



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



عنوان المذكرة

أثر تطبيق الإدارة الذاتية في تخفيف ضغوط العمل
دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء (سونلغاز-سكيكدة)

تحت إشراف:
- أ.د. زرار العياشي

من إعداد:
- تيتام ماجدة
- دعاس إكرام

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أحسن طيار	أستاذ	20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
العياشي زرار	أستاذ	20 أوت 1955 سكيكدة	مقررا
صبري مقيح	أستاذ	20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



عنوان المذكرة

أثر تطبيق الإدارة الذاتية في تخفيف ضغوط العمل
دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء (سونلغاز-سكيكدة)

تحت إشراف:
- أ.د. زرار العياشي

من إعداد:
- تيتام ماجدة
- دعاس إكرام

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أحسن طيار	أستاذ	20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
العياشي زرار	أستاذ	20 أوت 1955 سكيكدة	مقرا
صبري مقيح	أستاذ	20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022

اللهم اجعلنا ممن علمتهم
فاستخلفتهم وأصاحت بهذا العلم
أعمالهم وقلوبهم، فاللهم انفعنا بما
علمتنا وزدنا علما

إلـمنـعلمـنـيـالعـطاءـعـبـدونـانـتـظـار، إلـمنـحـصـدـالأشـواكـعـنـدـرـبـيـلـيـمـهـدـلـيـطـرـيـق
العـلم، إلـصـاحـبـالـفـضـلـالـكـبـيـرـومـنـأـحـمـلـاسـمـهـبـكـلاـفـتـخـار "أبـيـالعـزـيـز"
إلـمـنـزـر عـتـفـيـقـلـبـيـحـبـالعـلم، إلـمـنـوقـتـمـعـيـوشـجـعـتـيـوضـحـتـلـأـجـلـيـو آمـنـت
بـقـدر اتـي، إلـمـنـسـهـر تـو تـعـبـتـعـلـكـخـطـوة خـطـوتـها، إلـمـنـلـمـتـبـخـانـيـبـد عـواتـها
الـدائـمة فـهـيـسـر نـجـاحـاتـي "أمـيـالـغـالـيـة".

إلـبـالـيـديـنا الـذـيـنـقـدمـالـيـالعـونـعـنـدما تـعـثـرت، إلـمـنـأـمـسـهـر كـتـابـيـديـعـنـدما تـوقـفتـالـحـيـاة
عـنـمـيـد هـالـي، إلـمـنـكـانـتـاسـحـابـامـطـر الـيـفـيـسـنـوا تـيـالـعـجـاف "أخـتـاي عـائـشة وإيـمان"
إلـمـلـجـئي، عـونـيـوسـنـديـعـدأبـي "أخـيـمـروان"، إلـي من هـما بـمـقـام أخـي أـيـضـا "مـحـمـد الأمـين"
زـوج أخـتـي عـائـشة، و "بـلـال" زـوج أخـتـي إيـمان.
إلـمـنـهـما قـطـعة مـنـروحي، إلـمـنـتـحـلـوبـهـما الحـيـاة "أولـاد أخـتـاي نـزيمـو أويـس".
إلـنـفـسـيـالـتـي تـعـبـتـو حـقـقت، صـبـر تـوتـفـوقـتـطـيـلة المشـوار، إلـنـفـسـيـالـتـي بـيـد نـكـل هـذا الـأصـبـحـما أنا عـلـيـهـا الـيـوم.
وإلـمـنـشـار كـنـنـيـلـحـظـاتـا الـأمـلـو الـيـأس، إلـمـنـبـهـنـهـا الـطـرـيـق، إلـمـنـر سـمـعـي
ذـكـر يـاتـهـذا المشـوار بـحـلـو هـو مـر هـر فـيـقـاتـير وميـسـة، مـاجـدة، حـنـيـنـو مـر يـم.
إلـكـفـر دـمـنـأفـراد عـائـلـتـي سـا هـمـمـنـقـر يـبـا و مـنـبـعـيـد فـيـتـشـجـيـعـيـلـتـمـام سـير تـيـو عـلـوجـهـا لـخـصـوص "خـالـتـيـالـد
بـيـبـة سـهـام".

إلـكـلـمـنـانـتـظـر قـطـعـمـار جـهـدي، إلـكـلـمـنـكـانـو الـيـنـور عـنـد عـتـمـتي، إلـكـلـمـنـسـانـد نـيـو أ عـائـنـيـفـيـالـو صـولـالـهـذـهـا
دـرـجـة مـنـالعـلمـو المـعـرـفـة طـيـلة المشـوار، إلـمـنـكـانـلـهـمـالـفـضـلـأ يـضـافـيـا كـمـالـهـذا المشـوار "ز مـلـانـيـفـيـالـعـمـل"
وأخـص بالـذـكـر رنـيـس المـصـلـحـة السـيـد "جـعـيـبـط صـالـح" و زميـلـتي الـآنـسـة "صـوابـنـي مـروة".
و فـيـالـخـتـام، الـلـهـمـأ جـعـلـهـا يـة هـذا العـمـل خـير الـيـوبـد اية در بـأعـظـم.

إكـرام

شكر وتقدير:

بـسـم الله الـرحـمـان الـرحـيـم والصـلاة والسـلام عـلـي خـاتـم الـمـرسـلـين، إن كل شـكـر لا يـبـدأ بـالله فـإنـه لا
يـعـون عـلـيـه فـالـحـمـد والشـكـر لله عـز و جـل عـلـي ما أتم فـبـلـغـنا بـفـضـلـه حـسن الـمـخـتـم.
فـي هـذا المـقـام نـتـقـدم بـجـزـيـل الشـكـر والـامـتـنـان إلـي الأـسـتـاذ الـدـكـتـور "ز رزـار العـيـاشـي" الـذي
شـرفـنا بإشـرافـه عـلـي هـذا العـمـل، و الـذي لـم يـبـخـل عـلـينا بـتـوجـيـهـاتـه وإرشـادـاتـه الـقيـمـة، و لـم نـشـعـر
يـوم بـشـعـوره بالـضـيـق رـغم مـتـاعـب مـهـنـته السـامـيـة، فـلـقـد كان نـعم الـمرشـد المـوجـه، أـسـتـاذنا
الـفـاضـل لك مـنا أسمى عـبـارات الشـكـر والعـرفـان وأدامك الله نـخـرا للـجـامـعة الجـزائـريـة.
كـما نـتـقـدم بالشـكـر الجـزـيـل إلـي الأـسـاتـذة المـوقـرـين أعضـاء لـجـنة المـناقـشة لـتـفـضـلـهم عـلـينا بـقـبـول
مـناقـشة هـذه الرـسـالـة، فأنتم أهـل لـسـد خـلـلـها و تـقـويـم مـعـوجـها والإبـانـة عـلـي مـواظـن القـصـور فـيـها.
كـما نـتـقـدم بأسمى عـبـارات الشـكـر للأـسـتـاذ "بن وريـدة حـمـزة" عـلـي الـوقـت والجـهد اللـذـان
مـنـحـمـا لنا و عـلـي كل مـسـاعـداتـه الجـبـارة، أـيـضـا الأـسـتـاذ "مـقـيـطـع حـمـزة" والأـسـتـاذ "لـعـور
فـريـد" عـلـي مـسـاعـداتـهـما ونصائـحـهـما الـقيـمـة المـقـدمـة طـيـلة مشـوارنا الـجـامـعي، وإلـي جـمـيـع
أـسـاتـذة كـلـيـة العـلـوم الـاقتـصـاديـة والتـجـاريـة و عـلـوم التـسـيـير بـجـامـعة 20 أوت 1955 سـكـيـكـدة.
ويـوجـب عـلـينا الـاعـتـراف بـالـفـضـل لـهـذا الصـرح العـلمي كـلـيـة العـلـوم الـاقتـصـاديـة والتـجـاريـة و عـلـوم
التـسـيـير الـتي رعتنا طـلابـا.

كـما لا نـنـسـي شـكـر كل عـمـال وموظفـي مؤسـسة إنـتـاج الكـهـربـاء (سـونـلـغـاز-سـكـيـكـدة) و عـلـي
رأسـهم السـيـد "أسـامـة" والسـيـدة "بـاسـل و حـيـدة".

المُلخَص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق الإدارة الذاتية في تخفيف ضغوط العمل بمؤسسة إنتاج الكهرباء (سونلغاز-سكيكدة)، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حدد مجتمع الدراسة بـ 180 عامل من مختلف التخصصات والرتب الوظيفية، وعينة طبقية ميسرة قدرت بـ 80 عامل، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V21 لتحليلها.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الذاتية بأبعادها (التنظيم الإداري، العمل الجماعي التشاركي، اتخاذ القرار، الإبداع والابتكار لدى العاملين) في تخفيف ضغوط العمل بمؤسسة إنتاج الكهرباء (سونلغاز-سكيكدة) بنسبة 59% وهي نسبة متوسطة، بالإضافة لتوافر مؤشرات التخفيف من ضغوط العمل بمؤسسة إنتاج الكهرباء (سونلغاز-سكيكدة) بدرجة مرتفعة حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 3.451.

اقترحت الدراسة ضرورة تعزيز إدارة مؤسسة إنتاج الكهرباء (سونلغاز-سكيكدة) للأنشطة التي تساهم في تنمية الإدارة الذاتية، وتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار، بالإضافة لزيادة الاهتمام بموضوع الإدارة الذاتية وتخفيف ضغوط العمل.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الذاتية، ضغوط العمل، التنظيم الإداري، العمل الجماعي التشاركي، اتخاذ القرار، الإبداع والابتكار لدى العاملين.

Abstract:

The objective of this study is to know the impact of applying the self-management in reducing the work pressure in the electricity production company (SONELGAZ-Skikda), relying on the analytic descriptive methodology. The range of study was limited to 180 workers from different fields and ranks, and a soft stratified sample of 80 workers, it relied on the survey as data collecting tool and the SPSS V21 software to analyse the same.

The study concluded that there is a statistical significant impact between the self-management with its dimensions (administrative organization, participative collective work, decision making, the creation and innovation of workers), in reducing the work pressure in the electricity production company (SONELGAZ – Skikda) at the rate of 59% which is an average one, in addition to the availability of indexes of work pressure reducing in the electricity production company (SONELGAZ-Skikda) at a high degree as its average is: 3.451.

The study proposed the necessity of enhancing the management of the electricity production company (SONELGAZ-Skikda) regarding the Activities, which contribute to developing the self-management, and to encourage the workers to create and innovate, in addition to increasing the interest given to the self-management and reducing the work pressure.

Key Words: self-management, work pressure, administrative Organization, participative collective work, decision making, workers Innovation and creation.

الصفحة	المحتوى
II-I	إهداء
III	شكر وتقدير
IV	الملخص
VI-V	قائمة المحتويات
VIII-VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أد	مقدمة
27-05	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للإدارة الذاتية وضغوط العمل
06	تمهيد
07	المبحث الأول: الإدارة الذاتية
07	المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم الإدارة الذاتية
09	المطلب الثاني: أهداف ومبادئ الإدارة الذاتية
11	المطلب الثالث: خطوات ومراحل الإدارة الذاتية
12	المطلب الرابع: مهارات واستراتيجيات الإدارة الذاتية الناجحة
14	المبحث الثاني: ضغوط العمل
14	المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل
17	المطلب الثاني: مؤشرات وأنواع ضغوط العمل
18	المطلب الثالث: مصادر ومراحل ضغوط العمل
20	المطلب الرابع: آثار ضغوط العمل واستراتيجيات مواجهتها
22	المطلب الخامس: أثر الإدارة الذاتية في تخفيف ضغوط العمل
23	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للإدارة الذاتية وضغوط العمل
23	المطلب الأول: الدراسات السابقة
26	المطلب الثاني: التعليق على الدراسات السابقة
27	خلاصة الفصل
46-28	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للإدارة الذاتية وضغوط العمل بمؤسسة إنتاج الكهرباء (سونلغاز سكيكدة)
29	تمهيد
30	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
30	المطلب الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
32	المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان
34	المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي
35	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
35	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفقا للبيانات الشخصية
37	المطلب الثاني: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفقا لمحاورها
44	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
46	خلاصة الفصل
47	خاتمة
49	قائمة المراجع
51	الملاحق

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	تعريف الإدارة الذاتية	08
02	تعريف ضغوط العمل	15
03	الآثار السلبية لضغوط العمل على مستوى الفرد	20
04	التعليق على الدراسات السابقة	26
05	معدل توزيع الاستبيان على عينة الدراسة	30
06	أوزان الاستجابات حسب مقياس ليكرث الخماسي	31
07	الصدق البنائي لعبارات التنظيم الإداري	32
08	الصدق البنائي لعبارات العمل الجماعي التشاركي	32
09	الصدق البنائي لعبارات اتخاذ القرار	32
10	الصدق البنائي لعبارات الإبداع والابتكار لدى العاملين	33
11	الصدق البنائي لعبارات ضغوط العمل	33
12	الصدق البنائي لمحاور الاستبيان	33
13	ثبات الاستبيان	34
14	اختبار كولمجر وف-سمرنوف	34
15	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	35
16	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	35
17	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	36
18	توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية	36
19	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية	36
20	نتائج إجابات عينة الدراسة حول عبارات التنظيم الإداري	37
21	نتائج إجابات عينة الدراسة حول عبارات العمل الجماعي التشاركي	38
22	نتائج إجابات عينة الدراسة حول عبارات اتخاذ القرار	39
23	نتائج إجابات عينة الدراسة حول عبارات الإبداع والابتكار لدى العاملين	40
24	نتائج إجابات عينة الدراسة حول عبارات ضغوط العمل	42
25	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التنظيم الإداري في تخفيف ضغوط العمل بالمؤسسة	44
26	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر العمل الجماعي التشاركي في تخفيف ضغوط العمل بالمؤسسة	44
27	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المشاركة في اتخاذ القرار في تخفيف ضغوط العمل بالمؤسسة	45
28	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الإبداع والابتكار لدى العاملين في تخفيف ضغوط العمل بالمؤسسة	45
29	نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر تطبيق الإدارة الذاتية في تخفيف ضغوط العمل بالمؤسسة	46

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ج	نموذج الدراسة	01
09	أهمية الإدارة الذاتية	02
12	مراحل الإدارة الذاتية	03
16	عناصر ضغط العمل	04
17	أنواع ضغوط العمل	05
18	مصادر ضغوط العمل	06
19	مراحل ضغط العمل	07

الصفحة	الملحق	الرقم
51	استبيان الدراسة	01
55	الهيكل التنظيمي لمؤسسة إنتاج الكهرباء (سونلغاز-سكيكدة)	02
55	مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS v 21	03

مقدمة:

في ظل النمو المعرفي والتطور الحاصل الذي نعيشه في وقتنا الحالي، شهد العالم جملة من التغيرات أثرت بشكل أو بآخر في شتى المجالات وعلى وجه الخصوص الإدارات وسيرورة عمل المؤسسات، هذا ما جعلها تغوص في دوامة من التحديات الاقتصادية والاجتماعية غير المسبوقة من جهة والتخلي عن الأساليب التقليدية من جهة أخرى، فالمؤسسات لم تعد قادرة على مواجهة التحديات الموجودة في عصرنا الحالي لهذا أصبح من الضروري تبني نماذج إدارية حديثة، مرنة ومعاصرة للتكيف وخلق ظروف ملائمة للعمل وتحقيق أهدافها.

جاءت الإدارة الذاتية كأحد أهم النماذج الحديثة التي تبنتها المؤسسات كأحد ملامح مواجهة التحديات، وأصبحت مدخلا شائعا وجد متداول في البلدان المتقدمة، فهي التي تمكن المؤسسات من إدارة نفسها بنفسها عن طريق اتخاذ القرارات الإدارية والتكيف مع التغيرات وتصميم وتنفيذ برامج التنمية وإعطاء الفرصة لجميع العاملين للقيام بعمليات التطوير والتحسين، وذلك من خلال تفويض مباشر من رؤساء المؤسسة.

فالإدارة الذاتية تقوم على تفويض الصلاحيات للمرؤوسين مما يساهم في رفع مستوى الأداء الكلي وتعزيز الثقة فيما بينهم وإدارة أعمالهم الروتينية داخل المؤسسة بطريقة إبداعية تؤدي إلى إنجاز المهام بالصورة المطلوبة، كما يتيح أيضا تسيير العمل على أساس المرونة في تنفيذ مختلف الوظائف والعمليات الإدارية، بالإضافة إلى تفعيل العمل التعاوني وتخفيف ضغوط العمل الناتجة عن الممارسات التقليدية الصارمة، والتي أصبحت تمس صميم العمل الإداري وتؤثر عليه، كما تضاعف حجمها مقارنة بما مضى نظرا لكون المؤسسات اليوم أخذت تتطور بشكل سريع، كما تبين أن انخفاض الإنتاجية والتراجع في أداء العاملين ناتج عن تعرضهم لكم هائل من الضغوط خلال عملهم الأمر الذي يشكل تهديد للمؤسسات.

إن

التوجه الإداري للمؤسسات يؤثر في بيئة العمل وبالتالي يمدد تخفيفاً وازيادة الضغوط لعمالها، فهبت خلق نتيجة لضغوط الانسجام بين العامل وبيئته عمله، مما يبرز الحاجة الماسة لدراسة هذا الظاهرة و الاهتمام بها وعلو جها لخصوص في المؤسسات الجزئية، التي تعاني هي الأخرى من نقص الاهتمام بظروف العمل وعدم الدراية بمفهوم الإدارة الذاتية. هذا ما نركز عليه فيدر استنا عنظر يقمجموعه من العناصر التي تبرز بظروف العمل الذاتية بتخفيف ضغوط العمل.

- إشكالية الدراسة:

بناء على ما سبق تبرز ملامح إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي: "ما أثر تطبيق الإدارة الذاتية في تخفيف ضغوط العمل لدى العاملين بمؤسسة إنتاج الكهرباء (سونلغاز - سكيكدة)؟"

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية والإلمام بكل جزئيات الدراسة، يمكن طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما أثر التنظيم الإداري في تخفيف ضغوط العمل لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟
- 2- ما أثر العمل الجماعي التشاركي في تخفيف ضغوط العمل لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟
- 3- ما أثر المشاركة في اتخاذ القرار في تخفيف ضغوط العمل لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟
- 4- ما أثر الإبداع والابتكار في تخفيف ضغوط العمل لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟

- فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة نقترح الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية وتنص على أنه: "لتطبيق الإدارة الذاتية أثر ذو دلالة إحصائية في تخفيف ضغوط العمل لدى العاملين بمؤسسة إنتاج الكهرباء (سونلغاز - سكيكدة)."

وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- للتنظيم الإداري أثر ذو دلالة إحصائية في تخفيف ضغوط العمل بالمؤسسة محل الدراسة.
- 2- للعمل الجماعي التشاركي أثر ذو دلالة إحصائية في تخفيف ضغوط العمل بالمؤسسة محل الدراسة.
- 3- للمشاركة في اتخاذ القرار أثر ذو دلالة إحصائية في تخفيف ضغوط العمل بالمؤسسة محل الدراسة.
- 4- للإبداع والابتكار أثر ذو دلالة إحصائية في تخفيف ضغوط العمل بالمؤسسة محل الدراسة.

- مبررات اختيار موضوع الدراسة:

1. الاهتمام الشخصي بموضوع الإدارة الذاتية كونه موضوع حديث، ومحاولة اكتشاف كل ما يتعلق به، أو بالإضافة إليه؛

2- أهمية دراسة ضغوط العمل، للوصول لحلول واقتراحات من شأنها التخفيف منها؛

3- محاولة إبراز أثر الإدارة الذاتية في تخفيف ضغوط العمل.

- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق جملة الأهداف الآتية:

- 1 - التعرف بالإدارة الذاتية وتوضيح المفاهيم النظرية المتعلقة بضغط العمل؛
- 2 - معرفة وقياس مستوي بضغط العمل لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛
- 3 - التعرف على واقع الإدارة الذاتية ومدى توافر أبعادها بالمؤسسة محل الدراسة؛
- 4 - الكشف عن أثر تطبيق الإدارة الذاتية في تخفيف ضغوط العمل لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

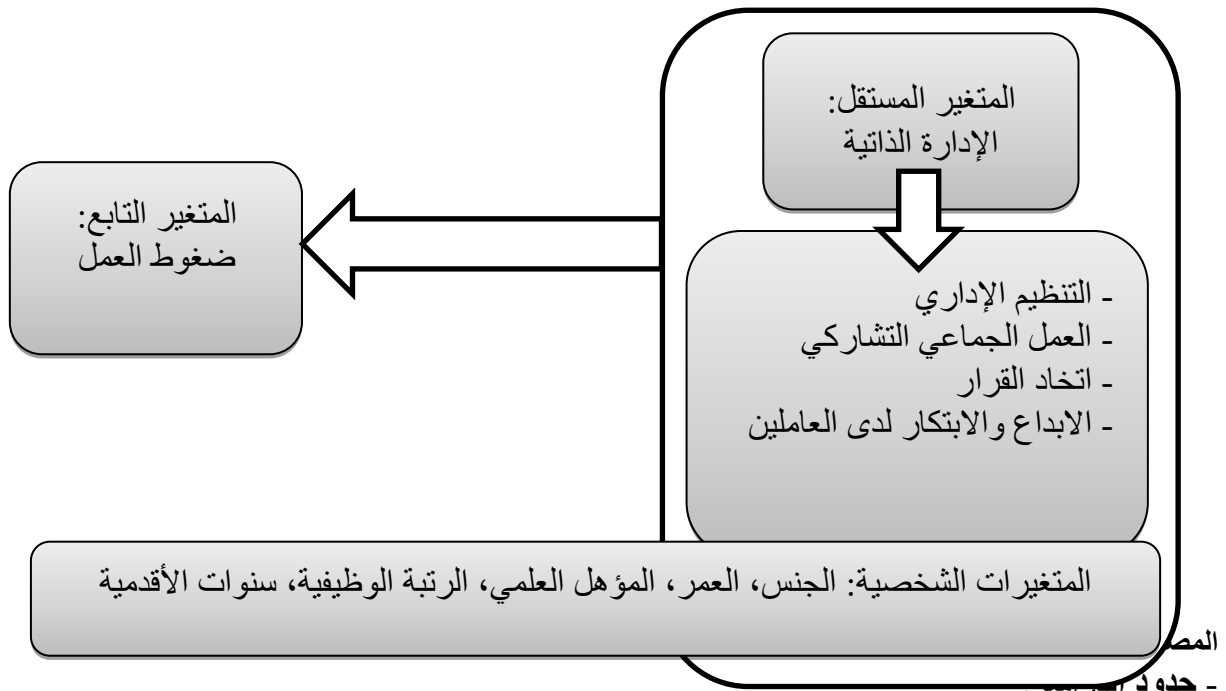
- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها كونها الأولى في البيئة الجزائرية التي تبحث في أثر الإدارة الذاتية في تخفيف ضغوط العمل في مؤسسة اقتصادية على حد علم الباحثين، وتكمن أهميتها فيما يلي:

1. إثراء الأدبيات السابقة وتعزيزها وفتح المجال للباحثين لإجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع نظرا لقلة الدراسات الأكاديمية التي تناقش موضوع الدراسة؛
2. إبراز أهمية الإدارة الذاتية كحل ومفتاح للتخلص أو التخفيف من شدة ضغوط العمل لدى العاملين بالمؤسسات الاقتصادية؛
3. الموضوع يتماشى مع الاهتمام المتزايد في العالم الخارجي حول تخفيف ضغوط العمل باستخدام النماذج الإدارية الحديثة؛
4. مساعدة الجهات المعنية في المؤسسة محل الدراسة على اتخاذ الإجراءات التي من شأنها تعزيز الإدارة الذاتية في التخفيف من ضغوط العمل لدى موظفيها.

- نموذج الدراسة:

الشكل (01): نموذج الدراسة



- حدود الدراسة:

الإطار المكاني: تمت الدراسة في مؤسسة إنتاج الكهرباء (سونلغاز-سكيكدة).

الإطار الزمني: تمت الدراسة في النصف الثاني من السنة الجامعية 2023/2022.

- منهج الدراسة:

من أجل دراسة الموضوع والإحاطة بكل جوانبه، والوصول لأهداف الدراسة اعتمدنا المنهج الوصفي التحليليكونه المنهج الملائم الذي يسمح بجمع البيانات والحقائق الخاصة بهذا النوع من الدراسات، حيث يقوم على وصف ما هو قائم من الظواهر ثم محاولة تفسيرها، بمعنى دراسة الواقع ثم وصفه كما وكيفا.

- هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام بجوانب الدراسة قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين، حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للإدارة الذاتية وضغوط العمل، ثم التطرق في المبحث الأول لجميع الجوانب النظرية المتعلقة بالإدارة الذاتية ومعرفة

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية للإدارة الذاتية
وضغوط العمل

تمهيد:

تعد الإدارة الذاتية أحد المداخل الإدارية الحديثة الواجب تسليط الضوء عليها وإعطائها قيمة في الأبحاث الدراسية، حيث تتبع أهميتها من خلال تطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات، مما يعمل على تعزيز شعور العاملين بالرضا والولاء للمؤسسة ما ينعكس على تخفيف ضغوط العمل لدى العاملين، إن هذه الأخيرة برزت كقضية رئيسية في ظل التطورات التكنولوجية الحاصلة، يمكن أن تؤدي إلى انخفاض في كل من الجودة والأداء والإنتاجية في العمل، الأمر الذي أدى للبحث عن حلول وطرق إدارية للتغلب عليها، حيث سنركز في هذا الفصل على الإدارة الذاتية وأثرها في تخفيف ضغوط العمل على النحو الآتي:

المبحث الأول: الإدارة الذاتية.

المبحث الثاني: ضغوط العمل.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للإدارة الذاتية وضغوط العمل.

المبحث الأول: الإدارة الذاتية

تعتبر الإدارة الذاتية مدخلا حديثا في الإدارة، ظهرت نتيجة للأحداث المتسارعة والتحويلات المتلاحقة في القرن الحادي والعشرين، التي فرضت على المؤسسات مراجعة سياستها الإدارية حتى تستطيع استيعاب التحويلات الحاصلة، الأمر الذي أدى لاعتماد العديد من المؤسسات العالمية اللامركزية في تسيير شؤونها، وذلك بتطبيق الإدارة الذاتية لما لها من أهمية ومميزات عديدة، سنتعرف عليها وعلى كافة الجوانب النظرية لها خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم الإدارة الذاتية

يعود تطور مفهوم الإدارة الذاتية بشكل رئيسي إلى التطورات الحاصلة في شتى المجالات، فقد وجد مسيري المؤسسات أن تفويض بعض السلطات والصلاحيات داخل المؤسسة يزيد من نسبة الرضا الوظيفي لدى العاملين، بالإضافة إلى أن اللامركزية تناسب المؤسسات التي تتميز بالتعقيد وبالتالي تحتاج العمل بروح الجماعة والفريق الواحد.

1-نشأة وبروز الإدارة الذاتية: في حين كانت مقتضيات الثورة الصناعية والطلب المتزايد على السلع والخدمات تقرض على غالبية المؤسسات تبني نوع واحد من مناهج الإدارة ألا وهو النموذج الهرمي التقليدي، فإن نموذج الإدارة المطلوب حاليا يجب أن يمتاز بخصائص ومميزات جديدة في ظل عالم مسطح على شكل إلكترونيات غنية

بالمعلومات تعلق على الفور في جميع أنحاء الكون بشكل لم يتوقعه أحد من قبل (Milakovich & Gordo, 199: 2008).

وعليه فقد أصبح من الواضح جدا أن هياكل الإدارة الهرمية التقليدية التي خدمت بشكل جيد في العصر الصناعي قد أصبحت عتيقة، بل إنها تأتي حتى بنتائج عكسية وسلبية، وأنه في عالم يعتمد كل شيء فيه على السياق والتغيرات البيئية الكبيرة الحاصلة، يجب أن يظهر نموذج إدارة جديد من أجل مواجهة التحديات المعاصرة والتي يمكن أن نذكر من بينها مشكلة دافعية العاملين، حيث تبين العديد من التقارير الحديثة أن أقل من واحد من كل ثلاثة موظفين في أمريكا يتمتع بدافعية كاملة في أداء أعماله، وهو الأمر الذي يمثل خسارة هائلة في الإنتاجية، الازدهار الاقتصادي والسعادة الإنسانية. كما أنه يعبر بشكل واضح عن حجم المواهب البشرية غير المستخدمة وغير المستغلة داخل المؤسسات، حيث تقدر خسارة الاقتصاد الأمريكي الناتجة عن ضعف دافعية العاملين بـ350 مليار دولار أمريكي سنويا (Serrano & Reichard, 2011: 177).

انطلاقا مما سبق ترى فلسفة الإدارة الذاتية أن فكرة الاعتماد على مدير أو مسؤول أعلى من أجل الحصول على الاعتراف والتشجيع تعد فكرة قد عفا عنها الزمن، وأنه يجب العمل على إزالة جميع الحواجز الهيكلية بهدف الوصول إلى مستوى مشاركة ودافعية كبير من طرف الموظفين. حيث تتجاوز الإدارة الذاتية برامج التمكين التقليدية، أين يتم إعطاء الموظفين أجزاء معينة من السلطة بينما يحتفظ المسؤول الأعلى بالقوة المطلقة للتقرير والتحكم، وتعمل بشكل مباشر على منح العاملين كامل السلطة التي يحتاجونها من أجل إنجاز مهامهم، مع عدم وجود أي سلطة أحادية يمكنها طردهم أو عرقلتهم. وفي هذا السياق العام من الحرية فإن المؤسسة تهدف أساسا للوصول إلى مجموعة من الفوائد المتوقعة تتمثل أهمها: زيادة دافعية وولاء ورضا العاملين، زيادة في مستويات الإبداع والابتكار والمبادرة، تحقيق استجابة أفضل للقرارات المتخذة كونها صادرة عن أفراد مرتبطين بالمهام بشكل كامل، وتحقيق مرونة تنظيمية كبيرة (بوقال، 2021: 143).

2- مفهوم الإدارة الذاتية: قدمت العديد من التعاريف للإدارة الذاتية نلخصها في الجدول الآتي:

جدول (01): تعريف الإدارة الذاتية

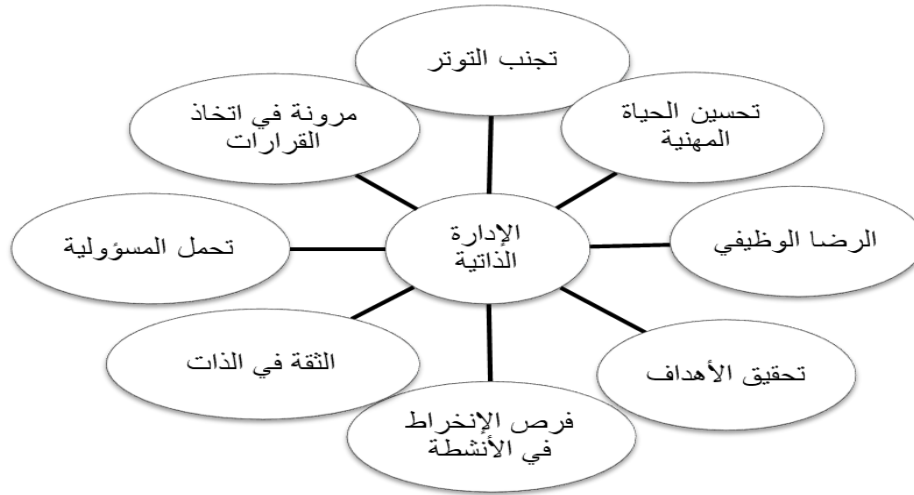
المؤلف	السنة	التعريف
عوض الله	2022م	مدخل إداري معاصر يتم من خلاله تفويض الصلاحيات والمسؤوليات بين الوحدات الإدارية المختلفة في المؤسسة، تتيح فرصة المشاركة في صنع القرارات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
إبراهيم	2020م	لامركزية منظمة على مستوى المؤسسة في سلطاتها ومسؤولياتها، تمكن المدراء والعاملين من صنع واتخاذ القرارات المهمة المتعلقة بالأنشطة والعمليات في إطار محدد من الأهداف والسياسات ومعايير المحاسبة والمساءلة.
Bastos	2020م	مجموعة من الممارسات التنظيمية التي تسعى إلى توزيع السلطة، مع توضيح المسؤوليات والاستقلالية القصوى لكل عضو في المؤسسة.
عطير والقاسم	2019م	مدخل إداري معاصر يقوم على اعتبار المؤسسة وحدة إدارية مستقلة بذاتها، لها حرية التصرف في إدارة شؤونها من خلال التوجه نحو المزيد من اللامركزية في مختلف مجالات العمل والأنشطة، مع خضوعها لنظام فعال من المساءلة والرقابة عن طريق الحكم على جودة المخرجات النهائية ومدى تحقيق الأهداف المرجوة.
Suess	2015م	مجموعة من السلوكيات التي تركز على كيفية إدارة الناس لأنفسهم في عملهم وحياتهم.

إدارة الموظفين ومراقبتهم لسلوكهم الخاص، وتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذونها.	2014م	Breevaart, Bakker,& Demerouti
---	-------	-------------------------------

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على المراجع المذكورة أعلاه

- من خلال الجدول نستنتج أن الإدارة الذاتية هي: "مدخل إداري معاصر وأحد أشكال اللامركزية تسمح بتفويض الصلاحيات وتمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يتيح الشعور بالرضا وزيادة الولاء التنظيمي، ومنه تحقيق أهداف المؤسسة واستمراريتها"
- تتبع أهمية الإدارة الذاتية من خلال تطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات بتفويض الصلاحيات وإشراك العاملين في اتخاذ القرار، ما يعمل على تبسيط الإجراءات وشعور العاملين بالرضا والولاء للمؤسسة (عوض الله، 2022: 12). ويذكر "Roepen" أهمية الإدارة الذاتية في النقاط الآتية: (Roepen, 2017: 457)
- تتيح للعامل حياة مهنية وشخصية أفضل تجعله أكثر تنظيماً وذلك من خلال مهارات الإدارة الذاتية، والتي تؤدي لنمو مهني وفرصة أفضل للنجاح؛
 - تحقيق الثقة في الذات وتنمية روح المسؤولية، كما تساهم أيضاً في إدارة وتنظيم الوقت؛
 - تحقيق المرونة العالية والالتزام لإشراك الأطراف المعنية داخل المؤسسة في صنع واتخاذ القرارات، مما يزيد شعور العاملين بالرضا؛
 - تساعد على تحقيق الأهداف وترتيب الأولويات؛
 - تساهم بشكل كبير في تجنب التوتر خاصة في الظروف الاستثنائية؛
 - تمنح للعاملين فرص أكبر للانخراط بالأنشطة الأكثر أهمية وألوية.
- ونلخص ذلك في الشكل الآتي:

الشكل (02): أهمية الإدارة الذاتية



المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على المراجع المذكور أعلاه

إذن فأهمية الإدارة الذاتية تكون من خلال تحقيق المرونة العالية من أجل تمكين جميع العاملين داخل المؤسسة في صنع واتخاذ القرارات، مما يساهم بشكل كبير في زيادة شعورهم بالرضا وبالتالي تحفيزهم على تقديم الأفضل.

المطلب الثاني: أهداف ومبادئ الإدارة الذاتية

جاءت الإدارة الذاتية كمدخل إداري معاصر لتحقيق مجموعة من الأهداف من شأنها النهوض بمؤسسات الأعمال وتحقيق الفعالية في الأداء، كما ارتكزت على مجموعة من المبادئ التي تمكن من تقييم الأهداف المسطرة بشكل مستمر.

- 1- أهداف الإدارة الذاتية:** تسعى الإدارة الذاتية دائماً لتحقيق المزيد من الفعالية في الأداء ورفع الكفاءة والجودة، وزيادة المشاركة في توزيع السلطة وتفويض الصلاحيات للعاملين من أجل منحهم المزيد من الثقة والارتباط بالمؤسسة مما يشعرهم بالرضا، ويقلل من الضغوطات التي قد يتعرضون لها أثناء تأديتهم لمهامهم (عوض الله، 2022: 14). وحسب ما ذكر "سليم وليد" فإن أبرز أهداف الإدارة الذاتية تتمثل في: (سليم، 2015: 25)
- زيادة كفاءة الإدارة وذلك من خلال الهيكل التنظيمي اللامركزي؛

-تحقيق مخرجات ذات جودة عالية وبالتالي تحقيق الأهداف العامة؛
 -تحسين سمعة المؤسسة وذلك من خلال تحقيق المزيد من الشفافية في تفويض الصلاحيات؛
 -تحقيق التنمية المهنية للعاملين، وزيادة الفعالية في أداء العمل؛
 -المساعدة في مواجهة تحديات البيئة المتغيرة وتحقيق الوعي برؤية ورسالة وأهداف المؤسسة بفعالية؛
 -التقليل من ضغوط العمل التي قد يتعرض لها العاملون؛
 -توحيد جهود العاملين بطريقة متكاملة وفعالة.

2-مبادئ الإدارة الذاتية:تقوم الإدارة الذاتية على مجموعة من المبادئ اهتمت بالنهوض بالمؤسسة والعاملين على حد سوي، وهي كالآتي:

-مبدأ التكامل والاستمرارية: أيالحيلولة دون وجود فراغ لسلطة اتخاذ القرارات في المؤسسة، الأمر الذي يمنع إيجاد نقاط ضعف في الإدارة وخاصة في القرارات الطارئة(خليل، 2014: 33)؛
 -مبدأ تفويض السلطة: يعتبر هذا المبدأ مهما للغاية ويعني منح الغير حق التصرف واتخاذ القرارات، وفق الأنظمة المعمول بها داخل المؤسسة(البوهي، 2001: 57)؛
 -مبدأ التبعية: أي إعادة توزيع الاختصاصات بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة، بهدف تفعيل الثبات والاستمرارية في تنفيذ الصلاحيات عبر جميع المستويات الإدارية(خليل، 2014: 34)؛
 -مبدأ المشاركة: ويقصد به تقاسم الأدوار والمسؤوليات والمصالح بين الأطراف داخل المؤسسة، بهدف تحقيق الأهداف، مع الحرص على أسلوب تشاركي جماعي مبني على التعاون والثقة(السبعي، 2016: 17)؛
 -مبدأ قيمة المعلومات والمعرفة: حيث أن الإدارة الذاتية تعتمد على المعلومات الدقيقة، مما يسهل عملية صنع القرار داخل المؤسسة؛

-مبدأ التأكيد على أهمية الإنسان: ويقصد به الثقة بالإنسان وما يملكه من مهارات وطاقت وإمكانيات للاستقلال الذاتي؛

-مبدأ الاتصال:حيث يساعد هذا المبدأ في الفهم والتوافق في الأفكار؛
 -مبدأ المحاسبة والمسؤولية: يعني هذا المبدأ أن المؤسسة تتحمل مسؤولية أداؤها وجميع النتائج المترتبة عليها سواء كانت إيجابية أو سلبية (رجب وعلي، 2010: 45).
 من الملاحظ أن هذه المبادئ قامت عليها الإدارة الذاتية للنهوض بكل من المؤسسة والعاملين، من خلال تفعيل التشارك بين كافة العاملين والتأكيد على قدرة الإنسان على العطاء إذا ما توفرت له المعلومات والصلاحيات اللازمة.

المطلب الثالث: خطوات ومراحل الإدارة الذاتية

إن الإدارة الذاتية هي جزء مهم لتحقيق النجاح داخل المؤسسات، من الممكن أن يكون هذا المصطلح تم الاعتياد عليه في الحياة اليومية والمهام الروتينية إلا أنه داخل المؤسسات تم تحديده في خطوات ومراحل معينة.

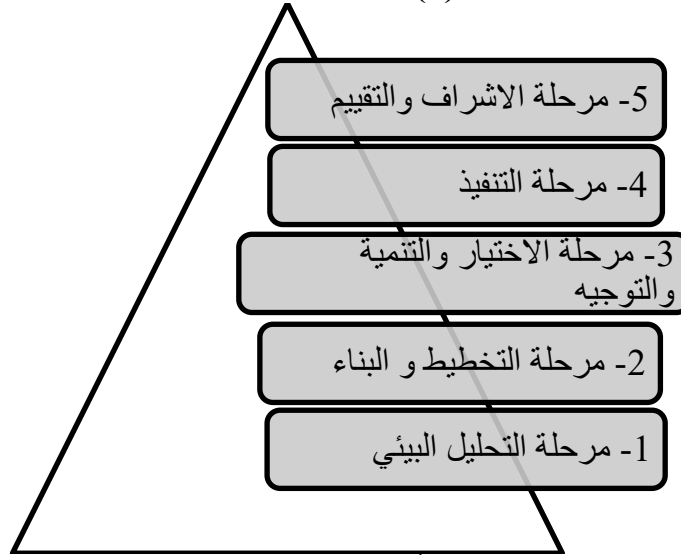
1-خطوات الإدارة الذاتية:تلتزم الإدارة الذاتية بالخطوات الآتية:(عوض الله، 2022: 17)

-الالتزام بالتعلم مدى الحياة لدعم أهداف المؤسسة؛
 -تعلم كيفية التأكد من أن مشاريعنا ما تضيف قيمة للمؤسسة؛
 -تطوير المهارات الإنتاجية الشخصية لإدارة كل من الوقت والالتزامات؛
 -الاستعداد لتبني التغيير في كل من الهياكل التنظيمية وتعريفات العمل مع ظهور تعريفات جديدة؛
 -نقل جزء من السلطة للمسؤولين وتعزيز تحقيق اللامركزية في صنع واتخاذ القرارات؛
 -إتاحة الفرصة للعاملين على اختلاف مستوياتهم للمشاركة في تحسين المنتجات المقدمة؛
 -تمكين المدراء من تنفيذ رؤاهم حول تحسين الأداء نحو الأفضل بمشاركة العاملين.

2-مراحل الإدارة الذاتية:تمر الإدارة الذاتية بالمراحل الآتية:
 -مرحلة التحليل البيئي: يتم من خلالها تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية للتعرف على نقاط القوة والضعف فيهما، يتم تحليل البيئة الداخلية على أساس المناخ التنظيمي، الخطط والبرامج وكل من الموارد البشرية، المالية، والطبيعية، بينما البيئة الخارجية فيعتمد في تحليلها على التطورات السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية، التكنولوجية التي من شأنها التأثير على المؤسسة (عطير والقاسم، 2019: 53)؛

- مرحلة التخطيط والبناء: يتم الاعتماد في هذه المرحلة على المعلومات الناتجة عن مرحلة التحليل البيئي، وذلك لوضع خطة استراتيجية للمنظمة بطريقة تشاركية؛
- مرحلة الاختيار والتنمية والتوجيه: انطلاقاً من الخطة الموضوعية يشرع في عقد دورات تدريبية لتطوير قدرات العاملين داخل المؤسسة، وذلك من أجل تنمية المهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم وفقاً لمدخل الإدارة الذاتية، أما بخصوص التوجيه فيشمل تفويض الصلاحيات للعاملين بما يضمن النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة؛
- مرحلة التنفيذ: يتم خلالها تنفيذ الخطط الموضوعية مع التأكد من توفر كل ما يلزم من موارد للوصول للأهداف بما يشمل مبادئ الإدارة الذاتية؛
- مرحلة الإشراف والتقويم: يتم هنا وضع أسس للسيطرة والإشراف على العاملين والبرامج والخطط المسطرة، ومقارنة الأداء ومدى سير الخطط وفقاً لما هو مطلوب (عوض الله، 2022: 17).
- والشكل الآتي يختصر المراحل التي تمر بها الإدارة الذاتية:

الشكل (3): مراحل الإدارة الذاتية



المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على المرجع المذكور أعلاه

المطلب الرابع: مهارات واستراتيجيات الإدارة الذاتية الناجحة

- لإدارة الذاتية مهارات تمكن العاملين من تحديد الأهداف وتوجيه الأفكار والأفعال نحو تحقيق الأهداف المرجوة، ولكي تكون الإدارة الذاتية أكثر فعالية يجب أن تعمل ضمن استراتيجيات تساهم في نجاحها على أرض الواقع.
- 1-مهارات الإدارة الذاتية:** تتضمن الإدارة مجموعة من المهارات التي تساعد العاملين من زيادة إنتاجاتهم في العمل وتحقيق الأهداف يمكن ذكرها على النحو الآتي: (عوض الله، 2022: 18)
- التنظيم: يعد التنظيم جزءاً أساسياً للعمل بكفاءة، فإنشاء قوائم ومخططات سير عمل والاستعداد المسبق للاجتماعات والعروض التقديمية يساعد في التقليل من التوتر والإحباط؛
- إدارة الوقت: تعبر الإدارة الذاتية عن قدرة الفرد على إدارة وقته بحكمة، حيث يتضمن ذلك استخدام برامج الجدولة السحابية وإدارة المشاريع لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة؛
- التخطيط وتحديد الأولويات: الإدارة الذاتية مظهر من مظاهر التوجه نحو تحقيق الأهداف، التخطيط على المدى القصير والطويل يساعد على تحديد الأهداف وتحديد أولويات المهام؛
- الوفاء بالمواعيد النهائية: توفر الإدارة الذاتية الوقت وكذلك تضاعف الفعالية، وضع مواعيد نهائية قبل المواعيد النهائية المحددة من قبل المدراء يتيح متسعاً من الوقت لإكمال ومراجعة المهام، يعني يجب تفادي التسليم المتأخر؛
- المحافظة على التركيز: يعني التركيز على المهام عن طريق تجنب الإلهاء وممارسة تقنيات الحد من التوتر وتحديد أهداف مهنية قابلة للتحقيق؛

- تحديد الأهداف: من أهم مهارات الإدارة الذاتية القدرة على تحديد الأهداف ورسم مسار لإكمال المهام والأنشطة التي تساعد في تحقيق هذه الأهداف؛
- الدافع الذاتي: هو جانب الإدارة الذاتية الذي يضمن التقدم إلى الأمام في المشاريع والأنشطة؛
- المسؤولية: المسؤولية هي عملية أخذ الملكية الشخصية لأفكارك وأفعالك، فعندما تحافظ على المسؤولية، تكون أكثر استعداد لتقييم عملهم.
- 2- استراتيجيات الإدارة الذاتية الناجحة:** لكي تحقق الإدارة الذاتية أكثر فعالية يجب أن تعمل ضمن استراتيجيات تساعد على نجاحها، ولعل هذه الاستراتيجيات تتمثل في: (Peterson, 2006: 1)
- استراتيجية الاستمرار في المراقبة: وتكون بالمراقبة المستمرة للأنشطة والأعمال المختلفة، والتدخل لحل أي مشكلة طارئة في الوقت الحقيقي؛
- استراتيجيات الدعم: تقوم على دعم المشاركة الدائمة وتعزيز الأفكار والمشاريع والبرامج المطروحة، مع استخدام العبارات والأفكار الإيجابية في طرحها؛
- استراتيجية الاستفادة من الأخطاء: وذلك لتجنب الوقوع فيها مرة أخرى، مما يساعد في التركيز على الجهد المبذول أكثر من النتائج بحيث تكون هناك ثقة تامة مسبقة بتحقيقها؛
- استراتيجية تنظيم العمل: من خلال تقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة لتكون أكثر إنتاجية، بداية بالعمل الصعب نحو السهل؛
- استراتيجية إدارة الضغط: حيث تحت هذه الاستراتيجية على ترك العمل لبعض الوقت حين مواجهة مواقف صعبة في العمل، لاستعداد التركيز والبدء من جديد؛
- استراتيجية إدارة الوقت: من خلال تدريب العاملين على إدارة الوقت وذلك بتدريبهم على ترتيب أعمالهم حسب الأولويات، تفاديا للوقوع في الهدر والتكرار؛
- استراتيجية حل المشكلات: في الإدارة الذاتية يجب تمتع العامل بالشجاعة والقدرة على مواجهة المشكلات، والعمل على التصحيح دوماً.

المبحث الثاني: ضغوط العمل

تعتبر ضغوط العمل من أبرز المشاكل التي تتعرض لها الموارد البشرية، خاصة في ظل التغيرات والتطورات التكنولوجية. نظراً للأهمية البالغة للموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة فقد أصبحت ضغوط العمل ظاهرة تحظى باهتمام جميع المدراء، من هنا انطلق البحث في تحليل هذه الظاهرة، فهمها ومعرفة أسبابها، مصادرنا وصولاً لأهم الحلول التي تخفف من حدتها.

المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل

يتعرض العاملون داخل المؤسسة إلى العديد من الضغوط المختلفة، بسبب طبيعة العمل ومتطلباته مما يؤثر على أدائهم وقدرتهم على الإبداع والابتكار.

1- تعريف ضغوط العمل: قبل التطرق لتعريف ضغوط العمل سنعرف أولاً **الضغط** كمصطلح منفرد بذاته.

يرجع أصل كلمة **ضغط** (Stress) التي تعني حسب قاموس أكسفورد: "التوتر، الضغط النفسي، الاجتهاد"، إلى الإنجليزية مأخوذ من اختصار كلمة (Distress)، وهي مأخوذة من الكلمة اللاتينية (Stringer) وتعني يسحب بشدة. أما **الضغط** في اللغة العربية: "ضغط عليه": تشدد، ضيق عليه، ضغط الزر أو عليه، كبس، كبس عليه. فالضغط إذن يشير إلى الضيق والشدة، فالفرد عندما يقع تحت ضغط ما يشعر بالقلق الشديد والشدة، عدم الارتياح والتوتر والارتباك (عوض الله، 2022: 21).

أما اصطلاحاً يعني: الدلالة على الحالات الناتجة والناشئة من الإنسان، بسبب قوة التأثيرات المتنوعة والظروف القاهرة والشديدة (جبار والعبودي، 2022: 149).

كما أشارت "Kendall and Others" إلى أن الضغط هو عبارة عن حالة عدم التوازن بين موارد الإنسان ومتطلبات البيئة المحيطة به والتي تؤدي إلى نتائج سلبية (أبو سالم، 2017: 35).

انطلاقاً من التعاريف السابقة الذكر نجد أن الضغط بشكل عام هو: "عبارة عن مجموعة من المثيرات يتعرض لها الفرد في بيئة ما تسبب له حالة من عدم التوازن مما ينتج عنه شعور سلبي يؤثر على كيان الفرد وقدراته".

بعد تحديد تعريف لمصطلح الضغط ننتقل الآن لتعريف ضغوط العمل، حيث قدمت العديد من التعاريف نلخصها في الجدول الآتي:

الجدول (02): تعريف ضغوط العمل

المؤلف	السنة	التعريف
مخلوف وآخرون	2020م	حالة من التوتر والقلق واستياء تنتج من خلال وجود مسببات للقلق، كعدم توفر الوسائل للقيام بالمهام أو اختلاف الأداء وعدم احترام لحريات الموظفين.
المغربي	2018م	مجموعة الحالات والمواقف التي يتعرض لها الفرد في مجال عمله والتي تؤدي إلى تغيرات نفسية وجسمية نتيجة لردود فعله لمواجهتها، وقد تكون هذه المواقف على درجة عالية من التهديد فتسبب الإرهاق والتعب والقلق من حيث التأثير فتولد شيء من الإزعاج.
Franck	2013م	رد فعل غير محدد يدفع بالجسم إلى إحداث استجابات غير محددة لا يمكن التنبؤ بها.
Baron	2009م	استجابات جسمية ونفسية وسلوكية للأفراد في مواقف تكون متطلباتها الحالية أكبر من قدرات الأفراد على التأقلم معها.
Dollard	2001م	ترتبط الضغوط بطبيعة الأعمال والأنشطة التي يمارسها العاملون في عملهم، ولذلك أطلق عليها الضغوط المهنية.
حسن	2001م	جزء من بيئة العمل المادية والنفسية وهو أحد المصادر التي تتسبب في حوادث وأمراض عمل متنوعة جسدية ومنها ما هو نفسي، تنعكس آثارها سلباً على الفرد والمؤسسة.

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على المراجع المذكورة أعلاه

من خلال التعاريف المقدمة نستنتج أن ضغوط العمل هي: "مجموعة من المثيرات والمعوقات تواجه العاملين بالمؤسسة، التي بدورها تعرقل أدائهم الوظيفي، كما يمكن أن تؤدي إلى إجهاد نفسي وبدني، يؤثر سلباً على تحقيق أهداف المؤسسة".

حسب الباحثة "حنان العدوانى" تتشكل ضغوط العمل من 03 عناصر، وهي كالآتي: (العدوانى، 2015: 160)

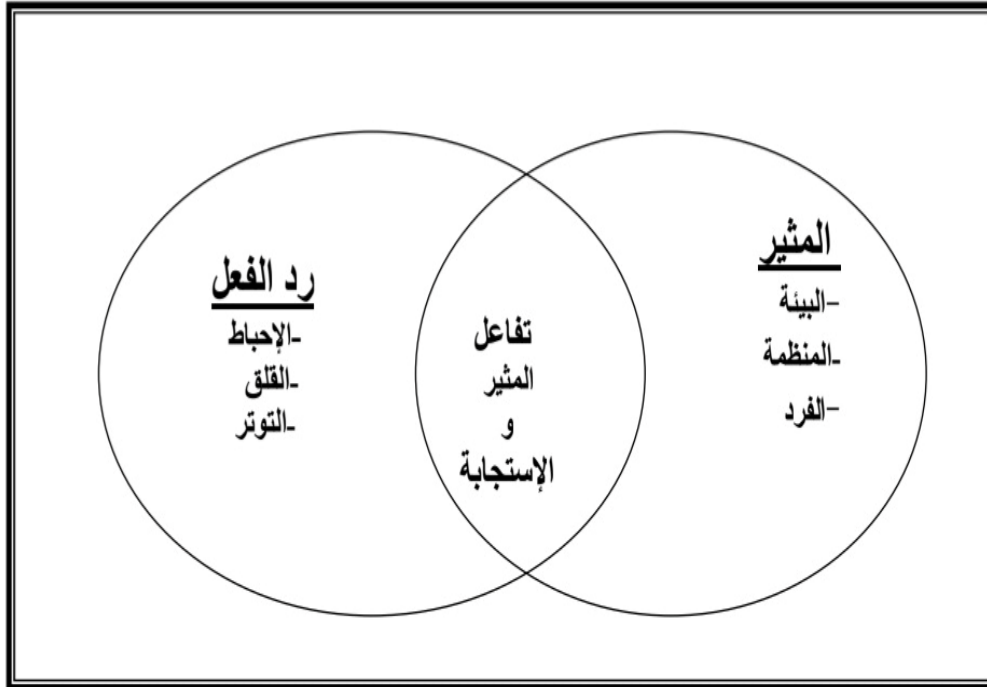
- التفاعل: يقصد بها التفاعل بين العوامل المثير للضغط والاستجابة له؛

- المثير: يحتوي على المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط، قد يكون مصدر هذا العنصر البيئة، أو المؤسسة، أو الفرد؛

- رد الفعل (الاستجابة): يمثل ردود الفعل النفسية والجسمية والسلوكية التي يبديها الفرد تجاه الضغط مثل: التوتر، القلق، الإحباط....

ويمكن تبسيط هذا الشرح في الشكل الموالي:

الشكل (04): عناصر ضغط العمل



المصدر: (العدوانى، 2015: 161)

2- خصائص ضغوط العمل: تختلف ضغوط العمل من مؤسسة لأخرى، حيث أن لهذه الأخيرة خصائص تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، ومنه فإن ضغوط العمل تختلف في خصائصها حسب كل مؤسسة، ولعل أهم خصائص ضغوط العمل ما يلي: (عوض الله، 2022: 24)

- الانتشار والديمومة: حيث أنها منتشرة بشكل دائم ومتواجدة في بيئات العمل بمختلف الأشكال فمثلاً: (ازدحام المكاتب، ارتفاع مستويات الضوضاء، زيادة الطلب من الجمهور...) كلها أوجه لضغوط العمل التي يمكن أن تؤثر سلباً على أداء العاملين؛

- درجة التأثير على العاملين: بحيث أن لضغوط العمل تأثيرين مختلفين على العاملين، فيمكن أن تكون ذات تأثير إيجابي ترفع من مستوى الجودة والمنافسة، ويمكن أيضاً أن تكون ذات تأثير سلبي تعرقل الاستقرار الوظيفي للعاملين وتزيد من توترهم وإرهاقهم؛

- ردة فعل الأفراد لضغوط العمل: هنا تختلف نظرة العاملين لضغوط العمل، فهناك من يراها فرصة لإثبات الذات والتحدي، في حين يعتبرها البعض الآخر سوء تقدير لمهاراتهم وطمس للتقدم والتطور والنجاح.

المطلب الثاني: مؤشرات وأنواع ضغوط العمل

إن ضغوط العمل ماهي إلا استجابة فردية لعوامل البيئة المحيطة به وانعكاسها عليه، هذه الانعكاسات تختلف من فرد لآخر وذلك حسب كفاءته، خبرته والمهام الملزم بها في عمله هذا ما استوجب تقسيم هذه الضغوط الى مجموعة من المؤشرات والأنواع.

1- مؤشرات ضغوط العمل: من المؤشرات التي يتم من خلالها التعرف على وجود ضغوط العمل في المؤسسة ما يلي: (خضير، 2022: 281)

- التأخر في الحضور للعمل؛

- انخفاض جودة المنتج؛

- غياب اللمسة الإبداعية للعاملين؛

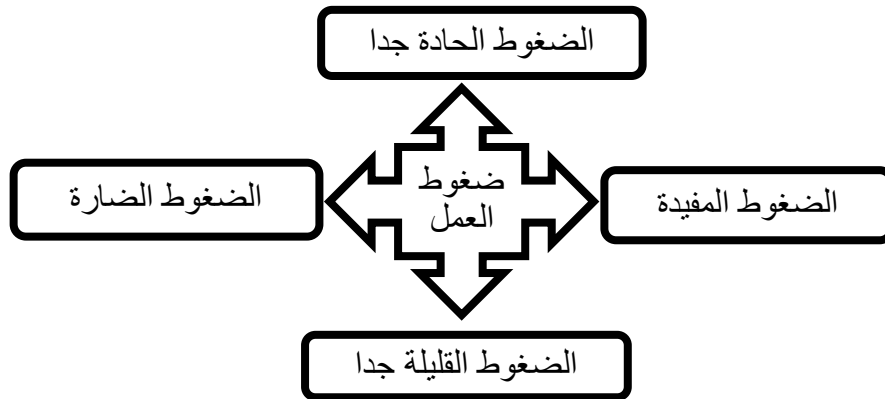
- التكاثر في العمل بدون أي تجديد أو إتقان؛

- انعدام المرونة في التعامل بين العاملين؛

- الغياب وعدم المواظبة؛

- ارتكاب أخطاء في العمل ونقص الإنتاجية كما وكيفا.

2- أنواع ضغوط العمل: وصل الباحثين إلى أنه هناك أربعة أنواع من ضغوط العمل هي: الضغوط الحادة جدا، الضغوط القليلة جدا، الضغوط المفيدة، والضغوط الضارة، وذلك حسب الشكل الآتي:

الشكل (05): أنواع ضغوط العمل

المصدر: (إبراهيم، 2009: 26)

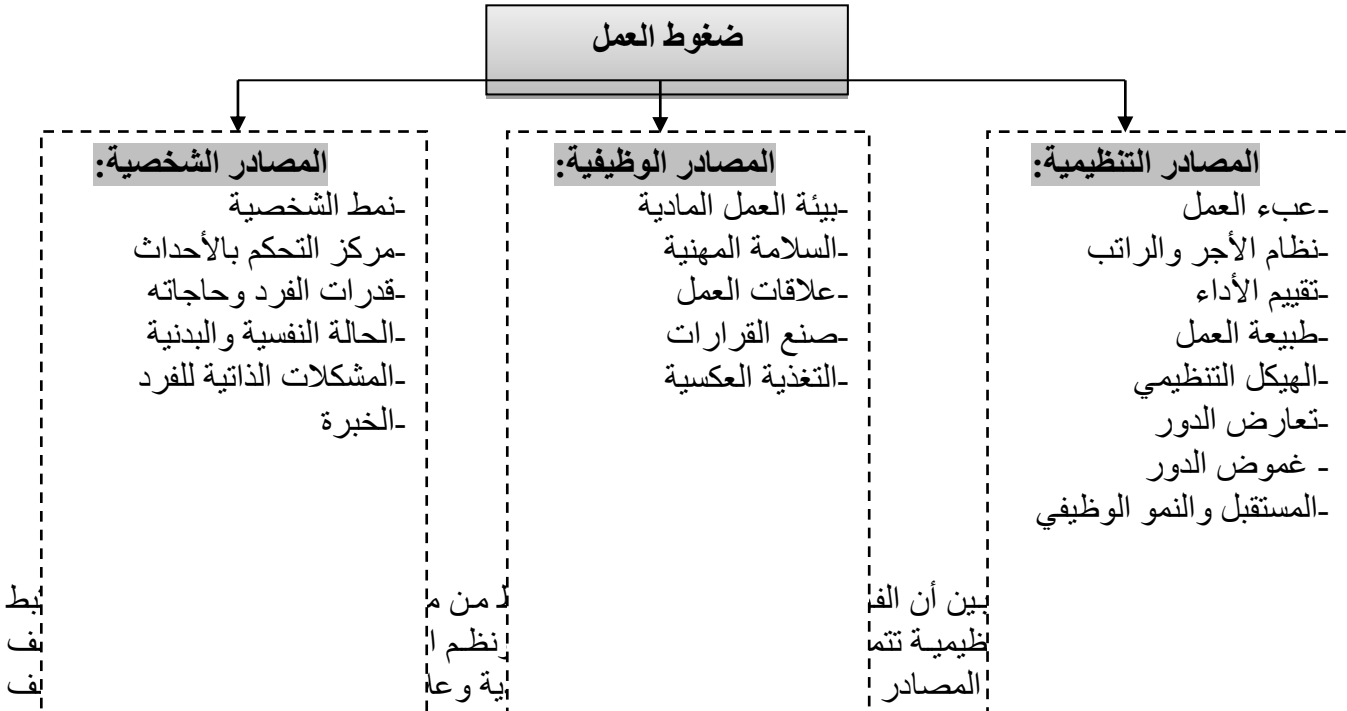
يتبين من الشكل أعلاه أنه يمكن لضغوط العمل أن تكون مفيدة تنفع الفرد والمؤسسة، حيث مصادفة العاملين لمشكلة ما يحفزهم على العمل والعطاء أكثر، وتزيد رغبتهم في النجاح وتحقيق مستوى أفضل من الإنتاجية. هذا كله وفق معدل محدد حيث إذا تجاوزت هذا المعدل المقبول أصبحت حادة وذات آثار سلبية على الفرد والمنظمة. كما أنه من الواجب على الفرد أن يقيم نوعا من التوازن بين أنواع الضغوط المختلفة لأن غياب مثل هذا التوازن يعتبر سببا رئيسيا في وقوع الكثير من الأفراد تحت وطأة الضغوط وآثارها السلبية، كما يتطلب التصدي لها قبل وقوعها وإدارتها السليمة وذلك عن طريق زيادة الضغوط النافعة التي تدفع الفرد أو المؤسسة إلى النمو والازدهار، والمحاولة للتقليل من الضغوط الضارة التي تعرض سلامة الفرد والمؤسسة للخطر (إبراهيم، 2009: 27).

المطلب الثالث: مصادر ومراحل ضغوط العمل

إن ضغوط العمل لا تأتي من تلقاء نفسها بل هي نتيجة لمجموعة من العوامل المختلفة، فمنها ما هو مرتبط بطبيعة الفرد أو العامل بحد ذاته، ومنها ما يرتبط بالمؤسسة نفسها. كما أن تعرض الفرد لضغوط العمل لا يتم مرة واحدة وإنما يمر عبر ثلاث مراحل بداية بمرحلة الإنذار وصولا لآخر مرحلة ألا وهي مرحلة الإنهاك.

1-مصادر ومسببات ضغوط العمل: تعددت تصنيفات المصادر المؤدية لضغوط العمل بحيث يمكن تقسيمها لثلاث مصادر رئيسية:مصادر تنظيمية، مصادر وظيفية تتعلق بالعمل، مصادر شخصية ترتبط بالفرد أو العامل بحد ذاته.فيما يلي شكل يفسر ويختصر هذه المصادر الثلاث:

الشكل(06): مصادر ضغوط العمل



في صنع القرار، وهناك مصادر مرتبطة بالموثوق نفسه من حيث تمت شخصيته وحالته النفسية ومشاكله الخاصة. أما أسباب ضغوط العمل فتتمثل فيما يلي: (أبو سالم، 2017: 43)

-الأسباب العامة في مجال العمل: تتضمن المشكلات التنظيمية، وقلة الموظفين أو عدم كفاءتهم، بالإضافة لساعات العمل الطويلة، وأهمها عدم الاستقرار وقد الأمن؛

- الأسباب المحددة في مجال العمل: تتضمن عدم وضوح الدور الذي سيقوم به الفرد، صراع الأدوار، عدم القدرة على التواصل واتخاذ القرارات الصائبة، وصعوبة إنجاز العمل؛

- الأسباب التي تتعلق بمهمة العمل نفسها: تتضمن صعوبة التعامل مع العملاء، تضاؤل فرص التدريب، التوحد العاطفي مع العملاء، والمسؤوليات التي لها علاقة بالعمل؛

- الأسباب المنزلية: تتضمن الضغط الذي يكون مصدره شريك الحياة أو الأمور العائلية أو الأطفال، وقد تكون هذه الأسباب أكثر تأثيراً على الفرد من باقي الأسباب، فوجود جو هادئ ومريح في المنزل يساعد في النجاح ويزيد من تكيف الإنسان مع حالات الضغط والتوتر المتسبب عن مصادر خارج المنزل.

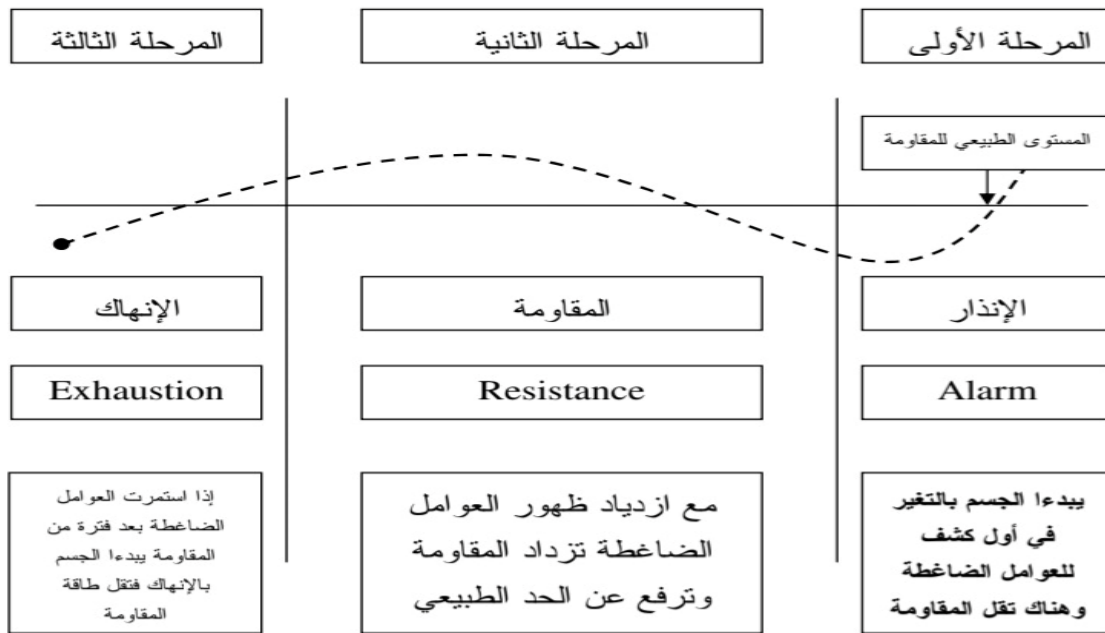
2- مراحل ضغوط العمل: لقد حدد الطبيب النفسي هانز سيلبي "Hans Seley" تعرض الفرد لضغوط العمل عبر ثلاث مراحل مميزة وهي كالآتي: (Seley, 1978: 35)

-مرحلة الإنذار أو التنبيه للخطر: هنا يتجهز فيها الفرد لمواجهة الخطر الذي يركبه وذلك بإفراز هرمونات مما يترتب عنها زيادة في سرعة ضخ الدم وزيادة نبضات القلب،يصاحب ذلك أيضا ارتفاع معدل السكر في الدم؛

-مرحلة المقاومة: هنا ينتقل الفرد للمقاومة وذلك من خلال محاولة إصلاح أي ضرر نتج عن المرحلة الأولى، مع الشعور بقلق والتوتر، إذا استطاع الفرد النجاح في التغلب على المشكلة فإن أعراض الضغط تزول؛

-مرحلة الإنهاك وإرهاق: تظهر هذه المرحلة في حالة فشل الفرد في التغلب على مسببات الضغط واستمر يعاني منها لفترة طويلة، هنا تضعف طاقة الفرد ويصبح غير قادر على المقاومة ومنه يتعرض لأمراض جسدية ونفسية جسيمة.

الشكل(07): مراحل ضغط العمل



المصدر: (Seley, 1978:36.)

المطلب الرابع: آثار ضغوط العمل واستراتيجيات مواجهتها

التعرض لضغوط العمل أصبح أمرا واقعا يهدد استقرار الأفراد والمنظمات على حد سوي، فالضغوط عادة لها آثار إيجابية وأخرى سلبية. هذه الأخيرة تنعكس على الأفراد ومنه تؤثر على السير الحسن للمؤسسة وتحقيق أهدافها، لهذا أصبح من الواجب البحث في حل وعلاج للحد من هذه الضغوط أو على الأقل للتخفيف من شدتها.

1- آثار ضغوط العمل: تنقسم آثار ضغوط العمل إلى آثار إيجابية وآثار سلبية، بحيث تتمثل الآثار الإيجابية فيما يلي: (قلية، 2005: 112)

-رفع مستوى الشعور بالرضا والثقة لدى العاملين، مما يساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي ومنه رفع مستوى الأداء والتميز لديهم؛

-تعتبر ضغوط العمل دافعا لمعالجة المشكلات التي تواجه العاملين في الوقت المناسبة مما ينتج عليه أداء العمل بكفاءة عالية؛

-تساعد ضغوط العمل في اكتشاف قدرات العاملين والكفاءات المتميزة لديهم، وذلك من خلال قياس قدرتهم على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل؛

-تساهم ضغوط العمل في تدعيم العلاقات الاجتماعية بين العاملين وذلك من خلال مساعدتهم لبعضهم البعض في التغلب على التحديات والمشكلات؛

-إثارة الدوافع القوية عند العامل وذلك من خلال القيام بالعمل وتحقيق متطلباته من أجل تحقيق الذات بالإضافة إلى تنمية المعارف لديهم.

أما الآثار السلبية لضغوط العمل فقسمت لمجموعتين:

- المجموعة الأولى: على مستوى الفرد، وهي ممثلة في الجدول الآتي:

الجدول (03): الآثار السلبية لضغوط العمل على مستوى الفرد

الآثار السلوكية	الآثار الجسدية	الآثار النفسية
-----------------	----------------	----------------

<p>-القلق المستمر ينتج عنه عدم التركيز والانتباه بالإضافة إلى حدوث خلل في الجهاز العصبي. -الاكتئاب نتيجة زيادة حدة الضغوط داخل المؤسسة.</p>	<p>-الصداع المستمر للأفراد. -ارتفاع ضغط الدم حيث أن هذا المرض لا يكون عادة لسبب عضوي، إنما ينتج عن عوامل نفسية مثل ضغوط العمل ويهدد حياة الفرد.</p>	<p>-الزيادة في التدخين بسبب القلق والتوتر الذي تولده تلك الضغوط. -تغيير عادات الأكل والشرب سواء كان ذلك بفقدان الشهية أو زيادة الرغبة في الأكل. -اضطرابات النوم يمكن أن يصاب الفرد نتيجة لتعرضه لضغوط العمل بالأرق، الكوابيس، والنعاس النهاري.</p>
---	---	--

المصدر: (إبراهيم، 2009: 29)

نلاحظ أن الآثار السلبية لضغوط العمل تؤثر مباشرة على الفرد سواء على سلوكه وعاداته أو نفسيته من خلال إصابته باضطرابات نفسية جسيمة.

- المجموعة الثانية: على مستوى المؤسسة

إن استمرار الضغوط يترتب عليه العديد من الآثار السلبية التنظيمية، من أهمها: (مصطفى، 2021: 15)

- تدني مستوى الإنتاج وانخفاض الجودة، وزيادة التكاليف المالية والبشرية، تكلفة التأخر عن العمل؛
- تشغيل عمال إضافيين، وتكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل، تكلفة عطل الآلات وإصلاحها، الغياب والتوقف عن العمل؛
- عدم الرضا الوظيفي، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين والاستياء من جو العمل، الغياب والتأخر المتكرر عن العمل، وارتفاع معدل الشكاوى والتظلمات من قبل العاملين؛
- عدم اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب من قبل المستويات الإدارية، وسوء العلاقات بين العاملين داخل المؤسسة، وعدم الاتصال بين العاملين والإدارات بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات؛
- الشعور بالفشل لعدم تحقيق الأهداف من قبل العاملين، والتسرب الوظيفي، والوقوع في حوادث صناعية نتيجة عدم التركيز على العمل.

2- استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل: استراتيجيات مواجهة وتخفيف ضغوط العمل هي عبارة عن مجموعة من الطرق والأساليب التي تساعد الفرد على التخفيف من حدة ضغوط العمل التي يتعرض لها داخل المؤسسة، وتنقسم إلى: (عوض الله، 2022: 38)

- استراتيجيات فردية:

- التوجه إلى الله في مواجهة الهموم والضغوط: يعد جزء من العلاج النفسي والطبي لذا يجب دائما على الفرد أن يتقي الله في عمله وأن يتوجه له بالدعاء؛
 - الاسترخاء والتأمل: ذلك بالابتعاد عن المكان الذي يشكل هذه الضغوط بحيث إذا قام الفرد بالاسترخاء لمدة (15-20) دقيقة يوميا فإنه يشعر بالهدوء والطمأنينة؛
 - الحمية والتمارين الرياضية: فإنها تساعد الجسم على تلقي آثار التوتر ومقاومته بصورة صحيحة؛
 - القبول والدعم الاجتماعي: المساندة في بيئة العمل تساعد في التأقلم وتفريغ الهموم والمتاعب.
- استراتيجيات تنظيمية: يقصد بها مجموعة الأساليب والطرق التي تستطيع المؤسسة تنفيذها للتخفيف من ضغوط العمل منها:

- تحسين عمليات الاختيار والتعيين: بحيث تعد فعالة حين تحقق موائمة وانسجام بين سمات الشخص ومتطلبات الوظيفة. ويجب إعطاء اهتمام لنمط السلوك A ونمط السلوك B من الأشخاص بحيث النمط الأول أكثر ملائمة للأعمال التي تتطلب مجهودا كبيرا، في حين النمط الثاني فيلائم الأعمال التي تتطلب دراية وحكمة؛
- إعادة النظر في تصميم الأعمال: يجب إعادة تصميم الوظائف التي يعاني منها العاملون التي تؤدي إلى زيادة ضغوط العمل، بحيث يجب تحسين الجوانب الذاتية لكي تقدم لموظفيها مسؤوليات واستقلالية ومشاركة في اتخاذ القرارات؛

- تحسين الاتصالات: العمل على تفعيل الاتصالات من أجل توضيح المسؤوليات والمهام بالتالي التقليل من الغموض وتعارض الأدوار، حيث هذا الأخير يرفع من نسبة التوتر والقلق؛
- إيجاد مناخ تنظيمي مؤازر للأفراد: ذلك بتصميم هيكل تنظيمي جديد من شأنه إتاحة الجو الملائم الذي يعطي للأفراد أكبر قدر من اللامركزية والمشاركة وتفويض السلطة.

المطلب الخامس: أثر الإدارة الذاتية في تخفيف ضغوط العمل

للإدارة الذاتية أهمية كبرى في التخفيف من ضغوط العمل بالنسبة للمؤسسات والعاملين فيها، حيث هناك ارتباط وثيق بين الإدارة الذاتية وتخفيف الإرهاق النفسي والجسدي الناتج عن ضغوط العمل، كما تساهم أيضا في تحقيق رفاهية العمل، الأمر الذي يزيد من الإنتاجية والفعالية والجودة.
فإن الإدارة الذاتية تخفف ضغوط العمل من خلال:

- 1-رفع مستوى المشاركة في العمل، وخفض الإرهاق الناتج عن ضغط العمل؛
- 2-شعور الموظفين الذين يتمتعون بالإدارة الذاتية بضغط أقل، وبإمكانية التعافي والتغلب عن هذه الضغوط؛
- 3-يعتبر التسلسل الهرمي في العمل حاجزا لمشاركة الأفراد والذي يعتبر مؤشر على ضغوط العمل، والإدارة الذاتية تلعب دورا هاما في التخفيف من ذلك باعتمادها على اللامركزية؛
- 4-منح الموظفين مجالا للإدارة الذاتية يعزز استقلاليتهم وثقتهم بأنفسهم مما يدفعهم نحو الإبداع في العمل وزيادة الإنتاجية(عوض الله، 2022: 41).

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للإدارة الذاتية وضغوط العمل

يتضمن هذا المبحث الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية التي تناولت متغيري الدراسة الحالية الإدارة الذاتية وضغوط العمل، بالإضافة للقيمة المضافة لدراستنا الحالية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة

تم الاطلاع على عدد من الدراسات العربية والأجنبية السابقة، من أجل تكوين فكرة واضحة عن الموضوع ورسم مسار للدراسة الحالية بهدف الاستفادة منها. تجدر الإشارة إلى أنه تم عرض هذه الدراسات من الأحدث إلى الأقدم.

1-الدراسات العربية:

-دراسة أحمد زكي محمود عوض الله(2022): بعنوان"أثر تطبيق الإدارة الذاتية على تخفيف ضغوط العمل في ظل أزمة كورونا لدى موظفي مصلحة مياه بلديات الساحل في قطاع غزة"، وهي عبارة عن رسالة ماجستير من الجامعة الإسلامية بغزة، هدفت للتعرف على أثر الإدارة الذاتية في التخفيف من ضغوط العمل لمعامل مصلحة مياه بلديات الساحل في ظل جائحة كورونا باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، بلغت عينة الدراسة 246 موظف وتم استرجاع جميع الاستبيانات وكانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي.توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين الإدارة الذاتية وتخفيف ضغوط العمل، بالإضافة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الذاتية ببعديها (الإبداع والابتكار لدى العاملين، والعمل التشاركي الجماعي)، بينما بعدي (اتخاذ القرار والتنظيم الإداري) لم يكن لهما أثر ذو دلالة إحصائية، وأن التغيير في ضغط العمل يمكن تفسيره من خلال أبعاد الإدارة الذاتية،أوصت الدراسة بضرورة تعزيز إدارة مصلحة مياه بلديات الساحل في قطاع غزة للممارسات والأنشطة التي تنمي الإدارة الذاتية، مع ضرورة الاهتمام بموضوع الإدارة الذاتية وتخفيف ضغوط العمل.

دراسة تلي سعيدة، محسن عواطف، ميموني صابرين (2022): تحت عنوان "أثر ضغوط العمل على مشاركة المعرفة لدى أطباء المؤسسة العمومية الاستشفائية بگرداية"، وهي عبارة عن مقال منشور في مجلة العلوم الإدارية، هدفت للتعرف على أثر ضغوط العمل في مشاركة المعرفة لدى الأطباء بالمؤسسة الاستشفائية بگرداية، حيث أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من 42 طبيب باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة. توصلت الدراسة إلى أن مستوى كل من ضغوط العمل ومشاركة المعرفة لدى الأطباء مرتفع، مع وجود علاقة تأثير معنوي بين ضغوط العمل كمتغير مستقل ومشاركة المعرفة كمتغير تابع. أهم ما أوصت به الدراسة هو ضرورة تعزيز روح المبادرة لدى العاملين ودفعهم للتفكير في حلول للمشاكل التي تواجههم، رفع مستوى الوعي لدى العاملين بأهداف المستشفى وسبل الوصول إلى تحقيق هذه الأهداف ودور كل فرد في تنفيذ هذه الخطة.

دراسة نسيم بوقال (2021): بعنوان "الإدارة الذاتية كمرتكز للنجاح المستدام في المنظمات المعاصرة دراسة حالة نموذج الهولوكراسي في شركة زابوس"، وهي عبارة عن مقال منشور في مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، هدفت الدراسة للتعرف على مدى أهمية ومساهمة نموذج الإدارة الذاتية في تحسين مستوى النجاح في المنظمات المعاصرة، والتركيز على حتمية تبني المنظمات للإدارة الذاتية حيث هذه الأخيرة طبقت على العديد من المنظمات الرائدة مثل شركة زابوس. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها مساهمة نموذج الإدارة الذاتية في تحقيق

الشركة لمستوى باهر من التميز، والنمو المستدام ودوره في المحافظة على مركزها الريادي لفترة زمنية طويلة.

دراسة المطيري (2020): بعنوان "تفعيل الشراكة المجتمعية كأحد مجالات الإدارة الذاتية في ضوء بعض الخبرات العالمية"، وهي عبارة عن مقال منشور في مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية. هدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى ممارسة المدارس بمدينة القصيم للشراكة المجتمعية، والتعرف على معوقات ممارسة قائدات المدارس بمدينة القصيم للشراكة المجتمعية، اعتماداً على الاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة عشوائية من قائدات المدارس الثانوية بالمدينة حيث بلغ عددهن 85 قائدة. توصلت الدراسة إلى أن أفراد الدراسة يرون أن درجة ممارسة قائدات المدارس بمدينة القصيم للشراكة المجتمعية متوسطة، وأن أفراد الدراسة يرون أن هناك معوقات لممارستهن الشراكة المجتمعية، وأبرز هذه المعوقات قلة تفويض عملية اتخاذ القرار، ضغوط العمل والتي تمنع أولياء الأمور من زيارة أبنائهم في المدرسة. بناء على هذه النتائج أوصت بأهمية تهيئة البيئة المدرسية المجتمعية القائمة على الشراكة والالتزام، مما يزيد من الإحساس بالجدارة بين المشاركين.

دراسة عطير والقاسم، (2019): بعنوان "درجة تطبيق الإدارة الذاتية في العمل الإداري بجامعة فلسطين التقنية خضوري"، وهي عبارة عن مقال منشور في مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية. هدفت إلى كشف درجة تطبيق الإدارة الذاتية في العمل الإداري في جامعة فلسطين التقنية خضوري، والتعرف على واقع الإدارة الذاتية في جامعة خضوري والمقترحات الخاصة بدعمها وأيضا التعرف على أثر متغيرات الجنس، الوظيفة، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة في تطبيق الإدارة الذاتية، حيث اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث قام بتوزيعها على 143 من الإداريين في الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها مستوى تطبيق الإدارة الذاتية محدود، كما أنه هناك فروق في درجة تطبيق الإدارة الذاتية تعزى إلى متغير الوظيفة لصالح رئيس القسم، وعدم وجود فروق بين متغير الجنس، المؤهل العلمي وسنوات الخدمة. كما أوصت بالعمل على تطوير النظام الإداري في جامعة فلسطين التقنية خضوري بحيث يسمح بتفويض الصلاحيات وتسهيل تطبيق الإدارة الذاتية.

دراسة علي محمد العزي (2019): تحت عنوان "تطبيق الإدارة الذاتية في المدرسة اليمنية في ضوء أقل الممارسات"، وهي عبارة عن مقال منشور في مجلة دراسات في التعليم العالي. هدفت للوصول إلى كيفية مواجهة مشكلات الإدارة التقليدية في المدرسة اليمنية في ضوء أفضل الممارسات لدى الدول المتقدمة وهنا اعتمدت الدراسة على دولتي الولايات المتحدة الأمريكية، وكندا، وقد استخدمت أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، واستخلصت الدراسة نتائج أهم وأفضل الممارسات وقدمت الدراسة تصورا للتحويل نحو الإدارة الذاتية فيا لمدرسة اليمنية من خلال توظيف أفضل الممارسات، وبوجه خاص من حيث هذه المهام؛ تعزيز دور المجالس المدرسية في عملية اتخاذ القرارات المدرسية، تعزيز دور المدرسة في برامج الشراكة المجتمعية، ثم بيان أهم آليات تفعيل هذا التصور.

2- الدراسات الأجنبية:

دراسة (Taghi & Noroozi, 2018) بعنوان:

"Relationship between Self-Management Strategy and Self-Efficacy among Staff of Ardabil Disaster and Emergency Medical Management Centers".

"العلاقة بين استراتيجيات الإدارة الذاتية والاكتماء الذاتي بين موظفي مرضى أردبييل ومراكز إدارة الطوارئ الطبية"، وهي عبارة عن مقال منشور في مجلة الصحة في حالات الطوارئ والكوارث الفصلية. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين استراتيجيات الإدارة الذاتية والفعالية الذاتية للطوارئ، بحيث تم التركيز فيها على دور الضغوط الوظيفية وسلوك السلامة، تمت الاستعانة بالاستبانة لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من 200 موظفا ممن يعملون في أقسام الطوارئ. كانت أبرز النتائج المتوصل إليها هي وجود علاقة سلبية بين ضغوط العمل والإدارة الذاتية، وهناك علاقة إيجابية سلوك الأمان والإدارة الذاتية مع الكفاءة الذاتية وكما أن الضغط الوظيفي وسلوك السلامة لهما دورا وسيطا بين الإدارة الذاتية والفعالية الذاتية في حالة الطوارئ.

-دراسة (Shalan & Seed, 2018) بعنوان:

"The role of work pressure in self-management study of the views of sample of faculty members at the University of Baghdad".

"دور ضغط العمل في الإدارة الذاتية دراسة آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة بغداد"، وهي عبارة عن مقال منشور في المجلة العلمية الأكاديمية العراقية. هدفت هذه الدراسة إلى اختبار علاقة وتأثير ضغوط العمل على أبعادها كمتغير مستقل في أبعاد الإدارة الذاتية، وأي مصادر العمل تؤثر على الذات، باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من 306 معلم ومعلمة من كليات جامعة بغداد، بحيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ضغوط العمل والإدارة الذاتية.

-دراسة (Singh & Jain, 2017) جاءت بعنوان:

"Efficacy of self-management techniques in reducing perceived occupational stress among nursing staff".

"فاعلية تقنيات الإدارة الذاتية في تقليل الإجهاد المهني الملحوظ لدى طاقم التمريض" وهي عبارة عن مقال منشور في المجلة الهندية لعلم النفس. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة فعالية تقنيات الإدارة الذاتية كمدخل في تقليل مستوى الإجهاد لدى طواقم التمريض، باستخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات حيث تكونت عينة الدراسة من 40 ممرضا من العاملين في مشفى جايبور راجستان. وصلت الدراسة إلى أن إدخال تقنيات الإدارة الذاتية كبرنامج تدخل أدى إلى تقليل التوتر لدى عينة الدراسة.

-دراسة (Gershon et al, 2002) بعنوان: "Work stress in aging police officer"

"أثر ضواغط العمل النفسية والاجتماعية على الصحة والسلامة عند العمال الكبار سنا"، وهي عبارة عن مقال منشور في مجلة جامعة كولومبيا بأمريكا الجنوبية، كلية أمريكا للطب المهني والبيئي. هدفت هذه الدراسة إلى تحسين مستوى فهمنا لأثر ضغوط العمل النفسية والاجتماعية لدى الكبار سنا، باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تكونت عينة الدراسة من 105 عامل تتراوح أعمارهم في الخمسين عاما، توصلت الدراسة إلى أن العاملين الكبار في السن والذين يكونون تحت ضغط عال هم في خطر مرتفع لحدوث المشاكل الصحية.

المطلب الثاني: التعليق على الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة، تبين أن هناك نقاط تشابه ونقاط اختلاف مع الدراسة الحالية، بالإضافة لندرة الدراسات التي جمعت بين المتغيرين حيث أن أغلبية الدراسات السابقة ركزت على أحد المتغيرين فقط، كما أنه لا توجد دراسة في البيئة الجزائرية بحثت في العلاقة بين متغيري الدراسة في مؤسسة اقتصادية، والجدول الآتي يوضح ما جاءت به دراستنا مقارنة بالدراسات السابقة:

جدول (04): التعليق على الدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	الفجوة البحثية
-بحثت في الإدارة الذاتية كمتغير متغير مستقل في معظم الدراسات وكمتغير تابع في دراسة واحدة، ولم يكن مجال التطبيق مؤسسات اقتصادية.	- تشابهت مع الدراسات السابقة في اتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أداة الاستبيان.	-قلة الدراسات الأكاديمية التي جمعت بين متغيري الدراسة (الإدارة الذاتية وضغوط العمل).
-ارتبطت بمتغيرات أخرى مع	-هدفت إلى الكشف عن أثر تطبيق الإدارة الذاتية في تخفيف ضغوط العمل للعاملين بمؤسسة إنتاج	-مجال دراستنا الحالية هو مؤسسة اقتصادية بينما الدراسات السابقة فاعتمدت على التطبيق في

<p>(مؤسسات خدمتية، تعليمية، أمنية). -لا توجد دراسة في البيئة الجزائرية بحثت في أثر تطبيق الإدارة الذاتية في تخفيف ضغوط العمل بمؤسسة اقتصادية. - مفهوم تطبيق الإدارة الذاتية غير معروف بالمؤسسة رغم تطبيق بعض أبعادها.</p>	<p>الكهرباء (سونلغاز-سكيدة). -اعتمدت على أربعة أبعاد وهي: التنظيم الإداري، العمل الجماعي التشاركي، اتخاذ القرار، الإبداع والابتكار لدى العاملين. -بحثت في واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مؤسسة إنتاج الكهرباء (سونلغاز-سكيدة)، وأبرز الضغوط التي تواجه موظفيها أثناء العمل. -توصلت لوجود علاقة طردية موجبة بين الإدارة الذاتية وتخفيف ضغوط العمل، كما أن الإدارة الذاتية تؤثر بأبعادها في تخفيف ضغوط العمل.</p>	<p>الإدارة الذاتية مثل (الاكتفاء الذاتي، الشراكة المجتمعية، العمل الإداري، الإجهاد المهني). -بحثت في ضغوط العمل كمتغير مستقل في معظم الدراسات، ولم يكن مجال تطبيقها مؤسسات اقتصادية. -ارتبطت بمتغيرات أخرى مع ضغوط العمل مثل (الصحة والسلامة، مشاركة المعرفة). -أجريت هذه الدراسات في بيئة عربية أو أجنبية أو محلية.</p>
---	--	--

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الدراسات السابقة

من خلال الجدول تجدر الإشارة إلى أنه يمكن الاستفادة من الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية في إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية، ورسم مسار للدراسة الحالية والمساعدة في إعداد أداة الدراسة، بالإضافة إلى أنه يمكن مقارنة نتائج الدراسات السابقة بنتائج الدراسة الحالية للوقوف على مواطن التشابه والاختلاف بينهما. أما ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فإنها تهدف لإبراز أثر تطبيق الإدارة الذاتية في تخفيف ضغوط العمل لدى العاملين بمؤسسة إنتاج الكهرباء (سونلغاز-سكيدة).

خلاصة الفصل:

الإدارة الذاتية جاءت بتفويض الصلاحيات وتمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات لتخفيف ضغوط العمل لديهم وتحقيق مرونة سيرورة العمل خاصة في الأعمال الروتينية كل هذا لتحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها، فالإدارة الذاتية تهدف وتوسع دوما إلى زيادة كفاءة الإدارة في حد ذاتها من خلال تطبيق الهيكل التنظيمي اللامركزي وتحسين السمعة عن طريق زيادة الشفافية بتفويض الصلاحيات لدى المرؤوسين فهي تقوم على عدة مبادئ وتتم بمجموعة مراحل تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة عن طريقها كل هذا يصب بالطبع لصالح العمال في تخفيف ضغوط العمل عليهم ومواجهة معوقات النجاح لديهم.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية للإدارة الذاتية وضغوط العمل
بمؤسسة إنتاج الكهرباء (سونلغاز - سكيكدة)

تمهيد:

بعد التعرف فعلاً على الجوانب النظرية الخاصة بالإدارة الذاتية وضغوط العمل وجعلنا دعماً لها بدراسة ميدانية، حيث قمنا بفهم مؤسسة إنتاج الكهرباء (سونلغاز-سكيدة) وهي مؤسسة اقتصادية نشأت في الأساس لإنتاج الكهرباء، وذلك لمعرفة أثر تطبيق الإدارة الذاتية في تخفيف ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون.

حيث اعتمدنا في جمع البيانات على الاستبيان وتحليل النتائج ومناقشتها بواسطة برنامج SPSS V21 الذي يسمح باختبار فرضيات الدراسة ومنه الإجابة عن الإشكالية المطروحة. قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين كما يلي:
المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة.
المبحث الثاني: تحليل البيانات وتفسيرها واختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

نتناول في هذا المبحث وصفاً دقيقاً للطريقة والإجراءات المتبعة في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة وخطوات التحقق من صدقها وثباتها، إضافة إلى الطرق الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

المطلب الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

هنا تم الإشارة للمؤسسة محل الدراسة، ومجتمع الدراسة والعينة المأخوذة منه ومنهج الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

1- الطريقة المستخدمة في الدراسة: نتعرف هنا على المؤسسة محل الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها كالاتي:

- تعريف بالمؤسسة محل الدراسة: وحدة إنتاج الكهرباء (سونلغاز-سكيدة) هي فرع من فروع مؤسسة سونلغاز تعمل على إنتاج الكهرباء والغاز. اسمها المعنوي الحالي هو: "الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء" اختصاره (SPE)، تم تدشين معمل التوليد الكهربائي لمدينة سكيدة يوم 19 جوان 1972، من مهامها: توليد الكهرباء ليتم نقله وتوزيعه.

-مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من 180 عاملاً بمؤسسة (SPE) موزعة حسب التخصصات والمؤهلات العلمية لكل فرد، تم اختيار عينة طبقية ميسرة مكونة من 80 عاملاً من المجتمع الأصلي وذلك للوصول إلى أدق النتائج، الجدول الآتي يوضح معدل توزيع الاستبيانات:

الجدول (05): معدل توزيع الاستبيان على عينة الدراسة

النسبة المئوية	العدد	الاستبيانات
100%	80	الموزعة
87.5%	70	المسترجعة
12.5%	10	غير المسترجعة
05%	04	غير الصالحة للتحليل
82.5%	66	الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الباحثين

2- الأدوات المستخدمة في الدراسة:

- أداة جمع البيانات: تم إعداد الاستبيان الخاص بدراستنا بناء على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع دراستنا الحالية، ومن أجل اعتماده كأداة للدراسة الميدانية تم عرضه على الأستاذ المشرف عدة مرات لنتقيحه والمصادقة عليه والوصول للنسخة النهائية التي توزع على عينة الدراسة، وهو موضح في الملحق رقم 01 يتضمن المحاور الآتية:

المحور الأول: متعلق بالمعلومات الشخصية والوظيفية وتتمثل في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية، سنوات الأقدمية.

المحور الثاني: متعلق بـ "الإدارة الذاتية": يحتوي على 27 عبارة، قسمت على الأبعاد كما يلي:

التنظيم الإداري: يضم العبارات [1-7]، العمل الجماعي التشاركي: يضم العبارات [8-14]، اتخاذ القرار: يضم العبارات [15-20]، الإبداع والابتكار لدى العاملين: يضم العبارات [21-27]

المحور الثالث: متعلق بـ " مؤشرات تخفيف ضغوط العمل": يحتوي على 16 عبارة تتوافق مع موضوع الدراسة. - منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة متغيرات الدراسة، ومعالجة البيانات المتحصل عليها بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS V21، مع الاستعانة بعدة أساليب إحصائية للتحليل نذكر منها:

- أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك بهدف تحديد آراء عينة الدراسة مما يسهل المقارنة والتحليل واستخلاص النتائج، تم استخدام كل من: أسلوب التكرارات، أسلوب النسب المئوية، أسلوب المتوسطات الحسابية، أسلوب الانحرافات المعيارية؛

- معامل الارتباط بيرسون: من أجل اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة (الاستبيان) بحيث يجب أن تكون قيمة موجبة؛

- معامل ألفا كرومباخ (Alpha cronbach): عبارة عن مؤشر يقيس درجة ثبات أداة الدراسة الميدانية، يأخذ قيمة تتراوح بين (0 و1)، في حالة عدم وجود ثبات في البيانات المستخرجة من الاستبيان الموزع على عينة الدراسة فإن قيمته تؤول إلى الصفر، أما في الحالة العكسية فإن قيمته تؤول إلى الواحد (1)، إذا ساوت قيمته 60% أو أكثر يمكن الحكم بالثبات على أداة الدراسة؛

- اختبار التوزيع الطبيعي، والاختبار الإحصائي (T test) الذي يستعمل من أجل اختبار الفرضيات؛

- الوزن المرجح لمقياس ليكارث الخماسي: وهو كالاتي:

الجدول (06): أوزان الاستجابات حسب مقياس ليكارث الخماسي

الرقم	العبارة	المتوسط المرجح	درجة الموافقة
1	غير موافق بشدة	[1.80-1]	منخفضة جدا
2	غير موافق	[2.60-1.81]	منخفضة
3	محايد	[3.40-2.61]	متوسطة

الفصل الثاني الدراسة الميدانية للإدارة الذاتية وضغوط العمل بمؤسسة إنتاج الكهرباء (سونلغاز-سكيكدة)

مرتفعة	[4.20-3.41]	موافق	4
مرتفعة جدا	[5-4.21]	موافق بشدة	5

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V21

بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) مقياس ترتيبي، والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن الأوزان (غير موافق بشدة= 1، غير موافق= 2، محايد= 3، موافق= 4، موافق بشدة= 5)، يمكننا حساب المتوسطات المرجحة الخاصة بمقياس ليكارت الخماسي.

المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان

يقصد بصدق الاستبيان التأكيد فيما إذا كان الاستبيان فعلا يقيس ما يهدف إليه، أما ثبات الاستبيان فيقصد به أن يعطي الاستبيان النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة وفي نفس الظروف.

1- صدق الاستبيان: من الطرق التي يمكن من خلالها التأكيد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان هي قياس مدى الارتباط بين الأسئلة والبعد، وبين الأبعاد والمحور، وبين المحاور والاستبيان الكلي، وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون كما يلي:

- **الصدق البنائي لمحور الإدارة الذاتية:** يتم قياس الصدق الداخلي لمحور الإدارة الذاتية من خلال قياس اتساق عبارات أبعاد الإدارة الذاتية كما يلي:

البعد الأول: التنظيم الإداري

الجدول (07): الصدق البنائي لعبارات التنظيم الإداري

العبرة	01	02	03	04	05	06	07
معامل الارتباط	0.387	0.607	0.424	0.567	0.536	0.636	0.358
مستوى الدلالة	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.003

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V21

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات التنظيم الإداري تتراوح بين [0.358 و 0.636] وهي موجبة، كما أنها دالة إحصائيا عند 0.01 مما يدل أن عبارات هذا البعد تقيس فعلا مفهوم التنظيم الإداري.

البعد الثاني: العمل الجماعي التشاركي

الجدول (08): الصدق البنائي لعبارات العمل الجماعي التشاركي

العبرة	08	09	10	11	12	13	14
معامل الارتباط	0.624	0.703	0.668	0.797	0.735	0.748	0.652
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V21

من خلال الجدول يتبين أن قيم معامل الارتباط لعبارات العمل الجماعي التشاركي تتراوح بين [0.624 و 0.797] وهي موجبة ومرتفعة، كما أنها دالة إحصائيا عند 0.01، مما يدل أن عبارات هذا البعد تقيس فعلا مفهوم العمل الجماعي التشاركي.

البعد الثالث: اتخاذ القرار

الجدول (09): الصدق البنائي لعبارات اتخاذ القرار

العبرة	15	16	17	18	19	20
معامل الارتباط	0.376	0.634	0.565	0.727	0.703	0.738
مستوى الدلالة	0.002	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V21

من خلال الجدول يتبين أن قيم معامل الارتباط لعبارات اتخاذ القرار تتراوح بين [0.376 و 0.738] وهي موجبة ومرتفعة، كما أنها دالة إحصائيا عند 0.01، مما يدل أن عبارات هذا البعد تقيس فعلا مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار.

البعد الرابع: الإبداع والابتكار لدى العاملين

الجدول (10): الصدق البنائي لعبارات الإبداع والابتكار لدى العاملين

العبرة	21	22	23	24	25	26	27
معامل الارتباط	0.547	0.755	0.544	0.818	0.802	0.656	0.731
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V21

من خلال الجدول ليتبين أن قيم معامل الارتباط لعبارات الإبداع والابتكار لدى العاملين تتراوح بين [0.544 و 0.818] وهي موجبة ومرتفعة جداً، كما أنها دالة إحصائياً عند 0.01، مما يدل أن عبارات هذا البعد تقيس فعلاً مفهوم الإبداع والابتكار لدى العاملين.

- الصدق البنائي لمحور مؤشر تخفيف ضغوط العمل: وهو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (11): الصدق البنائي لمؤشرات تخفيف ضغوط العمل

العبرة	28	29	30	31	32	33	34	35
معامل الارتباط	0.577	0.662	0.558	0.697	0.687	0.720	0.732	0.813
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
العبرة	36	37	38	39	40	41	42	43
معامل الارتباط	0.559	0.574	0.681	0.626	0.551	0.572	0.532	0.161
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.196

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V21

من خلال الجدول يتبين أن قيم معامل الارتباط لعبارات مؤشرات تخفيف ضغوط العمل تتراوح بين [0.161 و 0.813] وهي موجبة ومرتفعة، كما أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، مما يدل أن عبارات هذا البعد تقيس فعلاً مفهوم تخفيف ضغوط العمل، باستثناء العبرة الأخيرة فهي غير دالة إحصائياً.

- الصدق البنائي للاستبيان الكلي:

الجدول (12): الصدق البنائي لمحاور الاستبيان

المحاور	الإدارة الذاتية	مؤشرات تخفيف ضغوط العمل
معامل الارتباط	0.910	0.944
مستوى الدلالة	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V21

من خلال الجدول ليتبين أن قيم معامل الارتباط لعبارات الإدارة الذاتية وعبارات ضغوط العمل هي على التوالي 0.910 و 0.944 وهي موجبة ومرتفعة جداً، كما أنها دالة إحصائياً عند 0.01، مما يدل أن عبارات المحاور الاستبيان تقيس فعلاً مفهومي الإدارة الذاتية وضغوط العمل.

2- ثبات الاستبيان: معامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين [0-1]، وكلما اقترب معامل الثبات من الواحد (01) كان الثبات مرتفعاً.

الجدول (13): ثبات الاستبيان

المحور	الإدارة الذاتية	مؤشرات تخفيف ضغوط العمل	الكلي
العبارات	[27-1]	[43-28]	[43-1]
معامل الثبات (ألفا كرومباخ)	0.897	0.882	0.934

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V21

يشير هذا الجدول إلى قيمة معامل ألفا كرومباخ لمحوري الاستبيان، حيث يتضح أنها بلغت قيمة عالية مما يعبر عن درجة ثبات مرتفعة، وبلغت قيمة ألفا كرومباخ لكامل الاستبيان 0.934 وهي قيمة عالية جداً مما يطمئن على استخدام الاستبيان بكل ثقة، وعند إعادة توزيعه على نفس العينة فإن 93.4% من الأفراد سيجيبون بنفس الإجابة.

المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي:

للتأكد من مصداقية التحليلات والتفسيرات يجب التأكد أولاً من خضوع المجتمع لاختبار التوزيع الطبيعي، وذلك عن طريق اختبار كولمجروف-سمرنوف، فإذا كان أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً.

الجدول (14): اختبار كولمجروف-سمرنوف

المحور	الإدارة الذاتية	مؤشرات تخفيف ضغوط العمل	الكلي
القيمة z	0.875	1.019	0.813
مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية sig)	0.428	0.250	0.524
نتيجة الاختبار	التوزيع الطبيعي	التوزيع الطبيعي	التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V21

بما أن قيمة (sig) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لجميع المحاور، فإن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً.

المبحث الثاني: تحليل البيانات وتفسيرها واختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا المبحث تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة وذلك عن طريق الوصف الإحصائي لها وفق البيانات الشخصية ومحاور الدراسة بالإضافة إلى اختبار الفرضيات وتفسيرها.

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية

يهدف هذا المطلب إلى التعرف على البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتمثلة في:

-**الجنس:** أفراد عينة الدراسة موزعين حسب طبيعة جنسهم كالآتي:

الجدول (15): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسب المئوية
أنثى	17	25.8%
ذكر	49	74.2%
المجموع	66	100%

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V21

يتبين من الجدول أن أغلب أفراد عينة الدراسة ذكور، هذا راجع لمجموعة من العوامل نذكر منها: طبيعة العمل في المؤسسة والذي يتطلب الكفاءة التقنية أكثر منها الإدارية، بالإضافة لطبيعة الأشغال التي تقوم بها المؤسسة والتي تتطلب جهداً بدنياً أكبر، الدوام الليلي، الخرجات الميدانية والعمل تحت المخاطر (الكهرباء والغاز) مما يتطلب توفر الاستعداد لهذا نجد الذكور أكثر من الإناث.

-**العمر:** يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب السن كما هو موضح في الشكل الآتي:

الجدول (16): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسب المئوية
أقل من 30 سنة	3	4.5%
من [30-40] سنة	18	27.3%
من [41-51] سنة	25	37.9%
من 52 سنة فأكثر	20	30.3%

المجموع	66	% 100
---------	----	-------

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V21

يتبين من الجدول أن المؤسسة تغلب عليها فئة العاملين الأكبر سناً، يرجع ذلك لكون المؤسسة قديمة التكوين وأنها لا تقوم بالتوظيف بشكل دوري بل تعتمد على العاملين القدامى لما لهم من خبرة تمكن المؤسسة من نقلها والاستفادة منها خاصة بالنسبة للطاقات الشابة.

-المؤهل العلمي: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب ما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (17): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	11	% 16.7
تكوين مهني	19	% 28.8
ليسانس أو ماستر	34	% 51.5
ماجستير أو دكتوراه	2	% 3
المجموع	66	% 100

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V21

يتبين من خلال الجدول أن المستوى التعليمي لأفراد العينة يغلب عليه مستوى ليسانس والماستر هذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم بتوظيف أصحاب الكفاءات والشهادات بغية الرفع من مستواها المهني.

-الرتبة الوظيفية: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية كالآتي:

الجدول (18): توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية

الرتبة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
عون تنفيذ	15	% 22.7
عون تحكم	24	% 36.4
إطار	21	% 31.8
إطار سام	6	% 9.1
المجموع	66	% 100

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V21

يتبين من خلال الجدول أن أعلى نسبة من عينة الدراسة تنتمي للفئة المهنية أعوان تحكم، يرجع هذا لمهام وخدمات المؤسسة ذات الطابع التقني الذي يتطلب وجود أكبر لهذه الفئة حتى تتماشى مع متطلبات السير الحسن للمؤسسة.

-سنوات الأقدمية: أفراد العينة موزعون حسب سنوات الأقدمية كما يلي:

الجدول (19): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية

سنوات الأقدمية	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	من 11-15 سنة	فوق 15 سنة	المجموع
التكرار	02	09	22	33	66
النسب المئوية	% 3	% 13.6	% 33.3	% 50	% 100

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V21

من خلال الجدول نجد أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم الذين يملكون سنوات أقدمية تفوق 15 سنة، يرجع هذا إلى أن المؤسسة تسعى إلى الحفاظ على الأفراد ذوي الأقدمية، هذا ما يعود عليها بالنفع لإمكانية إعطائهم خدمات عالية الجودة ممزوجة بخبراتهم في المجال وإعطاء الدافع للفئة الجديدة في التعلم وحب العمل.

المطلب الثاني: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق محاورها

نتطرق في هذا المطلب للوصف الإحصائي لعينة الدراسة وذلك وفق محاورها المقسمة إلى المتغير المستقل المتمثل في الإدارة الذاتية بأبعادها والمتغير التابع المتمثل في ضغوط العمل.

1- اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محور الإدارة الذاتية: عرض النتائج الخاصة بكل بعد كالآتي:

بعد التنظيم الإداري: ويشمل هذا البعد 07 عبارات، تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول الآتي:

الجدول (20): نتائج إجابات عينة الدراسة حول عبارات التنظيم الإداري

الرتبة	درجة الموافقة	الانحرافات المعيارية	المتوسط الحسابي	العبارات
3	مرتفعة	1.110	3.575	1- غياب المسؤول يؤثر على سير العمل
6	متوسطة	1.108	2.818	2- تعتمد المؤسسة على اللامركزية في التسيير
4	مرتفعة	0.964	3.515	3- تفوض الإدارة بعض الصلاحيات للموظفين
5	متوسطة	1.080	2.969	4- يتمتع الموظفون بقدر من الحرية في ممارسة العمل الإداري
1	مرتفعة	0.926	3.939	5- هناك تنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية بالمؤسسة
7	متوسطة	1.180	2.742	6- يمكن إنجاز المعاملات الرئيسية دون الرجوع للإدارة العليا
2	مرتفعة	1.054	3.681	7- تسعى المؤسسة لتنمية المهارات الذاتية للموظفين
	متوسطة	0.535	3.320	التنظيم الإداري

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V21

جاءت العبارة رقم 05 التي تنص على "وجود تنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية بالمؤسسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.939 الذي ينتمي للمجال [3.41-4.20] وانحراف معياري قدره 0.926، مما يدل على أن درجة الموافقة مرتفعة أي وجود تنسيق مرتفع بين الوحدات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة. تأتي بعدها العبارة رقم 07 التي تنص على أن "المؤسسة تسعى لتنمية المهارات الذاتية للموظفين" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.681 وانحراف معياري قدره 1.054، مما يدل على أن المؤسسة تهتم بتنمية المهارات الذاتية لموظفيها. تأتي بعدها العبارة رقم 01 التي تنص على أن "غياب المسؤول يؤثر على سير العمل" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.575 وانحراف معياري قدره 1.110، مما يدل على أن "غياب المسؤول في المؤسسة محل الدراسة يؤثر على سير العمل". تأتي العبارة رقم 03 التي تنص على أن "الإدارة تفوض بعض الصلاحيات للموظفين" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.515 وانحراف معياري قدره 0.964، مما يدل على وجود تفويض للصلاحيات في المؤسسة محل الدراسة. تأتي بعدها العبارة رقم 04 في الخامسة التي تنص على أن "الموظفين يتمتعون بقدر عال من الحرية في ممارسة العمل الإداري" بمتوسط حسابي قدره 2.969 الذي ينتمي للمجال [2.61-3.40] وانحراف معياري قدره 1.080، مما يدل على درجة موافقة متوسطة أي أن الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة لا يتمتعون بقدر عال من الحرية أثناء ممارسة العمل الإداري. تأتي العبارة رقم 02 التي تنص على أن "المؤسسة تعتمد على اللامركزية في التسيير" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 2.818 وانحراف معياري قدره 1.108، مما يدل على وجود اللامركزية في التسيير بالمؤسسة بدرجة متوسطة. لتأتي العبارة رقم 06 التي تنص على أنه "يمكن إنجاز المعاملات الرئيسية دون الرجوع للإدارة العليا" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.742 وانحراف معياري قدره 1.180، مما يدل على وجود إمكانية لإنجاز المعاملات الرئيسية بالمؤسسة محل الدراسة دون الرجوع للإدارة العليا بدرجة متوسطة.

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات بعد التنظيم الإداري قدره بـ 3.320 والذي ينتمي للمجال [2.61-3.40] والانحراف المعياري قدره 0.535، مما يدل على درجة موافقة متوسطة أي أن هذا البعد متوفر في المؤسسة محل الدراسة بدرجة متوسطة، ما يستوجب تطوير وتحسين في الآليات الإدارية من أجل توفير تنظيم إداري يقوم على اللامركزية والاستقلالية في العمل.

بعد العمل الجماعي والتشاركي: ويشمل هذا البعد 07 عبارات، تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول:

الجدول (21): نتائج إجابات عينة الدراسة حول عبارات العمل الجماعي والتشاركي

الرتبة	درجة الموافقة	الانحرافات المعيارية	المتوسط الحسابي	العبارات
3	مرتفعة	0.799	3.621	8-يتعاون الموظفون مع الإدارة في حل المشكلات التي تتعرض لها المؤسسة
4	متوسطة	0.976	3.303	9-تهتم الإدارة باقتراحات الموظفين
1	مرتفعة	0.842	3.757	10-يتحلى كل من الموظفين والإدارة بالعمل بروح الفريق
6	متوسطة	0.965	3.075	11-يتم إشراك الموظفين في وضع موازنة العمل
7	متوسطة	1.059	2.984	12-يتم إشراك العاملين في تحديد السياسات والأهداف
5	متوسطة	0.968	3.212	13-تعتمد إدارة المؤسسة على نوع من الإدارة بالمشاركة
2	مرتفعة	0.997	3.666	14-تتعاون الإدارة مع كافة الأطراف من أجل تقديم الأفضل
	متوسطة	0.667	3.374	العمل الجماعي التشاركي

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V21

جاءت العبارة رقم 10 التي تنص على أنه " يتحلى كل من الموظفين والإدارة بروح الفريق " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.757 الذي ينتمي للمجال [3.41-4.20] وانحراف معياري قدره 0.842، مما يدل على درجة الموافقة مرتفعة أي تحلي كلا من موظفي وإدارة المؤسسة محل الدراسة بالعمل بروح الفريق. تأتي بعدها العبارة رقم 14 التي تنص على "تتعاون الإدارة مع كافة الأطراف من أجل تقديم الأفضل" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.666 وانحراف معياري قدره 0.997، مما يدل على أن إدارة المؤسسة تتعاون مع كافة أطرافها من أجل تقديم الأفضل. ثم تأتي العبارة رقم 08 التي تنص على " يتعاون الموظفون مع الإدارة في حل المشكلات التي تتعرض لها المؤسسة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.621، وانحراف معياري قدره 0.799، مما يدل على أن الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة يتعاونون مع الإدارة لحل المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة. تأتي العبارة رقم 09 التي تنص على أن "الإدارة تهتم باقتراحات الموظفين في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.303 والذي ينتمي للمجال [2.61-3.40] وانحراف معياري قدره 0.976، مما يدل على درجة موافقة متوسطة أي أن الإدارة تهتم باقتراحات الموظفين بدرجة متوسطة. تأتي بعدها العبارة رقم 13 التي تنص على أن "الإدارة تعتمد على نوع من الإدارة بالمشاركة" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3.212 وانحراف معياري قدره 0.968، مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الإدارة بالمشاركة بدرجة متوسطة. تأتي العبارة رقم 11 التي تنص على أنه "يتم إشراك الموظفين في وضع موازنة العمل" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 3.075 وانحراف معياري قدره 0.965، مما يدل على أن إدارة المؤسسة محل الدراسة لتقوم بإشراك الموظفين في وضع موازنة العمل بدرجة متوسطة. لتأتي العبارة رقم 12 التي تنص على أنه "يتم إشراك العاملين في تحديد السياسات والأهداف" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.984 وانحراف معياري قدره 1.059، مما يدل على أنه يوجد إشراك للعاملين في وضع السياسات والأهداف من قبل إدارة المؤسسة محل الدراسة بدرجة متوسطة.

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات بعد العمل الجماعي التشاركي قدره بـ 3.374 والذي ينتمي للمجال [2.61-3.40] والانحراف المعياري قدره 0.667، مما يدل على درجة متوسطة من الموافقة أي أن درجة توفر هذا البعد غير كافية لا بد من تطويرها لأن العمل الجماعي التشاركي تنجم عنه العديد من الإيجابيات والفوائد أبرزها يتمثل في تحفيز العاملين على الأداء الجيد.

بعد اتخاذ القرار: ويشمل هذا البعد 06 عبارات، تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول التالي:

الجدول (22): نتائج إجابات عينة الدراسة حول عبارات المشاركة في اتخاذ القرار

الرتبة	درجة الموافقة	الانحرافات المعيارية	المتوسط الحسابي	العبارات
3	مرتفعة	0.898	3.469	15-اتخاذ القرار الروتيني يتم عادة دون الرجوع للمسؤول الأعلى
1	مرتفعة	0.849	3.954	16-يتم تقييم البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار
6	متوسطة	0.981	2.924	17-تمنح الإدارة فرصة للعاملين من أجل حل مشاكلهم بأنفسهم
2	مرتفعة	1.011	3.484	18-يتم اتخاذ القرار بالتشاور
4	متوسطة	1.219	3.257	19-يتم اتخاذ القرار من طرف الموظفين بموضوعية
5	متوسطة	1.093	2.939	20-تشارك الإدارة الموظفين في وضع الخطط
	متوسطة	0.638	3.338	اتخاذ القرار

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V21

جاءت العبارة رقم 16 التي تنص على أنه "يتم تقييم البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.954 الذي ينتمي للمجال [3.41-4.20] وانحرافها معياري قدره 0.849، مما يدل على درجة الموافقة مرتفعة أي أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتقييم البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار وذلك للخروج بأنسب القرارات وأفضل الحلول. تأتي العبارة رقم 18 التي تنص على أنه "يتم اتخاذ القرار بالتشاور" بمتوسط حسابي قدره 3.484 وانحراف معياري قدره 1.011، مما يدل على أن القرار يتم اتخاذه بالتشاور في المؤسسة محل الدراسة. تأتي بعدها العبارة رقم 15 التي تنص على "اتخاذ القرار الروتيني يتم عادة دون الرجوع للمسؤول الأعلى في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.469 وانحراف معياري قدره 0.898، مما يدل على أن القرار الروتيني يتخذ عادة في المؤسسة دون الرجوع للمسؤول الأعلى. تأتي بعدها العبارة رقم 19 التي تنص على "يتم اتخاذ القرار من طرف الموظفين بموضوعية وبدون أي ميول شخصي" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.257 الذي ينتمي للمجال [2.60-3.40] وانحراف معياري قدره 1.219، مما يدل على درجة الموافقة متوسطة أي أن القرار لا يتم اتخاذه دائما من طرف الموظفين بموضوعية وبدون أي ميول شخصي. لتأتي العبارة رقم 20 التي تنص على أن "الإدارة تشارك الموظفين في وضع الخطط" بمتوسط حسابي قدره 2.939 وانحراف معياري قدره 1.093، مما يدل على أن الإدارة تشارك الموظفين بدرجة متوسطة في وضع الخطط.

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات بعد اتخاذ القرار قدره بـ 3.338 والذي ينتمي للمجال [2.61-3.40] والانحراف المعياري قدره 0.638، مما يدل على درجة موافقة متوسطة، أي أن هذا البعد يتوفر في المؤسسة بدرجة متوسطة، ما يستوجب من المؤسسة العمل على زيادة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات. بعد الإبداع والابتكار لدى العاملين: ويشمل 07 عبارات، تم الوصول إلى النتائج التي يظهرها الجدول الآتي:

الجدول (23): نتائج إجابات عينة الدراسة حول عبارات الإبداع والابتكار لدى العاملين

الرتبة	درجة الموافقة	الانحرافات المعيارية	المتوسط الحسابي	العبارات
4	متوسطة	1.087	3.045	21-تشجع الإدارة الموظفين على مواجهة التحديات وحل المشاكل بأنفسهم
6	متوسطة	1.052	2.969	22-تشجع الإدارة على الإبداع في مختلف المستويات الإدارية
7	متوسطة	1.027	2.924	23-تتيح الإدارة للموظفين اتخاذ حلول سريعة لحل المشكلات بأنفسهم
2	متوسطة	1.034	3.227	24-تحرص الإدارة على إكساب العاملين مهارات تنمية الإبداع لديهم
5	متوسطة	1.030	3.015	25-تحرص الإدارة على طريقة التفكير الابتكاري في إيجاد الحلول

1	متوسطة	1.125	3.318	26-تعمل الإدارة على تنمية قدرات الموظفين في جميع المستويات الإدارية
3	متوسطة	1.283	3.212	27-تقدم الإدارة تحفيزات للموظفين المبدعين
	متوسطة	0.756	3.101	الإبداع والابتكار لدى العاملين

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على برنامج SPSS V21

جاءت العبارة رقم 26 التي تنص على "تعمل الإدارة على تنمية قدرات الموظفين في جميع المستويات الإدارية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.318 الذي ينتمي للمجال [2.61-3.40] وانحراف معياري قدره 1.125، مما يدل على درجة الموافقة متوسطة أي أن المؤسسة محل الدراسة لا تهتم بتنمية قدرات الموظفين في جميع المستويات الإدارية بالقدر المطلوب. تأتي العبارة رقم 24 التي تنص على "الإدارة تحرص على إكساب العاملين مهارات تنمية الإبداع لديهم" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.227 وانحراف معياري قدره 1.034، مما يدل على أن الإدارة تحرص على إكساب العاملين مهارات تنمية الإبداع لديهم بدرجة متوسطة. تأتي العبارة رقم 27 التي تنص على "الإدارة تقدم تحفيزات للموظفين المبدعين" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.212 وانحراف معياري قدره 1.283، مما يدل على أن الإدارة لا تقدم تحفيزات كافية للموظفين المبدعين. تأتي بعدها العبارة رقم 21 التي تنص على "الإدارة تشجع الموظفين على مواجهة التحديات وحل المشاكل بأنفسهم" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.045 وانحراف معياري قدره 1.087، مما يدل على أن المؤسسة لا تشجع الموظفين على مواجهة التحديات وحل المشاكل بأنفسهم بالقدر المطلوب. تأتي العبارة رقم 25 التي تنص على "الإدارة تحرص على طريقة التفكير الابتكاري في إيجاد الحلول" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3.015 وانحراف معياري قدره 1.030، مما يدل على أن إدارة المؤسسة لا تحرص بدرجة كافية على طريقة التفكير الابتكاري في إيجاد الحلول. تأتي بعدها العبارة رقم 22 التي تنص على "تشجع الإدارة على الإبداع في مختلف المستويات الإدارية" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 2.969 وانحراف معياري قدره 1.052، مما يدل على أن إدارة المؤسسة لا تشجع الإبداع في مختلف المستويات الإدارية بدرجة مرتفعة. لتأتي بعدها العبارة رقم 23 التي تنص على "الإدارة تتيح للموظفين اتخاذ حلول سريعة لحل المشكلات بأنفسهم" بمتوسط حسابي قدره 2.924 وانحراف معياري قدره 1.027، مما يدل على أن الإدارة تتيح للموظفين اتخاذ الحلول السريعة لحل المشاكل بأنفسهم لكن بدرجة متوسطة.

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات بعد الإبداع والابتكار لدى العاملين بقدر 3.101 والذي ينتمي للمجال [2.61-3.40] والانحراف المعياري 0.756، مما يدل على درجة متوسطة من الموافقة، أي أن هذا البعد يتوفر في المؤسسة بدرجة متوسطة، ما يستوجب منا المؤسسة وضع استراتيجية تركز على تحسين مستوى الإبداع والابتكار لدى العاملين بها.

2- اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محور مؤشر تخفيف ضغوط العمل: من خلال عرض النتائج الخاصة بكل عبارة كالآتي:

الجدول (24): نتائج إجابات عينة الدراسة حول محور مؤشرات تخفيف ضغوط العمل

الترتبة	درجة الموافقة	الانحرافات المعيارية	المتوسط الحسابي	العبارات
2	مرتفعة	0.776	3.833	28-تصدر الإدارة تعليمات العمل بوضوح
3	مرتفعة	0.936	3.787	29-تقوم الإدارة بجانب النصح والإرشاد
7	مرتفعة	1.082	3.424	30-تهتم الإدارة بجانب النص والإرشاد في الأزمات الطارئة
10	متوسطة	1.312	3.303	31-تخفف الإدارة الأعباء عن الموظفين الذين لديهم ظروف خاصة

الفصل الثاني الدراسة الميدانية للإدارة الذاتية وضغوط العمل بمؤسسة إنتاج الكهرباء (سونلغاز سكيكدة)

13	متوسطة	1.247	3.166	32-تقدم الإدارة إجازات كافية وطارئة
6	مرتفعة	1.265	3.575	33-تقدم الإدارة نظير مادي مقابل عمل الساعات الإضافية
8	مرتفعة	1.252	3.409	34-تهتم الإدارة بجانب الترفيه للموظف وذلك من خلال تنظيم رحلات
9	متوسطة	1.118	3.363	35-تعمل الإدارة على خلق جو من التعاون والمحبة بين موظفيها
1	مرتفعة	0.926	3.863	36-تعزز الإدارة مفهوم تنظيم الوقت والالتزام بالمواعيد
5	مرتفعة	0.874	3.606	37-تعتمد المؤسسة أنظمة تقنية تساعد في إنجاز المهام
11	متوسطة	1.154	3.257	38-تعمل الإدارة على اكتشاف المشكلات وحلها قبل تفاقمها
12	متوسطة	1.216	3.242	39-تمنح الإدارة المهام بما يتناسب وقدرات الموظفين
5	مرتفعة	1.107	3.606	40-يتلقى الموظف المهام من رئيس واحد
12	متوسطة	1.110	3.242	41-تكون المهام واضحة تماما، ولك الحرية في طريقة القيام بها
4	مرتفعة	1.221	3.651	42- يتوفر مكان عمل التهوية والإضاءة
14	متوسطة	1.254	2.893	43- تتمتع بجو هادئ خال من الضوضاء أثناء تأدية المهام
	مرتفعة	0.677	3.451	مؤشرات تخفيف ضغوط العمل

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V21

جاءت العبارة رقم 36 التي تنص على "الإدارة تعزز مفهوم تنظيم الوقت والالتزام بالمواعيد" في المراتب الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.863، مما يدل على أن إدارة المؤسسة تهتم بتنظيم الوقت وتلتزم بالمواعيد. تأتي العبارة رقم 28 التي تنص على أن "الإدارة تصدر تعليمات العمل بوضوح" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.833 وانحراف معياري قدره 0.776، مما يدل على أن تعليمات العمل التي تصدرها إدارة المؤسسة تكون محددة وواضحة. تأتي بعدها العبارة رقم 29 التي تنص على أن "الإدارة تقوم بجانب النصح والإرشاد" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.787 وانحراف معياري قدره 0.936، مما يدل على أن إدارة المؤسسة تهتم بجانب النصح والإرشاد لموظفيها. تأتي بعدها العبارة رقم 42 التي تنص على " يتوفر مكان عمل التهوية والإضاءة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.651 وانحراف معياري قدره 1.221، مما يدل على أن المؤسسة تحرص على توفير التهوية والإضاءة للموظفين في مكان عملهم. ثم تأتي العبارتين رقم 37 التي تنص على "تعتمد المؤسسة أنظمة تقنية تساعد في إنجاز المهام" ورقم 40 التي تنص على " يتلقى الموظف المهام من رئيس واحد" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3.606 وانحراف معياري قدره 0.874 و 1,107 على التوالي، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على أنظمة تقنية تساعد في إنجاز المهام كما تحرص على إصدار المهام من رئيس واحد بنفس الدرجة. لتأتي بعدها العبارة رقم 33 التي تنص على أن "الإدارة تقدم نظير مادي مقابل عمل الساعات الإضافية" في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي قدره 3.575 وانحراف معياري قدره 1.265، مما يدل على أن الإدارة تهتم بجانب التحفيز وتضمن جهود الموظفين الذين يعملون الساعات الإضافية. تأتي العبارة رقم 30 التي تنص على "تهتم الإدارة بجانب النصح والإرشاد في الأزمات الطارئة" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره 3.424 وانحراف معياري قدره 1.082، مما يدل على أن إدارة المؤسسة تهتم بالجانب النفسي أثناء الأزمات الطارئة وذلك من خلال النصح والإرشاد لموظفيها. ثم تأتي بعدها العبارة رقم 34 التي تنص على "تهتم الإدارة بجانب الترفيه للموظف وذلك من خلال تنظيم رحلات" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره 3.409 وانحراف معياري قدره 1.252، مما يدل على أن المؤسسة تقوم بتخفيف أعباء وضغوط العمل لموظفيها وتهتم بالترفيه وتنظيم الرحلات. ثم تأتي العبارة رقم 35 التي تنص على "تعمل الإدارة على خلق جو من التعاون والمحبة بين موظفيها" في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره 3.363 والذي ينتمي للمجال [2.61-3.40] وانحراف معياري قدره 1.118، مما يدل على درجة الموافقة متوسطة أي أن الإدارة لا تعمل على خلق جو من التعاون والمحبة بين موظفيها بالمستوى المطلوب. كما تأتي العبارة رقم 31 التي تنص على "تخفف الإدارة الأعباء عن الموظفين الذين لديهم ظروف خاصة"

في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدره 3.303 وانحراف معياري 1.312، مما يدل أن المؤسسة تهتم بتخفيف الأعباء عن الموظفين الذين لديهم ظروف خاصة بدرجة متوسطة. لتأتي بعدها العبارة رقم 38 التي تنص على "تعملا لإدارة علمنا اكتشافا للمشكلات وحلها قبل تفاقمها" في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي قدره 3,257 وانحراف معياري قدره 1.154، مما يدل على أن الإدارة لا تعمل على اكتشاف المشكلات وحلها قبل تفاقمها. كما تأتي العبارة رقم 39 التي تنص على " تمنح الإدارة المهام بما يتناسب وقدرات الموظفين" والعبارة رقم 41 التي تنص على "تكون المهام واضحة تماما، ولكالحرية في طريقة القيام بها" في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي قدره 3.242 وانحراف معياري قدره 1.216 و1.110 على التوالي، مما يدل على أن المؤسسة لا تراعي قدرات الموظفين عند توزيع المهام بالمستوى المطلوب كما أن هذه الأخيرة تكون غير واضحة تماما. ثم تأتي العبارة رقم 32 التي تنص على "تقدم الإدارة إجازات كافية وطارئة" في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي قدره 3.166 وانحراف معياري قدره 1.274، مما يدل على أن الإدارة لا تقدم إجازات طارئة كافية. لتأتي العبارة رقم 43 التي تنص على "تتمتع بوجوهادئخالمنالضوضاء أثناء تأدية المهام" في المرتبة الأخيرة بمعدل حسابي قدره 2.893 وانحراف معياري قدره 1.254، مما يدل على أن المؤسسة توفر جو للموظفين يسوده الهدوء بدرجة متوسطة.

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات مؤشرات تخفيف ضغوط العمل قدر بـ 3.451 والذين ينتمون للمجال [3.41-4.20] والانحراف المعياري قدره 0.677، مما يدل على عدم رجة مرتفعة من الموافقة، أي أن مؤشرات التخفيف من ضغوط العمل تتوفر في المؤسسة بدرجة مرتفعة، فالمؤسسة تسعى لتخفيف ضغوط وأعباء العمل على موظفيها مما يتيح لها زيادة الأداء الوظيفي.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

تم في هذا الجزء اختبار الفرضيات التي صيغت بناء على مشكلة الدراسة اعتمادا على تحليل الانحدار الخطي البسيط.

-اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تنص علأنه "للتنظيم الإداري أثر ذو دلالة إحصائية في تخفيف ضغوط العمل بالمؤسسة محل الدراسة".

الجدول (25): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التنظيم الإداري في تخفيف ضغوط العمل بالمؤسسة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F
الفرضية الأولى	0.502	4.645	0.000	0.502	0.252	21.580

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V21T الجدولية = 2.000

توضح بيانات الجدول أثر التنظيم الإداري في تخفيف ضغوط العمل، يتبين أنه توجد مساهمة للتنظيم الإداري في تخفيف ضغوط العمل بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط R قيمة (0.502) بمستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05 ومعامل تحديد R² (0.252) أي بنسبة 25.2% من التغيرات في تخفيف ضغوط العمل، ناتجة عن التغير في مستوى التنظيم الإداري، كما بلغت درجة التأثير B (0.502)، هذا ما يفسر بأن الزيادة في مستوى التنظيم الإداري يؤدي إلى زيادة تخفيف ضغوط العمل ما يوضح دلالة هذا الأثر بقيمة F (21.580) وقيمة T (4.645) وهي أكبر من T الجدولية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 ما يثبت وجود علاقة طردية بين التنظيم الإداري وتخفيف ضغوط العمل.

وعليه نقبل فرضية الدراسة التي تنص على أنه "للتنظيم الإداري أثر ذو دلالة إحصائية في تخفيف ضغوط العمل بالمؤسسة محل الدراسة".

-اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تنص على أنه "للعمل الجماعي التشاركي أثر ذو دلالة إحصائية في تخفيف ضغوط العمل بالمؤسسة محل الدراسة".

الجدول (26): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر العمل الجماعي التشاركي في تخفيف ضغوط العمل بالمؤسسة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F
الفرضية الثانية	0.562	5.433	0.000	0.562	0.316	29.521

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V21T الجدولية = 2.000

توضح بيانات الجدول أثر العمل الجماعي التشاركي في تخفيف ضغوط العمل بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط R قيمة (0.562)

بمستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05 ومعامل تحديد R² (0.316) أي بنسبة 31.6% من التغيرات في تخفيف ضغوط العمل ناتجة عن التغير في مستوى العمل الجماعي التشاركي، كما بلغت درجة التأثير B (0.562)، هذا ما يفسر بأن الزيادة في مستوى العمل الجماعي التشاركي يؤدي الى زيادة تخفيف ضغوط العمل ما يوضح دلالة هذا الأثر بقيمة F(29.521) وقيمة T (5.433) وهي أكبر من T الجدولية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 ما يثبت وجود علاقة طردية بين العمل الجماعي التشاركي وضغوط العمل.

وعليه نقبل فرضية الدراسة التي تنص على أنه "للعمل الجماعي التشاركي أثر ذو دلالة إحصائية في تخفيف ضغوط العمل بالمؤسسة محل الدراسة".

-اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تنص على أنه "للمشاركة في اتخاذ القرار أثر ذو دلالة إحصائية في تخفيف ضغوط العمل بالمؤسسة محل الدراسة".

الجدول (27): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المشاركة في اتخاذ القرار في تخفيف ضغوط العمل

بالمؤسسة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F
الفرضية الثالثة	0.536	5.075	0.000	0.536	0.287	25.759

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V21T الجدولية = 2.000

توضح بيانات الجدول أثر المشاركة في اتخاذ القرار في تخفيف ضغوط العمل، يتبين أنه توجد مساهمة لمشاركة في اتخاذ القرار في تخفيف ضغوط العمل بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط R قيمة (0.536) بمستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05 ومعامل تحديد R² (0.287) أي بنسبة 28.7% من التغيرات في تخفيف ضغوط العمل ناتجة عن التغير في مستوى المشاركة في اتخاذ القرار، كما بلغت درجة التأثير B (0.536) هذا ما يفسر بأن الزيادة في مستوى المشاركة في اتخاذ القرار يؤدي الى زيادة تخفيف ضغوط العمل ما يوضح دلالة هذا الأثر بقيمة F(25.759) وقيمة T (5.075) وهي أكبر من T الجدولية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 ما يثبت وجود علاقة طردية بين المشاركة في اتخاذ القرار وتخفيف ضغوط العمل.

وعليه نقبل فرضية الدراسة التي تنص على أنه " للمشاركة في اتخاذ القرار أثر ذو دلالة إحصائية في تخفيف ضغوط العمل بالمؤسسة محل الدراسة".

-اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تنص على أنه "للإبداع والابتكار لدى العاملين أثر ذو دلالة إحصائية في تخفيف ضغوط العمل بالمؤسسة محل الدراسة".

الجدول (28): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الإبداع والابتكار لدى العاملين في تخفيف ضغوط العمل

بالمؤسسة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F
الفرضية الرابعة	0.752	9.140	0.000	0.752	0.566	83.543

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V21T الجدولية = 2.000

توضح بيانات الجدول أثر الإبداع والابتكار لدى العاملين في تخفيف ضغوط العمل، يتبين أنه توجد مساهمة للإبداع والابتكار في تخفيف ضغوط العمل بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط R قيمة (0.752) بمستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05 ومعامل تحديد R² (0.566) أي بنسبة 56.6% من التغيرات في تخفيف ضغوط العمل ناتجة عن التغير في مستوى الإبداع والابتكار لدى العاملين، كما بلغت درجة التأثير B (0.752) هذا ما يفسر بأن الزيادة في مستوى الإبداع والابتكار لدى العاملين يؤدي إلى زيادة تخفيف ضغوط العمل ما يوضح دلالة هذا الأثر بقيمة F(83.543) وقيمة T (9.140) وهي أكبر من T الجدولية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 ما يثبت وجود علاقة طردية بين الإبداع والابتكار لدى العاملين وتخفيف ضغوط العمل.

وعليه نقبل فرضية الدراسة التي تنص على أنه "للإبداع والابتكار لدى العاملين أثر ذو دلالة إحصائية في تخفيف ضغوط العمل بالمؤسسة محل الدراسة".

-اختبار الفرضية الرئيسية: تنص على أنه "لتطبيق الإدارة الذاتية أثر ذو دلالة إحصائية في تخفيف ضغوط العمل لدى العاملين بمؤسسة إنتاج الكهرباء (سونلغاز-سكيدة)".

الجدول (29): نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر تطبيق الإدارة الذاتية في تخفيف ضغوط العمل بالمؤسسة

المحور	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F
الفرضية الرئيسية	0.000	0.768	0.590	21.954

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V21
توضح بيانات الجدول وجود أثر لتطبيق الإدارة الذاتية في تخفيف ضغوط العمل بالمؤسسة محل الدراسة، إذ أخذ معامل الارتباط R قيمة (0.768) عند مستوى الدلالة 0.000 أي أقل من 0.05 ومعامل التحديد $R^2(0.590)$ ما يقدر بنسبة 59.0% من التغيرات في مستوى تخفيف ضغوط العمل للمؤسسة ناتجة عن التغير في مستوى توفر أبعاد الإدارة الذاتية، هذا ما يظهر دلالة الأثر F بقيمة (21.954) عند مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05، ما يدل على أنه لتطبيق الإدارة الذاتية أثر بنسبة متوسطة تقدر بـ 59% في تخفيف ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.
وعليه نقبل فرضية الدراسة التي تنص على أنه "لتطبيق الإدارة الذاتية أثر ذو دلالة إحصائية في تخفيف ضغوط العمل لدى العاملين بمؤسسة إنتاج الكهرباء (سونلغاز- سكيدة)".

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية لموضوعنا التي تمت على مستوى مؤسسة إنتاج الكهرباء (سونلغاز-سكيدة) (SPE)، حيث مكنتنا من التعرف على أثر تطبيق الإدارة الذاتية في تخفيف ضغوط العمل، وذلك من خلال تحليل وتفسير ومناقشة إجابات عينة الدراسة واختبار الفرضيات الموضوعية اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS، توصلنا إلى أنه لتطبيق الإدارة الذاتية أثر بنسبة متوسطة تقدر بـ 59% في تخفيف ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.
كما أن كل أبعاد الإدارة الذاتية تساهم بنسب متفاوتة في تخفيف ضغوط العمل حيث جاء في المرتبة الأولى بعد الإبداع والابتكار لدى العاملين بنسبة 56.6%، بينما جاء في المرتبة الثانية بعد العمل الجماعي التشاركي بنسبة 31.6%، ثم بعد المشاركة في اتخاذ القرار بنسبة 28.7% وأخيراً بعد التنظيم الإداري بنسبة 25.2%.

الخاتمة:

أصبح مفهوم الإدارة الذاتية يكتسب أهمية بالغة باعتباره أحد المداخل الحديثة في علم الإدارة، فنجح المؤسسات وتحقيقها الريادة بات مقترن بتبنيها مفهوم الإدارة الذاتية الذي يقوم على تفويض الصلاحيات وتمكين العاملين من المشاركة في صنع القرارات، خاصة في ظل التطورات والتحديات التي تشهدها بيئة العمل اليوم، فالإدارة الذاتية تمنح الأفراد قدرات أفضل لمواجهة هذه التحديات والتحديات وما ينجم عنها من ضغوط.

لقد برز ضغط العمل كقضية رئيسية في ظل التطورات الحاصلة والتي كانت من أكبر المشاكل التي تتعرض لها الموارد البشرية، مما استلزم إيجاد حلول إدارية من شأنها التغلب على هذه المشكلة ولعل أبرز هذه الحلول تجسيد الإدارة الذاتية بأبعادها (التنظيم الإداري، العمل الجماعي والتشاركي، اتخاذ القرار، الإبداع والابتكار لدى العاملين) لما لها من أهمية وأثر في تخفيف ضغوط العمل.

وعلى ضوء ما سبق واعتماداً على هدف الدراسة الرئيسي المتمثل في التعرف على أثر تطبيق الإدارة الذاتية في تخفيف ضغوط العمل بمؤسسة إنتاج الكهرباء (سونلغاز-سكيدة)، يمكننا تلخيص النتائج المتوصل إليها مع تقديم مجموعة من الاقتراحات في مجال الدراسة وعلى وجه الخصوص بالمؤسسة محل الدراسة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها.

نتائج الدراسة:

1- الإدارة الذاتية مفهوم حديث ومعاصر يدفع بالمؤسسات للخروج من المركزية إلى تمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات، من خلال مبادئها المتمثلة في توزيع الاختصاصات بين المستويات الإدارية داخل المنظمة والحرص على أسلوب تشاركي جماعي مبني على الثقة والاحترام وتوزيع السلطة وتفويض الصلاحيات لتحقيق الأهداف المرجوة، كما تتضمن مجموعة من المهارات تساعد العاملين من تحقيق زيادة إنتاجيتهم والرفع من مستوى أدائهم الوظيفي؛

2- تتبنى مؤسسة إنتاج الكهرباء (سونلغاز-سكيدة) مفهوم الإدارة الذاتية بدرجة متوسطة حيث جاء بعد العمل الجماعي التشاركي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.347، يليه في المرتبة الثانية بعد اتخاذ القرار بمتوسط حسابي قدره 3.338، يليه في المرتبة الثالثة بعد التنظيم الإداري بمتوسط حسابي قدره 3.320، يليه في المرتبة الرابعة بعد الإبداع والابتكار لدى العاملين بمتوسط حسابي قدره 3.101؛

3- تعتبر ضغوط العمل من المثيرات المعوقات لتأثيراتها على العاملين بالمؤسسة وتعد قلائد أهم الوظيفي، مما يؤثر سلباً على تحقيق أهداف المؤسسة، تتشكل من ثلاث عناصر أساسية كما أن مصدرها قد يكون تنظيمي أو وظيفي أو شخصي، لمواجهة وتخفيف ضغوط العمل هناك استراتيجيات وأساليب يمكن أن تكون هذه الاستراتيجيات على مستوى الفرد أو المؤسسة؛

4- تهتم المؤسسة محل الدراسة بتخفيف ضغوط العمل وذلك من خلال توفرها على مؤشرات تخفيف ضغوط العمل بدرجة مرتفعة حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 3.451؛

5- توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الذاتية بكافة أبعادها (التنظيم الإداري، العمل الجماعي التشاركي، اتخاذ القرار، الإبداع والابتكار لدى العاملين) وتخفيف ضغوط العمل حيث كانت قيمة معامل الارتباط بين الإدارة الذاتية وتخفيف ضغوط العمل 0.768 عند مستوى دلالة 0.000؛

6- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الذاتية بأبعادها (التنظيم الإداري، العمل الجماعي التشاركي، اتخاذ القرار، الإبداع والابتكار لدى العاملين) في تخفيف ضغوط العمل بالمؤسسة محل الدراسة بنسبة 59% وهي نسبة متوسطة؛

7- تساهم أبعاد الإدارة الذاتية بنسب متفاوتة في تخفيف ضغوط العمل بالمؤسسة محل الدراسة حيث جاء في المرتبة الأولى بعد الإبداع والابتكار لدى العاملين بنسبة 56.6%، يليه في المرتبة الثانية بعد العمل الجماعي التشاركي بنسبة 31.6%، ثم في المرتبة الثالثة بعد العمل الجماعي التشاركي بنسبة 28.7% وأخيراً في المرتبة الرابعة بعد التنظيم الإداري بنسبة 25.2%.

الاقتراحات: على ضوء النتائج المتوصل إليها، تم اقتراح ما يلي:

- 1- الاهتمام بتبني الإدارة الذاتية كونها اتجاه إداري حديث يساهم في تخفيف ضغوط العمل بالمؤسسات الاقتصادية؛
- 2- ضرورة تعزيز إدارة مؤسسة إنتاج الكهرباء (سونلغاز-سكيدة) للأنشطة التي تساهم في تنمية الإدارة الذاتية؛
- 3- تحسين وتطوير الآليات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة من أجل توفير تنظيم إداري يقوم على اللامركزية والاستقلالية في العمل؛

- 4- على المؤسسة محل الدراسة إعادة النظر في تفعيل العمل الجماعي التشاركي وتطويره لماله من إيجابيات وفوائد تتمثل في تحفيز العاملين على الأداء الجيد؛
- 5-زيادة إشراك إدارة المؤسسة محل الدراسة للعاملين في عملية اتخاذ القرار مما يزرع الثقة بين العاملين والمرؤوسين ويدفعهم للتفاني في تأدية المهام؛
- 6- تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين المبدعين؛
- 7- على إدارة المؤسسة الاهتمام بتخفيف أعباء وضغوط العمل لموظفيها وإقامة برامج ترفيهية من شأنها التخفيف من هذه الضغوط.

آفاق الدراسة: على ضوء النتائج المتوصل إليها والمقترحات المقدمة تطرح الباحثان إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:

- 1-مساهمة التنظيم الإداري في تخفيف ضغوط العمل بالمؤسسات الاقتصادية.
- 2-الإبداع الإداري كأحد مرتكزات الإدارة الذاتية في المؤسسات الاقتصادية.
- 3-دور الإدارة الذاتية في تحقيق الرضا الوظيفي.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية

-الكتب:

- 1) اليوهيفاروق، التخطيط التعليمي عملياته وداخله، التنمية البشرية وتطوير المعلم للنشر والتوزيع، دط، مصر، 2001.
- 2) حسنر اووية، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، دط، الإسكندرية، 2002.
- 3) خليلنبيل، إدارة المؤسسات التربوية، دار الفجر للنشر والتوزيع، دط، القاهرة، 2014.
- 4) رجبمصطفو علي، الإدارة الذاتية، دار العلوم الإيمان، دط، مصر، 2010.
- 5) العدواني حنان، الأنماط القيادية وعلاقتها بالضغوط التنظيمية، دار سعاد الصباح للنشر والتوزيع، د ط، الأردن، 2015.
- 6) عليمات خالد، ضغوط العمل وأثرها على الأداء، دار الخليج للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2015.
- 7) قلية فاروق، عبد المجيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر، ط1، عمان، 2005.
- 8) المغربي محمد، السلوك التنظيمي، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، د ط، القاهرة، 20018.

-الرسائل:

- 1) أبو سالم دعاء، درجة ممارس مديريالمدارس الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التغيير وعلاقتها بضغط العمل لديهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017.
 - 2) إبراهيم عيسى، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرف الأوسط للدراسات، الأردن، 2009.
 - 3) سليم أوليد، واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية من وجهة نظر المدير اتو المعلم اتو سبل نجاحها، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2015.
 - 4) عوض الله أحمد زكي، أثر تطبيق الإدارة الذاتية على تخفيف ضغوط العمل في ظل أزمة كورونا لدى موظفي مصلحة مياه بلديات الساحل في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2022.
 - 5) مصطفى نورة، ضغوط العمل وعلاقتها بآليات التكيف لدى مقدمي الخدمات الصحية في وزارة الصحة أثناء جائحة كورونا، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2021.
- المجالات:

- 1) إبراهيم حسام الدين، الإدارة الذاتية للمدرسة في دول أمريكا الوسطى وإمكانية الاستفادة منها بسلطنة عمان السلفادور أنموذجاً، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 7، العدد 2، 2020.
- 2) جبار عمار، العبودي كاطم، تأثير ضغوط العمل على التسرب الوظيفي للموارد البشرية، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد 3، العدد 3، الجامعة المستنصرية، 2022.
- 3) خضير مهند، أثر ضغوط العمل على مديريالمدارس الابتدائية في محافظة البصرة من وجهة نظرهم، مجلة أبحاث البصرة للعلوم الإنسانية، المجلد 48، العدد 2، 2022.
- 4) السبعي سعيد، آليات تحقيق مبادئ مدخل الإدارة الذاتية ودورها في تطوير الأداء الإداري لقيادات المدارس، المجلة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، المجلد 17، العدد 53، 2016.
- 5) عطي شفيق، الفاسم حسام، درجة تطبيق الإدارة الذاتية في العمل الإداري بجامعات فلسطين التقنية خضوري، مجلة الجامعيالدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 4، العدد 2، 2019.
- 6) مخلوف سعاد وآخرون، دور التمكين الإداري في تخفيف ضغوط العمل، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، المجلد 7، العدد 5، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2020.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1) Baron R, Behavior in Organization, Mass Allyn and Baron, 1993.
- 2) Bastos R, what is self-management? Definition, advantages, examples and how to do it, Retrieved from target teal: <https://bit.ly/3jLcLPP> .
- 3) Breevaart K, and other, Daily self-management and employee work engagement, Journal of vacation behavior, 84(1), 2014.
- 4) Dollard M, work stress Theory and interventions, University of south Australia, Nohsc symposium on the OHS implications of stress, 2001.
- 5) Franck J, Pour quoi je stress : Les 6 couleurs de mon stress, Edition Eyrolles, Paris, 2013.
- 6) Hans Seley, The stress of life, 2 Ed, New York, 1978.
- 7) Mialkovich E, Gordon J, public administration in America, wads worth cengage learning, Boston, 2008.
- 8) Peterson D, Young R, and Other, Using self-management procedures to improve classroom social skills in multiple general education setting, Education and treatment of children, 2006.
- 9) Roepen D, Australian business graduates perception of non-technical skills within the workplace, Education+ Training, 59(5), 2017.
- 10) Serrano A, Reichard J, leadership strategies for engaged workforce, consulting psychology journal, practice and research, 63(3), 2011.
- 11) Suess J, power to the people why self-management is important, Educause review, 2015.

الملحق (01): استبيان الدراسة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

استمارة استبيان

في إطار التحضير لإعداد مذكرة الماستر، نضع بين أيديكم استبانة لجمع البيانات حول دراسة بعنوان: "أثر تطبيق الإدارة الذاتية في تخفيف ضغوط العمل"، ونظرا لأهمية رأيكم نرجو التعاون معنا في الإجابة على هذا الاستبيان بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، علما أن النتائج لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

تحت إشراف الأستاذ:
- أ.د. زرار العياشي

من إعداد:
- تيتام ماجدة
- دعاس إكرام

السنة الجامعية: 2023/2022

أولاً: المعلومات الشخصية والوظيفية

	1-الجنس:	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>
	2-العمر:	أقل من 30 سنة <input type="checkbox"/>	من (30-40) سنة <input type="checkbox"/>
	3-المؤهل العلمي:	ثانوي <input type="checkbox"/>	تكوين مهني <input type="checkbox"/>
	4-الرتبة الوظيفية:	إطار ساميإطار <input type="checkbox"/>	عون تحكم عون تنفيذي <input type="checkbox"/>
	5-سنوات الأقدمية:		

من 11-15 سنة
 فـ سنة 1

أقل من 5 سنوات
 من 5-10 سنوات
 ثانيا: الإدارة الذاتية

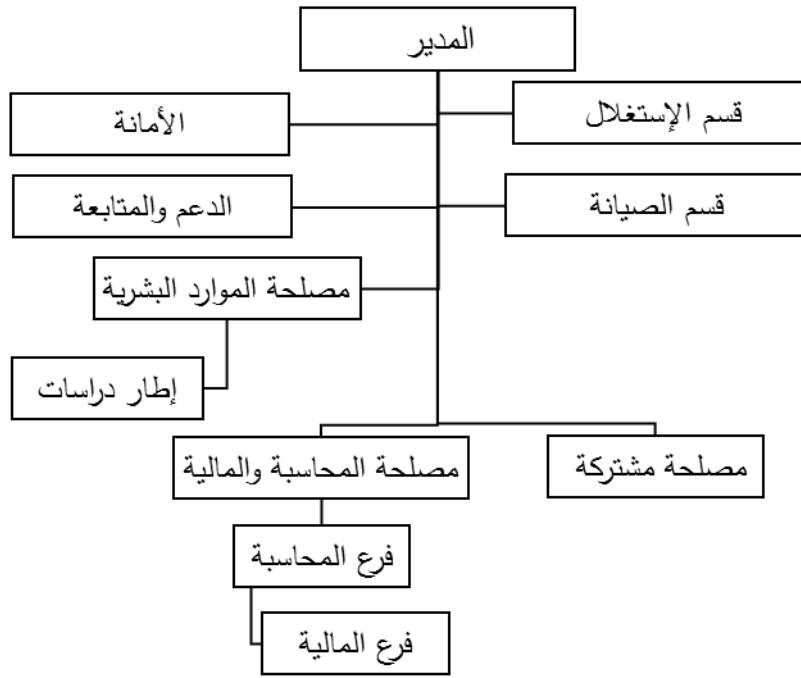
درجة الموافقة					العبرة	رقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق		
البعد الأول: التنظيم الإداري						
					غياب المسؤول يؤثر على سير العمل	1
					تعتمد المؤسسة على اللامركزية في التسيير	2
					تفوض الإدارة بعض الصلاحيات للموظفين	3
					يتمتع الموظفون بقدر من الحرية في ممارسة العمل الإداري	4
					هناك تنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية بالمؤسسة	5
					يمكن إنجاز المعاملات الرئيسية دون الرجوع للإدارة العليا	6
					تسعى المؤسسة لتنمية المهارات الذاتية للموظفين	7
البعد الثاني: العمل الجماعي التشاركي						
					يعمل الموظفون بالتعاون مع الإدارة في حل المشكلات التي تتعرض لها المؤسسة	8
					تهتم الإدارة باقتراحات الموظفين	9
					يتحلى كل من الموظفين والإدارة على العمل بروح الفريق	10
					يتم إشراك الموظفين في وضع موازنة العمل	11
					يتم إشراك العاملين في تحديد السياسات والأهداف	12
					تعتمد إدارة المؤسسة على نوع من الإدارة بالمشاركة	13
					تتعاون الإدارة مع كافة الأطراف من أجل تقديم الأفضل	14
البعد الثالث: اتخاذ القرار						
					اتخاذ القرار الروتيني يتم عادة دون الرجوع للمسؤول الأعلى	15
					يتم تقييم البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار	16
					تمنح الإدارة فرصة للعاملين من أجل حل مشاكلهم بأنفسهم.	17
					يتم اتخاذ القرار بالتشاور	18
					يتم اتخاذ القرار من طرف الموظفين بموضوعية	19
					تشارك الإدارة الموظفين في وضع الخطط	20
البعد الرابع: الإبداع والابتكار لدى العاملين						
					تشجع الإدارة الموظفين على مواجهة التحديات وحل المشاكل بأنفسهم	21
					تشجع الإدارة على الإبداع في مختلف المستويات الإدارية	22
					تتيح الإدارة للموظفين اتخاذ حلول سريعة لحلالمشكلات بأنفسهم	23
					تحرص الإدارة على إكساب العاملين مهارات تنمية الإبداع لديهم	24
					تحرص الإدارة على طريقة التفكير الابتكاري في إيجاد الحلول	25
					تعمل الإدارة على تنمية قدرات الموظفين في جميع المستويات الإدارية	26
					تحرص الإدارة على أسلوب تحفيز للموظفين المبدعين	27

ثالثا: مؤشرات تخفيف ضغوط العمل

درجة الموافقة					العبارة	ترتيب
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					تصدر الإدارة تعليمات العمل بوضوح	28
					تقوم الإدارة بتوضيح الأهداف قبل الشروع في العمل	29
					تهتم الإدارة بجانب النصح والإرشاد في الأزمات الطارئة	30
					تخفف الإدارة أعباء العمل عن الموظفين الذين لهم ظروف خاصة	31
					تقدم الإدارة إجازات كافية وطارئة	32
					تقدم الإدارة نظير مادي مقابل عمل الساعات الإضافية	33
					تهتم الإدارة بالجانب الترفيهي للموظف وذلك من خلال تنظيم رحلات	34
					تعمل الإدارة على خلق جو من التعاون والمحبة بين موظفيها	35
					تعزز الإدارة مفهوم تنظيم الوقت والالتزام بالمواعيد	36
					تعتمد المؤسسة أنظمة تقنية تساعد في إنجاز المهام	37
					تعمل الإدارة على اكتشاف المشكلات وحلها قبل تفاقمها	38
					تمنح الإدارة المهام بما يتناسب وقدرات الموظفين	39
					يتلقى الموظف المهام من رئيس واحد فقط	40
					تكون المهام واضحة تماما، ولك الحرية في طريقة القيام بها	41
					يتوفر مكان عملك على التهوية والإضاءة	42
					تتمتع بجهادنا المفضل أثناء تأدية المهام	43

شكرا على تعاونكم وإرجاعكم الاستمارة

الملحق(02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة إنتاج الكهرباء (سونلغاز-سكيكدة)



الملحق (03): مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V21
صدق الإدارة الذاتية

		الإدارة الذاتية	التنظيم الإداري	العمل الجماعي التشاركي	اتخاذ القرار	الابداع والابتكار لدعاة عاملين
الإدارة الذاتية	Corrélation de Pearson	1	,713**	,855**	,850**	,870**
	Sig. (Bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66
التنظيم الإداري	Corrélation de Pearson	,713**	1	,483**	,444**	,522**
	Sig. (Bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66
العمل الجماعي التشاركي	Corrélation de Pearson	,855**	,483**	1	,687**	,630**
	Sig. (Bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	66	66	66	66	66
اتخاذ القرار	Corrélation de Pearson	,850**	,444**	,687**	1	,654**
	Sig. (Bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	66	66	66	66	66
الابداع والابتكار لدعاة عاملين	Corrélation de Pearson	,870**	,522**	,630**	,654**	1
	Sig. (Bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	66	66	66	66	66

ثبات الإدارة الذاتية

	N	%
Valides	66	100,0
Observations Exclues ^a	0	,0
Total	66	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,897	27

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

ثبات مؤشرات تخفيف ضغوط العمل

	N	%
Valides	66	100,0
Observations Exclues ^a	0	,0
Total	66	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,882	16

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

الثبات الكلي

	N	%
Valides	66	100,0
Observations Exclues ^a	0	,0
Total	66	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,934	43

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

المتوسطات الحسابية لبعيد التنظيم الإداري

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
التنظيم الإداري	66	3,3203	,53573	,06594
Q1	66	3,5758	1,11024	,13666
Q2	66	2,8182	1,10814	,13640
Q3	66	3,5152	,96464	,11874
Q4	66	2,9697	1,08088	,13305
Q5	66	3,9394	,92618	,11400
Q6	66	2,7424	1,18075	,14534
Q7	66	3,6818	1,05479	,12984

المتوسطات الحسابية لبعء العمل الجماعي التشاركي

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
العمل الجماعي التشاركي	66	3,3745	,66760	,08218
Q8	66	3,6212	,79933	,09839
Q9	66	3,3030	,97617	,12016
Q10	66	3,7576	,84235	,10369
Q11	66	3,0758	,96573	,11887
Q12	66	2,9848	1,05964	,13043
Q13	66	3,2121	,96898	,11927
Q14	66	3,6667	,99743	,12278

المتوسطات الحسابية لبعء اتخاذ القرار

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
اتخاذ القرار	66	3,3384	,63849	,07859
Q15	66	3,4697	,89820	,11056
Q16	66	3,9545	,84910	,10452
Q17	66	2,9242	,98153	,12082
Q18	66	3,4848	1,01136	,12449
Q19	66	3,2576	1,21921	,15007

المتوسطات الحسابية لبعء الإبداع والابتكار لدى العاملين

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الإبداع والابتكار لدى العاملين	66	3,1017	,75666	,09314
Q21	66	3,0455	1,08744	,13385
Q22	66	2,9697	1,05203	,12950
Q23	66	2,9242	1,02748	,12647
Q24	66	3,2273	1,03471	,12736
Q25	66	3,0152	1,03020	,12681
Q26	66	3,3182	1,12536	,13852
Q27	66	3,2121	1,28321	,15795

المتوسطات الحسابية لمؤشرات تخفيف ضغوط العمل

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Q28	66	3,4517	,67775	,08343
Q29	66	3,8333	,77625	,09555
Q29	66	3,7879	,93669	,11530
Q30	66	3,4242	1,08217	,13321

Q31	66	3,3030	1,31231	,16153
Q32	66	3,1667	1,24756	,15356
Q33	66	3,5758	1,26565	,15579
Q34	66	3,4091	1,25241	,15416
Q35	66	3,3636	1,11819	,13764
Q36	66	3,8636	,92631	,11402
Q37	66	3,6061	,87493	,10770
Q38	66	3,2576	1,15440	,14210
Q39	66	3,2424	1,21605	,14969
Q40	66	3,6061	1,10772	,13635
Q41	66	3,2424	1,11024	,13666
Q42	66	3,6515	1,22151	,15036
Q43	66	2,8939	1,25427	,15439

الفرضية الفرعية الاولى

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,502 ^a	,252	,240	,59067

a. Valeurs prédites : (constantes), التنظيم الإداري

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	7,529	1	7,529	21,580	,000 ^b
1 Résidu	22,329	64	,349		
Total	29,858	65			

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,342	,460		2,919	,005
1 التنظيم الإداري	,635	,137	,502	4,645	,000

الفرضية الفرعية الثانية

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,562 ^a	,316	,305	,56503

a. Valeurs prédites : (constantes), العمل الجماعي التشاركي

ANOVAa

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	9,425	1	9,425	29,521	,000 ^b
	Résidu	20,433	64	,319		
	Total	29,858	65			

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,527	,361		4,230	,000
	العمل الجماعي التشاركي	,570	,105	,562	5,433	,000

الفرضية الفرعية الثالثة

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,536 ^a	,287	,276	,57675

a. Valeurs prédites : (constantes), اتخاذ القرار

ANOVAa

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	8,568	1	8,568	25,759	,000 ^b
	Résidu	21,289	64	,333		
	Total	29,858	65			

Coefficientsa

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,553	,381		4,080	,000
	اتخاذ القرار	,569	,112	,536	5,075	,000

الفرضية الفرعية الرابعة

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,752 ^a	,566	,559	,44985

a. Valeurs prédites : (constantes), الابداعو الابتكار لدالعاملين

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	16,906	1	16,906	83,543	,000 ^b
1 Résidu	12,951	64	,202		
Total	29,858	65			

Coefficientsa

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,361	,235		5,784	,000
1 الابداعو الابتكار لدالعاملين	,674	,074	,752	9,140	,000

الفرضية الرئيسية

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,768 ^a	,590	,563	,44792

a. Valeurs prédites : (constantes), التنظيم الإداري, الابداعو الابتكار لدالعاملين

العملالجماعياتشاركي, اتخاذ القرار

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	17,619	4	4,405	21,954	,000 ^b

Résidu	12,239	61	,201		
Total	29,858	65			

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,824	,387		2,129	,037
1 التنظيم الإداري	,160	,125	,126	1,278	,206
العمال لجماعيا للتشاركي	,116	,123	,114	,942	,350
اتخاذ القرار	-,002	,130	-,002	-,013	,989
الابداع والابتكار لدالعاملين	,551	,107	,616	5,157	,000