



جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



الموضوع:

فعالية السلوك القيادي في إدارة الضغوط  
المهنية للمورد البشري  
دراسة حالة في مؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم تسيير  
تخصص إدارة موارد بشرية

إشراف الأستاذ:

زمالة عمر

إعداد الطالبتين:

\*تامر فاطمة الزهراء

\*شينون كريمة

\* لجنة المناقشة المكونة من :

رئيسا	أ. زحوفي نور الدين ..... أستاذ مساعد - أ -
مشرفا ومقررا	أ. زمالة عمر ..... أستاذ مساعد - أ -
ممتحناً	أ.ربيع احمد بن يحيى ..... أستاذ مساعد - أ -

السنة الجامعية: 2019/2018

## الاهداء

الى التي لم يعرف الوجود أعظم من قلبها ولا أحن ولا أوسع من صدرها ولا أجود منها، الى من وهبتي الحياة فوجودها في حياتي كان أكبر هدية من الله، فأنا اليوم بفضلها وصلت الى كل ما أنا عليه الآن فلا أعرف لا متى ولا حتى ولا كيف أرد لها الجميل إلا أنني سأقول حبها في حياتي لم أجد له لا المثل ولا البديل، الى التي يضيق المجال لوصف طيبة قلبها وعطاؤها الى أغلي ما اعطاني الله.

أمي الحبيبة.

حفظها الله وأدامها سندا لي في الحياة.

إلى من كان شقاؤه سبب سعادتي وراحتي وهنائي أثرتني على نفسه وأتشرّف بحمل اسمه الى رمز القوة والصلابة والحب الواسع، الى الذي لطالما غمرني بمشاعر الفخر والاعتزاز إلى أرق وأعظم شخص فتحت عيناى على وجهه السّمح الطيب وعطفه ورحابة صدره.

أبي الغالي.

سيظل اسمك شامخ ومتعال أطل الله في عمرك فما دمت على الحياة ناجحي سأهديك إياه.

الى الذين كانوا لحياتي أجمل نعمة ولروحي أروع بسمّة هم الانس كله وبدنهم اشعر بالغبرة، الى الذين أضافوا لوجودي معنى هم أغلي من روعي، وهم لجرّوحي وآلامي بلّسما ودواء، إخوتي أسأل الله أن يديمكم بقربي حفظكم الله ورعاكم؛

الى كل من أحببتهم بصدق وقضيت معهم أجمل الأيام وأحلى اللحظات الى الذين طالت عمري ما طالت لن أنسى معهم ما فات فابقوا كما عهدتكم فانا لن أنسى معكم ما فات الى كل الأصدقاء والاحباء والى كل من أحببتهم وبادلوني نفس الشعور؛

الى كل من ضاقت لهم السطور فرحبت بهم الصدور الى كل هؤلاء اهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع.

## فاطمة الزهراء

## الإهداء

الى من علمني العطاء دون انتظار الجزاء... الى من أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز... أرجو

من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا حان قطافها بعد طول انتظار الى

أبي الغالي

الى ملاكي في الحياة... الى معنى التفاني وسر الوجود

الى نبع الحنان وفيض العطاء والمحبة والوجود

أمي الحبيبة

الى العائلة التي شاء لي القدر أن أكمل فيها مشوار حياتي

الى والدي زوجي الكريمين اللذان هما بمثابة والدي

حفظهم الله وادامهم في حياتي

الى من أرى الدنيا بهم ورود والحياة بهم اخوتي واخواتي (فاطمة الزهراء/ أحمد/ عبد

الكريم/ بهية وزوجها وابنتها أميمة/ زينب وزوجها ابنتها/ نورة وزوجها وابنتها رؤيا وولدها

عبد الرحمن) واخوة زوجي (ام الخير/ محمد وزوجته وابنته فرح وعبد الجليل وبلال/ خالد/

يسرى)

الى الروح التي سكنت روحي الى موطن سعادتني ومن شاركني حياتي

حلوها ومرها زوجي الغالي سندي ويدي اليمنى أدامك الله في حياتي.

الى من ملأت حياتي وأنست وحشتي وفرحتي وبهجة قلبي وأروع

ما رزقني الله ابنتي أريج حفظها الله وجعلها في حياتي على الدوام.

الى كل أصدقائي ورفاقي وكل من أحببته وأحبني...

لا اسميهم فكل منهم يعرف قدره ومقامه

الرفيع في قلبي

ولكل من لم تسعه مذكرتي لكن وسعه قلبي

والى كل هؤلاء وبأسمى معاني الوفاء أهدي ثمرة جهدي

كريمة

# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين،

حمدا يليق بجلال وجهه العظيم،

أحمد ه على نعمه وأشكره على جزيل فضائله،

وأصلي وأسلم على أشرف الأنبياء وخاتم المرسلين،

نبينا وقودتنا سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

لا يسعني بعد إتمام هذه الدراسة الا شكر الله تعالى الذي أعانني على اتمامها وما كنت لأتمها لولا عونه وتوفيقه  
كما أتقدم بخالص الشكر والاحترام والتقدير الى استاذنا ومعلمنا وملهمنا وصاحب الافضال علينا الى من كان  
قدوتنا في خلقه وتواضعه وسماحته وطيبة قلبه زمالة عمر نشكر له صبره ودعمه ووقوفه جانبنا وقبوله  
بالإشراف فكان لنا عظيم الشرف في معرفته والتعامل معه.

كما نتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير الى أعضاء لجنة المناقشة الموقرين مسبقا على منحنا شرف مناقشتهم لنا  
وتفضلهم باستقراء محتويات هذا العمل وابداء ملاحظاتهم وتوجيهاتهم القيمة.

كما يسعدني ويشرفني ان أتقدم بالشكر والعرفان لجميع اساتذتنا ولن ننسى منهم أحدا على الاطلاق من مرحلة  
الابتدائي الى الثانوي والى الجامعي فجميعهم يبقوا في ذاكرتنا علما ومكانة، دون ان ننسى بان نتوجه بالشكر الى  
كل عمال مؤسسة البناءات الصناعية الحديدية باتيميتال من العامل البسيط الى المدير على احتضانهم لنا طيلة  
فترة التربص.

وأدين بالشكر أيضا الى من لم يبخل عليا بالعباء والدعاء الى كل من بذل معي جهدا ونصح لي قولاً واخذ بيدي  
ووقف معي ولو بكلمة طيبة جزاهم الله عني خير الجزاء.

سائلة المولى العلي التقدير أن ينفع بهذا العمل وان يوفق

الجميع لما يحبه ويرضاه، فان كنت قد اصبت بعض

الشيء فذلك فضل الله يؤتيه من يشاء،

وان كنت غير ذلك فحسبي

انني اجتهدت،

والله الموفق وهو المستعان

## ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية السلوك القيادي ومدى مساهمته في إدارة الضغوط المهنية لدى العاملين بمؤسسة "البناءات الصناعية الحديدية والنحاسية" بولاية عين الدفلى اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الميدانية من خلال استبانة لقياس أهداف الدراسة واختبار الفرضيات وتكون الاستبيان من البيانات الشخصية ومحورين، المحور الأول تضمن السلوك القيادي أما المحور الثاني فتضمن الضغوط المهنية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية بين السلوك القيادي والضغوط المهنية، في مؤسسة البناءات الصناعية الحديدية والنحاسية.

## الكلمات المفتاحية:

القيادة، السلوك القيادي، الضغوط المهنية.

## Abstract :

The study aimed to identify the effectiveness of leadership behavior and the extent of its contribution to the management of Professional pressures in the employees of the institution of "patimital" in the state of Ain Defla The study relied on analytical descriptive method, and collected field data through a questionnaire to measure the objectives of the study and test hypotheses and the questionnaire from personal data And two axes, the first axis to ensure leadership behavior and the second axis guarantees professional pressure.

The study reached a number of results, the most important of which is the existence of a strong correlation and influence between leadership behavior and professional pressures in the Iron and Copper Industrial Construction Corporation.

## Keywords:

leadership, leadership behavior, professional pressures.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	الشكر والتقدير
III	ملخص
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
VII	قائمة المحتويات
أ - ت	مقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول للسلوك القيادي والضغط المهنية
6	تمهيد
7	المبحث الأول: عموميات حول السلوك القيادي والضغط المهنية
7	المطلب الأول: مفهوم القيادة ، نظريات، الأنماط
7	الفرع الأول: مفهوم القيادة
8	الفرع الثاني: نظريات القيادة
18	الفرع الثالث: أنماط القيادة
19	المطلب الثاني: الضغوط المهنية، أنواعها ومصادرها وآثارها
19	الفرع الأول : تعريف ضغوط العمل
20	الفرع الثاني: أنواع ضغوط العمل
25	الفرع الثالث: مصادر الضغوط المهنية
32	الفرع الرابع : آثار الضغوط المهنية
34	المبحث الثاني: أثر الممارسات القيادية في التخفيف من الضغوط المهنية
34	المطلب الأول: أهم الممارسات القيادية
34	الفرع الأول: التمكين
36	الفرع الثاني: الاعتراف
37	الفرع الثالث: العدالة التنظيمية

38	الفرع الرابع: التكوين
39	المطلب الثاني : مساهمة الممارسات القيادية في التخفيف من الضغوط المهنية
39	الفرع الأول : مساهمة التمكين كأحد الممارسات القيادية في التخفيف من الضغوط المهنية
41	الفرع الثاني : مساهمة الإعراف كأحد الممارسات القيادية في التخفيف من الضغوط المهنية
42	الفرع الثالث : مساهمة العدالة التنظيمية كأحد أهم الممارسات القيادية التخفيف من الضغوط المهنية
44	الفرع الرابع : مساهمة التكوين كأحد الممارسات القيادية في التخفيف من الضغوط المهنية
46	المطلب الثالث : آثار انخفاض الضغوط المهنية على أداء المؤسسة
46	الفرع الأول: مفهوم أداء المؤسسة
47	الفرع الثاني : أهمية أداء المؤسسة
48	الفرع الثالث : انعكاسات انخفاض الضغوط المهنية على المؤسسة
49	المبحث الثالث : الدراسات السابقة
49	المطلب الأول :دراسات سابقة تتعلق بالسلوك القيادي
49	الفرع الأول : دراسات عربية
51	الفرع الثاني : دراسات أجنبية
52	المطلب الثاني : دراسات سابقة تتعلق بالضغوط المهنية
52	الفرع الأول : دراسات عربية
54	الفرع الثاني : دراسات أجنبية
54	المطلب الثالث :التعقيب على الدراسات السابقة
55	الفرع الأول : أوجه التشابه
55	الفرع الثاني : أوجه الاختلاف
55	الفرع الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.



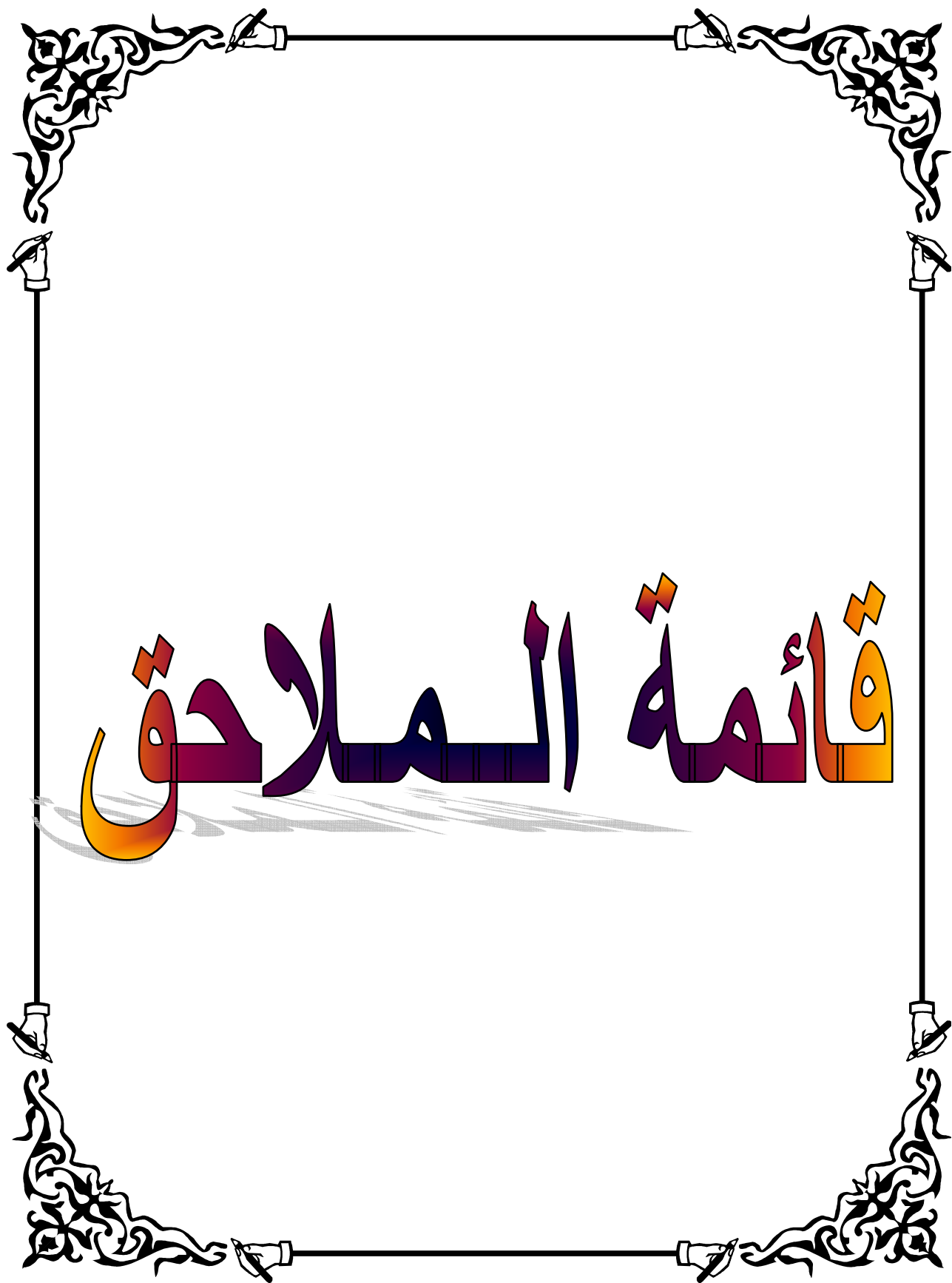
56	خلاصة
	الفصل الثاني : الجانب التطبيقي لفعالية السلوك القيادي في إدارة الضغوط المهنية للمورد البشري في مؤسسة باتيميتال
58	تمهيد
59	المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة باتيميتال
59	المطلب الأول : بطاقة فنية حول المؤسسة محل الدراسة
59	الفرع الأول : التعريف بالمؤسسة
59	الفرع الثاني : أهم منتجاتها وزبائنها
60	الفرع الثالث : ظروف العمل وثقافتها التنظيمية
61	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
68	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
68	المطلب الأول : التعريف بمجتمع و عينة الدراسة وطريقة جمع البيانات واختبار الثبات
68	الفرع الأول : مجتمع وعينة الدراسة
68	الفرع الثاني : طرق جمع البيانات
70	الفرع الثالث : اختبار ثبات أداة الدراسة الميدانية
70	الفرع الرابع : محتوى الاستبيان
70	الفرع الخامس : نموذج الدراسة ومتغيراتها
71	الفرع السادس : الإحصائيات الخاصة باستمارات الاستبيان
71	الفرع السابع : صدق وثبات الاستبانة
72	المطلب الثاني : عرض وتفسير مجالات الدراسة واختبار الفرضيات
72	الفرع الأول : تحليل البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة

77	الفرع الثاني : التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان
85	الفرع الثالث: اختبار الفرضيات One sample T.TEST
87	خلاصة
89	خاتمة
93	قائمة المراجع
101	قائمة الملاحق

قائمة الجداول  
و الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح مقارنة بين الضغوط الإيجابية والسلبية	22
02	توزيع الموارد البشرية حسب التصنيف الوظيفي لشهر مارس 2012	68
03	يمثل مقياس الدراسة	69
04	يمثل الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	71
05	يمثل صدق وثبات الإستبانة	71
06	يمثل توزيع ألفا كرونباخ على محاور الاستبانة	72
07	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	72
08	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	73
09	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	74
10	يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	75
11	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	76
12	يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الأول	77
13	يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني	80
14	يمثل معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة	84
15	يبين اختبار الفرضيات الصفرية والبديلة لعلاقة الارتباط	85
16	يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر السلوك القيادي في التخفيف من الضغوط المهنية	86

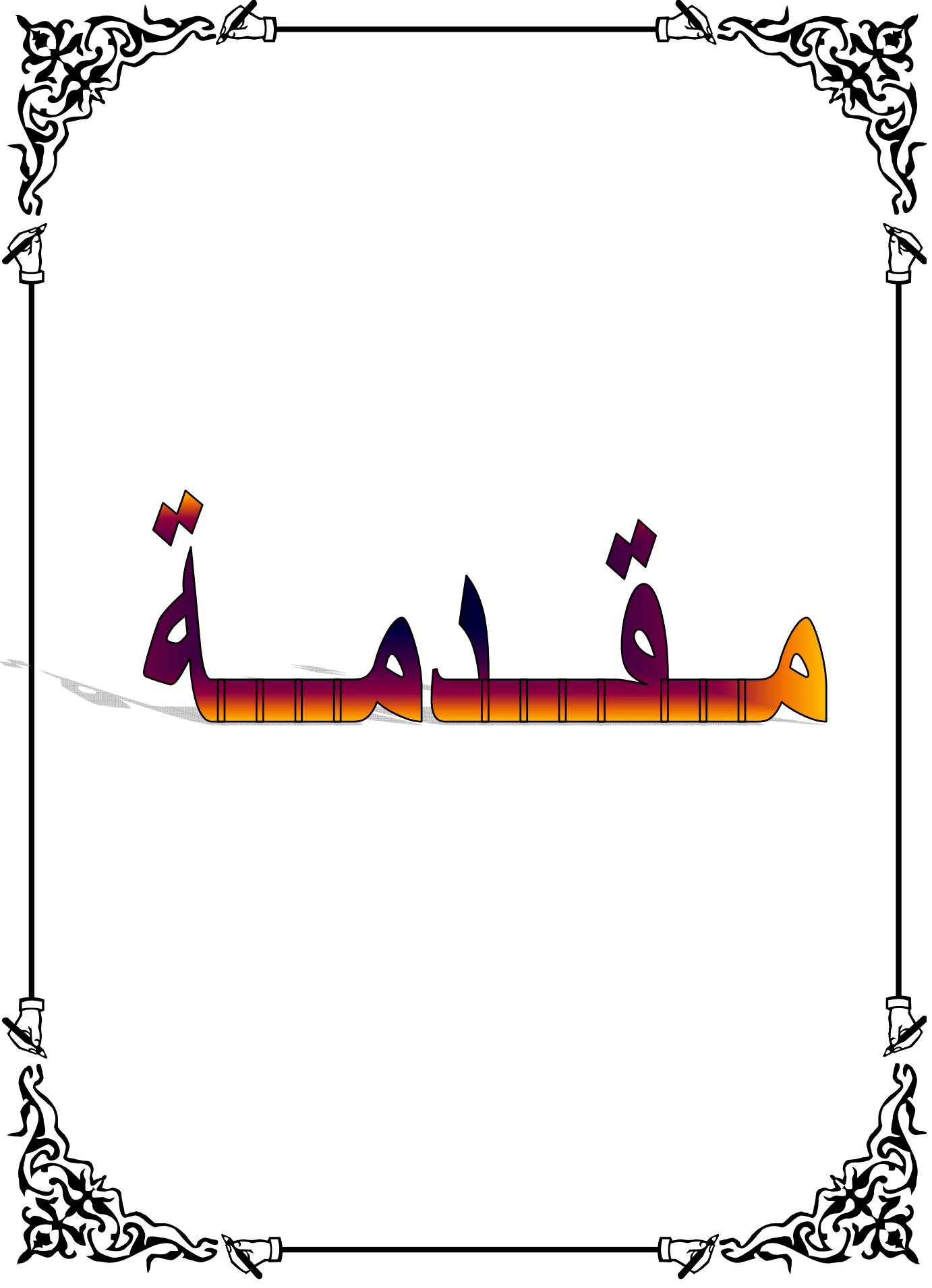
الصفحة	العنوان	الرقم
10	يوضح أنواع السمات	01
62	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيميتال	02
70	يمثل متغيرات الدراسة	03
73	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	04
74	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	05
75	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	06
76	يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	07
77	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	08



# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الاستبيان	101
02	مخرجات نظام spss	108
03	توزيع الموارد البشرية حسب التصنيف الوظيفي شهر مارس 2019	111



مفصلة



طالما ان العمل أصبح يشكل جزءا هاما من حياتنا فانه من الطبيعي أن يكون مملوءا بالشقاء والتعب والضغط، فالموظفون في حياتهم المهنية يمرون بالكثير من المواقف والاحداث واللحظات الضاغطة، فمنهم من تشعره هذه الضغوط بالتحدي والتفاؤل والقوة والامل والثقة، ومنهم تشعره بالاكتئاب والإحباط، واليأس والقلق والتوتر، وأحيانا تجعل منهم أشخاصا غير قادرين على العمل أو حتى راغبين في الحياة.

وبهذا تعتبر قضية ضغوط العمل من القضايا التي زاد الاهتمام بها مؤخرا، بحيث تعد ظاهرة من أبرز الظواهر التي شغلت ولازالت تشغل حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين والمفكرين كونها أصبحت سمة ميزت العصر الحالي، فلم تترك مجالا من مجالات الحياة الا واقتحمته، وأصبحت سببا في مجمل ما يعانيه الافراد العاملين من صعوبات ومشاكل لأن رغبة الموظف اليوم وقدرته على العمل أصبحتا غير كافيتين في ظل ظروف العمل الصعبة و الضغوط الكثيرة التي يعاني منها والتي جعلته يشعر بالقلق والتوتر والإحباط والاضطراب وأثرت عليه وعلى حياته الشخصية والمهنية تأثيرا نفسيا، جسديا، سلوكيا، فالعمل في بيئة أو مناخ يسوده غموض لأدواره وتضارب في مسؤولياته وصلاحياته وتزايد في مهامه، والعمل في مناخ تقل فيه فرص النمو والترقي والتقدم الوظيفي وتتعدم فيه العدالة والمساواة والأمان يشعر فيه الموظف العامل باليأس والضيق والمرارة لعدم الاعتراف والتقدير والمشاركة والحرية، وهذا من شأنه أن يكبح القدرات ويعيق الأداء ويضعف الفعالية، ويحبط الدوافع، ويهز الاستقرار الشخصي والمهني للعامل.

وعلى اعتبار ان هذا الشريحة تعد بمثابة طاقة هائلة في عالم الشغل، فان نجاح المنظمات اليوم أصبح مرتبطا بها، ومن المهم جدا بالنسبة للمؤسسة أن توجه أكبر قدر من العناية والاهتمام بها، والعمل على إيجاد قيادة فاعلة لها تجعل من التحفيز والتشجيع والتقدير والاحترام والثقة لغة تتحدث بها مع موظفيها لتعبر لهم عن مدى امتنانها وتقديرها لهم ولأعمالهم ولتنزيح عنهم وتخفف ولو القليل من الصعوبات والضغوط والمشاكل التي يعانون منها.

وانطلاقا مما سبق يمكن معالجة الإشكالية من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

**كيف يساهم السلوك القيادي في إدارة الضغوط المهنية للمورد البشري؟**

و ينبثق عن هذا السؤال جملة من الأسئلة الفرعية، يمكن صياغتها كالأتي:

✓ ماهي أهم الممارسات القيادية؟

✓ فيما تتمثل مصادر الضغوط التي يتعرض لها العاملون؟.

✓ كيف يؤثر السلوك القيادي للتخفيف من الضغوط المهنية؟

**فرضيات الدراسة:**

**الفرضية الصفريّة:**

- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بيم السلوك القيادي والضغوط المهنية.

**الفرضية البديلة:**

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي والضغوط المهنية.

**الفرضية الصفرية:**

- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي والضغوط المهنية.

**الفرضية البديلة:**

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي والضغوط المهنية.

**أسباب اختبار موضوع الدراسة:**

- لا شك ان البحث في أي موضوع تكون وراءه أسباب معينة تدفع الباحث للدراسة والبحث في ذلك ومن الأسباب التي جعلتنا نختار الموضوع ما يلي:

- الرغبة الذاتية والميل الشخصي في دراسة موضوع القيادة هذه الأخيرة التي تستحوذ اهتمام الكثيرين، وهي من المواضيع التي نراها شيقة وتتفق مع ميولاتنا وتتماشى مع تخصصنا؛  
- يعد موضوع ضغوط العمل أحد اهم مواضيع الساعة، والذي طرح نفسه في الآونة الأخيرة لماله من تأثير واضح على فاعلية المؤسسة وهو ما يتطلب باتخاذ جميع الممارسات اللازمة للتخفيف من حدة هذه الظاهرة؛

- حقيقة الأوضاع التي يعيشها الفرد العامل في المؤسسة يجعلنا نتساءل ماهي طبيعة الضغوط التي يتعرض لها وما الدور الذي تلعبه القيادة بمؤسساتنا لتخفيف من حدة هذه الضغوط التي يعاني منها هذا المورد؛

- نقص الدراسات التي تعالج فعالية السلوك القيادي في إدارة الضغوط المهنية وهو ما دفعنا إلى أن نكون هذه الدراسة إضافة جديدة للأبحاث التي تدرس هذا الموضوع.

**أهداف الدراسة:**

من مسلمات البحث العلمي أن أية دراسة تبنى على أساس الوصول إلى أهداف واضحة ودقيقة وعلى ضوء دراستنا فإننا نهدف إلى:

- معرفة الخلفية النظرية لموضوع القيادة من حيث مفهومها، أنماطها، نظرياتها، وكذا الضغوط المهنية من حيث تعريفها، مصادرها، تأثيرها؛

- محاولة معرفة مدى مساهمة وفعالية السلوك القيادي في إدارة وتخفيف الضغوط المهنية؛

- وفي الأخير يمكن القول بأننا نهدف من خلال هذه الدراسة إلى أن تكون سلوكيات وممارسات القيادة ليس مجرد مسكنات لما يعانيه عاملا كان أو مورد بشري من ضغوط، بل نطمح لان تكون علاجات من شأنها التخفيف من معظم الأعراض السلبية للضغوط.

### أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من الاعتبارات التالية:

- الحاجة الماسة والشديدة لمعرفة كل ما يمكن أن يعيق عمل الأفراد والموظفين ويؤثر على أدائهم النفسي والمهني والجسدي داخل المؤسسة؛
- معالجة موضوع جد حساس يمس كل موظف او عامل باعتباره مورد بشري موجود داخل المؤسسة ويتعرض للكثير من الضغوط التي تحول بينه وبين تحقيق أهدافه واهداف المؤسسة.
- ابراز مدى أهمية الممارسات القيادية في التخفيف من الضغوط المهنية.

### حدود الدراسة:

تتجلى حدود الدراسة في العناصر التالية:

- بشريا: اقتصر على عمال المؤسسة،
- زمنيا: تتمثل في فترة توزيع الاستبيان الممتدة من 2019/04/27 الى غاية 2019/05/05.
- مكانيا: تمت الدراسة في ولاية عين الدفلى، و بشكل ادق في مؤسسة البناءات الصناعية الحديدية و النحاسية (PATIMITAL)

### منهج الدراسة:

-من أجل تخفيف أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي اعتمدنا على استبيان موجه إلى عاملي مؤسسة PATIMETAL، للاستطلاع على آرائهم فيما يخص جوانب الدراسة واختيار الفرضيات من خلال برنامج المعالجة الإحصائي (SPSS).

### صعوبات الدراسة:

- إن أي جهد انساني عموما والبحث العلمي خصوصا لا يخلو من بعض الصعوبات التي يتلقاها فمن اهم الصعوبات التي واجهتنا:
- ندرة في البحوث ونقص في المراجع المتعلقة بالموضوع وخاصة حول العلاقة بين السلوك القيادي والضغوط؛
- صعوبة تطبيق برنامج SPSS وضيق الوقت؛
- تشعب الموضوع والذي يحتاج الى الكثير من الدقة للتمكن من الالمام به هذا بالإضافة الى علاقته مع مواضيع أخرى.

## هيكل الدراسة :

قمنا بتقسيم البحث الى فصلين كما يلي:

الفصل الأول: تعلق بالإطار النظري للدراسة والذي قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث، تطرقنا في المبحث الأول الى عموميات حول السلوك القيادي والضغط المهنية، أما في المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى مساهمة السلوك القيادي في التخفيف من الضغوط المهنية، والمبحث الثالث تطرقنا فيه إلى أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث ذكر أوجه الاختلاف والتشابه و ما يميز دراستنا منها.

أما الفصل الثاني: فتضمن مبحثين ، المبحث الأول تناولنا فيه تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، أهدافها إنجازاتها وهيكلها التنظيمي ، أما في المبحث الثاني قمنا فيه بعرض ادوات الدراسة ومناقشة نتائجها.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية حول

السلوك القيادي

و

الضعف المهنية

## تمهيد:

في ظل التحديات التي تعرفها بيئة الأعمال، أصبح السبيل الوحيد أمام المؤسسات الراغبة في الاستمرار والبقاء مرهونا بمدى ما تملكه من أفراد يحملون معارف ومهارات وقدرات مميزة، وتوفير لهم المناخ والبيئة الصحية والسماح لهم بتنمية وتطوير معارفهم وإمكانياتهم، إلا أن وجود ضغوط عمل داخل المؤسسة قد يعيق تحقيق هذا الهدف، مما يشكل صعوبة في البقاء، وذلك على اعتبار أن العصب الفكري للمؤسسة محاط بضغوط عمل تحد من فاعليته وتضعف من أدائه فتكبح قدراته، لذا فمن مسؤوليات المؤسسات اليوم البحث وإيجاد قيادة فاعلة ومؤثرة تملك من المعرفة والمهارة والقدرة والتحفيز والإلهام ما يؤهلها أن تكون من مستوى هذا النوع من الضغوط ومن شأنها تذليل الصعوبات والعراقيل التي يواجهها الفرد.

ومن هذا المنطلق ونظرا لأهمية الموضوع ومحاولة الإلمام به سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: عموميات حول السلوك القيادي والضغط المهنية؛

المبحث الثاني: أثر الممارسات القيادية في التخفيف من الضغوط المهنية؛

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: عموميات حول السلوك القيادي والضغط المهنية

تعج المشاهدات اليومية في كافة مجالات الحياة بنماذج لتفاعل أفراد مع أفراد آخرين يملك من خلاله هذا الفرد قوة التأثير في مشاعر وسلوك الآخرين، وحتى في مجال العمل تكتسب هذه العلاقة أهمية خاصة حيث يكون لها دور مؤثر على أداء ورضا واتجاهات العاملين النفسية وهو ما يعرف بظاهرة القيادة.

## المطلب الأول: مفهوم القيادة، نظرياتها وأنماطها

كثيرون هم من تطرقوا إلى مفهوم القيادة وتعريفها سواء كانوا مفكرين أو قادة، فاعتبروا بأنها مهارة وقدرة يملكها القائد وأنها تتأثر بالشخصية وتباين المواقف وتماسك الجماعة وتجانسها وقدرة التأثير والإقناع، تحريك مشاعر الآخرين لتحقيق أهداف التنظيم وعلى هذا الأساس يجدر بنا أن نقف على بعض التعاريف التي وردت في القيادة لأن هذا المصطلح أو المفهوم تعددت فيه التعاريف إلى حد عدم الوصول إلى حصرها.

## الفرع الأول: مفهوم القيادة

تعرف القيادة على أنها: "قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم ينقادون له ويقبلون قيادته طواعية دون التزام قانوني وذلك لاعتراهم التلقائي بقيمة القائد وأهدافه وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم بالشكل الذي يريد"<sup>1</sup>. ومن هذا التعريف يتبين لنا أن القيادة هي التأثير الإيجابي في سلوك الآخرين بدون استخدام قوة الإكراه والإجبار والضغط مما يجعل الآخرين يقبلون بهذه القيادة ويسعون إلى تحقيق أهدافها. تعرف القيادة على أنها: «هي القدرة على التأثير وغرس الحماس في الآخرين للرغبة في عمل أشياء التي يريدتها القائد والقيادة هي القدرة على خلق بيئة عمل ذات دافعية عالية تصيب بالعدوى كل شخص يقترب منها أو يصبح على اتصال معها"<sup>2</sup>.

بحيث يرى شيريرنارد "أن سر القيادة الفعالة يكمن في موهبة وقدرة القائد على خلق البيئة والمناخ المحفز الذي يترك التابعين لتحقيق الأهداف لرغبتهم واقتناعهم بأهمية تحقيقها ولا يتصور ذلك إلا لو أمكن للقائد أن يجعل تابعيه مدركين بأن تحقيق الأهداف سيحقق لهم رغباتهم وطموحاتهم وأهدافهم الشخصية"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبد القادر طرخان، درجة استعداد القيادة التربوية في الأردن لمواجهة التحديات المستقبلية المتوقعة حتى عام 2020 وإعداد القيادات التربوية لمواجهتها، أطروحة دكتورا (غ منشورة) في الإدارة التربوية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2004، ص40.

<sup>2</sup> ISAAC RC.ZERBE.W.J.E pitt D.C (2001) leader chip and motivation the effective application of expectant theory. Journal of management ISSUES.(13) .2pp(212-227)

<sup>3</sup> سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 191.

ومن خلال التعريفين نرى بأن القيادة هي نوع من المعرفة والمهارة والموهبة والقدرة التي يمتلكها القائد ويتمتع بها ويستطيع من خلالها التأثير في الآخرين وتشجيعهم، وتحفيزهم، إثارة دوافعهم وشحنهم وعزائمهم لبذل أقصى جهودهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

كما يرجع البعض مفهوم القيادة إلى أنها: «عملية تأثير اجتماعي يمارسها القائد بغية تحريك مواهب وجهود أتباعه من أجل إنجاز مهمة ما»<sup>1</sup>.

في حين عرف بول آرمسترنغ القيادة بأنها: «ليست مجموعة المهارات الميكانيكية أو الخارجية ولكنها في الحقيقة مزيج من الشخصية والسلوك والسمعة التي تمت تميزها عبر الزمن والاحترام المتبادل لمشاعر وأحاسيس الآخرين»<sup>2</sup>. من خلال هذا التعريف نلمس نوع من الإنسانية في ممارسة عملية القيادة كونها سلوك يقوم على الاحترام والتقدير لمواهب وإمكانيات الأفراد وعدم المساس بكرامتهم ومراعاة مشاعرهم باعتبارهم قيمة عليا في حد ذاتها.

أما أوردويتيد (O. TEAD) عرف القيادة بأنها: «النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه»<sup>3</sup>؛ ومن هذا التعريف نرى بأن القيادة هي عبارة عن تفاعل اجتماعي إذ لا يمكن لأي إنسان أن يكون قائدا بمفرده وإنما يستطيع ان يمارس القيادة من خلال مشاركته الفعالة في جماعة ما ضمن إطار موقف معين، لذلك يجب معرفة القيادة بأنها عملية مركبة ثلاثية الأبعاد تحتم وجود قائد -أتباع-هدف.

من خلال ما لاحظناه من اختلاف التعاريف للقيادة لا يمكن أن نغفل تصريح إبراهيم الفقي عندما اعترف قائلاً: «تعريف للقيادة قد تغير مع مرور السنوات فكلما ازدادت دراستي واتسعت أبحاثي، وكلما عملت أكثر وتوليت مؤسسات مختلفة، كلما استطعت أن أفهم معنى القيادة بصورة أفضل وأعمق، فلا يمكن تعريف القيادة بكلمة واحدة، أو وصفها بجملة واحدة بسيطة، فهي ليست عملية فقط بل هي أسلوب حياة المدراء الناجحين»<sup>4</sup>. وبالتالي يمكن القول بأن القيادة تتمثل في عملية التأثير على جماعة في موقف معين وظروف معينة لاسترشاد الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المؤسسة، مانحة إياهم خبرة للمساعدة في تحقيق أهداف مشتركة.

### الفرع الثاني: نظريات القيادة

أثار موضوع القيادة اهتمام العديد من العلماء والباحثين والدارسين على مر العصور، مما أدى إلى ظهور العديد وبروز الكثير من النظريات القيادية.

فيما يلي عرض لأهم النظريات الأساسية والهامة التي اهتمت بموضوع القيادة وأوضحت معانيها.

<sup>1</sup>Daan van knippenberge.Michel AH ogg . **leaderchip and power :identify processesin groups and organisation**,SAGE publication London,2003,P06.

<sup>2</sup>توري منير، تسيير الموارد البشرية، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية،2004، ص 100.

<sup>3</sup>عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 426.

<sup>4</sup> إبراهيم الفقي، أسرار قادة التميز، ترجمة نبيل عرفة، الطبعة الأولى، مركز المميزات المهنية للإدارة، القاهرة، 1998، ص 232.



## أولاً: نظرية الرجل العظيم

تعد هذه النظرية من أولى وأقدم النظريات في القيادة بحيث تقوم على الافتراض القائل إن التغييرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية إنما تحققت عن طريق أفراد ولدو بمواهب وقدرات فذة غير عادية تشبه في مفعولها قوة السحر، وأن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ. من أهم مسلماتها أن القائد إنسان عظيم وأن هذه العظمة هي موهبة وأن القادة يولدون ولا يصنعون، فالقيادة حسب رأيهم شيء فطري أي موروث غير مكتسبة، وأن القائد يتمتع بقدرات وخصائص مميزة جدا تفوق العادة، وتجعل منه قائدا في كل مكان وفي كل زمان.

بالرغم من وجاهة هذه النظرية إلا أنها تعرضت لمجموعة من الانتقادات من بينها ما يلي:<sup>1</sup>

- صعوبة إيجاد أو اكتشاف الفرد الذي يتحلى بخصال خارقة أو سمات غير عادية تميزه عن غيره؛
  - القول بوراثية القيادة يخالف الواقع فكثيرا ما قدم التاريخ رجالا من الطبقة البسيطة صاروا قادة عظام والعكس صحيح فقد عجز القادة العظام عن إنجاب قادة مثلهم؛
  - لم تقدم النظرية مناهجا للتنبؤ بمن سيصبح قائدا مما لا يجعل لها فائدة عملية؛
  - تبني منطق هذه النظرية يجعل برامج تنمية وتدريب القادة دون فائدة وجدوى لأن في رأيهم القائد يولد ولا يصنع وهذا يتنافى مع الواقع فالتعليم والتدريب يصقل المهارات وينقل الفرد إلى مستويات أعلى.
- بالرغم من الانتقادات الكثيرة واللادعة الموجهة لهذه النظرية إلا أن هذا لا ينفي أثرها العظيم وأهميتها على الكثير من الباحثين والمفكرين والكتاب، ولا يمكن أن ننكر أنها وضعت اللبنة الأولى وساهمت في بناء وبلورة الفكر الإداري وبهذا كانت نقطة انطلاق ظهر من ورائها وبرزت العديد من النظريات.

## ثانياً: نظرية السمات

ظهرت نظرية السمات في بداية الثلاثينيات وركزت هذه النظرية على كفاءة وقدرات القيادة الفطرية، حيث ترتبط هذه النظرية ارتباطا وثيقا بنظريات الرجل العظيم.<sup>2</sup>

وتنطلق هذه النظرية من المسلمة القائلة بان سمات الشخصية تؤثر في السلوك وأن القادة يتصرفون بشكل مختلف عن غيرهم من الأفراد بسبب ما لديهم من صفات شخصية تميزهم عن غيرهم، لذا اهتمت بالسمات القيادية والكشف عن مجموعة السمات المشتركة للقادة الناجحين.<sup>3</sup>

وقد توصل أنصار هذه النظرية من خلال دراستهم إلى مجموعة من السمات الضرورية للقيادة منها: الذكاء، الأمانة،

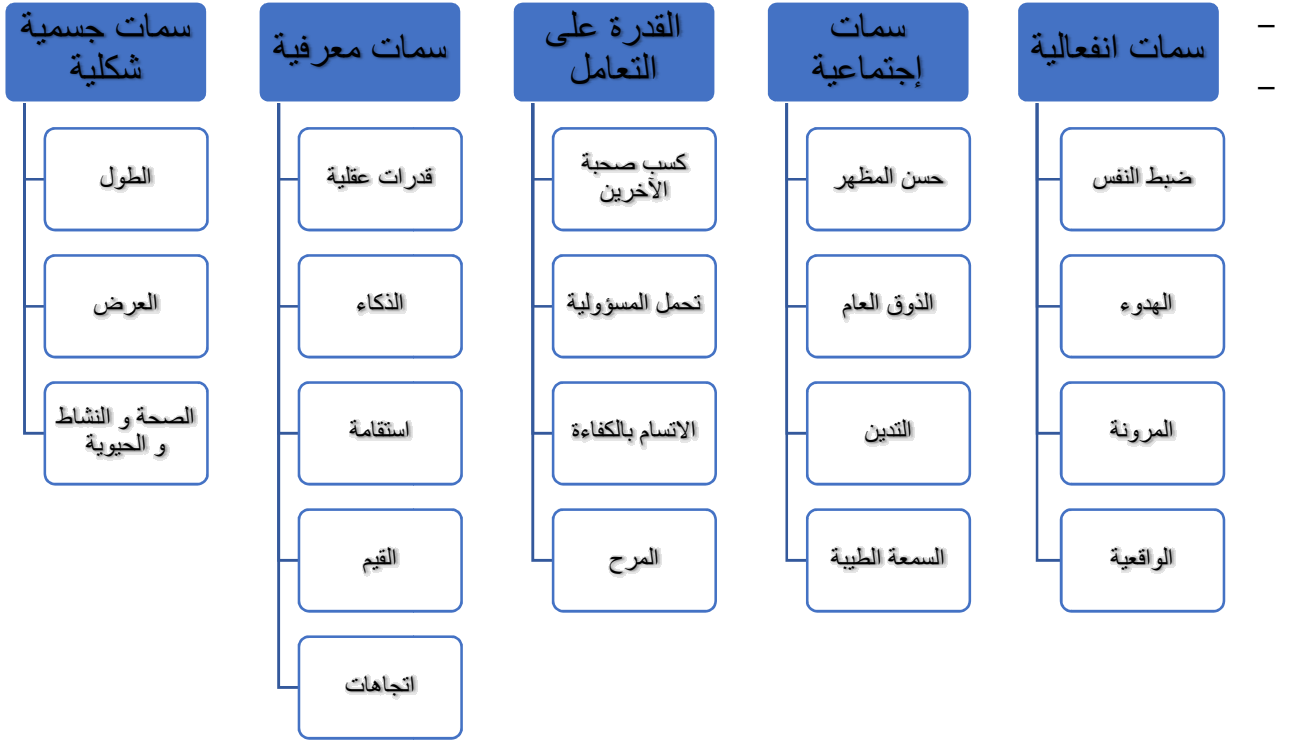
<sup>1</sup> طلال عبد الملك شريف، أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإدارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص-ص 44-66.

<sup>2</sup> عباس علي، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر، عمان، 2004، ص 165.

<sup>3</sup> طلال عبد الملك شريف، مرجع سبق ذكره، ص-ص 55-66.

الثقة بالنفس، تحمل المسؤولية، الطموح، القدرة على اتخاذ القرار وغيرها<sup>1</sup>.

- الشكل رقم (01): يوضح أنواع السمات<sup>2</sup>



المصدر: فانتن عضو الغزو، 2009، ص 77.

واعتبر العلماء هذه النظرية واعدة، لأنها تفترض بأنه إذا استطعنا أن نحصر هذه السمات ونقيس مدى تمتع كل فرد بها، سنستطيع عندئذ إيجاد الأشخاص الذين يتمتعون بها بشكل يتجاوز الطبيعي والسائد في المجتمع، فنقوم بتأهيلهم ليصبحوا إداريين<sup>3</sup>.

ولقد جرت دراسات عديدة لإثبات صحة هذه النظرية لكنها لم تستطع تحديد صفات القيادة التي يمكن أن تستخدم باستمرار في التمييز بين القادة والغير قادة التي تنتبأ باستمرار بصدق فعالية القيادة عند الأشخاص<sup>4</sup>.

المشكلة الأساسية في هذه النظرية هي أن قائمة السمات استمرت بالتوسع مع زيادة عدد الدراسات، فمع كل دراسة جديدة نكسب سمة جديدة، بحيث أصبحت قائمة هذه السمات مطولة جداً، وهذا يجعل عملية إيجاد الأشخاص الذين

<sup>1</sup>الجارودي، ماجدة بنت إبراهيم، قيادة التحويل في المنظمات مدخل إلى نظريات القيادة، الرياض، قرطبة للنشر والتوزيع، 2011، ص 24.

<sup>2</sup> فانتن عضو الغزو، القيادة والإشراف الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 77.

<sup>3</sup> سالم وآخرون، المفاهيم الحديثة للإدارة، الطبعة السادسة، مركز الكتاب الأردني عمان، 1988، ص 197.

<sup>4</sup> برنوطي سعاد، الإدارة أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 365.

يتمتعون بهذه السمات أكثر صعوبة<sup>1</sup>.

وقد وجهت لهذه النظرية العديد من الانتقادات كونها تبدو غير واقعية فمن غير الممكن العثور على الأشخاص الذين تتوفر فيهم كل هذه الصفات والسمات أو معظمها كما أنها أيضا أغفلت الطبيعة الموقفية للقادة، معنى أنها لم تعطي أهمية كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه القائد<sup>2</sup>.

أي لا يمكن أن نحصر جميع السمات اللازمة في جميع المواقف وذلك ان القائد قد يكون في موقف قائدا وفي موقف آخر على العكس وبهذا خلصت الدراسات في هذا المجال إلى أن نتائج هذه الدراسات حول نظرية السمات يصعب تقييمها ودعت إلى الاستمرار في البحث في هذا الموضوع.

### ثالثا: النظرية الموقفية

تقوم هذه النظرية على أساس أن القائد وليد الموقف، وأن المواقف هي التي تبرز القيادات وتكشف إمكاناتهم الحقيقية في القيادة، فالقيادة في نظرها وليدة الموقف، وأن القيادة لا تتوقف على الصفات الشخصية<sup>3</sup>، بل كذلك على متغيرات الظروف المحيطة، التي تلعب دورا كبيرا في تحديد القائد وإظهاره إلى حيز الوجود كقائد ناجح أو غير ناجح. ويشير الباحثون إلى أن هذه النظرية هي الاتجاه السائد للإدارة لأن كل مشكلة قيادية خاصة، تفرض تطبيق أساليب معينة تناسبها، إذا القيادة في هذه الحالة تتبع من الموقف وليس من الوظيفة، لذا فإن القرار سوف يتلاءم مع الموقف وليس مع القوانين والأنظمة التي قد تخالف الواقع ولا تتلاءم معه في الكثير من الأحيان، لذا فإن صعوبة و قسوة الموقف الذي يعيشه الفرد وقدرته على اتخاذ القرار الملائم للخروج منه هو المعيار لتشخيص مدى نجاح او فشل القائد وهذا هو فعلا ما يطبق على أرض الواقع لذا فإن كثيرا من الخبراء يجزمون على أن المحن و الشدائد هي محك الرجال ومصنع القادة<sup>4</sup>.

أي بمعنى أن الموقف وحده هو الكفيل في بروز وظهور القادة في الكثير من الأحيان إلا أن ورغم ذلك يمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع المواقف والظروف أو حتى يكيفها فليس هناك أسلوب يصلح لجميع المواقف.

### رابعا: النظرية الوظيفية

إن القيادة وفق هذه النظرية تتمثل في القيام بالوظائف الجماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، وينظر إلى القيادة على أنها وظيفة تنظيمية وتلخص هذه النظرية أهم الوظائف<sup>5</sup>:

**التخطيط لأهداف:** قريبة المدى وبعيدة المدى؛

<sup>1</sup> عباس علي، أساسيات علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 164.

<sup>2</sup> عبد الرحمن العيسوي، دراسات في علم النفس المهني والصناعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997، ص 235.

<sup>3</sup> مدحت أبو النصر، قادة المستقبل، الطبعة الثالثة، القاهرة، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، 2013، صص 45-46.

<sup>4</sup> هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة، الطبعة الأولى، دار الكندي للنشر والتوزيع، سنة 2014، ص 32.

<sup>5</sup> خليل عبد الرحمن المعاينة، علم النفس الاجتماعي الظاهرة، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2000، ص 221.

وضع السياسة: من خلال المصادر الفوقية والمصادر التحتية أو من القائد نفسه؛

- مصادر فوقية: من السلطات العليا للجماعة كما في الجماعات العسكرية؛

- مصادر تحتية: نابغة من أعضاء الجماعة ككل؛

- مصادر القائد نفسه: حيث تفرضه السلطة العليا أو الجماعة نفسها فينفرد بوضع السياسة؛

الإيديولوجية: يعتبر مصدر الأفكار ومعتقدات وقيم الجماعة؛

الخبرة: القائد كخبير (خبرة إدارية وفنية ومعرفة)؛

الإدارة والتنفيذ: تحريك التفاعل الاجتماعي وتنسيق سياسة وأهداف الجماعة والمراقبة؛

الحكم والوساطة: فهو الحكم الوسيط فيما ينشب بين الجماعة من صراع أو خلاف؛

الثواب والعقاب: يكون القائد هو مصدر الثواب والعقاب وهذا يؤدي إلى المحافظة على الضبط والربط داخل الجماعة؛

النموذج: نموذج هو مثل أعلى للسلوك بالنسبة لأعضاء الجماعة؛

الرمز: رمز الجماعة واستمراريتها ورمزا مثاليا للتوحيد.

وبهذا يتبين أن هذه النظرية تنظر إلى القيادة في مجملها على أنها وظيفة تنظيمية، فكل الوظائف القيادية تنحصر في

يد شخص واحد هو القائد، الذي يكون مصدرا للخبرة، ومصدرا للثواب والعقاب ومثلا أعلى للسلوك ورمزا للجماعة.

#### خامسا: النظرية التفاعلية

تقوم هذه النظرية على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادى بها النظريات الأخرى التي سبقتها، فهي تأخذ

في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معا.

وتعطي النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له، وإدراك القائد للآخرين، إذا في مفهوم هذه النظرية

تتوقف على الشخصية وعلى المواقف وعلى الوظائف وعلى التفاعل بينهما جميعا.

والقائد الناجح في مفهوم النظرية التفاعلية هو القائد الذي يكون قادرا على التفاعل مع الجماعة وإحداث التكامل في

سلوك أعضائها آخذا في اعتباره قيمهم، معتقداتهم، حاجاتهم، بالإضافة إلى ظروف المؤسسة والبيئة الخارجية وقد اتجه

مجموعة من الباحثين في تحليلهم للنظرية التفاعلية من بينهم "سانفورد" و "هميفل" إلى تحديد الأبعاد والخصائص التي

تمكن القائد من النجاح في عملية تفاعله مع الجماعة وأهم هذه الأبعاد والخصائص نوردتها فيما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، الإصدار السابع، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 379.

- المجموعة العاملة من حيث عددها، استقرارها، مرونتها، تجانسها وتجانس أفرادها في المستوى التعليمي والقيم الخلقية الاجتماعية والعمر؛
- المناخ الاجتماعي الذي تعمل فيه المجموعة ومدى ابتعاده عن مظاهر الاضطراب والتوتر ومدى تشجيعه للعمل المنتج وإتاحة الفرصة للشعور بالولاء والانتماء؛
- درجة الألفة بين أفراد الجماعة من حيث توافر القدرات والمهارات العالية والتعاون واحترام الآخرين. وعليه فإنّ النظرية التفاعلية أسهمت إيجابيا في تحديد خصائص القيادة الناجحة ممّا دفع الباحثين إلى البحث عن خصائص القيادة القادرة على التلاؤم مع معطيات البيئة المعاصرة التي تتميز بالتقلب والتغير السريع.

### سادسا: النظرية السلوكية

بسبب فشل نظرية السمات والانتقادات التي تم توجيهها لها قام الباحثون بتحويل اهتماماتهم إلى محاولة دراسة سلوكيات القادة من حيث لا يفعلونه وكيف يفعلون. ذلك نجد مسلمات هذه النظرية أن القادة لا يولدون وإنما يصنعون، وأن القيادة الناجحة مبنية على سلوك معروف يمكن تعلمه<sup>1</sup>. وبهذا فإن القيادة ليست شيئا موروثا أو فطري بل عبارة عن سلوك مكتسب يمكن تعلمه.

### الفرع الثالث: أنماط القيادة

في واقع الأمر يصعب الحديث عن قائد يعكس سلوكه نمطا محددًا في كل المواقف وفي جميع الظروف فالمواقف أحيانا تضطر قيادة ما إلى الابتعاد عن نمطها الاعتيادي المألوف لتعالج مشكلا ما وبهذا تعددت وتنوعت الأنماط والسلوكيات حسب المواقف التي قدمها العلماء والباحثون والتي من بينها ما يلي:

أولا: نمط القيادة الديمقراطية

اختلفت التسميات التي أطلقها العلماء والباحثون على هذا النمط أو النوع من القيادة، حيث أطلق عليها بالقيادة الاستشارية، أو الإنسانية والبعض أسماها بالقيادة الإيجابية أو المشاركة، أو التعاونية. يقوم نمط القيادة الديمقراطية على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والإقناع، وأن القرار للأغلبية دون تسلط أو إجبار فالقائد في ظل هذا النمط يعطي للموظفين حرية التصرف والتفكير وإبداء الرأي، حتى يشعروا بأنهم أعضاء في جماعة وإنهم يعملون معه وليس عنده، فهو يشركهم في صنع القرار، ويفتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات،

<sup>1</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص

هذا النمط يهتم ببعد الإنتاج ويسعى لتحقيق أهداف المنظمة بإضافة إلى اهتمامه بالبعد الإنساني والاجتماعي<sup>1</sup>. وعليه فالقيادة الديمقراطية تقوم على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، أي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ومنحهم قدر من الحرية والاستقلالية لإبداء آرائهم ومناقشة أفكارهم والسماع لمشاكلهم وشكاويهم والقائد في هذا النوع من القيادة يثق بمرؤوسيه وبقدراتهم ويعمل على تنمية وتطوير مهاراتهم في بيئة عمل تسودها الثقة والاحترام والعدالة والموضوعية.

### 1/مزايا النمط الديمقراطي

من مزايا النمط الديمقراطي أنه:

- رفع الروح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط<sup>2</sup>؛
- المشاركة في عملية صنع القرارات تساعده على ترشيد اتخاذ القرار وعلى جعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً بما يضمن عدم تعديله؛
- ازدياد وتلاحم العلاقات الإنسانية بين الأفراد في المؤسسة وما يترتب عليها من إشاعة جو اجتماعي يشعر فيه الجميع بالانتماء للمنظمة، وشعورهم بالأمان والاستقرار والمسؤولية وتسوده روح التعاون والالتزام؛
- نشوء جماعة أكثر تعاوناً وإيجابية وانسجام الأمر الذي يجعلها أكثر إنتاجية؛
- تنمية مهارات وقدرات الموظفين، وإتاحة الفرصة لهم للإبداع والابتكار والنمو المهني والوظيفي<sup>3</sup>.

### 02/مآخذ وعيوب النمط الديمقراطي

- على الرغم مما لهذا النمط أو النوع من القيادة من مزايا وإيجابيات إلا أن فيه بعض العيوب ومنها:<sup>4</sup>
- عدم واقعية الديمقراطية من خلال التطبيق العملي، لطبيعة بعض القادة الذين يعتقدون أن مشاركة الموظفين للقائد يشكل مظهراً من مظاهر تنازل القائد عن بعض مهامه والتي اعتبرها البعض ضعف وعدم قدرة من قبل القائد؛
- يتطلب هذا النوع من القيادة وقت وجهد بسبب مناقشة القائد للموظفين وسماع آرائهم واقتراحاتهم، مما يقلل من تركيز القائد على الإنتاج، فيؤثر سلباً على روحهم المعنوية للموظفين وعلى إنتاجيتهم حيث أن اهتمام القائد بالموظفين لا يؤدي بالضرورة إلى رفع الروح المعنوية للموظفين وزيادة إنتاجيتهم.
- يمكن القول بان القيادة الديمقراطية لها إيجابيات كثيرة تجعلها أفضل أنماط القيادة وذلك لأنها تعطي العاملين حرية في العمل والرأي، والتعبير عن ذاتهم مما يؤدي إلى الإبداع في العمل وتحقيق أهداف المؤسسة والرفي بها إلا أنها لا تخلو

<sup>1</sup> عياصرة معن محمود وبني احمد، مروان محمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة الأولى، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص 153.

<sup>2</sup> كنعان نواف، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 229.

<sup>3</sup> عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004، ص 119.

<sup>4</sup> عبودي زيد منير، القيادة ودورها في العملية الإدارية، الطبعة الأولى، عمان، دار البداية ناشرون وموزعون، 2007، ص 220.

من العيوب التي قد تؤثر على أداء العاملين في المؤسسة لأن القائد قد يواجه الكثير من المشاكل تكون في الغالب نتيجة وجود فئات من العاملين لا يجدي الأسلوب الديمقراطي التعامل معهم.

ثانياً: نمط القيادة الأوتوقراطية

تعددت تسميات هذا النمط من القيادة، فالبعض يطلق عليه فردي، أو ديكتاتوري، أو تسلطي، أو استبدادي. يمتاز هذا النوع من القيادة بتركيز جميع الصلاحيات والسلطات والمسؤوليات في يد القائد، فهو من يتولى القيام بكل كبيرة وصغيرة فلا يشرك بذلك معه أحد، فهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوباً في العمل، فهو لا يفوض سلطته، ويفرد القائد في هذا النمط من القيادة بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون أي مشاركة من مرؤوسيه أو حتى استشارتهم في ذلك<sup>1</sup>.

يقوم القائد في هذا النوع من القيادة باستخدام سلطته الرسمية كأداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز أعمالهم<sup>2</sup>، القائد وفقاً لهذا النمط محب للسيطرة والتحكم، متسلط لا يقبل إلا الامتثال لأوامره وقراراته وتنفيذها بدون مناقشة أو إبداء للرأي لأن المناقشة حسب رأيه مضيعة للوقت، فلا يثق في المبادرة وينعدم بذلك مبدأ المشاركة، يركز على العمل و يهمل العلاقات الإنسانية فهو ينظر إلى العاملين معه على أنهم آلات لها مهام إنتاجية مادية بحتة، أي لا يركز على العلاقات الإنسانية.

### 1/ أشكال القيادة الأوتوقراطية:

بالرغم من وجود الأنماط المتعددة للقيادة الأوتوقراطية المتباينة في الأسلوب والمتفكة في الغاية، إلا أن الدراسات ركزت على ثلاث أنماط رئيسية:

- نمط القيادة الأوتوقراطية المتسلطة (المتشددة):

يعتبر نمط القيادة الأوتوقراطية المتسلطة أكثر الأنماط القيادية تسلطاً وصرامة، فينفرد القائد باتخاذ القرارات، وتوضح كافة التفاصيل في أوامره، مما لا يترك مجالاً للإبداع لدى الموظفين، فهو لا يثق بهم وينعزل عنهم ويستخدم سلطته للضغط والتهديد، كما أنه يركز في المحافظة على مركزه وينسب أي نجاح لنفسه دون الموظفين<sup>3</sup>.

- القيادة الأوتوقراطية الخيرة:

هي أقل مستوى من نمط القيادة الأوتوقراطية المتسلطة، حيث يحاول القائد تهيئة جو عمل لا يسمح بظهور أي سلوك عدواني، فهو رقيق في تعامله، ويستخدم بعض الأساليب الإيجابية كالمديح والثناء حتى يضمن طاعة الموظفين وتنفيذهم لقراراته ولا يلجأ إلى الإكراه إلا عند فشله في إقناع الموظفين، فيتبع نمط القيادة الأوتوقراطية المتسلطة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عامر عوض، "السلوك التنظيمي الإداري"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 206.

<sup>2</sup> كمال برياري، دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي، مجلة دار المؤسسات الجزائرية، الجزائر، العدد 4، 2013، ص 148.

<sup>3</sup> عربية رمضان فهيم، القيادة الاستراتيجية مدخل إسلامي مقارن، الرياض، مكتبة الشقري، 2008، ص 19.

<sup>4</sup> القحطاني، سالم سعيد، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي، الطبعة الثانية، الرياض، المؤلف نفسه، 2008، ص 79.



- القيادة الأوتوقراطية اللبقة:

يعني هذا النمط أقل درجات النمط الأوتوقراطي وأقربها إلى النمط الديمقراطي، فالقائد في هذا النمط يتصرف بلباقة وود مع الموظفين، ومرونة في معالجة المشكلات، ويعتمد على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل، إلا أنه يرى أن مشاركة العاملين في عملية صيغ القرارات عملية غير مجدية فيوهم الموظفين بأنهم يشاركون في صنع القرار عن طريق الاجتماعات واللقاءات، ليترك للموظفين انطباع بوجود حرية التصرف، ولكنه في الواقع ينفرد باتخاذ القرار<sup>1</sup>.

### 2/مزايا النمط الأوتوقراطي:

قد يكون النمط الأوتوقراطي ناجحاً في التطبيق خلال الأزمات، أو في الظروف الطارئة التي تتطلب الحزم والشدة، وقد يكون ناجحاً في التطبيق مع بعض النوعيات من المرؤوسين الذين لا يجدي معهم النمط الديمقراطي، مثل الموظفين الذين يحسنون استخدام السلطة، أو الموظفين الذين تنقصهم الثقة بالنفس، وتجدهم يتقبلون بارتياح تركيز كل السلطات في يد القائد البيروقراطي، وكذلك يصلح مع العمال المشاغبين الذين ينشرون الشغب والاضطراب في العمل<sup>2</sup>.

### 3/عيوب النمط الأوتوقراطي:

بالرغم من المزايا التي يتمتع بها النمط الأوتوقراطي إلا أن هذا الأمر لا يفي أن له بعض العيوب ومنها:

- تعطيل التغذية العكسية بسبب استخدام القائد لنمط الاتصالات التي تسير في اتجاه واحد؛
- عدم احترام التسلسل الإداري مما يؤدي إلى عدم الفهم المتبادل بين الطرفين؛
- إحساس المرؤوسين بالسخط والقلق والاضطراب مما يؤدي إلى إيجاد المتاعب في العلاقات بين القائد والمرؤوسين؛
- عدم قيام المرؤوسين بأي عمل ما لم يكن لديهم أوامر صريحة ومحددة من قائدهم تجنباً للخطأ والتعرض للجزاء؛
- اهتزاز في شخصية القائد وارتدادها والافتقار إلى ضبط الانفعال والقابلية لتصديق الإشاعات؛
- وجود التجمعات الغير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي وذلك للتخفيف من القلق النفسي والإحباط لدى المرؤوسين مما يؤثر على الأداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي مثل النقابات؛
- القائد يستخدم أسلوب الضغط والشدة والتحكم دون الأخذ بعين الاعتبار تقديره واحترامه لمرؤوسيه يترتب عليه توليد الشعور بالفشل والإحباط ومن أبرز مظاهر الشعور بالإحباط<sup>3</sup>:

ظهور السلوك العدواني للموظف، مثل: السلبية، روح التخريب، تعمد ارتكاب الأخطاء في العمل، التهديد بالتوقف عن العمل، الغياب الغير مبرر عن العمل بين الموظفين بدون عذر أو لأعذار مختلفة، ارتفاع معدل دوران العمل، تدني

<sup>1</sup> العجمي، محمد حسنين، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010، ص 146.

<sup>2</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق ذكره، ص-ص 165-166.

<sup>3</sup> الشريف طلال، الأنماط القيادية وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في إدارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004، ص



الروح المعنوية للعاملين التي تبدو ظاهرة من خلال عدم الرضا وانعدام التعاون والولاء للقائد وزيادة عدد الشكاوى والتظلمات.

وبصفة عامة يمكن القول إن معرفة النمط الأوتوقراطي وخصائصه، مختلف أشكاله لا يمكن أن يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة، وأن الآثار السلبية التي يتركها على المدى الطويل تكون أكثر من النتائج التي يحققها، غير أن بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال قد كشفت عن نتائج إيجابية تؤكد إمكانية نجاح هذا النمط القيادي في بعض أشكاله وفي ظل مواقف وظروف تقتضي تطبيقه، وإن وجود مزايا له هي حقيقة واقعة بالرغم من كل العيوب المؤكدة لعدم جدواه في الإدارة.

ثالثاً: نمط القيادة الحرة

يطلق على هذا النمط تسميات كثيرة، منها: "القيادة المنطلقة" و"القيادة الفوضوية(التسيبية)" و" القيادة الغير موجهة" و"قيادة عدم التدخل" أو نمط القيادة الترسلية، كما أن هذا النمط يفوض كل سلطاته للمرؤوسين، ويتنازل في حقه في صنع واتخاذ القرار، ويصبح في حكم المستشار للجماعة، مع عدم السيطرة على الجماعة، وترك الحرية لهم في التصرف دون تدخل من القائد<sup>1</sup>.

ويغلب على هذا النمط طابع الفوضى وسلبية القائد، حيث أن هذا النوع من القيادة لا تحكمه القوانين، وأساسيات محدّدة، أو إجراءات ويتميز هذا النمط من السلوك القيادي بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور، ولا يعطي توجيهاته أو إرشاداته للعاملين إطلاقاً، إلا إذا طلب منه ذلك، فهي قيادة متسامحة ولينة تترك للأفراد حرية مطلقة في التصرف والعمل دون أي تدخل من القائد، وقد يكون السبب في ذلك عدم قدرة القائد على اتخاذ القرارات أو عدم معرفته بالمشكلة المطروحة<sup>2</sup>.

لذلك يترك الأمور تسير في المؤسسة دون توجيه أو قيادة مما يؤدي إلى تفشي جانب من التسيب ونوع العشوائية وبالتالي فالقائد من هذا النوع يتهرب من المسؤولية، فهو مهمل وغير مكترث كونه يتخلى عن دوره كمتخذ للقرارات ويترك الخيار للمرؤوسين في وضع الخطط والأهداف ويمنح لهم الحرية المطلقة لفعل ما يحلو لهم وكما يشاؤون، بقيامه بتوسيع وتفويض سلطاته ومسؤولياته على أوسع نطاق مما يجعله يتخلى عن دوره الأساسي كمتخذ للقرار حاملاً دور المستشار بأداء شكلي.

- 1/ مزايا النمط الحر:

تتعدد مزايا النمط الحر منها ما يلي:

<sup>1</sup> النوري عبد الغني، اتجاهات جديدة في الإدارات التعليمية في البلاد العربية، دار الثقافة، الدوحة، قطر، 1999، ص 599.

<sup>2</sup> عياصرة على أحمد عبد الرحمن، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للتوزيع والنشر، عمان، الأردن، 2006، ص 49.

- يكون النمط القيادي الحر ناجحا وفعالا عندما يتعامل القائد مع أفراد يتمتعون بمستوى عال من التعليم، لأن تفويض السلطة على نطاق واسع يحتاج إلى كفاءات وأشخاص ذوي قدرات ومهارات ومستويات علمية وعقلية عالية تكون قادرة على استيعاب الواجبات المفوضة<sup>1</sup>؛
- يعطي هذا النوع من القيادة الحرية للعاملين ما لم ينتهكوا سياسات وقواعد المؤسسة وهو منطوق (أنت حر ما لم تضر) ويكون هذا مفيدا عندما يكون العاملون مدربين ومحفرين جيدا، ويكونون قادرين على النفس دون حاجة للمساعدة أو دعم هذا القائد<sup>2</sup>؛
- يكون هذا النمط فعالا في وجود وتوفر المهارة في ظل الظروف الملائمة لتطبيقه، يدفع الموظفين لبذل أقصى جهودهم، وتحقيق الإبداع الشخصي والحصول على الخبرة عن طريق استقلاليتهم في العمل، لإثبات أنهم عند حسن ظن القائد وثقته بهم<sup>3</sup>.
- إضافة إلى ذلك يمكن القول إن هذا النوع من القيادة يتسم بقدر من الحرية والتلقائية التي تزيد من تنمية روح المبادرة وزيادة اعتماد الأفراد على ذاتهم، مما يجعله أسلوبا أفضل للأشخاص الذين يتحلون بقدرات إبداعية ابتكارية ويتجاوبون مع هذه الحرية فهو مناسب أكثر للمؤسسات العلمية العليا ومراكز البحث العلمي.

## 2/ عيوب النمط الحر:

- بالرغم من وجود العديد من المزايا التي يتمتع بها النمط الحر إلا أنه لم يسلم من العديد من الانتقادات وهي<sup>4</sup>:
- إن النمط الحر نمط نادر التطبيق والحدوث وهو غير مجد وغير عملي ونمط غير فعال، إذ يشجع على التهرب من المسؤولية، ويؤدي اهتماما ضئيلا بالعمل؛
- ظهور الآراء المتضاربة والعمل الفردي، ومحاولة سيطرة أحد الموظفين على زملائه؛
- مناخ تنظيمي يسوده عدم الاستقرار، عدم القدرة على التكيف، التفكك الداخلي، التذمر والقلق، والملل، وعدم المبالاة، وضياح الوقت والجهد، وفقدان الروح الجماعية؛
- يفقد هذا النمط لمنهجية واضحة، وسياسة مرسومة وضوابط تنظيمية يلتزم بها الموظفين؛
- النظر إلى القائد كشخص غير مبال ومهتم، وقائد شكلي فيفقد بذلك احترام الموظفين له؛

<sup>1</sup> كنعان نواف، القيادة الإدارية، مرجع سابق ذكره، ص 210.

<sup>2</sup> مصطفى أحمد سيد، "المدير الذكي": كيف يكون الذكاء في القيادة، دار المعادي الجديدة، القاهرة، مصر، 2007، ص 48.

<sup>3</sup> الغزو، فانتن عوض، القيادة والإشراف الإداري، مرجع سابق ذكره، ص 147.

<sup>4</sup> العجمي محمد حسين، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010، ص 162.

- تدني الإنتاج وعدم وجود توجيه حقيقي ورقابة فعالة والافتقار إلى الضبط والتنظيم مما يؤدي إلى انتشار الاضطراب والفوضى؛
- كثرة المناقشات الاجتماعات التي تستغرق وقتا طويلا، والتي لا تخرج في غالب الأحيان بقرارات، وحتى وان خرجت بقرارات فتكون اغلبها بلا متابعة ومناقشة؛
- القادة الذين ينتهجون هذا النمط يكونون ضعفاء في الرقابة والإشراف على المرؤوسين أو قد تكون معدومة، بسبب التفويض وإعطاء مساحات كبيرة من الحرية لإنجاز العمل وفي ظل هذا الأسلوب تعج الفوضى وتصدر قرارات خاطئة في غالب الأحيان بسبب الحرية المفرطة وإطلاق العنان للمرؤوسين.

### المطلب الثاني: الضغوط المهنية، أنواعها، مصادرها وآثاره

#### الفرع الأول: تعريف ضغوط العمل

- لقد تعددت التعاريف المتعلقة بضغط العمل فلا يوجد هناك تعريف واحد يلقي القبول والإجماع من طرف الباحثين فهناك العديد من التعاريف، وفيما يلي عرض لأهمها:
- ويرى الصباغ بأنها: "الوضع الذي يسير إلى الموقف الذي يؤثر فيه التفاعل بين ظروف العمل وشخصية العامل والتي تؤثر على حالته النفسية والبدنية والتي تدفعه إلى تغيير نمط سلوكه الاعتيادي"<sup>1</sup>؛
- تعريف الكبسي: "هي ظروف أو إحداث، أو مواقف غير عادية يتعرض لها العاملون داخل بيئة العمل أو بسببها فتؤثر سلبا على راحتهم النفسية وعلى مشاعرهم وأحاسيسهم ومعنوياتهم لتعكس بدورها على صحتهم العقلية والجسدية او كليهما معا"<sup>2</sup>؛
- عرف (Frاند, Reger, Cobb,) ضغط العمل بأنه: "عدم الملائمة أو عدم التناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات وبين متطلبات عمله"<sup>3</sup>؛
- وقد ذهب الدكتور بودرانفي تعريف الضغط المهني: "إلى أن العمل هو الصحة ولكنه يعتبر مصدرا للضغط حيث يؤدي إلى حدوث قلق توتر أو اضطراب راجع إلى وجود صراعات خطيرة مرتبطة بميدان العمل، تؤدي بدورها إلى صعوبات صحية، وهذا ما توصلت إليه الدراسات المرتبطة بميدان العمل وهو وصول العامل إلى عدم الرضا الوظيفي وغياب دافعيته للإنجاز هذا ما يؤدي إلى عدم الرضا عن الذات وبالتالي التأثير السلبي على صحة العامل"<sup>4</sup>؛

<sup>1</sup> زهير الصباغ، ضغط العمل، المجلة العربية للإدارة، 1981، العدد 01، المجلد 05، الرياض، ص 29.

<sup>2</sup> الكبسي عامر الحضير، إدارة موارد بشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 10.

<sup>3</sup> محمود سليمان العيمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص 160.

<sup>4</sup> Mohamed Boudarenne, **le stress entre bien être et souffrance**, Ed Berti Alger, 2005, P101.

تعرف ضغوط العمل أيضا بأنها: "الاستجابة التي يمكن أن يحصل عليها الأفراد عندما يواجهون الضغوط، هذه الضغوط غير متوافقة مع معارفهم وقدراتهم، تجعل قدراتهم محل تحدي لمواجهة هذه الضغوط". ومن خلال التعاريف السابقة لضغوط العمل، يمكن أن نتبنى التعريف التالي لضغوط العمل: "ضغوط العمل هي عبارة عن حالة تصيب الفرد نتيجة لعدم توافقه مع بيئة العمل، إثر تعرضه لمثيرات ذاتية أو بيئية تفوق طاقاته في التكيف والتعامل مع هذه المثيرات وينتج عنها مجموعة من الآثار النفسية والسيولوجية والسلوكية تترك في الأخير آثارا سلبية أو إيجابية على أداء الأفراد واتجاهاتهم نحو عملهم ومؤسساتهم".

### الفرع الثاني: أنواع ضغوط العمل

يقول SELY أن يكون المرء بدون ضغوط فهذا يعني الموت، لأن وجود مستوى معين من الضغط يعد أمرا ضروريا، لذلك عقد الباحثين على تقسيم ضغوط العمل إلى أنواع مختلفة وفقا لمعايير متنوعة منها:  
أولا: تصنيف ضغوط العمل حسب معيار النفع والضرر  
تنقسم ضغوط العمل وفقا لهذا المعيار إلى الأنواع التالية:

#### 1/ الضغوط الإيجابية (النافعة):

هي الضغوط المفيدة للفرد والمؤسسة التي يعمل بها، و تتسم هذه الضغوط بأنها ضغوط تثير الحافز والدافع للنجاح، وتعطي الفرد إحساسا بالقدرة على الإنجاز والشعور بالرضا، كما تسهم في خلق عنصر التحدي والإثارة وعدم الملل على انجاز العمل أو المهام الوظيفية بشكل أفضل، مما يعكس إيجابيا على مستوى فاعلية الأداء لدى الموظفين من الناحية الكمية والنوعية معا، كما أنّ هذا النوع من الضغوط يساعد على التفكير السليم ويحافظ على التركيز في العمل، و يمد الفرد بالثقة والتفاؤل بالمستقبل ويزوده بالحيوية والدافعية لاتخاذ قرارات رشيدة.  
كما يعتبر هذا النوع من الضغوط، ضغط ضروري تتطلبه طبيعة العمل وتقنضيه خصائص الموقف المستقبلي لكل من المؤسسة والعاملين فيها لحد سواء، فكثيرا ما يعتمد الرئيس على ممارسة الضغط للاحتفاظ بحيوية ونشاط العاملين، وفي نفس الوقت لمنع أي كسل ناتج عن رتابة العمل.<sup>1</sup>  
وهذا الضغط يشترط فيه ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طه عبد العظيم حسين، سلامة عبد العظيم حسين، استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 32.

<sup>2</sup> محسن أحمد الخضيرى، الضغوط الادارية" الظاهرة الأسباب العلاج"، مكتبة مندوبي، مصر، 1991، ص 69.

- أن يكون في حدود ما يتطلب العمل بحيث لا يزيد عما هو مطلوب فيتحول إلى ضغط سلبي، وألا يقل عما هو مطلوب فيتحول إلى ضغط عديم الجدوى وعديم التأثير؛
- أن يكون في حدود قيود ومتطلبات وظروف عمل، بحيث لا يشكل إرهاقا للعاملين فيحد من ارتباطهم الذاتي بقيمة العمل ويفقدهم الشعور بأنهم شركاء في العملية الإنتاجية بمعنى لا يتجاوز عتبة تحمل الفرد لمواجهة الموقف الضاغط.
- لذلك يفتقد بعض الباحثين أن الفرد يحتاج لقدر معين من الضغوط ليؤدي أعماله وينجز مهامه بفاعلية أكبر، غير أن هذه الفاعلية تقل إذا تجاوز الضغط عتبة تحمل الفرد في مواجهة عوامل الضغط، مع التنويه إلى أن حاجة الفرد إلى قدر معين من الضغط لا ينبغي أن يتجاوز الضغوط قدرات وإمكانيات الفرد.

### 02/ الضغوط السلبية (المضرة):

وتشمل باقي أنواع الضغوط التي تؤثر على سلوك العاملين بشكل سيء وضار وتولد معها مجموعة من الأمراض الإدارية والعصبية مثل: فقدان الرغبة في العمل، العزوف عن المبادرة الفردية والاستسلام إلى رتابة ونمطية العمل وآلياته، مما يكلف المؤسسة تكاليف باهظة<sup>1</sup>. كما يترتب عليها إضرار مباشرة على أداء الموظف، وهذا إلى جانب تدهور روحه المعنوية وإعاقة حركته وتفكيره.

كما أن هذا النوع من الضغوط يحدث عندما يكون خارج نطاق إمكانيات الفرد، مما يترتب عليه آثار سلبية على صحته وحالته النفسية مما ينعكس سلبا على سلوكياته<sup>2</sup>.

وعليه يمكن القول أن هذا النمط من الضغوط يشمل الضغوط الضارة ذات الانعكاسات السلبية على كل من المؤسسة والعاملين فيها، ويترتب عليه شعور الفرد بالإحباط وعدم الرضا والارتباك في العمل ومن أمثلتها: الروتين في العمل، غياب جو المنافسة، مما يؤدي إلى تراجع معدلات الأداء واختلال العلاقات الإدارية والتنظيمية بشكل كبير<sup>3</sup>. كما تجدر الإشارة إلى أن ليست الأحداث السلبية فقط المسببة للضغط، فقد نجد إحداث إيجابية تشكل ضغطا بالنسبة للعامل، فالترقية على سبيل المثال على الرغم من أنها حدث إيجابي يطمح جميع العاملين إليه، إلا أنها قد تشكل ضغطا بالنسبة للعمل الذي تنقصه الخبرة والمهارة لتولي مهام المنصب الجديد<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>قاسم نايف علوان، نجوى رمضان أحمد، إدارة الوقت مفاهيم عمليات تطبيقات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 235.

<sup>2</sup> عمرو صفي عقيقي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 595.

<sup>3</sup> محسن احمد الخضيرى، مرجع سابق، ص 69.

<sup>4</sup> فاروق عبد الله، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن،

2005، ص 307.

كما أن التمييز بين الضغوط الإيجابية والسلبية يعود الى طبيعة إدراك الفرد للضغط والزاوية التي ينظر من خلالها الأفراد لهذا الضغط<sup>1</sup>.

والجدول التالي يوضح أهم الفروقات الموجودة بين الضغوط الإيجابية والضغط السلبية.

- الجدول رقم (01): مقارنة بين الضغوط الإيجابية والسلبية

الضغوط الإيجابية	الضغوط السلبية
تمنح دافعا للعمل	تسبب انخفاض في الروح المعنوية
تساعد على التفكير	تولد الاحباط
تحافظ على التركيز على النتائج	تدعو للتفكير في المجهود المبذول
جعل الفرد ينظر الى العمل بتحد	تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه
تحافظ على التركيز على العمل	تشعر الفرد بأن كل شيء ، ممكن ان يقصيه بمشقة عالية.
لساعد على النوم جيدا	الشعور بالارق
القدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر	ظهور انفعالات وعدم القدرة على الانجاز
تمنح الاحساس بالمتعة	الاحساس بالقلق
تمنح الشعور بالانجاز	تؤدي الى الشعور بالفشل
تمد الفرد بالقوة والثقة	تسبب للفرد الضعف
التفاؤل بالمستقبل	التشاؤم من المستقبل
القدرة على الرجوع الى حالة النفسية الطبيعية	عدم القدرة على الرجوع الى حالة النفسية الطبيعية
عند المرور بتجربة غير سارة	عند المرور بتجربة غير سارة

**المصدر:** عبد الرحمن بن أحمد بن محمد هيجان، ضغوط العمل، منهج شامل لدراسته، مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، مركز البحوث والدراسات الإدارية، السعودية.

من خلال هذه المقارنة يمكن أن نستنتج أن أي عامل يمكن أن يتعرض للضغوط في مجال عمله لكن تختلف ردود الفعل من عامل لآخر اتجاه هذه الضغوط منهم من يتعامل معها على أنها مشكلة بسيطة يسهل حلها وبالتالي لا يسمح لها أن تكون عائق أمام مسؤولياته وطموحاته المهنية بل يجعلها حافز قوي تشجعه على بذل أقصى الجهودات و تقديم كل ما بوسعه من اجل تحقيق التقدم والعمل والابتكار والإبداع وتحقيق طموحاته، وبالمقابل نجد أن هناك

<sup>1</sup> عبد الرحمن بن أحمد بن محمد هيجان، ضغوط العمل، منهج شامل لدراسته، مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، مركز البحوث والدراسات الإدارية، السعودية، 1998، ص 307.

عمال لا يستطيعون التكيف مع هذه الضغوط وينظرون لها على أنها عائق كبير أمام طموحاتهم فيتخلون عليها ويكتفوا فقط بعمل ما كلفوا به وربما ليس بالشكل المطلوب لان قدراتهم ومهارتهم أنهكت في مواجهة تلك الضغوط وهذا ما يؤثر على مسؤولياتهم وأدائهم.

#### ثانيا: تصنيف ضغوط العمل حسب معيار النطاق

تنقسم ضغوط العمل وفقا لهذا المعيار إلى:<sup>1</sup>

01/ضغوط عمل ذات نطاق ضيق او محدود: وتشمل هذه النوعية من الضغوط فئة من الوظائف والعاملين فيها، أو مجالات عمل محددة.

02/ضغوط العمل ذات نطاق واسع: وتشمل مجالات عمل متعددة وكثيرة داخل المؤسسة وفئات واسعة من العاملين.

#### ثالثا: تصنيف ضغوط العمل حسب معيار الاستمرارية

تنقسم ضغوط العمل وفقا لهذا المعيار الى:<sup>2</sup>

01/ضغوط عمل وقتية منقطعة: تظهر هذه الضغوط على فترات معينة مثل: وجود طلبية مستعجلة.

02/ضغوط عمل مستمرة: هي ضغوط دائمة لذلك فهي تعتبر من أخطر أنواع الضغوط على الفرد والمؤسسة ومن أمثلتها: الروتين في العمل، غياب جو المنافسة، غياب فرص النمو والتقدم في المؤسسة، نمط الإشراف السائد.

#### رابعا: تصنيف ضغوط العمل حسب معيار المصدر

تنقسم ضغوط العمل لهذا المعيار الى:<sup>3</sup>

1/الضغوط الناتجة عن البيئة المادية : وهي ضغوط يتعرض لها الفرد داخل المؤسسة اثناء ممارسته مسؤولياته ومهام وظيفته مما يؤول دون قيامه بتأديتها بالشكل المطلوب مثل: الضوضاء، الحرارة، سوء التهوية.

2/الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية: وتظهر نتيجة لتفاعل الفرد مع الزملاء في مجال العمل مثل: الصراع داخل المؤسسة، اختلاف المهارات بين الأفراد.

<sup>1</sup> سلاسل سوفيني، موسوعة رجل الأعمال الناجح، تنظيم الإدارة الناجحة، دار الراتب الجامعية، لبنان، دون ذكر سنة النشر، الطبعة، ص-ص: 68-69.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 595.

<sup>3</sup> نداء محمد الصوص، السلوك التنظيمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 86.

3/الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد: ترجع هذه الضغوط الى خصائص الشخصية للفرد وهي تختلف من شخص لآخر، حسب طباعه ونمط شخصية، فعلى سبيل المثال جد أن الشخص سريع الغضب، المثابر يكون أكثر عرضة للضغوط من الشخص الهادئ.

#### خامسا: تصنيف ضغوط العمل وفقا لمعيار العنف (القوة)

تنقسم ضغوط العمل وفقا لهذا المعيار إلى<sup>1</sup>:

01/ضغوط العمل شديدة القوة: عادة ما تكون هذه النوعية من الضغوط هيكلية متصلة بالمؤسسة ويستحيل على الأفراد وعلى متخذي القرار تجاهلها أو التغاضي عنها نظرا لما تفرضه من تهديدات على وجود المؤسسة واستمراريتها، وهي ضغوط طويلة الأجل، ترتبط باستراتيجيات النمو والتوسع لدى المؤسسة، وهذا ما يزيد من خطورتها، ويؤكد ضرورة تشخيصها في الوقت المناسب وذلك لتدارك أضرارها في الوقت المناسب.

#### 2/ضغوط هادئة ومحسوسة

وهي ضغوط تكتيكية تتمثل بالمواقف اللحظية اليومية للمؤسسة، وهي تعبر عن انفعالات اللحظة واعتبارات الموقف، وهي ضغوط قصيرة الأجل تظهر فجأة ولا تمتاز بخاصية الاستمرار، لذلك يتعين على متخذ القرار الإحاطة السريعة بهذه الضغوط وامتصاصها حتى لا تتحول الى ضغوط متوسطة الأجل.

#### سادسا: تصنيف ضغوط العمل وفقا لمعيار موضوعها أو محورها

وفقا لهذا المعيار تقسم ضغوط العمل إلى<sup>2</sup>:

1/ المحور المادي : وهو يتصل أساسا بالمزايا المادية التي تسعى الى الحصول عليها قوى الضغط في المشروع، مثل الأجور والمرئيات والحوافز والمكافآت، وهي من أقوى الضغوط التي تمارس على متخذ القرار من جانب العاملين ومن جانب نقابة العمل.

2/ المحور المعنوي: وهو يتصل أساسا بالمناخ العاطفي والنفسي العام لمتخذ القرار وهي بطبيعتها شديدة التأثير على قرارات متخذ القرار وقد تؤدي إلى اضطراب تفكيره، واهتزاز قدرته على إصدار قرارات سليمة في الوقت السليم. ومن أهم أمثلة هذه الضغوط: الضغوط الناتجة عن المشاحنات، التوترات الناجمة عن سوء الفهم أو سوء التقدير من جانب القوى العاملة بالمشروع.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان، نحو رمضان أحمد، مرجع سابق، ص 137.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، الضغط والقلق الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، (ب) الإسكندرية، مصر، 2008، ص 104.



- 3/ المحور السلوكي : تتصل هذه الضغوط أساس بالقيود التي يمكن أن توضع على سلوك متخذ القرار في المنظمة من حيث قدرته على إصدار الأوامر والتوجيهات التنظيمية ومتابعة تنفيذ الأوامر والتأثير على الدوافع والحوافز .
- 4/ المحور الوظيفي: ويتعلق بالأداء الوظيفي خاصة أداء العاملين في الوظيفة وفي أدائهم المتصل بالوظائف الأخرى كما تتصل هذه الضغوط بالبنيان التنظيمي للمنطقة، وموقع الوظيفة من خطوط السلطة وخطوط الاتصال وخطوط التنسيق.
- أعتبر الأنواع السابقة لضغوط العمل من أشهر أنواع الضغوط المذكورة والمتداولة، إلا أن هناك من يضيف أنواع أخرى، نذكر أهمها:

#### سابعاً: تصنيف ضغوط العمل وفقاً لمعيار الوقت

يميل بعض العلماء مثل (JAIN) إلى تقسيم ضغوط العمل وفقاً للفترة الزمنية التي يستغرقها أو التوتر الناتج عنها إلى الأنواع التالية:<sup>1</sup>

#### 1/ ضغوط متوسطة:

- ويمتد مداها الزمني من ساعات إلى أيام مثل: فترات العمل الإضافية أو زيارة شخص مسؤول وغير مرغوب فيه.
- 2/ ضغوط بسيطة: وهي ضغوط تمتد مدتها الزمنية من ثوان قليلة إلى ساعات طويلة نتيجة الاختلالات الصادرة من الأحداث قليلة الأهمية.
- 3/ ضغوط طويلة: وتمتد هذه الأخيرة من أسابيع إلى أشهر.

#### الفرع الثالث: مصادر الضغوط المهنية.

إن ضغوط العمل مثلها مثل أي ظاهرة أخرى تخضع لقانون السببية الذي ينص على أنه لكل نتيجة أسبابها لذلك فإن ضغوط العمل لا تنشأ من العدم، بل هناك العديد من العوامل التي تساهم في ظهورها، وهي ما يطلق عليها بمصادر ضغوط العمل، حيث تتنوع وتتعدد هذه الأخيرة، نظراً لارتباطها بالمواقف التي يمر بها الفرد سواء في حياته العادية أو المهنية، ولأن التشخيص السليم للمرض هو السبيل الوحيد لعلاج، كان لابد من معرفة مصادر ضغوط العمل وحتى لا نقول لإلغاء مصادرها بل للتقليل من حدتها وآثارها، ومع ذلك فقد اختلف الباحثين في تصنيف مصادرها، فمنهم من صنفها إلى صنفين ومنهم من زاد على ذلك، وخلال هذا سنقوم بعرض لأهم مصادرها:

#### أولاً: المصادر التنظيمية

من أهم مصادر ضغوط العمل والتي يتعرض لها العاملين في المنظمات والأكثر شيوعاً تتمثل في الآتي:

<sup>1</sup> فاروق عيده فلييه، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 307.

## 1/ غموض الدور:

"يقصد بغموض الدور عدم وضوح عناصر العمل، وعدم تأكد الفرد من اختصاصاته، وعدم معرفته لما يجب أن يؤديه وعدم تأكده من توقعات الآخرين منه، وافتقاره إلى المعلومات التي تحتاجها في أداء دوره في المؤسسة مثل: المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسئوليته والمعلومات الخاصة بسياسة وقواعد المؤسسة وطرق تقييم الأداء وغيرها، مما يترتب عليها ارتباك الفرد في عمله وشعور بعدم الرضا والميل لترك العمل".<sup>1</sup>

كما يمكن النظر إلى غموض الدور على أنه: "نقص معرفة الفرد بالواجبات والالتزامات المطلوبة منه لكي يقوم بأداء عمل"، يرجح بعض الباحثين غموض الدور إلى الأسباب والعوامل التالية:

- عدم ملائمة إمكانيات الفرد وقدراته لظروف ومتطلبات الوظيفة التي يؤديها سواء بالزيادة أو النقصان أو عدم توافق هذه الإمكانيات والقدرات مع متطلبات العمل؛
- غياب وعدم كفاية أو عدم دقة المعلومات والبيانات التي تتوفر للفرد عن وظيفته أو عمله سواء من حيث: الواجبات أو العلاقات أو نتائج الأعمال التي يؤديها في المؤسسة؛
- عدم وجود تحليل وتوضيح للعمل وعدم وضوحه؛
- عدم أو ضعف استيعاب الفرد لجوانب وظيفته ودورها وأهميتها في المؤسسة.

## 2/ صراع الدور:

يظهر صراع الدور في العمل حينما يقوم الفرد بأداء مهام كثيرة تتطلب سرعة كبيرة لإنجازها، ويشعر الفرد عند أدائه لهذه المهام بعدم رغبته في أدائها ويعتبرها جزءا من مهام وظيفته، بالإضافة إلى هذه المهام تكون متشعبة ومتداخلة مع مهام وادوار يؤديها الفرد، وأمثلة ذلك تداخل عمل الفرد مع واجباته العائلية أو أحد اهتماماته الشخصية في هذه الوظيفة، ولا يعتبرها إلى نفسه وبالتالي يشعر الفرد بالاستياء من عمله وبالضغوط الواقعة عليه، كذلك يظهر صراع الدور حينما يكون الفرد واقعا تحت أكثر من قيادة، ويتلقى أوامر أكثر من رئيس يطلبون منه القيام بوظائف متناقضة.<sup>2</sup>

كما يظهر صراع الدور عند قيام الفرد بعمل لا يرغب فيه، أو خارج عن إرادته، أو عندما يطلب منه القيام بعدد من الأعمال غير المتجانسة، ويعبر عن هذا الصراع بمشاعره وتصرفاته أثناء عمله.

كما يحدث صراع الدور عندما "تتعارض مهام الوظيفة مع فكرة الشخص عن نفسه أو عن دوره أو قد تتعارض مع ميولاته وطموحاته".<sup>3</sup> ومن أشهر الأمثلة في هذا المجال هو الصراع بين متطلبات العمل والأسرة فأحيانا يتطلب العمل الغياب عن الأسرة لفترة كالسفر في مهمة معينة، وهذا ما يخلق التوتر النفسي والشعور بالضغط والقلق نظرا لترك

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2002، ص 195.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 291.

<sup>3</sup> محمد شحاتة ربيع، أصول علم النفس الصناعي، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2005، الطبعة الثالثة، ص 296.

العمل وعدم قدرة الفرد على الوفاء بالدور الأسري ومتطلبات الوظيفة لان للفرد عدة أدوار: دوره كزوج، كرب أسرة، كعامل أو كموظف ومن الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى صراع الدور ما يلي:<sup>1</sup>

- تداخل أو تشابك وتعارض واجبات الوظيفة التي يشغلها الفرد مع واجباته ومسؤولياته الشخصية؛
- إحساس الفرد بأنه يؤدي مهام وظيفية غير محببة إلى نفسه، لكونها تتعارض مع ميولاته واتجاهاته وطموحاته؛
- تلقي الفرد توجيهات وأوامر عديدة من مصادر متعددة ومن قيادات مختلفة ينتج عنها مهام متداخلة أو متعارضة.

كل هذه الأسباب تولد لدى الفرد بأنه مسؤول عن أداء مهام أو واجبات غير مهياً نفسياً لأدائها نتيجة تعارضها أو تداخلها لاعتقاده أنها لا تدخل ضمن جوهر الواجبات الأصلية لوظيفته.

### 03/عبء الدور:

ويتمثل هذا العبء في الزيادة أو النقصان كزيادة عبء العمل الوظيفي، يعني قيام الفرد بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المتاح، أو أن هذه المهام تتطلب مهارات عالية وقدرات لا يملكها الفرد.<sup>2</sup> ويقسم عبء العمل إلى قسمين: العبء الكمي للعمل: يقصد به عدم اتزان كمية العمل الموكل للفرد مع قدراته وإمكانياته سواء بالزيادة والتي لا يمكنه من انجاز عمله بالشكل المرغوب أو بالنقصان والذي لا يمثل تحدياً لقدرات الفرد، وهذا يمثل أحد المؤثرات المؤدية للضغوط والتي يحدث اختلالاً نفسياً بداخله وذلك يعود لعدم توافق قدرات الفرد مع مهام عمله من حيث: قلة تأهيله أو حدته أو عدم تناسب مؤهلاته مع طبيعة العمل.

العبء النوعي للعمل: يظهر من خلال شعور الفرد بأن المهارات اللازمة لإنجاز العمل والتي تتطلب مستوى معين تفوق إمكانياته وقدراته.<sup>3</sup> أو عدم اتساع الوقت للقيام بالنشاط المنجز، فإذا أراد الفرد وقتاً للإنجاز نشاط معين عليه أن يسرقه من نشاط آخر، وإذا كان يسرق الوقت من ساعات حياته الأسرية أو فترات الراحة أو من إهمال بعض المسؤوليات الأخرى فإن هذا يزيد من الضغوط التي يتعرض لها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سابق، ص 138.

<sup>2</sup> جيرالد جرين برج وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، ب ط، السعودية، 2004، ص 260.

<sup>3</sup> ماك و.مكمين ترجمة: سلام منير حبيب: الحل الأمثل للضغوط: كيف تستفيد من ضغوط الحياة اليومية، دار الثقافة، ط1، 1996، القاهرة، مصر، ص 14.

<sup>4</sup> إبراهيم بن حمد البدر، المناخ التنظيمي وعلاقته بالضغوط العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، قسم العلوم الإدارية، 2006، ص 62.

- وينتج عبء الدور الزائد نتيجة لأسباب التالية:<sup>1</sup>
- زيادة محتوى الوظيفة وواجباتها عن القدرات الذهنية أو العقلية للفرد؛
- ارتفاع متطلبات الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها عن إمكانيات الفرد الفنية والإدارية؛
- عدم كفاية الوقت المستغرق في أداء العمل والاضطرار للعمل لساعات إضافية دون القدرة على الوفاء بمتطلبات الوظيفة؛
- عدم كفاية الجهد المبذول في أداء مهام الوظيفة والوفاء بمتطلباتها رغم القيام بجهد إضافي.
- لا شك أن توفر الأسباب أو الحالات الواردة أعلاه كلها أو جزء منها من المتوقع أن ينتج عنها درجة معينة من الإرهاق البدني والنفسي لدى الأفراد مصحوبا بمستوى معين من عدم الرضا نتيجة لما يلي:<sup>2</sup>
- الإحساس بالتوتر في العمل نتيجة التخوف من مستوى الأداء وتقييم الكفاءة؛
- الإحساس بالخطر والتهديد نتيجة عدم القدرة على انجاز الأعمال؛
- الشعور بالقلق نتيجة المقارنة بين الجهد المبذول والنتائج المحققة؛
- المعاناة من بعض الظواهر الصحية الدالة على عدم وجود حالة صحية غير طبيعية مثل ارتفاع ضغط الدم، ارتفاع نسبة الكوليسترول.
- لقد أكدت الدراسات التي أجريت في هذا الصدد (الدراسات المتعلقة بعبء الدور) أن من يتعرضون لزيادة عبء الدور يميلون للتدخين والإصابة بأمراض القلب، وان من يزاولون أكثر من وظيفة معرضين للإرهاق البدني والنفسي وأمراض اقلب وان معدلات الإصابة والوفيات ترتفع بين أولئك الذين يعملون لساعات طويلة جدا.

#### 04/عدم المشاركة في اتخاذ القرارات

- إن عدم مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار، خاصة التي تتعلق بأعمال يمارسونها، يعتبر تجاهلا لما جاءتهم إلى التقدير، واحترام الذات وإثباتها، مما يقود إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم مما ينعكس على أدائهم للعمل وفقدان ولائهم للمؤسسة.<sup>3</sup>
- وإتباع الفردية أو ما يسمى لامركزية في اتخاذ القرارات وعدم إشراك العاملين من قبل الرؤساء والمشرفين يمثل مصدرا من مصادر الضغوط بالنسبة للموظفين الذين يشعرون بعدم أهميتهم في اتخاذ القرارات وخاصة تلك التي يتأثرون بها وهم مسؤولون عنها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> علي عسكر، ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها، الصحة النفسية والبدنية في عصر التوتر والقلق، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2003، الطبعة الثالثة، ص 109.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 140.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، الإدارة الأصول واسبس ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997 دون ذكر الطبعة، ص 428.

<sup>4</sup> عبد الرحمن بن احمد بن محمد هيجان، ضغوط العمل منهج شامل لدراسة الضغوط -مصادرها ونتائجها وكيفية ادارتها، معهد الإدارة العامة، 1998، الرياض، ص 13.

ويرجح الهنداوي أن عدم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات يعد مصدراً لضغوط العمل وذلك لسببين هما:  
- ينمو لدى الفرد إحساس بعجم أهميته في المنظمة التي يعمل بها وأنه كل مهمل، ليس لأفكاره أو آراءه قيمة ولهذا فقد استبعد من المشاركة في صنع القرار؛

- تتزايد حدة الضغوط إذا ما كانت القرارات لا تخدم بشكل فعال -على الأقل من وجهة نظر الفرد-الهدف الذي سطرته من أجله، وهو ما يعني مقاومة واعتراض من جانب الفرد على هذه القرارات مما يضاعف في النهاية من حدة ضغوط العمل ويشير هيجان إلى أن اتخاذ القرارات بما تتضمنه من إبعاد متعددة تتعلق لديه بالمدير أو الموظف من الممكن أن تعد سبباً من أسباب ضغوط العمل وبخاصة إذا كانت هذه القرارات قائمة على أساس المركزية وعدم مشاركة الموظفين.<sup>1</sup>

### 05/الإشراف

يمكن للمشرف أن يتسبب في الكثير من الضغوط على الأفراد الذين يشرف عليهم وذلك من خلال عدم إظهار الاهتمام بهم وعدم توفير الدعم والمساندة والمؤازرة للفرد وممارسة أسلوب إشراف وتوجيه غير مناسب خاصة إذا كانت قدراته ليست في حجم المسؤولية المكلف بها والتركيز على السلبيات وفي نفس الوقت إغفال الأداء الجيد وعدم المساواة بين العمال والاهتمام بمصالحه الشخصية.<sup>2</sup>

والواقع أن العلاقة القائمة بين المشرف و العامل تظهر في الميدان العملي يجسدها التأثير الذي يحثه المشرف على عماله من خلال نمط الإشراف الذي يتبعه بالتساهل الفوضوي أو بالاستبداد الأوتوقراطي أو بالتنشيع الديمقراطي ولاشك أن النمطين الأوتوقراطي والفوضوي حالات متطرفة ينبغي تجنبها حتى لا تتولد الضغوط كون أن المشرف يلعب الدور الرئيسي بينما يكون دور العمال ثانوي ويركز معظم السلطات في يده والتي تشمل جميع الأمور كبيرها وصغيرها وعلى العمال تنفيذ الأوامر ولا حق لهم في إبداء الرأي والمناقشة مع انفراد المدير في اتخاذ القرارات في العمليات الإدارية ودون مراعاة العمال ومتطلباتهم وبهذا النمط الديمقراطي سيخفف من وطأة الضغوط المحتمل نشوؤها بإتباع هذا النمط الإشرافي.

### 6/ فرص غير كافية للنمو والرقى والتطور المهني

يعتبر إحساس العامل بغياب فرص لتطوير مهاراته أو الارتفاع بمستوى التأهيل، غياب المساواة في المعاملة، غياب العدالة في الترقية، والحرمان من فرص الترقى مصدراً من مصادر الضغط تثير القلق والإحباط وتسبب عدم الرضا الوظيفي مما يؤدي بالعامل إلى بحث عن عمل آخر أو التقاعد المبكر وقد يلجأ العامل إلى أساليب تكيفية مثل تقليل

<sup>1</sup> نايف بن فهد التويم، مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، 2005، المملكة العربية السعودية، ص-ص 40-41.

<sup>2</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ب ط، عمان، الأردن، 2004، ص 290.

الجهد المبذول في العمل، اللجوء إلى التدخين، العقاقير، التباعد الاجتماعي والسلبية اتجاه القرارات الإدارية والاستخفاف بها.<sup>1</sup>

#### 7/ تقييم الأداء

إن التقييم الغير عادل للأداء يعتبر مصدرا للضغط خاصة إذا كان هناك توزيع غير عادل في الأجور والحوافز وغياب المساواة في المعاملة وغياب العدالة في الترقية، ويرغب معظم العاملين في معرفة ورد فعل ما يقومون به على المسؤولين منهم وموقعهم من الأهداف التي تضعها لهم الإدارة والتي يضعونها لأنفسهم في ضوء إدراكهم لقدراتهم وقدرات منهم بنفس الوظائف فعلى المستوى الشخصي يساعد هذه العملية الفرد في معرفة جوانب القوة والضعف في أدائه الوظيفي وشعوره بالاطمئنان عند مقارنة أدائه مع أداء الآخرين.<sup>2</sup>

#### 8/ نظام الأجور والحوافز

ويقصد بها مجموعة الظروف التي تتوفر في بيئة العمل وتعمل على تحفيز الأفراد وإشباع رغباتهم التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل، كما يرتبط هذا المصدر مباشرة بإحساس الفرد وشعوره بأنه على مقابل عادل لما يقدمه للمنظمة من جهد وخدمات.

ضعف الرواتب والأجور وعدم فعالية نظم الحوافز مقارنة بالجهد المبذول ينمي داخل الفرد شعورا بالإحباط وعدم الرغبة في بذل الجهد وبالتالي يحاول ابتداع طرق وأساليب تمكنه من خلالها التهرب من أداء الأعمال الموكلة له دون أن يتعرض للمساءلة، ويزداد إحساسه بالعزلة عن المنظمة وتتشابه حالة من حالات اللامبالاة وترتفع معدلات غيابه بقدر وبدونه مما ينعكس سلبا على أداء المؤسسة.<sup>3</sup>

#### 9/ ظروف العمل المادية

تتمثل الظروف المادية التي تسبب الإرهاق والتوتر والشعور بالقلق في:<sup>4</sup>

- ✓ بيئة العمل المادية وطريقة تصميم مكان العمل؛
- ✓ مستوى الإضاءة؛
- ✓ الضوضاء ودرجة الحرارة والرطوبة؛
- ✓ طريقة توزيع المكاتب والمسافات بينها؛
- ✓ تواجد مواد كيميائية سامة ومواد إشعاعية؛
- ✓ تلوث الهواء؛

<sup>1</sup> راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 100-102.

<sup>2</sup> علي عسكر، ضغوط العمل وأساليب مواجهتها، دار الكتاب الحديثة، الطب 2، القاهرة، مصر، 2000، ص 105.

<sup>3</sup> إلد عيادة علميات، ضغوط العمل وأثرها على الأداء، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص-ص 64-66.

<sup>4</sup> Steven L.Mechan and Mary Ann Von ghinou. **Organizational Behaviour**. 2 ed.Mcgraw. Hill Co, 2003, P200.

✓ مخاطر امن وسلامة الفرد؛

✓ الازدحام وعدم توفر الخصوصية للموظفين.

ثانيا: المصادر الفردية (الشخصية)

تلعب خصائص الشخصية للفرد دورا هاما في تحديد مستوى معاناته من الضغط وردود فعله نحو مسببات الضغط وبصفة عامة يمكن القول أن الأفراد لا يستجيبون بنفس الطريقة للمواقف الضاغطة مع ضغط العمل، وفيما يلي أهم المؤثرات الشخصية.

- 1/ اختلاف شخصية الفرد

وذلك من خلال إدراكهم لمكونات وخصائص بيئة العمل وتفسيرهم للقرارات الإدارية والعلاقات التنظيمية داخل المنظمة، حيث يمكن أن يكون هناك فرد على درجة عالية من النشاط والحيوية والاستعداد للتعلم والمخاطرة ولديه رغبة قوية في العمل المتواصل والاستعداد القوي للتنافس مع الآخرين ولا يتعجل لتحقيق النتائج.<sup>1</sup>

في حين هناك أشخاص آخرون يميلون للبطء في التحرك وتجنب المخاطرة ولا يرغبون بالتنافس ولا يعجلون في النتائج.

2/ مركز التحكم في الأحداث

يتباين الأشخاص فيما بينهم في قدرتهم على التحكم والسيطرة على الأحداث المحيطة بهم فمنهم من لديه قدرة داخلية على السيطرة على الأمر ومنهم تتقصه هذه القدرة فيتركون القوة الخارجية تتحكم.

فقد أثبتت التجارب أنه عندما تواجه الفئتين نفس ضغوط العمل يشعر أصحاب الفئة الأولى أن مقدورهم التأثير.

على الأحداث فهم يتحكمون فيها باتخاذ القائد قرارات معينة، بينما يتخذ أفراد الفئة الثانية موقفا سلبيا ودفاعيا عن هذه الضغوط بدلا من مواجهتها لذا يكونوا أكثر عرضة للضغوط.

3/ أحداث الحياة

تشكل أحداث الحياة مصدرا إضافيا لضغوط العمل التي قد يعيشها الفرد وسواء كانت هذه الأحداث إيجابية: الزواج، الحمل، الولادة، أو سلبية مثل المشاكل العائلية أو انهيار العلاقات الأسرية أو الوفاة كل هذه الأحداث تخلف مناخا من الضغوط على الأفراد، وتنتقل مع الأفراد العاملين إلى مكان عملهم، مما يزيد من القلق والتوتر، فالحياة اليومية مليئة بالأحداث والمواقف التي كلما زاد التعرض لها كلما زادت نسبة التوتر والضغط الذي يتعرض له الشخص.<sup>2</sup>

ومن هنا نقول لان شخصية الفرد وقدراته وكل ما تحدث له من أمور في حياته سواء كانت إيجابيات أو سلبية لها الأثر العظيم في حياته المهنية.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أوبكر، الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 136.

<sup>2</sup> سهام موفق، دور القيادة الاستراتيجية في التحقيق من الضغوط المهنية المرأة العاملة، أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 39.

### الفرع الرابع: آثار الضغوط المهنية

لقد تباينت الآراء حول نتائج وآثار الضغط المهني، فمنهم من يراها إيجابية وفعالة تعود بالفائدة على الفرد والمنظمة معه ومنهم من يراها سلبية وضارة لأنها فتسبب في الاضطراب والخلل للفرد والمنظمة على حد سواء.

#### أولاً: الآثار الإيجابية للضغوط المهنية

- يمكن تحديد أهم الآثار الإيجابية لضغوط العمل فيما يلي:<sup>1</sup>
  - تنمية المعرفة لدى الفرد، إثارة الدوافع القوية نحو القيام بالعمل والسعي نحو تحقيق متطلباته رغبة في تحقيق الذات؛
  - تدعيم العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المنظمات لان الضغوط تستلزم الاتصال والتعاون بين العاملين لمواجهة؛
  - رفع الروح المعنوية والثقة بالنفس والشعور بالرضا بين العاملين، مما يبعث على الاستقرار في العمل ويحقق الأداء المتميز؛
  - تنمية مهارات وكفاءات العامل من خلال مواجهة مختلف الصعوبات المهنية؛
  - اكتساب القدرة على حل المشكلات من خلال معالجة مشكلات العمل التي تعترض العامل في انجاز متطلبات عمله؛
  - تنمية قنوات الاتصال الفعال بين مختلف أعضاء المنظمة.
- فالأثار الإيجابية إذا للضغط المهني تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، مما يعود بالفائدة على العامل من حيث: حصوله على الحوافز المعنوية والمادية، وكذا على المنظمة من حيث زيادة الكفاءة الإنتاجية وانخفاض التكاليف.

#### ثانياً: الآثار السلبية للضغوط المهنية

يترتب على الإحساس بالضغط بعض الآثار السلبية الضارة للفرد والمنظمة وأهمها:

- 01/الآثار السلبية للضغط المهني على مستوى الفرد: وتنقسم إلى: سلوكية، نفسية، جسدية.
  - أ/الآثار السلوكية:
- من بين الآثار السلوكية التي تترتب على إحساس الفرد بزيادة الضغوط عليه: حدوث بعض التغيرات في عاداته المألوفة وأنماط سلوكه المعتاد وعادة ما تكون تلك التغيرات إلى الأسبوع وذات آثار سلبية ضارة سواء في الأجل القصير أو الطويل ومن هم تلك التغيرات ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فاروق عبد فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، الضغط والقلق الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص ص 83-85.



- اضطرابات الأكل بالزيادة أو النقصان في الشهية أو التركيز على نوع واحد من الطعام ووجبة واحدة طول اليوم؛
- التوجه إلى التدخين أو تعاطي المخدرات والكحول؛
- قلة الحماس التخلي عن الأهداف في الحياة؛
- فقدان القدرة على مواجهة المشكلات؛
- العدوانية، والتخريب وعدم احترام الأنظمة والقوانين؛
- فقدان الاهتمام بالمظهر الشخصي و التوقف عن ممارسة الهوايات.

### ب/ الآثار النفسية (السيكولوجية):

- يترتب على إحساس الفرد بزيادة ضغط العمل عليه أثناء تأديته لوظيفته حدوث بعض الاستجابات النفسية والتي تحدث تأثيرها على تفكيره وعلى علاقاته مع الآخرين، ومن أهم تلك الأعراض ما يلي:<sup>1</sup>
- الحزن والكآبة والشعور بالقلق والإحباط؛
  - فقدان الثقة بالغير؛
  - النظر إلى المستقبل بتشاؤم؛
  - النسيان المتكرر؛
  - التردد واللامبالاة؛
  - التصرف بعصبية شديدة وصعوبة العودة إلى الحالة الفنية الطبيعية في حالة مواجهة تجربة غير سارة.

### ج/ الآثار الجسدية:

- ترى نتيجة تزايد الضغوط على الفرد تحدث بعض الآثار السلبية الضارة على الفرد وعلى سلامته البدنية، ومن أهم الأمراض الجسمية التي يمكن أن يعاني منها الفرد بسبب الضغوط في العمل ما يلي: قرحة المعدة، أمراض القلب، ازدياد ضربات القلب، ... الخ.<sup>2</sup>

### 02/ الآثار السلبية للضغط المهني على مستوى المنظمة:

- إن ضغوط العمل المستمرة يترتب عنها أو عليها اثر من الآثار التنظيمية ومن أهم هذه الآثار ما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مجدي احمد محمد عبد الله، علم النفس الصحة وعلاقته بالطب السلوكي، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص-ص 82-83.

<sup>2</sup> عبد الرحمن بن أحمد بن محمد هيجان، مرجع سابق ذكره، ص 257.

<sup>3</sup> تانيس عبد الوهاب، علاقة ضغوط العمل بفاعلية الأداء الوظيفي للمرأة العاملة، دراسة تطبيقية كليات جامعة القاهرة الكبرى "رسالة ماجستير" جامعة عين شمس، 2003، ص 59.

- انخفاض مستوى الأداء الوظيفي وانخفاض الجودة؛
- زيادة التكاليف المالية التي تتحملها المنظمة؛
- عدم الرضا الوظيفي؛
- سوء العلاقات بين أفراد المنظمة؛
- سوء الاتصالات بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات؛
- التسرب الوظيفي؛
- الشعور بالفشل؛
- عدم الدقة في اتخاذ القرارات؛
- زيادة معدلات الشكاوى وحوادث العمل؛
- الغياب والتأخر عن العمل؛
- الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية للعالمين.

#### المبحث الثاني: أثر الممارسات القيادية في التخفيف من الضغوط المهنية

ومما لا شك فيه أن ضغوط العمل أصبحت اليوم سما من سمات هذا العصر بحيث لم تترك مجالاً من مجالات الحياة، إلا واقتمتته وبذلك أصبحت تعتبر من أكثر الظواهر تأثيراً على الفرد أينما كان وحيث ما ذهب تأثيراً يمس الجوانب الجسدية والنفسية والاجتماعية والسلوكية ومن ثم التنظيمية تأثيراً يعيق الأداء ويضعف الفعالية ويحبط الدوافع ويهز الاستقرار الشخصي والمهني ومن هذا المنطلق وعلى ضوءه يأتي دور القيادة أو الممارسات القيادية كإحدى الآليات للتخفيف من حدة الضغوطات المهنية.

#### المطلب الأول: أهم الممارسات القيادية

##### الفرع الأول: التمكين

بالنسبة لمفهوم التمكين فإنه لا يوجد اتفاق عام حول مفهوم التمكين فالبعض نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة والبعض اعتبره ممارسة تضامنية تشجع على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات.

##### أولاً: مفهوم التمكين

يعرف التمكين على أنه: "عملية تفويض الصلاحيات والسلطات الكاملة للعاملين ومنحهم الحرية الكاملة على أداء العمل بطريقة خاصة بما يمكنهم من تحقيق أرباح المؤسسة"<sup>1</sup>؛

<sup>1</sup> احمد فتحي ابو كريبه، درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من الملك السعودي والامام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض مجلة رسالة التربية وعلم النفس السعودية العدد 2038 و 20 ص 17.

إلى جانب ذلك يمكن النظر إلى التمكين على انه: "آلية تجعل العاملين قادرين على التصرف والتحرك بفعالية ومرونة بمنحهم الصلاحيات القانونية أو توفير مصادر القوة الأخرى ومنها المعرفة والمعلومات والمهارة والخبرة والثقة بالنفس<sup>1</sup>؛ وعليه نستخلص أن التمكين هو منح العاملين السلطة والصلاحيات لإنجازها مهامهم بالشكل الصحيح وتشجيعهم على تحمل المسؤولية وإتاحة الفرصة لهم لاتخاذ القرارات وتوفير لهم المعلومات ومنحهم الثقة والحرية والاستقلالية في التصرف.

### ثانياً: أهمية التمكين

يمكن القول أن التمكين يعد من أهم الضمانات الحيوية واستمرارية المؤسسات، لئلا من أثر ايجابي على المؤسسة ذاتها وعلى العاملين فيها ويمكن إجمال أهمية التمكين في النقاط التالية:

#### 1/أهمية التمكين بالنسبة للفرد

- يحقق التمكين العديد من المزايا الايجابية بالنسبة للأفراد العاملين ويمكن إجمال هذه المزايا في النقاط التالية:
- إشباع حاجات الأفراد من تقدير واثبات الذات<sup>2</sup>؛
- يركز التمكين على الاهتمام بالعاملين ومنحهم الثقة ويخلف لديهم التزاما تجاه المؤسسة وبالتالي يؤدي ذلك إلى زيادة الولاء والإخلاص من قبل العاملين لمؤسساتهم؛
- ينمي التمكين لدى العاملين الشعور بالمسؤولية نتيجة لنقل جزء من الصلاحيات والمسؤوليات لهم، مما يعزز شعورهم بالمسؤولية؛
- يساهم التمكين في ارتفاع الدافعية الذاتية للأفراد والعاملين كما يعمل على ربط المصالح الفردية للأفراد مع المصالح العامة للمؤسسة<sup>3</sup>؛
- يساهم التمكين في تنمية قدرات ومهارات الأفراد العاملين؛
- يعمل التمكين على رفع معنويات ورضا العاملين بإتاحة الفرصة أمامهم لإبراز قدراتهم ومنحهم الثقة والتقدير من قبل الإدارة.

#### 2/أهمية التمكين بالنسبة للمؤسسة

بالإضافة إلى المزايا التي يحققها التمكين العاملين كذلك يحقق التمكين العديد من المزايا للمؤسسة ويمكن اجمال هذا المزايا في النقاط التالية:

<sup>1</sup>أكرمالياسري، أمل عبد محمد، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقها الاسلامي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، فلسطين / المجلد 9، العدد 1، 2007، ص12.

<sup>2</sup>محمد الخشروم، وعمر درة، دور التمكين في تحول المصارف الى منظمات متعلمة، دراسة حالة على المصارف التجاري بمدينة حلب، مجلة جامعة الملك سعود، السعودية، المجلد 22، العدد 1، 2011، ص 34.

<sup>3</sup>خالد سعيد أبو هنتلة، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية، دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2008، ص 24.

- يساهم المتمكين في رفع الإنتاجية كما وكيفا كما يساهم في تخفيض نسبة الغياب ومعدل دوران العمل؛
- يساهم المتمكين في تحسين جودة السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة، لتزود العاملين بالمهارات والمعارف الضرورية والتكوين اللازم، مما ينعكس إيجابيا على ما يقدمونه من سلع ذات درجة عالية من الإتقان والجودة؛
- زيادة فرص الابتكار والإبداع نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة؛
- كما يساهم المتمكين في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة، نظرا لرضا العملاء نتيجة لقدرة الموظفين على الاستجابة السريعة لهم وحل مشاكلهم دون الحاجة إلى الرجوع إلى الإدارة، مما يزيد من الحصة السوقية ويؤثر في نجاحها<sup>1</sup>.
- ولهذا يمكن القول بان عملية تمكين العاملين، أصبحت ضرورة حتمية في ظل التقدم التكنولوجي والتحديات والمتغيرات المعاصرة.

### الفرع الثاني: الاعتراف

يعتبر الاعتراف واحد من الأدوات المهمة التي تسعى من خلالها القيادة الإستراتيجية لإظهار قيمة الموارد البشرية داخل المؤسسة بحيث يشكل أحد الحوافز المعنوية التي بإمكانها زيادة الدافع للإنجاز لدى الأفراد ما يساهم في زيادة الاتجاهات الإيجابية تجاه المؤسسة، ونتيجة للأثر الذي يشكله على العاملين والمؤسسة معا، فقد حظي هذا الأخير باهتمام الكثير من الباحثين.

### أولا: مفهوم الاعتراف

يعرف الاعتراف على انه: "العائد على المجهود المستثمر من قبل المورد البشري في عمله وعلى النتائج التي يحققها"<sup>2</sup>؛ كما ينظر اليه كذلك على انه: "الحكم الصادر بشأن مساهمات المورد البشري، فيما يتعلق بالعملية الإنتاجية والاستثمارات الشخصية فيه، أو فيما يتعلق بالتزامه به، كما يتعلق بتقييم النتائج وتسليط الضوء عليها" وبالتالي يمكن النظر إلى الاعتراف على انه: "الحكم على مساهمة الفرد العامل من حيث سير العمل وكذلك التفاني فيه والدافع لعمل، كما ينطوي على تقييم نتائج العمل"<sup>3</sup>.

وبهذا فان الاعتراف هو عبارة عن تقدير مجهودات العاملين وتحفيز كل سلوك مبدع وإيجابي.

<sup>1</sup> هيثم محمد العطار، مدى مساهمة المتمكين الإداري وتأثيره ذلك على ابداع العاملين دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الازهر والإسلامية بغزة " رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الاعمال"، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، السنة الجامعية 2011-2012، ص 11.

<sup>2</sup> محمد عبود الحراشنة، درجة إحساس العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المقرف بالعدالة التنظيمية، مجلة جامعة الملك سعود، السعودية، المجلد 24، العدد 1، 2012، ص 64.

<sup>3</sup> سمير هشير، الاعتراف في العمل ودوره في تثمين الموارد البشرية، أبحاث اقتصادية وإدارية بسكرة، العدد 13، 2013، ص 356.

### ثانياً: أهداف المؤسسة من خلال تبني الاعتراف

تهدف المؤسسة من خلال تشجيعها لمثل هذه الممارسة داخل المؤسسة إلى:

- إتاحة الفرصة لمواردها البشرية لمعرفة ان عملهم يتم تقييمه وتقديره؛

- منح الأفراد العاملين شعوراً بالملكية والانتماء للمؤسسة؛

- تحسين معنويات الأفراد ورفعها؛

- تعزيز شعور الأفراد بالولاء لمؤسسة؛

- بناء بيئة عمل داعمة وجاذبة؛

- تنمية قدرة الأفراد على الإبداع والمبادرة والمخاطرة.

-

### الفرع الثالث: العدالة التنظيمية

تمثل العدالة التنظيمية إحدى أهم المتغيرات التنظيمية المؤثرة على نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وبرامجها، نظراً لانعكاساتها على العاملين ومشاعرهم، ولأن تنامي الإحساس لديهم بعدم عدالة المؤسسة في تعاملها معهم سيؤثر عليهم سلباً على رضا العاملين وولائهم وأدائهم ويزيد من شعورهم بالضغط والتوتر.

### أولاً: مفهوم العدالة التنظيمية

عرفت العدالة التنظيمية على أنها: "القيمة المتحصل عليها من خلال إدراك العامل للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المؤسسة".

تعرف أيضاً بأنها: "العدالة في توزيع العمل والعدالة في تماثل إجراءاته والعدالة في الحوافز المادية والمعنوية"<sup>1</sup>.

وتشير أيضاً إلى: "الأسلوب أو الطريقة التي يعامل بها الموظفون من قبل مؤسساتهم"

كما عرفت أيضاً أنها محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة عنها بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمؤسسة.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن العدالة التنظيمية لا بد أن تشمل الأجر وفي الحافز وفي الترقية والتكوين وتقييم الأداء بكل موضوعية ونزاهة وشفافية ومساواة.

### ثانياً: أهمية العدالة التنظيمية

تستمد العدالة التنظيمية أهميتها من الدور الذي تضطلع به في المؤسسة فقد عدّها الكثير من الباحثين حجر الأساس فيها، إذ تؤثر في السلوك التنظيمي، من خلال إبعادها المختلفة، ويمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية:

<sup>1</sup> علي عسكر عبود، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية على عينة من المعلمين والمدرسين في مركز محافظة الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 14، عدد 4، 2012، ص 69.

- إبراز منظومة القيم الاجتماعية والدينية والأخلاقية لدى أعضاء المؤسسة مما يساعد على إشاعة الاطمئنان والثقة المتبادلة في الأفعال والعلاقات وبناء التصورات من الأخلاق والضوابط؛
- تحقيق مستويات عدم الرضا والضغط لدى العاملين، وكذا زيادة الدافعية والالتزام والمشاركة بالمعلومات وتحسين نوعية القرارات مما ينعكس إيجابيا في زيادة حالات الابتكار والإبداع؛
- زيادة روح التعاون بين الزملاء مما يؤدي إلى زيادة جودة الأداء؛
- تحسين مستوى ولاء الأفراد للمؤسسة نتيجة شعورهم بعدالة الإجراءات والتعاملات والتوزيع؛
- تخفيض نوايا ترك العمل لدى العاملين؛<sup>1</sup>
- توضيح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المؤسسة من خلال عدالة التوزيع؛
- للعدالة تأثير إيجابي على أخلاقيات الأفراد العاملين في المؤسسة، مما يؤدي إلى تراجع ظاهرة الصراع التنظيمي.<sup>2</sup>

#### الفرع الرابع: التكوين

في ظل التطورات السريعة التي تحصل في أساليب العمل وفي الأدوات التكنولوجية، فقد اتجهت جميع المؤسسات اليوم إلى الاهتمام بكفاءة مواردها البشرية وذلك من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات الضرورية من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات الضرورية من خلال التكوين، هذا الأخير الذي يعمل على صقل مهارات العاملين وتنمية قدراتهم، مما يؤدي إلى أداء أعمالهم بشكل أفضل، وفيما يلي سنذكر بعض التعاريف التي وردت في هذا المفهوم.

#### أولاً: مفهوم التكوين

يعرف التكوين على أنه: "عملية منظمة تهدف إلى تزويد الفرد بمعارف ومهارات وقدرات في مجالات محددة لتحسين أدائه في العمل أو تغيير اتجاهاته وانماطه السلوكية اللازمة لأداء أعماله أو كل ما يرتبط بها وبما يساعد تحقيق أهداف المؤسسة"<sup>3</sup>؛

كما ينظر إلى التكوين على أنه: "عملية اكتساب الفرد مهارة أو معلومة أو معرفة تساعده على ممارسته لعمله بطريقة أفضل في المدى القصير أو المتوسط أو الطويل"<sup>4</sup>؛

<sup>1</sup> أحمد عبد الملك، العدالة التنظيمية وأثر غيابها في استفحال ظاهرة الفساد المالي والإداري في مؤسسات الدولة في محافظة غزة، مجلة العلوم الاقتصادية، العراق، العدد 19، 2012، ص 15.

<sup>2</sup> آمال يوسف الملاحمة، دور إدراك معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن، 2007، ص-ص 15-16.

<sup>3</sup> فريد فهمي زيارة، وظائف منظمات الأعمال، مدخل معاصر، (دار الزوري) للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2009، ص 227.

<sup>4</sup> آمال شوقي محمد زين، استخدام مدخل إدارة الجودة لتحسين فعالية النشاط التدريبي بالتطبيق على وزارة الزراعة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مصر المجلد 26، العدد 2، 2012، ص 361.

كما يعرف التكوين بأنه: "نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء، وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، مما يجعل الفرد أو الجماعة تتقن العمل بكفاءة وإنتاجية عالية"؛

ومن خلال ما ورد من تعاريف يمكن القول بان التكوين هو تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والخبرات والقدرات التي تمكنهم من أداء أعمالهم الحالية والمستقبلية بالشكل الصحيح.

### ثانياً: أهداف التكوين

تهدف المؤسسة بأفعالها الإستراتيجية التكوين إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إحداث تغييرات إيجابية في سلوك الأفراد وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لاسيما فيما يتعلق بالتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات؛
- زيادة قدرة العاملين على التفكير الإبداعي مما يمكنهم من التكيف مع أعمالهم من ناحية، ومواجهة مشكلاتهم والتغلب عليها من ناحية أخرى؛
- التأكد من أن الأفراد يمتلكون المهارات الأساسية للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة، وكذا زيادة معرفتهم بثقافة المنافسة الخارجية، وذلك من خلال التأكيد على أن ثقافته المؤسسة تركز على التعلم والإبداع؛
- إضافة إلى ذلك يهدف التكوين إلى تعديل أفكار العاملين وسلوكياتهم وتطوير عاداتهم وأساليبهم للنجاح والتفوق في العمل.

### المطلب الثاني: مساهمة الممارسات القيادية في التخفيف من الضغوط المهنية

بالنظر إلى حجم الضغوط المهنية التي يتعرض لها أي فرد أو مورد بشري عامل في المؤسسة فإنه بات من الضروري الحرص على إزاحة كل ما من شأنه أن يعيق عمل الفرد، وهذا يعد من مسؤوليات القيادة وذلك من خلال توليفة من الممارسات المساهمة في التخفيف من الضغوط.

وفيما يلي أبرز الممارسات القيادية:

#### الفرع الأول: مساهمة التمكين كأحد الممارسات القيادية في التخفيف من الضغوط المهنية للمورد البشري.

يمكن أن نلمس دور القيادة وذلك باعتمادها على مدخل التمكين للتقليل من الضغوط الوظيفية للمورد البشري، من خلال تعزيز مختلف أبعاد التمكين والمتمثلة في الآتي:

#### أولاً: الثقة الإدارية

وتعني ثقة المدراء في مرؤوسيهم كأشخاص لديهم المعارف والمهارات والخبرات الكافية التي تؤهلهم للاضطلاع بأداء المهام الموكلة إليهم بنجاح، كما تتعزز هذه الأخيرة من خلال جسر المعلومات المشترك بين الإدارة والعاملين.

فحرص الإدارة على تزويد العاملين بأحدث المعلومات يعزز فيهم الشعور بالمسؤولية، ويجعلهم أكثر حرصاً على أداء المهام المناطة إليهم بكفاءة<sup>1</sup>، لذلك فإن ثقة القيادة في المورد البشري أو الفرد على أداء مهامه بنجاح، وأيضا الثقة فيما يملكه من مهارات ومعارف إلى جانب تزويده بكافة المعلومات اللازمة لأداء مهامه الوظيفية، يعزز من التزامه الذاتي اتجاه العمل، كما يعمل على تعزيز ثقته بنفسه ويجعله أكثر قدرة على مقاومة الضغوط التي يتعرض لها في محيط العمل، كما يجعله أكثر حرصاً على تطوير ذاته وإثبات مقدرته على تحمل المسؤولية، لذلك يمكن القول أن ثقة القيادة في الفرد أو العامل يشكل لديه دافع إضافي لتجاوز ومقاومة مختلف أشكال الضغوط التي يتعرض لها في العمل.

### ثانياً: المشاركة في اتخاذ القرارات

ينطبق الاتجاه التقليدي في المشاركة في القرارات من فكرة أن المشاركة ترتبط بنوعية القرارات المراد اتخاذها، فالقرارات الإستراتيجية يقتصر اتخاذها على الإدارة العليا، بينما تختص الإدارات الأخرى باتخاذ القرارات الروتينية، بينما، الاتجاه الحديث يرى أن المشاركة الفعالة في صنع واتخاذ القرارات تنطلق من استخدام الأساليب الجماعية وتتطلب فكرة مشاركة العاملين في مختلف المستويات الإدارية بهذه العملية<sup>2</sup>، لذلك فإن فلسفة التمكين تركز على فكرة مشاركة العاملين في مختلف المستويات الإدارية في عملية صنع القرار، لمالها من مردود إيجابي على العاملين وعلى جودة القرارات، لذلك فإن إتاحة القيادة المورد البشري بالتعبير عن آرائه والإسهام بمقترحاته في معالي المشاكل التي تمس نشاطه وتؤثر على ظروف عمله، وكذا السماح له في المشاركة في اتخاذ القرارات التي تهم المؤسسة، من شأنها أن تعمل على تخفيض ما يعانيه من ضغوط، لأنه يزيد من ثقة الفرد بنفسه ويجعله أكثر اطلاعا ومعرفة بظروف العمل ومتطلباته، كما يدفعه إلى ضرورة تطوير مهارته ومعارفه بظروف العمل ومتطلباته، كما يدفعه إلى ضرورة تطوير مهارته ومعارفه وبالتالي فإن ذلك يشكل مصدرا لتلاشي العديد من مظاهر الضغوط الوظيفية مثل : غموض الدور، صراع الدور، عبئ الدور... الخ.

### ثالثاً: تفويض السلطة

يشير التفويض إلى منح حق التصرف ومنح الصلاحيات اللازمة للأفراد لتمكينهم من ممارسة عملهم بصورة تضمن تحقيق الأهداف<sup>3</sup>، لذلك فإن فكرة التمكين تنطلق من عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ

<sup>1</sup> أثير عبد الأمير حسوني، تأثير ثقافة التمكين في منظمات التعلم دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الديوانية، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 2، العدد 3، 2012، ص 37.

<sup>2</sup> وقي حامد أبو علي، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة دمياط لأبعاد التمكين الإداري وعلاقته بمدى التنمية الإدارية لديهم، مجلة الطفولة والتربية، مصر، العدد 5، 2010، ص 413.

<sup>3</sup> صفاء جواد عبد السيد، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى المتعلمين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 32، 2012، ص 84.



يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم لذا فإن فكرة التمكين تتطلب نمط من القيادة يؤمن بالمشاركة والتفويض والثقة<sup>1</sup>، وفي هذا الصدد فإن حرص القيادة على تفويض صلاحيات أكبر للفرد فيما يتعلق بوظيفته دون الحاجة إلى الرقابة، ومنحة كافة الصلاحيات والسلطات التي تمكنه من تشخيص المشاكل التي تعترضه واكتشاف الحلول تقييما من ثقة المورد البشري وقدرته على تحمل المسؤولية مما يزيد من فرص نجاحه في التحدي لما يتعرض له من ضغوط.

#### رابعاً: الحرية والاستقلالية

إن حرية التصرف تعد العامل الأكثر أهمية في تمكين العاملين، لأنها تتضمن منح الأشخاص العاملين سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها، أما الاستقلالية، فتشير إلى منح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحة أوسع كإعادة هيكلة العمل وإعادة العمل وتوزيعه فيما بينهم، واستحداث فرق العمل<sup>2</sup>، لذلك فإن حرص القيادة على منح العاملين سعة التصرف في النشاطات المرتبطة بعملهم ومنحهم الصلاحيات الكافية لإدارة وظيفتهم، وتحديد وسائلها وإجراءاتها وفقاً لما يراه صواباً من شأنه أن يعمل على التقليل من العديد من مصادر الضغوط، عبئ الدور، صراع الدور... الخ؛

لذلك يمكن القول بأن فعالية تبني القيادة للتمكين كآلية للتخفيف من الضغوط المهنية الوظيفية للمورد البشري تتحقق عند منح حرية أوسع للعاملين لأداء أعمالهم وفق مهاراتهم وقدراتهم وتعزيز الثقة بأنفسهم ومنحهم مساحة أكبر لاستخدام ذكائهم وخبراتهم مما يسهل عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه الأفراد في عملهم، ناهيك عن الفوائد التي تعود على القيادة بحد ذاتها فاعتماد التمكين يخفف العبء على الرؤساء في المستويات الإدارية العليا ويقلل من المراجعة والإشراف المباشر على المرؤوسين كما يساهم في إشباع حاجات المورد البشري وتخفيف من ضغوط العمل الذي يتعرض لها ويزيد من ثقته بنفسه ويشجعه على الإبداع والالتزام بروح الفريق كما يزيد من الدافعية الذاتية للمورد البشري وينمي الشعور بالمسؤولية ويعزز ولائه للمؤسسة.

#### الفرع الثاني: مساهمة الاعتراف كأحد أهم ممارسات القيادة في التخفيف من الضغوط المهنية.

يمكن للقيادة المساهمة في التخفيف من حدة ما يتعرض له الفرد العامل من ضغوط من خلال تبنيها للاعتراف من خلال تعزيز أشكاله التالية<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، فلسطين، المجلد 12، العدد 01، 2010، ص 64.

<sup>2</sup> سماح مؤيد محمود، أسيل هادي محمود، أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير، دراسة تحليلية لأراء المدراء العاملين في وارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 67، 2007، ص 201.

<sup>3</sup> سمير هبشر، الاعتراف في العمل ودوره في تهمين الموارد البشرية، اقتصادية وإدارية، بسكر، العدد 13، 2013، ص 356.

**أولاً: الاعتراف الوجودي**

ويركز هذا الشكل على أهمية الفرد باعتباره مورد بشري مهم داخل المؤسسة وكانسان له رغباته وطموحاته داخل المؤسسة وكعضو فاعل وله قدرة على اتخاذ القرار، من شأنه أن يبرز من ثقة العاملين بأنفسهم ويشجعهم على تخطي مختلف الضغوط التي يتعرضون لها.

**ثانياً: الاعتراف بممارسات العمل**

يركز هذا الشكل من أشكال الاعتراف على تامين سلوكيات الفرد داخل المؤسسة وعلى الصفات المهنية التي يتمتع بها، وبالإضافة إلى تامين مهاراته المختلفة ويكمن دور القيادة في هذا الصدد في الاعتراف بسلوكيات الفرد داخل المؤسسة إلى جانب الاعتراف بمهاراته المختلفة والإيمان بقدراته التي تؤهله للقيام بمختلف المهام داخل المؤسسة.

**ثالثاً: الاعتراف بالتفاني في العمل**

يهتم هذا الشكل من أشكال الاعتراف على أشكالاً لجهود التي يبذلها الأفراد في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وعلى المخاطر التي تتكبدها في سبيل تحقيق النجاح والتميز في المؤسسة، من شأنه أن يقوي الدافع لدى الفرد للوصول إلى المناصب القيادية ويشجعه على تخفيف جميع طموحاته المهنية وتحدي مختلف الضغوط التي يتعرض لها.

**رابعاً: الاعتراف بالنتائج**

يركز هذا الشكل من أشكال الاعتراف على ثمار الفرد داخل المؤسسة، فتتمين جودة عمل داخل المؤسسة يساهم في التقليل من شعور الفرد بان عمله يلقي الاهتمام والاعتراف المناسبين، وبالتالي يجعله أكثر ثقة بنفسه ويمنحه الدافع الى تطوير معارفه ومهاراته وبالتالي تزداد قدرته على مقاومة وتخطي مختلف الضغوط التي يتعرض لها.

**الفرع الثالث: مساهمة العدالة التنظيمية كأحد أهم الممارسات القيادية في التخفيف الضغوط المهنية.**

على اعتبار أن من أبرز الأسباب التي تؤدي إلى شعور الفرد بالضغوط هي ضعف فرص تأهيل وتكوين إلى جانب التحيز في ذلك، بالإضافة إلى كون عملية تقييم الأداء تكتنفها الكثير من المعوقات التي يترتب عليها التمييز في أحقية العامل للترقية والتقدم، لذلك فإن اعتماد القيادة للعدالة التنظيمية كمدخل أخلاقي يساهم في التقليل من مختلف أشكال التمييز.

ويمكن أن نلمس هذا الدور من خلال تعزيز القيادة لكل بعد من إبعاد العدالة التنظيمية:

## أولاً: دور العدالة التوزيعية في التخفيف من الضغوط المهنية

تشير العدالة التوزيعية إلى عدالة توزيع المصادر والفرص التنظيمية أو عدالة المخرجات التي يحصل عليها الفرد<sup>1</sup>، فهي تركز على إدراك الفرد لعدالة المخرجات المستلمة سواء المادية أو الغير مادية، كما تصنف هذه الأخيرة إلى ثلاث أصناف:

✓ الإنصاف: يركز هذا النوع على توزيع العوائد حسب مدى المساهمة في العمل؛

✓ المساواة: يعتمد هذا النوع على توزيع العوائد على أساس المعرفة والمهارة بغض النظر على الجنس والنوع؛

✓ الحاجة: يركز هذا النوع في توزيع العوائد على أساس مبدأ الحاجة الأولى.

لذلك فإن حرص القيادة على توزيع العوائد خاصة فيما يتعلق بفرص التكوين، بالإضافة إلى عدالة توزيع فرص الترقية أو التقدم الوظيفي بناء على معارف ومهارات الفرد العامل ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة بغض النظر عن جنسه، سيكون له الأثر في اختراق معظم أشكال التمييز الذي يتعرض لها ويساعده على التخفيف مما يعانيه من غموض الدور نتيجة لاكتسابه المعارف والمهارات المطلوبة.

## ثانياً: دور العدالة الإجرائية في التخفيف من الضغوط المهنية

تعتبر العدالة الإجرائية عن مدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات<sup>2</sup>، ويمكن للقيادة التقليل من ظاهرة التمييز والتخفيف من مختلف الضغوط التي تتعرض لها من خلال الالتزام بالقواعد التالية: قاعدة الاستئناف: وتسمح هذه القاعدة بان يكون هناك مجال للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يببر ذلك، لذلك فإن إتاحة القيادة للفرد الطعن في قرار عدم أحقية التقدم والنمو والرقى دون مبرر منطقي، والسماح بمناقشة معظم القرارات التي تتعلق بمساواة الوظيفي، وكل ما يتعلق بأداء مهامه الوظيفية سيسهم في التخفيف لو جزء بسيط من الضغوط التي يعانيها المتمثلة في غموض الدور، صراع الدور، عبء الدور، ... الخ، كما أن اعتماد القيادة على قاعدة عدم الانحياز في إصدار القرارات التي تتعلق بفرض التقدم الوظيفي للمرأة وذلك بالابتعاد عن الأمور الذاتية والتحلي بالموضوعية عند اتخاذ القرار بترقية الأفراد إلى المناصب العليا، كما أن تحري الدقة عند اتخاذ القرار بالاعتماد على المعلومات الصحيحة التي تتعلق بأداء الفرد داخل المؤسسة والحرص على تطبيق نفس إجراءات الترقية على جميع العاملين لذلك من شأن ذلك أن يعزز في فرص وصول الفرد العامل إلى المناصب العليا والترقية.

<sup>1</sup> نازك مصطفى سيل، يسرية إبراهيم موسى، العلاقة بين موضوعية نظام تقييم الأداء الوظيفي الحالي والعدالة التنظيمية للعاملين في مراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية، مجلة التربية المعاصرة، مصر، العدد 72، ص 166.

<sup>2</sup> سوزان أكرم سلطان، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية، مؤنة للبحوث والدراسات، المجلة 21، العدد 4، أردن، 2006، ص 11.

## ثالثاً: دور العدالة التفاعلية في التخفيف من الضغوط المهنية

تشير العدالة التفاعلية إلى مدى إدراك العاملين لعدالة المعاملة أثناء تطبيق الإجراءات الرسمية، أو معرفة أسباب تلك الإجراءات<sup>1</sup>.

ويكمن دور القيادة في هذا الصدد من خلال<sup>2</sup>:

- إعطاء مبررات منطقية حول القرارات المتعلقة بأحقية الفرد في الترقى والنمو؛
- اعتماد الصراحة والابتعاد عن الخداع أثناء التعامل مع العاملين؛
- احترام الفرد كمورد بشري مهم داخل المؤسسة واثمين ما يمتلكه من معارف ومهارات.

## رابعاً: دور العدالة التقييمية في التخفيف من الضغوط المهنية

وتشير إلى العدالة التي تتضمن عمليات وإجراءات وأنظمة تسمح بالتأكد من أن حقوق العاملين ومستويات أدائهم يتم تقييمها بطريقة عادلة ومنصفة ونزيهة تؤمن لهم الاستقرار والأمان الوظيفي، لذلك فهي تشير إلى عدالة المعايير التي تستخدمها المؤسسة في تقييم أداء العاملين لديها، وعلى اعتبار أن تقييم الأداء الوظيفي يعد أساساً لتحسين أداء العاملين وأساساً للرضا الوظيفي وتعزيز الدافعية للعمل<sup>3</sup>، كما أنه يعد الأداة التي من خلالها يتم اتخاذ القرارات التي تتعلق بترقية وتكوين العاملين، فإن من واجب القيادة أن تكتنف عملية تقييم أداء الفرد بالموضوعية وعدم التحيز أثناء عملية التقييم مما يسمح بمعرفة مدى أحقية الفرد في الحصول على الترقية.

## الفرع الرابع: مساهمة التكوين كأحد أهم الممارسات القيادية في التخفيف من الضغوط المهنية

يعد التكوين من أبرز الممارسات التي تعتمد عليها القيادة كوسيلة لتخفيف من العديد من مصادر الضغوط، وذلك على اعتبار أنه يعمل على تزويد العاملين بالمعارف والمهارات التي تؤهلهم للقيام بمهامهم الحالية وحتى المستقبلية بكفاءة، وبالتالي يمكنهم من تجاوز العديد من مصادر الضغوط، ويمكن أن نلمس دور القيادة في التخفيف من الضغوط باعتماد التكوين كأداة لذلك، عن طريق تتبع دور القيادة في كل مرحلة من مراحل التكوين.

<sup>1</sup> عبد المحسن عبد المحسن جود وآخرون، أثر ابعاد العدالة التنظيمية على مستوى الاستغراق الوظيفي "دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع البنوك بمحافظة الدقهلية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، المجلد 36، العدد 2، 2012، ص 225.

<sup>2</sup> أيمن أحمد العمري، قاسم محمد عيسى، النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية كما يدركها أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، الأردن، العدد 2010، 56، ص 188.

<sup>3</sup> سعد فاضل عباس المحمود، انعكاسات تبني المهني الديمقراطي في صنع القرارات على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، دراسة لأراء عينة من الموظفين والتدريسين في جامعة دهوك، مجلة تنمية الراقدين العراق، المجلد 32، العدد 98، 2010، ص 236.

## أولاً: تحديد الاحتياجات التكوينية:

تعد عملية تحديد الاحتياجات التكوينية الخطوة الأولى والأساسية التي تنطلق منها العملية التكوينية، بحيث تبين أهداف التكوين، والفئة المستهدفة منه، حيث تعني هذه المرحلة الفرق بين الأداء الحالي والأداء المستهدف؛ كما تعرف بأنها: "مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لجعله مناسباً لأداء مهامه الوظيفية التي يشغلها أو المرشح لشغلها<sup>1</sup>، لذلك فإن حرص القيادة على أن يكون العامل فئة مستهدفة في التكوين هذا الأمر يجعله يعمل في تحديد المعارف والمهارات التي يفتقر لها من أجل أداء مهامه الوظيفية الحالية وحتى المعارف والمهارات التي يحتاج لها لشغل مناصب اعلي، والحرص على تحديد الاحتياجات التكوينية للعاملين بناءً على التقييم الدوري لأدائهم، من شأنه أن يعمل على تخفيف العديد من مصادر الضغوط الوظيفية ومن أبرزها: غموض الدور، عبء الدور... الخ، وذلك على اعتبار أن هذه المرحلة تفسح المجال أمام العامل للاستفادة من فرص التكوين أولاً، وتمكينه من معرفة ما يحتاجه من معارف ومهارات لتطوير أدائه ومساره الوظيفي.

## ثانياً: تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني

يلي مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية، مرحلة تصميم البرنامج التكويني وتنفيذه وتضم هذه المرحلة: تحديد البرنامج التكويني، اختيار الأساليب التكوينية، المكونين، تحديد مدة البرنامج ومكانه وجداول تنفيذه<sup>2</sup>، بالإضافة إلى تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التكوينية المختلفة وكذا تجهيز المطبوعات والاتصال بالمكونين والمتكويين<sup>3</sup>، يمكن أن نلمس دور القيادة في هذه المرحلة في: الحرص على تناسب التكوين مع نوعية المهارات المطلوبة للعاملين، الحرص على تسخير مكونين ذوي مستويات علمية وعملية هامة، بالإضافة إلى التأكد أن لديهم الدافع والحافز لتكوين الموظفين، الحرص على أن يكون مكان التكوين يسمح بالتحاق جميع الموظفين، الحرص على بداية البرنامج التكويني ونهايته وإقامته في الوقت المناسب وفي المكان المناسب، وبالتالي يمكن القول أن حرص القيادة على التنفيذ الجيد لمرحلتها تصميم برنامج التكوين وتنفيذه بالشكل الصحيح وعلى النحو الذي يسهم في استفادة المكونين والذي يسهم فعلياً في زيادة المعارف والمهارات، سيعمل على زيادة قدرة الموظفين على مواجهة العديد من مصادر الضغوط التي تواجههم.

<sup>1</sup> يحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 298.

<sup>2</sup> فريد فهمي زيارة، وظائف منظمات الاعمال، مدخل معاصر، دار اليازوري للنشر، عمان الأردن، 2009، الطبعة العربية، ص 402.

<sup>3</sup> أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، مكتبة الكعبان، الرياض، السعودية، 2004، ص 402.

## ثالثاً: تقييم البرنامج التدريبي

بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرنامج التكويني وتنفيذه، يحتاج الأمر إلى تقييم البرنامج التكويني وذلك بغرض التأكد منه وذلك للحكم على مدى نجاحه أو فشله<sup>1</sup>، ويمكن أن نلمس دور القيادة في هذه المرحلة من خلال تقييم المكونين موضوعياً للتأكد من مدى استفادتهم من البرنامج التكويني وذلك بإجراء امتحان يحدد تحصيلهم في الموضوعات التي تكون فيها وأيضاً من خلال التأكد من مدى تطبيق لما اكتسبوه من مهارات في وظائفهم وكذا متابعة معدل أدائهم وغيابهم ومستوى رضاهم كمؤشرات عن مدى استفادتهم من البرنامج التدريبي. وكخلاصة لهذا المبحث يمكن القول بان اعتماد القيادة على كل من التمكين، العدالة التنظيمية، التكوين، الاعتراف، كممارسات لتخفيف من الضغوط المهنية من شأنه ان يساعد على تلاشي العديد من ضغوط العمل التي يتعرض لها العامل أو المورد البشري في مكان العمل منها: غموض الدور، صراع الدور، عبء الدور... الخ.

## المطلب الثالث: آثار انخفاض الضغوط المهنية على أداء المؤسسة

لا شك أن العنصر البشري يعد عاملاً مهماً من العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة لذا فإن أي مشكل يتعرض له الفرد ينعكس سلباً على أدائه وبالتالي على أداء المؤسسة، وحفاظاً من المؤسسة على مستوى أدائها فإنها تعتبر هذه المسؤولية من مسؤوليات القيادة التي تعمل على تخفيض ما يعانيه الفرد من ضغوط داخل بيئة العمل وبالتالي سيكون لهذا آثار إيجابية على أداء المؤسسة وفيما يلي أهم المفاهيم المرتبطة بأداء المؤسسة:

## الفرع الأول: مفهوم أداء المؤسسة

يعد أداء المؤسسة من المتغيرات المثيرة للاهتمام والتي شغلت الكثير من الكتاب والباحثين حول موضوع تعريفه، نظراً لكونه يعد من أبرز أهداف المؤسسة التي تسعى إليها وإلى تحقيقها طيلة فترات حياتها، فهو من يكفل لها البقاء والنمو وتحقق لها الميزة التنافسية ويمكنها من مواجهة جميع التحديات وفيما يلي أبرز ما ورد من تعاريف لأداء المؤسسة:

- يعرف أداء المؤسسة على أنه: "تلك النتائج التي تسعى إليها المؤسسة وتعمل على تحقيقها"<sup>2</sup>؛
- ومن ناحية أخرى يعرف على أنه: "انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها" في حين ذهب البعض إلى
- تعريف أداء المؤسسة على أنه: "النتائج الفعلية التي ترغب المؤسسات في قياسها بموضوعية".

<sup>1</sup> طه على نايل، علاقة طرف التكوين لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الحراريات، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 5، العدد 10، 2013، ص 430.

<sup>2</sup> منال عبد الحميد عبد المجيد، العلاقات الانشائية وتأثيرها في تحسين الأداء المنظمين، دراسة استطلاعية تحليلية في شركة ابن ماجد العظمة، مجلة التقني، العراق، 24، العدد 9، 2011، ص 8.

- كما يعرف على انه: "قدرة المؤسسة على تحويل المدخلات من المخرجات، بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة"<sup>1</sup>. بينما يرى البعض أن أداء المؤسسة يتمثل في: "الاستعمال الكفاء للموارد البشرية، معدات، مواد الخام ورأس مال وغيرها، وهي تتضمن الحصول على أعظم وأفضل المخرجات من خلال هذه المدخلات"<sup>2</sup>؛ إضافة إلى ذلك يرى البعض أن أداء المؤسسة: "يركز على الأهداف الإستراتيجية التي تهدف إلى تحقيق القيمة اللازمة التي يراها الزبون والتي تحقق إشباع رغباته، مع الاستخدام العقلاني للموارد من أجل تدنيه للتكاليف، كون الهدف الأساسي للمؤسسة هو إشباع حاجات الزبون مع التقليل من التكاليف". ومن خلال ما سبق يمكن القول على أن أداء المؤسسة يمثل الغاية التي تسعى لها المؤسسة، أو الحلقة الأخيرة التي ترغب في تحقيقها والوصول إليها بكفاءة وفعالية.

### الفرع الثاني: أهمية أداء المؤسسة

لقد كان لطبيعة العمل المتغيرة، المنافسة الشديدة والمتزايدة، الابتكارات لتحسين المستمر، التغيير في الأدوار التنظيمية، التغيير في الطلبات الخارجية وقوة تكنولوجيا المعلومات، الأثر البالغ في زيادة الاهتمام بأداء المؤسسة وتحسينه، وذلك نظرا للدور الذي يضطلع به أداء المؤسسة والمزايا التي تحققها ومن أهمها ما يلي:

- تحديد الموقع الحالي للمؤسسة ومدى ابتعاده عن النهايات الأخيرة المرغوبة، أو مدى تطابقها معا، بالإضافة إلى فهم كيفية عمل المؤسسة من أجل تصحيح الانحرافات في المؤسسة ورفع مستوى الأداء وتصميم الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يكون فيه فاعلا وكفؤا، فمثلا على إمكانية التعرف على مدى الحاجة إلى التغيير وكيفية إجرائه في المؤسسة؛

- يعبر الأداء عن فاعلية المؤسسة وقدرتها على صنع النتائج المقبولة وتحقيق طلبات المجموعة المهمة بالمؤسسة<sup>3</sup>، كما انه يعد المحور المركزي لتخمين نجاح أو فشل المؤسسات في قراراتها وخططها، إضافة إلى ذلك يعتبر أداء المؤسسة مؤشرا جوهريا في قدرة المؤسسة التي تعكس مدى النجاح الذي يحققه في استثمار الموارد المادية والبشرية والفنية والمعلوماتية المتاحة لها؛

<sup>1</sup> سالم بن بركة براك الفايدي، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة مفارقة بين بعض الأجهزة المنية بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراة غير منشورة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص 8.

<sup>2</sup> عبد الرحمن بن عنتر، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراة غير منشورة، في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 7.

<sup>3</sup> عبيد نغم حسين، أثر استثمار رأسمال فكري في الأداء المنظمين، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الاعمال، جامعة بغداد، 2000، ص 56.



- تحديد المدى الذي تستطيع المؤسسة فيه التكيف ولاستجابة إلى المحدد البيئية من خلال وضع الأهداف وبناء الاستراتيجيات وتوظيف الموارد تلك الأهداف، كما انه يساعد على تحديد وبيان مستوى التنسيق بين مختلف الوظائف والنشاطات والعمليات وعلى مدى قدرة الموارد البشرية على القيام بالمهام المنوطة لها على النحو اللازم. فأهمية الأداء تأتي كونه يمثل قدرة المؤسسة واستعدادها للوصول إلى النتائج التي حددتها مسبقاً، لذا يعد أداء المؤسسة المؤشر الذي يقيس نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وقدرتها على البقاء والنمو.

إضافة إلى ذلك تكمن أهمية أداء المؤسسة من خلال الآتي:

✓ مساعدة المؤسسة في تحديد نقاط القوة وتعزيزها ومواطن الضعف والقصور ومعالجته؛

✓ تحديد المقاييس التي يتطور على أساسها مفهوم الرقابة الذاتية والمسائلة؛

✓ قياس فاعلية أداء الأقسام والوحدات الإدارية المختلفة وتحقيق الأهداف المشتركة.

### الفرع الثالث: انعكاسات انخفاض الضغوط الوظيفية على المؤسسة

لا شك أن أداء المؤسسة ليس انعكاساً للمعايير المالية والاقتصادية فحسب بل هو مفهوم واسع يشمل معايير نوعية داخلية وخارجية تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق مجموعة واسعة من الأهداف تجاه أطراف عدة كالعاملين والمساهمين، الزبائن والإدارة<sup>1</sup>، لذا فهو يعد من المفاهيم الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة إذ يعتمد على قدرات المؤسسة المبنية على أساس مواردها فهو يتحقق من خلال جعل العاملين فيها قادرين على تحسين أدائهم، إذ بتحسين أدائهم بتحسين أداء المؤسسة ومن هذا المنطلق ينظر إلى أداء المؤسسة على انه محصلة تفاعل موارد المؤسسة المادية والبشرية<sup>2</sup>، ونظراً لأن العنصر البشري يعد من العناصر والركائز الأساسية لدعم وتحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها، وعلى اعتبار أن الموارد البشرية من أهم أهداف المؤسسة، فلا شك أن قيامهم بأداء مهامهم الوظيفية في مناخ يسوده غموض الدور لأدائهم ومناخ تقل فيه فرص الترقية، والتقدم الوظيفي يجعل الفرد اقل رضا واقل دافعية للعمل، إلا أن حرص القيادة على اتخاذ الإجراءات التي من شأنها تخفيف حدة ما يعانيه وما يتعرض له من الضغط يجعله أكثر استعداداً لتنفيذ التعليمات بدقة، وتقديم الاقتراحات التي من شأنها تطوير أداء المؤسسة، إضافة إلى ذلك فإن قيام الموظف بالعمل في جو مؤسسي تتخفف فيه مستويات الضغوط يجعله أكثر استعداداً لبذل المزيد من المجهود في سبيل تطوير أداء المؤسسة والحفاظ على سمعتها؛

<sup>1</sup> عبد الستار إبراهيم دهام، تقييم الأداء المنظمين من خلال عوامله الحرجة، دراسة استطلاعية مقارنة في معمل الاسمنت والحراريات في الفلوجة، مجلة جامعة الانبار علوم اقتصادية والتجارية، العراق، المجلد 2، العدد 3، 2010، ص 9.

<sup>2</sup> أيمن عسكر حاوي، الابداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة، مجلة دراسات إدارية، العراق، المجلد 4، العدد 8، 2012، ص 54.



لذلك يمكن القول بأن توفير جو ومناخ تنظيمي صحي داخل المؤسسة يجعل الفرد أكثر تقان في عمله وأكثر استعداداً لتحقيق أهداف المؤسسة فالمناخ الذي تقل فيه الضغوط يرتفع فيه الأداء الفردي وبالتالي ينعكس إيجاباً على الأداء الكلي للمؤسسة.

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

إن نمو المعرفة وتشجيعها يفرض على الباحث عندما يفكر في القيام بأي دراسة أو بحث الاقتناع بان عمله هذا هو عبارة عن حلقة متصلة بمحاولات كثيرة، فكل عمل علمي من هذا القبيل لا بد أن تكون قد سبقته جهود أخرى في شكل دراسات سابقة وفيما يلي سنقف على أهم الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

### المطلب الأول: دراسات سابقة تتعلق بالسلوك القيادي

#### الفرع الأول: دراسات عربية

دراسة محمد إبراهيم مجمعي كانت الدراسة بعنوان: "أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير، السعودية، 2004.

حيث هدفت الدراسة إلى فهم الدور الذي يلعبه اختلاف أنماط القيادة في المؤسسات الصناعية وعلاقتها بالنمو المهني للعاملين.

تمثل المجتمع في كل العاملين في المصانع الخاصة الموجودة في مدينة الرياض البالغ عدده 1203 وعمالة قدرها (111965) حيث تم اختيار عينة عشوائية من العاملين تكونت من 311.

وتم تطبيق استبيانين الأول للنمط الديمقراطي (باقاري 1984) والاستبيان الثاني من إعداد (الفايدي 1987) وكانت النتائج كما يلي:

- تمارس أنماط القيادة الثلاثة (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الفوضوي) لدى عينة المصانع الخاصة بمدينة الرياض؛
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجات النمو المهني ونمط القيادة الديمقراطي، الأوتوقراطي في المؤسسات الصناعية الخاصة بالرياض؛
- واطلاعهم على نماذج العمل الإداري الناجح في الدول الأخرى.

02.دراسة ناصر حسن بعنوان: "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2010.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية وطبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، وأظهرت الدراسة عدة نتائج منها:

- النمط الديمقراطي هو الأكثر استخداما في المنظمات الأهلية الفلسطينية يليه النمط الأوتوقراطي وأخيرا النمط الحر؛
- يوجد علاقة طردية بين النمط القيادي والأكثر استخداما في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء؛
- يوجد علاقة عكسية بين النمط القيادي الأوتوقراطي ومستوى الأداء في المنظمات الأهلية.

**03. دراسة كيدر عماربعنوان: "تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية"، سونلغاز فرع الأغواط، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، البويرة، الجزائر، 2015.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع الأداء العاملين لدى المؤسسة سونلغاز فرع الأغواط حيث تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان وذلك من خلال دراسة الانسياب الداخلي وحساب معاملات الثبات لها، ومن ثم توزيعها على مفردات العينة باستخدام SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات الأبحاث العلمية الاجتماعية واستخراج النتائج الإحصائية المطلوبة وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة البيانية لوصف خصائص التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مفردات العينة، لمعرفة درجة استجابات مفردة الدراسة لعبارات الاستبيان، وذلك للتعرف على رأي العاملين حول النمط القيادي المتبع، وقد توصلت الدراسة إلى:

- أن النمط السائد في مديرية التوزيع سونلغاز بالأغواط هو النمط الديمقراطي؛
- إن سلوك القائد في استعماله لفريق العمل كوسيلة لرفع الأداء يتفق مع رؤية المرؤوسين حيث يترك لزملاء حرية اختيار بعضهم البعض عند تحديد مجموعته لأداء مهمة ما، وما يزيد من قوة الترابط أعضاء الفريق التقاؤهم خارج أوقات العمل، وعليه فالمرؤوسين يرون أن الزملاء يساهمون بشكل فعال في رقي المؤسسة ويتحدثون عن مواجهة أي مشكلة تواجه تماسكهم؛
- توجد علاقة بين نمط القيادة وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فريق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

**04. عالية إبراهيم محمد طحطوح بعنوان: "تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة"، مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في الإدارة العامة، السعودية، 2016.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الأنماط القيادية الإدارية (نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة) على سلوك المواطنة التنظيمية الذي تم قياسه من خلال خمسة إبعاد متصلة في الإشارة، المجاملة، الروح المعنوية، وعي الضمير والسلوك الحضاري وذلك لدى موظفات العاملات بجامعة الملك عبد العزيز، حيث

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وعلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكان مجتمع الدراسة مكون من الموظفين الإداريات البالغ عددهم 1142 موظفة، وتم اختيار منهم عينة مكونة من 278 موظفة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى:

✓ تفوق نمط القيادة الديمقراطي، يليه نمط الحر، ثم نمط القيادة الأوتوقراطية، ووجود تأثير لنمط القيادة الحرة على سلوك المواطنة التنظيمية وشبه غياب لتأثير نمط القيادة الأوتوقراطية، ونمط القيادة الديمقراطية على سلوك المواطنة التنظيمية.

#### الفرع الثاني: دراسات أجنبية

دراسة (Tsai, 2009) بعنوان: "Leadership style and employes job satisfaction in international touristhôtels"

#### الأنماط القيادية والرضا الوظيفي في السياحة الفندقية العالمية

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نمط القيادة الإدارية وبين الرضا الوظيفي في السياحة الفندقية العالمية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة لجمع البيانات من الموظفين العاملين في فنادق السياحة العالمية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- يكون الموظفين أكثر رضا مع نمط القيادة الذي يركز على تنمية العلاقات مع الموظفين، خاصة مع نمط القيادة الذي يركز على العمل وأسس تنظيمه وتوزيع المهام والأعباء بين العاملين؛
- يتضح عدم وجود اختلافات في رؤية الباحثين اتجاه الأنماط القيادية بغض النظر عن مقدار الراتب، وإنهم يفضلون نمط القيادة الذي يركز على تنمية العلاقات معهم.

دراسة (Yeuraaja and yesudian 2013) بعنوان: "A study on leadership styles and organizational citizenship behavior of nonong supervisors"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة المتبعة من قبل المشرفين نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة لحررة الأبوية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية ودراسة العلاقة فيما بينهم وقد أجريت الدراسة على 60 مشرفاً واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كأداة للدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن 43% من المشرفين يمارسون نمط القيادة الديمقراطية في منظماتهم وأن 45% منهم لديهم مستوى متدني من سلوك المواطنة التنظيمية كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية وبين سلوك المواطنة التنظيمية، وعدم وجود علاقة بين العمر، سنوات الخبرة المؤهل العلمي، مستوى سلوك المواطنة.

## المطلب الثاني: دراسات سابقة تتعلق بالضغط المهنية

## الفرع الأول: دراسات عربية

1/ دراسة عسان حسين الحلو بعنوان: "مصادر الضغوط المهنية التي تواجه معلمي المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين". مجلة الدراسات مجلة علمية محكمة، المجلد 31، العدد 2، أيلول، الجامعة الأردنية، 2004.

قام الباحث عسان الحلو سنة (2004) بدراسة استهدفت الكشف عن مصادر الضغوط المهنية التي تواجه معلمي المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين في ضوء متغيرات الجنس، سنوات الخبرة، الشهادات التعليمية، الدخل الشهري، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (538) معلما ومعلمة وهي عينة تعادل ما نسبته (5.7) من مجتمع الدراسة واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي بأخذ صورة تحليلية للحصول على المعلومات اللازمة في تحليل النتائج والدراسة في مقياس خاص بالضغط المهنية التي تواجه معلم المرحلة الثانوية ثم تصميمه من طرف الباحث، وتوصلت الدراسة إلى نتائج:

- دلت النتائج الدراسة على أن هناك ضغوطا مهنية يعاني منها معلمو المدارس الثانوية أكثر من غيرها وهي على التوالي: الحوافز المادية (4.40%)، حجم العمل (3.92%)، ثم بيئة العمل (3.47%)، وأخيرا صراع الدور (3.13%)، أما مجال العلاقة مع الزملاء فقد كان تأثيرها ضعيف وبدرجة تقل عن المتوسط (2.21%)؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، في مجال الحوافز المادية بين المعلمين والمعوقات لصالح المعلمين وفي مجال حجم العمل لصالح المعلمات؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في مختلف مجالات ضغوط العمل المهنية بين حملة البكالوريوس وحملة الماجستير ولصالح حملة الماجستير؛
- وجود فروق ذات دلالية إحصائية عند مستوى (0.05) بين المعلمين الذين تنحصر خبراتهم بين أقل من 5 سنوات ومن (5-10) سنوات لصالح ذوي الخبرة في مجالات سيئة العمل، صراع الدور، الحوافز، حجم العمل.

2/ دراسة سعد الدوسري بعنوان: "ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية على مستوى شرطة المنطقة الشرقية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف، الرياض، السعودية، 2005.

وكانت تهدف إلى التعرف على مستويات كل من ضغوط العمل والولاء التنظيمي والتعرف على طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي، والتعرف على فروق المتوسطات في كل من ضغوط العمل والولاء التنظيمي بين العاملين بشرطة المنظمة الشرقية التي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية واستخدام الباحث المنهج الوصفي وكانت أهم النتائج التي توصلت إلى:

- أن مستوى ضغوط العمل التي يشعر بها الضباط ظهر بوجه منخفض نسبياً حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.75، إن أهم المصادر المسببة للضغوط لدى الضباط هي: طبيعة العمل، قلة فرص التقدم، التطور الوظيفي، صراع الدور، عبء الدور، غموض الدور.

3/دراسة سهام موفق، هيشر سميرة بعنوان: "دور القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط المهنية للمرأة العاملة"، أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة خيضر-بسكرة، 2016.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز اثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط المهنية للمرأة العاملة، كما امتدت الدراسة لتشمل إبراز آثار انخفاض آثار الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة اعتماداً على الرضا الوظيفي والولاء في المؤسسة بالإضافة إلى معرفة الخلفية النظرية لكل من القيادة والضغط الوظيفي للمرأة العاملة و محاولة إسقاطها على ارض الواقع بهدف الكشف عن مدى التطابق بين ما تم التطرق اليه في الجانب النظري وبين الواقع العملي للمؤسسة محل الدراسة واعتمدت الباحثة على دراستها على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وكذا البحث العلمي و التقني حول المناطق الجافة- بسكرة و 747 موظفة من الكليات الستة (6) بجامعة محمد خيضر بسكرة، تم اختيارها على أساس الحصر الشامل، أما عن أدوات الدراسة فقد استخدمت الباحثة الاستمارة والمقابلة ومن بين النتائج التي توصلت إليها الباحثة:

- يوجد أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من غموض الدور، صراع الدور، عبء الدور، السقف الزجاجي، التمييز في التكوين الى المرأة العاملة بجامعة محمد خيضر - بسكرة وبمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة؛

- يوجد أثر لانخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة بجامعة محمد خيضر بسكرة وبمركز البحث العلمي للمناطق الجافة على الرضا الوظيفي والولاء والميزة التنافسية للجامعة والمركز.

4/دراسة سلمى حثيثة رحيمة بعنوان: "دور المهارات القيادية في التهيؤ للضغوط العمل" دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية الإدارية، المجلد 4، العدد 9، 2012.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مهارات القيادة الإستراتيجية بأبعادها (الرؤية، التركيز، التنفيذ) في التهيؤ لظروف العمل وذلك من خلال دراسة الارتباط والتأثير بين المتغيرين المذكورين وإبعادهم الفرعية، وتكون مجتمع الدراسة من كل وكالتي الأمن الاتحادي ووكالة شؤون الشرطة ووزارة الداخلية، ورئاسة أركان الجيش التابعة لوزارة الدفاع إذ بلغ عددهم (70)، أما عينة البحث شغلت الضباط في الإدارة العليا وعددهم (42) ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة، نذكر أهمها:

- وجود علاقة ارتباط وتأثير بين مهارات القيادة الإستراتيجية والتهيؤ للضغوط العمل أي كلما توفرت مهارات القيادة الإستراتيجية بمستوى عال كلما زاد التهيؤ للضغوط العمل بمستوى عال، وأوصت الدراسة بضرورة إعداد دورات يمكن القادة من تحديد إشارات الإنذار بوجود مشاكل أو ضغوط عمل أو أزمات.

### الفرع الثاني: دراسات أجنبية

#### 1/ دراسة تيبغوس (Tiggos ; 1996) بعنوان: "The Things That Stress Us"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مسببات ومصادر الضغوط العمل التي يتعرض لها مديرو الشركات، وأجريت الدراسة على (315) مديرا في شركات مختلفة وبينت الدراسة إلى إن مسببات ضغط العمل الرئيسية هي: التدخلات المفاجئة والطلبات المتعارضة، إدارة الوقت، كمية العمل، المسؤولية عن الآخرين وسياسة المنظمة، أما المسببات التي كان تأثيرها متوسط فهي: التعامل مع الحاسوب والهمل الإضافي ومقابلة الموظفين وتعيينهم، وبينت الدراسة أن نسبة الإناث اللواتي يتعرضن للضغط النفسي وقد بلغ %55، بينما بلغت النسبة بين الذكور %45 وأشارت الدراسة إلى أن الوسائل التي استخدمها المدراء للتخفيف من الآثار السلبية لضغط العمل يتمثل في الراحة، النوم، التمارين الرياضية، وممارسة الأنشطة الاجتماعية، واستشارة الآخرين.

#### 2/ دراسة شوسمير وفرانكس (Chusmir and Franks 1998) بعنوان: "Stress and the women Manager"

هدفت الدراسة إلى معرفة ضغط العمل لدى المرأة في بيئة العمل الأمريكية، كما هدفت أيضا إلى معرفة ما إذا كان هناك اختلاف في مسببات ضغط العمل بين الرجال والنساء في بيئة العمل الأمريكية وشملت الدراسة على عدة قطاعات باستخدام استبانة تم توزيعها لهذه الغاية، إضافة إلى مقابلات شخصية، وكان عدد من شملتهم الدراسة حوالي (2000) امرأة في مختلف القطاعات، وتم تحليل البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي المتمثلة بمقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت، وتوصلت الدراسة إلى أن مسببات الشعور بضغط العمل لدى المرأة في بيئة العمل الأمريكية تتمثل في الآتي: تحمل أعباء وظيفية كبيرة، محدودية الوقت والمشكلات مع المحيطين في بيئة العمل إضافة إلى الأعباء الخارجية التي تتسحب عليها في بيئة العمل مثل رعاية الأطفال، الالتزامات الأسرية، وبينت الدراسة أن المرأة أكثر تأثرا بالضغوط العمل مقارنة بالرجال في بيئة العمل الأمريكية، نظرا لمحدودية قدرتها على التحمل، إضافة إلى الأعباء العائلية.

#### المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراضنا لجميع الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي السلوك القيادي والضغط المهنية نلاحظ بالرغم من تعدد الدراسات حولهما إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولتهما معا.

**الفرع الأول: أوجه التشابه بين الدراسات والدراسة الحالية:**

- ✓ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع القيادة من الجانب النظري؛
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الضغوط المهنية من الجانب النظري؛
- ✓ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي؛
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة.

**الفرع الثاني: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:**

- ✓ من حيث بيئة الدراسة: أجريت الدراسات السابقة في بيئات عربية وأجنبية مختلفة وطبقت في مجالات مختلفة ومتنوعة منها ما طبق في الجانب الصحي، ومنها ما طبق في المجال التربوي، وأخرى في الأجهزة الأمنية والعسكرية في حين طبقت دراستنا في بيئة جزائرية وفي مؤسسة اقتصادية.
- ✓ من حيث عينة الدراسة وتحليل البيانات والأدوات والأساليب الإحصائية: بحيث اختلفت دراستنا عن الدراسات السابقة في حجم العينة بحيث كان أصغر بالمقارنة مع الدراسات السابقة كان أكبر وذلك يعود حسب إمكانية كل دراسة.
- ✓ كما تم الاختلاف من حيث المضمون، وبعض المتغيرات.

**مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:**

- ✓ إتباع الإطارين النظري والعملي للدراسة؛
- ✓ ساعدت على تحديد واختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي؛
- ✓ ساعدت في صياغة مشكلة الدراسة، وإعداد فروضها وأدواتها؛
- ✓ أتاحت الفرصة في التعرف على الأدوات البحثية والخطوات الواجب إتباعها وخاصة الاستبيان تم تصميمه بناءً عليها؛
- التعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة والإفادة منها؛
- ✓ الإلمام بالنتائج المتوصل إليها في الدراسات السابقة والانطلاق في الدراسات الحالية.

**الفرع الثالث: ما يميز الدراسة الحالية:**

- معظم الدراسات تناولت موضوع الضغوط كمتغير مستقل بينما تناولته دراستنا كمتغير تابع، حيث حاولت الدراسة إيجاد توليفة من الممارسات والتي بإمكانها تخفيف حدة ما يعانيه العاملون من ضغوط وذلك بتكوين فرضيات ومتغيرات جديدة.

## خلاصة

من خلال ما تم التطرق اليه في هذا الفصل يمكن القول بان القيادة هي القدرة على التأثير في المرؤوسين، تشجيعهم، تحفيزهم، تحريك دوافعهم، للعمل أكثر وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف مشتركة، لذا فان نجاح أي مؤسسة مرهون بتواجد قيادة فاعلة تكون قادرة على قيادة الآخرين من اجل تحقيق إنجازات متميزة.

كما تم التطرق إلى ضغوط العمل باعتبارها حالة تنشأ لعدم توافق الفرد مع بيئته بسبب تفاعل عدة عوامل ومؤثرات تتعلق بالبيئة الخارجية أو الداخلية للمؤسسة أو بالفرد نفسه يترتب عليها العديد من الآثار السلوكية والنفسية والفسولوجية، كما توصلنا إلى أن هناك آثار سلبية وأخرى إيجابية تقع على كل فرد من المنظمة إضافة إلى العديد من الاستراتيجيات التنظيمية والفردية.

وكما تم التطرق أيضا إلى أهم الممارسات القيادية ومدى مساهمتها في التخفيف من الضغوط المهنية شملت (التمكين، الاعتراف، العدالة التنظيمية، التكوين).



# الفصل الثاني :

الجانب التطبيقي

دراسة ميدانية

للمؤسسة الحديدية

و النحاسية

BATIMITAL

**تمهيد:**

لتجسيد موضوع البحث والوصول إلى النتائج المنتظرة إرتأينا إلى عرض دراسة ميدانية تطبيقية أختبر فيها القطاع الاقتصادي، بإعتباره من أكثر القطاعات احتياجا للمورد البشري، ووضع والاختبار على مؤسسة البناءات الصناعية الحديدية والنحاسية محاولين بذلك اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي كي لا يتبقى مجرد مفاهيم نظرية.

ومن خلال هذا الفصل الذي قسمناه إلى مبحثين سنتناول فيه مايلي:

**المبحث الأول:** عرض عام حول المؤسسة، هيكل التنظيمي.

**المبحث الثاني:** سنعرض فيه الإجراءات المنهجية للدراسة وهذا بالتطرق إلى منهجية الدراسة المتبعة وأدوات الدراسة، أدوات التحليل الإحصائي للدراسة، كما سنقوم بتحليل نتائج الدراسة من خلال التحليل الوصفي.

### المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة " باتيميتال "

إن التطور الذي تعرفه البيئة الاقتصادية الجزائرية، تجعل المؤسسات أمام تحديات مختلفة، خصوصا مع الدخول في الألفية الجديدة أين أصبحت العولمة الاقتصادية حافزا للتطور في أداء المؤسسة لمواجهة كل أشكال المنافسة وكذا التغييرات العميقة التي طرأت، و مؤسسة " باتيميتال " من بين المؤسسات التي أرادت دخول مرحلة الانفتاح الاقتصادي بوجه جديد في الجزائر .

### المطلب الأول: بطاقة فنية حول المؤسسة محل الدراسة.

#### الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة

هي فرع من الفروع السبعة للمؤسسة الوطنية BATIMAL أنشأت بتاريخ 31 ماي 1998 على شكل مؤسسة ذات أسهم (SPA) نتيجة إعادة هيكلة المؤسسة الأم (BATIMITAL) .  
تعتبر مؤسسة BATIMITAL من أهم المؤسسات الجزائرية في مجال البناءات الحديدية والنحاسية برأس مال قدره 10858000000 دج.

ساهم في إنشائها مجموعة مؤسسات تتمثل في:

SUMETAL الجزائر، ACMC فرنسا، KHIRCHEILD روسيا الفدرالية، وتختص مؤسسة BATIMITAL

SPA في البناءات المعدنية المصنعة بما فيها:

الهياكل المعدنية، الصناعات النحاسية بعين الدقلى هي إحدى وحداتها الثلاث المنتشرة عبر التراب الوطني، وهي مركب على مساحة تتجاوز 14 هكتار وتسخر له طاقة بشرية وتكنولوجية معتبرة من أجل تجسيد الأهداف التي سطرته، إذ أن المركب يضم حاليا 247 عاملا مقسمين كما يلي :

• إطارات (CADRES) عددهم: 27؛

• تحكم وإشراف (MAITRISE) عددهم: 50؛

• أعوان تنفيذ (EXECUTION) عددهم: 170.

تختص مؤسسة BATIMITAL في إنتاج المواد الحديدية والصناعية والنحاسية والبناءات المعدنية وذلك سنة 2009 ويقدر ذلك ما قيمته 643762000 دج وكان رقم الأعمال التقديري 638848000 دج.

وتعتبر أرقام الأعمال هذه متوسطة مقارنة بالقدرة المتوسطة للوحدة (المؤسسة) والمقدرة ب 6500 طن على أساس 10 سنوات ماضية وفي بداية نشاط المؤسسة كانت 12000 طن بشكل نمطي وهذه الأرقام تمثل قدرات سنوية (6500طن/سنويا، 12000طن/سنويا) وتقدر قيمة هذا الاستثمار (منشآت هذه الوحدة) حاليا ب 9000000000 دج وهي عبارة عن مراتب واسعة وفعالة جدا لأداء أفضل الأعمال.

#### الفرع الثاني: أهم منتجات المؤسسة وزبائنها

أهم منتجاتها: قاعات رياضية، صهاريج، مراتب، موقف سيارات متعددة الطوابق، شاليهات، تكانات عسكرية، وعتاد خاص بالجيش.

من إنجازاتها:

- مواقف السيارات في الجزائر العاصمة؛
  - مصنع أنابيب الغاز في تبسة؛
  - مصنع السيارات في تيارت؛
  - إنجاز أكثر من 100 قاعة متعددة الرياضات عبر كامل القطر الوطني؛
  - توريد وتركيب صهاريج المحروقات ذات أحجام مختلفة لنافطال، نفتال، أسميدال و ENTP؛
  - إنجاز ثكنات (وزارة الدفاع الوطني، المديرية العامة للأمن الوطني، الدركالوطني).
- ويمكن الإشارة إلى أهم زبائننا هم: الجيش الوطني الشعبي، مؤسسة سونلغاز، وزارة الشباب والرياضة، وزارة النقل، إضافة إلى بعض المتعاملين الخواص.
- من وحدات المؤسسة الأم عبر التراب الوطني نجد:

- وحدة وهران؛
- وحدة حسين داي؛
- وحدة الأغواط؛
- وحدة عين الدفلى؛
- وحدة عنابة.

#### الفرع الثالث: ظروف العمل والثقافة التنظيمية للمؤسسة

**أولاً: ظروف العمل:** تتسم بيئة العمل في المؤسسة بالجدية والأخوة والتعاون بين أعضاء الفرق والقيادات بالمؤسسة والتكافل بين أعضاء الفريق الواحد والتشاور لإنهاء المهام.

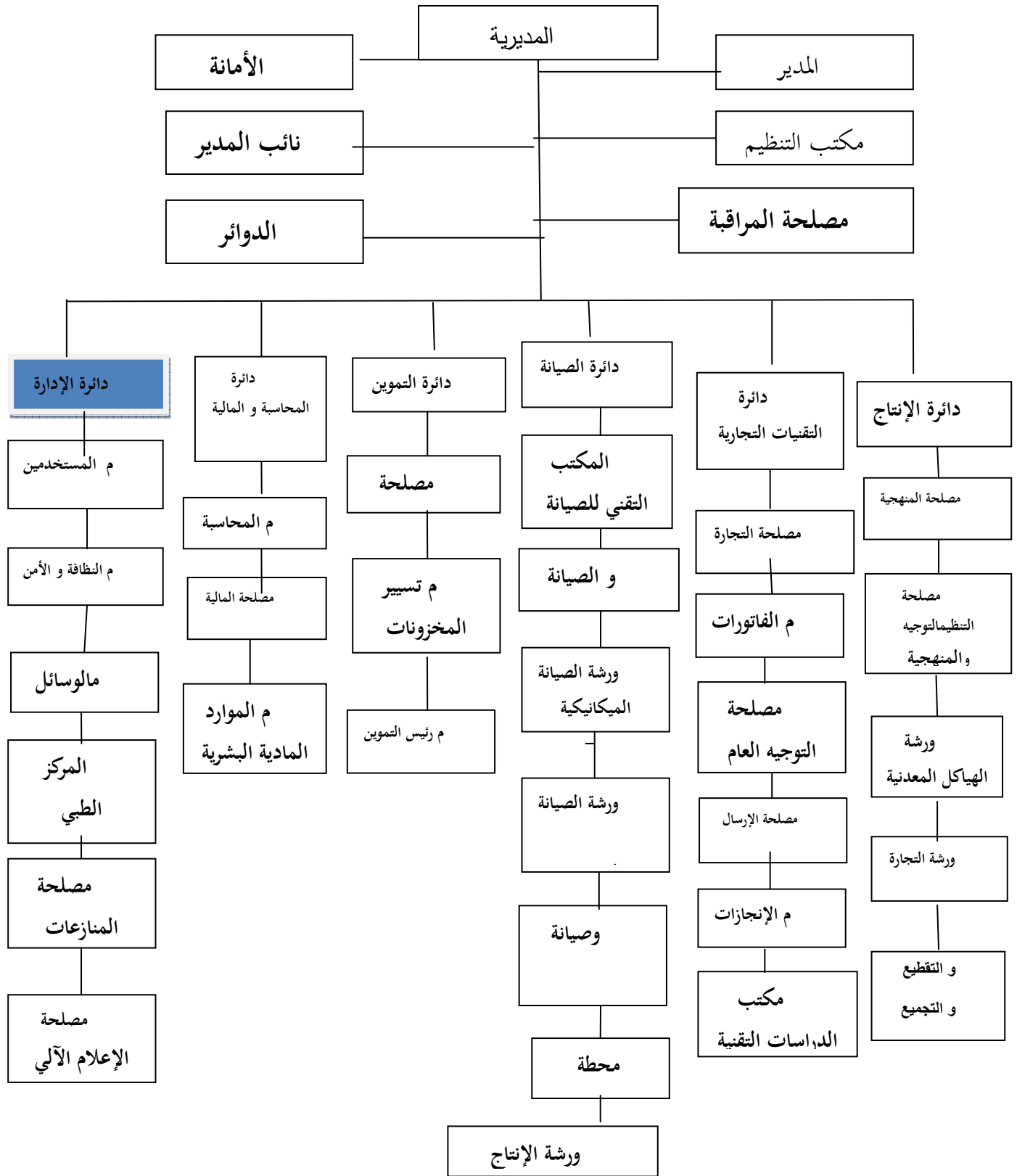
**ثانياً: الثقافة التنظيمية للمؤسسة:** وتعتمد على:

- التسلسل الهرمي في تنفيذ أي مبدأ عمل أو تعليمة؛
- الأوامر تكون مباشرة من المدير في الحالات الاستثنائية دون نقاش مع أي عامل بالمؤسسة؛
- عقد الاجتماعات للخروج بقرارات صائبة في حالة وجود الخلافات للتفاوض وإيجاد حل يرضي الجميع؛
- تفتح المؤسسة باب للحوار بطريقة سليمة وإشراك الآخرين بالقرارات؛
- اتخاذ القرارات بالمؤسسة يكون مباشرة من قبل المدير إذا كانت تتعلق بالسياسة العامة للمؤسسة وإذا كان الأمر داخلي فإن القرار يكون بعد التشاور والنقاش مع رؤساء المصالح؛
- هناك علاقة اتصال رسمية بين المدير العام ورؤساء المصالح عن طريق الاجتماعات، الندوات، اللقاءات، المراسلات والتقارير؛
- يمتاز مدير المؤسسة بمبدأ التشاور في إصدار القرارات.

## المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

سنقوم بعرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة "باتيميتال" فرع عين الدفلى، وذلك لنبين طبيعة سيرورة النشاط من خلال توضيح العلاقة الموجودة بين مختلف الدوائر والمصالح، كما سنقوم بتقديم وشرح كل الدوائر وتوضيح المصالح التي تنطوي تحتها وكل هذا بالاعتماد على الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي سنقوم بعرضه في الشكل رقم (2).

الشكل رقم (2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة BATIMETAL



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

## 1- دائرة التجارة والإنجازات: تتكون هذه الدوائر من 05 مصالح:

✓ مصلحة التجارة؛

✓ مصلحة الفاتورات؛

✓ مصلحة التوجيه العام؛

✓ مصلحة الإرسال.

تعمل هذه المصالح بالتنسيق لضمان انجاز المهام الملقاة على عاتقها وتتمثل في:

• استقبال ملف الزبون ومراقبة الشحن وتسهيل عملية البيع؛

• برمجة ملفات الزبائن وأوقات التسليم ومراقبة تنفيذ الصفقات؛

• مراقبة سند الوزن المطابق للشروط المنصوص عليها وإصدار صكوك الفاتورة والتسليم وفحص الفواتير ومطابقتها للصكوك المقدمة؛

• جرد العمليات اليومية الخاصة بالبيع والتسليم.

### مصلحة التجارة:

تتمثل وظيفتها في تسويق المنتجات بالبحث عن الزبائن والمشاريع التي تظهر في الجرائد اليومية مثلا.

### مصلحة الفاتورات:

تقوم بإعداد الفاتورات للزبائن ولها علاقة مع جميع المصالح والدوائر مثلا : كراء الآلات الرافعة، وبيع مختلف الهياكل المعدنية... الخ.

### مصلحة التوجيه العام: تكمن وظائفها في:

✓ متابعة و مراقبة مشروع ورشات الإنجاز و تقييمه بنسب مئوية؛

✓ إعلام مصلحة الإرسال و الإنجازات لكافة المعلومات؛

✓ تعيين الرقم التسلسلي الخاص لكل ملف من الملفات المختلفة للزبائن؛

### مصلحة الإرسال: بعد إعلام مصلحة الإرسال تقوم بالدور التالي:

✓ استقبال الإنتاج من الورشات المختلفة؛

✓ إعادة مراقبة الإنتاج؛

✓ وضع المخطط الإرسالي لكل المشاريع.

### مصلحة الإنجازات:

عند استعمال المنتج من طرف مصلحة الإرسال تعمل هذه المصلحة على تركيب هذا المنتج في المكان المراد إقامة المشروع عليه، وذلك تنفيذ لمخطط إجمالي للمشروع بطريقة مثلى.

## 2- دائرة الإنتاج:

تسهر على ضمان سيرورة العملية الإنتاجية من خلال الحرص على تنفيذ المخططات المنجزة من طرف المصلحة التقنية (الدراسات)، وذلك وفق ما تحمله هذه المخططات من تحليل كمي وكيفي للمادة الأولية وملحقات أخرى.

مصلحة المنهجية: تقوم هذه المصلحة بـ :

✓ تحضير المنهجية المتبعة؛

✓ التخطيط التام للمراحل المتبعة للإنتاج.

مصلحة التنظيم و التوجيه:

✓ استقبال المنهجية المتبعة في الإنتاج من مصلحة المنهجية؛

✓ تخطيط البرامج؛

✓ إصدار الأوامر والتوجيهات.

ورشة الهياكل المعدنية:

المرحلة الأولى: في هذه المرحلة يتم تقطيع الحديد حسب الاحتياجات.

المرحلة الثانية: يتم ثقب القضبان الحديدية.

المرحلة الثالثة: يتم تجميع هذه القضبان للحصول على هياكل معدنية.

المرحلة الرابعة: تلحيم القضبان مع بعضها .

المرحلة الخامسة: دهن الهياكل المعدنية لمقاومة الصدأ ومختلف العوامل المؤثرة.

ورشة النجارة:

تقوم بصنع النوافذ، الأبواب وخزانات المياه، وأخيرا نحصل على منتج تام الصنع من الهياكل المعدنية ويتم استعماله في مشاريع عديدة ومختلفة.

مكتب الدراسات التقنية:

تهتم مصلحة الدراسات في هذه المؤسسة بصفة خاصة بالنظر إلى الدراسات المنجزة خارج الوحدة (من طرف الزبون) من جهة، أو انجاز دراسات المشاريع التي تكلف بإنجازها وفق المعايير العلمية (الهندسة) المعمول بها عالميا، وتعتبر حلقة وصل بين دائرة التجارة ودائرة الإنتاج.

### 3- دائرة التموين:

تضم مصلحتين مصلحة الشراء ومصلحة تسيير المخزون، حيث تعمل على جلب المادة الأولية وكل ملحقاتها إلى دائرة الإنتاج، وتموين دائرة الصيانة بقطع الغيار الضرورية واحترام آجال تسليمها.

مصلحة الشراء:

تقوم هذه المصلحة بتحضير طلب الشراء مدون بكل ما ينقص المخزن ويوجه إلى مدير الوحدة للإمضاء عليه ثم يوجه إلى البائع لشراء ما يلزم.

مصلحة تسيير المخزونات:

وتعمل على تسيير المخزونات ومراقبة السلع بشكل مستمر وكل ما يستوجب إيجاد له لدى وحدة توجيه هذه المصلحة بطلب يوجه لدى مصلحة الشراء.



#### 4- دائرة المالية والمحاسبة:

وتعمل على تحصيل عوائد المادة المصنعة عند بداية إرسالها إلى مكان إقامة المشروع، وذلك وفق حالات تقدم الأشغال بنسب متفاوتة (تسيير السيولة الخارجية للمؤسسة من مقبوضات ومدفوعات). تشمل هذه الدوائر ثلاث مصالح هي: مصلحة المحاسبة، مصلحة المالية ومصلحة المحاسبة المادية والتحليلية.

#### مصلحة المحاسبة: يتمثل دور هذه المصلحة في:

- مراقبة الوثائق المحاسبية (الفواتي، وثيقة التسليم، طلب الشراء... الخ) والتأكد من صحة المعلومات الموجودة بها؛
- التسجيل المحاسبي لمختلف العمليات الخاصة بالوحدة؛
- إدخال المعلومات المحاسبية في جهاز الكمبيوتر وهذا الأخير يقوم بمعالجة المعطيات؛
- إصدار الموازنات وكل القوائم والجداول المحاسبية؛
- مسك الدفاتر المحاسبية ودفتر الأستاذ؛
- مسك دفتر يومي ودفتر الجرد المرقم والممضي؛
- إصدار الموازنة المحاسبية وجدول حساب النتائج والوثائق الملحقة ومتابعة التصريحات الضريبية والميزانية الضريبية.

#### مصلحة المالية:

تتميز بارتباطها الوطيد مع الوسط الخارجي للمؤسسة، وتقوم بتسيير السيولة المالية للوحدة من مقبوضات ومدفوعات، حيث تسهر على:

- دفع الرواتب والأجور والضرائب والرسوم؛
- إصدار الصكوك ومتابعة دفاترها وتسديد فواتير المومنين؛
- تسيير الحسابات البنكية والعلاقات مع البنوك؛
- متابعة تسديد القروض المصرفية في إطار طلبات الخدمات الخارجية المرتبطة بالصيانة وقطع الغيار والاستثمارات... الخ؛
- إعداد الحساب الختامي للمؤسسة بصفة دورية والتسيير اليومي للمحفظة المالية للديون، وإشعار المديرية بذلك؛
- تحليل الموازنة المالية السنوية وإصدار التقرير الدوري لنشاطات الدائرة.

#### مصلحة المحاسبة المالية:

- تعمل على التنفيذ العلمي للمحاسبة العامة والتحليلية وإصدار الميزانية المحاسبية وجدول النتائج وتحديد الانحرافات، وتهدف إلى التطبيق الصارم لتنظيم التنبؤ في تسيير المواد والموارد وصحة المعلومات والنتائج المحاسبية.
- وتعمل على تحديد النتائج التحليلية المتعلقة بالاستغلال:
- إعداد الجدول الشهري لتوزيع الأعباء؛

- تحديد السعر التكلفة للوحدة المنتجة ومراقبة تغييرها والوقوف على أسبابها محاسبيا؛
  - مسك تطبيق الأصول الثابتة والمتابعة السنوية للاهتلاكات والحفاظ على الأرشيف المحاسبي؛
  - تنظيم عمليات الجرد المتعلقة بقطع الغيار؛
  - إصدار موازنات حسب الأرصدة فيما يخص ديون الزبائن ومسك دفتر محاسبة المواد؛
  - إحصاء جميع الممتلكات للمؤسسة من عتاد، وسائل متنقلة، آلات إنتاجية... الخ؛
  - تصنيف هذه الممتلكات الاستثمارية حسب الحجم مع تعيين موقع وجدها.
- 5-دائرة الإدارة والموارد البشرية: تسهر هذه الدائرة على:

- ✓ تسيير الملفات الإدارية الخاصة بالعمال من التوظيف إلى ما بعد التقاعد؛
  - ✓ تحضير ودفء الرواتب والأجور الشهرية وتسيير العطل السنوية والاستثنائية؛
  - ✓ تسيير الملفات الاجتماعية للعمال الخاصة بالاشتراكات والتسجيل في صندوق الضمان الاجتماعي والتعويضات والخدمات الاجتماعية؛
  - ✓ وضع البرامج الخاصة بتكوين العمال الجدد؛
  - ✓ متابعة الملفات ذات الطابع التنازعي بين المؤسسة والعمال والمؤسسة وزبائنها أمام الإدارة أو المحاكم والتي يتعذر حلها عن طريق التراضي.
- تتكون هذه الدائرة من خمس (05) مصالح هي:

#### 1-مصلحة المستخدمين: تتدرج تحتها ثلاث فروع:

- فرع المستخدمين: يقوم المكلف بهذا الفرع بالإشراف على الملفات الإدارية لكل عمال الوحدة وهذا فيما يخص مثلا:
  - ✓ تطبيق قرارات النظام الداخلي على العمال؛
  - ✓ متابعة السلوك المهني للعمال من حيث الانضباط في الحضور إلى العمل أو الغياب.
- الفرع الاجتماعي: لقد تم وضع هذا الفرع مؤخرا، حيث يعتبر بمثابة همزة وصل بين صندوق الضمان الاجتماعي والعمال، والدور الأساسي لهذا الفرع وهو دراسة ملفات العمال، من الناحية الاجتماعية (المنح العائلية، المصاريف الطبية والعلاجية، وحوادث العمل... الخ).
- فرع الأجرة: يستمد هذا الفرع معلوماته من فرع المستخدمين والفرع الاجتماعي، وهذا لتسوية الراتب الشهري لكل عمال الوحدة.

#### 2-مصلحة النظافة والأمن: وتتكون من رئيس المصلحة الذي يشرف على مجموعة من أعوان الأمن التي تقوم

بما يلي:

- ✓ الحراسة ليلا ونهارا للوحدة ؛
- ✓ مراقبة سيرورة الإنتاج في الورشات؛

✓ مراقبة العمال أثناء العمل والزامهم باحترام القوانين، كما لها اتصالات مع مركز الحماية المدنية وهذا في حالة وجود حالات مرض استعجاليه، حرائق، الغاز... الخ.

3- مصلحة الوسائل العامة: وتتكون هذه المصلحة من فرعين :

✓ فرع النقل؛

✓ فرع النظافة والخدمات العامة.

4- مصلحة المنازعات: تتمثل مهام هذه المصلحة في:

✓ استقبال ملفات الزبائن والموردين المشكوك فيها من مختلف مصالح الوحدة وتحليلها وإعادة النظر فيها؛

✓ دراسة المنازعات التي يقوم بها عمال الوحدة وإعادة النظر فيها (منازعات حول الأجور، القرارات... الخ) .

5- مصلحة الإعلام الآلي:

✓ تعمل على تطوير الإعلام الآلي في الوحدة ؛

✓ تكوين بعض موظفي الإدارة على استعمال الكمبيوتر، حيث تمس هذه النقطة الموظفين الذين لم يسبق لهم وأن

استعملوا الإعلام الآلي ؛

✓ وضع برامج خاصة لكل مصلحة من مصالح الوحدة.

6- المركز الطبي الاجتماعي: يشرف على هذا المركز طبيب ومساعدته، حيث يسهر على سلامة العمال ومعالجتهم

في حالة تعرضهم لأي وعكة صحية أو حادث عمل أثناء تأديتهم لأعمالهم.

7- دائرة الصيانة: تشمل هذه الدائرة:

✓ المكتب التقني للصيانة؛

✓ ورشة الصيانة الميكانيكية؛

✓ ورشة الصيانة الكهربائية؛

✓ ورشة صيانة الوسائل المتنقلة؛

✓ ورشة الإنتاج الميكانيكي.

✓ محطة السوائل.

تعد دائرة الموارد البشرية من أهم الدوائر في المؤسسة باعتبارها المسؤولة عن سيرورة العمل داخل المؤسسة وكذا السهر على راحة وسلامة العمال داخل المؤسسة سواء بتقديم الخدمات الصحية للعمال أو توفير الرعاية والأمن الوظيفي للعمال وهذا من أجل خلق الولاء والانتماء للمؤسسة وبالتالي تحقيق أهداف العمال أولاً وبعدها أهداف المؤسسة.

### المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

بعد أن قدمنا نشأة المؤسسة وهيكلها التنظيمي، سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بعينة الدراسة وطريقة جمع البيانات التي لها علاقة بالدراسة الميدانية في المؤسسة، ومنتقل بعدها إلى معالجة البيانات المتحصل عليها وتحليلها لتتأكد من مدى صدقها وثباتها .

#### المطلب الأول : التعريف بمجتمع وعينة الدراسة وطريقة جمع البيانات واختبار الثبات

سنتطرق في هذا المطلب إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى طريقة جمع البيانات المستخدمة في الدراسة الميدانية، واختبار ثبات الاستبيان .

#### الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

##### أولاً: مجتمع الدراسة :

مجتمع دراستنا هو جميع الأفراد العاملين بمؤسسة BATIMITAL بعين الدفلى، حيث يبلغ عددهم 247 عاملاً موزعين على ثلاثة أصناف وظيفية من إطارات، أعوان تحكم ، أعوان تنفيذ ، وهذا سيوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (02) :توزيع الموارد البشرية حسب التصنيف الوظيفي لشهر مارس 2019

النسبة	العدد	الفئات
10.93%	27	الإطارات
20.24%	50	أعوان التحكم
68.83%	170	أعوان التنفيذ
100%	247	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مقدمة من دائرة الموارد البشرية لمؤسسة " باتيميتال " .

يتبين من خلال الجدول رقم (1) أن أكبر فئة في مجتمع الدراسة هي فئة أعوان التنفيذ بنسبة (68.83%)، ثم تليها فئة أعوان التحكم بنسبة (20.24%)، وفي الأخير نجد فئة الإطارات بنسبة (10.93%) .

##### ثانياً :عينة الدراسة :

نقصد بعينة الدراسة تلك الفئة التي تم اختيارها من مجتمع الدراسة، حيث يتم إجراء الدراسة عليها واستخدام النتائج المتحصل عليها وتعميمها على مجتمع الدراسة .

ونظراً لصعوبة إخضاع كل أفراد المجتمع تم اختيار عينة عشوائية من الإداريين (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) لمؤسسة " باتيميتال " قدر عدد أفرادها ب 33 فرداً وهي عينة يمكنها تمثيل مجتمع الدراسة .

##### الفرع الثاني: طرق جمع البيانات

من أجل جمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث فقد استعملنا في بحثنا الأدوات التالية:

- **المقابلة:** بهدف الحصول على معلومات ذات مصداقية وموثوقة، لجأنا إلى الاستعانة ببعض المقابلات مع إطارات المؤسسة، وتتمثل المقابلة في حوار بين الشخص أو مجموعة من الأشخاص بهدف الحصول على معلومات متعلقة بموضوع معين، ولقد مكنتنا المقابلات التي قمنا بها من أخذ صورة عامة عن فعالية السلوك القيادي في إدارة الضغوط المهنية للمورد البشري ومن خلال مدة تريضنا فقد عملنا على مقابلة العديد من العاملين في مختلف المستويات الإدارية.
  - **الوثائق:** حيث تم الاطلاع على مختلف الوثائق الداخلية المعمول بها في المؤسسة والتي لها علاقة بعمال المؤسسة، كما اعتمدنا في دراستنا على تجميع وتحليل المعطيات الواردة في الوثائق المتوفرة لدى المؤسسة وذلك بهدف الاستفادة واستخدامها في النسب والرسومات البيانية لأجل أن يكون التحليل أكثر دلالة وصالحا لتعميم نتائجه.
  - **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة إحدى أدوات جمع البيانات، ولقد تم استعمال الملاحظة من خلال مختلف تنقلاتنا بين مختلف المصالح ومكاتب المؤسسة.
  - **الاستبيان:** لقد تم استخدام الاستبيان بشكل أساسي في موضوع بحثنا كوسيلة لجمع البيانات من أجل التغلب على إشكالية النقص في المعلومة وعدم قدرة الحصول عليها لذا توجب علينا استعمال أكثر من وسيلة بغرض الوصول لأكبر قدر ممكن من المعطيات المرغوبة واللازمة لموضوع البحث.
- كثيرا ما يحتاج الباحث الذي يطبق المنهج الإحصائي إلى التعمق ولا يأتي ذلك إلا من خلال حساب الوسط الحسابي الذي يفيدنا في المقارنة بين العوامل المتداخلة في متغير من المتغيرات، أما الانحراف المعياري فيدلنا على مقدار التشتت أو تباين المتغيرات عن الوسط أي أنه يعطينا درجة أدق من درجات قياس العلاقة بين المتغيرات، وكذلك يتيح المنهج الإحصائي معرفة إذا كان هناك ارتباط بين المتغيرين (أ) و (ب) فإننا نستطيع - إذا كانت درجة قوية - أن نتنبأ بما سيحدث ل(ب) إذا عرفنا(أ)، أما الانحدار فإننا نقيس من خلاله درجة القوة أو الضعف في الارتباط بين المتغيرات، ومن خلال تحديد هذه الدرجة يمكننا التنبؤ بالمستقبل وهو صلب موضوع الارتباط.
- وقد استخدم الأسلوب الوصفي التحليلي كأحد أساليب المنهج الإحصائي في تحقيق الدراسة لوصف الظاهرة وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كافياً كما ونوعاً، ذلك أن الدراسة الوصفية التحليلية هي الأسلوب الأمثل والأنسب لمعرفة طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة، وهذا بالتركيز على كل العمليات الإحصائية والبيانات المتحصل عليها من السجلات والمطبوعات المتوفرة لدى مختلف مصالح المؤسسة، وهذا بهدف التمكن من استخلاص نتائج عامة وتفسيرها تفسيراً كمياً صحيحاً ومن بين الأدوات الإحصائية نجد جداول البيانات، النسب المئوية، أشكال وغيرها من الأدوات الإحصائية.
- اعتمدنا في الاستبيان على الأسئلة المغلقة بما يتلائم و ومتطلبات الدراسة وتم الاعتماد على سلم رباعي المبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): يمثل مقياس الدراسة

أبدا	نادرا	أحيانا	أبدا
1	2	3	4

المصدر: من اعداد الطالبتين.

استخدمنا برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS 23 للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات تم استخدامها من أجل استخراج النتائج الإحصائية المطلوبة وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- ✓ استخدام معامل ألفا كرونباخ لإختبار صدق وثبات الإستبيان؛
- ✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة؛
- ✓ المتوسط الحسابي لكل عبارة تضمنها الإستبيان لمعرفة أين تتركز الإجابات واتجاهاتها؛
- ✓ الإنحراف المعياري لكل عبارة تضمنها الإستبيان لقياس مدى تباين الاجابات؛
- ✓ استخدام اختبار (T) لعينة واحدة ONE SIMEPL T TEST لاختبار فرضيات الدراسة؛

### الفرع الثالث : اختبار ثبات أداة الدراسة الميدانية

بعد المراجعة للأدبيات والدراسات ذات العلاقة وجدنا بأن الاستبيان أنسب وسيلة لجمع المعلومات وقد تم تصميم الاستبيان بما يتوافق مع أهداف الدراسة كالتالي:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات؛
- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمته لجمع البيانات؛
- عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة؛
- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

### الفرع الرابع: محتوى الإستبيان:

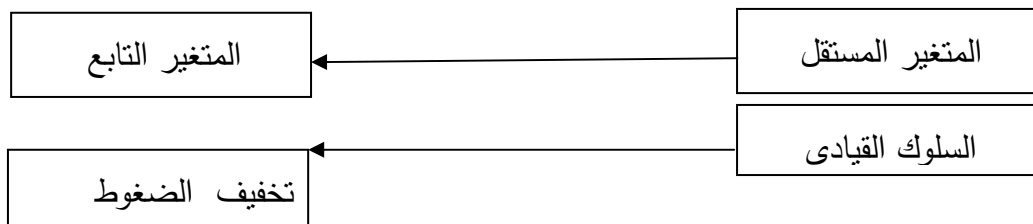
الجزء الأول: البيانات الديموغرافية عن أفراد المجتمع متمثلة في الجنس، السن، الحالة الإجتماعية، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة.

### الجزء الثاني: محاور الإستبانة

- المحور الاول: تضمن 15 عبارة متعلقة بالسلوك القيادي.
- المحور الثاني :تضمن 23 عبارة متعلقة بالضغوط المهنية.

### الفرع الخامس: نموذج الدراسة ومتغيراته: تتمثل متغيرات الدراسة:

الشكل رقم 03: يمثل متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

### الفرع السادس: الإحصائيات الخاصة باستمارات الإستبيان:

الجدول رقم (04): يمثل الإحصائيات الخاصة باستمارات الإستبيان

الإستبيان		البيان
النسبة %	العدد	
100%	36	عدد الإستمارات الموزعة
91.66%	33	عدد الإستمارات المسترجعة
-	-	عدد الإستمارات المستبعدة
91.66%	33	عدد الإستمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبتين.

#### الفرع السابع: صدق وثبات الإستبانة

معامل ألفا كرونباخ: بغية تقدير ثبات الدراسة حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد وكلما اقتربنا من الواحد الصحيح فهذا يعني ثبات أكبر للدراسة.

$$a = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum s^2}{s_7^2}\right)$$

حيث: K عدد العناصر  $\sum s^2$  مجموع تباينات العناصر

$s_7^2$  تباين الدرجة الكلية<sup>1</sup>

الجدول رقم (05): يمثل صدق وثبات الإستبانة.

عدد العبارات	الفا كرونباخ	النسبة
38	.0903	90%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23.

من الجدول نلاحظ أن ألفا كرونباخ يصل إلى أكثر من 0.903 حيث يعتبر ذو مستوى عال من الدقة والثبات ، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة كبيرة في عبارات الإستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير حتى لو تم اعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

<sup>1</sup> - حاج بوررقة حورية، بن بريك حياة، مرجع سابق، ص44.

الجدول رقم (06): يمثل توزيع ألفا كرونباخ على محاور الإستبانة.

الإستبيان	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	النسبة
المحور الأول	15	0.885	%88
المحور الثاني	23	0.922	%92
المجموع	38	0.903	% 90

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتقادا على مخرجات برنامج SPSS 23.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور السلوك القيادي 0.885 وهي قيمة مقبولة وهذا ما يؤكد ثبات هذا المحور، كما تدل قيمة ألفا كرونباخ لمحور الضغوط المهنية 0.922 وهي قيمة عالية وهذا ما يدل ثبات عاليلها المحور.

كما يتضح من قيمة ألفا كرونباخ لإستبانة ككل 0.903 وهذه القيمة مؤشر هام لصلاحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق الأهداف .

المطلب الثاني: عرض وتفسير مجالات الدراسة وإختبار الفرضيات

الفرع الأول: تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

أولا: توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

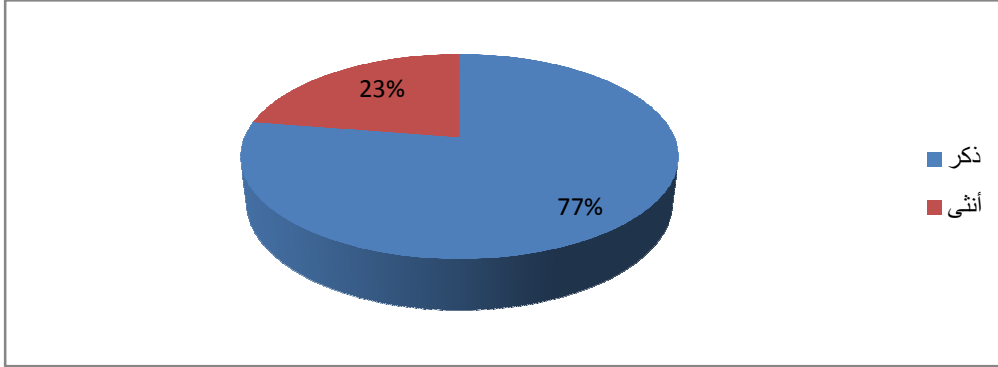
الجدول رقم (07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	26	%77
	أنثى	7	%23
	المجموع	33	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتقادا على مخرجات برنامج SPSS 23.



الشكل رقم 04: يمثل نسب توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات برنامج excel.

يظهر من الجدول والشكل السابقين توزيع أفراد العينة حسب الجنس حيث كانت النسبة كالتالي بلغت نسبة الإناث 23% أي ما يعادل 70 فردا ، فيما بلغت نسبة الذكور 77% ما يعادل 27 فرد وهذا يعني أن المؤسسة تستقطب الذكور أكثر من الإناث وذلك راجع لطبيعة عمل المؤسسة.

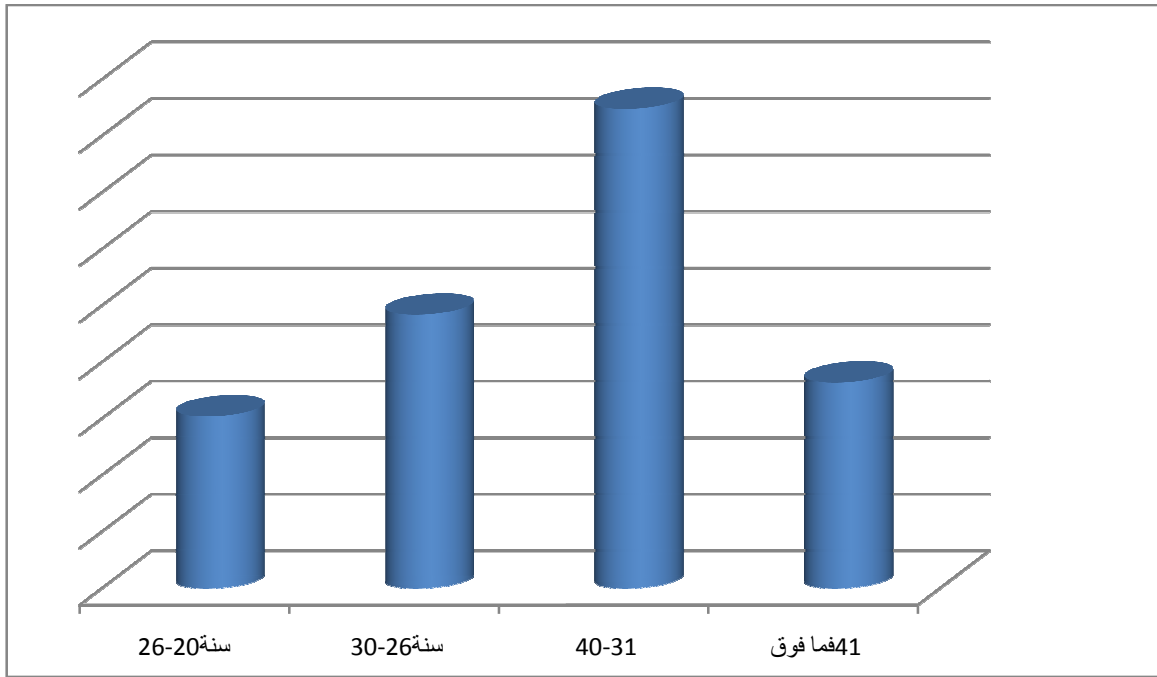
ثانيا :توزيع أفراد العينة حسب السن:

الجدول رقم (08): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
السن	25-20 سنة	5	15.2%
	30-26 سنة	8	24.2%
	40-31 سنة	14	42.4%
	41 فما فوق	6	18.2%
	المجموع	33	100%

المصدر: من إعداد الطالبين إعتامدا على مخرجات برنامج SPSS 23.

الشكل رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين إعتقادا على مخرجات برنامج excel.

يظهر من الجدول والشكل السابقين توزيع أفراد العينة حسب العمر حيث نجد الفئة العمرية (من 31 الى 40 سنة ) بنسبة 42.4% تلي ذلك الفئة العمرية (من 26- 30 سنة ) بنسبة بلغت 24.2% اما الفئة العمرية (أكثر من 41 سنة) فبلغت نسبتها 18.2% وأخيرا الفئة العمرية (من 26-20 سنة) بنسبة بلغت 15.2% وهي نتيجة منطقية لأن الفئتين العمريتين التي حازتا على أكبر نسبة تسعيان أكثر من غيرها للبحث والمعرفة وإثبات الكفاءة من خلال التجاوب الكبير في الإجابة على عبارات الاستبيان

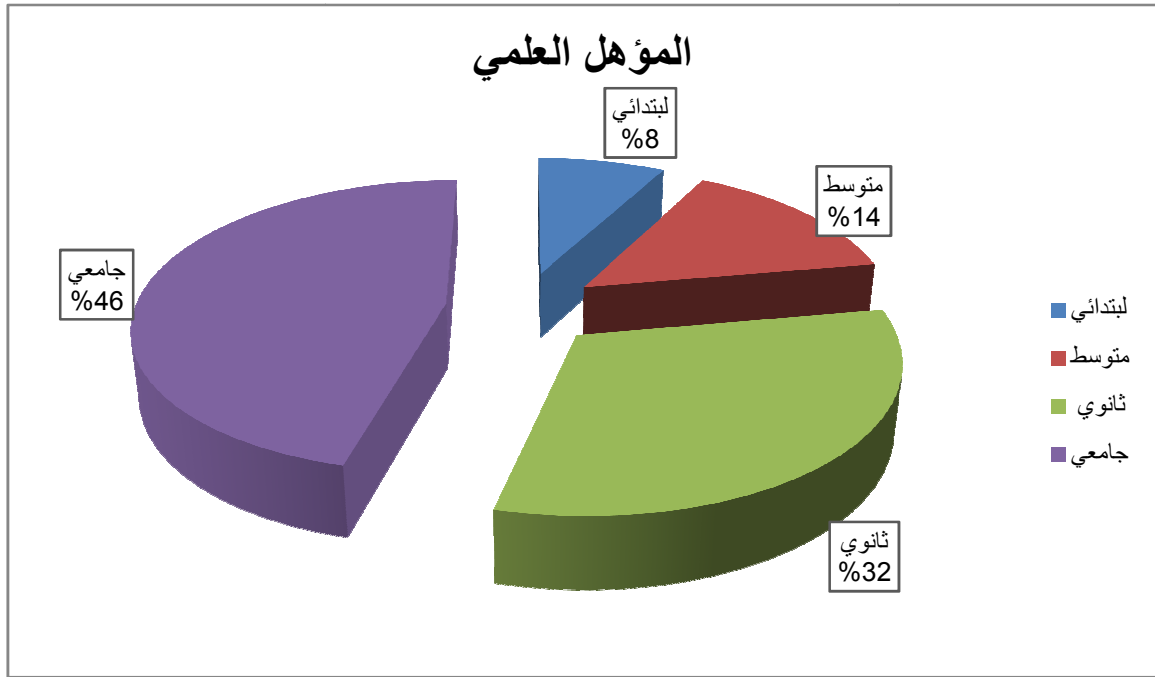
ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (09): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المستوى التعليمي	ابتدائي	1	3%
	متوسط	5	15.2%
	ثانوي	11	33.3%
	جامعي	16	48.5%
	المجموع	33	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتقادا على مخرجات برنامج SPSS 23.

الشكل رقم 06: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات برنامج excel.

يظهر من الجدول والشكل السابقين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي فقد وجد نسبة 33.3% من متحصليين على مستوى ثانوي في حين ان أغلب أفراد العينة ذوي مستوى الجامعي حيث بلغت نسبتهم 48.5%، اما ذوي المستوى المتوسط فقدرت نسبتهم ب 15.2% وتليها ذوي مستوى الابتدائي بنسبة ضئيلة قدرت ب 3% وهذا مؤشر دال على أن طبيعة نشاط المؤسسة يتطلب مستوى عالي للكفاءات البشرية المتخصصة المتواجدة في المؤسسة.

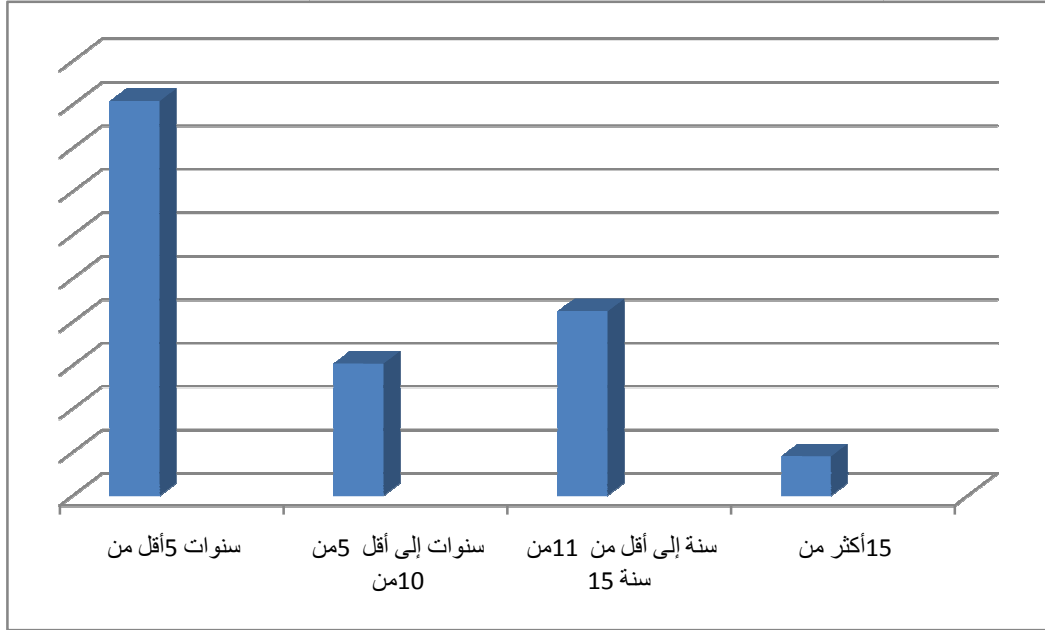
رابعا: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (10): يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
سنوات الخبرة	أقل من 05 سنوات	15	45.4%
	من 5- أقل من 10	5	15.2%
	من 11- أقل من 15 سنة	7	21.2%
	أكثر من 15 سنة	6	18.2%
	المجموع	33	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات برنامج SPSS 23.

الشكل رقم 07: يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج excel.

يظهر من الشكل والجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الخبرة أو الأقدمية ، حيث كانت النسب متقاربة بين فئتين (أكثر من 15 سنة) و (من 11-أقل من 15 سنة) و (من 5- أقل من 10 سنوات) فبلغت نسبهم على التوالي 18.2% و 21.2% و 15.2%، في حين فئة (أقل من 5 سنوات) حصلت على أكبر نسبة بلغت 45.4% (من 5- أقل من 10 سنوات) ،، نلاحظ أن المؤسسة لا تعتمد بالدرجة الأولى في توظيفها على ذوي الخبرة والكفاءة فقد بل على العنصر الشبابي أيضا فمن خلال طاقاتهم وجهودهم وخبراتهم تحقق المؤسسة المزيد من التقدم والإزدهار

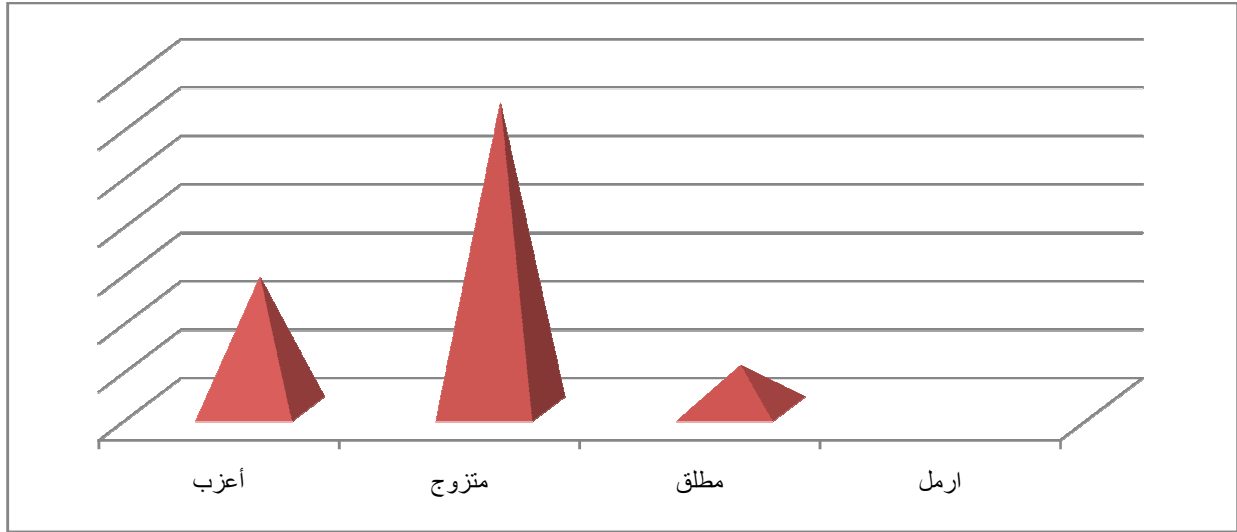
خامسا : توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (11): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الحالة الاجتماعية	أعزب	9	27.3%
	متزوج	21	63.6%
	مطلق	3	9.1%
	أرمل	/	/
	المجموع	33	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 23.

الشكل رقم 08: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبتين إعتادا على مخرجات برنامج excel.

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية حيث أن أغلب أفراد العينة متزوجين بنسبة قدرت بـ 63.6% أي ما يعادل 21 فردا ، أما فئة العزاب بلغت نسبتهم 27.3% أي ما يعادل 9 أفراد أما الفئة المتبقية فهي من فئة مطلق بنسبة قدرت بـ 9.1% ما يعادل 3 افراد، في حين أن فئة أرمل منعدمة كما نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة الغالبة هي فئة المتزوجون مما يعني أنهم من ذوي المسؤوليات.

#### الفرع الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الإستبيان

من خلال هذا العنصر نحاول وصف وتحليل إجابات عينة الدراسة بخصوص كل محور من محاور الدراسة ثم استنتاج اتجاه العينة لكل عبارة من عبارات الدراسة

#### أولا : عرض وتحليل نتائج المحور الأول: السلوك القيادي

الجدول رقم (12): يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الأول

التعليق	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لعبارة
عالي	2	0.731	3.35	1- تفوض لي المؤسسة الصلاحيات الكافية لانجاز مهامي بالشكل الصحيح.
عالي	3	0.918	3.25	2- تشجعي المؤسسة على تحمل المسؤولية وتتيح لي الفرصة في المشاركة غي اتخاذ القرارات.
عالي	1	0.901	3.43	3- تتق المؤسسة في قدراتي وتوفر لي كافة المعلومات

4-تمنحني المؤسسة المرونة الكافية للتصرف أثناء أداء مهامي	3.21	0.811	4	عالي
<b>التمكين</b>	3.31	0.840	3	عالي
1-تعترف المؤسسة بوجودي كإنسان وكمورد بشري داخل المؤسسة.	3.62	0.715	1	عالي
2-يثنى القائد على آرائي أمام الزملاء ويبيدي إعجابه بالأفكار الجديدة فهو يحفز كل سلوك مبدع وايجابي.	3.09	0.695	4	عالي
3- تحظى مساهماتي في قرارات المؤسسة بالاحترام والتقدير	3.12	0.829	3	عالي
4-أثقتني عبارات الشكر والثناء من قبل المؤسسة على إنجازاتي	3.42	0.791	2	عالي
<b>الاعتراف</b>	3.312	0.757	4	عالي
1-يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال عملية التقييم الدوري للأداء.	3.39	0.743	3	عالي
2-تتبادل الفرص بين الأفراد في الحصول على الدورات التكوينية	3.45	0.859	2	عالي
3-تساهم الدورات التكوينية فعليا في زيادة مهاراتي وقدراتي.	3.59	0.695	1	عالي
<b>التكوين</b>	3.47	0.765	1	عالي
1-تسمح لي المؤسسة لمناقشة قرارات العمل التي تتخذها	3.52	0.622	2	عالي
2-تتخذ المؤسسة قرارات مرتبطة بعملتي بأسلوب غير متحيز	3.60	0.795	1	عالي
3-يساعد نظام الأداء الذي تستخدمه المؤسسة في معرفة أوجه القوة وتقييم نقاط الضعف الفعلية في أدائي	3.47	0.736	3	عالي
4-جميع المكافآت التي أحصل عليها مناسبة للجهد الذي أبذله	3.14	0.865	4	عالي
<b>العدالة التنظيمية</b>	3.43	0.754	2	عالي
<b>المتوسط العام</b>	3.38	0.779		عالي

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23.

السلوك القيادي أبدا موظفي مؤسسة باتيمتال رأيهم حول محور "السلوك القيادي" الذي خصصت لقياسه 15 عبارة وزعت على أربعة أبعاد هي كالاتي(التمكين،الإعتراف،العدالة التنظيمية،التكوين)،كما هو موضح في الجدول أعلاه،عبر عنه بدلالة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، إذ تراوحت قيم المتوسط ما بين (3.31-3.47) سجل الوسط الحسابي العامل مجموع عبارات المحور ككل قيمة(3.38)،بانحراف معياري قدره 0.779 وهذا مايشير الى أن السلوك القيادي في مؤسسة باتيمتال هو بمستوى مرتفع، وفيما يلي نتائج كل بعد على حدى حسب الأهمية النسبية المعطاة له منقبل مؤسسة باتيمتال .

-**التكوين:**أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لأراء موظفي مؤسسة باتيمتال على العبارات الثلاثة التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، أن بعد" التكوين "جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة لهم من قبل موظفي مؤسسة باتيمتال إذ سجل وسط حسابي عام بلغت قيمته(3.47)، بانحراف معياري قيمته(0.765)،و وفقا لمقياس الدراسة،فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول عالية، كما نلاحظ من متوسط إجابات موظفي المؤسسة على عبارات التكوين على أنها تشكل قبولا عاليا،حيث سجلت نتائج المتوسط الحسابي لعبارته قيما تراوحت ما بين (3.39-3.59) وفيم الانحراف المغياري (0.695-0.859)، تشير هذه النتيجة إلى أن مستوى إهتمام مؤسسة باتيمتال بتكوين عمالها يظهر بمستوى مرتفع كونها تقوم بتزويد واكساب العاملين معها بالمعارف والمهارات والقدرات التي تأهلهم للقيام بمهامهم الحالية وحتى المستقبلية بكفاءة ويساعدهم التكوين في اكتشاف نقاط القوة والضعف والقصور لديهم ويمكنهم من تحسينها وذلك لان فرص الحصول على الدورات التكوينية متعادلة وتسهم في زيادة مهارات الافراد وهو ما يؤدي الى تجاوز العديد من مصادر الضغوط التي يتعرضون لها .

-**العدالة التنظيمية:**أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لأراء موظفي مؤسسة باتيمتال على العبارات الأربعة التي خصصت لقياس هذا البعد،كما هو موضح في الجدول أعلاه، أن بعد" العدالة التنظيمية جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل موظفي مؤسسة باتيمتال إذسجل وسط حسابي عام بلغت قيمته (3.43) بانحراف معياري قدر ب(0.754) فإن هذا البعد يشير الى نسبة قبول عالية ،كما نلاحظ من متوسط إجابات المبحوثين على عبارات بعد العدالة التنظيمية أنهاتشكل قبولا عالية،حيث سجلت نتائج المتوسط قيما ما بين (3.14-3.60) وقيم الانحراف المعياري ما بين (0.622-0.865)، تشير هذه النتائج الى ان المؤسسة محل الدراسة تعامل العاملين معها بكل عدالة وموضوعية ونزاهة وشفافية ومساواة ،دون أي تحيز او محاباة لأي طرف أو أي جهة أو من أي ناحية أو لأي شخص مهما كان جنسه أو وضعه الإجتماعي أو عرقه ، فالعدالة تشمل الحافز ،الأجر والمكافآت والترقيات وتكون في التكوين وتقييم الأداء ،هذا ما يخفف الكثير من مستويات عدم الرضا والضغط لدى العاملين ،ويزيد من الدافعية و الالتزام وزيادة في حالات الابداع و الابتكار .

-**الاعتراف:** أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لأراء موظفي مؤسسة باتيمتال على العبارات الأربعة التي خصصت لقياس هذا البعد،كما هو موضح في الجدول أعلاه،أن بعد" الاعتراف جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل موظفي مؤسسة باتيمتال إذ سجل وسط حسابي عام بلغت (3.312) بانحراف معياري قدر ب(0.757) فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول عالية، كما نلاحظ من متوسط إجابات الموظفين على عبارات بعد الاعتراف أنها تشكل قبولا عاليا،حيث سجلت نتائج المتوسط الحسابي قيما تتراوح بين (3.09-3.62) وتراوحت قيم

الانحراف المعياري مابين (0.695-0.829)، وهذه النتيجة تشير الى أن المؤسسة محل الدراسة تقدر مجهودات العاملين معها وتحترم تواجدهم فيها كأفراد وكموارد بشرية تستحق كل الشكر والثناء على أي إنجاز أو أي مساهمة فعالة وبناءة في تحقيق أهداف المؤسسة، والتحفيز على أي سلوك مبدع وإيجابي وهذا ما يزيد من ثقة الافراد بأنفسهم ويجعلهم أكثر دافعية ومعنوية للقيام بأداء مهامهم ويزيد من ولائهم وإخلاصهم للمؤسسة، ويقال من حالات ترك العمل والصراع التنظيمي .

**التمكين:** أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لأراء موظفي مؤسسة باتيمتال على العبارات الأربعة التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، أن بعد " التمكين جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل موظفي مؤسسة باتيمتال إذ سجل وسط حسابي عام بلغت قيمته (3.31) بإنحراف معياري قدر ب(0.840) فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول عالية، كما نلاحظ من متوسط إجابات الموظفين على عبارات بعد التمكين أنها تشكل قبولاً عالياً، حيث سجلت نتائج المتوسط الحسابي قيماً تتراوح مابين (3.21-3.43) وتراوحت قيم الانحراف المعياري مابين (0.731-0.918)، وتشير هذه النتيجة إلى أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتمكين العاملين معها وذلك بمنحهم الصلاحيات وتفوض لهم المسؤوليات والسلطات لإنجاز مهامهم بالشكل الصحيح، وتشجيعهم على تحمل المسؤولية كونها جزء من مسؤولية العمل وإتاحة الفرصة لهم لإتخاذ القرارات ومناقشتها وتوفير لهم المعلومات ومنحهم الحرية والإستقلالية في التصرف وهذا ما يزيد من دافعيتهم للعمل ويرفع معنوياتهم كون أن المؤسسة تمنحهم الثقة لإبراز طاقاتهم وقدراتهم وهذا ما يخفف العديد من الضغوط للعاملين التي يعانون منها، فالمناقشة والمشاركة والحرية في التصرف وإبداء الرأي من شأنها أن تزيح الغموض والعبئ الذي يعانون منه .

### ثانياً: عرض وتحليل نتائج المحور الثاني الضغوط المهنية

الجدول رقم (13): يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التعليق
1-تشعر بالقلق لأن الصلاحيات الملقاة على عاتقك غير واضحة ووغير محددة.	1.22	0.659	3	منخفض
2-تشعر بتداخل مع الآخرين في المستويات الممنوحة لك	1.45	0.566	1	منخفض
3-تعاني من نقص المعلومات الخاصة بأداء عملك	1.25	0.886	4	منخفض
4-تفقد الرغبة في العمل لشعورك بأنه غير هدف وأنتك غير قادر على التنبؤ بما هو متوقع منك.	1.33	0.725	2	منخفض
غموض الدور	1.31	0.709	7	منخفض



منخفض	3	0.489	1.22	1-تلقى أوامر وتعليمات متعارضة من أكثر من طرف
منخفض	1	0.655	1.42	2-كثيرا ماتقوم بأعمال لا تعتبرها جزءا من مهام وظيفتك وتشعر بأنها غير ضرورية
منخفض	2	0.609	1.36	3-تعاني من صراع الأدوار وصعوبة في التوفيق بين عملك وواجباتك العائلية وحياتك الشخصية
منخفض	6	0.584	1.333	صراع الأدوار
منخفض	2	0.725	1.55	1-تشعر بالارهاق والتعب الشديد لتزايد الأعمال وكثرتها
منخفض	3	0.590	1.42	2-العمل الموكل إليك يفوق طاقتك ولا يمكنك إنجازة في الوقت المحدد وهذا يضايقك
منخفض	1	0.725	1.67	3-تضطر أحيانا للعمل لساعات إضافية
منخفض	5	0.680	1.54	عبء الدور
منخفض	2	0.789	1.74	1-تحلم بتحقيق نجاح مهانيا وارتفاع في السلم الوظيفي لكن نقص فرص الترقية تشعرك باليأس
منخفض	3	0.819	1.65	2-فرص الترقية لا تمنح على أسس عادلة وموضوعية
متوسط	1	0.566	2.04	3-لديك طاقات وقدرات لم تستخدمها بعد ولم تتلقى التدريب اللازم لإبرازها.
منخفض	1	0.724	1.81	فرص النمو والترقي الوظيفي
منخفض	2	0.586	1.66	1- تشعر بعدم الأمان الوظيفي وتفكر في ترك العمل لو أتاحت لك لفرصة عمل أفضل
منخفض	1	0.743	1.89	2-تشعر بالخوف والقلق على مستقبلك الوظيفي
منخفض	3	0.593	1.54	3-ليس لديك رغبة في البقاء وتفكر في التقاعد.
منخفض	3	0.640	1.697	الأمان الوظيفي
منخفض	1	0.668	1.77	1-أعصابي متوترة بسبب الضوضاء العالية
منخفض	2	0.796	1.64	2-مكان عملي غير مريح بسبب درجة الحرارة العالية
منخفض	4	0.798	1.36	3-أشعر بضيق في التنفس بسبب نقص التهوية
منخفض	3	0.586	1.46	4-ساعات عملي كثيرة أثرت في أدائي للعمل
منخفض	4	0.712	1.58	ظروف العمل المادية

1-تشرع بالضيق لعدم الاعتراف والتقدير الجيد	1.45	0.719	3	منخفض
2-لا توجد سياسات واضحة تكافئ العامل المتميز وتعترف بانجازاته	1.89	0.813	1	مخفض
3--الأجر الذي أتقاضاه لا يناسب مؤهلاتي العلمية ولا يغطي احتياجاتي الاجتماعية	2.03	0.678	2	متوسط
الأجور والحوافز	1.79	0.736	2	منخفض
المتوسط العام	1.55	0.654	-	-

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23 .

**الضغوط المهنية** أبدا موظفي مؤسسة باتيميتال أرائهم حول المحور " الضغوط المهنية "، الذي خصصت لقياسه 23 عبارة وزعت على سبعة أبعاد هي كالاتي ( غموض الدور، صراع الدور، عبء الدور، فرص النمو والترقي الوظيفي، الأمان الوظيفي، ظروف العمل المادية، الأجور والحوافز)، كما هو موضح في الجدول أعلاه، جسدتها قيم المتوسط الحسابي، إذ تراوحت (1.31-1.81)، فيما تراوحت قيم الانحراف المعياري ما بين (0.584-0.736) وهذا يعبر عن الرأي العام أو الاتجاه للعينة المبحوثة وهو المستوى المنخفض وبالتالي فإن الضغوط المهنية لموظفي المؤسسة هي بمستوى **منخفض**، وفيما يلي نتائج كل بعد على حدى حسب الأهمية النسبية المعطاة له من قبل موظفي المؤسسة :

**فرص النمو والترقي:** أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لأراء موظفي مؤسسة باتيميتال حول العبارات الثلاثة التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، أن بعد **فرص النمو والترقي** جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المبحوثين، إذ سجل وسط حسابي عام بلغت قيمته (1.89)، وانحراف معياري قدره (0.724)، ووفقا لمقياس الدراسة، فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول **منخفضة** .

كما تعتبر هذه النتيجة كمؤشر دال على أن موظفي المؤسسة لا يرون بأن هناك تحيز في إعطاء فرص الترقية بل تتم على أسس عادلة وبنزاهة وموضوعية، وأن الترقية ليست مسألة حظ بل تمنح على أساس الكفاءة والجدارة والأحقية وهو ما يزيد الدافعية نحو العمل ويقلل من الإحباط واليأس والقلق لديهم ، ويجعلهم يسعون الى تحقيق نجاحات مهنية والارتفاع في السلم الوظيفي .

**الأجور والحوافز:** أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لأراء موظفي مؤسسة باتيميتال حول العبارات الثلاثة التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، أن بعد **الأجور والحوافز** جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المبحوثين، إذ سجل وسط حسابي عام بلغت قيمته (1.79)، وانحراف معياري قدره (0.736)، ووفقا لمقياس الدراسة، فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول **منخفضة** ، كما نلاحظ من متوسط إجابات موظفي المؤسسة على عبارات بعد الأجور والحوافز أنها تشكل قبولاً منخفضاً من قبل المبحوثين حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (1.45-2.03) وقدرت قيم الانحراف المعياري ما بين (0.678-0.813).

وهو مؤشر دال على أن موظفي المؤسسة يرون بأن الأجر الذي يتقاضونه يلائم مؤهلاتهم العلمية ويغطي إحتياجاتهم الإجتماعية ويوافق في الاغلب الجهود المبذولة وهو ما يعكس الرضا عن الاجور المقدمة لهم ، أي ان الاجور لا تشكل ضغطا بالنسبة إليهم كون أن المؤسسة تضع سيايات واضحة تكافئ من خلالها العامل المتميز وتعترف بإنجازاتها ومساهماته الفعالة في تحقيق اهداف المؤسسة ، وهو ما يشعرهم بالراحة والطمأنينة ، ويخفف من مستوى الضغوط لديهم .

**-الأمان الوظيفي:** أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لأراء موظفي مؤسسة باتيميتال حول العبارات الثلاثة التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، أن بعد الأمان الوظيفي جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المبحوثين، إذ سجل وسط حسابي عام بلغت قيمته (1.69)، وانحراف معياري قدره (0.640) وفقا لمقياس الدراسة، فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول منخفضة على مستوى المؤسسة، كما نلاحظ من متوسط إجابات موظفي المؤسسة على عبارات بعد الأمان أنها تشكل قبولا منخفضا من قبل المبحوثين حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (1.54-1.89) وقدرت قيم الاتحراف المعياري ما بين (0.586-0.748) ، وهو مؤشر دال على ان الموظفين يشعرون بأمان وظيفي في المؤسسة ولديهم الرغبة في البقاء ولا يفكرون في التقاعد او ترك العمل حتى ولو أتاحت لهم فرصة عمل افضل كون ان المؤسسة تمنحهم الثقة والحرية والاستقلالية في التعبير عن ارائهم ومناقشة افكارهم والإستماع لمشاكلهم وإعطائهم فرص لتنمية قدراتهم معارفهم ومهاراتهم للإرتقاء بمستوى أدائهم ، كل هذا من شأنه أن يشعر العامل بأهميته داخل المؤسسة وأنه جزء منها ، وهذا ما يولد لديه الشعور بالرضا والولاء والانتماء والأمان الوظيفي ويزيد من دافعيته للعمل وإستمرارية وبقائه في المؤسسة ن وهو ما يقلل من الضغوط وإحتمالية الشعور بالقلق والتوتر إزاء مستقبلهم المهني .

**-ظروف العمل المادية:** أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لأراء موظفي مؤسسة باتيميتال حول العبارات الأربعة التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، أن بعد الظروف المادية جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المبحوثين، إذ سجل وسط حسابي عام بلغت قيمته (1.58)، وانحراف معياري قدره (0.712) ، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول منخفضة، كما نلاحظ من متوسط إجابات موظفي المؤسسة على عبارات بعد الأجور والحوافز أنها تشكل قبولا منخفضا من قبل المبحوثين حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (1.36-1.77) وقدرت قيم الاتحراف المعياري ما بين (0.586-0.798)، وهو مؤشر دال على ظروف العمل المادية المحيطة بالعمل مريحة ولاتزعج موظفي المؤسسة ولا تؤثر على ادائهم وإنجازاتهم كون أن المؤسسة توفر لهم كافة سبل الراحة وتهيئ الجو والبيئة التي تقلل من شعورهم بالتذمر، الإرهاق والتعب والتهرب من العمل، وتشعرهم بالأريحية وان مكان العمل من حرارة رطوبة ملائم لهم ولقدراتهم .

**-عبء الدور:** أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لأراء موظفي مؤسسة باتيميتال حول العبارات الثلاثة التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، أن بعد عبء الدور جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المبحوثين، إذ سجل وسط حسابي عام بلغت قيمته (1.54)، وانحراف معياري قدره (0.680)، ووفقا لمقياس الدراسة، فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول منخفضة، كما نلاحظ من متوسط إجابات موظفي المؤسسة على عبارات بعد عبء الدور أنها تشكل قبولا منخفضا من قبل المبحوثين حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين

(1.42-1.67) وقدرت قيم الانحراف المعياري ما بين (0.590-0.725)، هذا إن دل على شيء إنما يدل على أن موظفي مؤسسة باتيميتال لا يجدون صعوبة في أداء وظائفهم لا من حيث الوقت ولا حتى من حيث ما تتطلبه مناصبهم من مسؤوليات ومهارات ، وهذا راجع لتمتع موظفي المؤسسة بالمعارف والمهارات والخبرات الكافية للقيام بالأعمال المطلوبة منهم بكفاءة والتي يسمح لهم بتجاوز أي عبء عمل يكتنف وظائفهم مما يذلل لهم الكثير من الاعباء الوظيفية ، التي تفوق طاقاتهم وقدراتهم .

**صراع الدور:** أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لأراء موظفي مؤسسة باتيميتال حول العبارات الثلاثة التي خصصت لقياس هذا البعد ، كما هو موضح في الجدول أعلاه، أن بعد صراع الأدوار جاء بالترتيب السادس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المبحوثين، إذ سجل وسط حسابي عام بلغت قيمته (1.33)، وانحراف معياري قدره (0.584)، ووفقا لمقياس الدراسة، فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول منخفضة ويشير إلى أن مستوى تواجد صراع الأدوار في المؤسسة منخفض، كما نلاحظ من متوسط إجابات موظفي المؤسسة على عبارات بعد صراع الدور، أنها تشكل قبولاً منخفضاً من قبل المبحوثين حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (1.22-1.42) وقدرت قيم الانحراف المعياري ما بين (0.489-0.605)، وهذا يدل على ان الموظفين لا يجدون صعوبة في التوفيق بين حياتهم الشخصية وواجباتهم العائلية وبين عملهم وهذا راجع للمساندة والدعم الذي يلقيه من أسرهم وأزواجهم ، وهذا ما يجعلهم قادرين على التوفيق بين أمور العمل والبيت ، بالإضافة على عدم تواجد تضارب أو صراع في التعليمات أو الأوامر التي يتلقونها .

**غموض الدور:** أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لأراء موظفي مؤسسة باتيميتال حول العبارات الثلاثة التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، أن بعد غموض الدور جاء بالترتيب السابع والأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المبحوثين، إذ سجل وسط حسابي عام بلغت قيمته (1.31)، وانحراف معياري قدره (0.709)، ووفقا لمقياس الدراسة، فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول منخفضة، كما نلاحظ من متوسط إجابات موظفي المؤسسة على عبارات بعد الأجور والحوافز أنها تشكل قبولاً منخفضاً من قبل المبحوثين حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (1.22-1.45) وقدرت قيم الانحراف المعياري ما بين (0.886-0.566)، هذا يدل على ان المؤسسة توفر لموظفيها كافة المعلومات لנגجاز مهامهم وللقيام بأداء وظائفهم بالشكل الصحيح وهو ما يجعل الصلاحيات والمسؤوليات والسلطات الممنوحة واضحة ومحددة بدقة ليس فيها إلتباس أو غموض وهو ما يجعل من غموض الأدوار أمرا نادر الحدوث في أوساط الموظفين .

الجدول رقم (14) يمثل معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الإستمارة والدرجة الكلية للإستمارة

رقم المحور	المحور	معامل الارتباط	القيمة الإحتمالية sig
01	السلوك القيادي	0.816	0.00
02	الضغوط المهنية	-0.736	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23.

يبين الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الإستمارة دالة إحصائياً (0.05) عند مستوى معنوية وبذلك تعتبر جميع محاور الإستمارة صادقة لما وضعت لقياسه.

### الفرع الثالث: اختبار الفرضيات One Sample T.TEST

بعد تحليل ومناقشة نتائج إجابات عينة الدراسة سوف نتطرق إلى اختبار قابلية النتائج للتعميم على مجتمع الدراسة على أنها نتائج معنوية تعكس فعلا الواقع محل الدراسة ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتحويل كل محور لبعد إحصائي بجمع عباراته عن طريق المتوسطات الحسابية وتحويلها لعبارة وحيدة تمثل المحور وبعد الحصول على الأبعاد الأربعة التي تمثل المحاور قمنا بتطبيق اختبار T للعينة الواحدة One Sample T Test لاختبار كل بعد والبحث عن إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية.

$$t = \frac{\bar{x} - u}{s/\sqrt{n}}$$

حيث:  $\bar{x}$  المتوسط الحسابي

$u$  الوسط الحسابي للمجتمع

$s$  الانحراف المعياري للعينة

$n$  حجم العينة<sup>2</sup>

\* اختبار الفرضيات باستخدام T عند مستوى دلالة  $Sig(\alpha)$  5% الذي يدل على أن احتمال الخطأ المسموح به يكون في حدود 5% مما يعكس مجال الثقة بين 95% وهذا على أساس قاعدة القرار التالية:

- قبول الفرضية الصفرية  $H_0$  إذا كانت فيه  $Sig(\alpha) > 5\%$ .

- قبول الفرضية البديلة  $H_1$  إذا كانت قيمة  $Sig(\alpha) < 5\%$ .

وعليه إذا كان  $Sig(\alpha) < 5\%$  فهذا يعني و يبين أن إجابات أفراد العينة بعيدة عن مركز الحياد

أولا: علاقة الارتباط

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين السلوك القيادي والضغط المهنية .
- الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين السلوك القيادي والضغط المهنية.

الجدول رقم (15) يبين إختبار الفرضيات الصفرية والبديلة لعلاقة الارتباط

المتغيرات	عدد العينات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	معامل الارتباط R	الدلالة الاحصائية Sig
السلوك القيادي	33	50.65		-8.15	0.00
الضغط المهنية		35.69	15.05	-	-

المصدر: من اعداد الطالبتين إعتادا على مخرجات برنامج SPSS 23.

<sup>2</sup> - حاج بوررقفة حورية، بن بريك حياة، مرجع سابق، ص 54.

من خلال الجدول رقم (...). نلاحظ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل من السلوك القيادي والضغط المهنية عند مستوى الدلالة (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وأن قيمة معامل الارتباط بلغت -0.815 وهو ما يعني وجود علاقة ارتباطية سلبية قوية بين المتغير السلوك القيادي والضغط المهنية، في مؤسسة باتيميتال بنسبة 81%، وعليه نثبت صحة الفرضية البديلة بوجود علاقة ارتباط دالة إحصائية بين السلوك القيادي والضغط المهنية.

ثانياً: علاقة الأثر:

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة تأثير بين السلوك القيادي والضغط المهنية .
- الفرضية البديلة: توجد علاقة تأثير بين السلوك القيادي والضغط المهنية.

الجدول رقم (16) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر السلوك القيادي في التخفيف من الضغوط المهنية

الضغوط المهنية							المتغير
Sig	معامل التحديد R <sub>2</sub>	معامل الارتباط R	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الثابت	الميل المستقيم	الممارسات القيادية
0.000	0.716	-0.815	1	-22.898	-0.788	-0.522	

المصدر: من اعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات برنامج 23SPSS.

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المتغير المستقل المتمثل في السلوك القيادي، والمتغير التابع المتمثل في التخفيف من الضغوط المهنية في مؤسسة باتيميتال حيث بلغت T المحسوبة (-22.898) بقيمة احتمالية 0.000 كما تشير قيمة معامل الانحدار (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين حيث بلغت قيمته (-0.815) كما تكشف قيمة الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية سلبية بين المتغير التابع والمستقل، كما يتضح من خلال قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> البالغة 0.716 أن السلوك القيادي تفسر 71% من التباين في مستوى الضغوط الوظيفية وهي قوة تفسيرية عالية وعليه نثبت صحة الفرضية البديلة بوجود علاقة تأثير بين السلوك القيادي والضغط المهنية ونرفض الفرضية الصفرية المعبرة عن عدم وجود علاقة تأثير للسلوك القيادي على الضغوط المهنية.

من الجدول أعلاه يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي وكذلك اختبار معنوية معلمي النموذج (B<sub>0</sub>, B<sub>1</sub>) حيث B<sub>1</sub> تمثل ميل خط الانحدار في حين B<sub>0</sub> تمثل الثابت. ومنه معادلة الانحدار الخطي هي كالتالي:

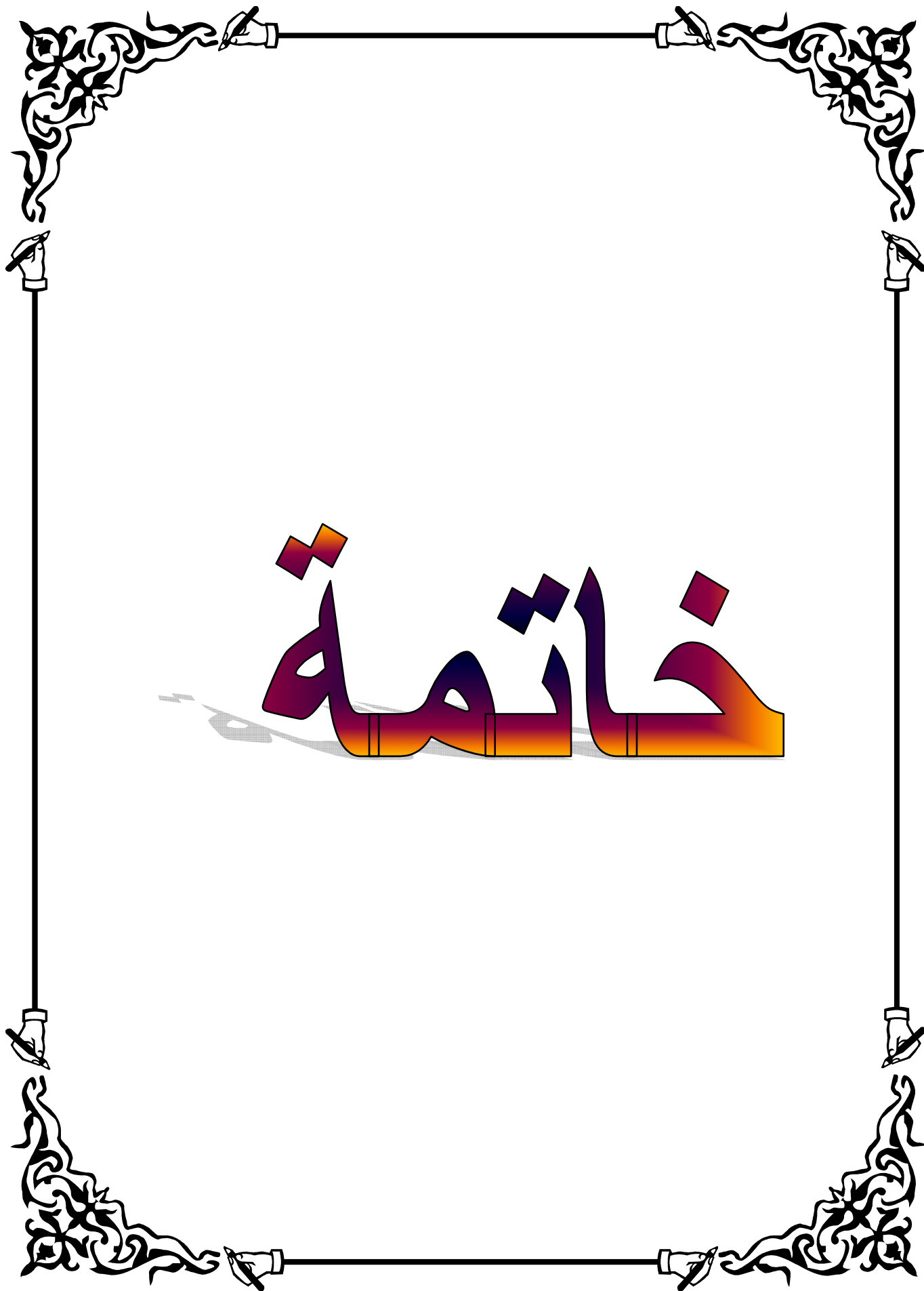
$$Y = B_1X + B_0 \text{ (حيث } Y \text{ تمثل الضغوط المهنية و } X \text{ السلوك القيادي)}$$

أي الضغوط المهنية = (-0.522) السلوك القيادي + -0.788

## خلاصة :

حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على إبراز مدى مساهمة السلوك القيادي في التخفيف من الضغوط المهنية بحيث أجريت الدراسة بمؤسسة البناءات الصناعية الحديدية والنحاسية بعين الدفلى ، وكان الهدف منها هو التحقق من فرضيات الدراسة واتبعنا في هذا المنهج الوصفي التحليلي بالإعتماد على الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة للدراسة ثم توزيعه على مجموعة من العمال، وبعد أسترجاعه قمنا بتفريغها، تحليلية، تفسيره بإستعمال أدوات إحصائية مختلفة لنصل في النهاية إلى مجموعة من النتائج والإقتراحات بحيث خلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن السلوك القيادي والمعبر عنه بأبعاد الممارسات القيادية (تمكين ، إعتراف، التكوين، العدالة التنظيمية) يساهم في التخفيف من الضغوط المهنية (عبء الدور، صراع الدور، غموض الدور، ظروف العمل، الحوافز الأجور، الأمن الوظيفي، النمو والترقي).

وهذه الدراسة التي قمنا بها أبرزت مدى تأثير فعالية، السلوك القيادي في التخفيف من الضغوط المهنية، لذا فعلى المؤسسات الجزائرية اليوم الاهتمام أكثر بالموضوع ومحاولة اسدال الستار وتسليط الضوء على الضغوط الكثيرة التي يعاني منها العاملون في المؤسسات ومحاولة معالجتها وتخفيفها والحد من تفاقمها .



خاتمة



في الختام لطالما أعتبر المورد البشري في المنظمات عموماً والمنظمات الاقتصادية خصوصاً مورداً من أهم الموارد المتاحة وأصلاً من أهم الأصول التي تملكها فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدونهم فهم يمثلون منبع قيمة ومصدر ثروة تملكها المؤسسات ، فهم سر النجاح والتقدم والتفوق والتميز ، فواء كل مؤسسة ناجحة أفراد ، فهم يعدون العصب الفكري والعمود الفقري لقوام المنظمات ، لذا فإن أي ضغط أو أي مشكل يتعرضون له من شأنه أن ينعكس على أدائهم وعلى أداء المؤسسة ، لذا فمن واجب المؤسسات اليوم البحث عن قيادة فاعلة تكون من مستوى هاته الضغوط بحيث تعمل على الاهتمام والعناية بمواردها البشرية وتوفير لها المناخ والجو والبيئة المناسبة لتنميتها وتدريبها والمحافظة عليها وصيانتها والتعامل معها بكل عدالة ومساواة ، واحترامها وتقدير مجهوداتها وإشراكها في عملية اتخاذ القرار، كل هذا من شأنه أن يخفف حدة ما يعانیه هذا المورد وما يتعرض له من ضغوط .

- بعد الدراسة التي قمنا بها لمعرفة مدى فعالية السلوك القيادي في إدارة الضغوط المهنية في مؤسسة البناءات الصناعية الحديدية والنحاسية (باتيميتال ) توصلنا إلى النتائج التالية :
- تعامل المؤسسة العاملين معها بكل عدالة و مساواة و نزاهة و شفافية، دون التحيز لأي طرف أو أي جهة سواء في الأجر أو المكافأة أو الترقية أو التكوين أو تقييم الأداء.
  - تمنح المؤسسة العاملين معها الصلاحيات و السلطات و تفوض لها المسؤوليات لانجاز مهامهم و تتيح لهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار .
  - تمنح المؤسسة الثقة و الحرية و الاستقلالية في التصرف و هذا ما يقلل للعاملين معها و هذا ما يقلل من نسبة الضغوطات لديهم مما يزيد من دافعيتهم للعمل
  - تسعى المؤسسة لإكساب العاملين معها المعارف و القدرات و المهارات التي تؤهلها و تمكنها من القيام بهامهم الحالية و حثهم المستقبلية.
  - توفر المؤسسة للعاملين كافة المعلومات لانجاز مهامهم و القيام بأداء وظائفهم بالشكل الصحيح و هذا ما يجعل الصلاحيات و السلطات الممنوحة لهم واضحة و خالية من الغموض.
  - توفر المؤسسة للعاملين معها المناخ و البيئة و الظروف المادية المريحة التي تمكنهم من انجاز أعمالهم و شعورهم بالأريحية و أن مكان العمل ملائم لهم و لقدراتهم.
  - و من خلال الفرضيات التي تم وضعها توصلنا إلى ما يلي:
  - توجد علاقة ارتباط سلبية قوية بين السلوك القيادي و الضغوط المهنية.

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي الضغوط المهنية.

### التوصيات :

في ضوء النتائج المتوصل إليها نقدم بعض الاقتراحات :

- ✓ ضرورة الاعتراف بالموارد البشري داخل مؤسستنا كمورد وكمهارة ؛
- ✓ ضرورة سيادة العدالة التنظيمية سواء في التعاملات والإجراءات أو عملية التقييم داخل المؤسسة الجزائرية بما يضمن للمورد البشري جميع حقوقه ؛
- ✓ ضرورة العمل وبشكل جدي على زيادة مهارات العامل ، وذلك من خلال إتاحة فرص التكوين التي تعمل على تطوير مهاراته ومعارفه ليس فقط لأداء وظائفه الحالية ، بل إستعدادا لتوليه مناصب أعلى ومن أبرزها المناصب القيادية ، لذا فإن مؤسستنا الجزائرية مطالبة بزيادة حصول الفرد على فرص التكوين على مهارات ومعارف والقدرات تمكنه من أداء عمله الحالي بجدارة
- ✓ ضرورة فسح المجال أمام الموظفين للتصرف بحرية أثناء أداء مهامهم الوظيفية ، وذلك من خلال تفويض الصلاحيات الكافية لهم لأداء مهامهم الوظيفية بالشكل الصحيح دون رقابة ، إلى جانب تشجيعهم على طرح أفكارهم المميزة التي تحكم أهداف المؤسسة، لذا يمكن القول أن مؤسستنا الجزائرية مطالبة بتعميق ممارسات القيادة (تمكين، تكوين، اعتراف، العدالة التنظيمية).

### آفاق الدراسة

- يعتبر ميدان الدراسة مجالا خصبا لكثير من البحوث بحيث يمكن اقتراح ما يلي :
- ❖ مساهمة القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط المهنية للعاملات في قطاع الصحة؛
- ❖ إجراء دراسة مقارنة بين الضغوط المهنية التي يتعرض لها العاملون في مجالات مختلفة (قطاع خدمي، قطاع اقتصادي)؛
- ❖ قياس كل بعد من إبعاد ممارسات القيادة على النحو المستقل في تأثيره على الضغوطات الوظيفية للمرأة العاملة .

وفي الأخير يعتبر موضوع فعالية السلوك القيادي في إدارة الضغوط المهنية موضوعا هاما وواسعا لمن أراد أن يبحث فيه ،ويقوم بدراسات مستقبلية ، إذ تعتبر مذكرتنا مساهمة بسيطة في سبيل إثراء سبل البحث في مجال المعرفة ،والله الموفق وهو يهدي السبيل .

# قائمة المراجع

باللغة العربية

الكتب:

- 1- إبراهيم الفقي، أسرار قادة التميز، ترجمة نبيل عرفة، الطبعة الأولى، مركز المميزات المهنية للإدارة، القاهرة، 1998.
- 2- القحطاني، سالم سعيد، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي، الطبعة الثانية، الرياض، المؤلف نفسه، 2008.
- 3- العجمي، محمد حسنين، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010.
- 3- النوري عبد الغني، اتجاهات جديدة في الإدارات التعليمية في البلاد العربية، دار الثقافة، الدوحة، قطر، 1999.
- 4- العجمي محمد حسين، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010.
- 5- الجارودي، ماجدة بنت إبراهيم، قيادة التحويل في المنظمات مدخل إلى نظريات القيادة، الرياض، قرطبة للنشر والتوزيع، 2011.
- 6- الكبسي عامر الحضير، إدارة موارد بشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 7- إلد عيادة عليمات، ضغوط العمل وأثرها على الأداء، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 8- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، مكتبة الكعبان، الرياض، السعودية، 2004.
- 9- برنوطي سعاد، الإدارة أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
- 10- حسين حريم، السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 11- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2004.
- 12- جيرالد جرين برج وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، بدون طبعة، السعودية، 2004.
- 13- خليل عبد الرحمن المعاينة، علم النفس الاجتماعي الظاهرة، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2000.
- 14- راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2000.

- 15- سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 16- سالم وآخرون، المفاهيم الحديثة للإدارة، الطبعة السادسة، مركز الكتاب الأردني عمان، 1988.
- 17- سلاسل سوفيني، موسوعة رجل الأعمال الناجح، تنظيم الإدارة الناجحة، دار الراتب الجامعية، لبنان، الطبعة الأولى، دون ذكر سنة النشر.
- 18- صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 19- طه عبد العظيم حسين، سلامة عبد العظيم حسين، استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- 20- عباس علي، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر، عمان، 2004.
- 21- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 22- علي عسكر، ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها، الصحة النفسية والبدنية في عصر التوتر والقلق، الطبعة الثالثة، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2003.
- 23- عربية رمضان فهم، القيادة الاستراتيجية مدخل إسلامي مقارن، الرياض، مكتبة الشقري، 2008.
- 24- عبد الرحمن العيسوي، دراسات في علم النفس المهني والصناعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997.
- 25- عامر عوض، "السلوك التنظيمي الإداري"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 26- عياصرة معن محمود وبنو احمد، مروان محمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة الأولى، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006.
- 27- عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004.
- 28- عبودي زيد منير، القيادة ودورها في العملية الإدارية، الطبعة الأولى، عمان، دار البداية ناشرون وموزعون، 2007.
- 29- عياصرة على أحمد عبد الرحمن، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 30- عمرو صفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- 31- عبد الغفار حنفي وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، مصر، 2002.
- 32- عمر وصفي عقيلي، الإدارة الأصول واسبس ومفاهيم، دون ذكر الطبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
- 33- عبد الرحمن بن احمد بن محمد هيجان، ضغوط العمل منهج شامل لدراسة الضغوط -مصادرها ونتائجها وكيفية ادارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998.
- 34- علي عسكر، ضغوط العمل وأساليب مواجهتها، دار الكتاب الحديث، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر.

- 35- فريد فهمي زيارة، وظائف منظمات الاعمال، مدخل معاصر، دار اليازوري للنشر، عمان الأردن، الطبعة العربية، 2009.
- 36- فانتن عضو الغزو، القيادة والإشراف الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 37- فاروق عبد الله، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 38- فريد فهمي زيارة، وظائف منظمات الأعمال، مدخل معاصر، (دار الزوري) للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2009.
- 39- قاسم نايف علوان، نجوى رمضان أحمد، ادارة الوقت مفاهيم عمليات تطبيقات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 40- مدحت أبو النصر، قادة المستقبل، الطبعة الثالثة، القاهرة، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، 2013.
- 41- مصطفى أحمد سيد، "المدير الذكي": كيف يكون الذكاء في القيادة، دار المعادي الجديدة، القاهرة، مصر، 2007.
- 42- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2002.
- 43- محسن أحمد الخضيرى، الضغوط الادارية" الظاهرة الأسباب العلاج"، مكتبة مندوبي، مصر، 1991.
- 44- محمد الصيرفي، الضغط والقلق الإداري، (بدون طبعة)، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 45- محمد حسن محمد حمادات، القيادة التربوية في القرن الجديد، دار حامد، الأردن، 2006.
- 46- محمد شحاتة ربيع، أصول علم النفس الصناعي الطبعة الثالثة، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2005.
- 47- ماك ومكمن ترجمة: سلام منير حبيب: الحل الأمثل للضغوط: كيف تستفيد من ضغوط الحياة اليومية، الطبعة الأولى، دار الثقافة، القاهرة، مصر، 1996.
- 48- مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008.
- 49- محمد الصيرفي، الضغط والقلق الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 50- مجدي احمد محمد عبد الله، علم النفس الصحة وعلاقته بالطب السلوكي، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.
- 51- نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، الإصدار السابع، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 52- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، 2004.
- 53- نداء محمد الصوص، السلوك التنظيمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 54- يحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

55- هایل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة، الطبعة الأولى، دار الكندي للنشر والتوزيع، سنة 2014.

مذكرات ورسائل ماجستير:

56- إبراهيم بن حمد البدر، المناخ التنظيمي وعلاقته بالضغط العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، قسم العلوم الإدارية، 2006.

57- آمال يوسف الملاحمة، دور إدراك معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن، 2007.

58- خالد سعيد أبو هتلة، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية، دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2008.

59- عبيد نغم حسين، أثر استثمار رأسمال فكري في الأداء المنظمين، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الاعمال، جامعة بغداد، 2000.

60- سلام محمود الصيوغ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية والخاصة في محافظة الكرك، رسالة ماجستير (غير منشورة) في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، الأردن، 2010.

61- الشريف طلال، الأنماط القيادية وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في إدارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004.

62- طلال عبد الملك شريف، أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإدارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.

63- نايف بن فهد التويم، مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، 2005، المملكة العربية السعودية.

64- نانيس عبد الوهاب، علاقة ضغوط العمل بفاعلية الأداء الوظيفي للمرأة العاملة، دراسة تطبيقية كليات جامعة القاهرة الكبرى "رسالة ماجستير" جامعة عين شمس، 2003.

65- هيثم محمد العطار، مدى مساهمة التمكين الإداري وتأثيره ذلك على ابداع العاملين، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الازهر والإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الاعمال"، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، السنة الجامعية 2011-2012.

الاطروحات:

66- سالم بن بركة براك الفايدي، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة مفارقة بين بعض الأجهزة المنية بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراة غير منشورة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008.



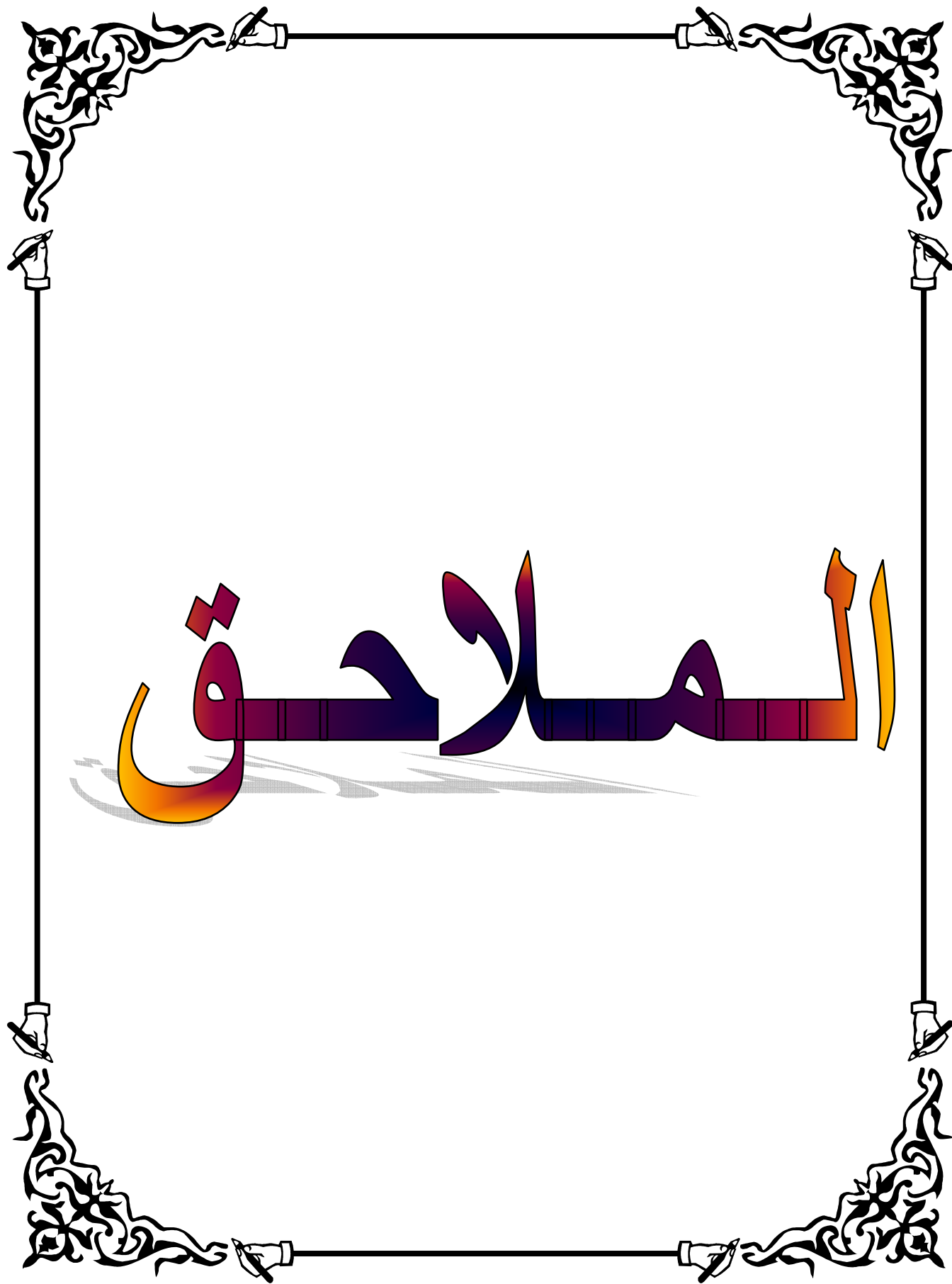
- 67- سهام موفق، دور القيادة الاستراتيجية في التحقيق من الضغوط المهنية المرأة العاملة، أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- 68- عبد الرحمن بن عنتر، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
- 69- محمد عبد القادر طرخان، درجة استعداد القيادة التربوية في الأردن لمواجهة التحديات المستقبلية المتوقعة حتى عام 2020 وإعداد القيادات التربوية لمواجهتها، أطروحة دكتورا (غير منشورة) في الإدارة التربوية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2004.
- المجلات:**
- 70- أكرمالياسري، أمل عبد محمد، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقها الاسلامي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، فلسطين / المجلد 9، العدد 2007، 1.
- 71- احمد فتحي ابو كرية، درجة التمكين الاداري لداالقيادات التربوية من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل معنى الملكالسعودي والامام محمد بن سعود الاسلامية، الرياض مجلة رسالة التربية وعلم النفس السعودية العدد
- 72- أنير عبد الأمير حسوني، تأثير ثقافة التمكين في منظمات التعلم دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الديوانية، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 2، العدد 3، 2012.
- 73- أيمن عسكر حاوي، الابداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة، مجلة دراسات إدارية، العراق، المجلد 4، العدد 8، 2012.
- 74- آمال شوقي محمد زين، استخدام مدخل إدارة الجودة لتحسين فعالية النشاط التدريبي بالتطبيق على وزارة الزراعة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مصر المجلد 26، العدد 2، 2012.
- 75- أحمد عبد الملك، العدالة التنظيمية وأثر غيابها في استفحال ظاهرة الفساد المالي والإداري في مؤسسات الدولة في محافظة غزة، مجلة العلوم اقتصادية، العراق، العدد 19، 2012.
- 76- أيمن أحمد العمري، قاسم محمد عيسى، النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية كما يدركها أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، الأردن، العدد 2010، 56.
- 77- جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، فلسطين، المجلد 12، العدد 01، 2010.
- 78- زهير الصباغ، ضغط العمل، المجلة العربية للإدارة، 1981، العدد 01، المجلد 05، الرياض.
- 79- سمير هيشر، الاعتراف في العمل ودوره في تمكين الموارد البشرية، اقتصادية وإدارية، بسكر، العدد 13، 2013.

- 80- سوزان أكرم سلطان، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريبية، مؤتمة للبحوث والدراسات، المجلة 21، العدد 4، أردن، 2006.
- 81- سماح مؤيد محمود، أسيل هادي محمود، أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير، دراسة تحليلية لأراء المدراء العاملين في وارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 67، 2007.
- 82- سعد فاضل عباس المحمود، انعكاسات تبني المهني الديمقراطي في صنع القرارات على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، دراسة لأراء عينة من الموظفين والتدريسين في جامعة دهوك، مجلة تنمية الرافدين العراق، المجلد 32، العدد 98، 2010.
- 83- صفاء جواد عبد السيد، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى المتعلمين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 32، 2012.
- 84- عبد المحسن عبد المحسن جود وآخرون، أثر ابعاد العدالة التنظيمية على مستوى الاستغراق الوظيفي "دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع البنوك بمحافظة الدقهلية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، المجلد 36، العدد 2، 2012.
- 85- عبد الستار إبراهيم دهام، تقييم الأداء المنظمين من خلال عوامله الحرجة، دراسة استطلاعية مقارنة في معمل الاسمنت والحراريات في الفلوجة، مجلة جامعة الانبار علوم اقتصادية والتجارية، العراق، المجلد 2، العدد 3، 2010.
- 86- علي عسكر عبود، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية على عينة من المعلمين والمدرسين في مركز محافظة الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 14، عدد 4، 2012.
- 87- طه على نايل، علاقة طرف التكوين لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الحراريات، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 5، العدد 10، 2013.
- 88- كمال برباري، دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي، مجلة دار المؤسسات الجزائرية، الجزائر، العدد 4، 2013.
- 89- منال عبد الحميد عبد المجيد، العلاقات الانشائية وتأثيرها في تحسين الأداء المنظمين، دراسة استطلاعية تحليلية في شركة ابن ماجد العلمة، مجلة التقني، العراق، 24، العدد 9، 2011.
- 90- محمد عبود الحراحشة، درجة إحساس العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المقرف بالعدالة التنظيمية، مجلة جامعة الملك سعود، السعودية، المجلد 24، العدد 1، 2012.

- 91- محمد الخشروم، وعمر درة، دور التمكين في تحول المصارف الى منظمات متعلمة، دراسة حالة على المصارف التجاري بمدينة حلب، مجلة جامعة الملك سعود، السعودية، المجلد 22، العدد 1، 2011.
- 92- نازك مصطفى سيل، يسرية إبراهيم موسى، العلاقة بين موضوعية نظام تقييم الأداء الوظيفي الحالي والعدالة التنظيمية للعاملين في مراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية، مجلة التربية المعاصرة، مصر، العدد 72.
- 93- وفقى حامد أبو علي، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة دمياط لأبعاد التمكين الإداري وعلاقته بمدى التنمية الإدارية لديهم، مجلة الطفولة والتربية، مصر، العدد 5، 2010.

باللغة الفرنسية

- 94- Daanvan knippenberge.Michel AH ogg. **leaderchip and power :identifyprocessesingroups and organisation**,SAGE publication London, 2003.
- 95- ISAAC RC.ZERBE.W.J.E pitt D.C (2001) **leader chip and motivation the effective application of expectant theory**.Journal of management ISS Ues. (13).
- 96- Mohamed Boudarenne, **le stress entre bien être et souffrance**, Ed Berti Alger, 2005.
- 97 Steven L.Mechan and Mary Ann Von ghinou. **OrganizationalBehavoired**.Mcgraw. Hill Co, 2003.



الملحق رقم (01): الاستبيان



جامعة الجليلي بونعامة  
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
استمارة استبيان



أخي العامل، أختي العاملة:

تحية طيبة وبعد:

في إطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص موارد بشرية تحت عنوان  
'فعالية السلوك القيادي في إدارة الضغوط المهنية للمورد البشري'.

نضع بين ايديكم هذه الاستبانة، آملي ان تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين، ونشكر لكم بداية حسن

تعاونكم ومقدرين كرم تجاوبكم معنا وكلنا ثقة بدقة الإجابة وموضوعتها حول جميع العبارات الواردة فيها.

كما نود ان نحيط سيادتكم علما بان كل ما تدلونه من آراء وبيانات ستكون موضوع عناية واهتمام

وستعامل بسرية تامة ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

تحت اشراف:

من اعداد الطالبتين:

تامر فاطمة الزهراء زمالة عمر

شينون كريمة

## البيانات الشخصية

### الجنس:

ذكر  أنثى

### السن:

25-20  30-26

40-31  41 فما فوق

### الحالة الاجتماعية:

أعزب  متزوج(ة)

مطلق  أرمل

### المستوى التعليمي:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

### سنوات الخبرة:

أقل من خمس سنوات  من 05 سنوات الى أقل من 10 سنوات

من 11 سنة الى أقل من 15 سنة  من 15 سنة فأكثر

المحور الأول: السلوك القيادي						
يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة أمام كل عبارة من العبارات التالية						
المصادر	الرقم	العبارة	دائما	أحيانا	نادرا	أبدا
التعيين	1	تفوض لي المؤسسة الصلاحيات الكافية لإنجاز مهامي بالشكل الصحيح.				
	2	تشجعني المؤسسة على تحمل المسؤولية وتتيح لي الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات.				
	3	تثق المؤسسة في قدراتي وتوفر لي كافة المعلومات.				
		تمنحني المؤسسة المرونة الكافية للتصرف اثناء أداء مهامي الوظيفية.				
الاعتراف	1	تعترف المؤسسة بوجودي كإنسان وكمورد بشري داخل المؤسسة.				
	2	يثنى القائد على آرائي أمام الزملاء ويبيدي اعجابه بالأفكار الجديدة فهو يحفز كل سلوك مبدع وإيجابي.				
	3	تحظى مساهماتي في قرارات المؤسسة بالاحترام والتقدير.				
	4	أتلقي عبارات الشكر والثناء من قبل المؤسسة على انجازاتي.				

### المحور الأول: السلوك القيادي

يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة أمام كل عبارة من العبارات التالية

المصادر	الرقم	العبارة	دائما	أحيانا	نادرا	أبدا
التكوين	1	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال عملية التقييم الدوري للأداء.				
	2	تتعادل الفرص بين الأفراد في الحصول على الدورات التكوينية.				
	3	تساهم الدورات التكوينية فعليا في زيادة مهاراتي وقدراتي.				
العدالة التنظيمية	1	تسمح لي المؤسسة لمناقشة قرارات العمل التي تتخذها.				
	2	تتخذ المؤسسة قرارات مرتبطة بعملتي بأسلوب غير متحيز.				
	3	يساعد نظام الأداء الذي تستخدمه المؤسسة في معرفة أوجه القوة وتقييم نقاط الضعف الفعلية في أدائي.				
	4	يساعد نظام الأداء الذي تستخدمه المؤسسة في معرفة أوجه القوة وتقييم نقاط الضعف الفعلية في أدائي.				
	5	جميع المكافآت التي أحصل عليها مناسبة للجهد الذي أبذله.				



## المحور الثاني: الضغوط المهنية

يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة أمام كل عبارة من العبارات التالية

المصادر	الرقم	العبارة	دائما	أحيانا	نادرا	أبدا
غوض الدور	1	تشعر بالقلق لأن الصلاحيات والسلطات الملقاة على عاتقك غير واضحة وغير محددة بدقة.				
	2	تشعر بتداخل مع الآخرين في المستويات الممنوحة لك.				
	3	تعاني من نقص المعلومات الخاصة بأداء عملك.				
	4	تفقد الرغبة في العمل لشعورك بأنه من غير هدف وأنت غير قادر على التنبؤ بما هو متوقع منك.				
صراع الدور	1	تلقى أوامر وتعليمات متعارضة من أكثر من طرف.				
	2	كثير ما تقوم بأعمال لا تعتبرها جزءا من مهام وظيفتك وتشعر بأنها غير ضرورية.				
	3	تعاني من صراع الأدوار وصعوبة في التوفيق بين عملك وواجباتك العائلية وحياتك الشخصية.				
عبء الدور	1	تشعر بالإرهاق والتعب الشديد لتزايد الاعمال وكثرتها.				
	2	العمل الموكل اليك يفوق طاقتك ولا يمكنك إنجازة في الوقت المحدد وهذا يضايقك.				
	3	تضطر أحيانا للعمل لساعات إضافية.				

## المحور الثاني: الضغوط المهنية

يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة أمام كل عبارة من العبارات التالية

المصادر	الرقم	العبارة	دائما	أحيانا	نادرا	أبدا
فرص النمو والترقي الوظيفي	1	تحلم بتحقيق نجاح مهني او ارتفاع في السلم الوظيفي لكن نقص فرص الترقية تشعرك باليأس.				
	2	فرص الترقية لا تتمح على أسس عادلة وموضوعية.				
	3	لديك طاقات وقدرات لم تستخدمها بعد ولم تتلقى التدريب الكافي لإبرازها.				
الأمان الوظيفي	1	تشعر بعدم الأمان الوظيفي وتفكر في ترك العمل لو أتاحت لك فرصة عمل أفضل.				
	2	تشعر بالخوف والقلق على مستقبلك الوظيفي.				
	3	ليس لديك الرغبة في البقاء وتفكر في التقاعد.				
ظروف العمل المادية	1	أعصابي متوترة بسبب الضوضاء العالية.				
	2	مكان عملي غير مريح بسبب درجة الحرارة العالية.				
	3	أشعر بضيق في التنفس بسبب نقص في التهوية.				
	4	ساعات عملي كثيرة أثرت على ادائي للعمل.				

المحور الثاني: الضغوط المهنية						
يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة أمام كل عبارة من العبارات التالية						
المصادر	الرقم	العبارة	دائما	أحيانا	نادرا	أبدا
الأجور والحوافز	1	تشعر بالضيق لعدم الاعتراف والتقدير الجيد.				
	2	لا توجد سياسات واضحة تكافئ العامل المتميز وتعترف بإنجازاته.				
	3	الأجر الذي أتقاضاها لا يناسب مؤهلاتي العلمية ولا يغطي احتياجاتي الاجتماعية.				

شاكرين في الأخير لكم حسن تعاونكم وكرم تجاوبكم في إنجاز هذا العمل

الملحق رقم (02): مخرجات نظام spss

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,922	23

**Statistiques**

المستوى التعليمي

N	Valide	Manquant
	33	0

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,885	15

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,922	23

**Statistiques**

المستوى التعليمي

N	Valide	Manquant
	33	0

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	26	78,8	78,8	78,8
أنثى	7	21,2	21,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 20-25	5	15,2	15,2	15,2
26-30	8	24,2	24,2	39,4
31-40	14	42,4	42,4	81,8
41 فما فوق	6	18,2	18,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

الحالة الاجتماعية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أعزب	9	27,3	27,3	27,3
متزوج	21	63,6	63,6	90,9
مطلق	3	9,1	9,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ابتدائي	1	3,0	3,0	3,0
متوسط	5	15,2	15,2	18,2
ثانوي	11	33,3	33,3	51,5
جامعي	16	48,5	48,5	100,0
Total	33	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 5 أقل من	15	45,5	45,5	45,5
سنوات 10 إلى أقل من 5 من	5	15,2	15,2	60,6
سنة 15 إلى أقل من 11 من	7	21,2	21,2	81,8
سنة 15 أكثر من	6	18,2	18,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	