو مفهوم إداري يركز على الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين وتوثيق العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين كونها أساس نجاح العمل الإداري والثقة بالمرؤوسين وجعلهم يتحملون المسؤولية والعمل على تزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم لاكتساب المعارف والخبرات ليكونوا قادرين على ممارسة دور أكبر في المشاركة في اتخاذ القرار وحل المشكلات.

ان الهدف او الفائدة الاساسية من التمكين هي دعم التحفيز الخارجي للعاملين، وذلك عن طريق تهيئة بيئة عمل محفزة داخليا، ونابعة من ذات الفرد، كالاعتزاز بالانتماء للمنظمة وممارسة العمل فيها

الفصل الثاني: تمكين العاملين
كأحد مداخل تخفيض ضغوطات
العمل

تمهيد :

يعتبر موضوع ضغوط العمل امر مهم سراء على مستوى الفرد العامل او المنظمة في تحقيق الاهداف من خلال استراتيجية ادارة المنظمة التي تقوم على العامل الاساسي وهو تمكين العاملين وتنفيذه بالشكل الذي يحقق التوافق في الاهداف بين الفرد والمنظمة. سيتم من خلال هذا الفصل التطرق لضغوط العمل والعلاقة التي تربطه بتمكين العاملين في المنظمة من خلال المباحث التالية:

المبحث الاول: مفاهيم في ضغوط العمل

المبحث الثاني: مساهمة تمكين العاملين في تخفيض ضغوطات العمل

المبحث الاول: مفاهيم في ضغوط العمل

ان المثيرات البيئية سواء منها المادية او السيكولوجية جعلت انسان العصر يتأثر بهذه المثيرات ولا يقف هذا التأثير على مستوى الحياة الخاصة او العامة، بل ينتقل الى بيئة العمل ويتمثل هذا التأثير في حدوث الضغوط الانسانية التي تجعل الانسان قلق وسهل الاستشارة والانفعال الامر الذي ينعكس على ادائه الوظيفي وعلاقته مع زملائه ورؤسائه وربما على صحته النفسية والجسدية.

المطلب الاول: ماهية ضغوط العمل

ترجع كلمة ضغوط (STRESS) الى الكلمة اللاتينية Stringer والتي تعني يسحب بشدة وقد استخدمت كلمة ضغوط في القرن الثامن عشر لتعني اكراه وقسر وجهد قوي، واجهاد وتوتر لدى الافراد او اعضاء الجسم وقواه العقلية.

كما ان الضغوط هي مفاهيم جاءت من الفيزياء وهي بهذا المفهوم تعني المضاعفات التي تؤثر على حركة ضغط الدم في الجسد، اما في علم النفس فتعني الضغوط المطالب التي تجعل الكائن الحي او الفرد يتكيف ويتعاون لكي يتلاءم مع ما حوله وتتمثل الضغوط النفسية في القلق، الاحباط، الصراع والنزاع عدم الارتياح والشعور بالألم.

ولا شك ان هذه الضغوط عادة ما تقود الى العديد من المشكلات النفسية والجسدية التي تجعل الفرد غير قادر على العطاء والانتاجية وخصوصا في مجال العمل.

يرى (كويك) ان الضغوط تتخذ اصولها من المتطلبات التنظيمية والحياة الشخصية، فأبي متطلبات سواء كانت طبيعية وفسولوجية او نفسية تعد من برامج العيش والحياة تعرف بانها مثيرات ضاغطة، واستجابة الضغوط تظهر كنتيجة اتفاعل الفرد وردة فعله للمثيرات الضاغطة. (المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2006، صفحة 2).

ويعرف مفهوم الضغوط على اساس انه المثيرات النفسية والفسولوجية التي تضغط على الفرد وتجعله يصعب عليه التكيف مع المواقف وتحول دون ادائه بفعالية، وفي الواقع هناك تعريفات عديدة للضغوط بجانب التعريفات التي اوردها هنا، ولكن اغلب التعريفات قد تذكر ان الضغط يتسبب لواسطة مثير خارجي وذلك المثير يمكن ان يكون مثيرا ماديا او نفسيا، والفرد عادة ما تكون له استجابة ما لذلك المثير، وعليه فالضغط هو قابلية الفرد للتأقلم والاستجابة مع المثير الخارجي الذي يصنع مطالب نفسية ومادية تفوق طاقة الفرد للاستجابة لتلك المطالب. (المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2006، صفحة 2)

اما العالم (سلاي) فعرف الضغوط على انها امراض التكيف والضغوط عبارة عن تجارب غير محببة يسعى الفرد الى منع حدوثها مرة اخرى كما يسعى الى تناسيها. (فرح ياسر، 2008، صفحة 174)

في حين يعرف (سيلاغي) واخرون ضغوط العمل بانها تجربة ذاتية تحدث اختلال نفسي لدى الفرد وتنتج عن عوامل البيئة الخارجية او المنظمة او الفرد نفسه (ميسون سليم، 2009، صفحة 9).

اما العالم (براون) فعرف ضغوط العمل على انها استجابات نفسية وجسدية وسلوكية للأفراد في مواقف تكون متطلباتها الحالية أكبر من قدرات الافراد على التأقلم معها. (عيسى ابراهيم، 2009، صفحة 16)

وبصفة عامة يمكن تعريف ضغوط العمل على انها:

حالة عدم التوازن بين متطلبات البيئة وقدرات الفرد على الاستجابة لتلك المتطلبات. (المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2006، صفحة 1)

المطلب الثاني: انواع ضغوط العمل

هناك انواع متعددة لضغوط العمل يمكن تصنيفها وفق عدة معايير نذكر منها معيار الاثر، معيار الشدة، ومعيار المصدر.

1) وفق معيار الاثر:

وفق هذا المعيار نجد نوعين من الضغوط هما الضغوط الايجابية والضغوط السلبية.

● **الضغوط الايجابية:** هي عبارة عن تلك الضغوط التي تكون مهمة وضرورية للمورد البشري والمنظمة، فبالنسبة للمورد البشري تعمل الضغوط الايجابية على رفع دافعيته وتحسين ادائه ومن ثم تحقيق النجاح، اما بالنسبة للمنظمة فان الضغوط الايجابية تكون بمثابة الوسيلة الفعالة للرفع من حيوية واداء المورد البشري وكذا كسر الكسل والملل الناتج عن الروتين في العمل وهو ما ينعكس في الاخير بالإيجاب على كمية وجودة الانتاج. (شاطر، 2010، صفحة 79)

● **الضغوط السلبية:** هي عبارة عن تلك الضغوط التي يكون لها انعكاس سلبي على المورد البشري والمنظمة، حيث تسبب للمورد البشري انخفاضاً في الدافعية وشعور بالإرهاق والقلق والتشاؤم من المستقبل، اما بالنسبة للمنظمة فان الضغوط السلبية تحملها تكاليف باهظة ناتجة على انخفاض الرضا الوظيفي للموارد البشرية، وكذا حوادث العمل والتسرب الوظيفي.

2) وفق معيار الشدة:

وفق هذا المعيار نجد ثلاث انواع من الضغوط هي الضغوط البسيطة، الضغوط المتوسطة، والضغوط الشديدة.

● **الضغوط البسيطة:** هي تلك الضغوط التي تستمر لوقت قصير قد يبلغ دقائق او ساعات، او هي عبارة عن تلك الاحداث البسيطة التي يتعرض لها المورد البشري في العمل او خارجه.

● **الضغوط المتوسطة:** هي عبارة عن تلك الضغوط التي تستمر من ساعات الى ايام مثل فترة العمل الاضافية، زيارة شخص غير مرغوب فيه.

● **الضغوط الشديدة:** هي عبارة عن تلك الضغوط التي تستمر لوقت طويل، فقد تصل الى أشهر او سنوات، مثال ذلك الفصل من العمل، غياب شخص عزيز عن العائلة.

3) وفق معيار المصدر:

هنا نجد اختلاف كبير بين الباحثين والكتاب نظرا لتعدد مصادر ضغوط العمل، ومن بين هذه التصنيفات نجد الضغوط الناتجة عن البيئة المادية، الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية، والضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري.

● **الضغوط الناتجة عن البيئة المادية:** هي تلك الضغوط التي يتعرض لها المورد البشري نتيجة توفر ظروف مادية غير ملائمة مثل ضعف الإضاءة، الضوضاء.

● **الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية:** هي تلك الضغوط الناتجة عن التفاعلات الاجتماعية ما بين الموارد البشرية داخل مواقع العمل مثل الصراعات التي قد تحدث بين الأفراد أو الجماعات، أو خلاف مع الرئيس المباشر.

● **الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري:** وهي تلك الضغوط التي تنتج عن الفروقات الفردية ما بين الموارد البشرية مثل الاختلاف في الجنس الاختلاف في العرق والديانة. (شاطر، 2010، صفحة 79)

المطلب الثالث: مصادر ضغوط العمل

ان الضغوط كما عرفت سابقا هي عبارة عن تجارب الفرد مع العديد من المواقف والمتطلبات، فان ثمة متطلبات عديدة يواجهها الفرد في حياته اليومية، والتي تنتج عنها مصادر عديدة للضغوط.

ويمكن نذكر مصادر هذه الضغوط فيما يلي:

1. المصادر التنظيمية

يمكن فهم ومعرفة الضغط الناتج عن مصادر تنظيمية على اساس ثلاث مستويات في أي منظمة وهي: المستوى التنظيمي، المستوى الجماعي المستوى الفردي.

● **المستوى التنظيمي:** اشارت اغلب الدراسات الى وجود علاقات متبادلة ايجابية ومتعادلة وسلبية بين عناصر ترتبط بالوظيفة مثل الراتب والمشكلات الصحية، وقد دفعت هذه النتائج الى اجراء دراسة دقيقة لعناصر كل وظيفة على حدي مثل التنوع، وحرية اتخاذ القرارات، والتغذية العكسية وعلاقتها بالنتائج المترتبة على الضغط النفسي.

● **مستوى الجماعة:** من الممكن ان يتأثر الاداء الفردي والتنظيمي بالعلاقات داخل الجماعات بينها وبين بعضها، فهناك عدد من العوامل تعتبر عناصر فاعلة في الضغوط تشمل عدم التحديد الدقيق للأدوار، ونشاطات الجماعة والتي تولد الضغوط بين الافراد، ومحدودية فرص المشاركة والدعم، صراع داخل الجماعة او مع الجماعات او عدم الاتفاق حول قيادة الجماعة.

● **المستوى الفردي:** تعد كثير من العوامل المذكورة سابقا للضغط على المستوى الفردي

ويمكن حصر المصادر التنظيمية في النقاط التالية:

– خصائص العمل المادية.

– الغموض الوظيفي.

– حمل العمل الزائد. (صلاح الدين، 1992، صفحة 184)

– ثقافة وقيم العمل السائدة.

– الهيكل التنظيمي.

2. المصادر الشخصية

تختلف المصادر الشخصية بوضوح عن تلك المصادر الملزمة للوظيفة او شخصية الفرد وهي في الواقع عوامل في حياة الفرد يمكن ان تولد الضغط، وقد تسبب الاحداث التي تؤثر في اسرة الفرد وعاداته الاجتماعية وحياته الخاصة وارتفاع مستوى الضغط الى حد يتجاوز المقياس العادي للتوافق.

ويمكن تلخيص هذه المصادر في النقاط التالية:

– نمط الشخصية.

– التوافق بين الفرد والوظيفة.

– الدوافع الشخصية والطموحات الوظيفية.

– مرحلة النمو الوظيفي.

3. المصادر البيئية

من الممكن ان تكون للبيئة تأثيرات متعددة وشائكة سنجد منها مصادر داخل وخارج مكان العمل.

تشمل المصادر الخارجية على سبيل المثال الحالة الاقتصادية العامة والاتجاهات التي تم التنبؤ بها يمكن ان يسبب التذبذب في الوضع الاقتصادي صعودا او نزولا في الضغط النفسي، فمع الظروف الاقتصادية السيئة يظهر القلق حول الوظائف وسبل العيش وما شبهها.

اما المصادر الداخلية فقد تضعف او تخفف من حدة الضغط تولد عملية الدمج او الضم المحتملة قلقا حول الوظائف مثلما تفعل تغيرات في مجال العاملين وتقنية المكاتب على ان التأثيرات الضاغطة للتقنية قد تتلاشى بمرور الوقت وقد تشمل البيئة الداخلية ايضا على مصادر اخرى للضغط ترتبط بالصحة والسلامة تقتضي الحوادث والمصانع وتسبب في عدد غير محدود من الاصابات كما ان هنا قلقا متزايد حول

الاثار الطويلة وقصيرة المدى. (صلاح الدين، 1992، صفحة 185)

وتوجد مصادر اخرى لضغوط العمل تنقسم الى قسمين: مصادر تنبع من الاحداث السيئة للحياة ومصادر في الوظيفة (المنظمة العربية

للتنمية الادارية، 2006، صفحة 6)

1) مصادر الضغوط التي تنبع من الاحداث السيئة للحياة

والتي يطلق عليها Life Stress وتشمل ما يلي:

– وفاة أحد الزوجين او الانفصال.

- الفصل من العمل او التغيرات او التعديلات في العمل او التقاعد.
- الزواج او الحمل للسيدات او التغيرات في صحة الفرد.
- التغيرات في الاحوال المالية او الديون المرتفعة.
- التغيرات في الانشطة الدينية(مثل حلول شهر رمضان)او التغيرات في الانشطة الاجتماعية.
- الانتهاكات المحدودة للقانون.

2) مصادر الضغوط في الوظيفة:

والتي يطلق عليها Job Stress وتشمل ما يلي:

- أ- طلبات الوظيفة: حيث تتعرض بعض الوظائف بصورة أكبر من غيرها لإحداث الضاغطة.
- ب- تعارض الدور: حيث ان الضغوط تأتي من تعارض الطلبات على الوظيفة الواحدة.
- ت- غموض الدور: ويحدث هذا عندما يكون الافراد غير متأكدين من احداث او امور والمتوقع كيفية تقسيم اوقاتهم بين الواجبات الوظيفية.
- ث- زيادة او قلة العبء: هناك نوعين من زيادة عبئ العمل احدهما كمي والاخر نوعي فالأول يحدث لاعتقاد العاملين بأنهم يفتقدون المهارات والقدرات المطلوبة لأداء الوظيفة المحددة كذلك يتبين ان عبئ العمل المنخفض يؤدي للضجر والملل وقد يكون كمي او نوعي، العمل المتدني الكمي يشير للشئم الناتج عن اداء اعمال قليلة مع وجود متسع من الوقت، اما عبئ العمل المتدني النوعي فيشير الى غياب الوقف الفعلي المصاحب لكثير من الاعمال الروتينية المتكررة.
- ج- المسؤولية عن الاخرين: يكون الشخص مسؤولا عن الاتصالات والتحفيزات والعقوبات والمكافآت واتخاذ القرارات او التوسط في الخلافات، كلها طلبات تساهم في العبء الاجمالي الملقى على المدير او الرئيس.
- ح- الافتقار الى التأييد الاجتماعي في العمل.
- خ- تقييم الاداء المنخفض والذي يتم بواسطة الرؤساء المباشرين.
- د- البيئة المادية السيئة والتي قد تتسم بالحرارة او الضوضاء، او الاضاءة الضعيفة.
- ذ- الضغوط المتولدة من التغيرات بما يحمله من عدم تأكد للشخص.

وهذه كلها تمثل مصادر للضغوط. (المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2006، صفحة 6)

المطلب الرابع: اثار ضغوط العمل

ان تأثيرات ضغوط العمل متعددة وقد يكون بعضها ايجابي او ضغوط ذات نتائج سلبية اما الضغوط ذات النتائج الايجابية فتشمل تحفيز النفس وزيادة الطموح في حياة أفضل والاستنفار نحو العمل بصورة أكثر جدية، اما الضغوط السلبية فإنها تحمل معها الكثير من النواحي التي تمثل خطورة على حياة الانسان. (المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2006، صفحة 9)

1. الاثار السلبية على الفرد والمنظمة:

وقد حدد (كوكس) النتائج السلبية للضغوط في مجموعة من التأثيرات التالية على الفرد: (احمد محمود ، 2011 ، صفحة 37)

- التأثيرات الشخصية: والتي تشمل القلق، العدوانية اللامبالاة، الاحباط، الحزن والكآبة، التعب والعصبية مع الشعور بالوحدة.
- التأثيرات السلوكية: والتي تضم ارتفاع في حوادث العمل، شرب الكحول، تعاطي المخدرات، السلوك الاندفاعي.
- التأثيرات الادراكية: وتضم عدم القدرة على اتخاذ القرارات السريعة، التركيز المحدود، الحساسية الزائدة اتجاه الانتقادات، الانغلاق العقلي.
- التأثيرات الفسيولوجية: تضم ارتفاع نسبة السكر في الدم، زيادة معدل ضربات القلب، الاحساس اللحظي بالدوار او بالحرارة.
- التأثيرات التنظيمية: تشمل الغياب عن العمل، عدم الاستقرار في العمل، الانعزال عن الزملاء، عدم الرضا الوظيفي، انخفاض ملحوظ في الاداء، قلة الولاء والالتزام التنظيمي.

يترتب على ضغط العمل مجموعة من الاثار السلبية التي تصيب المنظمة والتنظيم المتمثلة في:

- الجانب الاقتصادي للتكاليف المترتبة على الضغوط: وهي تقسيم تكاليف ضغوط العمل وتكاليف الغياب والتوقف عن العمل وتكلفة تعيين عمال جدد وتكاليف غير مباشرة مثل ضعف الروح المعنوية وسوء الاتصال.
- الغياب والتسرب الوظيفي: ان الغياب بالنسبة للفرد قد يؤدي الى تفاقم مشكلة الضغوط نتيجة لما يترتب عليه من مسالة تأخير الترقية اما فيما يتعلق بالمنظمات فإنها قد تعاني كثيرا من تأخير او غياب الموظفين مما يؤدي الى انخفاض الانتاج.
- عدم الدقة في اتخاذ القرارات: ان اتخاذ القرار تحت ضغط يؤدي الى عدم جودة القرارات المتخذة وهذا ما يضع الشخص تحت ضغوط بحيث يتردد في اتخاذ قراره.

2. الاثار الايجابية على الفرد والمنظمة:

من اهم الاثار الايجابية المترتبة على ضغوط العمل تتمثل فيما يلي: (مبارك بن فالج، 2010، صفحة 37)

- قد تؤدي ضغوط العمل الى اقتراب وتلاحم الزملاء مع بعضهم لمواجهةها مما يؤدي الى رفع الروح المعنوية بين العاملين ورفع مستوى الاداء على الاستقرار في الحياة العملية في المنظمة وتحقيق الاداء المتميز.

- قد يؤدي كذلك الى تدعيم وتقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المنظمات المختلفة حيث تقتضي تلك الضغوط وجود الاتصال والتعاون المشترك بين القائم بالعمل وبقسة زملائه من اجل التعاون في مواجهة تلك الضغوط او الوقاية من حدوث مشكلات تؤثر في العاملين كافة.
- وجود ضغوط العمل قد يزيد احساس الفرد بالتحدي، وهو ما يؤدي الى تنمية المعارف لدى الفرد وثارة الدوافع لدى قيامه بالعمل والسعي لتحقيق متطلباته المختلفة، رغبة في تحقيق الذات والتأكيد على القدرة في القيام بالعمل.
- قد يؤدي الى زيادة مهارات العاملين العلمية ورفع كفاءتهم في اداء الاعمال الموكلة إليهم.
- قد تؤدي ضغوط العمل الى اكتشاف القدرات المتميزة من بين العاملين بالمنظمات المختلفة من خلال مواجهة ضغوط العمل فقد توجد تحديات متعددة في العمل يجب مواجهتها لتحقيق اهداف المنظمة من خلال مواجهة تلك التحديات تتضح قدرات الافراد وكفاءاتهم ومستوياتهم المهنية والعلمية التي يعبرون عنها من خلال المواقف العلمية المختلفة.
- قد يؤدي الخوف من الفشل نتيجة ضغوط العمل الى زيادة تركيز الفرد في العمل والتركيز على نتائج العمل مما يؤدي للشعور بالانجاز والمقدرة على العودة للحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة التجربة الغير السارة والتغلب على ضغوط العمل.

المبحث الثاني: مساهمة تمكين العاملين في تخفيض ضغوط العمل

ان اداء العاملين داخل المنظمات يعكس اداء وصورة المنظمة بشكل عام، لذلك فان اداء المنظمة مرتبط بمدى قابلية وتقبل الافراد العاملين بها لمختلف التغيرات التي تتم في المنظمة وتفاعلهم معها، لذا وجب على المنظمة ان توفر لهم البيئة التنظيمية الملائمة لهم، ليكونوا بالجدية المطلوبة والمتوقعة منهم في اداء مهامهم.

المطلب الاول: أثر المهمة في تخفيض ضغوط العمل

يعمل التمكين على زيادة شعور العاملين بالرضا لأنهم يشعرون بقدر اقل من الضغوطات عند قيامهم بالمهمة الموكلة إليهم من طرف القادة، فالتمكين يشعر الافراد العاملين بقدرتهم على انجاز هذه المهمة من خلال اعطاء الحرية للفرد في اتخاذ القرارات الحاسمة من اجل انجاح مهمة العمل دون اللجوء او انتظار الموافقة من الرئيس.

التمكين هو أحد اشكال الاثراء الوظيفي لأنه يعمل على رفع مستوى شعور العاملين بالرضا عن ادائهم والارتياح في بيئة عمل المنظمة وهذا ما ينعكس على ادائهم بالإيجاب وانخفاض مستوى الضغوط التي تواجههم في عملهم.

ان العلاقة بين اداء المهمة وضغوط العمل التي يمكن ان تواجه الفرد العامل هي علاقة يمكن ان نحددها في اتجاهين:

- اداء المهمة يتبع ضغوط العمل: أي كلما كان هناك حرية لدى العمال في اداء مهامهم مع اعطائهم صلاحيات من اجل انجاح هذه المهمة كلما انخفض مستوى الضغوط لديهم هناك علاقة عكسية.
- ضغوط العمل تتبع اداء المهمة: أي عند انخفاض مستوى ضغوط العمل يؤدي هذا الى ارتفاع مستوى الرضا عن اداء المهمة.

المطلب الثاني: أثر القوة في تخفيض ضغوط العمل

ان القوة الشخصية التي يمتلكها الفرد العامل عند تمكينه من طرف الادارة لها أثر مباشر على اداء الفرد ونتاجيته، لان القوة هي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد والتي تكون محددة في انجاز المهام، هذا الامر الذي يجعل الفرد الممكن يشعر بانه عنصر مهم وفعال داخل المنظمة وذلك من خلال مشاركته من طرف الادارة في السلطة واتخاذ القرار في المهام التي ترى فيها المنظمة ان هذا الفرد لديه قوة تمكنه بالقيام بمهام في مجال معين ويستطيع تحقيق الاهداف المسطرة.

ان خلق جو ملائم في المنظمة وهذا من خلال سعي الادارة لتقدم جهود لمشاركة الافراد العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين، امر مهم يجعل الافراد يشعرون بالرضا وبالتالي انخفاض في مستوى الضغوط التي تواجههم اثناء قيامهم بأعمالهم في المنظمة.

المطلب الثالث: أثر الالتزام في تخفيض ضغوط العمل

ان اكتشاف مصادر التزام الافراد العاملين لاستراتيجية المنظمة المتبعة في عملية التمكين، يساعد ادارة المنظمة على معرفة احتياجات الافراد سواء الاحتياجات الاجتماعية المادية او المعنوية من اجل توفيرها الامر الذي يجعل الفرد العامل يشعر بانه مهم من خلال التزام المنظمة باحتياجاته ورغباته من خلال توفيرها وخلق بيئة تنظيمية مناسبة تساعد الفرد على اداء مهامه، فالتزام المنظمة بتوفير احتياجات عمالها يقابله التزام العمال بأداء مهامهم.

الالتزام يعتبر حافز غير مباشر من المنظمة لعمالها يجعلهم يقدمون الاداء الافضل ويساهم في رفع انتاجيتهم، بالتالي تقليص الشكاوى، وانخفاض نسبة الغياب وكل هذا يصب في انخفاض مستوى ضغوط العمل لدى الافرا

المطلب الرابع: أثر الثقافة في تخفيض ضغوط العمل

تعتبر ثقافة المنظمة عامل اساسي في نجاح عملية التمكين من عدمه، فاذا كانت المنظمة تملك ثقافة قادرة على تعزيز شعور العامل بالتمكين، هذا الامر لا يكون الا إذا توفرت استراتيجية التمكين واسلوب تنفيذ ناجح يجعل المنظمة والفرد في مستوى عالي من القدرة والفاعلية في اداء المهام.

ان نجاح التمكين متعلق بالثقافة السائدة للمنظمة سواء داخليا او خارجيا، فالمنظمة التي لديها بيئة ثقافية قائمة على تمكين عمالها سينعكس ذلك عليها بالإيجاب من خلال تعزيز وتحسين الانتاج من طرف العمال الممكنين بالإضافة الى تقليل تكاليفها وتحقيق المونة في العمل.

ان العلاقة بين ثقافة المنظمة ضغوط العمل هي علاقة عكسية فاذا كانت ادارة المنظمة قوية وجيدة في وضع استراتيجيات التمكين فانه سيحقق لها التحسين في الاداء وارتفاع مستوى الرضا لدى عمالها وبالتالي انخفاض في ضغوط العمل التي قد تواجههم.

اما الادارة السيئة والضعيفة في وضع استراتيجيات التمكين فإنها تزعزع الثقة داخل المنظمة بين الادارة والعمال، الذي بدوره قد يؤدي الى عدم الرضا عن الاداء والشعور بالإحباط وبالتالي ارتفاع مستوى ضغوط العمال

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على العلاقة التي تربط تمكين العاملين و ضغوط العمل حيث استنتج ما يلي :

ضغوط العمل هي المضاعفات التي تؤثر على حركة ضغط الدم في الجسد او هي المطالب التي تجعل الكائن الحي او الفرد يتكيف و يتعاون لكي يتلائم مع ما حوله و تتمثل هذه الضغوط في القلق و الاحباط، الصراع و النزاع و عدم الارتياح و الشعور بالالم.

ان العلاقة بين ثقافة المنظمة و ضغوط العمل هي علاقة عكسية فاذا كانت ادارة المنظمة قوية وجيدة في وضع استراتيجيات التمكين لدى العاملين فان ذلك سيحقق لها التحسن في الاداء و ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى عمالها و بالتالي انخفاض في ضغوط العمل التي قد تواجههم.

الفصل الثالث: دراسة حالة
مؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة
بسكرة

المبحث الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى نظرة عامة حول مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة من خلال تعريفها والتطرق إلى هيكلها التنظيمي إضافة إلى أهمية و أهداف المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها.

المطلب الأول: نظرة عامة حول مطاحن الزيبان

أولا : نشأة وتعريف مطاحن الزيبان

إن فكرة إنشاء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ترجع إلى وزارة الصناعات الخفيفة خلال المخطط الرياعي 74-76، الذي تم عرضه في الجرائد الرسمية فتقدمت المؤسسة الاسبانية ACEH التي اهتمت بالجانب العمراني، والمؤسسة الايطالية OCERIM التي اهتمت بالتجهيز، أما المخطط فقد درس من قبل مؤسسة فرنسية، أما المؤسسة الجزائرية COOMAD تولت تسوية الأرضية بالتعاون مع المؤسسة الاسبانية، وفي 15 سبتمبر 1978 تمت التجارب الأولى على آلات فارغة وفي 16 أفريل 1983 وهي مملوءة وعند نجاحها شرعت مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة في الإنتاج في 02 ماي 1983، كانت الوحدة تسمى SEMPAK وفي 1994 بدأ توسع الوحدة وفي 01 جانفي 1995 دخول المطحنة الجديدة مرحلة الإنتاج وفي أكتوبر 1995 تم تجديد المطحنة القديمة، أما في 02 أكتوبر 1997 تم إنشاء الشركة التابعة لمطاحن الزيبان "القنطرة" على شكل شركة مساهمة تابعة لمجمع الرياض سطيف.

تقع مطاحن الزيبان في الجنوب الشرقي لمدينة القنطرة على الطريق الوطني رقم 3 الرابط بين القنطرة و ولاية بسكرة وهي تبعد عن الولاية بـ 55 كلم ، وهي مؤسسة عمومية اقتصادية على شكل شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 235.000.000 دج ابتداء من 1990 ليصل رأس مالها في سنة 2009 إلى 896.260.000 دج، تابعة للشركة الأم الرياض سطيف (مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها)، وهي من بين 8 وحدات تابعة لها تتوزع في شرق ووسط وجنوب التراب الوطني، والوحدة تتمتع بالاستقلالية في أداة شؤونها ونشاطها والشركة الأم تعتبر كوسيط بين شركة تسيير (SGP) وبين مطاحن الزيبان وتعود لها القرارات المركزية والحساسة أي أنها تتمتع بالشخصية المعنوية.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة من الأقسام التالية :

- 1) **الرئيس المدير العام** : وهو يعد المسؤول الأول الذي يشرف على تسيير المؤسسة من جميع النواحي ، بالإضافة إلى الإشراف على رؤوساء الهياكل والمصالح داخلها .
- 2) **أمانة الرئيس المدير العام** : مهامه مرتبطة بالرئيس المدير العام فهي تعتبر وسيط بينه وبين باقي مصالح المؤسسة ، فهي تعمل على توصيل تعليمات المدير العام لمختلف المصالح .
- 3) **هيئة إعادة الهيكلة ،دراسة السوق والاتصال** : تتمثل مهامها في دراسة إعادة هيكلة المؤسسة ، دراسة السوق الذي تنشط فيه المؤسسة ، تنظيم المشاركة في المعارض الإقتصادية وكذا تمثيل المؤسسة من الناحية الإعلامية وكذا الإشهار لمنتجات المؤسسة .
- 4) **المستشار القانوني** : يتلخص دور المستشار القانوني في تمثيل المؤسسة أمام الجهات القضائية المختصة بموجب تفويض من المديرية العامة كعضو في اللجان المختلفة كلجنة الصفقات .
- 5) **مصلحة النظافة والأمن** : تقوم هذه المصلحة بالمحافظة على نظافة المؤسسة وأمنها وتنقسم إلى فرعين هما : - فرع الأمن : خاص بالأمن العام للمؤسسة من حراسة ومراقبة وإعطاء تأشيرة الدخول ، الأمن الصناعي .

- فرع النظافة : وهو المسؤول عن التنظيف الدوري ، ومراقبة مستوى المخزون .
- (6) مصلحة مراقبة التسيير وإعادة التقييم: تعد من أهم المصالح الموجودة داخل المؤسسة وتمثل مهامها في إعداد الميزانية التقديرية للمؤسسة ، إعداد التقارير الثلاثية والسادسية ، وإعداد التقارير السنوية وإلى ماغير ذلك .
- (7) هيئة الإحتساب : تعد وظيفة الإحتساب وظيفه مستقلة تهتم بتقييم مراقبة العمليات على مستوى مصالح المؤسسة .
- (8) دائرة الإستغلال : تعتبر دائرة تقنية تهتم بتحويل القمح من المادة الخام إلى منتجات نهائية ، وتتكون هذه الدائرة من عدة مصالح: مصلحة الصيانة ، مصلحة التمويل ، مصلحة تسيير المخزون ، المخبر ، مصلحة الإنتاج.
- (9) المصلحة التجارية: وتتكون من ثلاث مصالح:
- مصلحة التوزيع: حيث تتكفل المؤسسة بنقل منتجات إلى نقاط البيع المحددة
- مصلحة النقل والوسائل العامة : تنقسم هذه المصلحة إلى فرعين: فرع النقل- فرع الوسائل العامة ، يشرف عليهما رئيس المصلحة .
- مصلحة المبيعات : وهي المسؤولة عن التعامل المباشر مع الزبائن
- (10) مصلحة الموارد البشرية : تعمل على تطبيق سياسة المؤسسة فيما يخص تسيير الموارد البشرية وهي تضم ثلاث فروع : فرع الأجور ، فرع تسيير الموارد البشرية ، فرع المراسل الاجتماعي .
- (11) مصلحة المحاسبة والمالية : مهمتها رصد ومسايرة التدفقات المختلفة المتوجهة لنشاط المؤسسة ، مهما كانت طبيعتها ، وتضم هذه المصلحة الفروع التالية :
- فرع الإستغلال : يهتم هذا الفرع بجانب النفقات التي تقوم بها المؤسسة .
- فرع الإيرادات : يختص بالإيرادات الناتجة عن عملية البيع التي تقوم بها المؤسسة
- فرع متابعة الإستثمارات : وهو مسؤول عن التحركات الخاصة بإستثمارات المؤسسة .

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة واستراتيجياتها

1. بعض الاستراتيجيات المنتجة في مؤسسة مطاحن الزيبان- القنطرة :

يوجد مفهوم خاص للإستراتيجية في المؤسسة, حيث عرّفها مستشار التوجيه على أنها هي التي تقوي مكانة المؤسسة في السوق وتخلق الثروة ومناصب العمل.

إن الإستراتيجية الأكثر إتباعا في المؤسسة هي إستراتيجية السيطرة بالتكاليف وكذا إستراتيجية التميز (فأساس اعتماد هذه المؤسسة على هذه الاستراتيجيات هي قواعد السوق أي قانون الطلب والعرض). ولكن هناك استراتيجيات أخرى متمثلة في :

إستراتيجية التنوع: بمعنى التنوع في الحجم على حسب احتياجات الزبائن وفي المنتج كذلك.

إستراتيجية التخصص: حيث أنها متخصصة في السميد والطحين.

إستراتيجية تجارية: تشتري منتوجات وتقوم ببيعها (شراء العجائن الغذائية وبيعها).

وتهدف إلى توجه جديد ألا وهو إنتاج كسكس الشعير.

2. المنافسة: كثيفة باعتبارها موجودة في قطاع الصناعات الغذائية, حيث أن هناك

مؤسسات رائدة في الجزائر مثل: (سفينة _ Sim) التي تجعل مؤسسة مطاحن الزيبان _ القنطرة تواجه منافسة شرسة.

طبيعتها: إن المنتج يحظى بمنافسة محلية (مطاحن الكبرى للجنوب بسكرة, مطاحن البركة زريبة الوادي) , وأنها جهوية كذلك في الشرق إلا أننا من خلال ملاحظتنا نعتقد أنها منافسة وطنية بما أن المنتوجات تصل إلى السوق المحلي والجهوي.

3. أهداف المؤسسة: إن المؤسسة أمام منافسة قوية من المنتجات الوطنية الخاصة

والعمومية وحتى الأجنبية ولكي يتسنى لها جذب المستهلك لطلب منتجاتها سطرت مجموعة من الأهداف التي تحاول تحقيقها وتمثل فيما يلي :

* الوصول إلى أكبر جمهور من المتعاملين الاقتصاديين للفت انتباههم وجلب اهتمامهم لعلامتها التجارية في النوعية أولاً ودائماً.

* تغطية رغبات المستهلكين والأسر الصغيرة خاصة والمجموعات المحلية عموماً.

4. سياسة المؤسسة: إن القدرات الإنتاجية والوضع المالي المريح للشركة الفرعية

مطاحن الزيبان القنطرة هما عاملان مشجعان على انتعاش السياسة التجارية ولن تدخر أي جهد في ترجمة هذه السياسة إلى أفعال:

* التوضيح في الشفافية للممارسات والخدمات التجارية مع الشركاء (الزبائن، المساهمين، والمحيط...).

* ترقية ثقافة الإصغاء إلى الزبون والتكفل النظامي لكل الشكاوى.

* تكوين وتحسيس مجموعة العمال.

* الاتصال في الداخل لتفاعل كل العمال، وفي الخارج لضمان جودة الخدمة والمنتج.

* التحديث وصيانة طاقة الإنتاج.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض مفصل للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية، من حيث تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي لإجابات بيانات العينة على محاور الاستبيان، والأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول: مجتمع وعينة وأدوات الدراسة

أولاً: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة: "يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع المفردات التي تتوافر فيها خصائص المطلوب دراستها وبالتالي فان مجتمع هذه الدراسة يمثل في عينة من موظفي مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة
عينة الدراسة: نظرا لكون مجتمع الدراسة، يعد مجتمع مفتوح وغير محدد وكبير ونظرا لل صعوبات الميدانية فقد تم اختيار عينة عشوائية وتوزيع 50 استبيان على افراد العينة وفيما يلي جدول يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيانات:

جدول رقم (02): كيفية توزيع وجمع استبيان على عينة الدراسة

البيان	عدد
عدد الاستبيانات الموزعة	50
عدد الاستبيانات المسترجعة	48
عدد الاستبيانات الملقاة (غير الصالحة) بسبب عدم اكمال المستجيب الإجابة على كل عبارات الاستبيان	8
عدد الاستبيانات الصالحة	40

المصدر: من إعداد الطالب

ثانيا: طرق جمع البيانات

يتطلب اعداد أي دراسة جمع المعلومات التي تحيط بالموضوع وتصب في فحواه، وتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات للحصول على البيانات المطلوبة وتمثل فيما يلي:

01- الوثائق والسجلات: حيث تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التعريفي بالمؤسسة وامكانياتها والبيانات الخاصة بالمهيكل التنظيمي.

02- الاستبيان: " يعتبر الاستبيان الأداة الأكثر استخداما في البحوث الاجتماعية والإنسانية إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المبحوثين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان عادة باليد أو من خلال ارسالها الى المبحوثين عبر البريد وغيرها"

03- ثالثا: حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة الميدانية فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة
- **الحدود الزمنية:** امتدت الدراسة خلال 2020/2019.
- **الحدود البشرية:** شملت هذه الدراسة مجموع من موظفي المؤسسة على حسب الجنس، السن، كما هو مبين في الجزء الأول من الاستبيان
- **الحدود الموضوعية:** اهتمت الدراسة بالمحاور المرتبطة بكل من أبعاد التمكين (تحديد المهمة + القوة + الالتزام + الثقافة) واستقصاء حول درجة ضغوط العمل في مؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة ولاية بسكرة.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

كما ذكرنا سابقا فإنه تم الاعتماد على الاستبيان كأداة جمع البيانات.

أولاً: محاور الاستبيان الدراسة

ومن أجل تيسير اجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ودقة في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضاً الدراسات السابقة ومدى الوضوح الأسئلة والعبارات الاستبيان لتمكن أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل موضوعية بالإضافة إلى آراء والاقتراحات بعض الأساتذة المحكمين في ذلك للاستفادة من معلومات تساهم في تصميم الاستبيان وهذا من أجل التأكد من أنها تقيس فعلا ما وضعت لقياسه ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان، ومدى شمولها لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، تم الأخذ بوجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تعديل الاستبيان حيث تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة وأنه خلصنا إلى بناء الاستبيان متكون من **32** عبارة وتضمن الاستبيان جزئين على النحو التالي:

1. **الجزء الأول:** يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الديمغرافية عن أفراد عينة الدراسة
2. **الجزء الثاني:** يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى محورين كما يلي:
 - ♦ **المحور الأول:** يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في **التمكين** ، والذي احتوى على (22) عبارة وقسمت على (05) أبعاد كما يلي:
 - البعد الأول: ويمثل: **تحديد المهمة** احتوى على (04) عبارات.
 - البعد 02: ويمثل **القوة** احتوى على (05) عبارات.
 - البعد 03: ويمثل **الالتزام** احتوى على (04) عبارات.
 - البعد 04: ويمثل **الثقافة** احتوى على (05) عبارات.
 - ♦ **المحور الثاني:** يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في **مستوى ضغوط العمل** في المؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة ولاية بسكرة والذي احتوى على (12) عبارات.
 - ♦ **البعد الأول:** ويمثل: **غموض العمل** احتوى على (03) عبارات.
 - ♦ **البعد 02:** ويمثل **صراع العمل** احتوى على (03) عبارات.
 - ♦ **البعد 03:** ويمثل **عبئ العمل** احتوى على (03) عبارات.
 - ♦ **البعد 04:** ويمثل **ظروف العمل** احتوى على (03) عبارات.

ثانيا: مقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان

كما وضحنا سابقا فانه روعي في صياغة عبارات الاستبيان طريقة تتيح للمستجوبين فرصة الإجابة عنها بكل وضوح ووفقا للدراسات السابقة فان معظمها تعتمد على مقياس ليكرت (**Likert Scale**) الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وتمثل رقميا (1،2،3،4،5) على التوالي:

جدول رقم (03): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة/الترميز	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale)

لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات الاستبيان: فانه تم اعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث: المدى: لتحديد مجالات ل مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان الدراسة حيث تم حساب المدى و يساوي = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) = $4 = (5-1)$ وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس، طول الفئة $0.8 = 5/4$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلا : $1.80 = 0.8 + 1$ فنحصل على مجال $[1 - 1.80]$ وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جدا . وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

جدول رقم (04): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح

مجال المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	مستوى توفر (تقييم)
من 01 إلى 1.80 درجة	غير موافق بشدة	درجة منخفضة جدا
من 1.81 إلى 2.60 درجة	غير موافق	درجة منخفضة
من 2.61 إلى 3.40 درجة	محايد	درجة متوسطة
من 3.41 إلى 4.20 درجة	موافق	درجة مرتفعة
من 4.21 إلى 5 درجة	موافق بشدة	درجة مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المرجع: د.طويطي مصطفى، د.وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ

”أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي“ - معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية ،

التجارية و علوم التسيير - جامعة البويرة ، بتاريخ 30 جوان 2014، متوفر على الرابط <http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327> .

ص 110-111.

✓ ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار اقل قيمة للانحراف معياري بينهما.

✓ حساب الوزن النسبي للمتوسط الاستجابات المستجوبين يساوي = (المتوسط الحسابي * 100) / 5

ثالثا: اختبار توزيع بيانات العينة والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

01: اختبار كشف التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) للبيانات

يجب تحديد ما إذا كان بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على المتغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية اخرى. وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع البيانات الاستبيان وهي (طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov، طريقة حساب معاملي الالتواء والتفلطح وطريقة اختبار Shapiro-Wilk)، وفي باستعانة برنامج spss وعند إجراء استكشاف نوع توزيع البيانات فان اختبار (Tests of Normality) فانه يعطي لنا مخرجات معًا لكل من (اختبار Kolmogorov-Smirnov، واختبار Shapiro-Wilk) في جدول واحد، و-أي منهما نستدل على نوع التوزيع؟ فان نعتمد على القاعدة التالية: أن اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي من 50، في حين نستدل بنتائج اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد العينة اقل من 50. والجدول التالي بين نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality):

جدول رقم (05) نتائج (Tests of Normality) لبيانات إجابات أفراد العينة

نوع التوزيع	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			
	Sig	df	Statistic	Sig	Df	Statistic	
طبيعي	.0740	04	.9400	.0910	04	90.12	المحور الأول: تمكين العاملين
طبيعي	.8700	04	850.9	.2000	04	0710.	المحور الثاني: ضغوط العمل

قاعدة: هي إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ أو (مستوى المعنوية sig) أكبر من 0.05 فان البيانات تتبع توزيع طبيعي.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

من خلال الجدول أعلاه فإننا نستدل ب نتائج اختبار (Shapiro-Wilk) وتظهر أن مستوى المعنوية sig للمحور المتعلق التمكين بلغت sig=0.074 هي أكبر من (0.05)، وأيضاً بالنسبة لبيانات المحور الثاني : درجة ضغوط العمل بلغت قيمة 0.870 = sig وهي أكبر من 0.05 ومنه بيانات إجابات العينة على جميع العبارات محاور الاستبيان تدل على إتباع البيانات إجابات أفراد العينة للتوزيع الطبيعي. ومنه في دراستنا سنستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية الوصفية والاستدلالية لتحليل إجابات وأراء افراد العينة واختبار الفرضيات الدراسة وفيما يلي شرح للأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

02: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: Statistical Package for the Social Sciences) وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية كما هو موضح في فيما يلي:

الجدول رقم (06): التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS

الأداة الإحصائية	شرحها
التكرارات والنسب المئوية:	لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة؛
الرسوم البيانية	لتمثيل البياني للقيم مؤشرات الإحصائية
المتوسط الحسابي:	يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما، حيث أن استخدامه لإجابات عينة الدراسة على الاستبانة يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة؛
الانحراف المعياري:	وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي، ويكون هناك اتفاق بين أفراد العينة على فقرة معينة إذا كان انحرافها المعياري قليلا؛
معامل الثبات ألفا كرونباخ:	وذلك لاختبار مدى القوة على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛
معامل الارتباط بيرسون:	استخدام معامل الارتباط لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة؛ وقيمه محصورة بين ± 1 وكذا حساب الصدق الاستيعاب
اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality)	لمعرفة نوع توزيع بيانات العينة نحو كل المتغيرات الدراسة
نموذج الانحدار الخطي البسيط:	وهو نموذج إحصائي يعبر عن علاقة بين متغير تابع وبين متغير واحد مستقل والغرض من الانحدار البسيط هو دراسة وتحليل أثر متغير مستقل على متغير كمي ويمكن من خلاله تقدير قيمة أحد المتغيرين بمعلومية قيمة المتغير الآخر.
معامل التحديد R^2 :	يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا للخطأ العشوائي. وقيمه تتراوح بين 0 و 1
معامل الانحدار (التأثير) B	وهو معامل الذي يعبر عن متوسط التغير المتغير التابع عندما يتغير المتغير المستقل بمقدار الوحدة واحدة
قيمة F لمعرفة العلاقة بين المتغيرين	وهي القيمة التي تشير الى جودة نموذج العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة F فإذا كانت قيمة Sig اقل من 0.05 فان العلاقة معنوية. ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية
قيمة T لمعرفة التأثير بين المتغيرين	للتحقق من معنوية التأثير (حقيقي وله دلالة إحصائية) ويتم الحكم على معنوية التأثير من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة T فإذا كانت قيمة Sig اقل من 0.05 فان التأثير معنوية. أي ان قيمة معامل الانحدار تشير الى وجود تأثير معنوي (دال احصائيا) للمتغير المستقل على المتغير التابع.

مستوى الدلالة 0.05	يتم اختبار الفرضية على مستوى دلالة محدد ومستوى الدلالة الشائع الاستخدام في الدراسات السابقة هو 0.05 وهو ما يعرف بقيمة ألفا، أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة الفا تساوي 0.05 ويعني ذلك أن الاحتمال الخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن 0.05.
مستوى المعنوية (Sig)، أو (احتمال الخطأ) P- (value):	يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل Spss، وعلى أساسه يتم اختبار دلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة وهذا من خلال مقارنة خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة للقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى الدلالة 0.05

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الspss

المطلب الثالث: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (صدق وثبات الاستبيان)

نعني بالخصائص السيكومترية، مجموعة مؤشرات أو عوامل ومقادير عددية تشير الى جودة أداة الدراسة (الاستبيان) وقابلية قياسها لما صممت لقياسه، وأهم هذه المؤشرات " مؤشر الثبات ومؤشر الصدق.

أولاً: صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان)

بعد إعداد الأسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من اجل تنقيحها وتأكيد مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة فإنها تعرض مجموعة من الاساتذة المحكمين المتخصصين، أو ما يعرف صدق المحكمين يقصد به: "المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعيتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله".

ومن أجل ذلك عرضت الصورة الأولية للاستبيان على عدد من المحكمين في الاختصاص وتمحورت مجمل آراء السادة المحكمين في حذف العبارات غير المناسبة، وتعديل بعض منها وقد أسفرت العملية وفي ضوء آراءهم على جملة من الملاحظات أخذت بعين الاعتبار، حيث تم إجراء التعديلات المناسبة في إطار تحقيق أهداف المسطرة في للدراسة والإجابة على اشكالياتها واختبار فرضياتها انظر الملحق رقم (03) قائمة الأساتذة المحكمين.

ثانياً - ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان: أن مفهوم الثبات يعني أن يكون الاختبار قادرا على أن يحقق دائما النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين أو أكثر على نفس المجموعة. وتوجد عدة معادلات وطرق إحصائية لحساب ثبات الاستبيان. وفي دراستنا تم التحقق من ثبات عبارات محاور الاستبيان الدراسة، من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرو نباخ. حيث يعد من أكثر مقاييس الثبات استخداما من طرف الباحثين، حيث يقيس درجة ثبات عبارات الاستبيان، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج أو الاستنتاجات فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة.

في دراستنا تم استعانة ببرنامج spss في حساب الثبات بطريقة ألفا الكروم باخ ونتائج مدونة في الجدول ادناه:

جدول رقم (07): قيم (Cronbach's Alpha) لأداة الدراسة

Reliability Statistics		أبعاد ومحاور الدراسة
N of Items	Cronbach's Alpha	
05	0.896	البعد الأول: تحديد المهمة
05	0.704	البعد الثاني: القوة
05	0.858	البعد الثالث: الالتزام
05	0.844	البعد الرابع: الثقافة
20	0.929	المحور الأول: التمكين
03	0.810	البعد الأول: غموض الدور
03	0.787	البعد الثاني: صراع الدور
03	0.465	البعد الثالث: عبئ العمل
03	0.471	البعد الرابع: ظروف العمل
12	0.711	المحور الثاني: ضغوط العمل
32	0.818	قيمة ثبات جميع عبارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

التعليق على الجدول أعلاه:

نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيم محصورة بين (0.465 إلى أعلى قيمة بلغت 0.929) في جميع محاور الاستبيان وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.818 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدد الإشارة أنه معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة. حيث المجالات المختلفة لدرجة الثبات ل معامل ألفا كرونباخ هي :

- $0.6 > a$ (غير كافية)، إذا كانت قيمه بين $0.6 > a > 0.65$ (ضعيفة)، إذا كانت قيمه بين $0.65 > a > 0.70$ (مقبولة نوعا ما) و إذا كانت قيمه بين $0.70 > a > 0.85$ (حسنة) و إذا كانت قيمه بين $0.85 > a > 0.90$ (جيدة) وإذا كانت أكبر من 0.9 تكون قيم الثبات ممتاز.

ثالثا: صدق الاتساق البنائي للاستبيان

هو أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الاستبيان الوصول إليها، وتهدف من خلاله لقياس ارتباط الدرجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه. واحصائيا نعر عن الصدق من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون.

وعند حساب معامل الارتباط بين متغيرين فان هذا يتراوح في كل الحالات بين (-1) و (+1)، لكن هذا المعامل لا يكتسب دلالة من قيمته المطلقة، وعليه يتعين على الباحث أن يتم تفحص دلالة معامل الارتباط واحتمال ظهور الارتباط في المجتمع، وهذا بمقارنة قيمة معامل الارتباط المحسوبة بواسطة دلالة الاختبار بقيمة نظرية مجدولة تتحدد على أساس درجات الحرية ومستوى الدلالة (0.05 او 0.01) في دراستنا نختار مستوى الدلالة 0.05 لأنه شائع الاستخدام في معظم الدراسات والبحوث، يختاره الباحث لنتائجه ولا تكون معاملات الارتباط المحسوبة دالة إذا فاقت أو تساوت مع تلك الجدولية عند احد مستويات (0.05 او 0.01) أو بطريقة أخرى من خلال مقارنة قيمة مستوى المعنوية (sig) لكل معامل ارتباط مع مستوى الدلالة 0.05، فإذا كانت قيمة (sig) المصاحبة لكل معامل ارتباط محسوب ببرنامج SPSS، أقل أو تساوي مستوى الدلالة: 0.05 فان معامل الارتباط يبرسون ذا دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين بين درجة الكلية للبعد والدرجة الكلية لمحورها ككل، أي بعبارة أخرى أن البعد صادق ومتسق لما وضع لقياسه أي أن مضمون البعد يتلاءم مع مفهوم المراد قياسه. والجدول التالية تبين نتائج حساب الصدق الاتساق البنائي لمحاور وابعاد والاستبيان كما يلي:

جدول رقم (08): صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان			أبعاد ومحاور الاستبيان
النتيجة	Sig	Pearson Correlation	
دال	0.014	0.386**	المحور الأول: التمكين
دال	0.000	0.827**	1 البعد الأول: تحديد المهمة
دال	0.000	0.838**	2 البعد الثاني: القوة
دال	0.000	0.852**	3 البعد الثالث: الالتزام
دال	0.000	0.855**	4 البعد الرابع: الثقافة
دال	0.000	1.000**	المحور الثاني: ضغوط العمل
دال	0.000	0.842**	5 البعد الأول: غموض الدور
دال	0.000	0.571**	6 البعد الثاني: صراع الدور
دال	0.000	0.625**	7 البعد الثالث: عبئ العمل
دال	0.002	0.475**	8 البعد الرابع: ظروف العمل
دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها			
قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فانه يوجد ارتباط معنوي. بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها.			
دال : أي يوجد ارتباط بين المحور واجمالي عبارات الاستبيان أي هناك اتساق بنائي بين المحور والاستبيان ككل			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

التعليق على الجدول أعلاه: من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط Pearson Correlation بين كل المحور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للإجمالي لأبعاد الاستبيان، قد تراوحت بين (0.386 و 1.000) وهي قيم دالة إحصائية لانقيمة SIG (مستوى المعنوية) لكل معاملات ارتباط هي أقل من بمستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر محاور الاستبيان صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

أ-توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

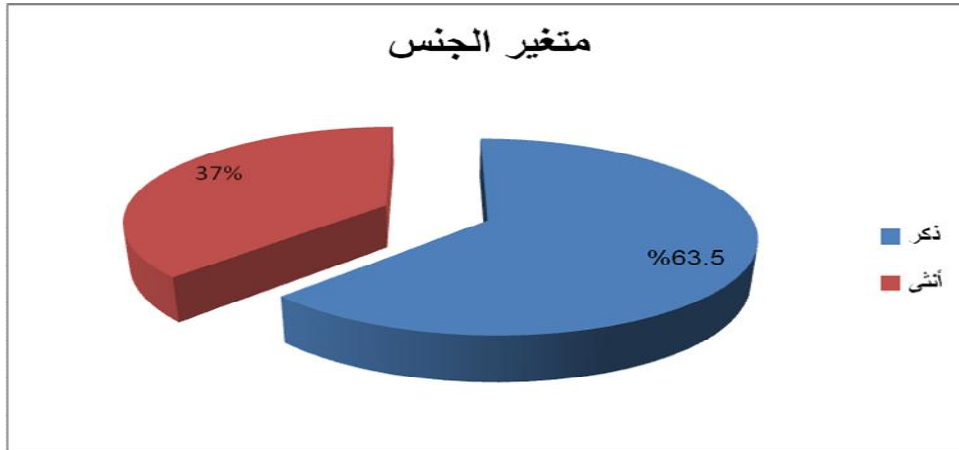
جدول رقم (09): ي توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار		
62.5%	25	ذكر	الجنس
37.5%	15	أنثى	
100.0%	40	Total	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 40 فردا، نلاحظ أنها توزعت حسب متغير الجنس الذكور بعددهم 25 بنسبة 62.5% لصالح الذكور و بعدد 15 وبنسبة 37.5%، بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة نفس النسب المتقاربة لمتغير الجنس أن المؤسسة تتعامل مع جميع فئات المجتمع مهما اختلف الجنس. كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على excel

ب-توزيع عينة الدراسة حسب مستوى التعليمي

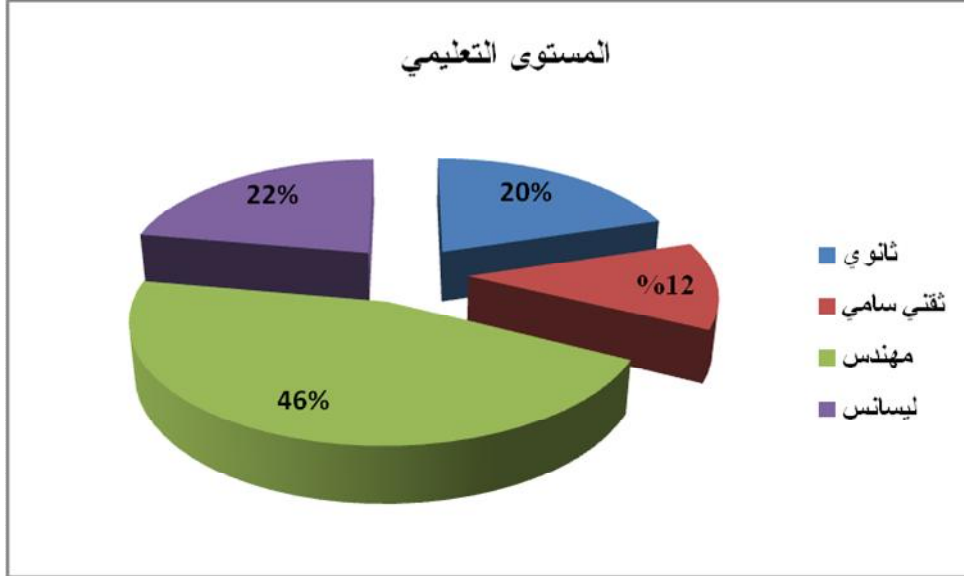
جدول رقم (10): توزيع افراد العينة حسب مستوى التعليمي:

النسبة	التكرار		
20%	08	ثانوي	المستوى التعليمي
12.5%	05	ثقني سامي	
45%	18	مهندس	
22.5%	09	ليسانس	
100.0%	40	Total	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول اعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة نلاحظ أن أغلبية افراد عينة الدراسة ذو مستوى مهندس بنسبة 45% يليه المسوى ليسانس و ثانوي بنسب متقاربة على التوالي: بنسبة 22.5% % 20% واخيرا تقني سامي بنسبة 12.5% في المؤسسة محل الدراسة. والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على excel

ج-توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

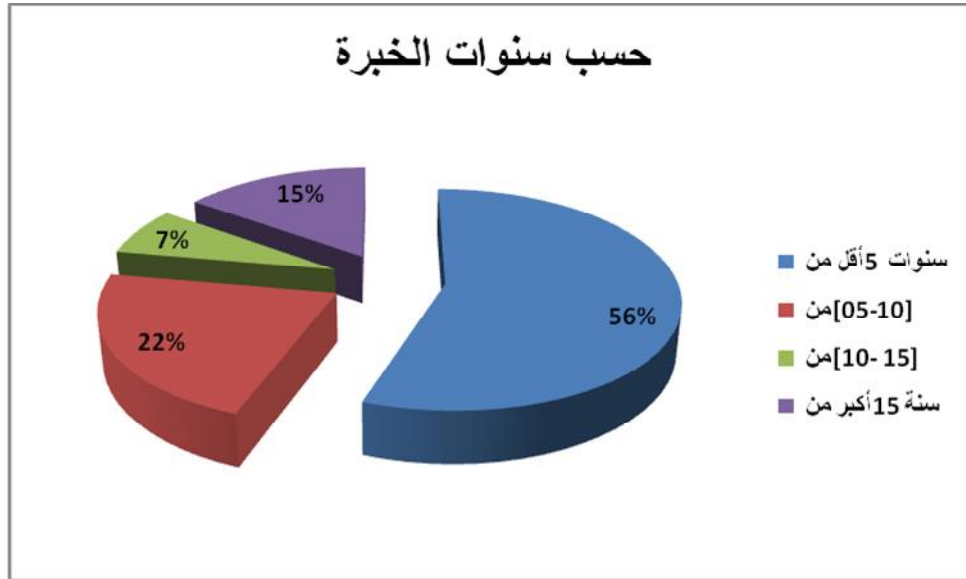
جدول رقم (11): توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة:

النسبة	التكرار		
55.0%	22	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
22.5%	09	من [10-05] سنة	
7.5%	03	من [15 - 10] سنة	
15.0%	06	أكبر من 15 سنة	
%100.0	40	Total	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

من خلال الجدول اعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 40 فردا، نلاحظ أنها توزعت حسب متغير السن بلغت فئة الأكبر أقل من 5 سنوات بنسبة 55% تليها الفئة من [10-05] سنة بنسبة 22.5% ثم الفئة الأكبر من 15 سنة بنسبة 15% الفئة من [15 - 10] سنة بنسبة 7.5%. كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على excel

المطلب الثاني: تحديد مستويات توفر المتغيرات بالمؤسسة محل الدراسة

01: عرض وتحليل الوصفي إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول: تمكين العاملين.

جدول رقم (12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور 01

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
1.	تمنحي إدارة المؤسسة الحرية في طريقة إنجاز المهام .	2.97	1.229	موافقة متوسطة 04
2.	تمنحي الإدارة السلطة الكافية للقيام بالمهام.	3.22	1.073	موافقة متوسطة 02
3.	تشاركني الإدارة في صياغة محتوى العمل.	2.70	1.223	موافقة متوسطة 05
4.	تتسم الإدارة بالقدرة على التفكير الموضوعي لإيجاد حلول	3.00	1.109	موافقة متوسطة

	03			سريرة و فعالة للمشاكل التي قد تواجهها .	
	01	1.514	3.25	تمنحنا الإدارة السلطة في ضوء القوانين والأنظمة المتبعة في المؤسسة.	.5
		1.04224	3.0300	البعد الأول: تحديد المهمة	
	01	1.219	3.52	أبادر في التعامل مع المشاكل دون الرجوع للإدارة.	.6
	03	1.285	3.20	اعمل مع فريق قادر على خوض المجازفة	.7
	05	1.296	3.10	تدعمنا الإدارة بالقوة و القدرة على انجاز المهام.	.8
	02	1.315	3.25	تؤمن الإدارة بقدرتنا بالمؤسسة على أداء المهام الموكلة أليه	.9
	04	1.311	3.15	يشجعنا المسؤولين على اكتساب كفاءات جديدة وتوظيفها.	.10
		0.87059	3.2450	البعد الثاني: القوة	
	02	1.217	3.42	اشعر بأنني ارغب في بذل مجهود كبير لتحقيق نجاح المؤسسة.	.11

12.	اشعر بالاعتزاز بالعمل داخل المؤسسة.	3.40	1.277	03	موافقة متوسطة
13.	تحمي سمعة المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها.	3.87	1.113	01	موافقة مرتفعة
14.	اشعر بان مشاكل هذه المؤسسة هي مشاكلنا الخاصة.	3.07	1.095	05	موافقة متوسطة
15.	يساعدني جو العمل على بذل أقصى ما أستطيع من جهود.	3.15	1.387	04	موافقة متوسطة
البعد الثالث: الالتزام		3.3850	0.97706		موافقة متوسطة
16.	توفر إدارة المؤسسة التكنولوجيا الحديثة للعامل في العمل .	2.5	1.259	04	موافقة منخفضة
17.	تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيق الرضا الوظيفي.	2.77	1.290	03	موافقة متوسطة
18.	تتسم بيئة المؤسسة بالثقة المتبادلة بين الإدارة والعامل في تحقيق الأهداف.	3.00	1.240	02	موافقة متوسطة
19.	تعتبر إجراءات العمل في المؤسسة واضحة بشكل كافي.	2.42	1.356	05	موافقة متوسطة
20.	تحد المركزية المتبعة في المؤسسة من قدرة العامل في الأداء.	3.32	1.206	01	موافقة متوسطة
البعد الرابع: الثقافة		3.0150	0.99783		مطبقة بدرجة متوسطة
المحور الأول: تمكين العاملين		3.1688	0.81929		مطبقة بدرجة متوسطة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور 02 والمتعلق بقياس مستوى تمكين العاملين بلغ 3.1688 وبالانحراف المعياري بلغ 0.81929 وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور هو ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.40 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن تطبيق التمكين في مؤسسة مطاحن الزيبان بالقطنة ولاية بسكرة هو بدرجة متوسطة وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين. ويظهر ذلك في موافقتهم على معظم عبارات المحور حيث هي موافقة متوسطة. وفيما يلي شرح الأبعاد حسب ترتيب أهميتها بمؤسسة مطاحن الزيبان بالقطنة ولاية بسكرة محل الدراسة.

بالنسبة ل: البعد الثالث: بعد الالتزام، وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي ($x=3.3850$) و بدرجة تطبيق متوسطة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.40 درجة) حيث تبين لنا

ان إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة، منخفضة) اذا ان ومتوسطها الحسابية لعباراته محصورة بين (3.07-3.87) حيث ان (عبارة رقم 13، $x=3.87$ ، احتلت المرتبة الأولى) وموافقون في اجابتهم عليها بدرجة مرتفعة أي انهم يؤكدون على انه وبدرجة مرتفعة أنه موظف تهمه سمعة المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها. أما (عبارة رقم 11، $x=3.42$ ، احتلت المرتبة الثانية) وموافقون في اجابتهم عليها بدرجة مرتفعة أي انهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة أن الموظف يشعر أن لديه رغبة في بذل جهود كبير لتحقيق نجاح المؤسسة. كما نجد العبارة رقم 12 احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ($x=3.40$) موافقون على اجاباتهم بدرجة متوسطة أي أنه الموظف يشعر بالاعتزاز بالعمل داخل المؤسسة، بينما نجد العبارة " يساعدني جو العمل على بذل أقصى ما أستطيع من جهود" احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي ($x=3.15$) مما يؤكد على درجة موافقة متوسطة حسب اجابات المستجوبين اتجاه هذه الفقرة، في حين احتلت العبارة رقم 14 " اشعر بان مشاكل هذه المؤسسة هي مشاكل الخاصة" المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي قدر ($x=3.07$) من حيث أهميتها النسبية بدرجة متوسطة

بالنسبة ل: البعد الثاني: بعد القوة، وحسب وجهة نظر افراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الثانية بمتوسط الحسابي ($x= 3.2450$) و بدرجة تطبيق متوسطة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.61 الى 3.40 درجة) حيث تبين لنا ان إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة، ومتوسطة) اذا ان ومتوسطها الحسابية لعباراته محصورة بين (3.10-3.52) حيث ان (عبارة رقم 06، $x=3.52$ ، احتلت المرتبة الأولى) وموافقون في اجابتهم عليها بدرجة مرتفعة أي انهم يؤكدون على انه وبدرجة مرتفعة أنه الموظف يبادر في التعامل مع المشاكل دون الرجوع للإدارة. "أما (عبارة رقم 09، $x= 3.25$ ، احتلت المرتبة الثانية) وموافقون في اجابتهم عليها بدرجة متوسطة أي انهم يؤكدون وبدرجة متوسطة أن الإدارة بقدرتنا بالمؤسسة على أداء المهام الموكلة إليه.

كما نجد العبارة رقم 07 احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ($x=3.20$) موافقون على اجاباتهم بدرجة متوسطة أي أنه اعلم مع فريق قادر على خوض المجازفة. بينما نجد العبارة " يشجعنا المسؤولين على اكتساب كفاءات جديدة وتوظيفها. " احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي ($x=3.15$) مما يؤكد على درجة موافقة متوسطة اتجاه هذه العبارة، وأخيرا احتلت العبارة رقم 08 تدعمنا الإدارة بالقوة و القدرة على إنجاز المهام المرتبة الأخيرة من حيث أهميتها النسبية بمتوسط حسابي قدر ب 3.10 ودرجة موافقة متوسطة حسب اجابات المستجوبين اتجاه هذه الفقرة.

بالنسبة ل: البعد الأول: التحديد المهمة، وحسب وجهة نظر افراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الثالثة بمتوسط الحسابي ($x= 3.0300$) و بدرجة تطبيق متوسطة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.61 الى 3.40 درجة) حيث تبين لنا ان إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (متوسطة) اذا ان ومتوسطها الحسابية لعباراته محصورة بين (2.70 - 3.25) حيث ان (عبارة رقم 05، $x=3.25$ ، احتلت المرتبة الأولى) وموافقون في اجابتهم عليها بدرجة متوسطة أي انهم يؤكدون على انه وبدرجة متوسطة أنه تمنحهم الإدارة السلطة في ضوء القوانين والأنظمة المتبعة في المؤسسة. أما (عبارة رقم 02، $x=3.22$ ، احتلت المرتبة الثانية) وموافقون في اجابتهم عليها بدرجة متوسطة أي انهم يؤكدون وبدرجة متوسطة انه تمنحهم الإدارة السلطة الكافية للقيام بالمهام.

كما نجد العبارة رقم 04 احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حساب ($x=3.00$) موافقون على اجاباتهم بدرجة متوسطة أي أنه تتسم الإدارة بالقدرة على التفكير الموضوعي لإيجاد حلول سريعة و فعالة للمشاكل التي قد تواجهها. في حين العبارة رقم 01 احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي ($x=2.97$) أي موافقون على اجاباتهم بدرجة متوسطة مايعني أن تمنحي إدارة المؤسسة الحرية في طريقة إنجاز المهام. بينما نجد العبارة " تشاركني الإدارة في صياغة محتوى العمل" احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ($x=2.70$) مما يؤكد على درجة موافقة متوسطة حسب اجابات المستجوبين اتجاه هذه الفقرة.

بالنسبة ل: البعد الرابع: بعد الثقافة، وحسب وجهة نظر افراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الرابعة والأخيرة بالمتوسط الحسابي ($x=3.0150$) و بدرجة تطبيق متوسطة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.61 الى 3.40 درجة) حيث تبين لنا ان إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (متوسطة) اذا ان ومتوسطها الحسابية لعباراته محصورة بين (2.42-3.32) حيث ان (عبارة رقم 20، $x=3.20$ ، احتلت المرتبة الأولى) وموافقون في اجابتهم عليها بدرجة متوسطة أي انهم يؤكدون على انه وبدرجة متوسطة أنه تحد المركزية المتبعة في المؤسسة من قدرة العامل في الأداء". أما (عبارة رقم 18، $x=3.00$ ، احتلت المرتبة الثانية) وموافقون في اجابتهم عليها بدرجة متوسطة أي انهم يؤكدون وبدرجة متوسطة انه تتسم بيئة المؤسسة بالثقة المتبادلة بين الإدارة والعامل في تحقيق الأهداف. كما نجد العبارة رقم 17 احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ($x=2.77$) موافقون على اجاباتهم بدرجة متوسطة أي أنه تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيق الرضا الوظيفي. في حين العبارة رقم 16 احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي ($x=2.55$) أي موافقون على اجاباتهم بدرجة متوسطة مايعني أنه توفر إدارة المؤسسة التكنولوجيا الحديثة للعامل في العمل. بينما نجد العبارة " تعتبر إجراءات العمل في المؤسسة واضحة بشكل كافي" احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.42) مما يؤكد على درجة موافقة متوسطة حسب اجابات المستجوبين اتجاه هذه الفقرة.

عرض وتحليل الوصفي إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني: ضغوط العمل.

جدول رقم (13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور 02:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
21.	يعاني العامل بالمؤسسة من صراع الأدوار بين العمل و الواجبات المنزلية.	3.97	1.025	موافقة مرتفعة
22.	يتلقى العامل بالمؤسسة أوامر متعارضة من نفس الشخص .	3.52	1.280	موافقة مرتفعة
23.	يعاني العامل من نقص المعلومات الخاصة بتنفيذ عمله داخل المؤسسة.	3.65	1.122	موافقة مرتفعة

موافقة مرتفعة		0.9770	3.7167	البعد الأول: غموض الدور	
موافقة مرتفعة	02	1.012	3.52	اشعر بان ظروف عملي تؤثر على حياتي العائلية	.24
موافقة مرتفعة	01	1.051	3.65	تجعلني ضغوط العمل أكثر عصبية في إدارة المنزل بسبب التعب وقلة أوقات الفراغ	.25
موافقة مرتفعة	03	1.198	3.52	قلقي الشديد يحول دون التركيز في عملي	.26
موافقة مرتفعة		0.9127	3.5667	البعد الثاني: صراع الدور	
موافقة مرتفعة	02	1.176	3.50	أقوم بتأدية أعمال لا يعتبرها جزءا من مهام عمله.	.27
موافقة مرتفعة	01	1.154	3.50	توكل الإدارة لنا كمية عمل أكبر من اللازم .	.28
موافقة متوسطة	03	1.318	3.17	أفكر بالعمل وأنا في البيت أو أثناء السفر أو في الإجازة.	.29
موافقة متوسطة		0.84694	3.3917	البعد الثالث: عبئ العمل	
موافقة متوسطة	03	1.354	2.75	يوجد في مكان العمل مستوى التهوية غير مناسب	.30
موافقة متوسطة	02	1.006	2.75	اشعر بان مسؤولياتي غير كبيرة اتجاه الآخرين واتجاه المؤسسة.	.31
موافقة	01	1.060	3.95	اشعر بالقلق من تصرفات الآخرين والتي أراها غير	.32

مرتفعة				أخلاقية أو عدائية.
موافقة متوسطة		0.80224	3.1500	البعد الرابع: ظروف العمل
مطبقة بدرجة مرتفعة		0.56361	3.4563	المحور الثاني: ضغوط العمل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور 02 والمتعلق ب قياس مستوى ضغوط العمل بلغ **3.4563** وبالاختلاف المعياري بلغ **0.56361** وهو اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور هو ضمن مجال الموافقة (من **3.40** الى **4.20** درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستو ضغوط العمل في المؤسسة الزبان بالقنطرة ولاية بسكرة هو بدرجة **مرتفعة** وهذا حسب وجهة نظر افراد العينة المستجوبين. ويظهر ذلك في موافقتهم على معظم عبارات المحور حيث هي موافقة **مرتفعة**. وفيما يلي شرح الابعاد حسب ترتيب وأهميتهم النسبية: بالنسبة لـ: **البعد الأول: غموض الدور**، وحسب وجهة نظر افراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي ($x=3.7167$) و بدرجة تطبيق **مرتفعة** حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من **3.40** الى **4.20** درجة) حيث تبين لنا ان إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (**مرتفعة**) اذا ان ومتوسطها الحسابية لعباراته محصورة بين (**3.52-3.97**) حيث ان (عبارة رقم **21**، $x=3.97$ ، احتلت المرتبة الأولى) وموافقون في اجابتهم عليها بدرجة **مرتفعة** أي أنهم يؤكدون على انه وبدرجة **مرتفعة** أنه يعاني العامل بالمؤسسة من صراع الأدوار بين العمل و الواجبات المنزلية. أما (عبارة رقم **23**، $x=3.65$ ، احتلت المرتبة الثانية) وموافقون في اجابتهم عليها بدرجة **مرتفعة** أي أنهم يؤكدون وبدرجة **مرتفعة** أنه يعاني العامل من نقص المعلومات الخاصة بتنفيذ عمله داخل المؤسسة " العبارة يتلقى العامل بالمؤسسة أوامر متعارضة من نفس الشخص . رقم **22** احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ($x=3.52$) مما يؤكد على درجة موافقة **مرتفعة** حسب اجابات المستجوبين اتجاه هذه الفقرة.

بالنسبة لـ: **البعد الثاني: صراع الدور**، وحسب وجهة نظر افراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي ($x=3.5667$) و بدرجة تطبيق **مرتفعة** حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من **3.40** الى **4.20** درجة) حيث تبين لنا ان إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (**مرتفعة**) اذا ان ومتوسطها الحسابية لعباراته محصورة بين (**3.52-3.65**) حيث ان (عبارة رقم **25**، $x=3.65$ ، احتلت المرتبة الأولى) وموافقون في اجابتهم عليها بدرجة **مرتفعة** أي أنهم يؤكدون على انه وبدرجة **مرتفعة** أن " تجلني ضغوط العمل أكثر عصبية في إدارة المنزل بسبب التعب وقلة أوقات الفراغ أما (عبارة رقم **24**، $x=3.52$ ، احتلت المرتبة الثانية) وموافقون في اجابتهم عليها بدرجة **مرتفعة** أي أنهم يؤكدون وبدرجة **مرتفعة** أنه " اشعر بان ظروف عملي تؤثر على حياتي العائلية " أما العبارة " قلقي الشديد يحول دون التركيز في عملي " رقم **26** احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ($x=3.52$) مما يؤكد على درجة موافقة **مرتفعة** حسب اجابات المستجوبين اتجاه هذه الفقرة.

بالنسبة ل: البعد الثالث: عيب العمل ، وحسب وجهة نظر افراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الثالثة بالمتوسط الحسابي ($x=3.3917$) و بدرجة تطبيق متوسطة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.60 الى 3.40 درجة) حيث تبين لنا ان إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (متوسطة) اذا ان ومتوسطهاا الحسابية لعباراته محصورة بين (2.75-3.50) حيث ان(عبارة رقم 28، $x=3.50$ ،احتلت المرتبة الأولى)وموافقون في اجابتهم عليها بدرجة مرتفعةأي أنهم يؤكدون على انه وبدرجة مرتفعة أن" توكل الإدارة لنا كمية عمل اكبر من اللازم أما(عبارة رقم 27، $x=3.50$ ،احتلت المرتبة الثانية) وموافقون في اجابتهم عليها بدرجة مرتفعةأي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة أنه" أقوم بتأدية أعمال لا يعتبرها جزءا من مهام عمله." أما العبارة " أفكر بالعمل وأنا في البيت أو أثناء السفر أو في الإجازة." رقم 29احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ($x=3.17$) مما يؤكد على درجة موافقةمتوسطة حسب اجابات المستجوبين اتجاه هذه الفقرة.

بالنسبة ل: البعد الرابع: ظروف العمل ، وحسب وجهة نظر افراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الرابعة بالمتوسط الحسابي ($x=3.1500$) و بدرجة تطبيق متوسطة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.60 الى 3.40 درجة) حيث تبين لنا ان إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (متوسطة_مرتفعة) اذا ان ومتوسطهاا الحسابية لعباراته محصورة بين (3.17-3.95) حيث ان(عبارة رقم 32، $x=3.95$ ،احتلت المرتبة الأولى)وموافقون في اجابتهم عليها بدرجة مرتفعةأي أنهم يؤكدون على انه وبدرجة مرتفعة أن". اشعر بالقلق من تصرفات الآخرين والتي أراها غير أخلاقية أو عدائية"،أما(عبارة رقم 31، $x=2.75$ ،احتلت المرتبة الثانية) وموافقون في اجابتهم عليها بدرجة متوسطةأي أنهم يؤكدون وبدرجة متوسطة أن". اشعر بان مسؤولياتي غير كبيرة اتجاه الآخرين واتجاه المؤسسة." أما العبارة " يوجد في مكان العمل مستوى التهوية غير مناسب . " رقم 30احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ($x=2.75$) مما يؤكد على درجة موافقةمتوسطة حسب اجابات المستجوبين اتجاه هذه الفقرة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

أولا: -شرح الأداة إحصائية لاختبار فرضيات الدراسة:

تتمحور فرضيات الدراسة في إجابة على إشكالية الدراسة والمتمثلة: ما هو اثر التمكين في تخفيض ضغوطات العمل لدى الأفراد في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ؟

سوف نقوم بدراسة العلاقة بين متغير المستقل (أبعاد التمكين) ومتغير التابع (درجة ضغوط العمل) وهذا من خلال: استخدامنا نموذج الانحدار الخطي البسيط لكشف على وجود علاقة بين المتغيرين وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع حيث سنركز على : معامل الارتباط بيرسون (**Correlation de Pearson**) ، ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة الخطية بين المتغيرين وتقع قيمة معامل الارتباط بين -1 الى +1 وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين، فاذا كنت القيمة كبيرة كافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين

المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فإن زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الآخر أي العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح، ويمكن تقسيم مجالات قيمة معامل الارتباط ::

ضعيفة	أقل او يساوي 0.30
متوسطة	من 0.3 الى 0.7
عالية	أكبر من 0.7

- اختبار **F (F-test)** : من اجل معنوية العلاقة بين متغير مستقل والمتغير التابع للعلاقة المدروسة يمكن معرفة المعنوية أو الدلالة الإحصائية للعلاقة المدروسة من خلال قيمة sig المرافقة للاختبار **(F-test)** فإذا كانت قيمة SIG أقل من 0.05 فإن العلاقة المدروسة بين متغيرين ذات دلالة إحصائية:

الشكل رقم (14): تقسيم مجالات قيمة معامل لارتباط.

تحليل التباين ANOVA	
اختبار F (F-test)	
قاعدة معنوية العلاقة بين المتغيرين بالاستخدام نموذج الانحدار من خلال اختبار تحليل التباين	
فإذا كانت قيمة SIG أقل من 0.05 يستلزم توجد علاقة دالة احصائيا بين المتغيرين	قيمة المحسوبة F مستوى المعنوية (SIG)

- معامل الانحدار B_1 و b_0 : حيث b_0 يمثل مقدر الثابت ذلك ان الثابت b_0 ومعامل B_1 فهو قيمة التي يزيد بها المتغير التابع عند زيادة وحدة واحد في المتغير المستقل .

- اختبار **T (T-test)** من اجل معنوية التأثير بين المتغيرين، ويستخدم لاختبار معنوية تأثير المستقل في التابع، بكلمة أخرى يستخدم لتحقق من معنوية معاملات (b_0, b_1) للنموذج الانحدار وهذا من مقارنة قيمة sig المرافقة للاختبار **(T-test)** مع مستوى الدلالة 0.05 حيث اذا كانت قيمة SIG أقل من 0.05 فإن معامل الانحدار (b_0, b_1) يختلف عن الصفر ومنه له تأثير معنوي ويضم في نموذج الانحدار الممثل للعلاقة المدروسة.

- ومعامل التفسير **(Correlation of determination)**: ويرمز له بالرمز R^2 ويعتبر مقياس لجودة العلاقة المدروسة وهو مربع معامل الارتباط بيرسون وكلما اقتربت قيمة معامل التفسير من 100% دل ذلك على جودة توفيق النموذج (جودة العلاقة المدروسة) وهو يمثل أيضا النسبة المئوية للتباين (المساهمة) التي يمكن تفسيرها بواسطة المتغير المستقل في التغيرات التي تؤدي الى تحسين المتغير التابع. وتقع قيمة R^2 بين: $0 \leq R^2 \leq 1$ ويمكن تعبير عن مجالات التفسير بين المتغيرين بناءً على احصائية R^2 وفيما يلي نتائج اختبار الفرضيات:

ثانيا- عرض نتائج الفرضيات الدراسة

01-الفرضية الرئيسية الأولى:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتمكين على ضغوط العمل بالمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة. لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

الفرضية الصفرية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$) (للتمكين على ضغوط العمل بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة.

الفرضية البديلة : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha <$) (للتمكين على ضغوط العمل بمطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.

جدول رقم (15) : ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الرئيسية

معنوية تأثير بين المتغيرين			معنوية العلاقة بين المتغيرين				دراسة العلاقة بين المتغيرات
مستوى المعنوية (SIG)	(T) T- (Test)	معامل الانحدار	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير (R^2)	معامل الارتباط بيرسون (r)	
0.014	2.581	0.266	0.014	6.661	0.149	0.386	المتغير المستقل المتغير التابع
							التمكين ضغوط العمل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتضمن جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

أ- دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين (الدلالة الإحصائية عند 0.05)

معنوية العلاقة بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=6.661$) وهي دالة احصائيا لأن قيمة $SIG=0.014$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (أبعاد التمكين ودرجة ضغوط العمل) عند مستوى الدلالة 0.05

معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة B): من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت ($T_{cal}=2.581$) وهي دالة احصائيا حيث أن قيمة $SIG=0.014$ المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال احصائيا) ل التمكين في المؤسسة محل الدراسة على مستوى ضغوط العمل عند مستوى معنوية 0.05.

ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: انه توجد علاقة دالة احصائيا ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة :يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل التمكين على ضغوط العمل بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة .

ب- تفسير ل قيم (معامل الارتباط بيرسون (r)، معامل التحديد (R^2), معامل الانحدار (B)

تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين: من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: $r=0.386$ وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن التمكين له تأثيراً إيجابياً على درجة ضغوط العمل حيث كلما ازادت مستويات تمكين للموارد البشرية في المؤسسة يعُقبه انخفاض في درجات ضغوط العمل بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة. وهذه النتيجة منطقية من حيث اتجاه وهذا بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري

- تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ $R^2 = 0.149$ ، يتضح بأن أبعاد التمكين تفسر (فعاليتها) بـ 14.9% من التغيرات التي تحدث في درجة ضغوط العمل بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة وهذا لأراء المستجوبين في المؤسسة والباقي راجع إلى عوامل أخرى

- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار **B**) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B = 0.266$) أنه كلما رفعا في مستويات تطبيق التمكين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة بوحدة واحدة يعقبها انخفاض في درجات ضغوط العمل بقيمة **0.266** وحدة.

02- اختبار الفرضيات الفرعية

اختبار الفرضية 01:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تحديد المهمة على ضغوط العمل بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تحديد المهمة على ضغوط العمل بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تحديد المهمة على ضغوط العمل بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة

جدول رقم (16) ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية 01

دراسة العلاقة بين المتغيرات		معنوية العلاقة بين المتغيرين					معنوية تأثير بين المتغيرين	
المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط بيرسون (r)	معامل التفسير (R^2)	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية (SIG)	معامل الانحدار	(T) (T-) (Test)	مستوى المعنوية (SIG)
بعد تحديد المهمة	ضغوط العمل	0.421	0.177	8.192	0700.	0.228	2.862	0700.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتضح من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

أ- دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين (الدلالة الإحصائية عند 0.05)

- **معنوية العلاقة بين المتغيرين:** من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=8.192$) وهي دالة إحصائية لأن قيمة $SIG=0.007$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (بعد تحديد المهمة وضغوط العمل) عند مستوى الدلالة 0.05
- **معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة B):** من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت ($T_{cal}=2.862$) وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة $SIG=0.007$ المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائياً) لبعء تحديد المهمة على ضغوط العمل عند مستوى معنوية 0.05
- **ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية:** انه توجد علاقة دالة إحصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$) لبعء تحديد المهمة على ضغوط العمل بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة .

ب- تفسير الاقتصادي لقيم (معامل الارتباط بيرسون (R)، معامل التحديد (R^2), معامل الانحدار (B)

- **تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين:** من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: $r=0.421$ وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن بعد تحديد المهمة له تأثيراً إيجابياً على درجات ضغوط العمل حيث كلما ازادت مستويات تطبيق لبعء تحديد المهمة يعقبه انخفاض في درجات ضغوط العمل بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة .
- **تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين:** من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ $R^2=0.177$ ، يتضح بأن بعد تحديد المهمة تفسر (فعاليتها) بـ 17.7% من التغيرات التي تحدث في خفض ضغوط العمل بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة وهذا وفقاً لأراء المستجوبين في هاته المؤسسة والباقي راجع إلى عوامل أخرى.
- **تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار (B** بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=0.228$) أنه كلما رفعا في مستويات تطبيق لبعء تحديد المهمة بالمؤسسة محل الدراسة بوحدة واحدة يعقبها انخفاض في درجات ضغوط العمل بقيمة 0.228 وحدة.

اختبار الفرضية 02:

- . يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$) لبعء القوة على ضغوط العمل بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة .
لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:
الفرضية الصفرية:
- . لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$) لبعء القوة على ضغوط العمل بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة .
الفرضية البديلة:
- . يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$) لبعء القوة على زيادة ضغوط العمل بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة

جدول رقم (17) ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية 02

معنوية تأثير بين المتغيرين		معنوية العلاقة بين المتغيرين					العلاقة	دراسة بين المتغيرات
مستوى المعنوية (SIG)	(T)	معامل الانحدار	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير (R^2)	معامل الارتباط بيرسون (r)		
5300.	1.160	0.120	2530.	1.345	0.034	0.185	المتغير التابع	
							لبعد القوة العمل	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتضح من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

أ- دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين (الدلالة الإحصائية عند 0.05)

معنوية العلاقة بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=1.345$) وهي غير دالة إحصائية لأن قيمة $SIG=0.253$ المصاحبة لقيمة (F) هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (لبعد القوة وضغوط العمل) عند مستوى الدلالة 0.05.

معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة B): من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت ($T_{cal}=1.160$) وهي غير دالة إحصائية حيث أن قيمة $SIG= 0.253$ المصاحبة لقيمة (T) هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى عدم وجود تأثير معنوي (دال إحصائية) لبعد القوة على ضغوط العمل عند مستوى معنوية 0.05.

ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: انه لا توجد علاقة دالة إحصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد القوة على ضغوط العمل بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة .

ب- تفسير الاقتصادي لقيم (معامل الارتباط بيرسون (r)، معامل التحديد (R^2)، معامل الانحدار (B)

تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين: من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: $r=0.185$ وهو ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين سالبة أي أن بعد القوة له تأثيراً سلبياً على درجات ضغوط العمل حيث كلما ازادت مستويات تطبيق لبعد القوة يعقبه زيادة في درجات ضغوط العمل بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة .

تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ $R^2=0.034$ ، يتضح بأن بعد القوة تفسر (فعاليتها) بـ 3.4% من التغيرات التي تحدث في زيادة ضغوط العمل بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة وهذا وفقاً لآراء المستجوبين في هاته المؤسسة والباقي راجع إلى عوامل أخرى.

– تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار **B**) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ب ($B=0.120$) أنه كلما رفعا في مستويات تطبيق لبعدها القوة بالمؤسسة محل الدراسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات ضغوط العمل بقيمة 0.120 وحدة.

اختبار الفرضية 03:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq$) لبعده الالتزام على ضغوط العمل بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة .
 لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:
الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq$) لبعده الالتزام على ضغوط العمل بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة .
الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq$) لبعده الالتزام على ضغوط العمل بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة .

جدول رقم (18) ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية 03

معنوية العلاقة بين المتغيرين		معنوية تأثير بين المتغيرين			دراسة العلاقة بين المتغيرات	
معامل الارتباط بيرسون (r)	معامل التفسير (R ²)	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية (SIG)	معامل الانحدار	(T) مستوى المعنوية (SIG)	مستوى المعنوية (SIG)
0.172	0.030	1.158	0.289	0.099	1.076	0.0289
المتغير المستقل	المتغير التابع	الالتزام	ضغوط العمل			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتضح من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

أ- دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين (الدلالة الإحصائية عند 0.05)

– **معنوية العلاقة بين المتغيرين:** من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=1.158$) وهي غير دالة احصائيا لأن قيمة $SIG=0.289$ المصاحبة لقيمة (F) هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (بعده الالتزام وضغوط العمل) عند مستوى الدلالة 0.05.

– **معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة B):** من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت ($T_{cal}=2.421$) وهي غير دالة احصائيا حيث أن قيمة $SIG=0.289$ المصاحبة لقيمة (T) هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال احصائيا) لبعده الالتزام على درجة ضغوط العمل عند مستوى معنوية 0.05

– ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: انه لا توجد علاقة دالة احصائيا ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq$) لبعده الالتزام على ضغوط العمل بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة .

ب- تفسير الاقتصادي لقيم (معامل الارتباط بيرسون (r)، معامل التحديد (R^2)، معامل الانحدار (B)

- تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين: من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: $r = 0.172$ وهو ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين سالبة أي أن بعد الالتزام له تأثيراً سلبياً على درجات ضغوط العمل للمؤسسة محل الدراسة حيث كلما ازادت مستويات تطبيق بعد الالتزام يعقبه زيادة ضغوط العمل بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة
- تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ $R^2 = 0.030$ ، يتضح بأن بعد الالتزام يفسر (فعالتيته) بـ 3.0% من التغيرات التي تحدث في ضغوط العمل بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة وهذا وفقاً لآراء المستجوبين في هاته المؤسسة والباقي راجع إلى عوامل أخرى.
- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار (B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B = 0.099$) أنه كلما رفعا في مستويات تجسيد مبادئ بعد الالتزام ضغوط العمل بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة محل الدراسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات ضغوط العمل بقيمة 0.099 وحدة.

اختبار الفرضية 04:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq$) لبعد الثقافة على ضغوط العمل بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة .
- لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها احصائياً عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:
- الفرضية الصفرية : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq$) لبعد الثقافة على ضغوط العمل بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة محل الدراسة.
- الفرضية البديلة : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq$) لبعد الثقافة على ضغوط العمل بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة محل الدراسة.

جدول رقم (19) ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية 04

دراسة بين المتغيرات		معنوية العلاقة بين المتغيرين					معنوية تأثير بين المتغيرين	
		معامل الارتباط بيرسون (r)	معامل التفسير (R^2)	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية (SIG)	معامل الانحدار	(T) مستوى المعنوية (SIG)	(T-Test)
المتغير المستقل	المتغير التابع	0.499	0.249	12.586	0.001	0.282	3.548	0.001
بعد الثقافة	ضغوط العمل							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتضح من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

أ- دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين (الدلالة الإحصائية عند 0.05)

- **معنوية العلاقة بين المتغيرين:** من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=12.586$) وهي دالة احصائيا لأن قيمة $SIG= 0.001$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (بعد الثقافة و ضغوط العمل) عند مستوى الدلالة 0.05.
- **معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة B):** من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت ($T_{cal}=3.548$) وهي دالة احصائيا حيث أن قيمة $SIG= 0.001$ المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال احصائيا) لبعء الثقافة على درجة ضغوط العمل عند مستوى معنوية 0.05
- **ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية:** انه توجد علاقة دالة احصائيا ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq$) لبعء الثقافة على ضغوط العمل بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة .

-ب- تفسير الاقتصادي لقيم (معامل الارتباط بيرسون (r)، معامل التحديد (R^2)، معامل الانحدار (B)

- **تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين:** من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: $r= 0.499$ وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين عكسية أي أن بعد الثقافة له تأثيراً إيجابياً على درجات ضغوط العمل بالمؤسسة محل الدراسة حيث كلما ازادت مستويات تطبيق بعد الثقافة عقبه انخفاض ضغوط العمل بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة .
- **تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين:** من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ $R^2= 0.249$ ، يتضح بأن بعد الثقافة يفسر (فعاليتها) بـ 24.9% من التغيرات التي تحدث في ضغوط العمل بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة وهذا وفقاً لأراء المستجوبين في هاته المؤسسة والباقي راجع إلى عوامل أخرى.
- **تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار (B** بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ب ($B=0.282$) أنه كلما رفعنا في مستويات تجسيد مبادئ بعد الثقافة ضغوط العمل بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة محل الدراسة بوحدة واحدة يعقبها انخفاض في درجات ضغوط العمل بقيمة 0.282 وحدة .

نتائج الدراسة

بناء على نتائج اختبار الفرضيات واستطلاع آراء موظفي مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة نجد أن:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (لتمكين على ضغوط العمل بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة من وجهة نظر موظفي المؤسسة بنسبة قدرت بـ 14.9%.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (لبعد تحديد المهمة في تخفيض ضغوط العمل بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة بنسبة قدرت بـ 17.7%.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (لبعد القوة في تخفيض ضغوط العمل بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (لبعد الالتزام في تخفيض ضغوط العمل بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة .

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (لبعد الثقافة في تخفيض ضغوط العمل بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة بنسبة قدرت بـ 24.9%.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تعرفنا على المؤسسة محل الدراسة واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستمارة التي تم توزيعها على عينة الدراسة، وتضمنت الاستمارة محورين أساسيين هما المحور الأول تمكين الموارد البشرية و المحور الثاني ضغوط العمل ، وبعد استرجاع الاستبيان تم معالجته بالبرنامج الإحصائي (spss .v19)، و باستخدام أساليب إحصائية كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل الانحدار المتعدد، اختبار التوزيع الطبيعي، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وعلى ضوء ما سبق ذكره يتضح ما يلي:

- انه توجد علاقة دالة احصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$) لبعد تحديد المهمة على ضغوط العمل بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة .
- انه لا توجد علاقة دالة احصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$) لبعد القوة على ضغوط العمل بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة .
- انه لا توجد علاقة دالة احصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq$) لبعد الالتزام على ضغوط العمل بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة .
- انه توجد علاقة دالة احصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq$) لبعد الثقافة على ضغوط العمل بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة.

الختامة

الخاتمة :

تمكنا من خلال دراستنا لموضوع اثر التمكين في تخفيض ضغوط العمل لدى العاملين في مؤسسة مطاحن الزيبان ولاية بسكرة على ان تمكين المورد البشري له أهمية أساسية و هامة فلا يمكن لأي مؤسسة تجاهله مهما كان حجمها او طبيعة نشاطها ،فمهمة ادارة الموارد البشرية لا تقتصر فقط على توفير احتياجات المؤسسة من اليد العاملة و اختيارها بل تشمل مواضيع اوسع من ذلك مثل وضع استراتيجية واضحة للتمكين وذلك عن طريق ما يسمى بتمكين العاملين ،كون التمكين يعد وظيفة من وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة والذي يهتم بتوفير المناخ المناسب للعمل و إشراك الافراد العاملين في اتخاذ القرارات التي تكون على مستوى قدراتهم، لان التمكين يعد وسيلة لزيادة التحفيز في العمل ويعطي ثقة للفرد العامل و يشعره بانه عامل اساسي ومهم في منصبه الامر الذي يتجلى في تخفيف ضغوط العمل التي قد تواجههم كما يحقق لهم مزيدا من الامان و الاستقرار الوظيفي و بالتالي لا بد على المؤسسة ان توفر كل متطلبات التمكين مستقبلا لكي يعود بالفائدة على كل من الفرد و المؤسسة .

وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة ان تجيب على اشكالتنا الرئيسية المطروحة وهي : " ما هو أثر التمكين في تخفيض ضغوط العمل لدى الأفراد العاملين في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة –بسكرة؟" -

وقد خلصنا إلى النتائج التالية:

اولا: النتائج:

النتيجة الرئيسية :

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى (0.05) للتمكين على ضغوط العمل بالمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة –بسكرة .

النتائج الفرعية:

- انه توجد علاقة دالة احصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$) لبعد تحديد المهمة على ضغوط العمل بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة .
- انه لا توجد علاقة دالة احصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$) لبعد القوة على ضغوط العمل بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة .
- انه لا توجد علاقة دالة احصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq$) لبعد الالتزام على ضغوط العمل بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة .

● انه توجد علاقة دالة احصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الثقافة على ضغوط العمل بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة.

- ضرورة الارتقاء بمستوى برامج التمكين لما لها من اثر فعال في تحسين اداء العاملين.
- تتوفر المؤسسة على وسائل كافية تؤهلها الى القيام بعملها بكفاءة عالية .
- تخفيض ضغوط العمل في المؤسسة يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي و اهداف المؤسسة .
- تهدف المؤسسة من خلال تمكين العاملين الى تخفيض الضغوط لديهم و احسين ادائهم.

ثانيا التوصيات:

من خلال ما توصلت اليه هذه الدراسة من نتائج يمكن تقديم مجموعة من التوصيات نذكر منها:

- ✓ نشر ثقافة تمكين العاملين من خلال منح العاملين كل وسائل التمكين حتى يتحقق التوافق بين العمال و المؤسسة .
- ✓ يجب على المؤسسة توفير كل الظروف و الدو الملائم للافراد العاملين من اجل العمل بأريحية و تقديم افضل ما لديهم.
- ✓ اعداد استراتيجيات واضحة للتمكين وز التي تماشى ونمط عمل المؤسسة وما يحتاجه الافراد العاملين اثناء تأدية مهامهم .
- ✓ العمل على اعطاء الافراد العاملين الثقة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات مما يساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي.
- ✓ ضرورة متابعة برنامج التمكين المتبع من طرف المؤسسة و تقييم عملية التمكين اثناء و بعد تمكين العاملين .

ثالثا: آفاق الدراسة

في الأخير فإن هذه الدراسة ما هي إلا جهد مبذول لا يخلو من النقائص ، وهي إطلالة صغيرة على اثر التمكين في تخفيض ضغوط العمل لدى العاملين ومن خلال مسار التحليل النظري الذي ركز عليه هذا البحث ظهرت العديد من الجوانب، وهذا ما يفتح الباب أمام مواضيع مقترحة أخرى ومثال عن ذلك:

- اثر ثقافة المنظمة في تخفيض ضغوط العمل.
- اثر ضغوط العمل على اداء العاملين في المؤسسة.
- دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. ابو غنيم ازهار نعمة، و جواد رحاب حسين. (2015). تمكين العاملين واثره في ادارة الازمة التسويقية"، دراسة حالة في معمل السجاد اليدوي في الحلة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد الثامن، 183.
2. احمد جعفر ابو القاسم. (1991). السلوك التنظيمي والاداء. الرياض: معهد الادارة العامة.
3. احمد علاء دهام. (2010). "اثر التعليم التنظيمي في التمكين الاداري"، دراسة استطلاعية لاراء عينة في الشركة الصناعية الكهربائية في بغداد. مجلة العلوم الاقتصادية، (الاصدار59).
4. احمد على صالح، و زكريا مطلق الدوري. (2008). ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمة اعمال الالفية الثالثة. الاردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
5. احمد فرح ياسر. (2008). ادارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل.
6. احمد قاسم، فيصل غسان، و فليح حكمت. دور استراتيجية التمكين في تحسين الاداء المنظمي"، دراسة تحليلية لاراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة تكريت. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، (العدد12).
7. احمد واخرون عريقات. (2011). قضايا ادارية معاصرة، الطبعة الاولى. الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
8. الاصفه محمد بن براهيم. (2010). التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي في جهاز قوات الامن الخاصة في الرياض"، رسالة ماجستير(غير منشورة). السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
9. افندي عطية حسين. (2003). تمكين العاملين: مدخل للتطوير والتحسين المستمر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
10. اندراوس رامي جمال، و معاينة عادل سالم. (2008). الادارة بالثقة والتمكين، الطبعة الاولى. عالم الكتاب الحديث.
11. انيس غانم ارزوقي، و عباس ياسمين خضير. (2011). علاقة تمكين العاملين بالاداء المنظمي"، بحث ميداني لاراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، (الاصدار62).
12. ايمن احمد العمري، و مصطفى كمال فداء. (2008). درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين العاملين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة. مجلة الدراسات العلوم التربوية .
13. بد الوهاب علي. (2002). ادارة الموارد البشرية. عين شمس: كلية التجارة.

14. الجميلي مطر بن المحسن. (2008). الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين" ،دراسة حالة في مجلس الشورى،رسالة ماجستير في العلوم الادارية. جامعة نايف للعلوم الامنية.
15. حسن مروان عفانة. (2013). التمكين الاداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الاهلية الدولية العاملة بقطاع غزة،رسالة ماجستير(غير منشورة). فلسطين: جامعة الازهر،غزة.
16. حيدر معالي فهمي. (2001). دراسة العوامل المؤثرة على استخدام تمكين العاملين. المجلة العلمية للتجارة والتمويل،العدد الثاني .
17. خالد الحلبي احمد محمود . (2011). "اثر ضغوط العمل على الاداء الوظيفي"،رسالة ماجستير. قسم ادارة الاعمال، الاردن: جامعة الشرق الاوسط.
18. الدوسري مبارك بن فالخ. (2010). "اثر ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للافراد العاملين"،رسالة ماجستير. قسم العلوم الادارية، الرياض.
19. الرسائل العلمية:
20. سالم ابو بكر. (2013). "تمكين العاملين في تحقيق الولاء الوظيفي"،رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير: جامعة سطيف.
21. سالي علي محمد. (2002). "العلاقة بين ابعاد التمكين ودرجات الرضا الوظيفي"،دراسة ميدانية بقطاع البترول. كلية التجارة: جامعة عين شمس.
22. السقا ميسون سليم. (2009). "اثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرار"،رسالة ماجستير،ادارة الاعمال.
23. شفيق شاطر. (2010). "اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسات الصناعية"،رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بومرداس: جامعة احمد بوقرة.
24. الطراونة احسين احمد. (2006). "العلاقة بين التمكين الاداري وفاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديرية المدارس الحكومية في اقليم جنوب الاردن"،رسالة ماجستير في الادارة التربوية. الاردن: جامعة مؤتة.
25. عبد الباري الطاهر، و عيد العزيز مرزوق. (2004). تمكين العاملين كمدخل لتحسين ادارة ازمات الحج. الملتقى العلمي الخامس لاجاث الحج. معهد خادم الحرمين الشريفين لاجاث الحج.
26. عبد الحسين صفاء جواد. (2012). اثر التمكين الاداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية،العدد32 .

27. العتيبي سعد بن مرزوق. (2004). تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري، الإجماع الإقليمي الثاني . عمان: الإدارة وتنمية الموارد البشرية.
28. العتيبي سعد بن مرزوق. (2005). جوهر تمكين العاملين في اطار مفاهيمي. الملتقى السنوي العاشر لادارة الجودة الشاملة. الرياض: كلية العلوم الادارية، جامعة الملك سعود.
29. القاضي نجاح. (2008). ابعاد التمكين الاداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في اقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الاداري. كلية التربية، الاردن: جامعة اليرموك.
30. القحطاني محمد مانع. (2013). لتمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الادارية. كلية الدراسات العليا، السعودية: جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض.

المجلات و الملتقيات :

1. محمد عبد الباقي صلاح الدين. (1992). "السلوك الفعال في المنظمات"، الطبعة الاولى.
2. محمود خضير كاظم، و الشيخ روان منير. (2010). ادارة الجودة في المنظمات المتميزة. دار الصفاء.
3. المدهون موسى توفيق. (1999). نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كاداة لادارة الجودة الشاملة. مجلة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والادارة ، (العدد4).
4. المعاني احمد اسماعيل. (2008). "اثر التمكين على تحقيق التميز للمؤسسات الاردنية"، المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، اطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه فلسفية في الادارة. جامعة عمان.
5. المعجم الوسيط. (1998). القاهرة: اصدار مجمع اللغة العربية، الطبعة الثالثة.
6. المعشر عيسى ابراهيم. (2009). "اثر ضغوط العمل على اداء العاملين"، رسالة ماجستير. كلية العلوم الادارية، قسم ادارة الاعمال، الاردن: جامعة الشرق الاوسط.
7. المعشر عيسى ابراهيم. (2009). "اثر ضغوط العمل على اداء العاملين"، رسالة ماجستير. كلية العلوم الادارية، قسم ادارة الاعمال، الاردن: جامعة الشرق الاوسط.
8. ملحم يحي سليم . (2006). التمكين كمفهوم اداري معاصر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
9. المنظمة العربية للتنمية الادارية. (2006). ضغوط وصراعات العمل.
10. مؤيد الساعدي. (2010). السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى. الاردن: الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

11. نسيم خدير. (2015). مساهمة اخلاقيات القيادة الادارية في زيادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية" ،دراسة حالة للمنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بومرداس: جامعة محمد بوقرة.

ثالثا: المراجع باللغة الاجنبية:

1. Goetsh, D., & and davis, S. (1997). *introduction to total Quality ,2nd ed.* prentice-hall,inc-,New jersey.
2. Ken, b., & et el. (1996). *Empowerment takes more than a minute.* San francisco:Berrett-koechler.

قائمة الملاحق

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد...

نضع بين أيديكم إستبانة صممت لأجل القيام بدراسة علمية من أجل إتمام مشروع مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية. والمعونة بـ أثر التمكين في تخفيض ضغوط العمل لدى العاملين, دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة -بسكرة- ونظرا لأهمية رأيكم ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نُحِبُّ بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. ونُحِيطُ بكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وشكراً لكم على حسن تعاونكم.

تحت إشراف الأستاذة المحترمة:

من إعداد الطالب :

*رقية شرون

*هارون تلي

السنة الجامعية: 2020/2019

القسم الأول: البيانات الشخصية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض التساؤلات، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- المستوى التعليمي : ثانوي تقني سامي مهندس أو ماستر ليسانس

3- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: تمكين العاملين

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى تمكين العاملين لدى عاملي مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة, لذا نرجو منكم تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد تمكين العاملين وعبارات قياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ- تحديد المهمة						
01	تمنحي إدارة المؤسسة الحرية في طريقة إنجاز المهام .					
02	تمنحي الإدارة السلطة الكافية للقيام بالمهام.					
03	تشاركني الإدارة في صياغة محتوى العمل.					
04	تتسم الإدارة بالقدرة على التفكير الموضوعي لإيجاد حلول سريعة و فعالة للمشاكل التي قد تواجهنا .					
05	تمنحنا الإدارة السلطة في ضوء القوانين والأنظمة المتبعة في المؤسسة.					
ب- القوة						
06	أبادر في التعامل مع المشاكل دون الرجوع للإدارة.					
07	اعمل مع فريق قادر على خوض المجازفة					
08	تدعمنا الإدارة بالقوة و القدرة على إنجاز المهام.					
09	تؤمن الإدارة بقدرتنا بالمؤسسة على أداء المهام الموكلة أليه					
10	يشجعنا المسؤولين على اكتساب كفاءات جديدة وتوظيفها.					
ج- الالتزام						

					اشعر بأني ارغب في بذل مجهود كبير لتحقيق نجاح المؤسسة.	11
					اشعر بالاعتزاز بالعمل داخل المؤسسة.	12
					تمني سمعة المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها.	13
					اشعر بان مشاكل هذه المؤسسة هي مشاكلنا الخاصة.	14
					يساعدني جو العمل على بذل أقصى ما أستطيع من جهود.	15
د- الثقافة						
					توفر إدارة المؤسسة التكنولوجيا الحديثة للعامل في العمل .	16
					تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيق الرضا الوظيفي.	17
					تتسم بيئة المؤسسة بالثقة المتبادلة بين الإدارة والعامل في تحقيق الأهداف.	18
					تعتبر إجراءات العمل في المؤسسة واضحة بشكل كافي.	19
					تحد المركزية المتبعة في المؤسسة من قدرة العامل في الأداء.	20

المحور الثاني ضغوط العمل :

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى ضغوط العمل لدى عمالي مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة, لذا نرجو منكم تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد ضغوط العمل وعبارات القياس				
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ- غموض الدور					
01					يعاني العامل بالمؤسسة من صراع الأدوار بين العمل و الواجبات

					المنزلية.
					02 يتلقى العامل بالمؤسسة أوامر متعارضة من نفس الشخص .
					03 يعاني العامل من نقص المعلومات الخاصة بتنفيذ عمله داخل المؤسسة.
ب-صراع الدور					
					04 اشعر بان ظروف عملي تؤثر على حياتي العائلية
					05 تجعلني ضغوط العمل أكثر عصبية في إدارة المنزل بسبب التعب وقلة أوقات الفراغ
					06 قلقي الشديد يحول دون التركيز في عملي .
ج-عبئ العمل					
					07 أقوم بتأدية أعمال لا يعتبرها جزءا من مهام عمله.
					8 توكل الإدارة لنا كمية عمل أكبر من اللازم .
					9 أفكر بالعمل وأنا في البيت أو أثناء السفر أو في الإجازة.
د-ظروف العمل					
					10 يوجد في مكان العمل مستوى التهوية غير مناسب .
					11 اشعر بان مسؤولياتي غير كبيرة اتجاه الآخرين واتجاه المؤسسة.
					12 اشعر بالقلق من تصرفات الآخرين والتي أراها غير أخلاقية أو عدائية.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الملحق رقم (02): قائمة الاساتذة المحكمين للاستشارة

مشرفا	د. شرون رقية
محكما	د. خان احلام
محكما	د. اقطي جوهرة

الملحق رقم (03) يبين نتائج (Tests of Normality) لبيانات إجابات أفراد العينة

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المحور الأول	.129	40	.091	.940	40	47.0

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المحور الثاني	.071	40	.200*	.985	40	.870

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الاستبيان ككل	.071	40	.200*	.985	40	.870

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

الملحق رقم (04): قيم (Cronbach's Alpha) لأداة الدراسة

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.896	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.704	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.858	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items

.844	5
------	---

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.810	3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.787	3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.465	3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.471	3

المحور الاول

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.929	20

المحور الثاني

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.711	12

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.818	32

الملحق رقم (05): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

Correlations

		تحديد المهمة	القوة	الالتزام	الثقافة	المحور الأول
تحديد المهمة	Pearson Correlation	1	.549**	.616**	.590**	.827**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40
القوة	Pearson Correlation	.549**	1	.645**	.676**	.838**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40
الالتزام	Pearson Correlation	.616**	.645**	1	.614**	.852**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	40	40	40	40	40
الثقافة	Pearson Correlation	.590**	.676**	.614**	1	.855**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	40	40	40	40	40

المحور الأول	Pearson Correlation	.827**	.838**	.852**	.855**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		غموض الدور	صراع الدور	عبء الدور	ظروف العمل	المحور الثاني
غموض الدور	Pearson Correlation	1	.440**	.365*	.263	.842**
	Sig. (2-tailed)		.004	.021	.101	.000
	N	40	40	40	40	40
صراع الدور	Pearson Correlation	.440**	1	.074	-.146-	.571**
	Sig. (2-tailed)	.004		.650	.368	.000
	N	40	40	40	40	40
عبء الدور	Pearson Correlation	.365*	.074	1	.171	.625**
	Sig. (2-tailed)	.021	.650		.291	.000

	N	40	40	40	40	40
ظروف العمل	Pearson Correlation	.263	-.146-	.171	1	.475**
	Sig. (2-tailed)	.101	.368	.291		.002
	N	40	40	40	40	40
المحور الثاني	Pearson Correlation	.842**	.571**	.625**	.475**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.002	
	N	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

		المحور الأول	المحور الثاني	الاستبيان ككل
المحور الأول	Pearson Correlation	1	-.386*	-.386*
	Sig. (2-tailed)		.014	.014
	N	40	40	40
المحور الثاني	Pearson Correlation	-.386*	1	1.000**

	Sig. (2-tailed)	.014		.000
	N	40	40	40
الاستبيان الكلي	Pearson Correlation	-.386*	1.000**	1
	Sig. (2-tailed)	.014	.000	
	N	40	40	40

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (06): خصائص عينة الدراسة

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	25	62.5	62.5	62.5
انثى	15	37.5	37.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	8	20.0	20.0	20.0
	تقني سامي	5	12.5	12.5	32.5
	مهندس	18	45.0	45.0	77.5
	ليسانس	9	22.5	22.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5	22	55.0	55.0	55.0
	من 5 إلى 10	9	22.5	22.5	77.5
	من 10 إلى 15	3	7.5	7.5	85.0
	أكثر من 15 سنة	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	