



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

جامعة محمد خيضر بسكرة - القطب الجامعي شتمة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم العلوم الاجتماعية -

شعبة علم الاجتماع



عنــــــــــــــــوان المذكرة :

دور التمكين الإداري في التقليل من ضغوط العمل

تنظيم

- دراسة مكملة لنيل شهادة

تحت إشراف الأستاذة:

د. بشقة سميرة

من إعداد الطالبة :

- حامدي آسيا

السنة الجامعية : 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا

فَاتَّبَعَ سَبَبًا

" سورة الكهف الآية / 84 "

شكر و عرفان

الحمد لله الذي ساعدني على انجاز هذه المذكرة ، و انار لي دربي ووفقني في مهمتي العلمية.

اتقدم بجزيل الشكر للوالدين الكريمين اللذان حملاني " أمانة العلم " ووهباني الدعم و المساندة التي أوصلتني الى تحقيق هذه الأمنية و التي سعيت جاهدة الى تحقيقها كما.

أتقدم بخالص الشكر و التقدير الى **الدكتورة الفاضلة " بشقة سميرة "** على ما قدمته لي من دعم و توجيه ومساعدة لاتمام هذا البحث ، فلها أسمى عبارات الثناء و التقدير.
كل الشكر و التقدير لأخواني و أخواتي حفظهم الله عز و جل و الى أخواتي العزيزتين " سعاد ، صبرينة " رحمهما الله .

كل الشكر و التقدير للأشخاص الذين أحمل لهم المحبة و التقدير .

كل الشكر و التقدير لجميع الزملاء و اتمنى لهم التوفيق ، و الى رفيقتا دربي بوزاهر عرافة و ذراع سليمة .

كل الشكر و التقدير لأساتذتي يقسم العلوم الاجتماعية تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل ، على ما قدموه لي طيلة فترة تكويني بالجامعة .

كما لا يفوتني ان اتقدم بالشكر الجزيل لكل من مد لنا يد المساعدة أثناء اجراء الدراسة الميدانية من الموظفين بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية القطب الجامعي -شتمة - بسكرة. الى كل من نسيه القلم وحفظه القلب ، ومن ساعدنا من قريب أو بعيد و لو بكلمة .

"كن عالمافان لم تستطع فأحب العلماء ، فان لم تستطع فلا تبغضهم "

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعران
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	ملخص الدراسة
أ - ب	مقدمة
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
4	أولا : إشكالية الدراسة
6	ثانيا : أسباب اختيار الموضوع
6	ثالثا : أهمية الدراسة
6	رابعا : أهداف الدراسة
7	خامسا : تحديد المفاهيم
15	سادسا : الدراسات السابقة
الفصل الثاني : التأسيس النظري للتمكن الإداري	
23	تمهيد
23	أولا : النظريات المفسرة للتمكن الإداري .
30	ثانيا : أهمية التمكن الإداري .
32	ثالثا : أبعاد التمكن الإداري .
34	رابعا : أساليب التمكن الإداري.
35	خامسا: متطلبات تطبيق التمكن الإداري.
36	سادسا : خطوات ومراحل تنفيذ التمكن الإداري
38	سابعا : المعوقات التي تواجه التمكن الإداري .
41	خلاصة

الفصل الثالث : التأسيس النظري لضغوط العمل	
43	تمهيد
43	أولاً : أنواع ضغوط العمل .
44	ثانياً : عناصر ومراحل ضغوط العمل .
46	ثالثاً : مصادر ضغوط العمل (مسبباته) .
48	رابعاً : أعراض ضغوط العمل .
49	خامساً : آثار ضغوط العمل .
51	سادساً : أساليب واستراتيجيات إدارة ضغوط العمل .
53	خلاصة
الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة	
55	تمهيد
55	أولاً : مجالات الدراسة .
58	ثانياً : منهج الدراسة
60	ثالثاً : مجتمع البحث
60	رابعاً : أدوات جمع البيانات .
63	خامساً : الأساليب الإحصائية للدراسة .
65	خلاصة
الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات و استخلاص النتائج وتفسيرها .	
67	تمهيد
67	أولاً : عرض وتحليل وتفسير البيانات .
87	ثانياً : استخلاص نتائج الدراسة .
90	خاتمة
91	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح مفهوم التمكين الإداري حسب وجهة نظر بعض الباحثين و المفكرين	9
02	يوضح فوائد التمكين الإداري	30
03	يوضح الفرق بين المنظمة الهرمية و المنظمة في ظل التمكين	31
04	يوضح أبعاد إستراتيجية التمكين الإداري	32
05	يوضح توزيع مجتمع البحث حسب السن	67
06	يوضح توزيع مجتمع البحث حسب الخبرة	68
07	يوضح توزيع مجتمع البحث حسب المؤهل العلمي	68
08	يوضح اعتماد الإدارة لمبدأ تفويض السلطة بشكل واضح	69
09	يوضح طلب المسؤول المباشر القيام ببعض الصلاحيات في حدود القدرات و الإمكانيات	70
10	يوضح قبول الموظف أن يفوض له السلطة دون أن يشكل ذلك عبء عمل	71
11	يوضح تأثير تفويض بعض الصلاحيات على الصحة النفسية للموظف.	71
12	يوضح تفويض بعض الصلاحيات على أساس القدرة على مواجهة الموظف للمواقف و الظروف الاستثنائية .	72
13	يوضح منح تفويض السلطة هامشا من حرية التصرف بعيدا عن السلطة الهرمية .	73
14	يوضح مدى تفويض السلطة عاملا ايجابيا في تحسين علاقتك مع المسؤول .	74
15	يوضح مدى اعتماد الإدارة على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار بشكل واضح	75
16	يوضح منح المسؤول فرصة في المشاركة في اتخاذ القرار.	75
17	يوضح مدى تقبل المسؤول لإقتراحات الموظف.	76
18	يوضح ما إذا كانت المشاركة في اتخاذ القرار تكون استجابة للظروف الموقفية لاجراءات العمل	77
19	يوضح ما إذا كانت المشاركة في اتخاذ القرار فرصة لاقتراح حلول لمشكلات العمل .	77
20	يوضح ما إذا كانت المشاركة في اتخاذ القرار فرصة لابرز الإمكانيات و القدرات .	78
21	يوضح ما إذا كان يتم مشاركت الموظف في اتخاذ القرار الذي يخص معدلات الغيابات و التأخر عن العمل	79
22	يوضح ما إذا كان يتم اشراك الموظف في اتخاذ القرار حول معدلات الشكاوي و التذمرات	80
23	يوضح ما إذا كانت الإدارة تستعين بالأساليب التقنية الحديثة في اتخاذ القرارات للتقليل من ضغوط العمل.	81

81	يوضح تبني أسلوب فرق العمل بشكل جيد.	24
82	يوضح تفضيل العمل مع الفريق	25
83	يوضح منح أسلوب فرق العمل جو و ظروف عمل ايجابية	26
83	يوضح منح أسلوب فرق العمل القدرة على الإختيار بين البدائل الممنوحة	27
84	يوضح حرص المسؤول على اختيار ذوي الخبرة العالمية للتقليل من ضغوط العمل	28
85	يوضح أسلوب فرق العمل يزيد الثقة في النفس للموظف و امكانيات اضافية للتقليل من ضغوط العمل	29
85	يوضح أسلوب فرق العمل يقلل من الخلافات بين الموظف و بين أعضائه	30
86	يوضح تقديم فرق العمل حلولاً تقلل من مشكلات العمل .	31
86	يوضح ما اذا كان توجد عراقيل و صعوبات تواجه تشكيل فريق العمل	32

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح متغيرات الدراسة حسب الباحثة	5
02	يوضح المدخل الكلاسيكي للإدارة	24
03	يوضح سلم الحاجات لماسلوه	27
04	يوضح مراحل تطبيق التمكين	38
05	يوضح عناصر ضغوط العمل	44
06	يوضح مراحل الضغوط عند هانس سيليه	45
07	يوضح تأثير الضغوط على الأفراد والمنظمة .	50
08	يوضح توزيع مجتمع البحث حسب السن	67
09	يوضح توزيع مجتمع البحث حسب الخبرة	68
10	يوضح توزيع مجتمع البحث حسب المؤهل العلمي	68
11	يوضح اعتماد الإدارة لمبدأ تفويض السلطة بشكل واضح	69
12	يوضح طلب المسؤول المباشر القيام ببعض الصلاحيات في حدود القدرات و الإمكانيات	70
13	يوضح قبول الموظف أن يفوض له السلطة دون أن يشكل ذلك عبء عمل	71
14	يوضح تأثير تفويض بعض الصلاحيات على الصحة النفسية للموظف.	71
15	يوضح تفويض بعض الصلاحيات على أساس القدرة على مواجهة الموظف للمواقف و الظروف الاستثنائية .	72
16	يوضح منح تفويض السلطة هامشا من حرية التصرف بعيدا عن السلطة الهرمية .	73
17	يوضح مدى تفويض السلطة عاملا ايجابيا في تحسين علاقتك مع المسؤول .	74
18	يوضح مدى اعتماد الإدارة على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار بشكل واضح	75
19	يوضح منح المسؤول فرصة في المشاركة في اتخاذ القرار .	75
20	يوضح مدى تقبل المسؤول لإقتراحات الموظف.	76
21	يوضح ما إذا كانت المشاركة في اتخاذ القرار تكون استجابة للظروف الموقفية لاجراءات العمل	77
22	يوضح ما إذا كانت المشاركة في اتخاذ القرار فرصة لاقتراح حلول لمشكلات العمل .	77
23	يوضح ما إذا كانت المشاركة في اتخاذ القرار فرصة لابرز الإمكانيات و القدرات .	78
24	يوضح ما إذا كان يتم مشاركت الموظف في اتخاذ القرار الذي يخص معدلات الغيابات و التأخر عن العمل	79

80	يوضح ما إذا كان يتم اشراك الموظف في اتخاذ القرار حول معدلات الشكاوي و التذمرات	25
81	يوضح ما إذا كانت الإدارة تستعين بالأساليب التقنية الحديثة في اتخاذ القرارات للتقليل من ضغوط العمل.	26
81	يوضح تبني أسلوب فرق العمل بشكل جيد.	27
82	يوضح تفضيل العمل مع الفريق	28
83	يوضح منح أسلوب فرق العمل جو و ظروف عمل ايجابية	29
83	يوضح منح أسلوب فرق العمل القدرة على الإختيار بين البدائل الممنوحة	30
84	يوضح حرص المسؤول على اختيار ذوي الخبرة العالمية للتقليل من ضغوط العمل	31
85	يوضح أسلوب فرق العمل يزيد الثقة في النفس للموظف و امكانيات اضافية للتقليل من ضغوط العمل	32
85	يوضح أسلوب فرق العمل يقلل من الخلافات بين الموظف و بين أعضائه	33
86	يوضح تقديم فرق العمل حلولاً تقلل من مشكلات العمل .	34
86	يوضح ما اذا كان توجد عراقيل و صعوبات تواجه تشكيل فريق العمل	35

ملخص الدراسة

تتعلق الدراسة من التساؤل الرئيسي

ما دور التمكين الإداري في التقليل من ضغوط العمل

تدرج نخته التساؤلات التالية

- كيف تساهم تفويض السلطة في التقليل من ضغوط العمل
- كيف تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في التقليل من ضغوط العمل
- كيف يساهم أسلوب فريق العمل في التقليل من ضغوط العمل

ولتحقيق ذلك تم استخدام

الأساليب الإحصائية
حول مجتمع البحث
للداسة الميدانية

المنهج الوصفي للدراسة والذي حدد مسلك
الدراسة في جمع البيانات كميًا وكيفيًا من
أجل الوصول لنتائج دقيقة

أداة الاستبيان مكونة من 28
سؤالاً موزعة على مجتمع
البحث عن طريق المسح
الشامل لـ 52 مفردة ، حيث
فقط تم جمع 30 استبيان

ومن خلال الجانب النظري
والميداني توصلنا إلى

للتمكن الإداري دور ايجابي في التقليل من ضغوط العمل ، بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
القطب الجامعي - شتمة - بسكرة

مقدمة

تعتبر المنظمات المعاصرة نظاما مفتوحا وهادفا يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية ، وذلك استجابة للكم الهائل من التغيرات والتطورات التي تعرضت لها في الآونة الأخيرة ، لذلك تغير مسارها في تحقيق أهدافها من خلال الانتقال من الممارسات الإدارية الكلاسيكية المتمسمة بالجمود إلى الممارسات الإدارية الحديثة المرنة التي تتماشى مع المتغيرات البيئية المختلفة وبنوع النشاط الذي تؤديه مواردها البشرية تبعاً لمجموعة من الآليات التنظيمية الحديثة ، في ظل تحديات وصعوبات لتحقيق أهدافها ، من بينها الإدارة الإلكترونية ، إدارة الميزة التنافسية ، إدارة الجودة الشاملة ، ولعل أبرزها أيضا التمكين الإداري .

فالتمكين الإداري يعتبر أهم سمات المنظمات المعاصرة ، إذا ما أحسنت استخدامه ، باعتباره حقلًا واسعاً في أبعاده يهتم بالموارد البشري كدافع لتحقيق النمو والتطور بالمنظمة ، بإعطائه هامشاً من الحرية في التصرف بعيداً عن المستويات الإدارية العليا ، وذلك من خلال تبني مجموعة من الأساليب كتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار وتشكيل فرق العمل كلها تسعى لحل المشكلات التنظيمية الناتجة عن التضارب و الاختلال في بيئة العمل ، والتي ينتج عنها ما يسمى بضغط العمل الذي تعد مجموعة من الظروف والمواقف البيئية السلبية المتفاعلة مع بيئة العمل ، والتي تخلق حالة من عدم الاتزان و اللااستقرار في أداء الموظف لمهامه .

ونظراً للأهمية التي تميز هذا الموضوع في كثير من الجوانب ، جاءت هاتاه الدراسة لمعرفة الواقع الفعلي لأساليب التمكين الإداري ، وما إذا كان لهاته الأساليب دور فعال في التقليل من ضغوط العمل بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية القطب الجامعي - شتمة - بسكرة.

و على هذا الأساس تضمنت الدراسة جانبين رئيسيين هما :

أولاً : الجانب النظري : والذي يحتوي على ثلاثة فصول هي :

- الفصل الأول : الإطار العام للدراسة :

وتضمن طرح إشكالية الدراسة ، كما تم فيه التطرق على الأسباب المتعلقة باختيار الموضوع مع تحديد أهدافه ، وكذا تحديد مفاهيم الدراسة ، وأخيراً عرض الدراسات السابقة .

- الفصل الثاني : جاء بعنوان التأسيس النظري للتمكين الإداري ، حيث تم تناول التمكين الإداري بكل

تفصيل ، وذلك بعرض النظريات المفسرة للتمكين الإداري ، ثم أهميته ثم إبراز أهم أبعاد التمكين الإداري و أساليبه ، و تبين متطلبات تطبيق التمكين الإداري ، بعدها خطوات و مراحل تنفيذ التمكين الإداري ، كذلك المعوقات التي تواجه التمكين الإداري .

- الفصل الثالث : التأسيس النظري لضغوط العمل : حيث تم تفصيل فيه أنواع ضغوط العمل ، و

إبراز عناصر و مراحل ضغوط العمل ، ثم مصادر ضغوط العمل ، بعدها أعراض ضغوط العمل ، كذلك آثار ضغوط العمل ، وأخيراً أساليب و استراتيجيات إدارة ضغوط العمل .

ثانياً : الجانب الميداني : وقد جاء كالآتي :

- الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة بتحديد مجالات الدراسة (المكاني ، الزماني ، البشري)

، وإبراز منهج الدراسة المتبع ، ثم تحديد مجتمع البحث المختار ، وعرض أدوات جمع البيانات حول الدراسة ، ثم تحديد الأساليب والإحصائية المناسبة للدراسة .

- الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج وتفسيرها ، حيث تم عرض وتحليل

وتفسير البيانات ، ثم استخلاص نتائج الدراسة الميدانية .

الفصل الأول :

الإطار العام للدراسة

- أولاً : إشكالية الدراسة
- ثانياً : أسباب اختيار الموضوع
- ثالثاً : أهمية الدراسة
- رابعاً : أهداف الدراسة
- خامساً : تحديد المفاهيم
- سادساً : الدراسات السابقة

أولا : إشكالية الدراسة :

تعد الإدارة الحجر الأساسي لنجاح أية منظمة من خلال الدور الذي تقوم به ، فهي التي تحدد طريق المنظمة إما بنجاحها أو فشلها ، وعليه فالمنظمة الناجحة تتوقف على وجود إدارة فعالة تستخدم الطرق الحديثة في أداء الوظائف الإدارية المختلفة من أجل تحقيقها للهدف العام من خلال الابتكار و التطوير إستجابة للظروف الداخلية و الخارجية المحيطة ببيئة العمل . باعتبار المنظمة نظاما مفتوحا يجب أن يتفاعل مع البيئة المحيطة بها . بالتحول من الأساليب التقليدية المتسمة بالمركزية و الهرمية في المستويات الدارية إلى البحث عن أساليب و استراتيجيات جديدة مرنة تستطيع من خلالها المنظمة مواجهة كافة التحديات التي تواجهها في ظل التحولات و التطورات التكنولوجية لبلوغ أهدافها اعتمادا في ذلك على الموظف باعتباره المحرك الرئيسي لها و الذي يتوجب الإهتمام به كشريك في العمل و ليس أجبر وهذا من أجل توظيف مهاراته و قدراته بتقاني و التزام ، و غير أن هذا لا يتحقق إلا اذا كانت المنظمة تعتمد على أساليب و إستراتيجيات إدارية حديثة كإدارة الجودة الشاملة و إدارة الميزة التنافسية . استراتيجيات التمكين الإداري الذي يعد أهم استراتيجياتية تقوم عليها الإدارة المعاصرة في المنظمات .

فالتمكن الإداري Administrative Empowerment يعتبر من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي لقيت رواجاً كبيراً داخل المنظمات الحديثة ، إذ يعد التمكين الإداري استراتيجية تنظيمية مفيدة تسمح بمنح الصلاحية التامة للموظفين بأداء عملهم في بيئة مناسبة لتحقيق الأهداف العامة ، من خلال دعم الأفراد وتنمية قدراتهم الإبداعية لضمان بلوغ مقترحاتها و آرائها و علاقتها (المنظمة) بالموظفين الذين تتوفر فيهم الشروط الضرورية، التي تسمح لهم باستعمال قدراتهم و مهاراتهم بتوفير أحسن الظروف لهم لممارسة عملهم على أحسن وجه .

و يتحقق التمكين الإداري من خلال جملة من الأساليب أبرزها تفويض السلطة التي تعد أمر ضروري في أي تنظيم إداري من خلال نقل بعض الصلاحيات و المسؤوليات المحددة من المستويات العليا الى المستويات الدنيا تحمل المسؤولية ، كما يتجسد التمكين في اعطاء الموظف حق المشاركة في اتخاذ القرار باعتبارها عملية ملازمة لجميع وظائف الإدارة ، و مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن ذلك في تكامل المعلومات و الخبرات من خلال الاختيار بين البدائل و تحقيق الهدف العام ، كما يجب كذلك أن تكون المنظمة على قناعة بتشكيل فرق عمل باعتبارها جماعة صغيرة من الموظفين يعتمدون على بعضهم البعض لأداء مهام تنظيمية ذات الصلة بنتائج تنظيمية معينة ، ولها فعالية في حل المشكلات المستعصية تكون أسهل حلاً إذا كان هناك أكثر من رأي للوصول لحلها أو حتى التخفيف منها .

و الموظف الإداري في سياق أدائه لمهامه و وظائفه قد تواجهه في بعض الأحيان مشكلات قد تعترض حياته المهنية ، وقد تتعدى الى حياته الاجتماعية ، فينتج عن ذلك ضغوط تؤثر على مستوى أدائه . فضغوط العمل تعد نتيجة للتصادم و التضارب بين الموظف و حجم المواقف و الظروف المحيطة بالعمل

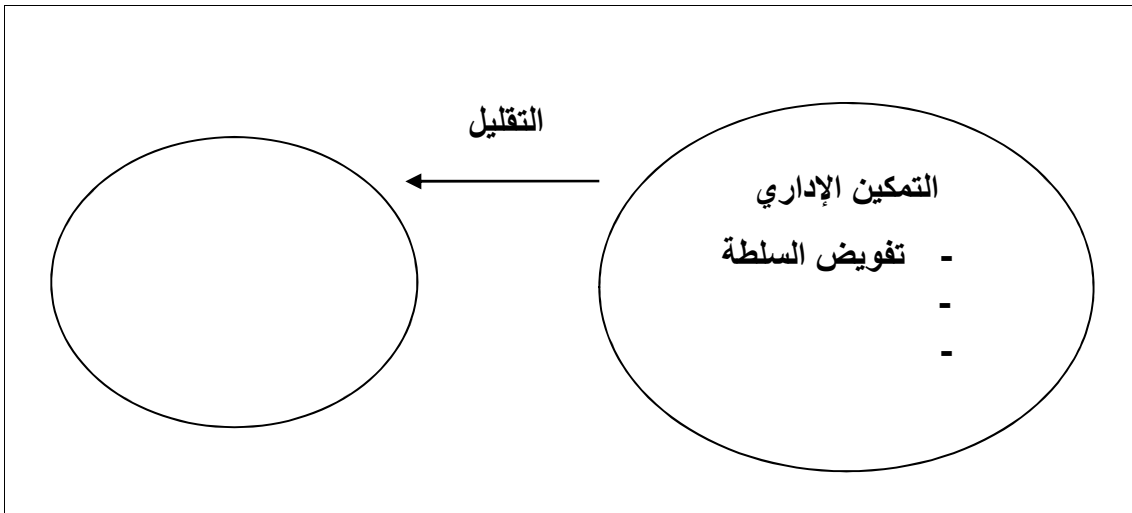
مما ينتج عنه انعكاسات على أداء المهام بالمنظمة ، و بالتالي يجب على جميع الجهود أن تتضافر فيما بينها من أجل توفير بيئة عمل مناسبة .

فالمنظمة الممكنة هي التي لا تهتم بتحقيق أهدافها على المستوى المادي فقط ، و انما تجاوزت ذلك الى الأخذ بعين الاعتبار لأهمية المستويات المعنوية بالعمل على حل المشكلات التنظيمية التي أصبحت عائقا أمام مواكبتها للتغيرات التكنولوجية في تفاعلها مع بيئة العمل الداخلية و الخارجية.

و باعتبار الجامعة الجزائرية مؤسسة خدماتية تعليمية تسعى دائما الى التوازن بين ما يسعى الموظفين الى تحقيقه و ما تهدف اليه الخدمات المتعددة و نظرا لتزايد المهام التي يقوم بها الموظفون في الوقت الحالي فإن إعباء العمل في تزايد مستمر ، مما يؤدي الى خلق بعض الضغوط التي تؤثر على مستوى الأداء لدى الموظف مما يستدعي تطبيق آليات و استراتيجيات حديثة تتدرج ضمن عملية التمكين الإداري للموظفين .

و من أجل معرفة مدى التطبيق الفعلي لهذه الآلية في الجامعة الجزائرية و دورها في التقليل من ضغوط العمل .تم طرح التساؤل الرئيسي التالي : " ما دور التمكين الإداري في التقليل من ضغوط العمل ؟ " و التي تتدرج تحته التساؤلات الفرعية التالية :

- كيف يساهم تفويض السلطة في التقليل من ضغوط العمل ؟
- كيف تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في التقليل من ضغوط العمل ؟
- كيف تساهم تشكيل فرق العمل في التقليل من ضغوط العمل



شكل رقم (01) : يوضح متغيرات الدراسة

(المصدر : من إعداد الباحثة)

ثانيا :أسباب اختيار الموضوع :

يعود اختيار موضوع التمكين الإداري وضغوط العمل للدوافع و الأسباب التالية :

- الميول الشخصي في تناول موضوع التمكين الإداري ومعرفة دوره في التقليل من ضغوط العمل بالجامعة الجزائرية .
- توفر التراث النظري من مصادر ومراجع علمية كافية حول الموضوع .
- الموضوع يصب في نطاق تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل .
- تبني أحد المفاهيم الإدارية المعاصرة " التمكين الإداري " ومعرفة الواقع الفعلي له في الجامعة الجزائرية ، والكشف عن مختلف المعوقات والتحديات التي تعترض آلية التمكين الإداري مما قد يحدد نجاحها أو فشلها من خلال النتائج المتوصل إليها في تطبيق هذه الآلية في التقليل من ضغوط العمل .

ثالثا :أهمية الموضوع :

يكتسي موضوع التمكين الإداري أهمية بالغة في الإدارة المعاصرة باعتباره من الأساليب والآليات الحديثة التي تعتمد عليها الإدارة ، لأنه أعطى مكانة و أهمية للمورد البشري ، وذلك بالاهتمام به من جميع نواحي حياته المهنية بتحسين له كل الظروف المادية والمعنوية من أجل التصدي للمشكلات المهنية التي يتعرض لها كضغوط العمل ، من أجل تحقيق الإدارة المعاصرة أهدافها واستمرارها ، ومن خلال ما يمكن أن نستقيده من الدراسة ما يلي :

- الدراسة تبحث في أحد المفاهيم التنظيمية الجديدة ، التي تكتسي أهمية بالغة في الإدارة الجزائرية بشكل عام والجامعة الجزائرية بشكل خاص من أجل حل المشكلات التي تعيق نجاحها و استمرارها .
- اعتبار هذه الدراسة مكمل لنيل شهادة الماستر (LMD) في علم الاجتماع التنظيم والعمل .
- التعرف على مدى تطبيق وتجسيد التمكين الإداري في دوره في التقليل من ضغوط العمل بالجامعة .

رابعا : أهداف الدراسة : الهدف من خلال هذه الدراسة هو معرفة دور التمكين الإداري في التقليل من ضغوط العمل من خلال :

- تقديم دراسة سوسيولوجية مستنبطة من الواقع الخدمي التعليمي الأكاديمي .
- معرفة الدور الذي يلعبه التمكين الإداري في التقليل من ضغوط العمل بالجامعة الجزائرية .
- الكشف عن المعوقات والتحديات التي تواجهها الجامعة الجزائرية في ممارسة التمكين الإداري ودوره في التقليل من ضغوط العمل .
- الكشف على أهم ركائز و أبعاد آلية التمكين الإداري وأهميتها في التقليل من ضغوط العمل .
- معرفة دور تفويض السلطة في التقليل من ضغوط العمل بالجامعة .
- الكشف عن مساهمة المشاركة في اتخاذ القرار في التقليل من ضغوط العمل بالجامعة.

- معرفة دور فرق العمل في التقليل من ضغوط العمل بالجامعة .

خامسا :تحديد المفاهيم :

تعتبر خطوة تحديد المفاهيم من أهم الخطوات في البحث العلمي التي يجب على الباحث الاجتماعي في العلوم الاجتماعية أن يلتزم بها ، فهي حلقة وصل بين النظرية والميدان لذلك يجب تحديده بدقة ، وكذلك لوجود اختلافات كثيرة بين التخصصات ووجهات نظر الباحثين والمكفرين حول الصورة الذهنية والإدراكية للمفاهيم:

1- التمكين : Empowerment :

لغة : من الناحية اللغوية جاء في المعجم الوسيط " مكن " أي جعل له عليه سلطانا وقدرة ، وفي القاموس المحيط المكانة هي المنزلة ، وبذلك يكون مكنه أي جعل له مكانة ومنزلة .

وفي مختار الصحاح التمكين مصدر الفعل مكن ، أمكنه منه يعني استمكن الرجل من الشيء ، ومكن فلان من الشيء ، وفلان لا يمكنه النهوض أي لا يقدر عليه ، وفي معاجم اللغة الإنجليزية empower بمعنى يجيز ، يفوض ، يعهد إلى ، يخول ، وتأتي عبارة have the power بمعنى تمكن من ، قدر على ، استطاع ، ovabilities to , be catapult , to able , mangeto ، بنفس المعنى ، وبذلك يمكن القول أن معنى كلمة تمكين في اللغة العربية وفي اللغة الإنجليزية يدور حول تخويل السلطة وإعطاء المكنة والقدرة والاستطاعة (عبد السلام الشيراوي ، 2016، ص 174) .

التمكين في القرآن الكريم :

إن الاستخدام القرآني لمادة () مع التأكيد على الاستعمال القرآني لصيغة المصدر (التمكين من خلال فعله المضعف ، ليستبان أن القرآن الكريم أضاف ضللا جديدا للمفردة هو القدرة على (التصرف ، ف(مكنه تمكينا : ثبته ووطده، ويقال مكن فلانا في الشيء : جعله متسلطا عليه يتصرف فيه ، وتتطلق يده فيه) .

وبيين المفسرون هذا الجانب أكثر، ففي قوله تعالى : " وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ " الأعراف (10) ، (حذيفة تقي الدين الخطيب ، 2009 ، ص ص 13 ، 14) .

2-الإدارة : Management

لغة : الإدارة كمفهوم يمكن أن يتحقق لغويا من خلال تحليل كلمة الإدارة Administration وهي تعني لغويا (أداء وتحقيق غرض معين) ، (أو الوفاء بهدف محدد) ، ولقد اشتقت كلمة " إدارة " من الكلمة

اللاتينية التي تتكون من مقطعين **Ministrare** و **Ad** ومعناها أداء خدمة للآخرين بينما تجد البعض يفضل استخدام كلمة **Management** للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني في المشروع (هناء حافظ بدوي ، دون سنة ، ص ص ، 14 ، 15) .

اصطلاحا : لقد تعددت التعريفات التي تشرح مفهوم الإدارة تبعا للتراث العلمي والأكاديمي للباحثين وتخصصهم في مجال الإدارة منها :

فريدريك تايلور (Frederick ,W,Taylor) بأنها " المعرفة الدقيقة لما تريد من الآخرين أن يعملوه ، ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة و أخصها " .

وقد عرفها **لفنجستون Levengeston** بأنها الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف في حدود الموارد والتسهيلات المتاحة ، مع حسن استغلال هذه الموارد والتسهيلات . (رانيا عبد المعز الجمال ، 2011 ، ص 19) .

من خلال التعريفان السابقان للإدارة نلاحظ بأن الإدارة عملية اجتماعية يشارك أفرادها المختصون من أجل الهدف المحدد وفق موارد متاحة .

وعرفها **Kinicki and Wiliams** بأنها "إنجاز أهداف المنظمة بأسلوب يتميز بالكفاءة والفاعلية من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد التنظيمية " .

وعرفها أيضا **Robbins & Coutler** بأنها " عملية تنسيق وتكامل أنشطة العمل من أجل إنجاز الأهداف بكفاءة وفاعلية عن طريق الأفراد .

ويعرفها كذلك **القيوتي** بأنها استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية وتنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاءة وفاعلية وبوسائل إنسانية وضمن المشروعية " . (أيمن عودة . المعاني ، 2012 ، ص 19) .

من خلال التعريفات السابقة نستنتج بأن الإدارة عملية تكاملية وتفاعلية بين الأفراد بوجود الموارد اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة .

3- التمكين الإداري : Administrative Empowerment

اختلف الباحثون في تناولهم لمفهوم التمكين الإداري كل حسب وجهة نظره وفيما يلي آراء بعض المفكرين والباحثين ،والجدول رقم(01) يوضح ذلك :

ت	السنة	الباحث	مفهوم التمكين
6	2000:9	Robbins	دفع عملية اتخاذ القرار للعاملين في المستويات الدنيا وإعطاءهم الحرية في تحديد الخيارات حول الخطط والإجراءات وحل كل المشاكل المتعلقة بالعمل
7	2000:115	Mcshanel Glow	شعور الأفراد بالسيطرة والفاعلية الذاتية عند منحهم القوة للتصرف في المواقف التي يواجهونها .
8	526 :2001	Robert	مشاركة العاملين بالمستويات المختلفة في المنظمة بدرجات القوة المتنوعة وذلك لخدمة الزبون بشكل أفضل .
10	2002:03	Klides	فكرة نقل سلطة ومسؤولية اتخاذ القرارات إلى العاملين في الخطوط الأمامية للسيطرة وتحسين جودة الخدمة وإرضاء الزبائن أثناء تقديم الخدمة .

(عادل هادي البغدادي ، ورافد حميد الحدراوي ، 2013 ، ص 132) .

من خلال التعريفات الموضحة أعلاه في الجدول نلاحظ بأن التمكين الإداري يمكن المدير من الاهتمام بالمستويات الدنيا للعاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات من أجل تحقيق أهداف المنظمة وحل المشكلات ومن بين هذه المشكلات ضغوط العمل .

وكذلك تعريف (السلمي سنة 2005) للتمكين الإداري بأنه " تقوية الأفراد أي منحهم الفرصة للمشاركة والانطلاق باستغلال طاقاتهم الذهنية كاملة في حل مشكلات العمل وتحسين الإنتاجية وبشكل جوهري فإن التمكين يتضمن نقل سلطة ومسؤولية اتخاذ القرارات من المديرين إلى الموظفين (أيمن حسن ديوب ، 2014 ، ص 204) .

ويعرف **Qazi** التمكين الإداري بأنه إستراتيجية جديدة ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة ، وتوفير الموارد ، وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنياً ومسلكياً . (أمجد درادكة ، 2017 ، ص 1270) .

حسب ما جاء في التعريفين الذين قدمهما **السلمي و Qazi** للتمكين الإداري نلاحظ بأنهما اعتبرا إستراتيجية إدارية فعالة يساهم من خلالها المديرين منح الصلاحية التامة للمسؤولين في المشاركة والحرية في أدائهم ، وفق حدود الموارد المتاحة في بيئة العمل ، وبالتالي تحقيق أهداف الموظفين والمنظمة في ذات الوقت .

ويعرفه (**عبد الوهاب ، 2000 ، ص 268**) بأنه " منهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في العمل " .

ويعرفه (**ملحم ، 2006 ، ص 06**) بأنه " تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع " (**حسن أحمد الطعاني ، وعمر سلطان السويحي ، 2013 ، ص 308**) .

من خلال التعريفين اللذين قدمهما كل من عبد الوهاب وملحم نلاحظ بأنهما وفقاً في إعطاء الصورة الواضحة والملاح للتمكين الإداري من خلال اعتباره أنه منهج يهتم بالجوانب النفسية للمسؤولين لتحفيزهم وتشجيعهم وإعطائهم الحرية التامة حتى في صنع القرار فيما يخص أحوالهم اليومية في بيئة العمل .
انطلاقاً من التعريفات السابقة الذكر يمكننا تحديد التعريف الإجرائي للتمكين الإداري بأنه :
آلية من الآليات التنظيمية المعاصرة التي تعطي حرية التصرف للموظفين في أداء مسؤولياتهم في المنظمة من خلال المشاركة في اتخاذ القرار ، وتفويض السلطة ، وكذلك فرق العمل من أجل تحقيق الأهداف المحددة .

4- تفويض السلطة : Delegation of authority

تعد عملية تفويض السلطة من المفاهيم المتشابهة مع آلية التمكين الإداري إلا أنه لا يحملان نفس المعنى وعليه فتشير عملية تفويض السلطة إلى : هي أن يوكل الرئيس بعض مسؤولياته لمروؤسيه دون التنازل عن سلطاتها ، ولما كانت مسؤولية العمل إدارياً تتركز في الرئيس الأعلى ويتحمل عبئها بحكم مركزه فتفويض مسؤولية العمل المصاحب للسلطة لا يعني إطلاقاً التنازل عنها وإنما يعني أن ثقة الرئيس في المفوض إليه تجعله يوكل إليه القيام بعمل معين على مسؤولية الرئيس مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمروؤسين وزيادة شعورهم بالثقة في أنفسهم على تحمل المسؤوليات والمساهمة الفعالة . (محمد الصيرفي ، 2008 ، ص 282) .

ويقصد أيضاً بتفويض السلطة منح أو إعطاء سلطة من مدير لآخر أو من وحدة إدارية إلى وحدة أخرى في التنظيم وذلك بغية تحقيق واجبات معينة ، وقد يتم التفويض إما بطريقة شفوية حيث يقوم

المفوض بإبلاغ المفوض إليه بتسيير شؤون الإدارة ، كما قد يتم التفويض بكتابة وتحديد السلطة للمرؤوسين ، وتتم عملية تفويض السلطة في مختلف المستويات الإدارية من قمة الهيكل التنظيمية وحتى المستويات التنفيذية ، كما أن تفويض السلطة لا يعني أن يفقد المدير الحق في استرداد هذه السلطة التي قام بتفويضها إلى مرؤوسيه (فتحي أحمد نيا ب عواد ، 2013 ، ص 166) .

وعليه نستنتج من خلال ما تقدم عن مفهوم تفويض السلطة بأنها آلية إدارية يقوم بموجبها المفوض بإسناد وإعطاء بعض المهام المحدودة والجزئية للمفوض إليه ومساءلته عن النتائج المتوصل إليه تستهدف بذلك التخفيف عن أعباء العمل .

5- فرق العمل : Work Teams

من الناحية اللغوية يعرف ابن منظور في لسان العرب الفريق : الطائفة من الناس (ابن منظور ، 2001 ، ص 30) ، ويعرف قاموس المعاني على أنه طائفة من الناس منظمة للعمل معا .

وتعرف جيسكا **Jessica** و **جيفري Jeffrey** فريق العمل بأنه مجموعة من الأعضاء ذوي تخصصات مهنية متنوعة تم اختيارها بشكل مدروس للقيام بمهمة Task أو مهام في زمن محدد. (مدحت أبو النصر ، 2012 ، ص 44) .

ويشير كاتز بنيك وسميث إلى أن الفريق مجموعة صغيرة من الأشخاص لهم مهارات متكاملة ، كما أنهم ملتزمون بتحقيق هدف مشترك ولهم أسلوب معين يلزمون أنفسهم بالقيام به . (مصطفى يوسف ، 2016 ، ص 240) .

ويعرفها ناصر العديلي ، بأنها تنسيق سلوك أداء جماعة العمل لتحقيق أهداف المنظمة .

وتؤكد سامية فتحي عفيفي ، بأن فريق العمل هو مجموعات أو كوادر معدة إعدادا مهاريا للقيام بالمهام التي تتطلبها مقتضيات العمل (مدحت أبو النصر ، 2012 ، ص 45) .

وعلى ضوء ما تم تقديمه من تعاريف لفرق العمل فإنها كلها تتفق بأن فرق العمل هي عملية إدارية تتم بطريقة مقصودة في جمع عدد صغير من الموارد البشرية ذات المهارة لأداء وإنجاز المهام والأعمال ، مستهدفين بذلك التخفيف والتقليل من مشكلات العمل .

6- المشاركة : Participate

تشير مشاركة الموظفين إلى اشتراك كل من الإدارة والموظفين في صنع القرارات ذات الاهتمام المشترك ، ويختلف هذا المنهج من المفاوضات حيث يكون لدى كل طرف في المفاوضات مجموعة من الأهداف المحددة والمختلفة والمتعارضة مع أهداف الطرف الآخر ثم يتم الوصول إلى حل وسط عن طريق

التفاوض ، أما مصطلح " المشاركة " فيشير إلى أكثر من التشاور المشترك ، وذلك لأنه في التشاور المشترك يتم التشاور من قبل الإدارة مع الموظفين حول بعض الموضوعات المعنية لمعرفة آرائهم ، ولكن لا يزال اتخاذ القرارات الضرورية مقصورا على الإدارة ، في حين المشاركة تهدف إلى إشراك الموظفين في المؤسسة بطريقة تجعل أهداف واهتمامات كل من هؤلاء الموظفين والمؤسسة تتشابه وتتحد ، وهكذا ، فإنه ينبغي أن يتمكن الموظفون من تحقيق أهدافهم عن طريق مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها (باري كشواي ، 2006 ، ص 194) .

تعني أيضا الاشتراك العقلي والانفعالي للفرد في موقف جماعي يشجعه ، وهي أيضا مشاركة جميع العاملين في المنظمة في تحسين الخدمات المنتجة من خلال فرق العمل ، وحلقات الجودة التي يتم تكوينها لتحديد معوقات الأداء المتميز ، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها ، وتمكين هذه الفرق من إجراء التغييرات التي تقترحها ، وخلق بيئة يتمكن العاملون من خلالها من العمل الجماعي ، والتحكم بأعمالهم ، وتطوير أدائها ، واتخاذ القرارات المناسبة لنجاحها ، مبدأ أساسي من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، وذلك لأن المرؤوسين دائما أكثر قدرة من الإدارة العليا على تحديد المشكلات التي تواجههم في أدائهم لأعمالهم ، وإيجاد الحلول المناسبة لها ، لأنهم يمارسون هذه الأعمال بشكل يومي ، كما أن المشاركة الفعالة تخلق مناخا من القبول أو عدم مقاومة التغيير . (محمود عيد المسلم الصليبي ، 2007 ، ص 21) .

7-الضغوط : Pressure

ترجع كلمة الضغط في مفهومها اللغوي إلى (ضغط) فقد جاء في القاموس المحيط للفيروز آبادي (ضغطه) بمعنى عصره وزجه إلى شيء ما ، و (الضغطة) بالضم الضيق والإكراه الشديد .

ويشير حريم حسين إلى أن كلمة ضغوط (stress) ترجع إلى الكلمة اللاتينية (stringere) والتي تعني يسحب بشدة (Drawlight) ، وقد استخدمت ضغوط في القرن الثامن عشر لتعني الإكراه والقسر والجهد القوي وإجهاد وتوتر لدى الفرد ، أو لأعضاء الجسم أو القوة العقلية . (محمد حسن محمد حمادات ، 2008 ، ص 161 ، 162) .

ميشل يعرف الضغوط بأنها هي الصعوبات التي يتعرض لها الأفراد بحكم خبرتهم والتي تتجم عن إدارتهم للتحديات التي تواجههم .

أما جلفور فيعرف الضغوط هي شدة القوى المؤثرة التي تفرض أعباء غير اعتيادية على الكائن ، والمثيرات التي تسبب الضغوط تسمى المثيرات الضاغطة ، وتتضمن الضغوط أزمات انفعالية وصددمات مادية (كإصابة الشخص بحادث سيارة) .

ويعرفها كل من (**cooper & Marchall** ترميل وايلي) بأنها رد فعل يعتمد على كيفية تفسير الفرد أو تقييمه (الشعوري واللاشعوري) لدلالة الأذى والتهديد والحدث الذي يبعث على التحدي (محمد جاسم محمد ، 2008 ، ص 308) .

وعليه يمكن النظر إلى الضغوط على أنها عدم التوافق بين متطلبات الحياة وبين الموارد والإمكانيات المتاحة ، فهي ذلك الميزان الذي يعكس روتينا لمتطلبات الحياة وكيف نسعى لتحقيقها (أحمد ماهر ، 2005 ، ص 10) .

8- العمل : Work

يقصد بهذا الاصطلاح المعنى الشامل حيث يتضمن أي نوع من أنواع العمل بدني أو عقلي أو عمل الآلة أو القوى الطبيعية ، بينما تقتصر كلمة **Labour** على العمل البشري وحده .

ويعرف أيضا في قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية بأنه أداء حركي واستهلاك الطاقة في أداء واجب (أو مهمة) ونشاط منتج ، وأنه نشاط إنتاجي مثمر ، ونشاط وسيلي يتضمن واجبا اقتصاديا مباشرا أو غير مباشر (مصلح الصالح ، 1999 ، ص 591) .

" والعمل نشاط يزاوله الفرد إشباعا لحاجاته الأساسية وتحقيقا لذاته وضمانا لمكانته الاجتماعية ، وذلك لاكتساب احترام الزملاء وأفراد المجتمع له " .

وقد وصف هنري دي مان العمل بأنه " فعل كباقي الأفعال الأخرى ، فهو جزء من النشاط الصناعي ، يحدد الشروط الخارجية التي يتكيف معها الإنسان ، و يتفق مع التعريف الوارد بمعجم علم الاجتماع " بأن العمل هو نشاط إنساني مقصود ، يهدف إلى تغيير موقف معين كليا أو جزئيا " .

أما المفهوم الاقتصادي للعمل فيعرف بالجهد المبذول لإنتاج شيء مفيد ، يشبع الحاجات المادية والمعنوية للفرد والآخرين ، ويشترط أن يخضع للتنظيم العقلاني العلمي . (محمد بالرابح ، 2011 ، ص 16) .

9-ضغوط العمل Work Pressure

يعرفه الصباغ بأنه الموقف الذي يؤثر فيه التفاعل ما بين ظروف العمل ، وشخصية الإداري على حالته النفسية والبدنية التي تدفعه إلى تغيير نمط سلوكه الاعتيادي .

ويعرف (زيلاجي ووالاس) ضغوط العمل " بأنها تأثير داخلي يخلق حالة من عدم التوازن النفسي والجسمي داخل الفرد وينجم عن عوامل من البيئة الخارجية أو المنظمة ، أو الفرد ذاته (محمد حسن محمد حمادات ، 2008 ، ص ص 162-163) .

وقد عرف لوثرانر ضغط العمل عن أنه : الاستجابة لموقف أو ظرف خارجي ينتج عنه انحراف جسماني أو نفساني أو سلوكي لأفراد المنظمة .

أما بارن فقد عرفه بأنه " الاستجابة للمواقف الضاغطة للمسؤوليات أو التهديدات الحقيقية أو التصورية التي تنشأ عن البيئة .

يوضح العديلي ضغط العمل بأنه الجانب النفسي والتغيرات النفسية التي تحدث داخل الفرد عندما تكون متطلبات بيئة العمل التي على الفرد مواجهتها تفوق طاقاته و إمكاناته وهذا بالنسبة له يعتبر تهديدا يمارس ضغطا نفسيا عليه (معن محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد ، 2008 ، ص 107) .

ويري الحضري أن ضغط العمل هو كل ما له تأثير مادي أو معنوي يأخذ أشكالا مؤثرة على سلوك متخذ القرار وتعيق توازنه النفسي والعاطفي ، ويؤدي إلى إحداث توتر عصبي أو قلق نفسي يجعله غير قادر على اتخاذ القرار بشكل جيد أو القيام بالسلوك الرشيد اتجاه المواقف الإدارية أو التنفيذية (محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، 2017 ، ص 81) .

ومنه هو حالة يعيشها العاملون داخل التنظيم تؤثر في السير الطبيعي للعمل وفي معنويات العاملين وفي العلاقات الاجتماعية لأسباب عديدة منها الرقابة اللصيقة والتهديد بالعقاب والطرده ، والعمل لساعات إضافية ، والإشراف الضعيف ، وتوتر العلاقة مع الزملاء ، والعمل الممل وضغط المنافسين . (ناصر قاسمي ، 2011 ، ص 85) .

انطلاقا من التعريفات السابقة الذكر يمكننا تحديد التعريف الإجرائي لضغوط العمل وبأنه مشكلة من المشكلات التنظيمية التي تؤثر على أداء الموظفين في بيئة العمل ، لذا يجب التصدي لها بأنجع الإستراتيجيات المعاصرة .

سادسا: الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة بمثابة المنارة في البحث العلمي حتى نهايته ، لما لها دور كبير في إعطاء فكرة عامة للباحث عن البحث الذي يقوم به في شقيه النظري والميداني ، لذلك على الباحث أن يلتزم بالاطلاع عليها والرجوع لها كخلفية علمية لتوجيهه حتى يتجنب الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها الباحث في إطار بحثه العلمي .

1. الدراسات العربية :

الدراسة الأولى :

من إعداد الباحث حسن مروان عفانة بعنوان : " التمكين الإداري وعلاقته بفرق العمل " (في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة " ، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر - غزة - 1435 هـ ، 2013 م) .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري المطبق في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة .

و قد تمحور التساؤل الرئيسي فيما يلي : ما العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة ؟

والتي تمحورت حول التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هي درجة ممارسة التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة ؟
- ما مستوى فاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية فريق العمل ، واعتمدت في عملية اختياره لعينة الدراسة على عدد الموظفين العاملين في مؤسسات مجتمع الدراسة لذلك فقد تم اختيار (7) مؤسسات أهلية دولية (كعينة قصدية) .

أما أدوات جمع البيانات فقد استخدم الاستبانة .

أما الأساليب الإحصائية المستخدمة في دراسته هي الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) .

و توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :

- وجود علاقة طردية بين مستوى الاتصال و مشاركة المعلومات وفاعلية فرق العمل بالمؤسسات الأهلية الدولية لقطاع غزة .
- وجود علاقة طردية بين مستوى بناء فرق العمل وفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية بقطاع غزة .
- وجود علاقة طردية بين التأثير وفاعلية فرق العمل بالمؤسسات الأهلية الدولية بقطاع غزة .
- وجود علاقة طردية قوية بين تحفيز العاملين وفاعلية فرق العمل بالمؤسسات الأهلية الدولية بقطاع غزة .
- وجود علاقة طردية متوسطة بين القوة وفاعلية فرق العمل بالمؤسسات الأهلية الدولية بقطاع غزة .

الدراسة الثانية :

من إعداد الباحثة فاتن محمود عبد الرحمن الملفوج بعنوان : تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة ، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في " القيادة والإدارة " في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، جامعة الأقصى - غزة - 1437 هـ ، 2016 م .

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري في الجامعة الإسلامية .

- كشف مستوى تحقيق الأهداف الإستراتيجية في الجامعة الإسلامية .
- معرفة معوقات ممارسة التمكين الإداري في الجامعة الإسلامية ومحاولة وضع حلول لها .
- كشف العلاقة بين ممارسة التمكين الإداري ومستوى تحقيق الأهداف الإستراتيجية في الجامعة الإسلامية .
- التساؤل الرئيسي : ما دور تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة الإسلامية ؟

و التي انبثقت حول التساؤلات الفرعية التالية :

- ما واقع تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية ؟.
- ما هي أهم الأهداف الإستراتيجية للجامعة الإسلامية ؟.
- ما مستوى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة الإسلامية ؟.
- ماهي أهم معوقات ممارسة التمكين الإداري في الجامعة الإسلامية ؟.
- ما علاقة تمكين العاملين بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة الإسلامية ؟.
- ماهي أهم معوقات تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة الإسلامية ؟.

و قد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي تحاول من خلاله وصف الظاهرة

موضوع الدراسة ، وقامت الباحثة باعتماد العينة .

العشوائية البسيطة

أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات اعتمدت الباحثة على المقابلة مع شخصيات تعمل في الجامعة الإسلامية لمعرفة واقع تمكين العاملين في الجامعة وواقع تحقيق الأهداف الإستراتيجية والاستبانة .

و توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها :

- 1- تلتزم الجامعة بأبعاد التمكين الإداري التي تم دراستها بدرجة متوسطة وبوزن نسبي 64.87 % وفق آراء المبحوثين ، ويمكن ترتيبها وفقا لأهميتها كما يلي :
 - الاتصال الفعال بنسبة 70.5 %.
 - تفويض السلطة بنسبة 68.42 %.
 - تدريب العاملين بنسبة 65.45 %.
 - بناء فرق العمل بنسبة 65.05 %.
 - التحفيز بنسبة 53.94 % .
- 2- أهداف الجامعة الإستراتيجية التي أجريت عليها الدراسة تم تحقيقها بدرجة كبيرة بمتوسط حساب نسبي 72.56 % وفق آراء المبحوثين .
- 3- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد التمكين موضع الدراسة مجتمعة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة الإسلامية .
- 4- وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لتمكين العاملين في رفع مستوى تحقيق الأهداف الإستراتيجية بالجامعة الإسلامية .
- 5- معوقات ممارسة تمكين العاملين .

2- الدراسات المحلية :

الدراسة الأولى :

من إعداد الباحثة سعود آمال بعنوان " التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة " (دراسة حالة : مؤسسة الكوابل (بسكرة)) ، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - 2014-2015.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي :

- معرفة واقع التمكين الإداري لدى موظفي مؤسسة الكوابل ، ومعرفة مدى انعكاسه على أهداف المؤسسة .

- الكشف عن مؤشرات التمكين الإداري غير الواضحة داخل المؤسسة وتوجيهها في المسار الصحيح من أجل العمل عليها في المستقبل وجعل المؤسسات الصناعية تفتح المجال لمثل هذه الإستراتيجيات الحديثة التي تمكنها من تحقيق أهدافها .

- الكشف عن العلاقة المفترضة بين إعطاء العامل فرصة في اتخاذ القرار وتحقيق أهداف المؤسسة ولاختيار هذا في الواقع .

- الكشف عن العلاقة المفترضة بين الاتصال الفعال بين الإدارة والعاملين في المؤسسة وتحقيق أهدافها .
- إدراك أهمية مثل هذه الدراسات في واقعنا المؤسساتي خاصة الصناعي منه والذي يعتمد بالدرجة الأولى على المورد البشري .

و تمحور التساؤل الرئيسي فيما يلي : ما علاقة التمكين الإداري بتحقيق أهداف المؤسسة؟.

و التي انبثقت حول التساؤلات الفرعية التالية :

- 1- هل يوجد علاقة بين إعطاء الموظف فرصة المشاركة في اتخاذ القرار وتحقيق أهداف المؤسسة؟.
- 2- هل توجد علاقة بين الاتصال الفعال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين وتحقيق أهداف المؤسسة؟
- 3- هل توجد علاقة بين التفويض لجزء من السلطة للموظفين الإداريين من قبل المؤسسة وتحقيق أهداف المؤسسة؟

و تمثلت فرضيات الدراسة فيما يلي :

الفرضية العامة : توجد علاقة بين التمكين الإداري وتحقيق أهداف المؤسسة .

الفرضيات الجزئية :

- الفرضية الأولى : توجد علاقة إيجابية بين إعطاء الموظف فرصة المشاركة في اتخاذ القرار وتحقيق أهداف المؤسسة.
- الفرضية الثانية : توجد علاقة إيجابية بين الاتصال الفعال بين الإدارة العليا و الموظفين الإداريين في المؤسسة وتحقيق أهدافها .
- الفرضية الثالثة : توجد علاقة إيجابية بين التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين الإداريين من قبل المسؤولين في المؤسسة وتحقيق أهدافها .

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي للتحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض معينة ، فمجتمع الدراسة يتكون من 929 عاملا بمؤسسة الكوابل بسكرة .

أما أدوات جمع البيانات فقد اعتمدت الباحثة على الاستمارة والمقابلة والسجلات والوثائق والملاحظة ، واختارت الأساليب الإحصائية المتمثلة في : مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت .

و النتائج المتحصل عليها من الدراسة :

وجود علاقة بين التمكين الإداري وأهداف المؤسسة ، وهذا باستخدام ثلاث فرضيات تم إثباتها أيضا ومن خلالها أن إعطاء الموظف لفرصة باتخاذ القرار داخل المؤسسة ، وكذلك الاتصال الفعال داخلها ، والتفويض لجزء من السلطة للموظف تنشأ لديه نوع من الحرص والالتزام بالعمل وروح المسؤولية ، كما خلصت هذه الدراسة إلى تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي من شأنها أن تقدم الكثير للموظفين والمؤسسات .

الدراسة الثانية :

من إعداد الباحثة مشري سميرة بعنوان " واقع التمكين الإداري في الإدارة الجزائرية " دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية بسكرة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع ، إدارة وعمل ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2016/2017.

اعتمدت الدراسة على العديد من الأهداف أهمها :

- معرفة واقع التمكين الإداري في الإدارة الجزائرية .
- إبراز الجوانب الإيجابية من جراء تطبيق هذا المفهوم الحديث في الإدارة الجزائرية للعاملين والمنظمة .
- لفت أنظار المسؤولين إلى أهمية مدخل التمكين الإداري ، والدور الذي يحققه في تحقيق أهداف الإدارة بكل فعالية .
- معرفة مدى وجود تفويض لجزء من الصلاحيات الإدارية في الإدارة الجزائرية .
- معرفة ما إذا كانت الأعمال الإدارية تتم ضمن فرق العمل في الإدارة الجزائرية .
- معرفة نمط الاتصال الإداري المعتمد في الإدارة الجزائرية .

و تمثل التساؤل الرئيسي فيما يلي : ماهو واقع التمكين الإداري في الإدارة الجزائرية ؟

و التي انبثقت عنها التساؤلات الفرعية التالية :

1. هل تساهم أنماط الاتصال الإداري في تمكين الموظف لدى الإدارة الجزائرية ؟
2. هل أسلوب فرق العمل يسمح بتمكين الموظفين في الإدارة الجزائرية ؟.
3. هل هناك تفويض يسمح بتمكين الموظفين في الإدارة الجزائرية ؟.

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي والذي يرتبط غالبا بالمجالات الاجتماعية ، دراسة كيفية توضح خصائص الظاهرة ، ودراسة كمية توضح حجمها ومتغيراتها ، ودرجات ارتباطها مع غيرها من الظواهر الأخرى ، ويمثل مجتمع الدراسة الموظفين الإداريين بمديرية التربية لولاية بسكرة والتي تضم (182) موظفا موزعين عبر مختلف الأقسام الإدارية .

أما أدوات جمع البيانات فقد اعتمدت الباحثة على أداة الاستمارة والمقابلة والملاحظة لملائمتها مع موضوع الدراسة .

و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توصلت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن مديرية التربية تعتمد في عملها على مبدأ تفويض السلطة ، وهذا ما أكدته النسبة المقدرة بـ 78.87% من إجابات المبحوثين .
- من خلال الإحصاءات الرقمية التي يتم الحصول عليها من الدراسة الميدانية حول نمط الاتصال الإداري المعتمد في الإدارة الجزائرية ، تبين أن مديرية التربية تعتمد في اتصالاتها على جميع أنواع الاتصال النازل والصاعد والاتصال الجانبي .
- وتوصلت كذلك نتائج الدراسة الميدانية إلى حقيقة مفادها أن مديرية التربية لا تعتمد على أسلوب فرق عمل في إنجاز الأعمال، إلا في الحالات الظرفية التي تقتضي تشكيل فرق عمل يتم اختيار أعضائها من قبل الإدارة كسياسة منح وتفويض الصلاحيات، ومشاركة العاملين في صنع القرار، وسهولة الاتصال والتواصل وانسياب المعلومات وتدفقها بين العاملين في مختلف الإدارات والأقسام الإدارية ، وتوفر جميع الإمكانيات التي قد تساعد على دعم الإبداع لدى العاملين .

3- أوجه الاستفادة :

- تضمنتها كبناء الإشكالية ، وكذلك منهج الدراسة.
- الية في الجانب المنهجي كتحديد الأداة المناسبة (بناء أداة الإستمارة) والاطلاع على الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسات السد .
- استفادت دراستنا الحالية من الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة و الاستفادة منها .

1- أوجه الاتفاق والاختلاف :

أ- أوجه الاتفاق :

- من حيث الهدف: تتفق دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في دراسة التمكين الإداري .
- من حيث المنهج: تتفق دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي .
- من حيث أداة الدراسة: جميع الدراسات السابقة استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وهذا ما تتفق فيه مع دراستنا الحالية .

ب- أوجه الاختلاف :

- من حيث الهدف: حيث تهدف الدراسة الحالية الى: معرفة دور التمكين الإداري في التقليل من ضغوط العمل.

بينما الدراسات السابقة هدفت الى :

- دراسة حسن مروان عفانة درست التمكين الإداري وعلاقته بفرق العمل.
- دراسة فاتن محمود عبد الرحمن الملفوح تمركزت حول تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية .
- دراسة سعود آمال هدفت إلى دراسة التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة .
- دراسة مشري سميرة تمحورت حول واقع التمكين الإداري في الإدارة الجزائرية .
- **من حيث المكان :**
- تمثل المجال المكاني للدراسة الحالية في : جامعة محمد خيضر كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية القطب الجامعي -شتمة- بسكرة
- بينما تمثل المجال المكاني للدراسات السابقة في ما يلي :
- دراسة حسن مروان عفانة قام بها في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة .
- دراسة فاتن محمود عبد الرحمن الملفوح أجراها في الجامعة الإسلامية بغزة .
- دراسة سعود آمال قامت بها في مؤسسة الكوابل (بسكرة) .
- دراسة مشري سميرة أجرتها في مديرية التربية لولاية بسكرة .

الفصل الثاني :

التأصيل النظري للتمكين الإداري

- تمهيد .
- أولا : النظريات المفسرة للتمكين الإداري.
- ثانيا : أهمية التمكين الإداري .
- ثالثا : أبعاد التمكين الإداري .
- رابعا : أساليب التمكين الإداري .
- خامسا : متطلبات تطبيق التمكين الإداري .
- سادسا : خطوات و مراحل تنفيذ التمكين الإداري.
- سابعا : المعوقات التي تواجه التمكين الإداري .
- خلاصة .

تمهيد :

يعد المورد البشري أساس كل المؤسسات المعاصرة ، القائمة على التكنولوجيا الحديثة ، وله أهمية بالغة في نجاح المؤسسات أو فشلها ، لذا يجب الاعتناء بالمورد البشري ودعم قدراته ونشاطاته المختلفة ، وذلك من خلال تطبيق إستراتيجيات وآليات معاصرة كالتمكين الإداري Administrative Empowerment الذي لقي اهتماما كبيرا من طرف العديد من الباحثين والمفكرين في الآونة الأخيرة والعمل بأبعاده المختلفة في المؤسسات المعاصرة ، وهذا ما سنتعرف عليه من خلال هذا الفصل .

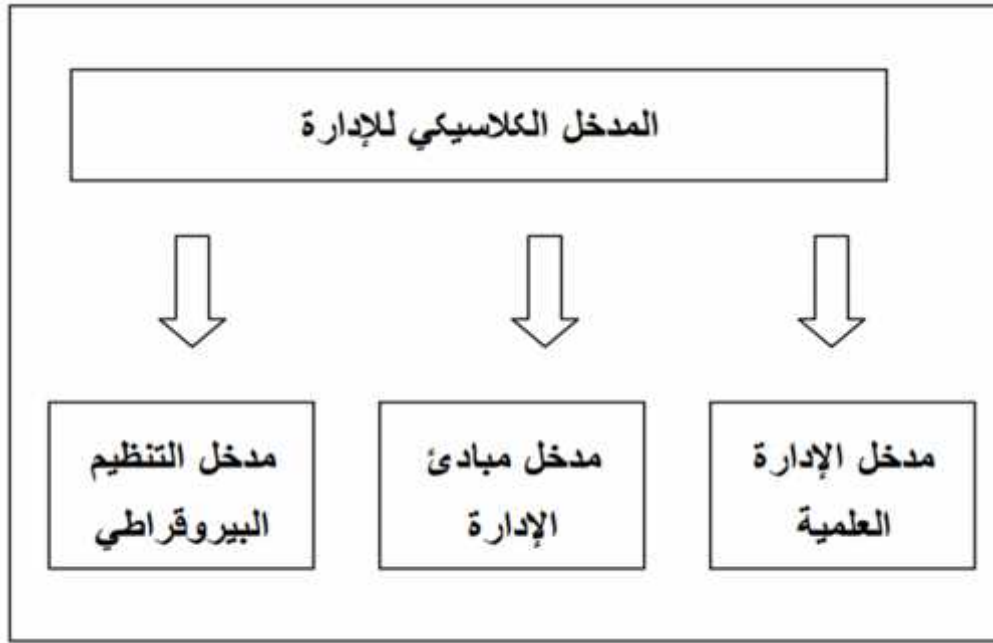
أولا : النظريات المفسرة للتمكين الإداري :

بدأ مفهوم التمكين الإداري المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين ، فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ ، وإنما ظهر نتيجة تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام ، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الناس داخل المؤسسة (العاملين) أو خارج المؤسسة (الزبائن) .

و سنتطرق في هذا الجزء من الفصل لعرض أهم ملامح التطور والتدرج في مفاهيم ونظريات الفكر الإداري من خلال بعض المفكرين والفلاسفة الذين ساهموا أكاديميا ، وعلميا في تطوير نظريات ظلت ترتقي بالفكر حتى مهدت السبيل لمفاهيم ومصطلحات ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بمفهوم التمكين الإداري ، (محمود حسين الوادي ، 2012 ، ص 28) ، وذلك وفق المراحل التاريخية الثلاثة التالية :

- 1- المدخل الكلاسيكي للإدارة .
- 2- المداخل السلوكية للإدارة .
- 3- المداخل الحديثة للإدارة .

1- المدخل الكلاسيكي للإدارة : يتضمن المدخل الكلاسيكي للإدارة ثلاثة مداخل أساسية وهي : مدخل الإدارة العلمية ، ومدخل مبادئ الإدارة ، ومدخل التنظيم البيروقراطي .



الشكل رقم (02) : يوضح المدخل الكلاسيكي للإدارة
(عادل محمد زايد ، 2003 ، ص ص ، 14 ، 15)

أ- مدخل الإدارة العلمية :

اقترح فريدريك تايلور **F-Taylor** مدخل الإدارة العلمية في كتابه المعنون " بمبادئ الإدارة العلمية " عام 1911 ، وقد ظهر هذا المدخل في أصل الظروف التي كانت تعيشها المنظمات الأمريكية آنذاك ، والتي تميزت بنمو حجمها ، وزيادة حجم إنتاجها ، مع ظهور الحاجة إلى زيادة كفاءة العاملين لتحقيق أقصى عائد اقتصادي ممكن لأصحاب المنظمات (عادل محمد زايد ، 2003 ، ص 16) .

إن التمكين ونظرية الإدارة العلمية على طرفي نقيض ، ولم يكن أصلاً مفهوم التمكين معروفاً في ذلك الوقت ، وما ورثه فريدريك تايلور من الثورة الصناعية من آدم سميث يتنافى أصلاً مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة ، النظرة التي كانت سائدة تجاه العامل على أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج ، حتى لو تطلب الأمر تقديم حوافز للعاملين من أجل زيادة إنتاجهم فقط ، ومن أجل زيادة الكفاءة وتحسين مستوى الإنتاج ، كذلك كان الفكر السائد في تلك الفترة من الزمن بعيداً عن مفهوم التمكين أو حتى التفويض ، وذلك بسبب الظروف التي كانت سائدة في تلك الفترة وخاصة ضعف المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الإنساني وسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي (بلقاسم جوادي ، 2014-2015 ، ص 91) .

وعليه وبناء على ما سبق نجد أن مصطلح التمكين لم يحض بأهمية في نظرية الإدارة العلمية لتايلور وهذا يعود لأن هذه النظرية تعزز اهتمامها بالجانب المادي وفق خطوات عمل ضرورية لزيادة الإنتاجية .
ب- مدخل مبادئ الإدارة أو التقسيمات الإدارية :

كان المفكر الإداري هنري فايول (Henry Fayol) (1841 - 1925) مهندساً فرنسياً، اتجه من خلال دراسته وتحليله للعمليات الإدارية إلى إيجاد مبادئ وقواعد تعد بمثابة مرتكزات رئيسة يعتمد عليها المدراء في أعمالهم وفي تحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمات التي يعملون فيها ، وصاغ فايول أربعة عشر مبدأ إدارياً وأكد على أهمية توافرها وتطورها وفق المتطلبات الإدارية والفنية ، ويجب اعتبارها ثابتة لا تتغير وهي : تقسيم العمل ، الصلاحية والمسؤولية ، التدريب على النظام ، وحدة إصدار الأوامر ، وحدة التوجيه ، خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة ، مكافأة الأفراد ، المركزية ، التسلسل الهرمي ، التركيب النظام ، المساواة ، تباين الأفراد في العمل ، المبادرة ، روح التعاون (خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود ، 2000 ، ص 51 ، 53) .

ج - نظرية النموذج البيروقراطي : ولدت النظرية البيروقراطية على يد المفكر الألماني " ماكس فيبر Max Weber والذي جاء بمبادئ النظام البيروقراطي للمؤسسة ، لكي يضع نهاية لحقبة تاريخية من الفوضى في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في ألمانيا في نهاية القرن التاسع عشر، ورأى بأن الحل هو فيما أسماه " النظام البيروقراطي " الذي يعني حكم المكتب بوضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضع التسلسل الرئاسي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية .

وكان يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل ووضوح القوانين والتشريعات ، والتركيز على جانب من الجوانب الإدارية قد يكون على حساب جوانب أخرى ، ويحدث هنا ما حدث مع " تايلر " من ردة فعل تجاه التسبب فنجد هنا مبالغة في التشدد وبطئ الإجراءات والجهود في القوانين ، وكان هدف الفكر البيروقراطي هو تحقيق النظام والكفاءة والعمل الجاد البعيد عن المصالح الشخصية لحساب مصلحة المنظمة ، وهذه الغايات مهمة جداً في حياة المنظمات ، وهناك الكثير من المنظمات في العالم التي أصبحت منذ ذلك الوقت تأخذ بالنظريات البيروقراطية وتستفيد منها (سميرة مشري ، 2016-2017 ، ص ص 50 ، 51) .

ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هو : هل نستطيع أن نعتبر البيروقراطية وغيرها من النظريات الكلاسيكية هي الحل المناسب لمنظمات القرن الواحد والعشرين بعد التغيرات الكبيرة التي حدثت في العالم من حيث التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والاجتماعية وتغيرات العولمة ؟، وهل البيروقراطية تفي بالغرض في ظل هذه التغيرات والتطورات ؟، وهل تلبي متطلبات موظف المعرفة وموظف المهارة والموهبة ؟، وهل تغني في ظل الدعوة لإعادة هيكلة المنظمات أفقياً بدلاً من هيكلتها عمودياً كما كان سائداً في زمن الفلاسفة الكلاسيكيين ؟

لم تنتظر هذه التساؤلات زمنا طويلا ، فقد بدأت تتفاعل منذ 1920 مع بداية بروز حركات جديدة توجه انتقاداتها لمبادئ الإدارة الكلاسيكية التي لا يحظى فيها الجانب الإنساني بحظ وافر ، فظهرت النظريات السلوكية (محمود حسين الوادي ، 2012 ، ص 33) .

ونستنتج من أن هذه النظرية النموذج البيروقراطي من النظريات الكلاسيكية التي لم تهتم بالجانب الإنساني ، وبالتالي لم يكن مصطلح " التمكين " مطبقا ، حيث تطرقت هذه النظرية على التسلسل الرئاسي لتحقيق مستويات عالية من الإنتاجية .

2- المداخل السلوكية :

أ- دراسة هاوثورن وحركة العلاقات الإنسانية : ظهرت حركة العلاقات الإنسانية كرد فعل لحركة الإدارة العلمية ، وإهمالها لدور العامل الإنساني في تحليل التنظيمات ، فلقد ركزت هذه المدرسة بصورة أكثر اهتماما على موضوعات علم النفس الصناعي لإدخال التطورات والتعديلات عليها .

ويعتبر أهم رواد هذه المدرسة (إلتون مايو) كما أفادت المدرسة من إسهامات كل من (جون دوي J-Dewey) و (كير تلفين ، K-Levin) ونتائج دراسات كل من (ريكسون - رثلسبرجر) كذلك تحليلات ودراسات (ماكجور و أرجريس وغيرهم) .

ومن أبرز الدراسات الإمبريقية والميدانية في مجال العلاقات الإنسانية الدراسة التي قامت بها (جماعة هاوثورن لجامعة شيكاغو على شركة إلكتريك في المدة من عام 1927-1932) . (عبد الله محمد عبد الرحمن ، 2003 ، ص ص ، 308 ، 309) .

وقد أثارت دراسات (هاوثورن) كثيرا من الاعتراضات على تلك الافتراضات التي ذهب إليها (فريدريك تايلور) F.W.Taylor مؤسسة حركة الإدارة العلمية التي قامت على أساس الاختيار العلمي للعامل ودراسة الزمن والحركة ، وتبنت مفهوم الإنسان الاقتصادي ، بمعنى أن الإنسان يعمل بطريقة مطابقة للعقل من أجل تحقيق أهدافه في الحصول على المال ، فالأجر هو الحافز الذي يدفع الإنسان على العمل . وعلى عكس حركة الإدارة العلمية التي تبنت مفهوم الإنسان الاقتصادي، نجد حركة العلاقات الإنسانية قد تبنت مفهوم الإنساني الاجتماعي، وكشفت نتائج دراسات (هاوثورن) عن أن العمال لا يقدمون على العمل تدفعهم الرغبة الملحة في الحصول على المكافآت المالية ، وإنما تتحدد استجاباتهم في مواقف العمل عن طريق علاقاتهم الاجتماعية (طلعت إبراهيم لظفي ، 2007 ، ص 177) .

وعليه نجد أن نظرية العلاقات الإنسانية أكدت على عامل أساسي ومهم في الإنتاجية وهو العامل الإنساني وبالتالي أعطت لمحة لظهور وبروز التمكين في المنظمة.

ب- نظرية الحاجات لماسلوه: فبالنسبة لماسلوه Maslow ، فقد نظر إلى الإنسان على أنه مجموعة مشكلة من حاجات ، قسمها إلى نوعين :

حاجات ارتقائية وحاجات أساسية (أولية) مركبة من شكل هرمي من خمسة مستويات هي كالتالي :
- المستوى الأول : الحاجات الفزيولوجية ، الغذاء ، الحماية ضد الظروف المناخية .

- المستوى الثاني : حاجات الأمن ، الحماية ضد الأخطار الفيزيائية والاقتصادية .
 - المستوى الثالث : حاجات الانتماء ، أن يكون مقبولا من طرف جماعة إنسانية سواء أسرة ، محيط مهني، أو أي جماعة أخرى ...
 - المستوى الرابع : حاجات التقدير ، أن يكون معروفا ، أن تكون له أهمية أهلية ، أهمية .
 - المستوى الخامس : حاجات تحقيق الذات ، إمكانية ملموسة خلقه الخاص، سواء على المستوى النفسي الذهني ، التقني .
- بالنسبة لماسلو ، قليلون هم الأشخاص الذين يحققون إشباع المستويات العليا ، إذ أن حاجاتهم الأولى لم يتم إشباعها .



شكل رقم (03) : يوضح سلم الحاجات لماسلو

المصدر : (سعد بشاينية ، 2002 ، 2003 ، ص ص ، 134-135)

- ج - نظرية ماغريغور : ركز على الجانب الإنساني للإدارة ، ودعا المديرين إلى التعامل بإيجابية مع حاجات الأفراد وخاصة تلك الحاجات الاجتماعية ، وأطلق نظريتين مختلفتين حول الإدارة هما :
- نظرية X : ترى هذه النظرية أن المرؤوسين لا يحبون العمل ، فهم يفتقرون إلى الطموح ولا يتحملون المسؤولية ، ويقاومون التغيير ويفضلون العمل تحت قيادة الآخرين .

نظرية Y : وهي نقيض النظرية الأولى ، إذ تعتبر الأفراد يرغبون في العمل ، يتحملون المسؤولية ، وهم قادرون على الإبداع وممارسة الرقابة الذاتية وقيادة أعمالهم بأنفسهم (آمال زيدي ، 2016-2017 ، ص 45).

د - نظرية الشخصية البالغة لدى " كرس آرقريس " : خطوة هامة نحو التمكين : الدعوة إلى تمكين الفرد لم تكن دائما تحتاج إلى استخدام مصطلح " التمكين " بشكل حرفي ومحدد وقام به " كرس آرقريس " من جهود في نقد نقص النظريات الكلاسيكية ، هو في حد ذاته تعبير واضح منذ عام " 1957 " عن التوجه لفكر التمكين.

ويرى " آرقريس " أن هذه النظريات تتعامل مع العامل على أنه ليس إنسانا عاقلا يمكنه أن يتحمل مسؤولياته كإنسان بالغ عاقل مدرك ، وإنما يتعامل معه على أنه يحتاج دائما إلى التوجيه والإشراف والمساعدة ، والحل من وجهة نظر " كرس " هو التعامل مع الأفراد على أنهم بالغون ناضجون ذو وصاية عليهم ، وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل ، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة ، ويؤكد بأن أسباب التغيب ودوران العمل والكسل و النفور من العمل ، يعود في مجمله لممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للاستخراج في الوقت الحاضر .
(سميرة مشري ، 2016 -2017 ، ص 54) .

من خلال أفكار نظريتين X و Y نجدهما مهدتا لفكرة التمكين على عكس النظريات الكلاسيكية السابقة فهذه النظرية جاءت ضد الممارسات الإدارية القديمة التي يتخللها الجمود .

3- المداخل الحديثة للإدارة :

أ- نظرية النظم : النظام مجموعة الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها ، وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة ، وهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة ، فبدلا من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة ، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل ، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع بعض ، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل . والقادر على المساهمة الفاعلة ، فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور ، لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق وإلا فسيكون هذا العضو عبئا على الفريق ومعيقا لتحقيق أهدافه . (محمود حسين الوادي ، 2012 ، ص 40) .

والملاحظ من خلال ما استعرضناه عن نظرية النظم أنها تعزز الإستراتيجيات الحديثة في الإدارة ، فهي ضد النظريات الكلاسيكية ، وبالتالي نظرية النظم تراعي تجسيد ملامح مفهوم التمكين الإداري بتأكيدها على العمل بنظام الفريق لتحقيق الأهداف .

ب- النظرية الظرفية (الشرطية أو الموقفية) : جاء هذا المدخل في دراسة سلوك المنظمة أكثر صدقا في إيضاح حقيقة عدم الثبات أو الاستقرار في الظواهر المنظمة ، على وفق الظروف البيئية المختلفة التي تتسم بحالات اللاتأكد ، وحسب طبيعة التغييرات الكثيرة الحاصلة زمنيا ومكانيا ، وقد اتسم المدخل الظرفي ، وخاصة بالصياغة التي قدمها **لونس و ولورش** ، بتجاوز الحالة المثالية التي تركز على " ما ينبغي أن يكون " إلى الحالة الواقعية التي تبحث في " ماهو كائن فعلا " وبأن لكل حالة ظروفها ومتغيراتها ، تلك هي الحقائق التي أكدها المدخل الظرفي مما جعله أكثر صدقا في تجسيد معالم دراسة سلوك المنظمة ، من خلال الاستقراء الذي يستوعب حقيقة الآثار والمتغيرات الظرفية . (خليل محمد حسن الشماع ، وخضير كاظم حمود ، 2000، ص ص ، 96 ، 97) .

ج - حركة الجودة الشاملة : تعد فلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM) الموجة الثورية بعد الثورة الصناعية ، وثورة الحاسوب والمعلوماتية ، وهي بنفس الوقت ثقافة تنظيمية جديدة ، وثورة إدارية شاملة يستلزم تطبيقها توفر مستلزمات بشرية ومادية وبناء مؤسسي خاص ، وقد عرفها (**Kinlow 1992**) بأنها : " الإستراتيجية التي تستند إلى تضافر جهود الأفراد في المنظمة لأغراض رفع مستوى الجودة ، ووصفها (**Goelsh and Dans, 1994**) بأنها : " الجهود التي تهدف إلى تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة من خلال تضافر جهود جميع الأفراد للعمل على التحسين المستمر للسلع والخدمات " . (سميرة مشري ، 2016- 2017 ، ص 55) .

د- نظرية المنظمة المتعلمة : المنظمة المتعلمة هي تلك التي تتغير بشكل مستمر وتتطور وتقدم بشكل دائم ، وذلك بالتعلم من تجاربها وخبراتها التي تتكون من خبرات أعضائها ، و المنظمة المتعلمة كما يؤكد **Petter Senge** تركز على مقومات أساسية محورها ثقافة المؤسسة وقيمها التي تركز على العناصر الآتية :

- 1- المعلومات وأهميتها في التعلم .
 - 2- روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي .
 - 3- التمكين : وهو الذي يحرر العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة .
 - 4- المشاركة التي هي جوهر عملية التعليم والتعلم .
 - 5- والقيادة التي تحمل الرؤية نحو مؤسسة متعلمة متطورة باستمرار (محمد حسين الوادي ، 2012 ، ص 42)
- وعليه نجد أن هذه النظرية أكدت على تطبيق المفاهيم الحديثة التي يمكن أن تطور المورد البشري من خلال حرية المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية دون قيود والعمل بنظام فرق العمل .

ثانيا : أهمية التمكين الإداري :

تكمن أهمية التمكين الإداري في تحقيقه لعدد من المزايا والفوائد للمنظمة والأفراد والمجتمع ومن أهمها :

- 1- تأتي أهمية التمكين من أنها تستخرج من الموارد البشرية أقصى طاقاتها وتحصل منها على أفضل إبداعاتها .
- 2- التمكين يأتي لإحراز تقدم منظم في مجالات الفاعلية الإنتاجية وإدارة الجودة وخدمة العميل واستمرارية التطوير .
- 3- هناك أهداف مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها ، فالمنظمة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم ، وكذلك إلى جهودهم المشتركة من أجل تحقيق الأهداف (إخلص إبراهيم الطراونة ، وسميرة محمد مبارك النهدي ، 2017 ، ص 39) .
- 4- عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأمد .
- 5- الحد من تكاليف التشغيل بالنقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية .
- 6- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز .
- 7- حاجة المنظمات إلى أن تكون أكثر استجابة للمستجدات . (حميد سالم الكعبي ، 2016 ، ص 30) .

تطرق العديد من الباحثين في دراساتهم لفوائد التمكين إذ أشار (أحمد وآخرون ، 2008 ، 102) إن للتمكين منافع عديدة سواء على مستوى المنظمة والعاملين كما يوضحه الجدول رقم (02) الآتي :

بالنسبة للعاملين	بالنسبة للمنظمة
<ul style="list-style-type: none"> - إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات . - ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل . - ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة . - إحساس الفرد بالرضا من وظيفته ورؤسائه . - ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد . - تنمية الشعور بالمسؤولية . - ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة 	<ul style="list-style-type: none"> - ارتفاع الإنتاجية . - انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل . - تحقيق مكانة متميزة . - تحقيق جودة الإنتاج أو الخدمات . - زيادة القدرة التنافسية . - زيادة التعاون على حل المشكلات . - ارتفاع القدرات الابتكارية

(عادل هادي البغدادي ورافد حميد الحدراوي ، 2013 ، ص 158)

وكذلك تعددت المزايا والفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال عمليات تمكين العاملين وذلك على

النحو التالي :

- 1- زيادة الإقبال على تدريب وتعليم الأفراد .
- 2- مشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف .
- 3- تزايد مساهمات وأفكار الأفراد بما يؤدي لارتفاع القدرات الابتكارية .
- 4- توثيق علاقات الأفراد وتدعيمها من خلال عمل الفريق .
- 5- دعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل .
- 6- تقليل الصراع والنزاع فيما بين الإدارة والعاملين .
- 7- تقبل العاملين وموافقتهم على التغيير ما داموا قد شاركوا فيه . (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، وعبد العزيز بن سلطان العنقري ، 2015 ، ص ص 395 ، 396) .

الجدول رقم (03) : الفرق بين المنظمة الهرمية التقليدية والمنظمة في ظل التمكين

المنظمة في ظل التمكين	المنظمة الهرمية
التصور	التخطيط
مشاركة الآراء	قيادة وسيطرة
رقابة ذاتية	مراقبة
مسؤولية فرقية	استجابة فردية
هياكل وظيفية متقاطعة	هياكل هرمية
مشاريع	طرائق تدفق العمل
مدربين / قادة فريق	مدراء (إداريون)
أعضاء فريق	عاملين
فرق الإدارة الذاتية	إدارة مشتركة
امتلاك العمل	أفعل بما أمرت
رأي سديد	مطاوعة (إذعان)

(زكريا مطلق الدوري ، وأحمد علي صالح ، 2009 ، ص 82) .

وهذا يتطلب المعرفة الفنية ، والخبرة ، والفهم الجيد للصورة العامة لمنظماتهم .

3- إتاحة المعلومات الضرورية بما يمكن العاملين من اتخاذ القرارات الفعالة ، مع الأخذ في الاعتبار أن

العاملين لديهم المعلومات الحديثة عن المجتمع المحيط وظروفه ، إلى جانب معلوماتهم عن المنظمة

وأهدافها .

4- الثقة في إخلاص العاملين و حماسهم للعمل ، فيجب أن يشعر العاملون بأنهم محل ثقة ، وأن ارتكاب الأخطاء ممكن في حالات معينة . (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، وعبد العزيز سلطان العنقري ، 2015 ، ص 393) .

ثالثا : أبعاد التمكين الإداري :

لاشك أن إستراتيجية التمكين تستدعي التعرف على أبعاده التي تدل على محتواه ومتضمناته ، وقد يشار إليه بعوامل التمكين التي من خلالها يمكن الوصول إلى أهداف البحث المستوحاة في ضمن حدوده المرسومة نظريا وميدانيا .

لقد تناول الكتاب والباحثون تفصيل إستراتيجية التمكين وتحديد أبعاده ، ومن وجهات نظر مختلفة يمكن إيجازها وفق محتويات الجدول (04) :

ت	الباحث	السنة	الأبعاد
1	Simons	1995	الرقابة
2	Blanchard wtel	1999 1999 2001	المشاركة في المعلومات ، حرية أكبر ، للأقسام الحدودية ، فرق العمل الذاتية
3	Brown	1996	الجودة ، الموارد ، التفويض
4	Malek Harold	1996	الثقافة التنظيمية
5	Clair	1997	بناء القناعات ، تثبيت المسؤوليات ، دعم المنظمة

(زكريا مطلق الدوري ، وأحمد علي صالح ، 2009 ، ص 76)

ويرى سبكتر " Specter " أن للتمكين بعدين رئيسيين هما :

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

2- البعد الإداري : ويقصد به حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المؤسسة (رضا إبراهيم المليجي ، 2012 ، ص 265) .

وهناك من يرى أن أبعاد التمكين تتمثل في :

1- **تفويض السلطة** : إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا ، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم ، ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييرا في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه على الثقة والتفويض ويشير (Fard Fottler , 1995 , 23) إلى أن التمكين

مسألة حرجة ، فقد تمتد عملية تفويض صلاحيات اتخاذ القرار للعاملين لتشخيص المشكلة ، واكتشاف الحلول ، وتقييمها ، واتخاذ القرارات بصددها ، وتحمل المسؤولية عن تنفيذها من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين ، أو قد تضيق العملية لتشمل تقديم الاقتراحات فقط ، والإدارة العليا غير ملزمة بتنفيذها (جواد محسن راضي ، 2010 ، ص 64) .

حيث يؤمن القائد بالآخرين ويؤمن أيضا بقيمة الوقت ، وهو يثق في فريق عمله ويعرف كيف ومتى وإلى من يقوم بالتفويض من أجل إنجاز الأعمال ، كما أنه يتفهم أن عليه أن يفعل ذلك من أجل التفريغ لإنجاز أشياء أخرى أكثر أهمية حتى يتحقق التقدم (محمد العزازي أحمد إدريس ، 2009 ، ص 229).

2- فرق العمل : يعتبر الإنسان بطبيعته مخلوقا اجتماعيا يدرك أنه بحاجة إلى التوافق مع الآخرين كي يتمكن من تحقيق أهدافه ، ولكن تتصف الجماعة المنظمة بالكفاءة والفاعلية فإنها لا بد من أن تكون محققة لتطلعات الإدارة المتعلقة بدور الجماعة وقدرتها على المساهمة في تحقيق غايات النظام وأهدافه ، ويرتبط موضوع التمكين عند العديد من الباحثين بتنظيم فرق العمل ويقصد بفريق العمل " مجموعة من الأفراد يعملون مع لأجل تحقيق أهداف محددة ومشاركة " ويرى (Kinichia , Kreitner Cole, 2003) بأن فريق العمل يجب أن يتمتع بمهارات متكاملة ويلتزم بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية له سلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية ، ولذلك يعتبر تشكيل فرق العمل إحدى الآليات الهامة لتطبيق التمكين الإداري في المنظمات. (أيمن عوده المعاني ، 2012 ، ص ص 146-147).

3- التمكين والمشاركة : يخط بعض الباحثين بين مفهومي التمكين والإدارة التشاركية والمشاركة ، وبعض الباحثين يذهب إلى أنها مفاهيم مترادفة ، إلا أنه ثمة تشابكا مفاهيميا غامضا فيما بينهما ، و يمكن إزالة قدر كبير من الغموض بالقول بأن مفهوم التمكين يتأسس في جانب منه على عملية المشاركة من قبل الموظفين ، بل يمكن التقرير بأن المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيس لتمكين العاملين ، فالأفراد بدون مشاركة حقيقية لا يمكن لهم أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل (عبد الله بن عبد الرحمن البريدي ، وثورة بنت محمد الرشيد ، 2012 ص 169) .

4- الاتصال وتدفق المعلومات : تعد المعلومات سلاحا مهما يعتمد عليه الموظف في اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل ، فدون المعلومات الصحيحة أو المعلومات المتجددة لا يمكن للعامل التصرف بحرية واقتدار ، لأنه ببساطة يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد أو تصرف قد يكون خطأ (إخلص إبراهيم الطراونة ، وسميرة محمد مبارك النهدي ، 2017 ، ص 40) .

5- الثقة بين القادة والمرؤوسين : وتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين ، وأن يكون القائد في صف المرؤوسين فيما يحدث من خير أو شر ومشاكلهم وهذا الاهتمام أو الصدق والصراحة يؤدي إلى التمكين ، ويجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المنظمة أو على الأقل كأنهم شركاء فيها ، وبالتالي بذل

طاقة أكثر من أجل التغيير والتطوير نحو الأفضل وكذلك يعطي الدافع لتطوير الذات من خلال اكتساب العلوم والمعرفة واستمرارية التعلم ، وهناك بعض العوامل التي يمكن أن تدعم الثقة بين أفراد المنظمة منها : (الكفاءة ، العمل الجماعي ، الانتماء ، الاتصال ، الثقة بالنفس ، المكاشفة) . (آمال سعود ، 2014 - 2015 ، ص 61) .

6- الحوافز المادية والمعنوية : إن التمكين كما يؤكد الكثير ليس بمنحة مجانية إذا فيه مشاركة في المنافع ومشاركة في المخاطر وتحمل للمسؤولية بشكل يساوي التفويض المعطى للموظف ، وبما أن الأمر كذلك فلا بد من نظام للحوافز يشجع العامل على تحمل المسؤولية بشكل صحيح ، وهذه الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بالأداء الممكن من العاملين ، وبمعنى آخر فإن من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكثر ، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق . (إخلص إبراهيم الطراونة ، وسميرة محمد مبارك النهدي ، ص 406) .

7- التدريب المستمر : لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم ، لأنه لا يجب أن يفترض المدير أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم ، إن تمكين الموظفين يتطلب إكساب المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة ، ولعل من الأمور التي ينبغي للعاملين التدريب عليها هو التدريب على تحمل المسؤولية ، والتدريب على كيفية تطبيق مبدأ الشورى ، وكيفية تحقيق مبدأ الرقابة الحقيقي الذي دعا إليه الإسلام . (عادل هادي البغدادي ، ورافد حميد الحدراوي ، 2013 ، 147) .

رابعاً : أساليب التمكين الإداري :

يختلف الباحثون في مجال العلوم الإدارية في ارتكازهم على أسس أحادية في تفسير مفهوم التمكين ، وتحديد أساليبه ، وحيث استندوا على عدة أسس تتمثل في : التحفيز ، والهيكلة ، والنمط القيادي ، وجماعية العمل ، ويمكن إجمال أساليب التمكين التي أجمعها عليها الباحثون على النحو التالي :

1- التمكين التحفيزي : ويعرف بالتمكين من خلال التحفيز ، أو التمكين النفسي ، أو التمكين من منظور الأفراد ، حيث يتم تناول التمكين من ناحية نفسية " سيكولوجية " كمفهوم تحفيزي يتمركز حول الدافعية عند الفرد نحو الكفاءة والافتتار ، أي أنه يشكل دافعية لدى العاملين من أجل تحقيق مستويات عالية من الكفاءة ، ويعد " كنوجر وكانجو Canger & Kanugu " من رواد هذا الأسلوب حيث عرف التمكين بأنه تعزيز الكفاءة الذاتية ، وقد اقترحا أن التمكين عبارة عن بناء تحفيزي ، وقد انتقد الكتابات التي وصفت التمكين بأه تفويض السلطة (رضا إبراهيم المليجي ، 2012 ، ص 276) .

2- التمكين القيادي (أسلوب القيادة) : يعد تمكين العاملين من الأساليب القيادية التي تساهم في زيادة فعالية المؤسسة ، وأسلوب القيادة هذا يقوم دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين ، وهذا الأسلوب الإداري يشير إلى أن المنظمة التي توظف التمكين هي تلك المنظمة التي تتضمن نطاق إشراف واسع

بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المنظمات التقليدية ، وتتضمن أيضا مزج صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المنظمات وهذا الأسلوب يرتكز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل ، إن هذا الأسلوب يعتمد على تمكين المديرين من الممارسات القيادية الفعالة في المنظمات وعلى تفويض السلطات وتحديد المسؤوليات ، حتى يشعر كل قائد بمسؤوليته الكبرى في تحقيق أهداف التنظيم وإستراتيجيته (آمال زيدي ، 2016-2017 ، ص ص 52-53) .

3- أسلوب تمكين الأفراد : يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى " تمكين الذات " ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار ، هذا وقد توصل بعض الباحثين إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة ، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات ، والموارد على المستويات الفردية ، وعلى الرغم من أن التمكين ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم و السيطرة وتحمل المسؤولية ، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق . (محمود حسين الوادي ، 2012 ، ص ص 46-47) .

4- أسلوب تمكين الفرد : إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق ، لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي ، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي ، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا .

إن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين ومسوغا لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي ، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية ، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط Flat Structures بدلا من التنظيمات الهرمية ، هذا وإن منح التمكين للفريق يعطيه دورا أكبر من الاستقلالية مستويات الأداء ، لأن الاعتمادية المتبادلة " Interde pendeng " ، كما تحقق القيمة المضافة من تعاون عندما تتوفر شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق (سميرة مشري ، 2016-2017 ، ص 67) .

أسلوب التمكين المتعدد الأبعاد : ويقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين ، وتتطلب فعالية عملية التمكين الفاعلة والناجعة ، يجب أن تقوم على جوانب وأسس متعددة ومنها : التعليم ، والقيادة الناجحة والمراقبة الفاعلة ، والدعم والتشجيع المستمر ، والهيكلة المناسبة والتفاعل بين هذه جميعا ، ومن هنا فإن الجميع يعملون كشركاء ، ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي ، من خلال تفاعل الفريق المنظم ، ويشاركون أيضا في صنع القرارات الإستراتيجية ، وعلى

هذا الأساس فالتمكين ليس شعورا شخصيا ، ولكنه ذو مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة ، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم والتواصل ، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوب (رضا إبراهيم المليجي ، 2012 ، ص ص 278-279) .

خامسا: متطلبات تطبيق إستراتيجية التمكين :

إن استعراض أبعاد إستراتيجية التمكين وما تحمله من تغيرات في نظم المنظمة وثقافتها ، وبناءها الهرمي يجعلنا ندرك أن رحلة التمكين هي ليست بالأمر الهين طالما أنها تشكل إستراتيجية يحتاج لتنفيذها إمكانيات ومتطلبات كبيرة لإنجاحها ، وإلا تعد مغامرة مكلفة انتابها الفشل .

فقد أشار (Griffin , 1999 , 500) إلى أن تطبيق إستراتيجية التمكين يتطلب ما يأتي :

- 1- صدق المنظمة وجديتها في منح الحرية لكل المستويات والتشكيلات في المنظمة .
- 2- التزام المنظمة بدعم العاملين وإسنادهم اعتمادا على مداخل المشاركة والاندماج والتمكين ..
- 3- نبذ الرقابة المباشرة والاستعاضة عنها بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين .
- 4- اعتماد المنظمة التخطيط المنهجي عند تطبيق التمكين .
- 5- التزام المنظمة بتدريب الأفراد وتأهيلهم لممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكين . (زكريا مطلق الدوري ، وأحمد علي صالح ، 2009 ، ص 99) .

وكذلك هناك من يرى بأن متطلبات التمكين تكمن فيما يلي :

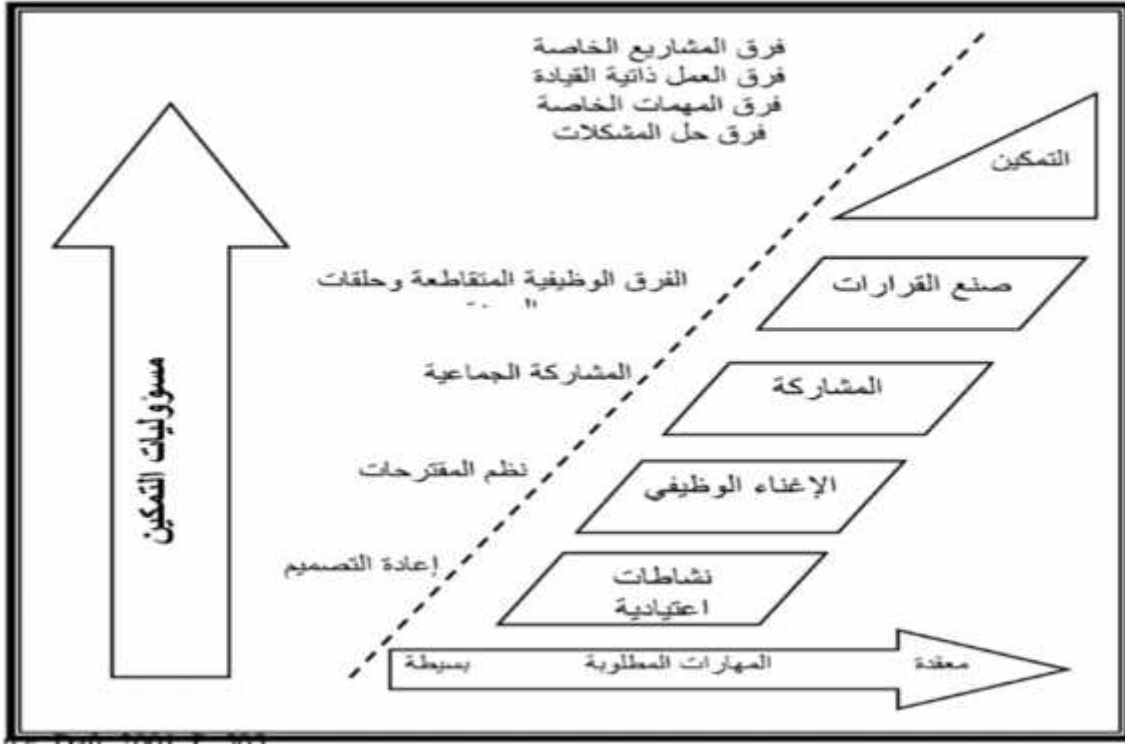
- 1- ترك تفاصيل الأمور للعاملين للتصرف حيالها ، فبعد صياغة القادة للرؤية والرسالة وبناء القيم الرئيسية للمنظمة ، يأتي دور العاملين في السعي الدعوب لتحقيق هذه الرؤية والرسالة في الواقع العملي .
- 2- توفر الثقة والتقدير ، والالتزام و الانتماء لدى العاملين . إن كل موظف يبحث عن التمكين يجب أن يفهم جيدا متطلباته الجوهرية ، والتي يتمثل أهمها في درجة عالية من الالتزام ، وتنمية قدراته ومهاراته باستمرار ، مما يتكامل مع الأنشطة والمتطلبات التنظيمية .
- 3- الحصول على المكافئة المناسبة ، فيجب أن يحصل العاملون على الدخل والمكانة الضرورية والكافية ، حتى يتاح لهم القيام بواجباتهم الأساسية .

سادسا : خطوات ومراحل تنفيذ التمكين الإداري :

للتغلب على المعوقات والتحديات التي تواجه تطبيق التمكين ، في المنظمات يجب مراعاة بعض الجوانب المتعلقة بالمنظمة من الجهتين - الداخلية والخارجية - والتي عليها تطبيقه تدريجيا ، ولذلك وفي أثناء اتخاذ القرار باتباع هذا المصطلح نظرة ومضمونا عليها أن تتخذ بعض الخطوات التي تسير عليها وتتمثل هذه الخطوات أو المراحل في : (آمال زيدي ، 2016-2017 ، ص 49) .

حيث قدمت (Jogn ,ع، 1996) خمس مستويات من خلال مراحل التمكين هي :

- **المرحلة الأولى :** في هذه المرحلة المدير يتخذ القرارات ويعلم الفريق ، وهذا يبدو واضحا وأساسيا .
 - **المرحلة الثانية :** في هذه المرحلة المدير يطلب من الفريق تقديم الاقتراحات وتتخذ القرارات بناء على تلك الاقتراحات ، ويعلم الفريق .
 - **المرحلة الثالثة :** في هذه المرحلة يناقش المدير والفريق الوضع بكامله ، وتطلب الإدارة من الفريق تقديم المقترحات والمداخلات ، وتتخذ القرارات ويعلم الفريق .
 - **المرحلة الرابعة :** في هذه المرحلة يستمر البناء على هذه العلاقة ، وعند هذه النقطة ويتم اتخاذ القرارات بشكل تعاوني بين الإدارة وفريق العمل .
 - **المرحلة الخامسة :** في هذه المرحلة المدراء المفوضون يتخذون القرار للفريق ، الفريق يعمل بشكل مستقل تماما ، واتخاذ القرارات الحاسمة ، حسب تقديرهم ، ويتم إبلاغ الإدارة . (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، وعبد العزيز بن سلطان العنقري ، 2015 ، ص 168) .
- وحدد " Congerand Kamurgo 1988 " خمسة مراحل لتحقيق التمكين بالمنظمات وتتضمن :
- **المرحلة الأولى :** تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب فقدان القوة بين العاملين .
 - **المرحلة الثانية :** استخدام أساليب إدارية حديثة مثل : الإدارة بالمشاركة وتحديد الأهداف والإثراء الوظيفي وربط نظام المكافآت بالأداء .
 - **المرحلة الثالثة :** تقديم المعلومات للعاملين حول أدائهم والتغييرات التي تحققت فعلا .
 - **المرحلة الرابعة :** نتيجة استقبالهم للمعلومات يزيد من شعور المرؤوسين بالتمكين ، ومن ذلك زيادة الجهد المبذول وارتفاع مستوى الاعتقاد بفاعليتهم الذاتية .
 - **المرحلة الخامسة :** التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المسؤولين لإنجاز أهداف المهمة المتفق عليها . (سميرة مشري ، 2016-2017 ، ص 64-65) .



الشكل (04) : يوضح مراحل تطبيق التمكين كما أورده (Daft) :

(زكريا مطلق الدوري و أحمد علي صالح ، 2009 ، ص 97)

سابعاً : المعوقات التي تواجه التمكين الإداري :

على الرغم من الفوائد والأهمية التي تتميز بها إستراتيجية التمكين الإداري ، في المنظمات المعاصرة ، إلا أنه لا يجب أن نغفل الجانب الآخر الذي يكمن في المعوقات التي يمكن أن تعرقل المنظمات في تحقيق فعاليتها واستمرارها.

ف نجد أن هناك بعض المعوقات التي تحد من تطبيق تمكين العاملين بالشكل الفعال ، يجب

مراعاتها وأخذها في الحسبان ، ومن بين هذه المعوقات مايلي :

- 1- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين .
- 2- زيادة العبء والمسؤولية على العاملين غير القادرين عليها .
- 3- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة .
- 4- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد .
- 5- زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان .
- 6- إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والتشكيلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفاعلية التطبيق .
- 7- زيادة الصراع وتفشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي .
- 8- عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ كل قرارات فعالة .

9- اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية ، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، عبد العزيز بن سلطان العنقري ، 2015 ، ص 396) .

وهناك من المعوقات ما يتعلق بالتنظيم الهرمي والمركزية الشديد ومقاومة التغيير وتضخم الذات وارتفاع مشاعر الأنا لدى القيادات ، والشعور بالتعالي والتميز لدى القيادات الإدارية العليا مما يمنعها من منح التفويض والتمكين ، وهناك معوقات تتعلق بقصور التدريب وغياب نظام التحفيز وعدم شفافية وموضوعية وعدالة توزيع الحوافز، ووضع التقارير ، وكذلك هناك معوقات تتعلق بقصور التدريب وغياب النظام المحاسبي واضح ، فضلا عن غياب ثقافة التمكين وعدم القناعة به لضعف التعريف والوعي به وبأهميته ، ثم أن هناك أيضا معوقات تتعلق بنظام الاتصالات وعدم وضوح الأهداف ، وضعف العلاقات وعدم الإيمان بأهمية فرق العمل ، وضعف مهارات المديرين (عبد السلام الشبراوي عباس ، 2016 ، ص 197) .

وقد قسم كل من حسن (2008) والخاجة (2006) والسبتي والقريشي (2015) معوقات التمكين فيما يلي :

- المعوقات التنظيمية : وتتضمن كل ما يرتبط بالعلاقات التنظيمية داخل المنظمة منها : اعتبار المنظمة نظاما مغلقا لا يتأثر بالبيئة الخارجية إطلاقا ، التنظيم الهرمي وتركيز السلطة في أعلى الهرم ، عدم فعالية فرق العمل نتيجة ضعف المساند من قبل الإدارة العليا .
- المعوقات الإدارية : وتعتبر عن مشكلات ناتجة عن تطبيق قواعد ونظم العمل ومنها : عدم الاهتمام بالبحوث لابتكار أو تطوير المنتج أو الخدمة ، ضعف العملية الإدارية .
- المعوقات البشرية : مثل شيوع ظاهرة الخوف الوظيفي الذي يزعزع أركان الشخصية ويجعلها مهزومة لا تقوى على المبادرة ، فوق المدراء من الإنجاز الذي سوف يحققه الأفراد نتيجة ممارسة التمكين الإداري ، عد الثقة بالمرؤوسين ، وتخوف المرؤوسين من تحمل المسؤولية لاعتبارات كثيرة أهمها عدم الثقة والاطمئنان للرئيس حول ردود فعله في حالة الأخطاء .
- المعوقات الفنية : والتي تتعلق بالتكنولوجيا المتاحة والتي يمكن للمنظمة الحصول عليها ، والإمكانيات التي ترصدها لذلك .
- معوقات البيئة الخارجية : وتتكون من الضغوط الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتشريعية ، صحة النظم الفرعية ، السوق والمنافسين ، ودرجة رضا العملاء . (إخلاص إبراهيم الطراونة ، وسمير محمد مبارك النهدي ، 2017 ، ص ص 42-43) .

أما دراسة (Smith & Mouly ، 69 ، 1998) فأشارت إلى عوامل عدة لفشل التمكين وهي :

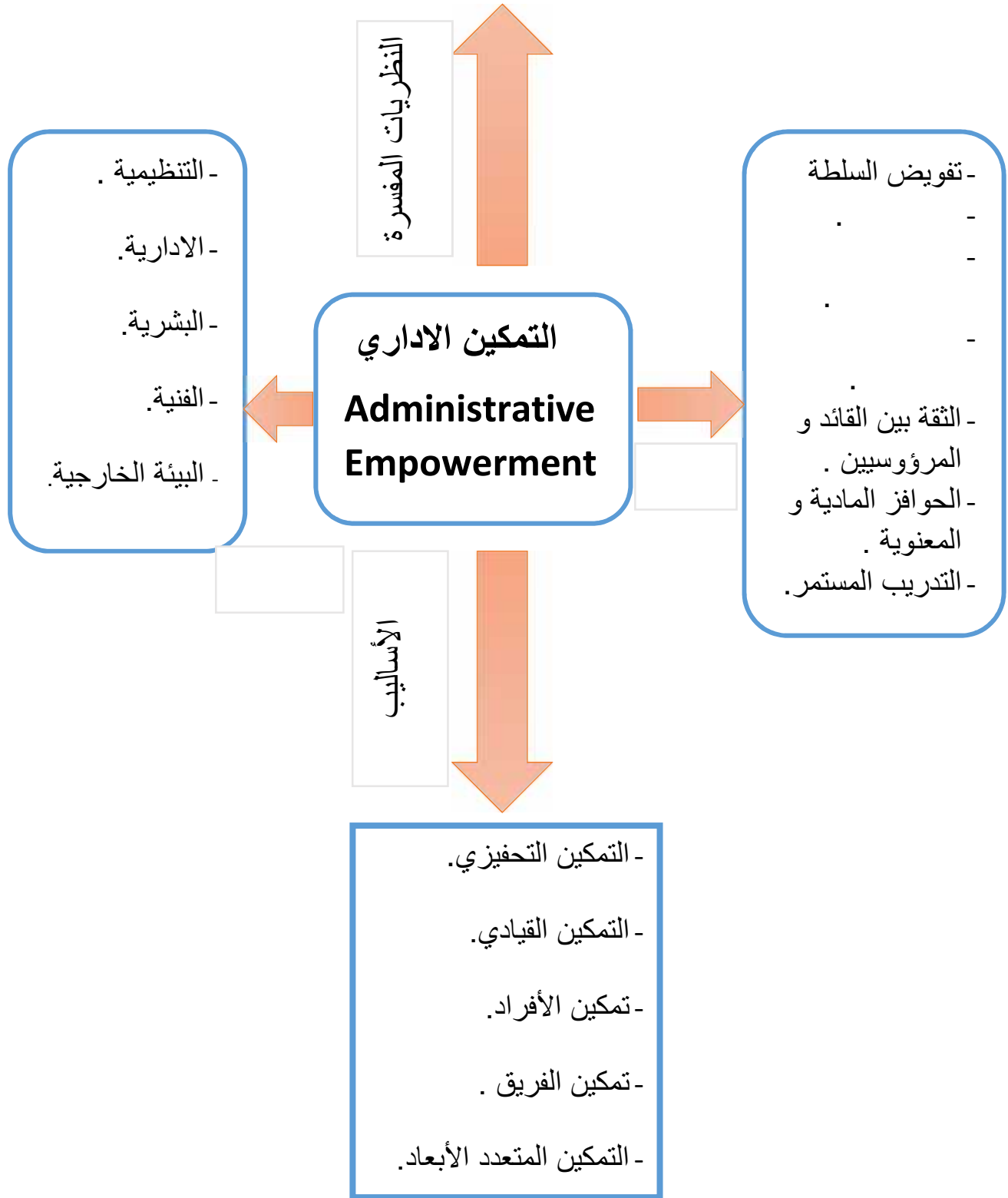
- 1- ضعف مصداقية الإدارة .
- 2- عدم الثقة بالإدارة .
- 3- خوف الإدارة العليا من فقدان القوة .

- 4- خوف العاملين من تحمل المسؤوليات والمسائلة .
- 5- البناء البيروقراطي التقليدي السائد .
- 6- انفصال الإدارة ماديا وهرميا .
- 7- عدم الاستعداد لتقبل التغيير وعدم الرغبة فيه ، (عادل هادي البغدادي ، ورافد حميد الحدراوي ، 2013 ، ص 157) .

وهناك من يرى أن معوقات التمكين الإداري تتمثل في :

- الفشل في إيجاد الظروف و البيئة المواتية لتطبيق مفهوم التمكين لفعالية .
- التركيز على التمكين في الأجل القصير فقط .
- التقليل من قيمة وأهمية وفوائد التمكين .
- إخضاع التمكين للمزاج الفردي أو المبادرات الفردية ، أي لا ينظر له كتوجه تنظيمي من قبل الإدارة العليا في المؤسسة .
- الفشل في تزويد الأفراد بالقدرات والمهارات والمعارف والتدريب اللازم لإنجاح التمكين .
- الفشل في تقييم وقياس نتائج التمكين .
- عدم الاقتناع بمزايا التمكين ، وتطبيقه تقليدا أو مجازاة للشركات الأخرى وحسب. (رضا إبراهيم المليجي ، 2012 ، ص ص 179 - 280) .

النظريات المفسرة للتمكن الإداري : الكلاسيكية / السلوكية / الحديثة



الفصل الثالث :

التأصيل النظري لضغوط العمل

- تمهيد .
- أولا : أنواع ضغوط العمل .
- ثانيا : عناصر ومراحل ضغوط العمل .
- ثالثا : مصادر ضغوط العمل .
- رابعا : أعراض ضغوط العمل .
- خامسا : آثار ضغوط العمل .
- سادسا : أساليب وإستراتيجيات إدارة ضغوط العمل .

يعتبر المورد البشري العنصر الفعال للمنظمات المعاصرة لما له دور في نجاحها وتحقيق أهدافها ، إلا أن هذا المورد الرئيسي يبقى دائما أسيرا للعديد من مشكلات العمل ، فمنها ضغوط العمل Work Pressure التي أخذت حيزا كبيرا من الاهتمام من طرف السلوكيين ، مع توسع وكبر حجم المنظمات المعاصرة ، لذا وجب على هذه الأخيرة مقاومة ضغوط العمل التي تعتبر من سير عمل الموظف بصفة خاصة والمنظمة بصفة عامة ، أو حتى بالتخفيف منها في ظل سبل وآليات جد معاصرة وناجعة .

أولا : أنواع ضغوط العمل :

1- الضغوط الإيجابية : وهي الضغوط المفضلة أو المرغوب فيها ، وعلى المستوى الوظيفي قد يتعرض العامل لعديد من الضغوط مثل اختيار اختبار ما أو دورة تدريبية معينة للتقدم أو للنقل إلى موقع وظيفي أفضل ، أو تحقيق معدلات الأداء العادية أو أن يحوز رضا رئيسه المباشر عنه عندما لتزم بالأداء وفي المواعيد المحددة ... إلخ ، وبالتالي تستخدم كمنبه أو كأداة تحذير للمشاكل التي تتعرض لها المنظمة والأفراد . (الصيرفي، 2008 ، ص 51) .

2- الضغوط السلبية : وهي الصورة المدمرة للضغوط يؤدي غلى اختلال وظيفي في تكيف الكائن ، حيث تؤثر حالته الجسدية والنفسية ، وهذا ما يؤدي غلى اختلال في الاستجابة سواء المعرفية أو النفسية ، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف الأداء . (نادية العمرابي ، 2016-2017 ، ص 26) .
وكذلك يميز علماء السلوك بين نوعين من الضغوط التنظيمية داخل بيئة العمل على النحو التالي :

1. ضغط بناء Constructive Stress : هو الضغط الذي يدفع الفرد داخل بيئة العمل إلى زيادة المجهود ، محاولة التطوير والتجديد ، إعادة تنظيم الوقت والجهد ، ابتكار وسائل حديثة لأداء العمل.

2. ضغط هدام Destructive Stress : وهو الضغط الذي يؤدي غلى إحباط الفرد واليأس ، والأداء المنخفض للأفراد داخل بيئة العمل ، أو اللامبالاة (طه ، 2008 ، ص 596) .

ثانيا : عناصر ومراحل ضغوط العمل :

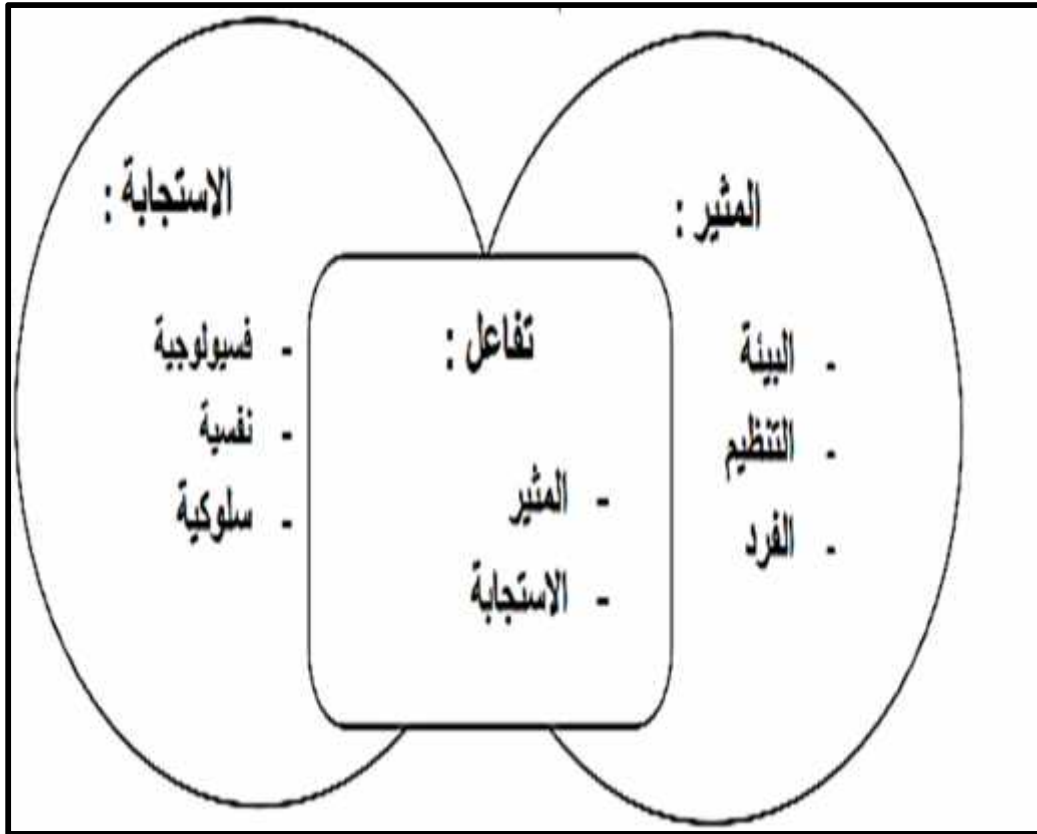
1. عناصر ضغوط العمل :

يرى (Szilagist Wallace) أنه يمكن تحديد ثلاثة عناصر رئيسية للضغوط في المنظمة وهي :

أ- **عنصر المثير** : ويحتوي على المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط ، وقد يكون مصدر هذا العنصر البيئة أو المنظمة أو الفرد .

ب- **عنصر الاستجابة** : ويمثل ردود الفعل الفسيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد مثل : القلق والإحباط والتوتر وغيرها .

ج - **عنصر التفاعل** : وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل الشخصية.



الشكل رقم (05) يوضح عناصر ضغوط العمل

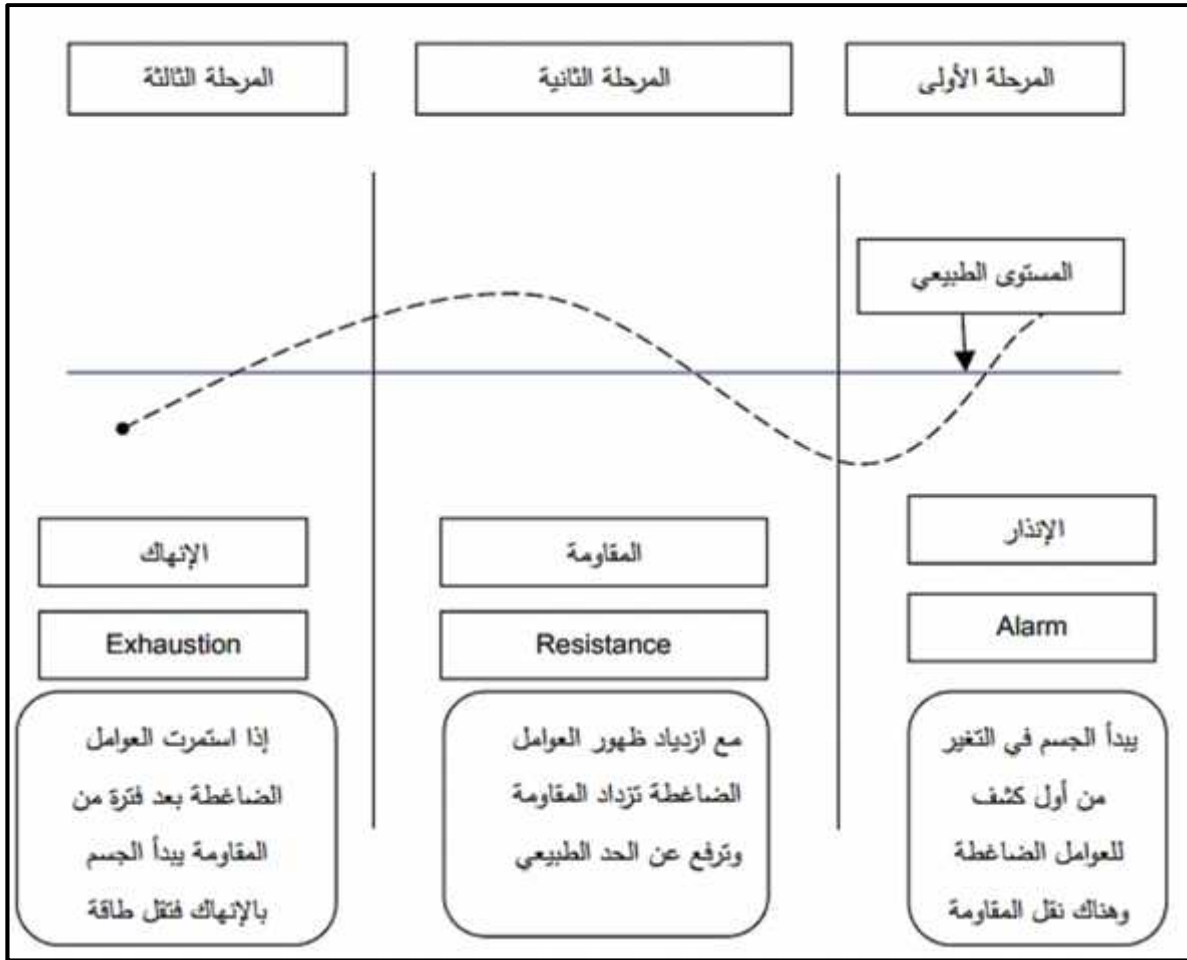
(معن محمود عياصرة ، ومروان محمد بني أحمد ، 2008 ، ص 113)

2- مراحل ضغوط العمل : اقترح هانس سيلية أن الفرد يمر بثلاث مراحل حينما يتعرض للضغط وهي:

أ- الإنذار : وفي هذه المرحلة حينما يواجه الفرد ضغطا بفعل مثير خارجي ينشط نظام الضغط الداخلي ويتم استثارة وسائل الدفاع لدى الفرد مثل زيادة ضربات القلب وارتفاع معدل التنفس وارتفاع ضغط الدم .

ب- المقاومة : إذا استمر الضغط يستدعي الجسم العضو أو النظام الحس لمواجهة الضغط - التكيف.

ج - الاستنزاف : مع استمرار الضغط وعدم تمكن الفرد من التكيف والتغلب عليها ، يستنزف الفرد طاقاته وقدراته في التكيف والتغلب على الضغوط ، تنهار نظم ووسائل التكيف . (خضير كاظم ، حمود الفريجات وآخرون ، 2009 ، ص 278) .



الشكل رقم (06) : يوضح مراحل الضغوط عند هانس سيلية

المصدر : (معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد ، 2008 ، ص 109)

ثالثاً : مصادر ضغوط العمل (مسببات) : تنشأ ضغوط العمل من أسباب كثيرة منها :

1- صعوبة الدور : تسبب صعوبة الدور شعور الفرد بعدم الاتزان ، وترجع صعوبته إما لعدم معرفة الفرد بجوانبه ، أو لعدم فهمه لهذه الجوانب ويلعب المشرف ونظام الإدارة دوراً مهماً في هذا المجال ، وقد ترجع صعوبة العمل أحياناً إلى أن كمية العمل أكبر من نطاق الوقت الخاص بالأداء ، أو أكبر من القدرات المتاحة للفرد .

2- مشكلات الخضوع للسلطة : تتميز المنظمات بوجود هيكل متدرج من السلطة الرسمية ، فكل رئيس يمارس نفوذه وسلطته على مرؤوسيه ، ويختلف المرؤوسون في قبولهم لتنفيذ وسلطة الرؤساء ، وعادة ما يطلب من المرؤوسين الامتثال لسلطة الرؤساء وهذا ما يؤدي إلى الشعور بالتوتر لدى البعض . (مساعده ، 2016 ، ص 188) .

3- عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم : تمثل المنظمات كبيرة الحجم أن تأخذ الشكل البيروقراطي المتقيد بلوحة وإجراءات رسمية ، والمعتمدة على نظم إشراف متشددة ، والمرتكز على سياسات رشيده وموضوعية لا تأخذ في الحسبان الاعتبارات الشخصية ، ويتعارض ذلك مع رغبة العاملين في التصرف بحرية ومع حاجتهم للنمو و تأكيد الذات ، ويلقي ذلك التعارض ضغوطاً نفسية على العاملين .

4- التنافس على الموارد : ينظر دائماً إلى الموارد بأنها نادرة وتتنافس الأقسام والإدارات والأفراد في الحصول على أكبر قدر من هذه الموارد ، ويتطلب ذلك اللجوء إلى المساواة والمناورة والمقايضة ، وهي أمور قد تؤدي إلى الشعور بالضغوط النفسية . (أحمد ماهر ، 2003 ، ص ص ، 384-385) .

5- غموض الدور : يعتبر من المصادر الرئيسية لضغوط العمل في المنظمات ، ويعني عدم وضوح عناصر العمل وعدم تأكد الفرد من اختصاصاته ، وعدم معرفته بما يجب أن يؤديه ، وعدم تأكده من توقعات الآخرين منه ، وكذلك افتقاره على المعلومات التي يحتاجها في أداء دوره في المنظمة مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسؤولياته وقواعد المنظمة وطرق تقييم الأداء وغيرها مما يترتب عليه ارتباك الفرد في عمله وشعوره بالضغوط النفسية وعدم الرضا عن العمل والميل لتركه .

6- صراع الدور : يحدث إذا كان هناك تعارض بين متطلبات الدور ، والفرد الذي يتعرض لموقف معين يفرض عليه متطلبات متعارضة مع بعضها البعض ، أو متعارضة مع متطلبات أشخاص آخرين سواء في جماعة عمله أو جماعة أخرى ، والفرد هنا يعاني من صراع الدور فمثلاً قد تتطلب وظيفة الفرد العمل لساعات طويلة والسفر لمسافات بعيدة ، وقد يتعارض ذلك مع متطلبات دوره كزوج وكأب .

(محمد إسماعيل بلال ، 2008 ، ص ص 56-57) .

7- عبء الدور (تحميل الفرد أعباء أكبر مما يجب أو مما يجب) : تحميل الفرد بأعباء فوق طاقته يعتبر مصدراً من مصادر الضغوط ، وقد تكون زيادة الأعباء من الناحية الكمية حيث يطلب من الفرد القيام بأعمال أكثر مما يستطيع إنجازه في الوقت المحدد ، وقد لا تتلاءم مع استعداداته وقدراته وأيضاً

في بعض الحالات تحميل الفرد بأقل مما يجب سواء من الناحية الكمية أو من الناحية النوعية ، ويعني هذا استهانة بقدراته وإمكانياته .

8- نقص الدعم الاجتماعي : فالفرد يشعر بالأمان حينما يجد بجواره صديقا أو قريبا يستطيع اللجوء إليه حينما يواجه صعوبة أو مشكلة أو يحتاج غلى مشورة ، ومن هنا تأتي أهمية العلاقة الإنسانية بين المدير ومرؤوسيه ، وجو الصداقة بين الزملاء في العمل لأن ذلك من شأنه أن يخفف من مقدار الضغوط بين التي قد يواجهها الفرد . (جيرالد جرينبرج ، بارون ، 2004 ، ص 26) .

9- اختلال ظروف العمل المادية : إن اختلال ظروف العمل المادية من إضاءة وحرارة ، ورطوبة ، وضوضاء ، وترتيب مكان العمل وغيرها من الظروف يمكن أن تؤدي إلى شعور الفرد بعدم مناسبة العمل وظروفه ، ويؤدي هذا بالطبع إلى زيادة الشعور بالتوتر والضغوط النفسية .

10- الأحداث الشخصية : يتعرض الفرد من حين لآخر لأحداث في حياته الشخصية تمثل أعلى الأحداث من حيث الشغل النفسي يليها أحداث الطلاق والإصابة والمرض الخطير والإحالة غلى التقاعد ، والزواج والحمل ، والتغير في المسؤولية الوظيفية والمشاكل مع الرئيس ، إن هذه الأحداث بما تسببه من توتر ينتقل تأثيرها إلى العمل فتسبب شعور الفرد بضغوط العمل . (أحمد ماهر ، 2003 ، ص ص 285-386) .

11- بعض البرامج الخاصة : تعتمد بعض المنظمات على عمل برنامج خاص تأخذ مداخل مختلفة لمساعدة العاملين على التكيف مع الضغوط مثل :

أ- برامج إدارة الضغوط : حيث تنظم بعض المنشآت برامج تدريبية في إدارة الضغط يتم تدريب الأفراد فيها على مختلف فنون التكيف مع الضغوط مثل : التأمل ، الاسترخاء ، وتغيير نمط الحياة ، وقد تستعين المنشأة ببعض المتخصصين لعقد تلك البرامج .

ب- برنامج رفاهية الموظفين : وهذا النوع من البرامج يساعد على إدارة الضغوط بالشكل الذي يضمن لهم الصحة الجسمانية والنفسية ، وهذا النوع من البرامج أشمل من برامج إدارة الضغوط السابق الإشارة إليه ، حيث تعقد ورش عمل لتدريب الموظفين على بعض النواحي السلوكية التي تساعد على تخفيف الضغوط مثل التدريب البدنية ، والنظم الغذائية وما شابه ذلك . (جيرالد جرينبرج ، وروبرت بارون ، 2004 ، ص ص 271 - 272) .

وهناك عوامل ضغط تنظيمية لأن مصدرها ببساطة هو المنظمة التي يعمل بها الفرد ، ومن

أمثلتها ما يلي :

- التغيير التنظيمي .
- نمط القيادة الاستبدادي .
- عدم توازن السلطة مع المسؤولية .
- فرص وظيفية غير مستقلة .

- فرص وظيفية غير مستقلة .
- الصراع التنظيمي .
- عدم الاستقرار الوظيفي .
- رسوب وظيفي .
- عبء عمل زائد .
- مهام عمل غامضة .

- تناقض بين قيم الفرد وقيم العمل . (طارق طه ، 2008 ، ص 590) .

- كما أشار Negrat على ثلاثة أمور اعتبرها مصادر عامة للضغوط وقد ميزها تبعا لذلك وهي :

- 1- الضغوط الناتجة عن البيئة المادية : كالتكنولوجيا في المنظمة أو البيئة التي يؤدي فيها الفرد عمله ومسؤولياته .
- 2- الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية : بين الأشخاص في المنظمة أو البيئة التي يتفاعل فيها الفرد مع زملائه في مجالات العمل الوظيفي .
- 3- الضغوط الناتجة عن خصائص الشخص الفسيولوجية : كالقلق أو الأساليب الإدارية وغيرها . (محمد الفاتح بشير المغربي ، 2017 ، ص 84) .

رابعا : أعراض ضغوط العمل :

1- الأعراض الصحية والجسدية : بعض الأعراض الصحية للضغوط والتي يمكن أن تهدد حياة الشخص ، مثل ارتفاع ضغط الدم ، أو أمراض القلب ، أما الأعراض الجسدية الأقل تهديدا لحياة الشخص فتشمل الأرق ، الشعور الدائم بالإجهاد ، الصداع ، تغير لون البشرة ، اضطرابات الهضم ، القرحة ، التهاب القولون ، فقدان الشهية ، الإسراف في الأكل ، و المغص الحاد ، والكثير من هذه الأعراض يحدث بعد فترة معينة من الموقف المسبب للضغط ، بينما يظهر بعضها في الحال مثل : الإحساس بالغثيان ، وضيق التنفس ، وجفاف الفم ، وبالطبع فإن كل هذه الأعراض ربما تظهر نتيجة لعوامل أخرى بخلاف الضغط فلو كنت - أو أحد زملائك - عرضة بطبعك لصداع الرأس فكن حذرا من التسرع في الاستنتاج الخاطئ بأنه يرجع لمعدلات الضغط . (خضير كاظم حمود الفريجات ، وآخرون ، 2009 ، ص 280) .

2- الأعراض النفسية : تظهر ضغوط العمل في صورة عدد من الأعراض النفسية أهمها ما يلي :

- عدم الاستقرار النفسي .
- عصبية .
- قلق مزمن .
- اكتئاب .
- توتر .

3- الأعراض السلوكية : تظهر ضغوط العمل في صورة عدد من الأعراض السلوكية ، أهمها ما يلي :

- علاقات متوترة داخل العمل .
- مشاكل في الأداء .
- سلوك عدواني أو جاف .
- إدمان العقاقير أو المخدرات .
- إفراط في التدخين . (طارق طه ، 2008 ، ص 600) .

خامسا : آثار ضغوط العمل : لضغوط العمل آثار إيجابية وأخرى سلبية :

1- الآثار الإيجابية : إن العديد من المنظمات وإن لم تكن كلها تنتظر غلى ضغوط العمل على أنها شر

يجب مكافحته وذلك لآثارها السلبية على الفرد والمنظمة معا ، ولكن الحقيقة غير ذلك إذ أن لضغوط

العمل آثار إيجابية مرغوبا فيها تتمثل فيما يلي :

1. تحفز على العمل .
2. تجعل الفرد يفكر في العمل والنظر للمستقبل بتفاؤل .
3. يزداد تركيز الفرد على العمل .
4. ينظر الفرد إلى عمله بتميز .
5. التركيز على نتائج العمل والشعور بالإنجاز .
6. القدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر . (محمد الصيرفي ، 2008 ، ص ص 130-131) .

2- الآثار السلبية :

أ- على الفرد :

• آثار صحية : أثبتت الدراسات العديدة من وجود علاقة تربط ضغوط العمل والمشكلات الصحية والنفسية التي يؤدي على أن الضغوط تؤدي على تضخم عضلة القلب وبالتالي أمراض القلب والقرحة ، وإن الضغوط تضعف جهاز المناعة لدى الإنسان .

• الآثار السلوكية : عندما تتجاوز الضغوط مستوياتها العادية تترجم إلى العديد من ردود الأفعال السلوكية التي يتخذها الفرد ضد نفسه أو المؤسسة التي يعمل بها والتي تتمثل في الغياب المبرر عن العمل والنزعة العدوانية والتخزين والإرهاق . (محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، 2017 ، ص 86) .

ب- الآثار التنظيمية :

1. زيادة التكاليف المالية (تكلفة التأخر عن العمل ، الغياب والتوقف عن العمل ، تشغيل عمال إضافيين ، عطل الآلات وإصلاحها ، وتكلفة الفاقد من الموارد أثناء العمل) .
2. تردي مستوى الإنتاج وانخفاض جودته .
3. صعوبة التركيز على العمل والوقوع في حوادث صناعية .
4. الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية .

5. عدم الرضا الوظيفي .
6. الغياب والتأخر عن العمل .
7. ارتفاع معدل الشكاوى والتظلمات .
8. عدم الدقة في اتخاذ القرارات.
9. سوء العلاقات بين أفراد المنظمة والشعور بالفشل .
10. سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات والتسرب الوظيفي . (محمد الصيرفي ، 2008 ، ص 132) .



الشكل رقم (07) : يوضح تأثير الضغوط على الأفراد والمنظمة .
المصدر : (معن محمود عياصرة ، ومروان محمد بني أحمد ، 2008 ، ص 113) .

سادسا : أساليب وإستراتيجيات إدارة ضغوط العمل :

1. أساليب إدارة الضغوط على مستوى الفرد :

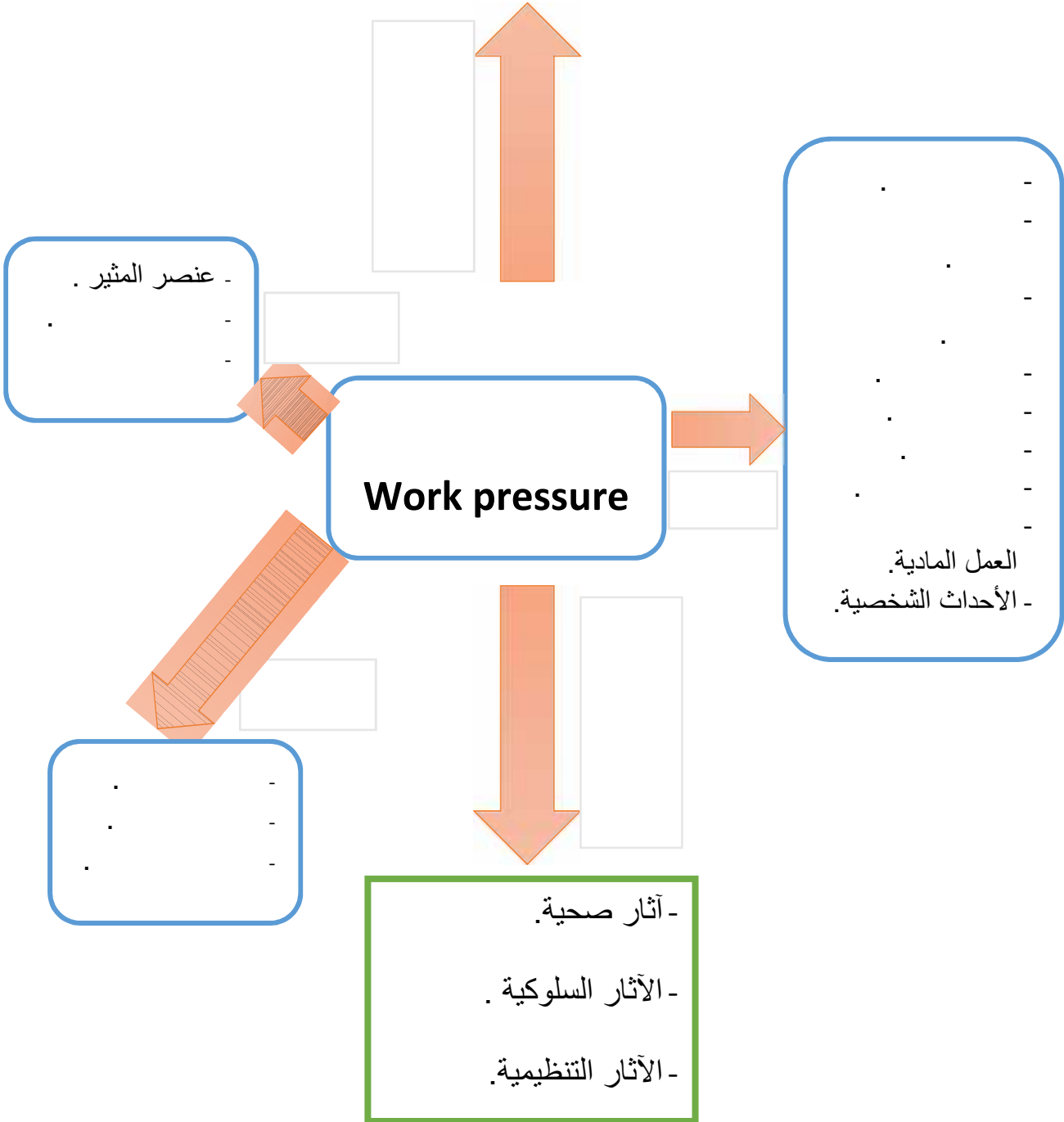
- التخطيط السليم للعمل اليومي ، بتحديد النشاطات والمهام المطلوبة والعمل على إنجازها وفق مواعيدها المحددة ومعاييرها المناسبة لإمكانيات الفرد وقدراته .
- عدم المبالغة في القدرات والمهارات ، وتخفيض سقف الطموحات والتوقعات .
- الاسترخاء والتأمل أي الجلوس على المقعد مسترخيا وهدئا مرتخي العضلات ، تؤدي هذه الطريقة على تخفيف الضغط وتنشيط الطاقة .
- تتبع تغيرات الجسم والسيطرة عليها أولا بأول ، وعدم تركها حتى تتفاقم وتصبح خطرة يستعصي العلاج .
- التمرينات الرياضية وممارستها يوميا ترفع من فاعلية أعضاء الجسم بشكل يؤدي إلى مقاومته للإجهاد والتعب ويكسبه حيوية ونشاطا ويخفف من آثار الضغوط إلى حد كبير .
- التغذية الجيدة تقوي الجسم وتعطيه قوة مقاومة عالية ويقصد بذلك اتباع عادات صحية في تناول الطعام . (محمد مساعده ، 2016 ، ص ص 191-192) .
- إعادة البناء المعرفي وهي تشجيع الفرد على تبني الاعتقاد بأن إخفاقه المنقطع لا يجب أن يعني له بأنه إنسان فاشل وسيء .
- شبكة العلاقات : وذلك بتشجيع الفرد على الانضمام للجماعات المختلفة وتوثيق عرى الصداقة ، والعلاقة بينه وبين زملائه في العمل وغيرهم خارج العمل ، بما يساعد على توفير المساندة الاجتماعية له .
- الاهتمام بالفرد : وهي طريقة تتعدى مسألة تخفيف التوتر و تتبنى السعي نحو تحقيق توازن منسجم ومتناغم ومنتج بين جوانب الحياة الفسيولوجية والعقلية والاجتماعية للفرد . (خضير كاظم حمود الفريجات ، وآخرون ، 2009 ، ص 307) .

2. أساليب إدارة الضغوط على المنظمة :

- يمكن للمنظمة التخفيف من ضغوط العمل على أفرادها بما يلي :
- تحليل أدوار الفرد وتوضيحها ، ليعرف كل فرد أدواره وليتم ضمان عدم تضارب الأدوار .
- إعادة تصميم الأعمال ، وتحسين جوانب العمل الذاتي وتوفير قدر أكبر من المسؤولية الاستقلالية .
- إيجاد مناخ تنظيمي مؤازر للأفراد من خلال إعادة تصميم الهيكل التنظيمي لإتاحة قدر أكبر من الانفتاح .
- مؤازرة اجتماعية من خلال توفير علاقات اجتماعية إيجابية للفرد من قبل زملائه ورئيسه تقديم كل عون له .
- تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للفرد ، حتى يكون الفرد على علم في أي اتجاه هو سائر .
- برامج مساندة العاملين مثل البرامج التدريبية والإرشادية . (معن محمد عياصرة ومروان محمد بني أحمد ، 2008 ، ص 144) .

- بيئة العمل المادية ، زيادة الاهتمام ببيئة العمل المادية وتحسينها وذلك بتهيئة المكان المناسب والملائم لطبيعة العمل ، وكذلك زيادة الإضاءة في أماكن تواجد الموظفين ، وتنظيم العمل بطريقة تحد من الضوضاء في البيئة المحيطة بالعاملين .
- الاختيار السليم للأفراد منذ التعيين : وذلك للتوفيق بين خصائص الفرد من ناحية ، ومتطلبات الوظيفة وبيئة العمل من ناحية أخرى .
- دراسة ظاهرة ضغوط العمل ، والتعرف على مسبباتها ، والعمل على علاجها ، للمحافظة على صحة الموظف ، ورفع أدائه داخل المنظمة . (محمد عبد القادر علام ، 2009 ، ص 80) .

- الضغوط الايجابية / الضغوط السلبية
- ضغط بناء/ضغط هدام



الفصل الرابع :

الإجراءات المنهجية للدراسة

➤ تمهيد .

➤ أولا : مجالات الدراسة .

➤ ثانيا : منهج الدراسة .

➤ ثالثا : مجتمع البحث .

➤ رابعا : أدوات جمع البيانات .

➤ خامسا : الأساليب الإحصائية للدراسة .

سننظر في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية اللازمة من خلال الانتقال من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي لتكون الدراسة أكثر مصداقية ووضوحاً بغية الوصول إلى إجابة من الميدان عن التساؤلات المطروحة وبالتالي إعطاء صورة واضحة عن موضوع التمكين الإداري ودوره في التقليل من ضغوط العمل بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، القطب الجامعي - شتمة - بسكرة .

أولاً : مجالات الدراسة :

1. المجال المكاني :

- **الجامعة :** مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني ، تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلالية المالية.
- تتشكل الجامعة من هيئات (مجلس إدارة و مجلس علمي) ، رئاسة الجامعة ، كليات ومعاهد وملحقات في بعض الأحيان ، كما تتضمن مصالح إدارية وتقنية مشتركة .
- هيكل النظام البيداغوجي للجامعة إلى أربع نيابات وست كليات ومهقد جامعي بالمرسوم التنفيذي رقم 14-129 الموافق لـ 05 أفريل 2014 يعدل وتيمم المرسوم التنفيذي رقم 98-2019 الموافق لـ 07 جويلية 1998 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة وهو الآتي :

نيابات رئاسة الجامعة :

- التكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج .
- التكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي وكذا التكوين العالي فيما بعد التدرج .
- العلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية .
- التنمية والاستشراف والتوجيه .

- كلية العلوم وعلوم الطبيعة والحياة : قسم الرياضيات ، قسم الإعلام الآلي ، قسم علوم المادة ، قسم علوم الأرض والكون ، قسم العلوم البيولوجية ، قسم العلوم الزراعية .
- كلية العلوم والتكنولوجيا : قسم هندسة الطرائق ، قسم الهندسة المدنية والري ، قسم الهندسة الميكانيكية ، قسم الهندسة الكهربائية ، قسم الهندسة المعمارية .
- كلية الآداب واللغات : قسم اللغة والأدب العربي ، قسم الآداب واللغات الأجنبية .
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية : قسم العلوم الإنسانية ، قسم العلوم الاجتماعية .
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير : قسم العلوم الاقتصادية ، قسم العلوم التجارية ، قسم علوم التسيير .
- كلية الحقوق والعلوم السياسية : قسم الحقوق ، قسم العلوم السياسية (موقع الجامعة univ-biskra.dz).

نشأة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية :

أنشأت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 09-90 مؤرخ في 21 صفر عام 1430 الموافق لـ 17 فبراير 2009 ، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 219-98 المؤرخ في 14 ربيع الأول عام 1419 الموافق لـ 7 يوليو سنة 1998 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة الواقع مقرها بالقطب الجامعي شتمة بسكرة تضم ثلاث أقسام وهي قسم العلوم الاجتماعية ، قسم العلوم الإنسانية ، قسم التربية البدنية والرياضة .

تحتوي الكلية على هيكل إداري وبيداغوجي هام يساعد على السير الحسن لها ، (مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه ، نيابة العمادة المكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة ، دليل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية) .

المجال الزمني :

يتمثل هذا المجال في الفترة الزمنية التي استغرقها الباحث في إجراء الدراسة الميدانية ، والتي كانت ما بين 2020/02/24 إلى غاية 2020/08/31.

وقد تم تقسيم هذا المجال إلى مرحلتين هما :

المرحلة الأولى : الدراسة الاستطلاعية : في أواخر شهر فيفري كان لنا لقاء مع رئيس مصلحة المستخدمين والذي أعطى الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية وذلك بعد إحضار وثيقة الترخيص بزيارة ميدانية من إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .

وفي الأسبوع الأول من شهر مارس وبعد حصولنا على وثيقة للتخفيف بزيارة ميدانية من طرف رئيس قسم علوم اجتماعية ، ورئيس قسم العلوم الإنسانية ، وذلك بهدف الحصول على المعلومات والوثائق اللازمة بغية التعرف على مجتمع البحث وصولاً إلى نتائج الدراسة ، وقد كان من المقرر توزيع الاستبيان في نفس الشهر (مارس) ، إلا أنه مع الظروف الطارئة المتعلقة بانتشار فيروس كورونا (كوفيد 19) ، حيث تم وضع إجراءات وقائية من طرف وزير التعليم العالي والبحث العلمي بالتوقف عن الالتحاق بالجامعة من يوم الخميس 12 مارس 2020 وهذا من الصعوبات التي واجهتنا مما حتم علينا تأجيل دراستنا الميدانية حتى رفع الحجر الصحي ، الذي طال لمدة ستة أشهر .

وبتاريخ 27 أوت 2020 التحقنا بالجامعة وقد كان لنا لقاء مع السيد الأمين العام بالكلية وقد صرح لنا بصعوبة توزيع أداة الاستبيان وذلك لعد التحاق جميع الموظفين بأماكن عملهم نظراً للظروف التي تشهدها الولاية جراء أزمة انتشار كوفيد 19 والارتفاع في درجة الحرارة .

المرحلة الثانية : المرحلة التطبيقية :

قمنا فيها بتوزيع أداة الاستبيان على الموظفين الدائمين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العاملين بالمجمع البيداغوجي وعمادة الكلية ومكتبة الكلية التي دامت يومين ، اليوم الأول (30 أوت 2020) حيث تم توزيع و استرجاع (22) استبيان في ذات اليوم ، أما اليوم الثاني (31 أوت 2020) حيث تم توزيع و استرجاع (8) استبيان ، وعليه فقد كان العدد الإجمالي (30) استبيانا من أصل 52 استبيان لعدم وجود جميع الموظفين الدائمين بالكلية .

2. المجال البشري :

وهو المجال الخاص بتحديد المفردات التي سوف تجري عليها الدراسة الميدانية .
و يتكون من جميع الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية القطب الجامعي - شتمة - بسكرة ،
والبالغ عددهم سنة 2020 (52 موظفا) موزعين عبر مختلف المصالح والوحدات ، وهم جميع مفردات
الظاهرة موضوع الدراسة .

ثانيا : منهج الدراسة :

على الباحث اتباع إجراءات منهجية لتحديد المنهج المناسب من أجل معالجة موضوع البحث .
فالمنهج هو الطريقة المنظمة في التعامل مع الحقائق والمفاهيم أو التصورات أو المعاني ، وهو البرنامج
الذي يحدد السبيل للوصول إلى الحقيقة ، أو الطريقي المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم (علي معمر
عبد المؤمن ، 2008 ، ص 13) .

وقد تم الاعتماد في دراستنا الحالية على المنهج الوصفي الذي يعد " أسلوبا من أساليب التحليل الذي
يعتمد على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة ،
وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية وتفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية
للظاهرة (علي غربي ، 2006 ، ص 84) .

فالمنهج الوصفي كذلك أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع البيانات ومعلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة . (ربحي مصطفى عليان ، دون سنة نشر ، ص 287) .

وقد تم اختيار هذا المنهج الوصفي لتماشيه مع طبيعة موضوع دراستنا المتمثلة في البحث عن دور التمكين الإداري في التقليل من ضغوط العمل ، وذلك وفق الخطوات التالية :

1. تحديد مشكلة البحث التي نريد دراستها وصياغتها على شكل سؤال محدد والمتمثلة في " دور

التمكين الإداري في التقليل من ضغوط العمل " .

2. تحديد المجتمع الأصلي للدراسة وتوضيح حجمه و أسباب اختياره ، فمجتمع دراستنا يتمثل في 52

موظفا دائما بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بالقطب الجامعي - شتمة - بسكرة ، لأن لهم علاقة مباشرة بمتغيرات دراستنا .

3. اختيار أدوات جمع البيانات التي سيتم استخدامها في الحصول على المعلومات والبيانات عن دراستنا والمتمثلة في : المقابلة والملاحظة والاستبيان .

4. جمع البيانات بطريقة منظمة وواضحة ، ومنها الوصول للنتائج التي يتم تصنيفها وتنظيمها .

5. وفي الأخير تحليل النتائج والخروج باستنتاجات

ثالثا : مجتمع البحث :

يعرف **مجتمع البحث** على أنه جميع المفردات أو الوحدات التي تتوافر فيها الخصائص المطلوب دراستها ، وعادة ما يعرف مجتمع البحث باسم إطار مجتمع البحث الذي يشمل جميع أسماء وعناوين مفردات مجتمع البحث ، ولذلك يجب على الباحث أن يحدد مجتمع بحثه تحديدا دقيقا تبعا للموضوع المحدد بدقة في عنوان الدراسة أو البحث ، كما يجب عليه كذلك تجديد الإطار ، وهل سيتبع في بحثه طريقة الحصر أو المسح الشامل ، أو المعاينة (أسلوب العينة) ، (علي غربي ، 2006 ، ص 131) .

ولكون مجتمع البحث عدده صغير اعتمدنا على أسلوب المسح الشامل لجميع الموظفين الدائمين .

أسلوب المسح الشامل هو المسح الذي يشمل كافة مفردات الظاهرة من خلال جمع وتحليل البيانات عن طريق أدوات بحثية ، كالمقابلة أو الاستمارة (ابراهيم أبراش ، 2008 ، ص 152) .

حيث تمثل مجتمع البحث في 52 مفردة من الموظفين الدائمين بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بالقطب الجامعي - شتمة - بسكرة

رابعا : أدوات جمع البيانات :

تعتبر أدوات جمع البيانات من الخطوات الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في دراسته من أجل الوصول على نتائج أكثر دقة ، حيث طبيعة الدراسة في كيفية اختيار الأداة المناسبة لأداة جمع البيانات تمثل نقطة التلاقي بين أبناء المفهوم لمشكلة البحث من جهة والواقع المراد دراسته من جهة أخرى ، فغنها تستمد وجودها من كونها تسمح للباحث بالتوجه نحو الواقع لجمع المعلومات الضرورية للإجابة عن مشكلة بحثه . (موريس أنجرس ، 2004 ، ص 234) .

ومن هذا المنطلق تم الاعتماد على أداة الاستبيان والملاحظة وتوظيف المقابلة لتماشيا مع طبيعة الدراسة .

تعد **المقابلة** حوار يدور بين الباحث (المقابل) والشخص الذي تتم مقابلته (المستجيب) ، يبدأ هذا الحوار بخلق علاقة وئام بينهما ، ليضمن الباحث الحد الأدنى من تعاون المستجيب ، ثم يشرح الباحث الغرض من المقابلة ، وبعد أن يشعر الباحث بأن المستجيب على استعداد للتعاون ، يبدأ بطرح الأسئلة التي يحددها مسبقا ، ثم يسجل الإجابة بكلمات المستجيب وهكذا نلاحظ أن المقابلة عبارة عن استبانة شفوية (نوقان عبيدات وآخرون ، 1984 ، ص 106) .

قد تم الاعتماد في الدراسة الحالية على المقابلة المباشرة كأداة مساعدة (ثانوية) في الدراسة الاستطلاعية مع كل من رئيس مصلحة المستخدمين وذلك من أجل الحصول على معلومات ووثائق عن مجتمع البحث (الهيكل التنظيمي ، عدد الموظفين ، نبذة عن الكلية) ، كما تم مقابلة الأمين العام بالكلية ، والذي قام بإعطائنا معلومات تخص طريقة عمل الموظفين في ظرف الكوفيد 19 .

وقد أتاحت لنا الدراسة الميدانية التي قمنا بها أثناء تطبيقنا لأداة الاستبيان من إجراء مقابلات غير مقننة - وفيها لا يضع الباحث أسئلة المحاور، اذ لايقيد الحديث، ولكن فقط يحدد محاور الحديث عن الموضوع. ويخضع اختيار المقابلة المقننة او غير المقننة الى طبيعة الموضوع ، فهناك الموضوع المحدد وغير المتشعب الذي يستطيع الباحث فهم جميع ابعاده وبالتالي حصرها في اسئلة، وعليه فهو بحاجة الى المقابلة المقننة، ولكن هناك الموضوع الذي لايستطيع الباحث حصر ابعاده ولذلك يترك الحديث مفتوحا،وبالتالي فهو بحاجة الى **مقابلة غير المقننة** - (نادية سعيد عيشور، 2017، ص294) مع بعض المبحوثين الذين فتحوا لنا المجال لطرح بعض الأسئلة عن موضوع الدراسة ، وهذا ما مكننا من أخذ صورة واضحة حول موضوع الدراسة بالنظر لخبرتهم ، وكذلك أفادونا في صياغة بعض أسئلة الاستبيان وتعديلها .

2. الملاحظة :

الملاحظة هي الأداة الأكثر تداولاً في البحوث الاجتماعية ، وهي لا تستعمل لوحدها بقدر ما تكون مساعدة أو مكملة لأدوات أخرى ، إنها توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة ، وتسجيل جوانب هذا السلوك أو خصائصه . (علي غربي ، 2006 ، ص 112) .

وقد اعتمدنا في دراستنا الملاحظة البسيطة التي من خلالها يقوم الباحث بملاحظة الظواهر والأحداث كما تحدث تلقائياً في ظروفها الطبيعية دون إخضاعها للضبط العلمي ، وهذا مفيد في الدراسات الاستطلاعية التي تهدف إلى جمع البيانات عن الظواهر والأحداث لدراستها بعمق (علي معمر عبد المؤمن، 2008 ، ص 228) . وقد تم توظيفنا لأداة الملاحظة في دراستنا الحالية أثناء تواجدها بالكلية عند توجهنا إلى المجمع البيداغوجي وعمادة الكلية ومكتبة الكلية قصد الملاحظة الفعلية لسلوكيات الموظفين الدائمين بها ، مما مكنا ذلك من ملاحظة علاقات الاتصال والاحترام المتبادلة بين فرق العمل بالكلية .

إذ لاحظنا أن هناك تجسيد لأسلوب فرق العمل بالكلية بشكل واضح في أغلب المصالح.

3. الاستبيان:

يعتبر الاستبيان أو الاستقصاء أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين ، ويقدم الاستبيان بشكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان (ذوقان عبيدات وآخرون ، 1984 ، ص 121) .

بعد تصميم أداة الاستبيان تم عرضها على الأستاذة المشرفة ، حيث قامت بتصحيحها ومناقشتها في ضوء الملاحظات التي قدمتها قمنا بإعادة صياغة بعض الأسئلة ، وترتيبها وحذف لبعض الأسئلة التي ليس لها علاقة بموضوع الدراسة .

وبعد إعادة تصميمها في ضوء الملاحظات المقدمة من قبل المشرفة ، تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين كما هو موضح في الملحق (04) ، بهدف معرفة مدى ملائمة أسئلة الاستبيان مع

موضوع الدراسة ، والاستفادة من ملاحظات الأساتذة المحكمين القيمة والأخذ بها من أجل بناء الاستبيان في صورته النهائية .

أ- كيفية بناء الاستبيان :

قمنا بتصميم أداة الاستبيان في شكله النهائي ، بناء على ما جاء في الفصول النظرية والدراسات السابقة ، وقد قسم الاستبيان إلى ثلاثة محاور رئيسية متوازنة تتكون من 25 سؤالاً ، والأسئلة الثلاثة الأولى تتعلق بالبيانات الشخصية لمفردات البحث (العمر ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي) .
وقد تم ضبط المحاور وفق التساؤلات الفرعية التي تحتاج إلى اختيار ميداني من أجل معرفة الواقع الفعلي للدراسة .

حيث قمنا بتفكيك المتغير الأول " التمكين الإداري " وإبقاء المتغير الثاني كما هو " ضغوط العمل " وعليه تم تقسيم محاور وفقا لمؤشرات متغير " التمكين الإداري " إلى ثلاثة محاور هي كالاتي :

المحور الأول : يساهم تفويض السلطة في التقليل من ضغوط العمل ، يضم 7 أسئلة من (4-10) .

المحور الثاني: تساهم المشاركة في اتخاذ القرار من التقليل في ضغوط العمل، يضم 9 أسئلة من(11-19) .

المحور الثالث : يساهم أسلوب فرق العمل في التقليل من ضغوط العمل ، يضم 9 أسئلة من (20-28) .

خامسا: الأساليب الاحصائية للدراسة:

اعتمدنا في دراستنا الحالية على بعض الأساليب الاحصائية بهدف تصنيف وتحليل البيانات تحليلا دقيقا من أجل الوصول الى نتائج اكثر مصداقية وموضوعية حول طبيعة الدور الذي يلعبه التمكين الإداري للتقليل من ضغوط العمل ،إما بوجوده أو عدمه من خلال وصف وفهم خصائص مجتمع البحث وذلك عن طريق الأساليب المستخدمة التالية:

أ- التكرارات: وهو عدد مرات تكرار الإجابة، وهو يساوي مجموع عدد إجابات مفردات مجتمع البحث ، و ذلك يجمع التكرارات في الصف الأسفل من الجدول البسيط ذات متغير واحد .(علي غربي ، 2006 ، ص 143) .

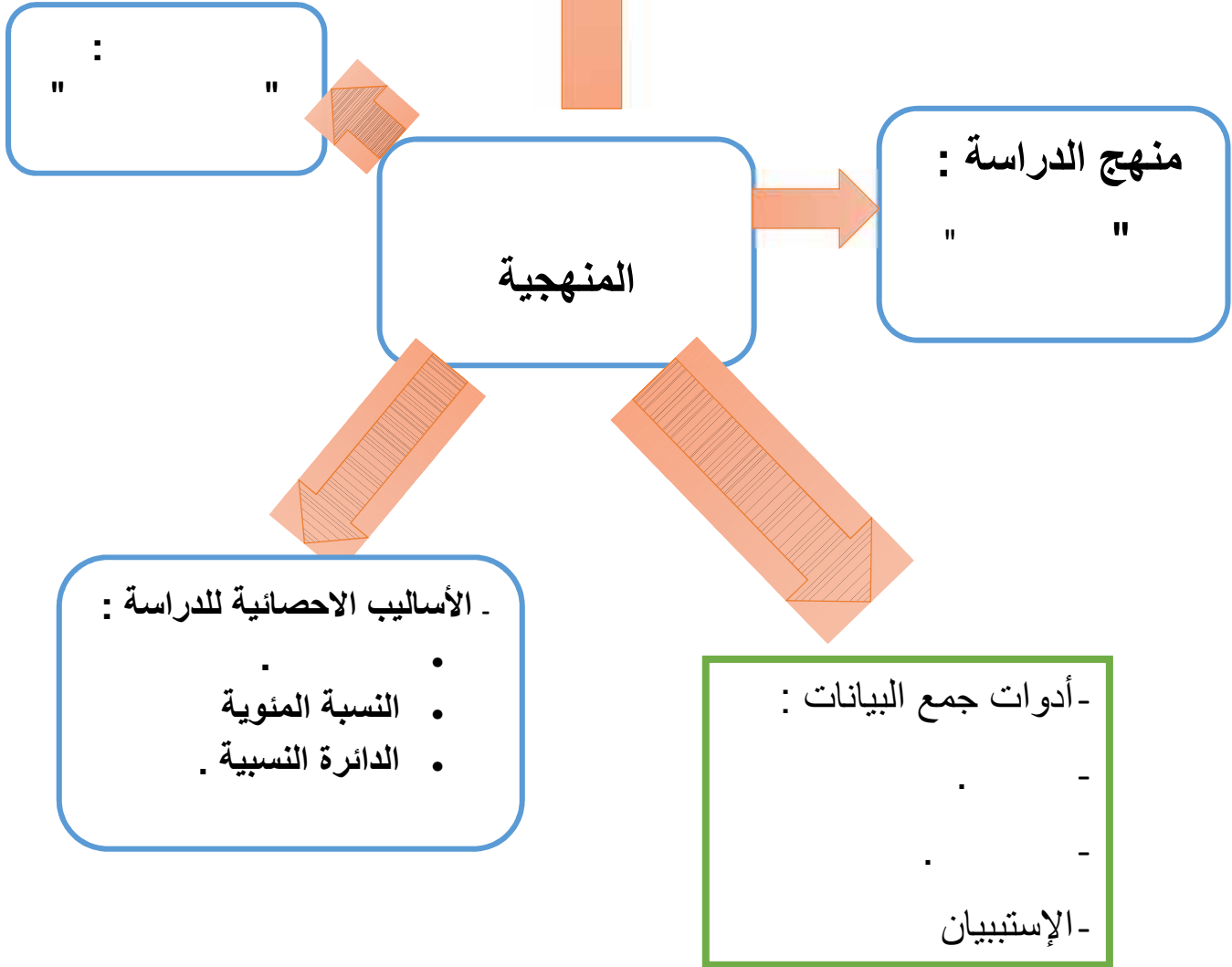
ب- النسبة المئوية : نستخدمها من أجل عرض و تحليل البيانات المتعلقة بإجابة مجتمع البحث و تعطي بالقلون التالي :

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{100 \times \text{التكرار}}{\text{مجموع التكرارات}}$$

ج- التمثيل الدائري (الدائرة النسيية) : و هو عبارة عن دائرة مقسمة الى أجزاء مقسمة الى عدة أجزاء كل جزء منها مقابل زاوية مركزية تتناسب مع التكرارات المقابلة لكل خاصية من الخصائص المدروسة حيث تعطي لنا توضيح أكثر لإجابات مجتمع البحث .

مجالات الدراسة:

- مكاني : كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية القطب الجامعي - شتمة- بسكرة .
- زمني : من 2020/02/24 الى 2020/08/31.
- بشري : عدد الموظفين الدائمين : (52 موظف).



الفصل الخامس :

عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج وتفسيرها

➤ تمهيد

➤ أولاً : عرض وتحليل وتفسير البيانات .

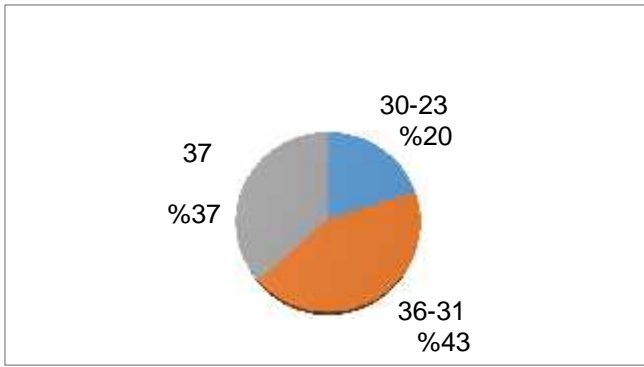
➤ ثانياً : استخلاص نتائج الدراسة .

تمهيد :

على الباحث استكمال ما تبقى من بحثه من خلال الانتقال إلى عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج منها ، بغية الكشف عن الموضوعية والواقعية للدراسة من خلال تقديم تفسيرات علمية وسوسولوجية من أجل التعمق في واقع الاستراتيجيات المعاصرة المعتمدة بمؤسستا والتي من شأنها تسعى لحل العديد من المشكلات في ضوء نتائج الدراسة .

أولا : عرض وتحليل وتفسير البيانات

(05): يوضح توزيع مجتمع البحث حسب السن :



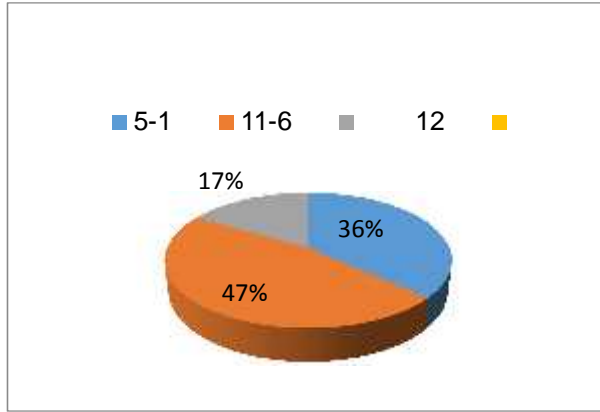
%		
20	06	30 23
43.3	13	31 36
36.7	11	37
100	30	

(08) : يوضح توزيع مجتمع البحث حسب السن

من خلال الجدول والرسم البياني (الدائرة النسبية) المبينة أعلاه تبين لنا أن أكبر فئة عمرية هي (36-31) وهذا ما تؤكدته النسبة المئوية المقدرة بـ : 43.3 % ، وهو ما لاحظناه أثناء تواجدها بالكلية أنها تحرص على الموظفين الدائمين ذوو الخبرة العالية .

وعليه كلما زاد السن ربما يكون احتمالية إمكانية تفعيل أساليب التمكين الإداري (تفويض السلطة المشاركة في اتخاذ القرار - فرق العمل) داخل الإدارة .

(06) : يوضح توزيع مجتمع البحث حسب الخبرة :

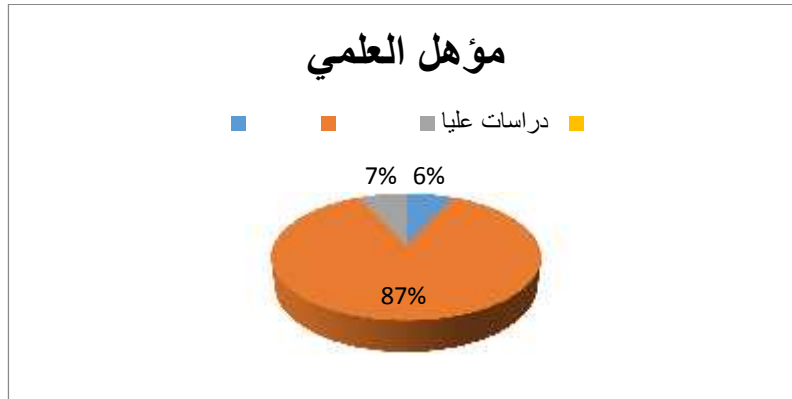


%		
36.7	11	5-1
46.7	14	11-6
16.7	5	12
100	30	

(09) : يوضح توزيع مجتمع البحث حسب

من خلال الجدول والرسم البياني (الدائرة النسبية) المبينة أعلاه ، أن نسبة 46.7 % ممثلة لسنوات الخبرة ما بين (11-6) للموظفين ، وهذا ما يفسر إمكانية تقلدهم لمناصب عن طريق استخدام أسلوب تفويض السلطة وكذلك إمكانية الانتماء لفرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرار بشكل كبير .

(07) : يوضح توزيع مجتمع البحث حسب المؤهل العلمي :



%		مؤهل علمي
6.7	02	
86.7	26	
6.7	02	دراسات عليا
100	30	

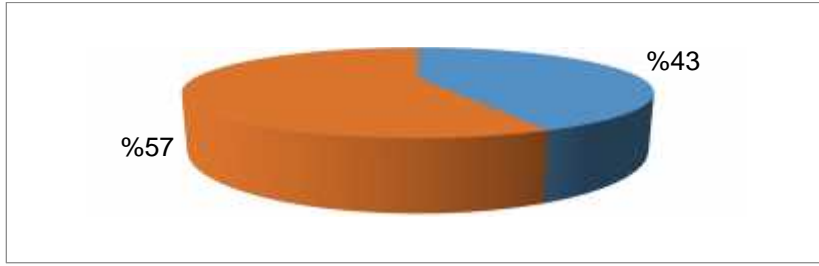
(10) : يوضح توزيع مجتمع البحث حسب المؤهل العلمي

من خلال الجدول والرسم البياني (الدائرة النسبية) الموضح أعلاه، يتبين لنا أن أكبر نسبة تقدر بـ 86.7 % وهي تعود للموظفين ذوي مؤهل علمي جامعي وهذا ما يفسر لنا أن الكلية تهدف إلى توفير أفضل الموارد البشرية من ذوي الكفاءات والمؤهلات الجيدة من أجل تحقيق أهدافها ، أما أقل نسبة نجدها متساوية 6.7 %

لكل من الموظفين أصحاب المستوى الثانوي والدراسات العليا ، حيث هذه الأخيرة تقوم بأداء المهام التي تحتاج إلى مهارة جد عالية وهو ما يخول لها بتفعيل آليات التمكين الإداري .

المحور الأول: يساهم تفويض السلطة في التقليل من ضغوط العمل .

(08) : يمثل اعتماد الإ لمبدأ تفويض السلطة :



%		
43.3	13	
56.7	17	
100	30	

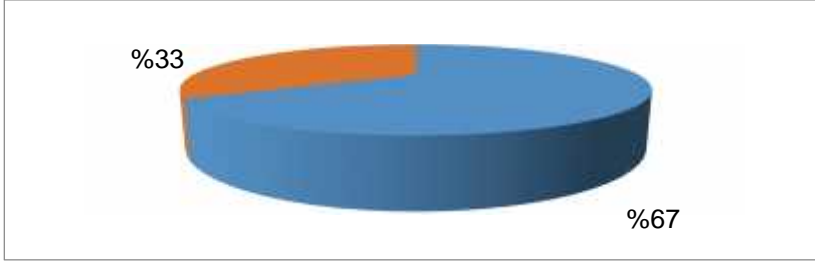
(11) : يمثل اعتماد الإ لمبدأ تفويض السلطة

من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه (الدائرة النسبية) نلاحظ أن الكلية لا تعتمد على مبدأ تفويض السلطة ، وهذا ما تؤكدته النسبة المئوية المقدرة بـ 56.7 % وهو ما صرحه لنا بعض المبحوثين الذين لا تفوض لهم السلطة ، مع العلم أن هذه الأخيرة لها أهمية كبيرة من أجل إبراز قدرات ومهارات الموظفين ، ذلك قد يعود إلى التخصص ، حيث أنه ليس كل التخصصات يمكن أن يفوض لها السلطة وكذلك يعود للتواجد الكبير للمسؤول (عميد الكلية) ، و أيضا ربما يعود لعدم ثقته في قدراتهم ومهاراتهم ، مما قد يشكل لهم في الغالب ضغطا في أداء عملهم بكفاءة وفاعلية .

أما فيما يخص إجابات المبحوثين التي تؤكد على اعتماد مبدأ تفويض السلطة والتي تعبر عنها النسبة المئوية المقدرة بـ 43.3 % ، تعود إلى اعتبار الجامعة من المؤسسات الحساسة فلا يجب تفويض السلطة لأي كان من الموظفين ، إلا ذوي الخبرة والمهارات العالية ووفق شروط من أجل أداء المهمة الممنوحة للموظف.

وهذا ما اختلفت فيه مع ما توصلت إليه نتائج الدراسة الميدانية لـ فاتن محمود عبد الرحمن المفلوح ،
المعنونة بـ " تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة " نسبة مقدرة بـ :
68.42 % .

**(09) : يوضح طلب المسؤول المباشر القيام ببعض الصلاحيات المفوضة في حدود القدرات و
الإمكانات :**



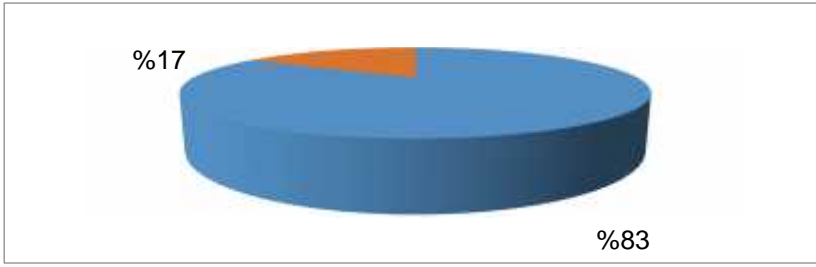
%		
66.7	20	
33.3	10	
100	30	

**الشكل رقم (12) : يوضح طلب المسؤول المباشر القيام ببعض
الصلاحيات المفوضة في حدود القدرات و الإمكانات :**

من خلال معطيات الجدول والرسم البياني أعلاه يتضح لنا أن أكبر نسبة مقدرة بـ : 66.7 % تعود لإجابات
المبحوثين الذين يؤكدون أن المسؤول يطلب منهم القيام بالصلاحيات المفوضة في حدود القدرات والإمكانات ،
فقد أكد أغلب الموظفين بالكلية من خلال مقابلتنا معهم أن المسؤول يفوض بعض الصلاحيات بعد مراعاة مدى
مساهمة الموظف من خلال جملة من القدرات والإمكانات التي تسمح له بالإبداع في أداء المهمة المنوطة له
مما يدل على عدم وجود حالة من الضغوط في بيئة عملهم .

وهذا ما تؤكده نظرية " نظرية النظم " التي تعطي أهمية للعامل ذو معرفة ومقدرة على المبادرة والإبداع و
المساهمة الجيدة .

أما النسبة المئوية المقدرة بـ : 33.3 % هي تعود إلى إجابة المبحوثين الذين أكدوا أن المسؤول لا يطلب
القيام بمهام في حدود القدرات والإمكانات والسبب في ذلك يعود لأنهم من الموظفين الغير معنيين بمبدأ تفويض
السلطة بالكلية ، ولأن قدراتهم وإمكاناتهم غير كافية لكي يمنح لهم المسؤول بعض الصلاحيات لأدائها .

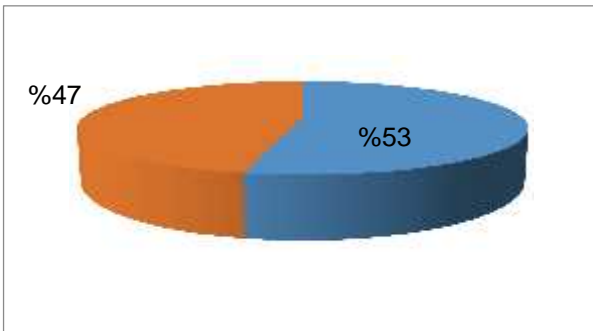
(10) : يوضح قبول الموظف أن يفوض له السلطة دون أن يشكل ذلك عبء العمل :

%		
83.3	25	
16.7	05	
100	30	

(13) : في رأيك الصلاحيات المفوضة لك لا تشكل لك عبء العمل

من خلال معطيات الجدول والشكل البياني المبين أعلاه ، يتضح لنا أن النسبة المئوية المقدرة بـ 83.3 % تعود لإجابة المبحوثين الذين أكدوا أن تفويض السلطة لا يشكل عبئ عمل بالكلية ، بل بالعكس هي عملية ناجحة تقلص من حجم الأعباء خاصة تلك الملقاة على عاتق المسؤول وهذا ما يعطي دلالة واضحة في التخفيف من ضغوط العمل .

في حين النسبة المئوية المقدرة بـ : 16.7 % ، تعبر بأن التفويض يشكل لهم عبئ عمل وهذا حسب ما صرحه لنا الموظفون ، لأن قدرتهم ومهارتهم غير كافية لأداء مهمة إضافية .

الجدول رقم (11) : يوضح تأثير تفويض بعض من الصلاحيات على الصحة النفسية للموظف :

%		
53.3	16	
46.7	14	
100	30	

الشكل رقم (14) : يوضح تأثير تفويض بعض من الصلاحيات على الصحة النفسية للموظف

من خلال الجدول والرسم البياني أعلاه ، يتضح لنا أن أكبر نسبة مئوية تقدر بـ : 53.3 % تمثل إجابة المبحوثين الذين أكدوا بأن تفويض بعض المهام لا يؤثر على صحتهم النفسية ، باعتبارها تضيي التنوع في عمل

الموظف وتكسبه نوعا من المهارات الجديدة في العمل ، وكذلك إحساس الموظف بتوزيع الأعمال بالعدل من طرف المسؤول ، وكذلك التخلص من صراع الدور كمصدر لضغط العمل.

وهذا ما أكدته " نظرية الحاجات لماسلو " وهذا من خلال المستوى الخامس (الحاجات لتحقيق الذات) التي تؤكد على إشباع الجانب النفسي والذهني .

أما فيما يخص النسبة المقدرة بـ : 46.7 % تمثل إجابة المبحوثين الذين أكدوا بأن تفويض بعض المهام له تأثير على الصحة النفسية ، وهذا ربما قد يعود لأعباء العمل التي يقومون بها ، حيث يصبح العامل في ضغط كبير داخل بيئة العمل مما ينتج عنه ضغطا نفسيا .

الجدول رقم (12) : يوضح تفويض بعض الصلاحيات على أساس القدرة على مواجهة المواقف و الظروف الإستثنائية :



%		
53.3	16	
46.7	14	
100	30	

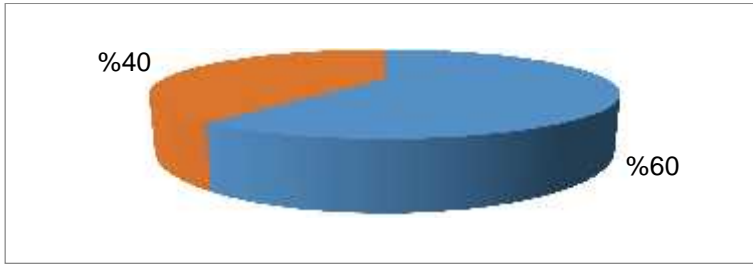
الشكل رقم (15) : يوضح تفويض بعض الصلاحيات على أساس القدرة على مواجهة المواقف و الظروف الإستثنائية

من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه ، يتبين لنا أن أكبر نسبة مئوية مقدرة بـ : 53.3 تعود لإجابة المبحوثين الذين أكدوا أن تفويض بعض الصلاحيات على أساس القدرة على مواجهة الظروف والمواقف الاستثنائية وهذا ما استخلصناه من جملة المقابلات مع الموظفين بالكلية أنه يتم فقط تفويض المهام الروتينية لهم بتوفير وسائل عمل مادية تتناسب مع طبيعة العمل مما قد يخفف حدوث ضغط عمل من طرف المسؤول التي تتناسب مع قدراتهم وإمكانياتهم ، أثناء حدوث ظرف استثنائي للمسؤول ولا يفوض لهم مهام استراتيجية (ذات الدور الغامض) باعتبارها خارجة عن نطاق مؤهلاتهم .

أما فيما يخص إجابات المبحوثين التي تنفي أن تفويض بعض الصلاحيات على أساس القدرة على مواجهة المواقف و الظروف الاستثنائية والتي تعبر عنها النسبة المئوية المقدرة بـ : 46.7 % ، فترجع إلى أنهم ليسوا من الموظفين الذين يمنح لهم فرصة في أداء بعض الصلاحيات لنقص مهاراتهم وقدراتهم في ذلك ، وكذلك عدم القدرة على تحمل مسؤولية تلك الصلاحيات .

وهذا ما تؤكدته "نظرية العلاقات الإنسانية" ، من خلال اتحاد العمال استجابة لمواقف العمل ، وهذا أيضا ما أكدته " النظرية الموقفية " بخصوص العمل في المنظمة يكون وفق الظروف البيئية المختلفة الحاصلة نتيجة التغيرات الزمانية والمكانية .

(13) : يوضح ما إذا كان تفويض السلطة يمنح هامشا من حرية التصرف للموظف بعيدا عن السلطة الهرمية .



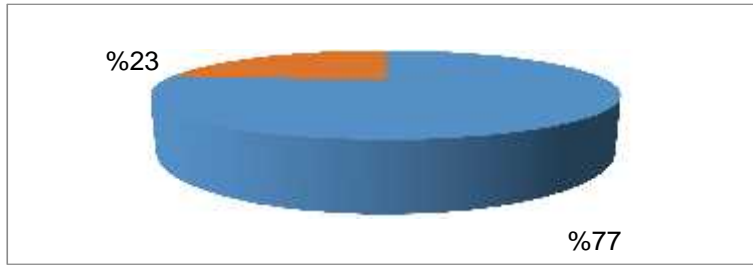
%		
60	18	
40	12	
100	30	

(16) : يوضح ما إذا كان تفويض السلطة يمنح هامشا من حرية التصرف للموظف بعيدا عن السلطة الهرمية

من خلال معطيات الجدول والرسم البياني أعلاه ، يتبين لنا أن أكبر نسبة مئوية تقدر بـ : 60 % تمثل إجابات أغلب المبحوثين الذين أكدوا على أن منح بعض الصلاحيات من طرف المسؤول تعطي لهم هامشا من حرية التصرف بعيدا عن السلطة الهرمية ، ربما قد يخلص أسلوب تفويض السلطة الموظف من الخضوع لسلطة المسؤول باعتبارها من ضغوط العمل ، وهذا ما يخلق جوا من الثقة المتبادلة بين المسؤول والموظف وكذلك خلق جو من الانتماء لمكان العمل بالكلية .

في حين نفى المبحوثون بنسبة بنسبة مئوية تقدر بـ : 40 % عدم منح تفويض السلطة لهم هامشا من حرية التصرف بعيدا عن السلطة الهرمية ، وهذا يعود ربما إلى شعور المسؤول بأن ذلك ينقص من مكانته الإدارية ويهدد مستقبله الوظيفي ، وهو ما يتعارض مع نظرية " النموذج البيروقراطي " التي تؤكد على العمل بالقوانين الرسمية ووضع التسلسل الرئاسي من أجل تحقيق المصلحة العامة .

الجدول رقم (14) : يوضح مدى منح تفويض السلطة عاملا ايجابيا للموظف لتحسين علاقته مع المسؤول



%		
76.7	23	
23.3	07	
100	30	

الشكل رقم (17) : يوضح مدى منح تفويض السلطة عاملا ايجابيا للموظف لتحسين علاقته مع المسؤول

من خلال الجدول والرسم البياني أعلاه ، يتبين لنا أن أغلب الموظفين في الكلية المقدرة بنسبتهم المئوية بـ 76.7 % أكدوا على أن تفويض السلطة عاملا ايجابيا في تحسين علاقتهم مع مسؤولهم ، باعتبار أن تفويض السلطة عملية جد هامة للكلية لأنها تعطي نوعا من الإحساس بتوطيد علاقتهم بالمسؤول ، مما يسمح بنجاح الكلية في تحقيق أهدافها ، وربما قد يعود كذلك للدعم الاجتماعي الذي يقدمه المسؤول للموظف مما يشعره بالأمان ، وذلك من شأنه أن يخفف من مقدار الضغوط التي تواجهه .

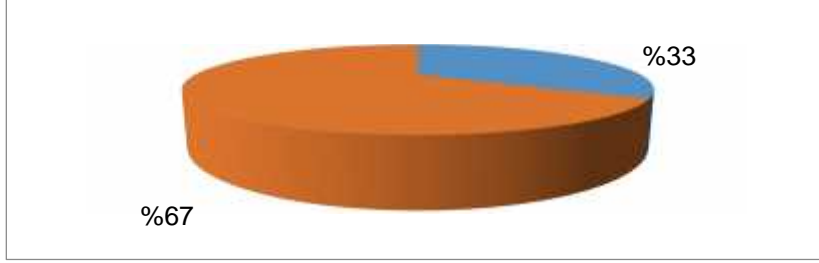
وهذا ما أكدته " نظرية الشخصية البالغة لدى كرس آرقريس " من خلال اهتمامها بتحسين شبكة العلاقات بين الموظف والمسؤول .

أما النسبة المئوية المقدرة بـ : 23.3% تمثل إجابة الموظفين الذين نفوا أن تفويض السلطة يعد عاملا ايجابيا في تحسين علاقتهم مع المسؤول ، قد يعود ربما لأنهم ليسوا من الموظفين الغير المعنيين بتفويض لهم بعض الصلاحيات من طرف المسؤول لعدم خبرتهم ومهارتهم في أداء هذه العملية .

المحور الثاني : تساهم المشاركة في اتخاذ القرار من التقليل من ضغوط العمل :

:

(15) : يوضح مدى اعتماد الإ

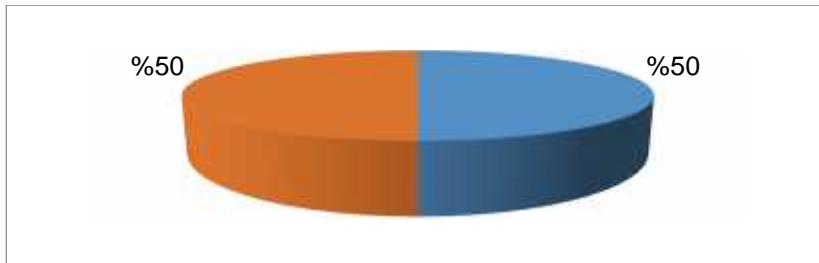


%		
33.3	10	
66.7	20	
100	30	

(18) : يوضح مدى اعتماد الإ

من خلال معطيات الجدول والرسم البياني أعلاه يتبين لنا أن أكبر نسبة مئوية تقدر بـ : 66.7 % تعود لإجابة المبحوثين الذين أكدوا عدم اعتماد الإدارة لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرار بشكل واضح ، وهذا يعود كما صرح لنا أغلب الموظفين بالكلية أثناء مقابلتنا معهم إلى أنه يتم فقط مشاركتهم في القرارات الهامشية باعتبار هذه الأخيرة له دراية بجوانبها مما يخلصه من صعوبة الدور كمصدر لضغط العمل ، وليست القرارات المصيرية ، أما بالنسبة لإجابة المبحوثين التي كانت بنسبة مئوية قدرت بـ : 33.3 % ، فقد صرحوا بأن الإدارة تعتمد على مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار بشكل واضح بالكلية .

(16) : يوضح منح المسؤول فرصة للموظ

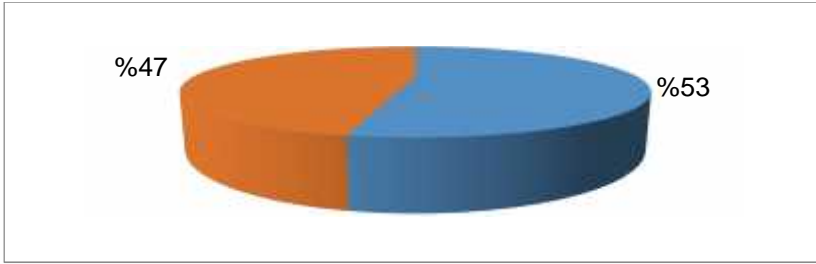


%		
50	15	
50	15	
100	30	

(19) : يوضح منح المسؤول فرصة للموظف للمشاركة في اتخاذ القرار

من خلال الجدول والرسم البياني أعلاه ، يتبين لنا أن المئوية متساوية في الإجابة حيث تقدر : 50 % ، فالنسبة للموظفين بالكلية الذين يؤكدوا بأن المسؤول يمنح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرار ، وهذا ربما يعود إلى تمكينهم من طرف المسؤول من أجل سير العمل في ظروف جيدة تقلل من ضغوط العمل وتحقيق أهداف الكلية ، أما بالنسبة للموظفين الذين نفوا منح المسؤول لهم فرصة في المشاركة في اتخاذ القرار ، سببه ربما يعود إلى أن المسؤول يشارك فقط ذوي الخبرة العالية الفعالة التي تسهل سير القرارات المتخذة بالكلية ، وهذا ما نتفق فيه دراستنا مع ما توصلت إليه نتائج دراسة سعود آمال تحت عنوان : " التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة " التي تؤكد على أن المؤسسة تعطي للموظف فرصة لاتخاذ القرار في بيئة العمل .

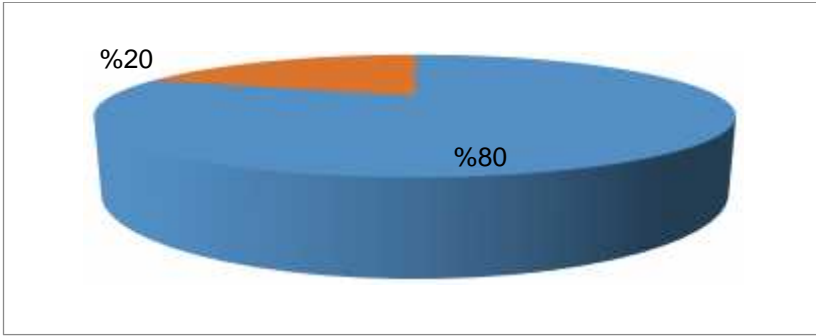
الجدول رقم (17) : يوضح مدى تقبل المسؤول لاقتراحات الموظف



%		
53.3	16	
46.7	14	
100	30	

الشكل رقم (20) : يوضح مدى تقبل المسؤول لاقتراحات الموظف

من خلال معطيات الجدول والرسم البياني أعلاه ، يتبين لنا أكثر نسبة مئوية مقدرة بـ : 53.3 % تمثل إجابة المبحوثين الذي يؤكدون على أن المسؤول يتقبل اقتراحاتهم وآرائهم بالكلية ، مما قد يخلص الموظف من التعارض مع متطلبات جماعة العمل وهذا من شأنه يخفف من صراع الدور ، وتعزيز الثقة بين المسؤول والموظف ، والأخذ بعين الاعتبار للمعلومات والاقتراحات التي من شأنها أن تعزز تحقيق أهداف الكلية ، أما فيما يخص النسبة المئوية المقدرة بـ : 46.7 % فهي تمثل إجابة المبحوثين الذين نفوا تقبل المسؤول لاقتراحاتهم ، وهذا قد يعود لكون هؤلاء الموظفين الذي ليس لديهم خبرة كافية من أجل الأخذ باقتراحاتهم . وهذا ما تؤكد " نظرية المنظمة المتعلمة " التي تؤكد على إعطاء المنظمة أهمية لخبرات وتجارب أعضائها ومعلوماتهم .



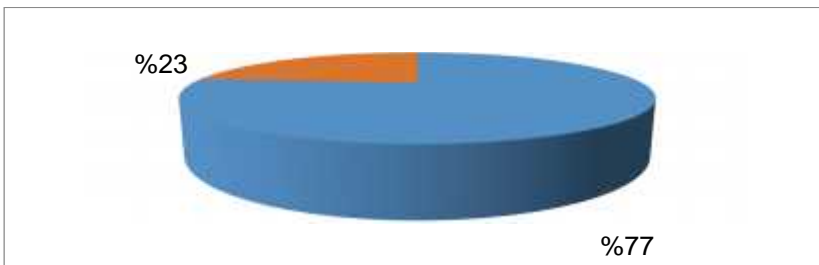
%		
80	24	
20	6	
100	30	

(21) : يوضح ما إذا كانت المشاركة في اتخاذ القرار تكون استجابة للظروف الموقفية

لاجراءات العمل

من خلال معطيات الجدول والرسم البياني أعلاه ، يتبين لنا أن إجابة أغلب المبحوثين لها نسبة مئوية تقدر بـ : 80 % ، حيث أكدوا على أن مشاركتهم في اتخاذ القرار تكون استجابة للظروف الموقفية لإجراءات العمل بالكلية وهذا ربما يعود إلى أن المسؤول إذا كان أمر طارئ بالكلية يستدعي الموظفين لطرح آرائهم ومناقشتها من أجل الوصول إلى قراراتها مما يجعل عناصر العمل واضحة ما وعليه الميل لأدائه مما يخفف من شعورهم بغموض الدور ، أما بالنسبة لإجابة المبحوثين الذين قدرت نسبتها المئوية بـ : 20 % يؤكدوا على أنهم ليس لهم علاقة بالمشاركة في اتخاذ القرارات وفق الظروف الموقفية ، وهذا قد يعود لعدم خبرتهم الكافية في طرح آراء بخصوص الأمور الطارئة بالمؤسسة .

(19) يوضح ما إذا كانت المشاركة في اتخاذ القرار فرصة لاقتراح حلول لمشكلات العمل



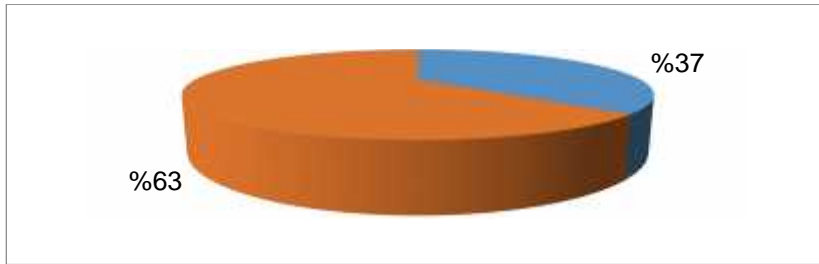
%		
76.7	23	
23.3	07	
100	30	

(22) : يوضح ما إذا كانت المشاركة في اتخاذ القرار فرصة لاقتراح حلول لمشكلات العمل

من خلال معطيات الجدول والرسم البياني أعلاه ، تبين أن أغلب إجابة المبحوثين ذات نسبة مئوية تقدر بـ 76.7 % أن المشاركة في اتخاذ القرار تتيح لهم فرصة لاقتراح حلول لمشكلات العمل بالكلية حيث صرحوا أنهم يتصرفون بحرية دون قيود أثناء وقوع مشكل ما يتطلب إيجاد حل بسرعة ، وهو ما يسمح للموظفين بالتعاون مع بعضهم البعض من خلال تضافر الجهود لاقتراح حلول للمشكلات التي تواجه الكلية ، مما يسمح بتشجيع المسؤول للموظفين من أجل تحمل مسؤولية أكثر لمواجهة المشكلات التنظيمية وهذا ما يعطي أيضا الموظف نوع من الانتماء و الالتزام نحو الكلية. وهذا ما تؤكدته " نظرية التقسيمات الإدارية " التي تؤكد على تعزيز مجد و روح التعاون بالمنظمة .

أما فيما يخص النسبة المئوية المقدرة بـ : 23.3 % تعود لإجابة المبحوثين الذين نفوا أن المشاركة في اتخاذ القرار تتيح لهم فرصة من أجل اقتراح حلول للمشكلات بالكلية وهذا ربما لكونهم يعانون من صعوبة دورهم في اقتراح حلول لمشكلات العمل في نطاق الوقت المحدد لأنها تفوق مستوى قدراتهم ومكتسباتهم ونقص الجدارة في تحمل المسؤولية بالكلية ،

الإمكانيات :



(20) : يوضح

%		
36.7	11	
63.3	19	
100	30	

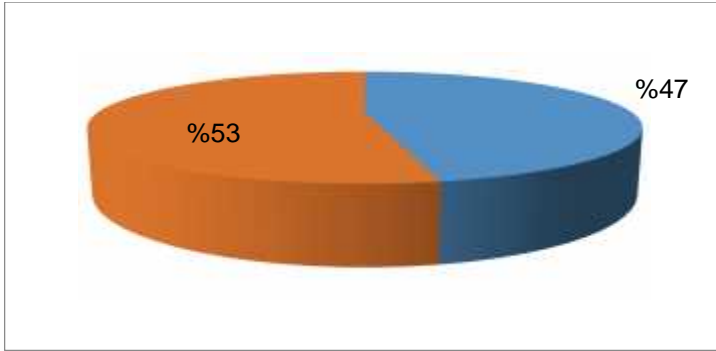
الإمكانيات

(23) : يوضح

من خلال الجدول والرسم البياني أعلاه ، يتضح لنا أن أكبر نسبة مئوية تقدر بـ : 63.3 % وهي تمثل إجابة المبحوثين الذين صرحوا بأن المشاركة في اتخاذ القرار لا تتيح لهم فرصة لإبراز إمكانياتهم وقدراتهم وهذا ربما

يعود لتفادي الوقوع في أخطاء يعاقبوا عليها وكذلك لعدم وجود تحفيز من طرف المسؤول وعليه تنتج عدم توافق شخصية الموظف مع متطلبات المنظمة التي لا تأخذ في الحسبان إمكانيات وقدرات الموظف وعليه حدوث حالة من ضغوط العمل التي تؤثر على تحقيق الكلية لأهدافها ، أما فيما يخص النسبة المئوية المقدرة بـ : 36.7 % صرحوا عكس ما سبق.

(21) : يوضح يتم يخص الغيابات

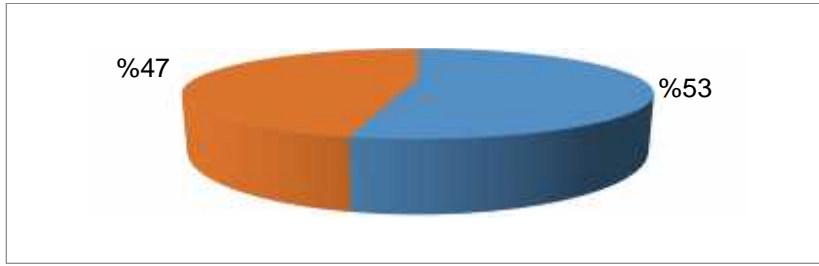


%		
46.7	14	
53.3	16	
100	30	

(24) : يوضح يتم يخص الغيابات

من خلال معطيات الجدول والرسم البياني أعلاه ، يتبين لنا أن أكبر نسبة مئوية تقدر بـ : 53.3 % وهي إجابة المبحوثين الذين أكدوا عدم مشاركتهم في اتخاذ القرار فيما يخص معدلات الغياب والتأخر عن العمل لأن هذا قد يعود الى طريقة المسؤول في اختياره لذوي الخبرة والمعنيون بمعرفة أسباب الغياب والتأخر عن العمل باعتبارها حصيلة لضغوط العمل ، أما فيما يخص النسبة المئوية المقدرة بـ : 46.7 % قد تعود للموظفين الذين تتم مشاركتهم في اتخاذ القرار فيما يخص معدلات الغيابات والتأخر عن العمل ، وهذا يعود لاختيارهم من طرف المسؤول من أجل مشاركتهم لمعرفة الأسباب الفعلية خاصة عند ارتفاع معدلات الغياب والتأخر عن العمل بالكلية.

الجدول رقم (22) : يوضح ما إذا كان يتم اشراك الموظف في اتخاذ القرار حول معدلات الشكاوي و التذمرات :

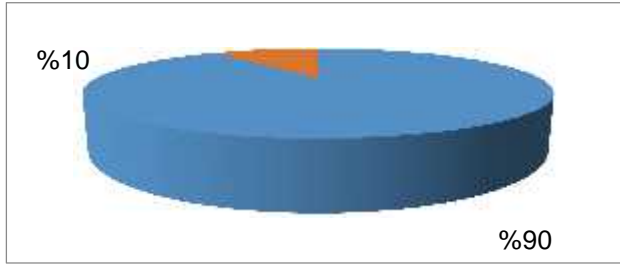


%		
53.3	16	
46.7	14	
100	30	

الشكل رقم (25) : : يوضح ما إذا كان يتم اشراك الموظف في اتخاذ القرار حول معدلات الشكاوي و التذمرات :

من خلال معطيات الجدول والرسم البياني أعلاه يتبين لنا أن أكبر نسبة مئوية تقدر بـ : 53.3 % وهي تعود لإجابة المبحوثين الذين أكدوا على مشاركتهم في اتخاذ القرار حول معدلات الشكاوي والتذمرات باعتبارها من الآثار التنظيمية الناجمة عن ضغوط العمل ، وهذا ربما يعود إلى أن المسؤول يعطي أهمية كبيرة للانفعالات المرفوعة من طرف الموظفين من خلال التحاور والنقاش حول الشكاوي وهذا ما قد يعود المنظمة تسعى من أجل تحقيق الاستقرار وإيجاد حلول مناسبة لها ، أما فيما يخص النسبة المئوية المقدرة بـ : 46.7 % تتمثل إجابات المبحوثين الذين نفوا مشاركتهم في اتخاذ القرار حول معدلات الشكاوي والتذمرات لأنهم يروا بأن المسؤول يطلع لوحده على الشكاوي دون إحداث ردة فعل وإيجاد حلول لها بالكلية.

الجدول رقم (23) : يوضح ما إذا كانت الإدارة تستعين بالأساليب التقنية الحديثة في اتخاذ القرارات للتقليل من ضغوط العمل:



%		
90	27	
10	03	
100	30	

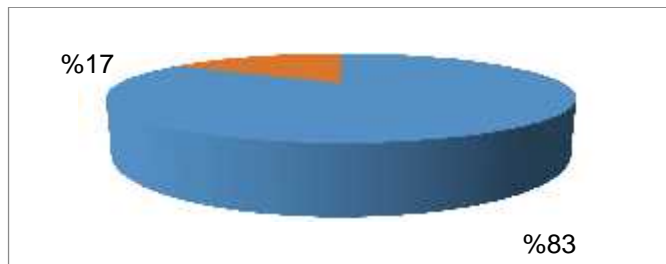
الشكل رقم (26) : يوضح ما إذا كانت الإدارة تستعين بالأساليب التقنية الحديثة في اتخاذ القرارات للتقليل من ضغوط العمل:

من خلال معطيات الجدول والرسم البياني أعلاه، يتضح لنا أن أغلب المبحوثين أجابوا بنسبة مئوية تقدر بـ : 90 % أن الإدارة تستعين بالأساليب التقنية الحديثة في اتخاذ القرارات للتقليل من ضغوط العمل ، وذلك من خلال الانتقال من الإدارة الورقية إلى الإدارة الإلكترونية بالكلية من أجل تسهيل عملية وصول المعلومات بدون صعوبة لكافة أطراف متخذي القرار من موظفين والمسؤول بالكلية وبذلك يتم تطوير المسارات الوظيفية للموظف وهذا ما فيه توجه للتقليل من ضغوط العمل ، أما فيما يخص النسبة المئوية المقدرة بـ : 10 % تنفي عدم استعانة الإدارة بالأساليب التقنية الحديثة وهذا راجع ربما إلى عدم أهميتها في المشاركة في اتخاذ القرار بالكلية وإنما من الأفضل أن تكون عن طريق الاتصال المباشر بين الموظف والمسؤول من أجل معرفة أبعاد القرار المتخذ دون غموض.

وهذا ما أكدته " نظرية الجودة الشاملة " حول ضرورة توجيه المنظمة نحو ثورة الحاسوب والمعلوماتية .

المحور الثالث : يساهم أسلوب فرق العمل في التقليل من ضغوط العمل

(24) : يوضح تبني أسلوب فرق العمل بشكل جيد:



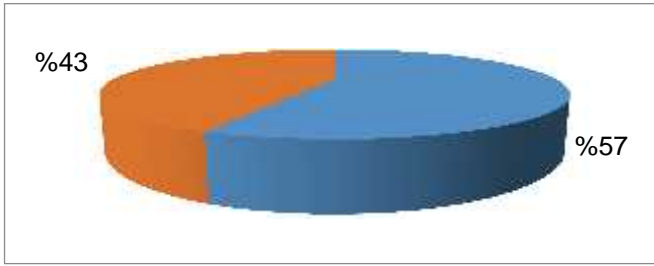
%		
83.3	25	
16.7	05	
100	30	

(27) : يوضح تبني أسلوب فرق العمل بشكل جيد

من خلال معطيات الجدول والرسم البياني أعلاه ، يتبين لنا أن أغلب إجابات المبحوثين ذات نسبة مئوية تقدر بـ : 83.3 % وهذا من خلال ما صرحه لنا الموظفون بالكلية حول اعتماد أسلوب فرق العمل ، وهذا الأخير يعتبر من الأساليب الناجحة في أداء الموظفين لمهامهم وتحقيق الانتماء الجماعي للفريق عن طريق تبادل المعلومات بحرية مما يعزز الثقة بين أعضائه ، والعمل بتعاون لتحقيق أهداف الكلية ، باعتبارها شبكة علاقات تنسم بالكفاءة والتكامل فيما بينهم مما يقلل بدوره أعباء العمل من خلال تقسيم المهام على أعضاء الفريق الواحد ما تتعارض عليه دراستنا مع نتائج المتحصل عليها في دراسة مشري سميرة المعنونة بـ : " واقع التمكين الإداري في الإدارة الجزائرية " التي تؤكد على عدم اعتماد الإدارة لأسلوب فرق العمل في إنجاز الأعمال .

أما النسبة المئوية المقدرة بـ : 16.7 % تمثل إجابة المبحوثين الذين نفوا اعتماد الكلية لأسلوب فرق العمل بشكل جيد وهذا ربما يعود في نظرهم على اعتبار فرق العمل بالكلية وسيلة من أجل فقط تحقيق مصلحة المنظمة ، وهو غير قائم على مبدأ الحرية في التصرف أثناء أداء المهام .

(25) : يوضح تفضيل العمل مع الفريق



(28) : يوضح تفضيل العمل مع الفريق

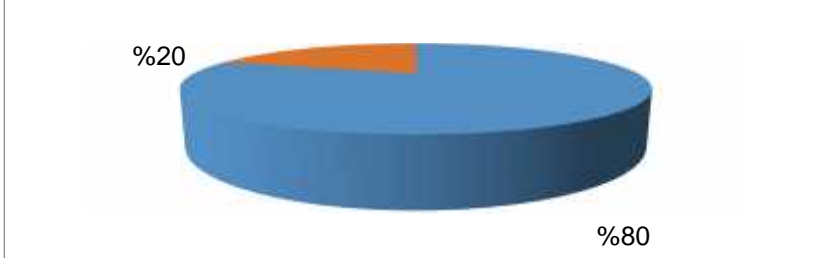
%		
56.7	17	
43.3	13	
100	30	

من خلال معطيات الجدول والرسم البياني أعلاه ، يتبين أن الموظفين بالكلية يفضلون العمل مع الفريق ، وهذا ما تؤكد النسبة المئوية المقدرة بـ : 56.7 ، وهذا لأن هذا الأسلوب ربما حسب وجهة نظرهم يسهل عملية إنجاز المهام في أقصر وقت ممكن ، وتعطي للموظف مكانة هامة ضمن الفريق وبالتالي يسعى دائما الموظف من أجل الانتماء لجماعة الفريق بالكلية ، باعتبارها تسعى للتقليل من تذبذب مستوى الإنتاج وانخفاض جودته وهو أثر سلبي لضغوط العمل .

وهذا ما تؤكد " نظرية المنظمة المتعلمة " التي أعطت اهتماما كبيرا للتمكين الإداري بالمنظمة من خلال الاهتمام بروح الفريق عن طريق التعلم الجماعي الذي يضاعف العمل الفردي .

أما النسبة المئوية المقدرة بـ : 43.3 % فهي تمثل إجابة الموظفين الذين لا يفضلون العمل مع الفريق ، وهذا قد يعود لأنهم يحبذون العمل الفردي لأنه يجدون راحة فيه ولا يحبذون العمل الجماعي في فرق بالكلية.

الجدول رقم (26) : يوضح منح أسلوب فرق العمل جو و ظروف عمل ايجابية



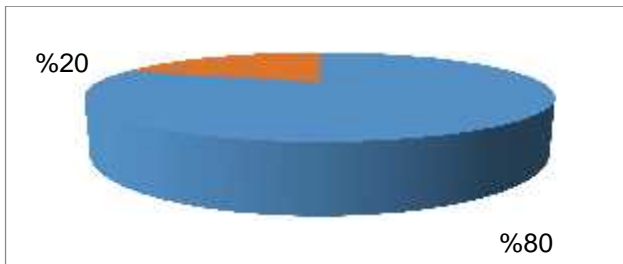
%		
80	24	
20	06	
100	30	

الشكل رقم (29) : يوضح منح أسلوب فرق العمل جو و ظروف عمل ايجابية

استنادا إلى معطيات الجدول والرسم البياني أعلاه ، نجد أن النسبة المئوية المقدرة بـ : 80 % من إجابات المبحوثين تؤكد أن أسلوب فرق العمل بالكلية يمنح للموظف جو وظروف عمل إيجابية ، وهذا ربما يعود لنوع التفاهم والتعاون والاحترام القائم بين أعضاء الفريق في أداء أعمالهم وشبكة العلاقات الطيبة والجيدة التي تدفعهم نحو أداء أفضل وهذا ما يخلصهم من الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية كأثر لضغوط العمل وهذا ما صرحه لنا أعضاء فرق العمل باعتبار هذا الأخير أكثر الآليات الحديثة نجاحا في تحقيق أهداف الكلية ، وتمثل النسبة المئوية المقدرة بـ : 20 % من إجابات المبحوثين الذين أكدوا عدم انتمائهم لفرق العمل وهم ليس لهم دخل بظروف العمل ضمن الفرق بالكلية .

الإختيار بين

(27) : يوضح



%		
80	24	
20	06	
100	30	

الإختيار بين

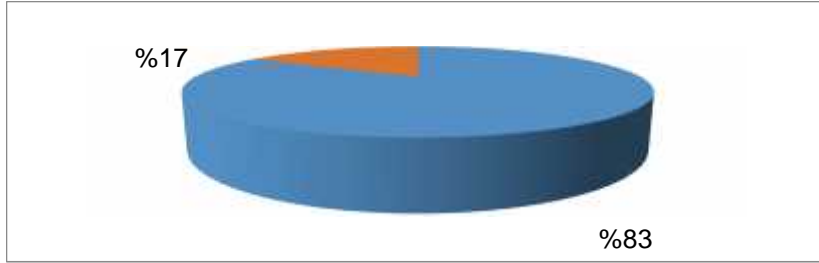
(30) : يوضح

حسب معطيات الجدول والرسم البياني أعلاه ، والمقابلات التي تم جمعها من الميدان التي أجريت مع الموظفين و فرق العمل بالكلية نجد أن النسبة المئوية المقدرة بـ : 80 % تعود لإجابات الباحثين الذين أكدوا على أن

أسلوب فرق العمل يمنحهم القدرة على الاختيار بين البدائل الممنوحة ، و هذا قد يعود لحرية الموظف في الاختيار بين البدائل ما يتناسب مع قدراته وإمكانياته ، وعليه يقوم الموظفون بالفريق بتقسيم الأدوار بدقة وموضوعية وذلك من أجل التخلص من غموض الأدوار لتحقيق نتائج إيجابية ضمن العمل الجماعي وهذا ما تتفق فيه دراستنا الحالية مع نتائج دراسة حسن مروان عفانة المعنونة بـ : " التمكين الإداري وعلاقته بفرق العمل " التي تؤكد على بناء فرق العمل بفاعلية بالمؤسسة .

وتمثل النسبة المئوية المقدرة بـ : 20 % من إجابات المبحوثين الذين أكدوا أنهم ليسوا من الموظفين المعنيين بالعمل ضمن الفريق وبالتالي ليس لهم خبرة في الاختيار بين البدائل داخل الكلية .

الجدول رقم (28) : يوضح حرص المسؤول على اختيار ذوي الخبرة العالمية للتقليل من ضغوط العمل

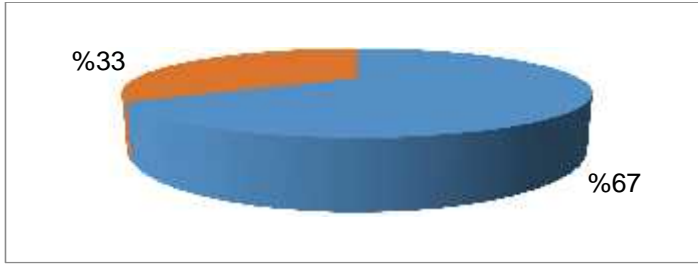


%		
83.3	25	
16.7	05	
100	30	

الشكل رقم (31): يوضح حرص المسؤول على اختيار ذوي الخبرة العالمية للتقليل من ضغوط العمل

من خلال معطيات الجدول والرسم البياني أعلاه ، يتضح لنا أن أكبر نسبة مئوية تقدر بـ : 83.3 % تعود إلى إجابات المبحوثين الذين أكدوا على أن المسؤول يحرص على اختيار ذوي الخبرة العالمية للتقليل من ضغوط العمل لأعضاء الفريق بالكلية ، لما لهم من مواهب وأفكار تمكنهم من تحمل المسؤولية بشكل جماعي ، من أجل إنجاز أدوارهم بدون غموض في الوقت المحدد ، وهذا ما تؤكد عليه " نظرية ماغريغور " التي أكدت من خلال " نظرية Y " على أن الأفراد يرغبون في العمل ويتحملون المسؤولية

أما فيما يخص النسبة المئوية المقدرة بـ : 16.7 % فهي تمثل إجابة المبحوثين الذين أكدوا أنهم لا ينتمون لفرق العمل بالكلية ، وبالتالي لا يملكون الخبرة الكافية لاختيارهم .



يزيد

(32) : يوضح
امكانيات اضافية للتقليل

%		
66.7	20	
33.3	10	
100	30	

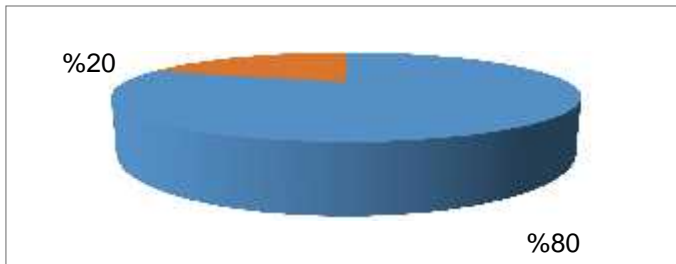
من خلال معطيات الجدول والرسم البياني ، يتضح لنا أن أكبر نسبة مئوية تقدر بـ : 66.7 % وهي تمثل إجابة المبحوثين الذين أكدوا على أن أسلوب فرق العمل يزيد في ثقتهم بالنفس ومن إمكانياتهم الإضافية للتقليل من ضغوط العمل ، وذلك يعود لتقبل وجهات نظرهن وحرية تفاعلهم مع بعضهم البعض أثناء أداء المهام بالكلية مما يساهم في تخفيف أعباء العمل عنهم ، أما فيما يخص النسبة المئوية المقدرة بـ : 33.3 % تعود لإجابة المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا ينتمون لفرق العمل ، وليس لهم علاقة بما ينص عليه نظام العمل داخل الفريق

بين أعضائه.

بين

يقلل

(30) : يوضح



يقلل

(33) : يوضح
بين أعضائه.

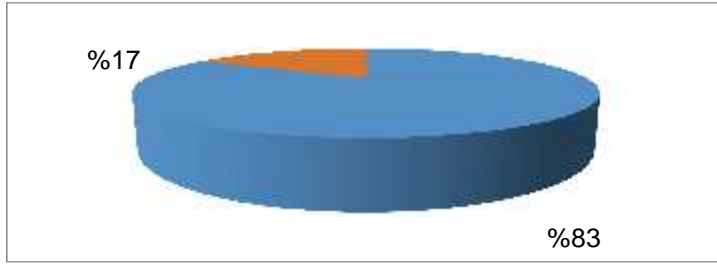
بين

%		
80	24	
20	06	
100	30	

من خلال الجدول والرسم البياني أعلاه ، يتضح لنا أن النسبة المئوية المقدرة بـ : 80 % تمثل إجابة المبحوثين الذين أكدوا على أن أسلوب فرق العمل يقلل من الخلافات بين أعضائه ، وهذا يعود لاعتبار أسلوب فرق العمل يزرع روح التفاهم وعدم التصادم والتضارب بين أعضائه مما يزيد في تماسك أعضاء الفريق بالكلية وهذا توجه نحو التقليل من ضغوط العمل ، وتوضح النسبة المئوية المقدرة بـ : 20 % تعود لإجابة المبحوثين الذين أكدوا لنا أنهم لا يصنفون ضمن الموظفين التابعين لفرق العمل بالكلية .

:

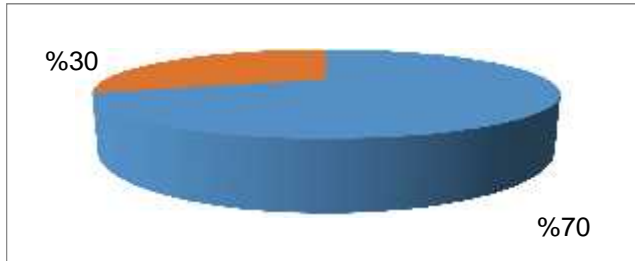
(31) : يوضح تقديم



%		
83.3	25	
16.7	05	
100	30	

من خلال الجدول والرسم البياني أعلاه ، يتبين لنا أن أكبر نسبة مئوية مقدرة بـ : 83.3 % تعود لإجابة المبحوثين الذين أكدوا أن أسلوب فرق العمل يقدم حلولاً تقلل من مشكلات العمل ، وهذا ربما يعود على تشجيع المقترحات وآراء أعضاء الفريق بوضع جدول أوقات منطقي من أجل الاختيار بين البدائل المقترحة المهمة وتنفيذها بشكل دقيق للتخفيف من بعض المشكلات باعتبارها محصلة لضغوط العمل التي تعرقل سير العمل بالكلية ، أما النسبة المئوية المقدرة بـ: 16.7 % تمثل إجابة الباحثين الذين أكدوا عدم انتمائهم للفريق بالكلية .

(32) : يوضح ما اذا كان توجد عراقيل و صعوبات تواجه تشكيل فريق العمل



%		
70	21	
30	09	
100	30	

(35) : يوضح ما اذا كان توجد عراقيل و صعوبات تواجه تشكيل فريق العمل.

من خلال معطيات الجدول والرسم البياني أعلاه ، يتضح لنا أن النسبة المئوية المقدرة بـ : 70 % تمثل إجابة المبحوثين الذين أكدوا على وجود عراقيل وصعوبات تواجه تشكيل فريق العمل ، وهذا قد يعود الى نقص الإمكانيات المادية والتقنية المتطورة بالكلية ، وهذا من خلال عدم اللجوء لأساليب حديثة متطورة يمكن أن تحد من الصعوبات التنظيمية داخل بيئة العمل ، وعليه يبقى دائماً الفريق يسعى للتصدي للمشكلات التنظيمية مما يقلل من حدوث ضغوط العمل بالكلية .

أما فيما يخص النسبة المئوية المقدرة بـ : 30 % تعود لإجابة المبحوثين الذين صرحوا عدم وجود عراقيل تنظيمية جد كبيرة يمكن أن تؤثر على تشكيل الفريق بالكلية .

ثانيا : استخلاص نتائج الدراسة :

1. نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات الفرعية :

نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفرعي الأول : كيف يساهم تفويض السلطة في التقليل من ضغوط العمل ؟

حسب المعطيات الرقمية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، توصلنا إلى نتيجة مفادها أن لمبدأ تفويض السلطة دورا إيجابيا في التقليل من ضغوط العمل ، وهذا ما أكدته النتائج التالية :

- تبين أغلب مفردات مجتمع البحث صرحوا أن المسؤول المباشر بالكلية يطلب القيام ببعض الصلاحيات المفروضة في حدود القدرات والإمكانات وهذا ما أكدته النسبة المئوية المقدرة بـ : 66.7 % .

- اتضح أن أغلب مفردات مجتمع البحث صرحوا بأنهم يتقبلوا أن يفوض لهم السلطة دون أن يشكل ذلك عبئ عمل ذلك بنسبة 83.3% .

- تبين أن أغلب مفردات مجتمع البحث صرحوا بأن هناك تأثيرات لتفويض بعض الصلاحيات على صحتهم النفسية ، وهذا ما أكدته النسبة المئوية المقدرة بـ : 53.3 % .

- اتضح أن أغلب مفردات مجتمع البحث أكدوا على أن تفويض بعض الصلاحيات على أساس القدرة على مواجهة المواقف والظروف الاستثنائية وهذا بنسبة 53.3 % .

- تبين أن أغلب مفردات مجتمع البحث صرحوا بأن تفويض السلطة يمنح هامشا من حرية التصرف بعيدا عن السلطة الهرمية بنسبة مقدرة بـ : 60 % .

- اتضح لنا أن أغلب مفردات مجتمع البحث أكدوا على منح تفويض السلطة لهم عاملا إيجابيا في تحسين علاقتهم مع المسؤول وهذا ما تؤكدته النسبة المقدرة بـ 76.6 % .

نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفرعي الثاني : كيف تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في التقليل

من ضغوط العمل ؟

توصلت نتائج الدراسة الميدانية إلى حقيقة مفادها أن للمشاركة في اتخاذ القرار دور إيجابي في التقليل من ضغوط العمل، وهذا ما أكدته النتائج التالية:

• تبين أن أغلب مفردات مجتمع البحث صرحوا بأن المسؤول يمنحهم فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار ، وهذا بنسبة قدرت بـ : 50 % .

• كما اتضح أن أغلب مجتمع البحث أكدوا على مدى تقبل المسؤول لاقتراحاتهم ، بنسبة 53.3 % .

• تبين لنا أن أغلب مفردات مجتمع البحث صرحوا أن مشاركتهم في اتخاذ القرار تكون استجابة للظروف الموافقة لإجراءات العمل ، وهذا ما أكدته النسبة المئوية 80 % .

• اتضح لنا أن أغلب مفردات مجتمع البحث أكدوا أن مشاركتهم في اتخاذ القرار تتيح فرصة لاقتراح حلول لمشكلات العمل ، ذلك بنسبة 76.6 % .

• تبين لنا أن أغلب مفردات مجتمع البحث صرحوا أنه يتم إشراكهم في اتخاذ القرار حول معدلات الشكاوى والتذمرات وهذا ما أكدته النسبة المئوية 53.3 % .

• اتضح لنا أن أغلب مفردات مجتمع البحث أكدوا بأن الإدارة تستعين بالأساليب التقنية الحديثة في اتخاذ القرارات للتقليل من ضغوط العمل ، ذلك بنسبة 90 % .

نتائج الدراسة في التساؤل الفرعي الثالث : كيف يساهم أسلوب فرق العمل في التقليل من ضغوط العمل ؟

حسب المعطيات الرقمية التي تم جمعها من الميدان بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالقطب

الجامعي - شتمة - بسكرة ، توصلنا إلى نتيجة مفادها أن لأسلوب فرق العمل دورا إيجابيا في التقليل من

ضغوط العمل وهذا ما أكدته النتائج التالية :

• اتضح لنا أن أغلب مفردات مجتمع البحث صرحوا أن الإدارة تتبنى أسلوب فرق العمل بشكل جيد ذلك بنسبة 83.3 % .

• وتبين لنا أن أغلب مفردات مجتمع البحث أكدوا بأنهم يفضلون العمل مع الفريق ، وهذا ما أكدته النسبة المئوية المقدرة بـ : 56.7 % .

- اتضح لنا أن أغلب مفردات مجتمع البحث صرحوا لنا بأن أسلوب فرق العمل يمنحهم جو وظروف عمل إيجابية بنسبة 80 % .

- كما تبين لنا أن معظم مفردات مجتمع البحث صرحوا لنا بأن أسلوب فرق العمل يمنحهم القدرة على الاختيار بين البدائل الممنوحة ذلك بنسبة 80 % .

- اتضح لنا أن أغلب مفردات مجتمع البحث صرحوا بأن أسلوب فرق العمل يزيد من ثقتهم في النفس وإمكانيات إضافية للتقليل من ضغوط العمل ذلك بنسبة 66.7 % .

- اتضح لنا أن أغلب مفردات مجتمع البحث أكدوا بأن أسلوب فرق العمل يقلل من الخلافات بين أعضائه ، وهذا ما أكدته النسبة المئوية المقدرة بـ : 80 % .

- كما تبين لنا أن مفردات مجتمع البحث أكدوا بأن فريق العمل يقدم حلولاً تقلل من مشكلات العمل ذلك بنسبة 83.3 % .

- اتضح لنا أن أغلب مفردات مجتمع البحث صرحوا بأنه توجد عراقيل وصعوبات تواجه تشكل فريق العمل و ذلك بنسبة 70 % .

- النتيجة العامة :

توصلنا الى حقيقة مفادها أن الادارة الناجحة هي التي تسعى من أجل تطوير و تنمية مواردها البشرية ، بأحدث الآليات و الاستراتيجيات التنظيمية المعاصرة ، و لعل أبرزها التمكين الاداري الذي يضم مجموعة من الأساليب من بينها تفويض السلطة و مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار، و كذلك تشكيل فرق العمل ، التي ساهمت بشكل ايجابي في التقليل من ضغوط العمل بكلية العلوم الانسانية القطب الجامعي -شتمة -بسكرة .

خاتمة

من خلال ما سبق ذكره ، تجدر بنا الإشارة الى أن الدراسة الحالية تقوم على مفهومين أساسيين هما ، التمكين الإداري باعتباره عملية استراتيجسة يعطي من خلالها السؤول فرصة للموظف للقيام بمسؤولياتهم و ذلك بالاهتمام بقدراته و مهاراته لمواجهة مشكلات العمل ، أما المفهوم الثاني هو ضغوط العمل والذي يتمثل في انعكاس للظروف و المواقف المحيطة ببيئة العمل باعتباره مشكلة ملازمة و حتمية في العمل .

ومن خلال ما توصلنا اليه من نتائج الدراسة الميدانية تبين أن كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية تعزز تجسيد أبعاد التمكين الإداري و ذلك بتشخيص دور ثلاث مرتكزات أساسية للتقليل من ضغوط العمل ، باعتماد الإدارة على مبدأ تفويض بعض المهام للموظفين في حدود قدراتهم و امكانياتهم للتخفيف من التأثير السلبي لمصادر ضغوط العمل ، وايضا المشاركة في اتخاذ القرار و ذلك من خلال الاختيار بين البدائل المتاحة لمناقشتها و الأخذ بمقترحات الموظفين التي من شأنها التخفيف من المشكلات التنظيمية منها ضغوط العمل .

و كذلك نجد ان الكلية تسهر من أجل نجاح تجسيد نظام فرق العمل بشكل جيد ، و ذلك بتحديد المسار الفعال الذي يجب ان يتبعه الموظف للقيام بأداء مهامه بشكل تعاوني في جو من الاحترام والمودة من اجل التخفيف من التضارب وعدم الاتزان بين اعضائه .

وعليه يجب على المنظمات المعاصرة اذا أرادت تحقيق اهدافها في ظل التوسعات الكبيرة المتعاقبة ، أن تصب جل اهتمامها على كيفية استثمار مواردها البشرية بمنحهم جزء من الصلاحيات في أداء مهامهم من أجل تطوير مهاراتهم و قدراتهم المهنية ،اضافة الى مشاركة الموظف في عملية اتخاذ القرار و ذلك بتقديم المقترحات والآراء لاختيار البديل المناسب للتخفيف من المشكلات التي قد تعترض أداء المهام في المنظمة ، و ايضا اعطاء هامشا من الحرية لأعضاء فرق العمل من أجل تجنب التضارب و التصادم بالمنظمة.

قائمة المراجع

1. أبراش إبراهيم ، (2008) ، المنهج العلمي تطبيقاته في الإجتماعية ، د ط ، عمان ، دار الشروق.
2. ابن منظور ، (2001) ، لسان العرب، ط1 ، بيروت ، دار صادر ، المجلد 12.
3. أحمد ماهر ، (2003) ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، د ط ، الإسكندرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
4. أحمد ماهر ، (2005) ، كيفية التعامل مع وإدارة ضغوط العمل ، د ط ، الإسكندرية ، الدار الجامعية.
5. اخلاص ابراهيم الطروانة و سميرة محمد مبارك النهدي ، (2017) ، التمكين الإداري و مستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية : مديرات مدارس منطقة خمسين مشيط ، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث ، المجلد (3) العدد (1) ، (35-56).
6. أمجد دراركة (2017) ، التمكين الإداري و علاقته بالتميز التنظيمي لدى القائدات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية) ، المجلد 31 (8) ، (1258-1296).
7. أيمن حسن أيوب ، (2014) ، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات (دراسة ميدانية) ، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد (30) ، العدد الأول ، (195 ، 224).
8. باري كشواي ،(2006) إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، القاهرة -مصر، دار الفاروق للنشر و التوزيع.
9. بشاينة سعد ، (2002،2003) ، علم اجتماع العمل ، ط1 ، قسنطينة ، منشورات جامعة منتوري.
10. بلقاسم جوادي ، (2014،2015) ، التعلم التنظيمي و علاقته بتمكين العاملين دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية الأغواط ، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص : علم النفس و العمل و التنظيم ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة .
11. بلقاسم سلاطونية وحسن الجيلاني ، (2004) ، منهجية العلوم الاجتماعية، دط ، عين مليلة ، الجزائر ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
12. جواد محسن راضي ،(2010) ، التمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة و الإقتصاد ، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية المجلد (12) ، العدد (1) ، (62-84).

قائمة المراجع

13. جيرالد جرينبرج ، وروبرت بارون ، (2004) ، إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل حلي بسيوني ، د ط ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، دار المريخ للنشر .
14. حذيفة تقي الدين الخطيب ، (2009) ، التمكين أسسه وأساليبه دراسة بلاغية وتطبيقية ، ط 1 ، أبو ظبي ، الإمارات العربية المتحدة ، دار الكتب الوطنية ، .
15. حسن أحمد الطعاني وعمر سلطان السويدي ، 2013 ، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية ، دراسات العلوم التربوية ، المجلد 40 ، ملحق 1 ، (305 ، 327) .
16. حسن مروان عفانة ، (1435 هـ ، 2013 م) ، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة ، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، غزة .
17. خضير كاظم حمود الفريحان وآخرون ، (2009) ، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، إثراء للنشر والتوزيع .
18. خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود ، (2000) ، نظرية المنظمة ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة .
19. ذوقان عبيدات وآخرون ، (1984) ، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه ، د ط ، دون بلد نشر ، دار الفكر .
20. رانيا عبد المعز الجمال ، (2011) ، الإدارة و العلاقات الإنسانية و الإجتماعية ، قسم العلوم الإجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة .
21. رضا إبراهيم المليجي ، (2012) ، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق ، ط 1 ، القاهرة ، عالم الكتب نشر - توزيع ، طباعة .
22. زكرياء مطلق الدوري ، وأحمد علي صالح ، (2009) ، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة ، د ط ، عمان ، الأردن 12 ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
23. زبيدي آمال (2017/2016) ، دور القيادة التحويلية في تحقيق تمكين العاملين دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (مقر المديرية وسط مدينة بسكرة) ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع إدارة و عمل ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، قسم العلوم الإجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة .

قائمة المراجع

24. طارق طه ، (2018) السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت ، د ط ، سوتير الأزرطية- الاسكندرية ، دار الفكر الجماعي.
25. طلعت إبراهيم لطفي ، (2007) ، علم اجتماع التنظيم ، د ط ، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع .
26. عادل محمد زائدة ، (2003) ، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، دط ، القاهرة ، د ب ن
27. عادل هادي البغدادي و رافد حميد الحدراوي، (2013) ، الاستشراف الاستراتيجي و مستوى التمكين التنظيمي أسلوب كمي تحليلي ، ط 1 ، عمان- الاردن، دار صفاء للنشر.
28. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي وعبد العزيز بن سلطان العنقري، (2015) ، إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الواحد والعشرين ، د ط ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، دار المريخ للنشر.
29. عبد السلام شبراوي عباس ، (2016) ، التمكين الإداري : مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام في مصر دراسة ميدانية ، مجلة كلية التربية ، جامعة بورسعيد ، العدد عشرون ، (170 ، 212).
30. عبد الله بن عبد الرحمن البريدي ونورة بنت محمد الرشيد ، (2012) ، مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية ، دراسة تطبيقية على عينة من مصارف مدينة بريدة ، دورية الإدارة العامة ، المجلد الثاني والخمسون ، العدد الثاني ، (161 ، 199) .
31. عبد الله محمد عبد الرحمن ، (2003) ، علم اجتماع التنظيم، دط، سوتير ، الأزرطية ، دار المعرفة الجامعية.
32. علي غربي ، (2006) ، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية ، د ط ، قسنطينة ، CIRATACOPY .
33. علي معمر عبد المؤمن ، (2008) ، البحث في العلوم الاجتماعية الوجيه في الأساسيات والمناهج والتقنيات ، ط 1 ، بنغازي ، ليبيا ، دار الكتب الوطنية.
34. العمراوي نادية ، (2016 / 2017) ، تأثير الضغوط المهنية على الأداء الوظيفي للعمال ، دراسة ميدانية بمركز تعبئة قارورات الغاز بعين البيضاء - أم البواقي ، مذكرة مكلمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، تنمية وتسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علوم إجتماعية ، جامعة العربي بن مهدي ، أم البواقي.

قائمة المراجع

35. فاتن محمود الملفوح ، (1437هـ ، 2016 م) ، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة ، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة و الإدارة أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، جامعة الأقصى ، غزة.
36. فتحي أحمد ذياب عواد ، (2013) ، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق ، د ط ، عمان ، الأردن ، دار صفاء للنشر والتوزيع.
37. ماجد عبد المهدي محمد مساعدة ، (2016) ، السلوك التنظيمي ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
38. محمد إسماعيل بلال ، (2008) ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، د ، ط ، سوتير - الأزاريطة ، دار الجامعة الجديدة.
39. محمد الصيرفي ، (2008) ، الضغط والقلق الإداري ، د ط ، سبورتنج - الإسكندرية ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
40. محمد العزازي أحمد إدريس ، المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري، (2009) ، د ط ، مصر ، النكامل للنشر والتوزيع.
41. محمد بالرابح ، (2011) ، الرضا عن العمل ، د ط ، وهران ، ديوان المطبوعات الجامعية.
42. محمد جاسم محمد ، (2008) ، سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية و آفاق التطوير العام ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
43. محمد حسن محمد حمادات ، (2007) ، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، د ط ، عمان ، الأردن ، دار الحامد للنشر والتوزيع.
44. محمد عبد القادر علام ، (ديسمبر 2009) ، ضغوط العمل دراسات أمنية ، العدد 1 ، (56 ، 84).
45. محمود حسين الوادي ، (2012) ، التمكين الإداري في العصر الحديث ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، دار الحامد للنشر والتوزيع.
46. محمود عيد المسلم الصليبي، (2007) ، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية وفقا لنظرية هيرسي و بلاتشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم ، د ط ، عمان ، الأردن ، دار الحامد للنشر والتوزيع.
47. مدحت أبو النصر (2012) ، فرق العمل الناجحة (البناء والنمو والإدارة) ، ط 1 ، مصر ، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

قائمة المراجع

48. مشري سميرة ، (2016-2017) ، واقع التمكين الإداري في الإدارة الجزائرية دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية بسكرة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع إدارة وعمل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة.
49. مصطفى يوسف ، (2016) ، إدارة الأداء ، د ط ، الأردن ، دار الحامد للنشر والتوزيع.
50. مصلح الصالح أحمد ، (1999)، الشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية إنجليزي - عربي ، ط 1 ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع.
51. مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه نيابة العمادة المكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة ، دليل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، ط 2 ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة.
52. معن محمود عياصرة ومروان أحمد بني أحمد ، (2008)، إدارة الصرع والأزمات وضغوط العمل ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، جامعة الجامد للنشر والتوزيع.
53. موريس أنجرس ، (2004) ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات علمية ، ترجمة بوزيد صحراوي ، وآخرون ، ط 2 ، الجزائر . دار القصبه للنشر.
54. موقع الجامعة. www.univ-biskra.dz :
55. نادية سعيد عيشور ، (2017) ، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دليل الطالب في إنجاز بحث سوسيولوجي ، د ط ، قسنطينة الجزائر ، مؤسسة حسين رايس الجيل للنشر و التوزيع.
56. ناصر قاسيمي، (2011)، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، د ط ، د ب ن ، ديوان المطبوعات الجامعية.
57. هناء حافظ بدوي ، (د س ن) إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية ، د ط ، سوتير - الأزارطة ، دار المعرفة الجامعية.

الملاحق

ملحق رقم (01) : الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية .



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيذر بسكرة

قسم العلوم الإجتماعية

تخصص : علم إجتماع تنظيم و عمل

إمتييان للتحكيم

دور التمكين الإداري في التقليل من ضغوط العمل

دراسة ميدانية في كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية القطب الجامعي

- شتمة - بسكرة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع تخصص تنظيم و عمل

تحت إشراف الأستاذة :

د. بشقة سميرة

من إعداد :

حامدي آسيا

ملاحظة:

نضع بين أيديكم هذا الإمتييان قصد الإجابة عن أسئلته بوضع العلامة (*) في المكان المناسب ، مع العلم أن كل الإجابات سرية و لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي . و شكرا على حسن تعاونكم .

السنة الجامعية : 2020/2019

البيانات الشخصية

- 1- الجنس : أنثى ذكر
- 2- العمر :
- 3- سنوات الخبرة (الاقدمية):.....سنة .
- 4- المؤهل العلمي:.....

المحور الاول. يساهم تفويض السلطة في التقليل من ضغوط العمل.

- 5- هل تعتمد المؤسسة على مبدأ تفويض السلطة ؟
- نعم لا
- 6- هل يطلب منك رئيسك تقديم عمل اضافي ؟
- نعم لا
- 7- هل تتقبل ان يفوض لك السلطة دون ان يشكل ذلك عبء عمل ؟
- نعم لا
- 8- هل يتيح لك تفويض السلطة دراية بدورك مما يخفف عنك صراح الدور ؟
- نعم لا
- 9- هل يؤثر تفويض بعض الصلاحيات على صحتك النفسية و الجسدية ؟
- نعم لا
- 10- هل يتم تفويض بعض الصلاحيات لك على أساس الأقدمية ؟
- نعم لا
- 11- هل يسمح لك تفويض السلطة بالتصرف مع الموقف بحرية للتخفيف من الخضوع للسلطة الهرمية ؟.
- نعم لا
- 12- هل تفويض السلطة بالنسبة تخفف من صراعات بينك وبين رئيسك ؟
- نعم لا

المحور الثاني. تساهم مشاركة اتخاذ القرار في التقليل من ضغوط العمل

- 13- هل تعتمد الإدارة على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار بشكل كبير ؟
- نعم لا
- 14- هل تمنح لك الفرصة في المشاركة باتخاذ القرارات ؟
- نعم لا
- 15- هل يتقبل رئيسك اقتراحاتك بما يعمل على تخفيف الصراع و يعزز الثقة المتبادلة بينكما ؟
- نعم لا
- 16- هل المشاركة في اتخاذ القرار بناء على للظروف المحيطة بالموقف ؟
- نعم لا

17- هل تعطيك المشاركة في اتخاذ القرارات فرصة لإقتراح حلول لمشكلات العمل ؟

• نعم لا

18- هل تتم مشاركتك في اتخاذ القرارات للتخفيف من الغياب و التأخر عن العمل ؟

• نعم لا

19- هل تتم اشراكك في اتخاذ القرارات حول معدلات الشكاوي و التذمرات ؟

• نعم لا

20- هل تستعين الإدارة بالأساليب التقنية الحديثة في اتخاذ القرار؟

• نعم لا

المحور الثالث. يساهم أسلوب فرق العمل في التقليل من ضغوط العمل :

21- هل تتبنى الإدارة أسلوب فرق العمل بشكل جيد ؟

• نعم لا

22- هل تفضل العمل مع الفريق

• نعم لا

23- هل يحسن لك أسلوب فرق العمل جو و ظروف عمل ايجابية؟

• نعم لا

24- هل دورك في فريق العمل واضح و معلوم ؟

• نعم لا

25- هل يحرض رئيسك على اختيار ذوي الخبرة العالية لأعضاء الفريق ؟

• نعم لا

26- هل أسلوب فرق العمل يضع جدول أوقات منطقي ؟

• نعم لا

27- هل أسلوب فريق العمل يقلل من الصراع بينك و بين أعضائه ؟

• نعم لا

28- هل يقدم فريق العمل حلولاً تقلل من مشكلات العمل ؟

• نعم لا

29- هل توجد عراقيل و صعوبات تواجه تشكيل فريق العمل ؟

• نعم لا

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيذر بسكرة

قسم العلوم الإجتماعية

تخصص : علم إجتماع تنظيم و عمل

امتبيان حول :

دور التمكين الإداري في التقليل من ضغوط العمل

دراسة ميدانية في كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية القطب الجامعي

- شتمة - بسكرة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع تخصص تنظيم و عمل

تحت إشراف الأستاذة :

من إعداد :

د. بشقة سميرة

حامدي آسيا

ملاحظة:

نضع بين أيديكم هذا الامتبيان قصد الإجابة عن أسئلته بوضع العلامة (*) في المكان المناسب ، مع العلم أن كل الإجابات سرية و لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي . و شكرا على حسن تعاونكم .

السنة الجامعية : 2020/2019

البيانات الشخصية

- 1- العمر :.....
2- سنوات الخبرة (الاقدمية):.....سنة .
3- المؤهل العلمي :.....

المحور الاول. يساهم تفويض السلطة في التقليل من ضغوط العمل.

- 4- هل تعتمد الإدارة على مبدأ تفويض السلطة بشكل واضح ؟
• نعم لا
- 5- هل يطلب منك مسؤولك المباشر القيام بالصلاحيات المفوضة في حدود القدرات والامكانيات؟
• نعم لا
- 6- هل تتقبل أن يفوض لك السلطة دون أن يشكل ذلك عبء عمل ؟
• نعم لا
- 7- هل يؤثر تفويض بعض الصلاحيات على صحتك النفسية ؟
• نعم لا
- 8- هل يتم تفويض بعض الصلاحيات على اساس القدرة على مواجهة المواقف والضروف الاستثنائية؟
• نعم لا
- 9- هل يمنحك تفويض السلطة هامشا من حرية التصرف بعيدا عن السلطة الهرمية ؟.
• نعم لا
- 10- هل تفويض السلطة بالنسبة لك عاملا ايجابيا في تحسين علاقتك مع مسؤولك؟
• نعم لا

المحور الثاني. تساهم مشاركة اتخاذ القرار في التقليل من ضغوط العمل

- 11- هل تعتمد الإدارة على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار بشكل واضح ؟
• نعم لا
- 12- هل يمنح لك مسؤولك الفرصة في المشاركة باتخاذ القرارات ؟
• نعم لا
- 13- هل يتقبل رئيسك اقتراحاتك ؟
• نعم لا
- 14- هل المشاركة في اتخاذ القرار تكون استجابة للظروف الموقفية لاجراءات العمل ؟
• نعم لا
- 15- هل تتيح لك المشاركة في اتخاذ القرار فرصة لإقتراح حلول لمشكلات العمل ؟
• نعم لا

16- هل تتيح لك المشاركة في اتخاذ القرار فرصة لابرار امكانياتك و قدراتك ؟

• نعم لا

17- هل تتم مشاركتك في اتخاذ القرارات التي تخص الغيابات و التأخر عن العمل ؟

• نعم لا

18- هل تتم مشاركتك في اتخاذ القرارات حول معدلات الشكاوي و التذمرات ؟

• نعم لا

19- هل تستعين الإدارة بالأساليب التقنية الحديثة في اتخاذ القرارات للتقليل من ضغوط العمل ؟

• نعم لا

المحور الثالث. يساهم أسلوب طرق العمل في التقليل من ضغوط العمل :

20- هل تتبنى الإدارة اسلوب فرق العمل بشكل جيد ؟

• نعم لا

21- هل تفضل العمل مع الفريق

• نعم لا

22- هل يمنحك أسلوب فرق العمل جو و ظروف عمل ايجابية؟

• نعم لا

23- هل يمنحك أسلوب فرق العمل القدرة على الاختيار بين البدائل الممنوحة لك ؟

• نعم لا

24- هل يحرص مسؤولك على اختيار ذوي الخبرة العالية للتقليل من ضغوط العمل ؟

• نعم لا

25- هل أسلوب فرق العمل يزيدك ثقة في النفس و امكانيات اضافية للتقليل من ضغوط العمل ؟

• نعم لا

26- هل اسلوب فرق العمل يقلل من الخلافات بينك و بين أعضاءه ؟

• نعم لا

27- هل يقدم فريق العمل حلولاً تقلل من مشكلات العمل ؟

• نعم لا

28- هل توجد عراقيل و صعوبات تواجه تشكيل فريق العمل ؟

• نعم لا

ملحق رقم (04) : قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الإسم و اللقب	التخصص	الجامعة
01	أ.د/ رزقة بولقواس	علم الإجتماع	بسكرة
02	أ.د/ أسماء بن تركي	علم الإجتماع	بسكرة
03	أ/ سميرة مشري	علم الإجتماع	بسكرة
04	د/ يزيد عباسي	علم الإجتماع	بسكرة
05	أ.د/ نبيل حليلو	علم الإجتماع	بسكرة