



## دور التمكين الإداري في تخفيف ضغوط العمل The role of administrative empowerment in easing the pressures of work

مخلوف سعاد<sup>1</sup> \* ، عيواج صونيا<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة باتنة 1 (الجزائر)، [souad832@yahoo.fr](mailto:souad832@yahoo.fr)

<sup>2</sup> جامعة باتنة 1، (الجزائر). [sonia.aiouadj@gmail.com](mailto:sonia.aiouadj@gmail.com)

تاريخ النشر: 2020/10/20

تاريخ القبول: 2020/9/7

تاريخ الاستلام: 2020/7/18

### الملخص

تعد ادارة ضغوط العمل من المواضيع المهمة في مجال علم النفس العمل والتنظيم عامة و السلوك التنظيمي خاصة وذلك لما له من دور فعال وكبير في تحديد اتجاهات تمكين الموارد البشرية في المنظمات حيث ان هذا الاخير ( تمكين الموارد البشرية) هو جوهر الابداع الاداري لأي منظمة من المنظمات الادارية، ولذلك تفاعلت اثنان من المتغيرات (التمكين الاداري، ضغوط العمل) لتشكيل الاطار الفكري لدراستنا وتهدف هذه الدراسة الى معرفة دور التمكين الإداري في تخفيف ضغوط العمل، وكذلك التعرف على مستوى ضغوط العمل لدى العينة المستهدفة، واستخدمنا المنهج الوصفي نظرا لطبيعة المعلومات التي تم جمعها وتمت الاستعانة بالاستبانة كأداة مثلى من ادوات جمع البيانات لدراستنا. وطبقنا هذه الاستبانة على عينة مكونة من 30 موظف وموظفة حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية. وتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتوصلت الدراسة الى أن للتمكين الإداري دور ضئيل في تخفيف ضغوط العمل لدى الموظفين والى أن مستوى ضغوط العمل متوسط لدى الموظفين.

**كلمات مفتاحية:** التمكين. الاداري، ضغوط ، العمل.

### Abstract:

Managing work stress is one of the important topics in the field of psychology, work and organization in general and organizational behavior in particular, because of its effective and significant role in identifying directions for empowering human resources in organizations, as the latter (empowering human resource is the core of the administrative creativity of any organization. Therefore, two variables (administrative empowerment, work pressure) interacted to form the intellectual framework for this study, which is the role of administrative empowerment in reducing work pressure. This study aims to know the role of administrative empowerment in reducing work pressure, as well as identifying the level of work pressure among the study sample, and the descriptive approach was used in this study due to the nature of the information collected and the type of study, and the questionnaire was used as an ideal tool for data collection for our study. We applied this questionnaire to a sample of 30 employees, who were chosen in a stratified random manner. The mean and standard deviation were calculated and the study found: Administrative empowerment has a minimal role in alleviating employee stress. Average level of work pressure for employees.

**Keywords:** administrative; empowerment; work; pressure.



## 1. مقدمة:

ظهرت الكثير من المفاهيم الحديثة، ومن هذه المفاهيم التمكين الذي بواسطته يستطيع العمال ان يشاركوا في اتخاذ القرارات وتعطى لهم قدر من الحرية في انجاز المهام الموكلة اليهم دون تدخل الإدارة في طريقة إنجازها وهذا يساعدهم في تحمل المسؤولية، وهذا ما يسمى بالتمكين الإداري حيث لقي الكثير من الاهتمام من طرف الباحثين نظرا لاهميته، وخروجه عن ما كان سائد في قرون مضت. حيث القرارات تتخذ من طرف ارباب العمل ولا يستطيع العامل البسيط ابداء آرائه حول هذه القرارات، فهو ينفذ فقط.

كذلك نجد ان الرؤساء يعانون من الكثير من الضغوط التي تنجم عنها مشاكل واطفاء كبيرة تخلف خسائر مادية واحيانا حتى خسائر بشرية مثلما يحصل في المستشفيات، فالواجب علينا دراسة الضغوط بشكل يمكننا من الوقوف على اهم الأسباب التي تؤدي اليها وكذلك إيجاد استراتيجيات لخفضها والتقليل منها سواء في مجال الصناعي او الخدماتي.

### 1.1 إشكالية الدراسة:

نظرا للتطورات الحاصلة في المنظمات وهيكلها، مما أدى برواد الفكر الإداري الى وضع مفاهيم جديدة لتعتمدها المنظمات، ذلك من اجل الحفاظ على مكائتها ومواجهة المنافسة الحاصلة سواء في الجانب الإداري او الجانب الإنتاجي فالإدارة الآن تسعى الى تخفيف واجبات ومهام الموظفين والعمال، ولكن تشترط الجودة والكفاءة والفعالية في أداء تلك المهام.

وأصبحت المنظمات اليوم تعطي للموظفين بها والعمال قدر من الحرية في انجاز المهام والوظائف، وهذا ما يعرف بالتمكين حيث يعتبر مفهوم حديث، ذلك لأنه بدأ يعتمد فقط في الستينيات من القرن العشرين، وأقيمت حوله كثير من الدراسات والأبحاث نذكر دراسة فريد حجيرة (2013) التي تناولت التمكين الإداري وعلاقته بالولاء التنظيمي حيث بينت نتائج الدراسة وجود علاقة بين المتغيرين، ودراسة حسن عفانة (2013) والتي تناولت التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل وكانت نتائج الدراسة تبين النسب العالية لكل من التمكين الإداري و فاعلية فرق العمل.

ومع زيادة حدة المنافسة الاقتصادية أصبح اللجوء الى التمكين حاجة ملحة تتطلبها المنظمات ذات المستوى العالي للتفكير، من اجل خفض الضغوط الخارجية التي تمارس على المنظمة، او الداخلية التي تمس الموظفين والعمال. فالضغوط تؤثر على سيرورة العمل مما يلحق اضرار سواء بالعامل او الموظف او المنظمة في حد ذاتها.

وضغوط العمل ليس بالموضوع او المشكلة الجديدة في المنظمات، فقد تم التطرق اليه منذ بداية الحركة الإدارية العلمية مع تايلور. ويمكن القول ان ضغوط العمل هي مجموعة التفاعلات تحدث في بيئة العمل تؤدي الى شعور الفرد بالاستياء والقلق والتوتر، وهذه الأخيرة تعرقل سير العمل والوظائف لاسيما في مدينة برهوم التي عانى موظفوها كثيرا من هذه الضغوط.



ونجد ان موضوع الضغوط شائع ومتناول تم دراسته من طرف عدد كبير من الباحثين نذكر دراسة أستاذ علوطي عاشور(2007) بعنوان الضغوط المهنية لدى العاملين بنظام التقاعد وعلاقته بالرضا الوظيفي وبينت الدراسة وجود علاقة عكسية بين متغيرات الدراسة. ومما سبق يمكن صياغة التساؤلات التالية:

### 2.1 تساؤلات الدراسة:

هل للتمكين الإداري دور في تخفيف الضغوط العمل لدى الموظفين بمقر بلدية برهوم؟  
ما مستوى ضغوط العمل لدى عينة الدراسة؟

### 3.1 فرضيات الدراسة:

للتمكن الإداري دور في تخفيف ضغوط العمل لدى الموظفين بمقر بلدية برهوم.  
مستوى الضغوط منخفض لدى الموظفين بمقر بلدية برهوم.

### 4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على ما يلي:

- معرفة التراث النظري من مفهوم ونظريات واهداف واهمية ومعوقات .... الخ لتمكين الإداري.
- معرفة التراث النظري من مفهوم ونظريات وعناصر وخصائص و .... الخ لضغوط العمل.
- التعرف على دور التمكين الإداري لضغوط العمل.
- التعرف على مستوى ضغوط العمل لدى عينة الدراسة.

### 5.1 أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال المتغيرات التي تناولتها، الا وهي التمكين الإداري الذي أصبح ضرورة حتمية يجب على المنظمات اتباعها من أجل تقليل الخسائر، وريح الوقت، وتدريب الموظفين بما على تحمل المسؤولية، والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة حسب كل موقف. والمتغير الثاني الذي هو ضغوط العمل حيث لا تخلو أي منظمة من الضغوط حيث ان موضوع الضغوط تم تناوله بشكل كبير من قبل الباحثين الا ان البحث مازال قائم حوله، نظرا لما يترتب عنه من مشاكل، وازمات سواء للمنظمة او العامل والموظف على حد سواء

### 6.1 مصطلحات الدراسة:

**التمكين الإداري:** هو منح الصلاحيات والحرية للموظفين لأداء الاعمال والمهام بالطريقة التي يرون انها مناسبة وناجحة دون تدخل المسؤولين او الإدارة.

**ضغوط العمل:** مجموعة من التفاعلات التي تحدث بين بيئة العمل والافراد، وتؤدي الى ظهور حالة وجدانية سيئة كالقلق والتوتر.

### 7.1 الدراسات السابقة:



أ - دراسات تناولت التمكين الإداري:

دراسة جمال الصغير(2015): بعنوان أثر التمكين الإداري على التعلم التنظيمي دراسة حالة على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ببسكرة.

هدفت الدراسة الى معرفة أثر التمكين الإداري على التعلم التنظيمي على عينة الدراسة، ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحليل وتفسير النتائج المتوصل اليها، واستعان بالاستبانة كأداة لجمع البيانات، ووزعت على عينة قوامها 45 أستاذ واستاذة من الكلية.

توصلت الدراسة الى: وجود علاقة بين التمكين الإداري والتعلم التنظيمي على العينة محل الدراسة.

دراسة فريد حجيرة(2013): بعنوان العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي دراسة حالة على مؤسسة نقاوس مصبرات باتنة.

هدفت الدراسة الى معرفة علاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي، وكذلك بيان مستوى التمكين، ومستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

ولتحقيق اهداف الدراسة والتأكد من الفرضيات التي تم وضعها استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحليل وتفسير نتائج الدراسة، واستعان بالاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، ووزعت أداة الدراسة على عينة قوامها 120 عامل.

توصلت الدراسة الى: توجد علاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي في مؤسسة نقاوس مصبرات عند مستوى دلالة 0,05.

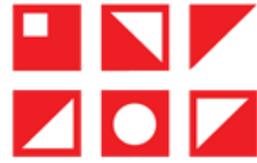
ب - دراسات تناولت ضغوط العمل

دراسة مكناس محمد(2007): بعنوان التوافق المهني وعلاقته بضغوط العمل لدى العاملين بالمؤسسات العقابية بقسنطينة.

هدفت الدراسة الى كشف العلاقة بين درجة التوافق المهني ومستوى ضغوط العمل من خلال اعراضها الجسدية والنفسية والسلوكية. واعتمد الباحث المنهج الوصفي من اجل تحليل وتفسير النتائج المتوصل اليها، واستعان الباحث بالاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، حيث تم توزيعها على عينة قوامها 138 عون.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية: وجود علاقة ارتباطية عكسية دالة احصائيا بين التوافق المهني وضغوط العمل من خلال الاعراض الجسدية والنفسية والسلوكية.

2. التمكين الإداري: شهدت المنظمات المعاصرة تغيرات كثيرة في المجال الإداري فتغير نظام اتخاذ القرارات بعدما كان عبارة عن أوامر يقوم الموظفين بتطبيقها دون مراعاة الضغوط التي قد تنجم عنها، ولكن في هذا العصر اصبح الاهتمام بالموظفين كبيرا



جدا، حتى صار رؤساء العمل والمديرون يتشاورون مع العمال m2 والموظفين في اتخاذ بعض القرارات، وتطور هذا الوضع حتى أصبح يمكنهم وتمنح لهم الصلاحيات وتعطى لهم قدر من الحرية في اتخاذ القرارات.

**1.2 مفهوم التمكين الإداري:** يعرف daft التمكين بأنه منح العاملين بالمنظمة القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذ القرارات. (يجي، ص18)

يعرف bowen and luwler: التمكين يتمثل في اطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق ادراكي ان التمكين حالة ذهنية تحتاج الى تمثيل لهذه الحالة من قبل الفرد.

يعرفه Empowerment: انه المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظمتهم باتخاذ القرارات، وحل المشكلات والتفكير الإبداعي، والتصرف في المواقف، وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج. (فارس التفيجي، 2010).

## 2.2 ابعاد التمكين الإداري:

هناك خمسة ابعاد للتمكين كما ذكرها الدكتور سعد العتيبي وهي: (فارس التفيجي، 2010)

### ■ البعد الأول المهنة Task:

يهتم هذا بجزئية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظيف من اجلها، والى أي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة والغير ملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.

### ■ البعد الثاني تحديد المهمة Task alloction:

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤول عنها الموظف او مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم. والى أي مدى يتم توجيههم، او حاجتهم للحصول على اذن لانجاز المهام التي يقومون بها؟

والى أي درجة توضح سياسات والإجراءات للمنظمة ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرص للموظفين للقيام بإنجاز المهام. والى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والاهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال.

### ■ البعد الثالث القوة power:

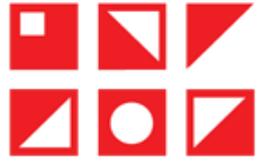
ان أولى الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يركز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة او العاملين على حد سواء، ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار شعور بقوة الشخصية التي يمتلكها الافراد الممكنين. ومدى محدودية سلطة الفرد في المهام وما مدى جهود الإدارة في مشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين.

### ■ البعد الرابع الالتزام commitment:

يأخذ هذا البعد افتراضات عن مصادر التزام الافراد لأسلوب محدد للتمكين. ويتصل بعد الالتزام بمواضيع متصلة بزيادة تحفيز الافراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

### ■ البعد الخامس الثقافة culture:

يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين، والى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية، موجه للمهمة، والادوار، او التحكم.



فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل ان توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين. بل على الأرجح قد تشكل عائقا لبيئة التمكين

### 3.2 اهداف التمكين الإداري:

هناك الكثير من الأهداف التي يسعى التمكين الإداري لتحقيقها نذكر أهمها بشكل واضح ومختصر: (عدنان ماشي، 2010)

- التغلب على عدم الرضا الوظيفي لدى الفرد.
- خفض تكلفة الغياب
- دوران العمل.
- زيادة جودة الأداء.
- التغلب على البيروقراطية من خلال إيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع
- يساعد على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات
- يساعد على تحمل مخاطر العمل بشكل فعال
- يساعد على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل الرؤساء.

ومن خلال عرض اهداف التمكين الإداري نلاحظ انه يحقق مزايا عديدة سواء للعامل او المنظمة.

### 4.2 أهمية التمكين الإداري: (فريد حجية، 2013، ص 35، 36)

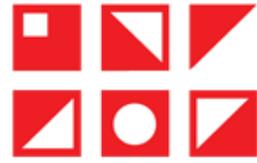
- ان التمكين يلغي مبدأ التسلط والاستبداد الوظيفي.
- يساعد على رفع درجة الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للموظفين.
- يجعل الرؤساء يميلون الى التعلم بدلا من الهيمنة والسيطرة.
- يدعم علاقات الرؤساء بالمرؤوسين ويخلق بينهم مناخ الثقة.
- يعد التمكين مكونا حيويا لتدعيم استراتيجية التغيير التنظيمي.
- يحافظ على معنويات المدراء وانتمائهم التنظيمي اثناء التغيير.
- يساعد على اطلاق أفكار إيجابية لدى المرؤوسين.
- يساعد على خلق وتدعيم القدرة الابتكارية.

### 5.2 نظريات التمكين: (يحيى ملحم، ص 34)

#### 1- نظرية الحاجات:

ظهرت مقدمات هامة جدا مثل اثناء العمل، وتوسيع العمل، وشارك العامل في المشورة اتخاذ القرار لتحسين صورة المنظمة التجارية بشكل خاص، بعدما استغرقت لعدة عقود في عملية الإنتاج والتسويق والربح وتحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة.

وقد ظل حجم الطلب يزيد عن حجم العرض لفترات زمنية طويلة.



فى بءاءة الآمسنىاء من القرن الماضى آان الوقآ لآآول آءرىآى نآو الاآمام بالآوانب الإنسانىة املا بآآققآ آمىز ونمو فى المنظماء من نواآى اقآصاءىة وإنسانىة على آء سواء؁ ظهرت نظرىة ماسلو الشهىرة فى آقسىم آاآاء الأنسان الى آمسة اقسام.

ان مآابعة وآقصى ءوافع وآاآاء وهموم العاملىن افضى الى ءراسة قضاىا آاصة؁ وأكثر آآءىءا آآعلق بمشآارة العاملىن فى انآاء القرآراء وآآمل المسؤولىة وآءوىر العمل وآفوىض الصلاآىاء وآوسىع وآآراء العمل وآىرها من الأمور الآى بءآآ فى اءبىاء الإءارة؁ وفى مقءمة هذه المفاهىم المعاصرة فى زمننا هذا مفهوم آآكىن العاملىن ومن اهم المفاهىم الآى ساهمآ فى آسرىع آطوآ نآو الآمكىن نموآآ الآصائص المآورىة.

ىآآوى هذا النموآآ على آمسة آصائص هى:

- آنوع المآام.
- هوىة الوظىفة .
- أهمىة المآام ..
- الاسآقلاىة.
- الآغذىة الرآآعة.

## ب- نظرىة X and Y لءوآلاس مآرىفور:

ما ىمىز نظرىة مآرىفور امر فى آاية الأهمىة؁ وهو السلوك بشآل ىوافق آوآعات الآآرىن أى ان الفرد قد ىآآآر مع مرور الوقآ بآوآعات الآآرىن آآآاه.

فآنسآم وآوآاف سلوكآاه مع آوآعاتهم؁ فالمءىرون أنصار النظرىة X ىآصرفون بطرق فىها مسآوآاء عالية من السىطرة والاشراف المباشر؁ لا ىمنآ للموظفىن الآرىة والاستقلاىة؁ وىآعل منهم افراد سلبىىن.

اما النظرىة Y فالمءىرون ىآصرفون بطرىة أكثر ءىمقراطىة وىمنآون مآالا أوسع للمشآارة والآرىة فى الآصرف مما ىفآآ مآالا واسعا امام المرؤوسىن للإبءاع والآفوق وآآققآ الآاء؁ والشعور بالآىمة الآققآىة لآءراءآهم ومواهبهم فى العمل؁ وىآصرف الموظفون مع الزمن بروآ المباءرة والمشآارة الفاعلة؁ وآرىة الآصرف والآمكىن.

## آ- آركة الآوآة والآمىز:

ركزآ على موضوع آمكىن الموظفىن بشآل واضح ومركز عند الآءىث عن الآوآة الشاملة لأن المءىر لا ىسآطىع آآققآ الآوآة الشاملة والمستمرة وبشآل آءرىآى ءون ءور الموظف المآورى والهام فى آلك العملىة؁ وآاصة لأن الآوآة وآآسنىنها بشآل مسآمر لا ىمكن آآققآه ءون آفانى الموظف وانآمائھ لآكر الآوآة ولأن الآمكىن ىآآآ لانآماء الموظف وآناآه الءاخلىة ببرامآ الآوآة وآعاونھ مع المنظمة فى سبىل آآققآها.

## 6.2 مزایا الآمكىن الإءارى:

هناك العءىء من المزایا الآى آآقق من آلال آطبىق الآمكىن فى المنظماء فى هذا العصر مما أءى الى: (سالم عبء

المآىء؁ 2016)



- شعور الموظفين والعاملين بالثقة واهميتهم.
- السرعة والدقة والحسم في اتخاذ القرارات.
- تحقيق الرضا الوظيفي للقيادات
- تحقيق الذات لدى العاملين
- تحقيق مبدأ لا مركزية التنظيمات عن طريق تقليل مستويات القيادة.
- تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد البشرية.
- تنمية القدرة على تحمل المسؤولية، بما تعنيه من مهارة في صنع القرارات واتخاذها وتقريرها.

## 7.2 معوقات تطبيق التمكين في المنظمات:

يرى forrester (2000) ان اهم معوقات التمكين تكمن في ما يلي: (حسن عفانة، 2013، ص 36)

- عدم رغبة المديرين في تطبيق مفهوم التمكين، ويرجع ذلك لخوفهم من فقدان السلطة والنفوذ.
- المساواة بين مفهومي التمكين وتفويض السلطة، واعتبار التمكين مرادفا للتفويض.
- تطبيق التمكين عن طريق النقل والمحاكاة برامج التمكين الناجحة في المنظمات الأخرى برغم من اختلاف ظروف كل منظمة.
- عدم مراعاة حاجات المشاركين في السلطة.

من خلال طرح العناصر السابقة الذكر نخلص الى ان التمكين الإداري أصبح ضروري لكل المنظمات المعاصرة من اجل تحقيق التفوق سواء على المستوى المحلي او الوطني او الدولي حيث من خلاله تستطيع المنظمات تحقيق الريح واستقطاب العمالة ذات المهارات العالية. وكذلك نجد ان هناك معوقات تحول دون تطبيق التمكين ترجع بالدرجة الاولى الى الرؤساء بالمنظمة والسياسات الاشرافية المتبعة.

**3. ضغوط العمل:** يواجه الموظفون والعمال في المنظمات العديد من المشكلات التي قد تؤثر في بعض الأحيان على سيرورة العمل، وتحدث اختلالات في نظام العمل، وهذا يولد قلق وتوترات تؤدي هذه الأخيرة الى توليد ضغوطات لدى الموظفين والعمال، وبما انها تؤثر على عملية الإنتاج والخدمات نجد للمنظمات تسعى الى علاج هذه المشكلة.

## 1.3 مفهوم ضغوط العمل: يمكن ان نعرف الضغط بانه هو أسلوب متكيف يتم تهدئته من خلال الفروق الفردية والذي يكون

نتيجة لأي فعل او موقف او حدث والتي تفرض طلبات خاصة على الشخص.

الضغط يمثل نوع من التأثير النفسي والمادي على الفرد في موقف ما يجعله في حالة عدم التوازن النفسي او الانفعالي او فسيولوجي او المعرفي او الاجتماعي بصورة تأثر على سلوكه تجاه المواقف الضاغطة التي تواجهه.

- يعرف هاترسيلي الضغط على انه مجموعة اعراض تتزامن لموقف ضاغط ينتج عن عوامل في البيئة الخارجية او في الفرد نفسه.

- كذلك يعرف الضغط انه نمط معقد من حالة عاطفية ووجدانية وردود أفعال فسيولوجية، استجابة لمجموعة من الضواغط الخارجية.

ومن خلال المفاهيم السابقة يمكن استنتاج مفهوم لضغوط العمل وهو كالتالي:



ضغوط العمل هي حالة من التوتر والقلق واستياء تنتج من خلال وجود مسببات للقلق كعدم توفر الوسائل للقيام بالمهام او اختلاف الأداء وعدم احترام الحريات الموظفين.

### 2.3 عناصر ضغوط العمل:

توجد عدة عناصر متداخلة لضغوط العمل والتي حددها (سيزلافي) و(الاس) في ثلاثة عناصر أساسية هي: (عثمان، مرتم، 2009، ص 22)

- **المثير:** يحتوي هذا العنصر على المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط، وقد يكون مصدر هذا العنصر البيئة او المنظمة او الفرد.
- **الاستجابة:** يتمثل هذا العنصر في ردود الفعل الفسيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد مثل القلق والتوتر وغيرها.
- **التفاعل:** وهو التأثير بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة.

من خلال هذا يتوضح ان هذا التفاعل يتشكل من عوامل بيئية وتنظيمية والمشاعر إنسانية وما يترتب عن هذا من استجابات.

### 3.3 خصائص الضغوط:

تتماز الضغوط بعدد من الخصائص الهامة حولها نوضحها فيما يلي: (مكناس، محمد، 2006، ص 89)

- ان الضغوط منتشرة دائما وتوجد في مكان العمل بشكل او بآخر، كازدحام المكاتب زيادة الى طلبات الجمهور، وتغير مواعيد دورات العمل.
- تتفاوت الضغوط من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الافراد.
- يختلف الناس في استجاباتهم وردود افعالهم تجاه الضغوط.

### 4.3 نظريات الضغوط: (ياسمين بلغيسني، 2017)

أ- **النظرية النفسية:** يرى فرويد ان ديناميكية الشخصية يؤثر على التفاعلات المتبادلة وعلى الصدام بين هذه المكونات، فالهو الذي يمثل الجانب المحرك للشخصية يحاول دائما السعي نحو اشباع الدوافع الغريزية، ولكن الانا لا يسمح لهذه الرغبات الغريزية بالإشباع مادام هذا الأخير لا يتماشى مع قيم ومعايير المجتمع. ويتم ذلك عندما يكون الانا ضعيف فسرعان ما يقع الفرد فريسة للصراعات والتوتر والتهديدات. وبذلك لا يستطيع الانا القيام بوظائفه ولا يحقق بذلك التوازن بين مطالب الهو ومتطلبات الواقع وعلى هذا الأساس ينتج الضغط النفسي.

ب- **نظرية كانون:** يعتبر الفيزيولوجي كانون من الأوائل الذين استخدموا عبارة الضغط وعرفت برد الفعل في حالة الطوارئ وكشف عن دراسة مصادر الضغط الانفعالية كالألم والخوف والغضب تسبب تغييرا في الوظائف الفيزيولوجية للكائن الحي، ويرجع الى افرازات عدد من الهرمونات ابرزها الادرينالين والذي بدوره يهيئ الجسم لمواجهة المواقف الطارئة، وهذا يجعل الفرد اما مواجهها ومتصديا للموقف. او يتجنبه ويتهرب منه.



ج- نموذج الإسلام في الضغوط: تتمثل الضغوط النفسية حسب القحطاني في التناقض بين قوى الخير والشر، وبين الغرائز والمحرمات، ومن ذلك الشعور بالذنب الذي كثيرا ما يؤدي الى الشعور بالضغط والقلق والاضطراب، وترتكز الشخصية في الإسلام على القيم الحضارية والمنبثقة من تعاليم الإسلام لأنها تبقى هي العناصر الأساسية والواقعية من الضغط النفسي والمخففة لوطأته عند حلوثه، وقد أكد الكثير من علماء الإسلام على مفعول تعاليم الدين قصد ترضية النفس واطمئنانها بواسطة التوبة، ولقد اقر القرآن الكريم بوجود ضغوط في الحياة البشرية لقوله تعالى (( لقد خلقنا الانسان في كبد ))  
الضغوط النفسية الإيجابية في الإسلام هي التي تحفز على التحدي والابداع والابتكار وتحقيق النجاح.

5.3 طرق علاج ضغوط العمل: تنقسم طرق علاج الضغوط الى مجموعتين هما: (عطوى، سعد الدين. 2009، ص 52، 53)

أ - استراتيجيات فردية: لا يجب على الافراد الاعتماد على الإدارات الرسمية في منع وإدارة الضغوط، حيث توصل الباحثون الى اكتشاف العديد من الأساليب الفردية في التعامل مع الضغوط ومسبباتها، وما يجب الإشارة اليه هو الاختلاف الكبير في فعالية الأساليب، ، وذلك عائد الى الفروق الفردية فما ينجح مع فرد قد لا يكون كذلك مع فرد آخر وهناك طرق فردية متعددة هي كآتي:

- ممارسة النشاطات الفردية: وتعتبر ممارسة الرياضة من اهم النشاطات الفردية للتخلص من الضغط والتوتر.
- التقنيات المعرفية: يتم تحقيق استجابة الفرد للضغوط عن طريق العمليات والأفكار، والافتراض الأساسي لهذه التقنيات هي ان أفكار الأشخاص والتي توجد في مجال التوقعات هي عبارة عن سمات يجب تغييرها وفق المواقف.
- التدريب على الاسترخاء: والغرض منه هو تحقيق استقرار الشخص والعمل على شاكلة هادئة من الأمور، فمن الناحية النفسية يؤدي الاسترخاء الى تخفيف القلق والتوتر.

ب - الاستراتيجيات التنظيمية: على الرغم من الأهمية الكبيرة للاستراتيجيات الفردية في مواجهة الضغوط الا ان المسؤولية كبيرة لادارة الضغوط تبقى من نصيب المنظمة، حيث تمارس المنظمات سياسات مختلفة من شأنها ان تعالج او تمنع الضغوط النفسية او ضغوط العمل، وتختلف هذه السياسات والاستراتيجيات نظرا لاختلاف الأسباب والضواغط حيث ان أسباب الضغط هي التي تحدد الاستراتيجية الفعالة، ومن اهم الاستراتيجيات التنظيمية مايلي:

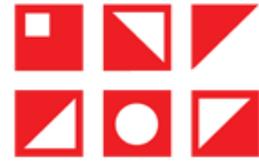
أ - التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم.

ب - إعادة تصميم الوظائف.

ت - إعادة تصميم الهيكل التنظيمي.

ث - نظام المشاركة في اتخاذ القرارات.

من خلال ما سبق نستنتج ان مفاهيم الضغط تعددت كل حسب اتجاهه الفكري وان الضغط له خصائص تميزه وكذلك ان الضغط يمكن للفرد ان يعالجه او يخفف منه من خلال اتباع طريقة معينة كممارسة النشاطات الرياضية.... كما تستطيع المنظمة ان تعالج الضغط من خلال إعادة تصميم الوظائف والهيكل التنظيمي والمشاركة للموظفين والعمال في اتخاذ القرارات.



4. **منهج الدراسة:** اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف على انه يهتم بدراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع، ويصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كمياً أو كيفياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة وخصائصها، أما التعبير الكمي يعطي للظاهرة وصفا رقمياً.

#### 5. حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في المجالات التالية:

**المجال المكاني:** اقتصرت هذه الدراسة على بلدية برهوم ولاية المسيلة.

**المجال البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على الموظفين ببلدية برهوم.

6. **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من موظفي بلدية برهوم. الذي يتكون من 30 موظف اداري.

7. **أدوات الدراسة:** استعنا بالاستبانة كأداة لجمع المعلومات نظراً لطبيعة البيانات التي سوف يتم جمعها، وتتكون الاستبانة من محورين المحور الأول يضم عبارات وبنود التمكين الإداري والمحور الثاني يضم بنود ضغوط العمل. ويضم كل محور 10 بنود.

8. **الأساليب الإحصائية:** للتحقق من فروض الدراسة قمنا بالاستعانة ببرنامج Excel من اجل حساب:

▪ المتوسطات الحسابية

▪ الانحرافات المعيارية.

#### 9. عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

##### 1.9 عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الأولى:

للتمكن الإداري دور في تخفيف ضغوط العمل لدى الموظفين بمقر بلدية برهوم.

الجدول رقم(1) يمثل محوري التمكين الإداري وضغوط العمل

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التمكين الاداري	2,16	0,51
ضغوط العمل	2,10	0,45

من الجدول رقم(1) نلاحظ ان:

▪ المتوسط الحسابي لمحور التمكين الإداري بلغ 2,16 بانحراف معياري قدر ب 0,51.

▪ وبلغ المتوسط الحسابي لمحور ضغوط العمل 2,10 بانحراف معياري قدر ب 0,45.

- نلاحظ ان مستوى التمكين الإداري متوسط .

- كذلك مستوى ضغوط العمل متوسط لدى الموظفين ببلدية برهوم.

- ومنه يمكن القول ان لتمكين الإداري دور في تخفيف الضغط بنسبة قليلة لدى الموظفين ببلدية برهوم.



## 2.9 عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثانية: و التي تنص على:

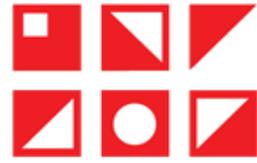
مستوى ضغوط العمل متوسط لدى الموظفين ببلدية برهوم.

جدول رقم(2) يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمحور ضغوط العمل.

العبارة	م الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
الشعور بالتعب والإرهاك	2,11	0,69	6
سرعة الاستشارة والغضب	2	0,79	8
الشعور بالحساسية اتجاه النقد	2,11	0,85	4
صعوبة التركيز	2	0,86	7
ارتفاع مستوى التذمر والشكوى من العمل	2,05	0,74	9
الشعور بالصداع	2,17	0,74	3
فقدان الحماس	2,29	0,80	1
الشعور بالرغبة في تعطيل وسائل العمل	2,11	0,77	8
تجنب مواجهة الرؤساء في العمل	2,17	0,69	2
كثرة الخلافات مع الزملاء	1,94	0,80	10
المجموع	2.10	0,45	

من خلال الجدول رقم(2) نجد ان البند السابع جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2,29 وانحراف معياري قدر به 0,80 حيث ان البند متوفر بدرجة عالية لدى الموظفين.

وجاء البند السادس والتاسع في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2,17 يعني ان هذين البندين متوفران بدرجة متوسطة لدى الموظفين.



وجاء البند الأول والثالث والثامن في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 2,11 حيث ان البنود الثلاثة متوفرة بدرجة متوسطة لدى الموظفين.

جاء البند الخامس في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 2,05 وانحراف معياري 0,74 يعني هذا ان البند متوفر بدرجة متوسطة لدى الموظفين.

وجاء البندين الثاني والرابع في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 2 يعني هذا ان البندين متوفران بدرجة متوسطة لدى الموظفين.

وجاء البند العاشر في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 1.94 مما يعني ان البند متوفر بدرجة متوسطة لدى الموظفين. اما المتوسط الحسابي للمحور بلغ 2,10 وانحراف معياري قدر بـ 0,45 يعني ان ضغوط العمل متوسطة لدى عينة الدراسة. وبهذه النتائج نكون قد وصلنا الى اثبات صحة النظرية الثانية.

## 10. خاتمة:

توصلنا في هاته الدراسة الى النتائج التالية:

- للتمكين الإداري دور ضئيل في تخفيف ضغوط العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي للتمكين 2,16 بينما بلغ المتوسط الحسابي لضغوط العمل 2.10 مما يبين ان مستوى الضغط متوسط لدى عينة الدراسة.
- مستوى الضغوط متوسطة لدى الموظفين ببلدية برهوم حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,10 وانحراف معياري 0,45.

ومن خلال هذه النتائج المتوصل اليها نوصي ونقترح بـ:

- الاهتمام أكثر بتمكين العاملين في المؤسسات ومشاركة في اتخاذ القرارات.
- وضع تقنيات واختبارات لتخفيف الضغط لدى الموظفين.
- الاستعانة بالمتخصصين في العمل والتنظيم من اجل وضع خطط لخفض الضغوط لدى العمال والموظفين.
- فسح المجال امام الموظفين للتعبير عن مواقفهم حول كيفية أداء المهام، وخطط المنظمة المستقبلية.

## المراجع:

### المؤلفات:

1. بن صلاح عادل، القحطاني محمد، علم النفس التنظيمي والإداري، السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2007.
2. عويد سلطان، علم النفس الصناعي، امارات العربية المتحدة: مكتبة الفلاح لنشر والتوزيع، 1994.
3. عكاشة، محمود، علم النفس الصناعي، الاسكندرية: مطبعة الجمهورية، 1999.
4. ملحم، يحيى، التمكين: مفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، 2009.

### المذكرات:

1. بوبكر عائشة، العلاقة بين صراع الأدوار والضغط النفسي لدى الزوجة العاملة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.



2. حجيرة، فريد، العلاقة بين التمكين والولاء التنظيمي دراسة حالة بمؤسسة نقاوس مصبرات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
  3. عثمان، مريم، الضغوط المهنية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
  4. عطوي، سعد الدين، الضغط المهني وعلاقته بالصراع التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
  5. عفانة، حسن مروان، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2013.
  6. مكناس، محمد، التوافق المهني وعلاقته بضغوط العمل لدى الموظفين بمؤسسات العقابية دراسة ميدانية على أعوان السجون بمؤسسة إعادة التأهيل، 2006.
- المنتديات والمواقع الالكترونية:**

النفيعي، فارس، (2010/10/06)، مفهوم التمكين وابعاده، منتدى إدارة الموارد البشرية، المملكة العربية السعودية.  
com 10/06/2017،wordpress،Httpsl//yasminablogsiti  
art29/03/2014،nat،manhal،www