

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira



Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة أكلي محمد أولحاج - البويرة

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales  
et des Sciences de Gestion

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية  
و علوم التسيير

الموضوع:

## مساهمة القيادة الإدارية في الحد من ضغوط العمل

- دراسة حالة مؤسسة مداجن بحريجة بعين بسام -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية

تحت إشراف:

أ.د جميل أحمد

من إعداد الطالبة:

براقوبة أمينة

لجنة المناقشة:

الأستاذ الدكتور: عماروش أحسن..... رئيسا

الأستاذ الدكتور: جميل أحمد..... مشرفا

الأستاذ: شلالي عبد القادر..... مناقشا

السنة الجامعية 2014/2013

## كلمة شكر و تقدير:

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته على ما انعم علي من إكمال لهذه الدراسة، واصلي واسلم على نبي الأمة المعلم الأول شيدنا محمد

الشكر والامتنان لله أولا لما من علي من صحة وتوفيق لإنجاز هذا العمل وبفضله وحده، وقد صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم حين قال: "من لم يشكر المخلوق لم يشكر الخالق" لذا وجب علي أن أوجه شكري إلى من إمتدت أياديه لاحتضان ما انجزناه مراجعة وتمحيصا وإشرافا الأستاذ المشرف.

إلى كل أساتذتي الأكارم بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير الذين ساهمو أتوجه إليهم بآيات الشكر الخالص والثناء على ما قدموه إلينا من أنوار أضاءت دربنا في سبيل العلم.

خالص الشكر إلى كل أساتذتي الذين صادفتهم طوال مشواري الدراسي فعلى أيديهم نشأت ومن علمهم نهلت وبفضل توجيهاتهم وصلت كما لايفوتني أن أتقدم بالشكر لكافة الإطارات بمؤسسة مداجن عريب على مساعدتهم وتعاونهم وتحملهم لنا، على رأسهم السيد الماطر **بوعمرية حفيظ**

وما من سبيل أن في آخر هذه الكلمة سوى أن أشكر كل من ساعدنا من قرب أو من بعيد في السر أو في العلن ولو بكلمة.

**أمينة**

# إهداء

إلى قرة عيني .. إلى من جعلت الجنة تحت قدميها .. إلى التي حرمت نفسها وأعطتني ومن نبع  
حنانها سقتني .. إلى من وهبتني الحياة ومنحتني الحب والحنان .. إلى من ربنتني باللطف وعلمتني كلمة  
الشرف والحياء .. إلى تلك المرأة العظيمة .. صديقتي وحببتي ..

## أمي الحنونة

إلى أعظم الرجال صبورا ورمز الحب والعتاء .. إلى الذي تعب كثيرا لأرتاح .. أفنى حياته من أجل  
تعليمي .. إلى من أحمل اسمه بكل فخر .. إلى من توسم درجات العلى والسمو في قلبي

## أبي العزيز

إلى من جمعني بهم ظلمة الرحم .. إلى من يحملون في أعينهم ذكريات طفولتي وشبابي .. إلى من  
يعيش في وجودهم أمني .. إلى إخوتي وأخواتي:

## أمين .. سماح ... مجيد

إلى من تقاسمت معهم حلو الحياة ومرها ... حبيباتو قلبي عماتي

## سميرة . نادية . نسمة

إلى من أرجو من الله أن يطيل في عمرهما ويمتعها بالصحة والعافية

## جدي وجدتي

إلى الكتاكت: عبد المؤمن . عبد الجليل . رحمة . جمال الدين

إلى من جمعني بهم مشعل العلم .. إلى من أعتز بصحبتهم ... رفقتي الطيبة ...

## ليليا .. إيمان .. سومية

إلى من ساندني ودعمني بالرأي والمشورة أهدي رحيق عملي

# أمينة



# الفهرس

شكر وتقدير

الإهداء

الفهرس

I	.....	قائمة الجداول
III	.....	قائمة الأشكال
IV	.....	قائمة الملاحق
أ-و	.....	مقدمة

## الفصل الأول: الأساس النظري للقيادة الإدارية

2	.....	تمهيد
3	.....	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة الإدارية
3	.....	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية
7	.....	المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية
12	.....	المطلب الثالث: وظائف القيادة الإدارية
14	.....	المطلب الرابع: التمييز بين القيادة الإدارية وبعض المفاهيم
18	.....	المبحث الثاني: نظريات تفسير القيادة الإدارية
18	.....	المطلب الأول: النظريات التقليدية
20	.....	المطلب الثاني: النظريات السلوكية
26	.....	المطلب الثالث: النظريات الموقفية
34	.....	المطلب الرابع: الاتجاهات الحديثة في النظريات القيادية
36	.....	المبحث الثالث: أنماط القيادة الإدارية
36	.....	المطلب الأول: أنماط القيادة الإدارية حسب معيار التنظيم
37	.....	المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية حسب معيار السلوك
41	.....	المطلب الثالث: الأنماط الحديثة في القيادة الإدارية
42	.....	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي المناسب
45	.....	خلاصة الفصل

## الفصل الثاني: ماهية ضغوط العمل

47	تمهيد.....
48	المبحث الأول: مفهوم ضغوط العمل.....
48	المطلب الأول: تعريف ضغوط العمل.....
50	المطلب الثاني: أنواع ضغوط العمل.....
53	المطلب الثالث: عناصر ضغوط العمل.....
56	المطلب الرابع: مراحل ضغوط العمل.....
59	المبحث الثاني: ميزات ضغوط العمل.....
59	المطلب الأول: نماذج ونظريات تفسير ضغوط العمل.....
66	المطلب الثاني: مصادر ضغوط العمل.....
72	المطلب الثالث: علاقة ضغوط العمل ببعض المتغيرات.....
74	المطلب الرابع: آثار ونتائج ضغوط العمل.....
77	المبحث الثالث: دور القيادة الإدارية في الحد من ضغوط العمل.....
77	المطلب الأول: مفهوم قيادة ضغوط العمل وأهميتها.....
79	المطلب الثاني: ركائز قيادة ضغوط العمل.....
81	المطلب الثالث: تكتيكات قيادة ضغوط العمل.....
82	المطلب الرابع: علاقة النمط القيادي بضغوط العمل.....
87	خلاصة الفصل.....

## الفصل الثالث: مساهمة القيادة الإدارية في الحد من ضغوط

### العمل دراسة حالة مؤسسة مداجن عريب بعين بسام

89	تمهيد.....
90	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مداجن عريب بعين بسام.....
90	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة مداجن عريب.....
91	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة تربية الدواجن بعين بسام.....
95	المطلب الثالث: أهداف مؤسسة مداجن عريب بعين بسام.....
96	المطلب الرابع: البنية التنظيمية لمؤسسة مداجن عريب.....
103	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.....
103	المطلب الأول: المنهج ومجتمع الدراسة.....
105	المطلب الثاني: نموذج الدراسة.....
106	المطلب الثالث: أداة الدراسة.....

111	.....	المطلب الرابع: أدوات التحليل الإحصائي في الدراسة
112	.....	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
112	.....	المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة
116	.....	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان
125	.....	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
129	.....	خلاصة الفصل
131	.....	خاتمة
136	.....	قائمة المراجع
		الملاحق

# قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين القيادة والإدارة.	16
02	الفرق بين القيادة والرئاسة.	17
03	المقارنة بين الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية.	51
04	نتائج اختبار الاتساق الداخلي.	109
05	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	113
06	توزيع أفراد العينة وفق العمر.	113
07	توزيع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي.	114
08	توزيع أفراد العينة حسب مدة الأقدمية.	115
09	استجابات أفراد العينة لمحور القيادة الإدارية.	117
10	استجابات أفراد العينة لبعد صراع الدور.	121
11	استجابات أفراد العينة لبعد غموض الدور.	123
12	استجابات أفراد العينة لبعد عبء الدور.	124
13	العلاقة بين القيادة الإدارية وانخفاض مستوى ضغوط العمل.	126
14	العلاقة بين القيادة الإدارية وانخفاض مستوى صراع الدور.	126
15	العلاقة بين القيادة الإدارية وانخفاض مستوى غموض الدور.	127
16	العلاقة بين القيادة الإدارية وانخفاض مستوى عبء الدور.	127

# قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
23	نموذج جامعة أوهايو للأنماط القيادة الإدارية	01
25	الشبكة الإدارية لـ Jane Moton ,Robert Black	02
27	نموذج tamerbain et shmit في السلوك القيادي	03
28	نموذج " Feidler " للقيادة الإدارية	04
30	نموذج " Herssy et Blanshard " للسلوك القيادي	05
32	العلاقات الأساسية في نظرية المسار _ الهدف	06
33	نموذج philip jag وvictor vrom لاتخاذ القرار	07
34	نمط التأثير القيادي في ظل القيادة التفاعلية	08
54	العناصر الرئيسية لضغوط العمل	09
55	نمط الشخصية BIA	10
58	دورة حياة الضغط	11
60	نموذج مارشال للضغوط	12
61	نموذج جيبسون وزملائه لتفسير ضغوط العمل	13
62	نموذج كراتينز وكينكي	14



63	نموذج كوبر للضغوط	15
64	نموذج تحليل الضغط	16
65	نموذج فهم الضغط ونتائجه	17
73	العلاقة بين الضغط والأداء	18
92	مراحل العملية الإنتاجية في مؤسسة مداجن عريب	19
94	التوزيع الجغرافي لمراكز الإنتاج لمؤسسة مداجن عريب	20
102	البنية التنظيمية لمؤسسة EURL AVIARIB	21
104	مجتمع الدراسة	22
105	نموذج الدراسة	23
113	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	24
114	توزيع أفراد العينة حسب السن	25
115	توزيع أفراد العينة وفق المستوى التعليمي	26
116	توزيع أفراد العينة حسب مدة الأقدمية	27
128	نموذج العلاقة بين القيادة الإدارية وانخفاض مستوى ضغوط العمل حسب نتائج الدراسة.	28

# قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	دليل المقابلة
02	قائمة تحكيم الاستبيان
03	الاستبيان في شكله النهائي

# مقالة

شهدت العقود الأخيرة تطورات وتحولات كبيرة في مختلف المجالات وذات توجهات حديثة وعميقة الأثر، إذ أختصر العالم بأكبر حجمه في ضل ذوبان وزوال الحدود بين الدول في قرية صغيرة ضمن ما يعرف بالعملة، والتي حملت في طياتها تحديات كبيرة للمنظمات حيث أصبحت بيئة الأعمال أكثر سرعة وتعقيدا وتنوعا وعلى درجة كبيرة من عدم التأكد، هذا ما دفع منظمات الأعمال تبحث عن التميز تنافسيا في سبيل البقاء والاستمرار والنجاح وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لها خاصة الموارد البشرية باعتبارها الاستثمار الأكثر أهمية في ظل هذه التحديات. وفي خضم هذه التغييرات اكتسب المورد البشري دور استراتيجي في المنظمة إذ بات يمثل العنصر الحيوي الأكثر أهمية وفاعلية، فهو يعد الأساس الفارق بين نجاحها أو فشلها، حيث يتجلى دوره في القيام بمجموعة من المهام والواجبات التي تحمل في طياتها جملة من العراقيل والصعوبات التي من شأنها أن تسبب له ضغوط عديدة مساهمة بذلك في تراجع أدائه بالمنظمة.

وضمن هذا السياق ظهر الاهتمام بدراسة ضغوط العمل باعتبارها أهم المشاكل التي تعيق أداء المورد البشري بالمنظمة، إذ لا تخلو أي وظيفة من الضغوط مع اختلاف حدتها باختلاف مصادرها، و ونسبة الاستجابة لها، وقد تزايد الاهتمام بضغوط العمل نظرا لما تنطوي عليه من أثار نفسية وجسدية والتي لها انعكاسات سلبية على سلوكيات الأفراد ومستوى أدائهم متمثلة في انخفاض الشعور بالانتماء للمنظمة وكذا ارتفاع معدلات الغياب والدوران والتسرب الوظيفي وزيادة نسبة الأخطاء، وإضافة انعكاساتها على الفرد فإنها تكلف المنظمة تكاليف باهظة.

وفي محاولة للحد من ضغوط العمل وتجنب آثارها في المنظمات ازدادت الحاجة إلى الاهتمام بالقيادة الإدارية باعتبارها المحور الذي تركز عليه مختلف الأنشطة والأساس الفاعل في التأثير على الأفراد وتوجيه سلوكهم، إذ تعد من أهم المؤثرات على مستويات الضغوط لدي العاملين.

تقوم القيادة الإدارية في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه، وذلك باعتماد توليفة واسعة من وسائل التأثير التي تستخدم لتوجيه السلوك، والتي تعكس التباين في أساليب القيادة وأنماطها، ومنه فإنه الحديث عن القيادة الإدارية يجرنا إلى الحديث عن أنماطها وكيفية اختيار النمط القيادي الفعال والأكثر تلاؤما مع احتياجات الأفراد، الذي من شأنه أن يساهم في جعلهم أكثر راحة في العمل وحادا لمختلف الضغوط التي قد تصيبهم.

## الإشكالية:

تسعى المنظمات في مجملها إلى تحقيق أهدافها من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل التكاليف، ومن بين تلك الموارد نجد البشرية منها، وهذه الأخيرة قد تتعرض لحملة من الضغوط أثناء أدائها لما هو مطلوب منها، والتي تنتج عنها مجموعة من الآثار التي قد تكلف المنظمة كثيرا، ومن هنا ظهرت إلزامية الحد من هذه الضغوط من أجل تفادي أثارها والتكاليف المنجزة عنها، وقد كان السبيل إلى ذلك اللجوء إلى القيادة الإدارية باعتبارها المحور

الأساسي ذو الدور البارز من خلال قدرتها على التأثير في الأفراد وتوجيه سلوكهم إلى ما هو أحسن وأبجع لتحقيق أهداف المنظمة، ومن هنا تبلورة إشكالية الدراسة من خلال التساؤل الجوهري التالي:

## ما مدى مساهمة القيادة الإدارية في الحد من ضغوط العمل؟

يؤدي هذا التساؤل إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- فيما تتمثل القيادة الإدارية؟ وما هي أهميتها؟
- ما المقصود بضغوط العمل؟ وفيما تتمثل مخلف مصادرها وآثارها؟
- هل توجد قيادة إدارية بمؤسسة مداجن عريب؟ وما مدى مساهمتها في خفض مستويات الضغوط لدى العاملين بها؟

## الفرضيات:

- ولكي نجيب على الإشكالية وتعمق في دراستها ونضع منهاجنا للبحث، فإننا نقترح مجموعة من الفرضيات التي نراها تساهم في بلورة وتحديد معالم الموضوع والمتمثلة في ما يلي:
- تعد القيادة الإدارية لب الإدارة وقلبها النابض، حيث تقوم بعمل أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعلها أكثر فعالية، وتعمل كأداة محركة ومؤثرة في المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة.
  - تعد ضغوط العمل تلك الظروف البيئية التي تحيط بالفرد في بيئة العمل وتسبب له ضيق وتوتر و الإحباط وهذا بفعل استجابته لها مما يجعله يشعر بشعور غير سار يؤثر على صحته وأدائه.
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وانخفاض مستوى ضغوط العمل بمؤسسة مداجن عريب بعين بسام.

## أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من واقع التعرف على ضغوط العمل ومدى مساهمة القيادة الإدارية في الحد منها، ويمكن إبراز أهمية الدراسة كما يلي:

- الأهمية البالغة لموضع القيادة الإدارية وضغوط العمل؛
- إلقاء المزيد من الضوء على القيادة الإدارية وضغوط العمل؛
- تقديم اسهامة متواضعة لإثراء رصيد المكتبة بمرجع إضافي حول القيادة الإدارية وضغوط العمل؛
- تعتبر من أولى الدراسات التي تناولت القيادة الإدارية وضغوط العمل معاً.

## أهداف الدراسة

أي بحث علمي يسعى لتحقيق أهداف معينة سواء في الجانب النظري أو التطبيقي، وفيما يخص هذه الدراسة حول القيادة الإدارية وضغوط العمل تهدف لتحقيق مجموعة من الأهداف لعل أهمها:

تهدف الدراسة في جانبها النظري إلى إلقاء الضوء حول متغيرات الدراسة ومعرفة العلاقة بينهما، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- الإلمام بجميع الجوانب المتعلقة بالمفاهيم الأساسية للقيادة الإدارية المتمثلة في مفاهيمها والنظريات المفسرة لها، وكذا مختلف أبعادها؛

- فهم ضغوط العمل والتعرف على مختلف مسبباتها وأهم آثارها؛

- التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين " القيادة الإدارية وضغوط العمل".

أما الدراسة التطبيقية فقد هدفت إلى ما يلي:

- التعرف على واقع القيادة الإدارية في المؤسسة، والنمط المتبع من قبل قادتها؛

- معرفة مستوى ضغط العمل لدى العاملين بالمؤسسة؛

- التعرف على مدى مساهمة القيادة الإدارية في الحد من ضغوط العمل من خلال اعتماد النمط المناسب؛

## أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيار الموضوع لأسباب عدة، إذ انه مما لاشك فيه أن البحث في أي موضوع تكون وراءه أسباب معينة تدفع الباحث للدراسة والبحث في ذلك الموضوع، ومن الأسباب التي جعلتنا نختار البحث في موضوع القيادة الإدارية ومدى مساهمتها في الحد من ضغوط العمل بالمؤسسة نذكر ما يلي:

## الأسباب الموضوعية:

- إغفال جل إذ لم نقل كل المنظمات جانب ضغوط العمل وعدم الاهتمام بها وبالعمل على الحد منها بما يحقق الراحة النفسية للعامل ومن ثم أداء؛

- فقدان الاستشعار لمسؤولية القادة والتنافس على المناصب وأصبحنا في الجزائر نسير بمقولة " الرجل غير مناسب في المكان المناسب"؛

- يعتبر موضوع القيادة أحد المواضيع المهمة في إدارة الأعمال التي هي تخصصنا؛

- قلة الدراسات في هذا الموضوع والتي تناولت المتغيرين معا.

## الأسباب الذاتية:

- الرغبة الذاتية في معالجة ودراسة مواضيع القيادة؛

- الميل الشخصي لإثراء رصيدي المعرفي فيما يخص متغيرات الدراسة.

## حدود الدراسة:

قصد التقييد بإطار الدراسة وضعت لها حدود بهدف تركيز جهودنا داخلها وعدم الخروج عن إطارها وتمثل في حدود موضوع البحث، والزمانية ومكانه والتي تتمثل فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة على تشخيص مساهمة القيادة الإدارية في الحد من ضغوط العمل، حيث تم في الدراسة التطبيقية الاقتصار على ثلاث مصادر لضغوط العمل وهي صراع الدور، غموض الدور وعبء الدور باعتبارها أهم المصادر التي لها الأثر الكبير على الأفراد لأنها متعلقة بالوظيفة، إضافة إلى محدودية الوقت.

- **الحدود الزمانية:** أُنجزت الدراسة خلال السداسي الثاني من العام الدراسي 2013-2014.

- **الحدود المكانية:** حيث وقع اختيارنا على إجراء الدراسة على العاملين بمؤسسة مداجن عريب بعين بسام.

## منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي فيما يخص الجانب النظري من الدراسة، وذلك من خلال وصف وتحليل أبرز المفاهيم المتعلقة بالقيادة الإدارية ونظرياتها وأنماطها، وكذا وصف وتحليل ظاهرة ضغوط العمل من خلال التعرف على مختلف مسبباتها وآثارها على الفرد والمنظمة، واعتمدنا منهج دراسة الحالة كذلك من أجل إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني.

## أدوات الدراسة:

من أجل الحصول على المعلومات وتحليلها سواء من الجانب النظري أو التطبيقي فقد اعتمدنا على مجموعة من الأدوات العلمية وهي:

- **المسح المكتبي:** من خلال الإطلاع على المراجع والمصادر ذات الصلة بالموضوع الدراسة من كتب، دراسات سابقة، قواميس علمية ومواقع إلكترونية

- **الملاحظة:** من خلال ملاحظة كل التصرفات والسلوكيات على طبيعتها.

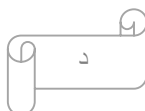
- **المقابلة:** من خلال إجراء مقابلات في المؤسسة بغرض جمع المعلومات تخص واقع المؤسسة وموضوع الدراسة.

- **الاستبيان:** يعتبر تقنية أساسية في بحثنا إذ أنه يعطي الحرية لكل فرد بالإجابة عن أسئلة الاستبيان بغرض الحصول على معلومات تخص موضوع دراستنا.

- ولتحليل الاستبيان استخدمنا البرنامج الإحصائي spss9.01 .

## المصطلحات المفتاحية:

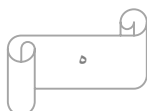
من أجل إزالة الغموض والالتباس في استخدام بعض المصطلحات المهمة في الدراسة قمنا بتحديدنا وتعريفها فيما يلي:



- **المنظمة:** هي عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الجزئية التي يعتمد عليها كل جزء منها على الآخر، وتتداخل العلاقات فيما بينها وبين البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف التي يسعى هذا النظام إليها.
- **القيادة:** هي إجراءات يؤثر بمقتضاها شخص على باقي أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محددة لها
- **القيادة الإدارية:** هي عملية تفاعل وتأثير المتبادل بين القائد والمرؤوسين تتم وفق موقف معين بغية تحقيق أهداف مشتركة.
- **المهارة:** هي القدرة على القيام بعمل من الأعمال بشكل يتسم بالدقة والسهولة والسيطرة فيما يبذله الفرد من جهد ووقت.
- **النمط:** هو السلوك السائد أو الأسلوب الذي يمارسه القائد في أغلب الأحيان ويميزه عن الآخرين
- **النمط القيادي:** النشاط الذي يمارسه القائد داخل التنظيم للتأثير في سلوك العاملين معه وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة.
- **الاتصال:** هو عملية تقاسم وتبادل الأفكار والمعلومات
- **التوجيه:** هو نشاط القائد المستمر والمتعلق بإرشاد المرؤوسين لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم.
- **ضغوط العمل:** هي حالة تنتج عن تفاعل بين الفرد وبيئة عمله، بحيث تضع الفرد أمام مطالب وعوائق وفرص.
- **الفاعلية:** هي مؤشر لمدى تحقيق الأهداف فهي تعبر عن القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة، إذ تشير إلى أداء الأعمال الصحيحة، وتعرف أيضا بالكفاءة.
- **الفعالية:** بلوغ الأهداف باستغلال الموارد المتاحة.
- **التحفيز:** هو عبارة عن عوامل خارجية تؤثر في سلوك الأفراد.
- **الدافعية:** هي عملية إثارة السلوك والإحتفاض به في حالة إستمرار.
- **النجاحة:** تعبر عن أداء الأعمال الصحيحة بالطريقة الصحيحة.
- **الرضا الوظيفي:** يستخدم لدلالة على مشاعر العاملين اتجاه العمل.
- **الولاء التنظيمي:** تشير إلى درجة تطابق العاملين مع المنظمة، ودرجة ارتباطهم بها.
- كما استخدمنا مصطلحات: أفراد، مرؤوسين، عمال ، مورد بشري والتي تحمل نفس المعنى.

## تقسيمات الدراسة:

- لدراسة الموضوع والتحقق من فرضيات الدراسة قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين واخر ثالث تطبيقي حيث تناولنا فيهم مايلي:
- تناولنا في الفصل الأول الأساس النظري للقيادة الإدارية، الذي قسم بدوره إلى ثلاث مباحث حاولنا من خلالها المرور بكل من مفهومها وعناصرها ووظائفها وكذا تمييزها عن باقي المفاهيم المتداخلة معها، ووصولاً إلى مختلف النظريات التي فسرتها والتي ظهرت عبر تطور دراسات القيادة الإدارية، وانتهاءً بالتطرق إلى مجموعة الأنماط التي تندرج ضمنها.



أما الفصل الثاني فقد خصصناه لمهية ضغوط العمل والذي ينقسم إلى ثلاث مباحث، والتي تطرقنا فيها إلى مفهوم ضغوط العمل من تعريف وأنواع وعناصر ومراحل، وكذلك ميزات هذه الظاهرة من خلال معرفة مختلف النظريات والمداحل التي فسرتها إضافة إلى مصادره وعلاقته ببعض المتغيرات الأخرى ومختلف الآثار والتأثير المترتبة عليه محاولينا في النهاية توضيح العلاقة بين ضغوط العمل والقيادة الإدارية.

فيما يخص الفصل الثالث التطبيقي فقد حاولنا من خلاله معرفة واقع التطبيق الفعلي للجانب النظري بمؤسسة مداجن عريب بعين بسام، والذي تضمن ثلاث مباحث حيث خصصنا الأول للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، أما الثاني فوضحنا من خلاله منهجية دراستنا، ليتم في آخر مبحث تحليل واختبار فرضيات الدراسة.



## تمهيد

في ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها، وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع علاقاتها الداخلية وتأثرها بالبيئة الخارجية الأمر الذي استدعى المنظمات إلى البحث المتواصل والاستمرار في إحداث التغيير والتطور ، وهذه المهمة لا تتحقق إلا في ظل الأخذ بنظم الإدارة الفعالة ومن هنا سلط الضوء على القيادة الإدارية كونها جوهر العملية الإدارية وأساس نجاحها، حيث تشكل القيادة محورا أساسيا ومهما ترتكز عليه مختلف المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وذلك من منطلق أنها توازن بين تحقيق أهداف المنظمة من جهة وأهداف الأفراد من جهة أخرى.

ومما لا شك فيه أن موضوع القيادة من المواضيع التي شغلت العالم منذ القدم ، هذا ما أدى إلى وجود العديد من الدراسات والبحوث في مجال القيادة وذلك من أجل مساعدة المديرين على لعب دور قيادي مؤثر في منظماتهم. وفي هذا الفصل سنعالج هذا الموضوع المهم ألا وهو القيادة الإدارية من خلال الإلمام بجميع جوانبها ومعرفة مختلف المداخل التي عملت على تفسيرها والأنماط التي تنطوي ضمنها، وبناءا على هذا سنقسم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- مفاهيم عامة حول القيادة الإدارية؛
- نظريات تفسير القيادة الإدارية؛
- أنماط القيادة الإدارية.

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة الإدارية

ترتبط القيادة الإدارية بتوجيه سلوك للأفراد في المنظمات الإدارية وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم وحاجاتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية، لذا لا بد من الإحاطة بجوانبها وعلى هذا الأساس سيتم التطرق في هذا المبحث إلى ما يلي:

- مفهوم القيادة الإدارية؛
- وظائف القيادة الإدارية،
- عناصر القيادة الإدارية؛
- تمييز القيادة الإدارية عن باقي المفاهيم الأخرى.

### المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

يعتبر مفهوم القيادة الإدارية مفهوماً واسعاً ومتشعباً لهذا يعاني من غياب مفهوم متفق عليه من أغلبية الباحثين، ونظراً لطبيعتها والدور الذي تلعبه في المنظمة، تنوعت زوايا دراستها وتعددت التعاريف التي طرحت في مسعى توضيحها لتؤكد في مجملها على ثقل وزن القيادة وأهميتها ولهذا سنتطرق لتعريف القيادة بشكل عام، ومن ثم القيادة الإدارية بشكل خاص قصد استخلاص تعريف شامل لها والوقوف على أهميتها.

### الفرع الأول: تعريف القيادة الإدارية

يمكن تعريف القيادة من خلال استعراض عدد من التعاريف التي قدمها بعض الباحثين و الممارسين الكبار في مجال الإدارة على اختلاف اتجاهاتهم، قصد الوصول إلى تحديد الخصائص العامة التي تميز مفهوم القيادة ولكن أولاً سنتطرق إلى مفهومها التقليدي، فنجد أن التعريف التقليدي للقيادة كان يركز على السلطة حيث عرفت أنها السلطة الشرعية داخل التنظيم، وهي التي تمكن القائد من توجيه الجهود أي أنها القدرة التي يتميز بها الفرد وبموجبها تكون له السلطة على المرؤوسين<sup>1</sup>.

وعرفت أيضاً على أنها النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف على الآخرين باستخدام سلطة رسمية<sup>2</sup>.

والملاحظ في هذين التعريفين أنها كانت محصورة في عنصر السلطة وهذه الأخيرة هي حق وقوة اتخاذ القرار، كما تعتبر وسيلة من وسائل الإقناع والطاعة في المنظمة، ولكنه بعد ظهور النظريات التقليدية في تفسير القيادة في أواخر القرن الثامن عشر تحول التفكير من كون القيادة أو تعريف القيادة محصور في عنصر السلطة إلى استناده على السمات والمهارات التي تتوفر في القائد .

1 المعهد التطويري للتنمية الموارد البشرية، القيادة لإدارية، دار معمورة للطباعة والنشر، العراق، 2011، ص 14

2 كين بلانشر، القائد الذي بداخلك، ترجمة مكتبة الجري، مكتبة الجري للنشر والتوزيع، السعودية، 2006، ص 205

حيث عرفها برنارد تشستر "B.Ichester" على أنها السمة التي تميز سلوك الفرد (القائد) وبواسطتها يوجه الأفراد وأنشطتهم وفق الجهود التنظيمية<sup>1</sup>.

أما جون أتزيوني "J.ETZIONI" فيعرف القيادة بأنها مهارة تستند على السمات الشخصية للقائد بحث القبول الطوعي لمروؤسيه في مجال واسع من المواضيع<sup>2</sup>.

ويرى أردواي تيد "ORDWAY TEAD" في كتابه "فن القيادة" أن القيادة مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم<sup>3</sup>.

ويعرفها "L.WOLMAN" بأنها مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً<sup>4</sup>.

هذه التعريفات أعطت اهتماماً كبيراً للدور الذي يمارسه سلوك القائد داخل الجماعة، وكذا تنظر للقيادة من خلال السمات والمهارات المتوفرة في القائد، إلا أنها أهملت عمليات التفاعل بين القائد ومروؤسيه والتي تنتج عنها هذه السلوكيات.

وبعد تطور العلوم السلوكية في خمسينيات القرن الماضي ظهر اتجاه آخر متناولاً القيادة على أنها سلوك خارجي يمكن ملاحظته.

حيث نجد همفيل "HAMPHIL" يعرف القيادة على أنها السلوك الذي يقوم به القائد لتوجيه نشاط الفرد و الجماعة نحو هدف مشترك<sup>5</sup>.

وعرفها "L.ALLEN" بأنه السلوك الذي يمارسه القائد ليجعل مروؤسيه يقومون بعمل فعال<sup>6</sup>.

كما عرفها "FIEDLER" بأنها عملية تحكمها أسس علمية بموجبها يمكن استخدام السلوك القيادي بغية توجيه الأفراد لتحقيق أهداف معينة<sup>7</sup>.

هذه التعاريف أبدت اهتماماً بالدور الذي يمارسه سلوك القائد داخل الجماعة وهذا ناتج عن التطور الذي شهدته العلوم السلوكية ، وهذا ما نتج عنه محاولات كثيرة لوصف وتصنيف سلوكيات القيادة وفقاً لعدد من الأبعاد أو الأنماط، إلا أنها اعتبرت القيادة كظاهرة ساكنة وأهملت التفاعل الحاصل بين القائد ومروؤسيه وكأن السلوك القيادي للقائد ثابت لا يتغير بتغير الظروف<sup>8</sup>، ونتج عن هذا الانتقاد قيام بعض الباحثين بالتركيز عن نتائج هذا السلوك وهو تأثير القائد على نشاط المرؤوسين.

1 محمد احمد فياض واخرون، مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص130

2 صالح حليج، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر،

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2004، ص21

3 المرجع نفسه، نفس الصفحة

4 المرجع نفسه، ص22

5 عامر عوض، السلوك التنظيمي، دار اسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص22

6 المرجع نفسه، ص23

7 المعهد التطوري للتنمية البشرية، مرجع سبق ذكره، ص15

8 صالح حليج، مرجع سبق ذكره، ص22

فوجد فريقين " R.GRIFFEN " يعرف القيادة على أنها: " استخدام التأثير غير القسري لتشكيل أهداف المنظمة والجماعة ودفع السلوك نحو إنجاز الأهداف التنظيمية ومساعدة الجماعة والمنظمة لتشكيل هويتها وثقافتها"<sup>1</sup>.  
 ووجد أن " TANNENBAUM " قد عرفها على أنها التأثير الشخصي المتداخل الذي يمارس في موقف معين"<sup>2</sup>.

أما الكاتب " رينيس ليكرت " فقد عرفها على أنها قدرة الفرد على التأثير في الآخرين وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.<sup>3</sup>  
 كما يعرفها " TERRY " أن القائد يعرض الطريق من خلال المثال الذي يقدمه ولا يدفع الأفراد وبدلاً من ذلك يجذبهم لذلك.<sup>4</sup>

وعرفت على أنها عملية التأثير في أفكار ومشاعر الآخرين لجعلهم يقبلون التوجيه والإرشاد والتحفيز ويدفعهم إلى حشد الجهود لتحقيق الأهداف المطلوبة.<sup>5</sup>

يظهر لنا من خلال التعاريف السابقة أن محور القيادة هو التأثير، وتظهر أهمية هذا التأثير في أنه يعتبر العمود الفقري لها، إلا أن هذه التعاريف لم تولي اهتماماً كافياً بكيفية حدوث هذا التأثير واهتمت بنتائجه وأغفلت عن حقيقة وجود تفاعل بين القائد والمرؤوسين، ومن هذا المنطلق فتح المجال لدراسة القيادة على أنها عملية تفاعلية تنتج عن عدة مواقف ومن هنا طرحت مجموعة من التعاريف للقيادة في إطار كونها عملية تفاعل بين القيادة والمرؤوسين.

فقد عرفها ريكارد إيتل " RICARD ETAL " أنها تفاعل لخصائص القائد الشخصية وخصائص المرؤوسين ضمن المواقف التي يمر بها الأفراد والجماعات بغية تحقيق الأهداف المشتركة<sup>6</sup>  
 وقد عرفها " STRAK وGRAY " على أنها عملية تفاعل بين القائد والمرؤوسين بغية إنجاز الأهداف التنظيمية المشتركة.<sup>7</sup>

ووجد أن " KEURTK CLARK " يعرفها على أنها مجموعة من الأنشطة يلاحظها الآخرون وتحدث في جماعة أو منظمة إذ تضم قائداً أو مجموعة من المرؤوسين تجمعهم أهدافاً مشتركة.<sup>8</sup>  
 كما عرفت على أنها القدرة على التأثير في الآخرين وتحفيزهم لتحقيق أهداف معينة.<sup>9</sup>  
 من خلال التعاريف السابقة للقيادة نتأكد من مدى اختلاف الباحثين في الاتفاق على تعريف موحد للقيادة، وهذا بسبب أنها في الأغلب تركز على أحد عناصر القيادة في تعريفها.

1 طارق عبد الحميد البدرى، أساسيات علم إدارة القيادة، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 149

2 عامر عوض، مرجع سبق ذكره، ص 23

3 حسن حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2010، ص 115

4 محمود أحمد فياض وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 14

5 المرجع نفسه، نفس الصفحة

6 صالح حليج، مرجع سبق ذكره، ص 22

7 المرجع نفسه، نفس الصفحة

8 المرجع نفسه، نفس الصفحة

9 محمد عبد المقصود، القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 77

ومن خلال تطرقنا له في التعاريف السابقة يمكن الوقوف على مجموعة من الخصائص المشتركة وعناصر القيادة وهي:

- وجود قائد له سمات ومهارات وقدرات علمية وعملية يؤثر من خلالها على المرؤوسين؛
  - قوة تأثير الفرد (القائد) على الجماعة؛
  - القيادة عملية تفاعلية ذات تأثير تبادلي بين القائد والمرؤوسين؛
  - وجود هدف مشترك يسعى كل من القائد (الفرد) والمرؤوسين (الجماعة) لتحقيقه.
- ومن هنا يمكن أن نستنتج تعريف شامل للقيادة الإدارية مفاده: "القيادة الإدارية عملية تفاعلية تعبر عن علاقة قائمة بين فرد وجماعة أو بالأحرى بين رئيس ومرؤوسين يستطيع من خلالها الرئيس التأثير بشكل مباشر على سلوك الأفراد الذين يعملون معه، قصد تحقيق هدف مشترك".

### الفرع الثاني: أهمية القيادة الإدارية

من خلال التعاريف التي تطرقنا لها سابقا اتضح لنا بأن القيادة الإدارية تنطوي على أهمية كبيرة في المنظمات سواء كانت كبيرة أو صغيرة ومهما كان النشاط الذي تمارسه.

حيث تعتبر القيادة في المنظمات عنصرا حيويا في ظل ازدهار نشاطات عمليات هذه المنظمات<sup>1</sup>. كما يتجده دور القيادة أساسا في عملية التوجيه، وذلك لما للقائد الإداري من تأثيرات على مجريات الأمور في التنظيم<sup>2</sup>.

وتتجلى أهمية القيادة أيضا في كونها تقوم بدور أساسي في كافة جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر فعالية، وهي تعمل كأداة محرّكة لها لتحقيق أهدافها، كما أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري<sup>3</sup>.

وبصفة عامة يمكن تلخيص أهمية القيادة الإدارية فيما يلي:<sup>4</sup>

- تمثل حلقة الوصل بين المرؤوسين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية؛
- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- السيطرة على المشكلات التنظيمية وحلها وحسم الصراعات والترجيح بين الأفراد؛
- تنمية الأفراد وتعبئتهم في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة؛

1 علي بن حمد بن سلمان النوشان، **ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرار**، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، السعودية، 2003، ص 43

2 محمد قاسم القريوتي، **مبادئ الإدارة**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2006، ص 264

3 سالم سليم القحطاني، **القيادة الإدارية (التحول نحو نموذج القيادة العالمية)**، دار العلوم للطباعة والنشر، الإمارات، 2001، ص 119، (بتصرف)

4 من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- احمد عبد المحسن عساف، **مهارات القيادة وصفات القائد**، (د د ن)، 2002، ص 12
- يحيى بن موسى الصنفي، **الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة**، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، الجامعة الافتراضية بالمملكة البريطانية، كلية إدارة الأعمال، إدارة تنفيذية، بريطانيا، 2011، ص 18، 19

- تمكين المنظمة من مواكبة التغيرات المحيطة بها وتوظيفها لصالحها إن أمكن ذلك؛
- تحسين المناخ التنظيمي وبناء جودة حياة عمل عالية بالمنظمة.

### المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية

انطلاقاً من التعاريف التي تطرقنا لها في المطلب الأول يتبين لنا أن القيادة الإدارية تشتمل على عناصر أساسية، وبما أن تحديد العناصر التي يتكون منها أي مفهوم تعتبر شرطاً أساسياً وضرورياً للتأكد من أن هذا المفهوم جامعاً لكل العناصر المكونة له سنتطرق في هذا المطلب إلى عناصر القيادة الإدارية.

#### الفرع الأول: القائد الإداري

يعتبر القائد الإداري أهم عنصر من عناصر القيادة لأنه صاحب القدرة على التأثير في المرؤوسين والمحفز لهم. حيث يعرف على أنه الشخص ذو كاريزما القادر على اتخاذ القرارات الصحيحة وإلهام الآخرين للوصول إلى الهدف المشترك وذلك من خلال القدرة على التواصل<sup>1</sup>.

كما عرف على أنه هو الشخص الذي يقود جماعة، أو الذي تنقاد له مجموعة من الناس بشكل طوعي<sup>2</sup>.

وقد عرف على أنه الشخص الذي يستطيع التأثير على سلوك العاملين في المنظمة لتحقيق هدف معين<sup>3</sup>.

من خلال هذه التعريفات المذكورة آنفاً يتبادر إلى أذهاننا السؤال الآتي: هل الإدارة موهبة أم قدرة مكتسبة أو بمعنى أوضح هل القائد يولد أم يصنع؟ وهذا السؤال الشائع حاول عدد من الباحثين الإجابة عنه، حيث أكد البعض بأن القيادة فن يمكن اكتسابه بالتعلم والممارسة حيث قال "وارن براك": "لم يولد أي إنسان قائداً، فالقيادة ليست مبرجة في الجينات الوراثية ولا يوجد إنسان مركب داخلياً كقائد، وأكد على هذا "PITER DRUKER" بقوله القيادة "يجب أن تتعلمها وباستطاعتك ذلك" مؤكداً بذلك على إمكانية تعلم الفرد وعلى كون شخصية القائد الفعال تبقى على أساس التعلم، وبالتالي باستطاعة كل فرد أن يكون قائداً

وأكد آخرون على فكرة أن القيادة فطرية وتمتلكها فئة معينة وقليل من الناس، حيث نجد "وراين بينسي" ومقولته المشهورة "لا تستطيع تعلم القيادة فالقيادة والحكمة شيئان لا يمكن تعلمهما"<sup>4</sup>.

ومن هنا نستنتج أن القائد هو الذي تقوم عليه القيادة الإدارية وهو مصدر ممارستها ولذلك يجب أن يكون متميزاً بمجموعة من المهارات يمكن تقسيمها إلى ما يلي:

#### أولاً: المهارات الشخصية

تتعلق المهارات الشخصية بذات القائد، فهي تعد كمقومات تأهيلية وركيزة أساسية لمختلف المهارات والمتطلبات القيادية التي تعزز من قدراته التأثيرية في الآخرين ونذكر منها:<sup>5</sup>

أ. الإنجاز: فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات.

1 اوليري الزبايت، قيادة الأعمال خطوة بخطوة، ترجمة أمين الأيوبي، أكاديميا للنشر والتوزيع، لبنان، 2001، ص8

2 محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص264

3 محمد عبد المقصود، مرجع سبق ذكره، ص77

4 خيري مصطفى كنانة، مدخل إلى إدارة الأعمال، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص124، (بتصرف)

5 غباين عمر محمود، القيادة الفعالة والقائد الفعال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، صص134، 135 (بتصرف).

- ب. امتلاك الشجاعة: وتتجلى في القدرة على تحمل المشاكل والضغوط والمخاطرة.
- ت. العمل بدافع الإبداع: وهو التميز بدوافع ذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا.
- ث. وعي القائد لذاته: فمن عرف ذاته حقق غايته.
- ج. استمرار الحماس: إن أغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما، فهم تمام كالشعلة التي لا تنطفئ أبدا لتبقى متقدة على الدوام.

- ح. التوفيق بين القيم: وذلك ما يسمح بصقل مقاييسه العالية للأخلاق الشخصية فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.
- خ. الثقة بالنفس والحزم والواقعية والهدوء.
- د. اللياقة وحسن التعامل والقدوة الحسنة.

### ثانيا: المهارات الفكرية

إن المهارات الفكرية هي عبارة عن قابليات ذهنية وعقلية التي تمكن القائد من تبصر أهداف المنظمة وتحديد سياستها وخططها، واستشراف مستقبلها برؤية ثابتة وقدرة عالية من الحدس القائم على إدراك معالم المستقبل، فالرؤية الواضحة والقدرة الفكرية تخلق مهارات عالية في معالجة المشاكل وتحديد الأهداف والخطط المستقبلية<sup>1</sup> فهي قدرة القائد على التفكير بطريقة موضوعية ومدى كفاءته في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتفنن في الحلول والتوصل إلى الأفكار الجديدة<sup>2</sup> وهي القدرة على التخطيط وتحليل المشكلات واستيعاب أبعادها والتصرف بحكمة.<sup>3</sup>

ومن بين المهارات الفكرية للقائد نجد:<sup>4</sup>

- مهارة تحليل المشكلات واتخاذ القرارات؛
- مهارة الرؤية والقدرة على التوقع؛
- مهارة القدرة على تحديد الأهداف؛
- مهارة امتلاك الحنكة والتي تسمح بالاستجابة للمشكلات بدل التجاوب معها.

### ثالثا: المهارات الفنية

وتتمثل في المهارات المتخصصة لفهم متطلبات العمل الذي يشرف عليه المدير والأسس العلمية والتطبيقية التي يستند إليها،<sup>5</sup> فهي المعرفة المتخصصة في مجال معين وتم اكتسابها بالتعليم والخبرة والتدريب.<sup>6</sup>

1 خضر كاضم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص301، (بتصرف)

2 قنديل سيد علاء محمد، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر، الأردن، 2010، ص89

3 المرجع نفسه، نفس الصفحة

4 في هذا الصدد عد إلى:

- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة، 2010، ص5

- قنديل سيد علاء محمد، مرجع سبق ذكره، ص90

5 المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المرجع أعلاه، ص5

6 قنديل سيد علاء محمد، المرجع أعلاه، ص68، 69

إذ أن امتلاك القائد لتلك المهارات من شأنه أن يدعم ثقة الآخرين بتوجيهاته وإرشاداته نحو إنجاز الأداء المطلوب<sup>1</sup>.

### رابعا: المهارات الإنسانية

وتتمثل هذه المهارات في قدرة القائد في التعامل مع الآخرين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المراد إنجازها<sup>2</sup>، حيث يحتاج القائد هذه المهارات في التعامل مع مرؤوسيه ورؤسائه في العمل، ولا شك بأن مهارات التعامل والتفاعل مع المرؤوسين ذات أهمية بالغة على كل المستويات فهي تبقي روح المعنوية للعاملين وتساهم في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لهم وتشجعهم على العمل والإنتاج وتحترم شخصية الآخرين لذلك يجب على القائد الإداري أن ينمي مهاراته الإنسانية.

ومن أهم المهارات الإنسانية للقائد نذكر مايلي:<sup>3</sup>

- مهارة الإقناع؛
  - مهارة التحفيز وتشجيع المرؤوسين؛
  - مهارة الاتصال والإصغاء؛
  - مهارة تنمية المساعدين؛
  - مهارة بناء العلاقات الإنسانية وهي قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم والاندماج معهم؛
  - تمثيل المرؤوسين والتعامل معهم؛
  - التقمص العاطفي؛
  - مهارة المشاركة في صنع القرار.
- وختاما يمكن القول أن القائد هو العضو الذي يؤثر تأثيرا إيجابيا على الآخرين ويملك مجموعة من الصفات والمهارات يستعملها في هذا التأثير.

ومن هنا لا يمكن أن يكون هناك قائد بدون وجود مجموعة من الأفراد المرؤوسين ليشكل بذلك العنصر الثاني لعملية القيادة في المنظمة.

### الفرع الثاني: المرؤوسين

بما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة يتباين أعضاؤها في مسؤولياتهم وحاجاتهم ودوافعهم، مما يترتب عليه حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة والفرد الذي يملك أكبر تأثير يصبح قائدا، وللجماعة أهمية كبيرة في القيادة إذ على القائد أن يراعي اهتماماتها إذا أراد أن يكسب طاعتها، كما أنها أحيانا تؤثر عليه ليقبل قراراتها ويحقق أهدافها<sup>4</sup>.

1 خضر كاظم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 302

2 المرجع نفسه، ص 301

3 قنديل سيد علاء، مرجع سبق ذكره، ص 68

4 صالح حليج، مرجع سبق ذكره، ص 25



فالمرووسين عنصر مهم في القيادة الإدارية فهم يشكلون البنية التركيبية لأي تنظيم ويمثلون الأفراد الذين يعملون بمعية القائد وضمن سلطته، إذ يتفاعلون فيما بينهم من ناحية ومع شخصية القائد من ناحية أخرى. إن وجود القائد والمرووسين في إطار تفاعلي أوجد حتمية اعتماد القائد على أساليب تأثيرية، يحدث من خلالها تغيرات إيجابية في سلوك المرؤوسين.

### الفرع الثالث: التأثير

إن عملية التأثير الإيجابي الذي يقوم به القائد نحو أفراد الجماعة بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه معين، والتأثير عملية مقصودة هادفة في القيادة، لذا فإن أي تأثير عشوائي لا يدخل ضمن عناصر القيادة<sup>1</sup>. وتتعدد وسائل التأثير التي يستخدمها القائد مع الجماعة ونذكر منها:

#### أولاً: مصادر التأثير الرسمية:

حيث نجد هنا أن القائد يستمد سلطته من منصبه، ونجد فيها:

- أ. **القوة الشرعية:** تعد من أهم الوسائل التي يستخدمها القائد في التأثير على المرؤوسين بحيث تسمح باتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لأداء العمل<sup>2</sup>؛
- ب. **قوة المكافأة:** تعتبر المكافأة عاملاً ما يدفع المرؤوسين إلى العمل بنشاط وحيوية، ويستطيع القائد عن طريق منح مرؤوسيه المكافآت المادية والمعنوية على أدائهم الجيد فيشبع حاجاتهم المادية، ويؤثر في ميولهم واتجاهاتهم بالشكل الذي يساعده على تحقيق أهداف الجماعة والمنظمة<sup>3</sup>؛
- ت. **قوة الإكراه:** يعتمد من خلالها القائد وسائل الضغط والتهديد والعقاب ليحقق خضوع المرؤوسين لتوجيهاته ومطالبه، وقد أثبت التنفيذ الفعلي فعاليتها، فخوف المرؤوسين من الآثار السلبية التي قد تصيبهم تتجاوز الخوف من الحرمان من المكافآت، وتسمى أو تعرف أيضاً بالقوة القسرية<sup>4</sup>.

#### ثانياً: مصادر التأثير الشخصية:

وهذه المصادر ليست متعلقة بالمنصب بل متعلقة بشخصية القائد والقدرة الذاتية له على التأثير وأبرز أشكالها:

- أ. **قوة التخصص:** عندما يمتلك الشخص خبرة في مجال التخصص لا يمتلكها<sup>5</sup>، حيث يستمد القائد قوته من ما يتمتع به من معرفة وخبرة في تأدية المهام، فيمكنه أن يؤثر على المرؤوسين من خلال قدرته على منح الخيارات والتوجيهات إضافة إلى حل المشاكل في الوقت المناسب، وهذا من جهته يعزز نفوذ القائد على المرؤوسين ويدعم الثقة بينهم<sup>6</sup>.

1 طلال عبد الملك شريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل

شهادة الماجستير في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، السعودية، 2004، ص47

2 قنديل سيد علاء، مرجع سبق ذكره، ص20، (بتصرف)

3 صالح حليج، مرجع سبق ذكره، ص25

4 قنديل سيد علاء، المرجع أعلاه، ص21، (بتصرف)

5 محمد أحمد فياض وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص115

6 محمود حسن الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار حامد، الأردن، 2012، ص288، (بتصرف)

ب. **قوة الإعجاب:** ويحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب مرؤوسيه ببعض صفاته الشخصية بحيث تربطهم وتشدهم إليه لتوفر نوع من النكهة والجاذبية في شخصية القائد<sup>1</sup>.

ت. **القوة المرجعية:** يقصد بها قوة القائد على التأثير في سلوك المرؤوسين من خلال مقوماته الشخصية وإعجاب المرؤوسين بشخصيته<sup>2</sup>.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أنه في مقدور القائد أن تكون له أكبر قدرة تأثيرية على مرؤوسيه إذا استطاع ممارسة هذه الوسائل والأساليب، ولكن يجب عليه أن يضع التوليفة المناسبة من الوسائل التي توافق المواقف ليحقق من خلالها الفعالية.

### الفرع الرابع: الموقف أو الظرف:

يعتبر الموقف عنصراً أساسياً في القيادة، وهو يمثل الظروف التي تمر بها الجماعة سواء داخل المنظمة أو في البيئة الخارجية<sup>3</sup>، ويتحدد الموقف بالعناصر التالية<sup>4</sup>:

**أولاً: ظروف المنظمة:** من الطبيعي أن تتفاوت مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات نتيجة لتفاوت أحجام الوحدات التنظيمية، ونوع نشاطها ومدى تمركزها الجغرافي، إضافة إلى المناخ الإداري السائد الذي يقصد به مختلف الأنماط السلوكية والممارسات الإدارية بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات.

**ثانياً: جماعة العمل:** والمقصود هنا بجماعة العمل طبيعة المرؤوسين ومدى كفاءتهم ومدى ثقة القائد بهمؤلاء المرؤوسين.

**ثالثاً: طبيعة المشكل:** إن طبيعة المشكلة المراد حلها تضع قيوداً على مدى قدرة القائد لتفويض السلطة للمرؤوسين.

**رابعاً: القيد الزمني:** إن هناك مشاكل تتطلب اتخاذ قرار سريع وحاسم وهناك مواقف أخرى يمكن تأجيلها.

من هنا يتضح أن القائد يتعامل مع مرؤوسيه في ظل مواقف تتسم بظروف ومشكلات خاصة، كما تتوفر على فرص معينة وذلك بغية تحقيق أهداف محددة.

### الفرع الخامس: الهدف

من المعروف أن الأهداف في المنظمات تتعدد وتباين، فهناك أهداف خاصة بالقائد وأخرى خاصة بأفراد التنظيم، وثالثة خاصة بالجماعة، ومن النادر أن تكون هذه الأهداف واحدة، وتبرز صعوبة توافر هذا العنصر في القيادة عندما تتعارض أهداف القائد مع أهداف المرؤوسين ليلجأ القائد حينها إلى تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب ويعيد ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه، ويتم تحقيق الأهداف عادة من خلال تسخير جهود القائد

1 علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2008، ص 160

2 نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر، الأردن، 2011، ص 117، (بتصرف)

3 صالح حليج، مرجع سبق ذكره، ص 26

4 عادل حسن، علي شريف، محمد فريد الصحن، التنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، 2011، ص 328، 329، (بتصرف)

لإشباع حاجات الأفراد والجماعة، وعندما يستطيع القائد أن يستميل الجماعة ويحقق رغباتها في الانقياد له لقناعتها بأنه سيعمل على زيادة إشباع حاجاتها وتحقيق أهدافها<sup>1</sup>.

من ما سبق يمكن أن نستنتج أن القيادة تتضمن مجموعة من العناصر وهذا ما يجعلها سيرورة معقدة ، حيث تقوم هذه العناصر بالعمل على الوصول لتحقيق مجموعة من الوظائف.

### المطلب الثالث: وظائف القيادة الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية الفن والعلم الذي من خلالها يتم توجيه المرؤوسين والتأثير فيهم من طرف القائد وذلك من خلال مجموعة من الوظائف، والتي ينقسم إلى رسمية وأخرى غير رسمية وهذا ما سنتطرق له فيما يلي:

#### الفرع الأول: الوظائف الرسمية التنظيمية

وهي مجموعة الوظائف التي تتعلق بالتنظيم الإداري والتي تسمح بتسيير الأمور بانضباط وجدية في المنظمة وتفعيل أدائها وأبرز هذه المهام ما يلي:

##### أولاً: التخطيط

وهو أولاً الوظائف القيادية حيث تتضمن رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، وتوضيح السياسات والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف<sup>2</sup>.

##### ثانياً: التنظيم

تعني وظيفة التنظيم تقييم العمل والمسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات، ومعنى ذلك أنه لا بد على القائد أن يضمن للمرؤوسين طموحاتهم وأن يحتم آرائهم، وذلك بما يسمح بدفعهم للعمل بحماس وقناعة<sup>3</sup>.

##### ثالثاً: التنسيق

و تتمثل وظيفة القائد هنا في التنسيق بين أطراف العمل وتوجيههم للمسير باتجاه هدف المنظمة من أجل تحقيقه وحثهم على الأداء بكفاءة وفعالية عاليتين، كما عليه أن يعمل دائماً على خلق روح الفريق المتكامل<sup>4</sup>.

##### رابعاً: المتابعة والإشراف

وهذه الوظيفة تتضمن دراسة الظروف المحيطة بالعمل والإشراف على سير العمل والتأكد من صحته، حيث تتعلق المتابعة بقياس النتائج التي تم تحقيقها ومقارنتها بالأهداف لذا فهي تعد أداة للتصحيح والتطوير، أما عملية الإشراف فتتطوي على إرشاد المرؤوسين وإصدار التعليمات والأوامر لهم لتوظيف طاقاتهم بكفاءة وفعالية<sup>5</sup>.

1 طلال عبد الملك شريف، مرجع سبق ذكره، ص47، (بتصرف)

2 عمر محمود غباين، مرجع سبق ذكره، ص141، (بتصرف)

3 خيري مصطفى كنانة، مرجع سبق ذكره، ص132، (بتصرف)

4 عمر محمود غباين، المرجع أعلاه ، ص142

5 حسن حريم، مرجع سبق ذكره، ص21، (بتصرف)

**خامسا: إدارة الوقت وتنظيمه**

تعد إدارة الوقت من الوظائف المهمة في القيادة حيث أن القائد الذي لا يستطيع إدارة وقته وتنظيمه لا يستطيع إدارة شيء، وإدارة الوقت يعني استخدام الوقت بكفاءة مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف وذلك عن طريق تحديد الأولويات وإنجاز أهم الأعمال إضافة إلى أن هذه الوظيفة هي الداعم الأساسي لتفادي إهدار الوقت في غير صالح المنظمة<sup>1</sup>.

**سادسا: إدارة المعلومات**

إن المعلومات هي تجميع وتحليل واختيار البيانات التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، لذا لا بد على القائد أن ينظم ويخطط للعمليات اللازمة لتوفير المعلومات الملائمة في الوقت المناسب وللأفراد المناسبين، لهذا فإنه ليس من المبالغ القول أن نجاح أي منظمة مرهون بمدى قدرتها على استثمار البيانات والمعلومات سواء كانت داخلية أم خارجية<sup>2</sup>.

**سابعا: تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية و الأفقية**

وذلك من أجل نقل المعلومات والأفكار والقرارات والاطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته<sup>3</sup>.

**ثامنا: تحليل المشكلات واتخاذ القرارات**

تعد هذه الوظيفة من الوظائف المهمة التي يقوم بها القائد الإداري وذلك من أجل تحديد ما يجب عمله تجاه مشكلة ما قد تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها، ولذا لا بد على القائد اتخاذ منهاج منظما في تحليل وحل المشاكل عن طريق مجموعة من المهارات التي يتوفر عليها مثل الخبرة والقدرة على التصوير والمزج بين الموضوعية والشخصية<sup>4</sup>.

**الفرع الثاني: الوظائف غير رسمية**

إن هذه الوظائف لا تتسم بالرسمية فهي تعتمد بشكل كبير على شخصية القائد وأسلوبه في التعامل مع المرؤوسين، حيث لها دور كبير في تحقيق أهداف المنظمة وتماسك أفرادها وتطويرهم ومنها:

**أولا: الاهتمام بالجماعات غير رسمية**

حيث يتوجب على القادة الاهتمام بهذه الجماعات وإقامة اتصالات جيدة معها وذلك من أجل الاقتراب منهم والتعرف على احتياجاتهم والتعرف على أفكارهم وذلك من أجل تذليل الصعوبات وحل المشكلات<sup>5</sup>.

**ثانيا: الاتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة**

من خلال هذه الاتصالات يقوم القائد بكسر الحواجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل وغير الرسمي الذي يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة، وبذلك يحتويهم نفسيا وفكريا، فيحول دون الانقسامات والاضطرابات وبهذا يكون قد ضمن الوحدة والتفاهم وتوفير المناخ الملائم للعمل الذي يحقق النجاح للجميع<sup>6</sup>.

1 علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 84، 85، (بتصرف)

2 المرجع نفسه، ص 91، 92

3 عمر محمود غباين، مرجع سبق ذكره، ص 142

4 علاء محمد سيد قنديل، المرجع أعلاه، ص 90، 91، (بتصرف)

5 عمر محمود غباين، المرجع أعلاه، ص 143، (بتصرف)

6 المرجع نفسه، نفس الصفحة، (بتصرف)

## ثالثاً: المشاركة

تعتبر المشاركة أبرز عوامل نجاح القيادة، إذ تتمثل القيادة المشاركة في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد ومرؤوسيه واحتوائهم عاطفياً وتحسيسهم بأهميتهم، وبهذا يمنع وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المنظمة، وعلى هذا يجب أن يفعل هذا العنصر من طرف القائد نظراً لأهميته<sup>1</sup>.

## رابعاً: الحفاظ على قيم وأخلاقيات المنظمة:

يجب على القائد الاهتمام بالقيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل و غيرها من الأخلاق النبيلة وذلك لضمان اتصاف أفراد المنظمة بهذه الأخلاق وعدم استغلال مناصبهم لمصالحهم الشخصية<sup>2</sup>.

## خامساً: إدارة ضغوط العمل

إن العديد من الأفراد العاملين في المنظمات يعانون من الإجهاد النفسي والشعور بالإرهاق والضغط، وغيرها من الظواهر التي تؤثر على الأفراد ومن ثم على المنظمات، الأمر الذي يحتم على القائد التعرف على طبيعة الضغوط التي يتعرض لها الأفراد ومسبباتها والنتائج المترتبة عنها وكيفية إدارتها وذلك من أجل تفاديها ومعالجتها<sup>3</sup>.

## المطلب الرابع: التمييز بين القيادة وبعض المفاهيم:

بعد التطرق وتحديد العناصر التي ينطوي عليها مفهوم القيادة الإدارية ومختلف ركائزها الأساسية، يظهر لنا ضرورة أن نجعل هذا التعريف مانعاً لدخول مفاهيم أو عناصر أخرى فيه، ومن أبرز المفاهيم المتداخلة مع القيادة نجد الإدارة والرئاسة لذا سنقوم بالتمييز بينهما وبين القيادة.

## الفرع الأول: التمييز بين القيادة والإدارة:

لقد تزايد النقاش حول الفرق بين القيادة والإدارة وهل أن جميع المديرين يجب أن يكونوا قادة؟ حيث أن القيادة لقيت اهتماماً كبيراً من جانب علماء الإدارة لدرجة أنه أصبح لها ميدانها الخاص والغني بالأبحاث والنظريات، وهو ما يطرح إشكالية العلاقة بين القيادة والإدارة، وللإجابة على هذه الإشكالية نقوم أولاً بتعريف الإدارة لتسهيل عملية التمييز بينها وبين القيادة.

حيث يعرفها "أرنست ديل ARNEST DALE" بأنها تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين<sup>4</sup>.

معين<sup>4</sup>.

وعرفت على أنها علم استخدام الأفراد والموارد في الإنجاز الاقتصادي والفعال لمهمة ما<sup>5</sup>.

كما عرفها كل من " R.PRESTHUS و T.PFIFNER " بأنها " تنظيم وتوجيه الموارد الإنسانية والمادية

لتحقيق الأهداف المرغوبة"<sup>6</sup>.

1 خيري مصطفى كنانة، مرجع سبق ذكره، ص134، (بتصرف)

2 المرجع نفسه، نفس الصفحة، (بتصرف)

3 علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص87، (بتصرف)

4 طارق عبد الحميد البدري، مرجع سبق ذكره، ص147

5 طشوش هايل عبد المولى، أساسيات في القيادة والإدارة، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص53

6 صالح حليج، مرجع سبق ذكره، ص28

والملاحظ من هذه التعريفات أن الإدارة هي نشاط لتوجيه كل من الموارد المادية و البشرية والتنظيمية لتحقيق الأهداف المرغوبة والمسطرة للمنظمة.

من خلال تعريف الإدارة نلمس وجود لبس بينه وبين تعريف القيادة حيث أنه كلاهما يعتبران نشاط موجه لتحقيق أهداف معينة، هذا ما أثار الجدل القائم حول هذين المفهومين إذ هناك من يعتقد أن القيادة جزء من الإدارة وهناك من يعتقد أن القيادة والإدارة مفهومان متكاملان وهناك من يرى أن القيادة والإدارة مختلفين تماما رغم وجود تشابه بينهما في بعض النواحي، ولهذا سنتناول هذه الآراء بشيء من التحليل والمناقشة قصد الوصول إلى استخراج علاقة تربط القيادة بالإدارة.

### أولاً: القيادة جزء من الإدارة

أصحاب هذا الرأي يقولون أن المدير أينما كان موقعه في المنظمة هو أيضا قائدا، وأن وظيفة القيادة هي واحدة من مسؤوليات وواجبات المدير فإلى جانب وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والتنسيق يقوم المدير بوظيفة التوجيه وهي تعني إصدار الإرشادات والتوجيهات للأفراد الذين يعملون معه<sup>1</sup>.

حيث يرى "ولمان WILMEN" أن علاقة القيادة بالإدارة هي علاقة العام (الإدارة) بالخاص (القيادة) أو علاقة الكل (الإدارة) بأحد أجزائه (القيادة)<sup>2</sup>.

كما يفترض هذا الرأي بأن القيادة هي إحدى الكفاءات التي يجب أن تتوفر لدى المدير إلى جانب مجموعة من الكفاءات الأخرى لكي تكون الإدارة فعالة<sup>3</sup>.

### ثانياً: القيادة والإدارة متكاملين:

حيث يرى أصحاب هذا الرأي أن الإدارة تعتمد على مهارات علمية مثل التخطيط، إعداد الموازنات، إجراءات الرقابة واتخاذ القرارات، أما القيادة فتقوم على التخيل والرؤية والتبصر لما يمكن أن تكون عليه المنظمة وتتطلب تشجيع التعاون بروح الفريق وتحفيز الأفراد باستخدام الإثارة والإقناع<sup>4</sup>، وفي هذا الإطار أكد "DAFT" على أن القيادة ليست إدارة والإدارة ليست قيادة ولكن إذا اجتمعت القيادة والإدارة في شخص واحد لا شك أنه سيكون شخصا ناجحا وسيعمل على قيادة منظمته إلى بر الأمان<sup>5</sup>.

### ثالثاً: القيادة والإدارة مفهومان متداخلان

يرى أصحاب هذا الرأي أن القيادة والإدارة مختلفان ولكن يوجد تشابه جزئي وتداخل بينهما، ففي حين تستمد إدارة قوة التأثير من مصادر رسمية فإن القيادة تعتمد على مصادر رسمية وغير رسمية كما أن كل منهما تهتم بتحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال تعبئة الموارد وتحفيز الأفراد ولكن الأفراد تختلف<sup>6</sup>.

1 طاهر كاللدة، القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص31، (بتصرف)

2 نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار زاهر للنشر والتوزيع، الأردن، 1992، ص49

3 مدحت أبو نصر محمد، قادة المستقبل (القيادة المتميزة الجديدة)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص78

4 صالح حليج، مرجع سبق ذكره، ص30

5 طشطوش هايل عبد المولى، مرجع سبق ذكره، ص25

6 مدحت أبو نصر محمد، مرجع سبق ذكره، ص79

حيث نجد في هذا الإطار إلا وهو التفريق بين مصطلحي القيادة والإدارة.

اتجه العديد من الباحثين في هذا المجال إلى تحديد الفروقات بينهما وتحديد جملة من الفروقات التي تفصل هذين المصطلحين عن بعضهما، ومن هنا ارتأينا أن نوضح أهمها في الجدول رقم (01).<sup>1</sup>

### الجدول رقم (01): الفرق بين الإدارة والقيادة

الإدارة	القيادة
- التركيز على الكفاءة	- التركيز على الفاعلية (تحقيق الأهداف)
- الإدارة مخصصة للتفكير بالأشياء	- القيادة مخصصة للعنصر البشري
- تغيير الإجراءات والأدوات	- تغيير الافتراضات والمعتقدات وقواعد العمل
- قد تكون الطاعة ناتجة عن الخوف لأن المدير جاء نتيجة تسلسله الوظيفي لهذا المنصب ولم يكن نتيجة اقتناع الأتباع	- الرضا التام من قبل الأتباع عن القيادة لأنهم مقتنعين بما لقدرتها على التأثير عليهم بطريقة مقبولة وحسنة
- تعيش في إطار الثقافات	- تخلق الثقافات وتغيرها
- يعرف كيف يتم العمل ويؤنب الآخرين على الفشل	- يوضح كيف يتم العمل ويصلح الفشل
- يقول أنا	- يقول نحن
- أقرب إلى العلم	- أقرب إلى الفن
- وظيفة رسمية	- نشاط ومسؤولية

المصدر: من إعداد الطالبة.

من خلال الجدول أعلاه يمكن القول بأن القيادة والإدارة مصطلحان مختلفان عن بعضهما، ولكن هذا لا يمنع من وجود تداخل وتكامل بينهما، كما اجتماعهما لدى القائد سيؤدي بالمنظمة إلى ما هو أحسن أمر حتمي.

### الفرع الثاني: القيادة والرئاسة:

قبل التعرف على أهم نقاط الاختلاف الموجودة بين القيادة والرئاسة والوقوف عليها يجب أولاً التطرق إلى مفهوم الرئاسة الذي من شأنه أن يوضح لنا مدى الاختلاف الموجود بين هذا المصطلح وبين مصطلح القيادة.

<sup>1</sup> في هذا الصدد عد إلى:

- طشطوس هايل عبد المولى، مرجع سبق ذكره، ص 54.
- أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن 21، (دندن)، مصر، 2001، ص 126.
- نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 35، 36.

حيث تعرف الرئاسة على أنها: "الصلاحية الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر للمرؤوسين لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف المحددة، والرئيس هو الشخص الذي يشغل مركزا رئاسيا في تنظيم رسمي و يكون مسؤولا عن مجموعة من الأشخاص ويملك سلطة رسمية تجاههم"<sup>1</sup>

ويتجلى من خلال التعريف أن الرئيس يقود الجماعة من خلال السلطة والصلاحيات الممنوحة له بحكم منصبه، فهو يستمد سلطته من قوة خارجية عن الجماعة (بواسطة التعيين مثلا) فالأفراد يطيعون الأوامر ليس بالضرورة عن اقتناع بل قد يكونوا مكرهين، أما القائد فهو شخص يقود الجماعة عن طريق قدرته على التأثير والإقناع معتمدا على أسلوبه في إثارة الحماس لدى الآخرين وليس بحكم مركزه، ومن هنا تتجلى أهم الفروقات بين القيادة والرئاسة والتي سنوردها في الجدول رقم (02).<sup>2</sup>

### الجدول رقم (02): الفرق بين القيادة والرئاسة

القيادة	الرئاسة
- سلطة القائد تنبع من أفراد الجماعة نتيجة لتقبلهم له ورغبتهم الطوعية في قيادته.	- سلطة الرئيس تنبع من قوى خارج الجماعة تتمثل في اللوائح والنظم المنظمة التي يعمل في إطارها الرئيس.
- القائد مقيد يتقبل الجماعة له واستعدادها لاتباعه عن قناعة وتأثر تتضمن قدرة كبيرة من المرونة.	- لديه حرية أكبر في ممارسة السيطرة بحكم سلطته.
- القائد يعتمد على الثقة.	- نشاطها روتيني.
- القائد يعمل على التطوير والتحسين.	- الرئيس يعتمد على الضبط والرقابة.
- القائد يهيمه تحقيق أهداف العاملين مثلما يهيمه تحقيق أهداف العمل.	- الرئيس يحافظ على الوضع الراهن ويصونه.
- في ظل القيادة يشعر المرؤوسين بارتفاع الروح المعنوية نتيجة اهتمام القائد بهم.	- الرئيس يطغى اهتمامه بأهداف العمل على أهداف العاملين التي تعتبر بالنسبة له ثانوية.
	- الرئيس يقل اهتمامه بالجانب الانساني للمرؤوسين ومن ثم تنخفض لديهم الروح المعنوية.

المصدر: من إعداد الطالبة.

ومن الجدول يتبين لنا أن الرئيس يمارس نشاطا روتينيا محدد لا يستطيع الخروج عنه بينما القائد فيتميز بقدر عال من المرونة والحرية لممارسة التأثير والإقناع قصد تحفيز الأفراد وتغيير الأوضاع، أي أنه شخص يتميز بكونه مبدع وملهم، لذلك له أهمية وفاعلية في المنظمات.

1 ظاهر كلالدة، مرجع سبق ذكره، ص 24

2 في هذا الصدد عد إلى:

- طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، مصر 1993، ص 34.

- طلال عبد الملك شريف، مرجع سبق ذكره ص 52.



## المبحث الثاني: نظريات تفسير القيادة الإدارية.

يعد تطور الفكر الإداري مساهما أساسيا في تطور نظريات القيادة التي بدورها حاولت تحديد أهداف القيادة، وخصائص وأعمال القائد الناجح، وقد مرت نظريات القيادة بتطورات كثيرة تزامنا والتطورات العامة في الفكر الإداري، حيث بدأت مساهمات الباحثين والمفكرين والكتاب في نظريات القيادة مع بداية ظهور الفكر الإداري وتعدد العملية الإدارية، وهذا ما أفرز عددا كبيرا من النظريات المتباينة التي تحاول تفسير القيادة الإدارية الناجحة والفعالة، حيث ظهرت الدراسات والبحوث، وتفاوتت من حيث نوع وكم المتغيرات التي افترضت هذه النظريات تأثيرها على فعالية ونجاح القيادة الإدارية في المنظمة، وعلى هذا الأساس وقصد استعراض ما جاءت به نظريات القيادة سنتطرق في هذا المبحث إلى:

- النظريات التقليدية؛
- النظريات السلوكية؛
- النظريات الموقفية؛
- الاتجاهات الحديثة في النظريات القيادية.

### المطلب الأول: النظريات التقليدية.

يعتبر موضوع القيادة والقائد وكيفية ظهوره نقطة محورية للبحث في مجال إدارة الأعمال وكذا السمات التي يتمتع بها القائد، حيث ظهرت هذه النظريات مفترضا أن القيادة تقوم على مجموعة من الخصائص يتمتع بها فرد معين وأن من يمتلك هذه الحضارة تكون له القدرة على القيادة، وإن أولى هذه النظريات مثلت مدخلا تقليديا لدراسة ظاهرة القيادة بوصفها ظاهرة اجتماعية وإنسانية نجد لها تفسيراً بدراسة سيرة القادة العظام وخصائصهم الشخصية.

### الفرع الأول: نظرية الرجل العظيم

سادت نظرية الرجل العظيم الفكر الإداري في مجال القيادة في أواخر القرن الثامن عشر ميلادي<sup>1</sup> والتي كانت تعتقد أن القيادة هي مجموعة من الخصائص الموروثة للفرد يولد بها، أي أن القادة يولدون قادة لديهم مجموعة من الميزات والخصائص المرغوبة، حيث أن الأفراد دائما ما يتبعون ذلك الفرد الذي يحمل هذه الصفات<sup>2</sup>.

وقد تركزت هذه النظرية حول المعايير التي تصنع القيادة الناجحة انطلاقا من تأثر أنصارها بأسطورة القائد البطل التي تربط النجاح في القيادة بوجود قوة خارقة يهبها الله للقائد،<sup>3</sup> وأن هناك أفرادا يولدون عظماء ولذلك فهم أحق بالقيادة، ولا شك أن الأفكار والتصورات التي ارتكزت عليها نظرية الرجل العظيم تعود إلى تراث الحضارات القديمة التي كانت تميز بين البشر في ضوء انتماءاتهم الطبقية وتعد انعكاسا للظروف السياسية والاجتماعية والثقافية التي شهدتها المجتمعات الغربية عبرت طورها التاريخي، وأنها تركت تأثيرا واضحا على تفكير بعض الباحثين الذين صاغوا على منوالها بعض نظرياتهم العلمية ومن هنا وصفت هذه النظرية على أنها الأب الشرعي لكل تفكير في موضوع القيادة<sup>4</sup>.

1 طلال عبد الملك شريف، مرجع سبق ذكره، ص 57

2 عادل سرحان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 317

3 نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 302

4 طلال عبد الملك شريف، المرجع أعلاه، ص 58

كما يعتبر فرنسيس جالتون من أكبر الدعاة لهذه النظرية حيث أكد على الدور الجوهرى للوراثة في بروز القيادة، فهم يشيع بروزهم في أسر معينة<sup>1</sup>.

إن هذه النظرية لا تقوم على أساس علمي ولا شواهد تجريبية وتنافي الحقائق التاريخية لذلك وجهت لها عدة انتقادات أبرزها:<sup>2</sup>

- القول بوراثية القيادة لا سبيل للتثبت منه، كما أن الواقع لا يدعمه، حيث أنه لا يمكن القول أن القيادة خصائص وراثية محضة توهب للبعض وتحجب عن بعض إلا إذا تحدثنا عن الأنبياء أما العامة من الناس قد يطوروا مهاراتهم القيادية من خلال التجارب والدراسة والاطلاع؛
- يؤخذ عليها أنها تدرس القادة بعد أن يصبحوا قادة، ولكنها لا تقدم المنهج الذي نستطيع به أن نتنبأ بمن سيصبح قائدا، مما لا يجعل لها أي فائدة علمية؛
- إن القائد بمفهوم هذه النظرية " يولد ولا يصنع " فإن سلمنا بوجهة النظر هذه فإنه لا لزوم لتأهيل وإعداد القيادات الإدارية في المعاهد فتبني هذا المنطق يجعل برامج تنمية وتدريب القادة بدون جدوى، فلا أمل أن يتحول غير القادة إلى قادة بالتعلم، وهذا يخالف الواقع لأن التعلم يصقل المهارات وينقل الفرد إلى مستويات أعلى؛
- وعلى الرغم من كل هذه الانتقادات وكما ذكرنا سابقا بأن هذه النظرية تعد الأب الشرعي للفكر القيادي وقد أفسحت المجال أمام منهج يعد أكثر واقعية في دراسة القيادة ألا وهو نظرية السمات.

### الفرع الثاني: نظرية السمات

لقد جاءت نظرية السمات لتكمل النظرية السابقة (نظرية الرجل العظيم) في إطار المدخل التقليدي للقيادة، وقد ظهرت هذه النظرية مع بداية الحرب العالمية الثانية واستمرت عقدا من الزمن. حيث تقوم هذه النظرية على افتراض وجود صفات وسمات معينة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة، وأن هذه السمات يمكن اكتسابها وليست بالضرورة وراثية، وتنطلق هذه النظرية من المسلمة القائلة بأن سمات الشخصية تؤثر في السلوك وأن القادة يتصرفون بشكل مختلف عن غيرهم من الأفراد بسبب ما لديهم من صفات شخصية تميزهم عن غيرهم<sup>3</sup>.

وفي إطار هذه النظرية تم دراسة خصائص مجموعة كبيرة من المدراء والقادة الناجحين لمعرفة الصفات والخصائص التي يمكن اعتبارها ضرورية ومحددة لنجاح القائد، إلا أن هذه الصفات والسمات التي تم التوصل إليها عرفت اختلافا كبيرا من حيث الطبيعة والعدد، حيث نجد بعض الباحثين يذكر أن من أهم هذه السمات هي: " الشعور العالي بالمسؤولية، درجة الذكاء العالية، التصرف الحالم في المواقف الحرجة، الاستقامة، الأمانة، الإلمام بالمعرفة الجيدة، الاندفاع العالي، الثقة بالنفس، القدرة على فهم المعلومات والتفكير الإبداعي والأصالة... وغيرها" نعم يمكن اعتبار هذه الصفات ضرورية

1 أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، مصر، 1996، ص16

2 من إعداد الطالبة بالاعتماد على :

- طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص58، 59

- علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص164

3 طلال عبد الملك شريف، مرجع سبق ذكره، ص58

لنجاح لكنها غير كافية لتفسير ظاهرة القيادة، وفي مراحل متأخرة حدد البعض الآخر من الباحثين سمات ضرورية للقيادة إذ ترتبط بجوانب السلوك والقدرة على العمل مع الآخرين وامتلاك مهارات الاتصال والتواصل بحيث يستطيع إثارة حماس الآخرين ويعطي القدوة الحسنة للآخرين وتأتي هذه في إطار كون القائد ذو بصيرة ورؤية وأصاله واستقلالية في التفكير<sup>1</sup>.

ولتقييم هذه النظرية فإنه يمكن القول إنها كانت مدخلا لدراسة شخصية القائد و سماته كما توصلت إلى قوائم متعددة من السمات وأيضا إيجاد وسيلة لقياس مدى تمتع المدراء والقيادة بهذه السمات واستعدادهم لاستخدامها في العمل، وبالمقابل فإن من أهم ما أخذ عليها ما يلي<sup>2</sup>:

- هذه النظرية لم تعط تفسيراً مقبولاً لعدم استطاعة من يمتلكون هذه الصفات أن يصبحوا قادة ناجحين ومعروفين في حين برز آخرون يتمتعون بخصائص أو سمات أقل؛
- فشلت نظرية السمات في إثبات وجود علاقة بين سمات الشخصية والقيادة، كما أنها لم تتفق على قائمة محددة من السمات التي يتميز بها القادة عن غير القادة؛
- كما يؤخذ عليها عدم واقعتها وإغفالها الطبيعة الموقفية للقيادة، وأن القيادة الإدارية تتوقف على العديد من العوامل وعلى ما بينها من ارتباطات وتفاعلات.

### المطلب الثاني: النظريات السلوكية:

بسبب عجز النظريات التقليدية في تقديم شرح واضح لفعالية القيادة، ومع ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة، ما أدى إلى ظهور منحى جديد في خمسينات وستينات القرن العشرين يركز على القيادة كسلوك خارجي يمكن متابعته وملاحظته يتجلى في النظريات السلوكية.

إن النظريات السلوكية في القيادة تعتبر ظاهرة ترتبط بالدور الذي يلعبه القائد في المجموعة، فبدلاً من التركيز على الخصائص والسمات انتقلت الدراسات إلى بحث السلوك والأفعال للقادة، ويعبر عن ذلك بأسلوب القيادة وهي نماذج وسلوكيات تعتمد من قبل القائد. وإذا كان أحد الأساليب هو الأفضل فإن نتائجه ستكون هي أحسن<sup>3</sup>، وقد طرحت تصنيفات عديدة لأساليب القيادة يتجلى أهمها في دراسات جامعة أيوا، أوهايو، ميشجان، بالإضافة إلى الشبكة الإدارية المشهورة لبلاك وموتون، وستناول بشيء من التفصيل هذه الدراسات.

1 قاسم شهين بريسم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، مذكره تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، تخصص فلسفة في الإدارة العامة، العراق، 2009، ص 81، (بتصرف)  
2 من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعة، مصر، 2001، ص 348، 349  
- طلال عبد الملك شريف، مرجع سبق ذكره، ص 61  
- قاسم شاهين بريسم العمري، المرجع أعلاه، ص 59

3 سهيلة عباس، القادة الابتكاريين والأداء المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 16

## الفرع الأول: دراسة جامعة أيوا

تعتبر تجارب 1939 من جامعة أيوا عن الأجواء الديمقراطية والديكتاتورية والفوضوية من أشهر الدراسات في مجال القيادة، حيث طلبوا من جماعة من أولاد المدارس القيام ببعض الأشغال اليدوية بعد أن قسموهم إلى مجموعات وفقا لنوع السلوك الذي يمارسه كل قائد (رجل) على كل مجموعة، وذلك كما يلي<sup>1</sup>:

- المجموعة الأولى: انتهج القائد الأسلوب الديمقراطي حيث انظم القائد للأطفال وتناقش معهم حول العمل الموكل إليهم وقدم لهم في هذا الإطار الاقتراحات والمعلومات، إلا أن القرار الأخير يعود اتخاذه لهم، وقد استقر رأي الأطفال على صناعة الأفعنة، ووضعوا خطة للعمل ونظموا الذين سيعملون سويا.

- المجموعة الثانية: انتهج القائد الأسلوب الأوتوقراطي (المتسلط والاستبدادي) حيث قام القائد بفرض القرارات التي وضعتها المجموعة الأولى بطريقة استبدادية حتى تقوم الجماعتين بنفس العمل، كما قام بتعريف الأولاد بخطوات العمل وقسم العمل على الأولاد بغض النظر عن رغبتهم.

- المجموعة الثالثة: انتهج القائد الأسلوب التسيبي (الفوضوي)، حيث كان يسمح للجماعة أن تفعل ما يحلو لها، ولا يقدم لهم أي مساعدات ولا يشارك في العمل ما لم يطلب منه. أما النتائج التي توصلت إليها التجارب كانت كما يلي:

- بالنسبة للمجموعة الأولى ذات الأسلوب الديمقراطي كانت الإنتاجية أكثر استقرارا وكان العمل ضمن روح الفريق يسوده التفاعل وهذا ولد للأولاد دافعية للعمل أكبر؛

- بالنسبة للمجموعة الثانية ذات الأسلوب الأوتوقراطي، فقد كانت الإنتاجية فيها عالية ولكنها كانت مشروطة بتواجد القائد، ومنه فالدافعية للعمل كانت منخفضة وكذا الرضا وكانت درجة الابتكار أضعف من الأسلوب السابق.

أما المجموعة الثالثة ذات الأسلوب التسيبي فكانت فيه الإنتاجية والرضا منخفضين، كما اتصف العمل بعدم الجدية والفوضى.

تشير النتائج السابقة بأن الأسلوب الديمقراطي أفضل من باقي الأساليب الأخرى كونه أفضل من ناحية الابتكار، الدافع للأداء، وأكثر تحقيقا للرضا، والتماسك والتفاعلات الاجتماعية.

رغم أن الدراسة كانت سابقة من نوعها في التعرف على سلوك الأفراد في ظل أساليب القيادة المختلفة، إلا أنه لا يمكن تعميم النتائج التي توصلت إليها لأنها أجريت على أطفال غير راشدين ولا يمكن اعتبارها نماذج يمكن تطبيقها على أفراد راشدين، كما أنه من الصعب الحصول على نفس النتائج إذا طبقت هذه التجارب في بيئات تتسم بثقافات مختلفة، رغم ما أخذ على هذه الدراسة، فقد شجعت عددا من الباحثين في جامعة ميشجان على إجراء دراسات أخرى لأنماط القيادة.

## الفرع الثاني: دراسة جامعة ميشجان:

أجريت هذه الدراسة في جامعة ميشجان وقد اهتمت بتحديد المبادئ التي من خلالها يمكن رفع إنتاجية المرؤوسين وتحقيق رضاهم وكذلك إمكانية إشراكهم في شؤون الإدارة، حيث قام بهذه الدراسات عدد من الباحثين على رأسهم

1 صالح حليج، مرجع سبق ذكره، ص 53، 54

ليكرت، كان وكاتز حيث تبلورت هذه الأفكار على مجموعة من الدراسات قام بها باحثون في جامعة ميشيجان في أربعينية القرن الماضي. وفي إطارها تم مقابلة مجموعة كبيرة من المدراء ومرؤوسيههم وإن هذه البحوث حددت نوعين من سلوكيات القائد هما التركيز على العمل والتركيز على العاملين، حيث أن المدراء الذين يعتمدون سلوكيات التركيز على العمل يولون اهتماما عاليا لكيفية أداء العمل من قبل العاملين وتوضيح إجراءات العمل واهتمام عالي بالأداء، أما المدراء المستخدمين لسلوكيات تركز على العاملين فإنهم يطورون مجاميع العمل ويهتمون برضا العاملين عن أعمالهم وأن من أهم أولوياتهم رفاه العاملين<sup>1</sup>.

وفي دراسة أخرى لرئيس ليكيرت والتي نشرها في كتابه "قوالب جديدة للإدارة" سنة 1961، حيث قارن بين عدة منظمات أعمال على أساس ما تطبقه من نمط في القيادة الإدارية ليتوصل إلى أربع أنماط من المنظمات وتمثل في:<sup>2</sup>

- **المنظومة (1) (القيادة المستغلة):** القادة لا يثقون في مرؤوسيههم، التحفيز يقوم على الخوف والتهديد والمكافأة العارضة، الاتصالات تسري من القمة إلى الأسفل والأهداف تفرض من الأعلى حيث تتخذ جميع القرارات.

- **المنظومة (2) (القيادة المتسلطة الخيرة):** علاقة القائد بمرؤوسيه كعلاقة السيد بالخدام، يوجد إرتباط قليل بين القائد ومرؤوسيه لكنه يفوق ما في المنظومة (1)، هناك مزيد من المكافأة، الاتصال إلى الأعلى أفضل والعلاقة بين القائد ومرؤوسيه أحسن ما توصف به أنها أبوية.

- **المنظومة (3) (القيادة الاستشارية):** القائد يستشير المرؤوسين قبل اتخاذ القرارات، الاتصالات إلى الأعلى تأتي في حرص وليس أمرا مرحبا به من القائد والمعلومات لا تمنح في حرية.

- **المنظومة (4) (القيادة التشاركية):** القائد يثق في مرؤوسيه، الاتصالات تندفق في الاتجاهين (من الأعلى إلى الأسفل، ومن الأسفل إلى الأعلى) بنفس القوة، والأهداف تتحدد بأسلوب المشاركة بين القائد والمرؤوسين.

حيث يعتبر ليكرت أن منظمات المنظومة (4) التي تستخدم القيادة التشاركية الديمقراطية هي الأفضل لما تتميز به من تركيز على العلاقات الإنسانية المساندة، القرارات الجماعية والأهداف السامية هذا ما يجعلها تحقق مستوى أعلى من الإنتاج بواسطة المرؤوسين.

وعلى الرغم من أن التوصل له من توضيح للسلوك القيادي من خلال دراسة ميشيجان إلا أنها تعرضت لمجموعة من الانتقادات من بين هذه الانتقادات نجد أنه أُوخذ عليها صعوبة إيجاد علاقة سببية بين سلوك القائد والإنتاج ورضا المرؤوسين، فافتراض أن نمط القيادة هو المتغير المؤثر يفتقد الدليل التجريبي<sup>3</sup> كما أنه أن يقوم القائد بالاهتمام بالعمل أو الاهتمام بالمرؤوسين لا يمكن تقبله كما لا يمكن إثباته بالواقع، حيث أنه يمكن للقائد أن يميل إلى الاهتمام بالأفراد في الظروف العادية بينما في الظروف الصعبة يميل إلى الاهتمام أكثر بالعمل وقد يهتم بهما معا، لذلك ظهر توجه آخر يقول أن القائد يجب أن يهتم بالعاملين والعمل معا وهو ما قدمته دراسات جامعة أوهايو.

1 قاسم بريسم العموري، مرجع سبق ذكره، ص60

2 صالح حليج، مرجع سبق ذكره، ص55

3 راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعة، مصر، 2001، ص259

### الفرع الثالث: جامعة أوهايو

من بين أكثر النظريات السلوكية شمولاً، تلك التي نتجت عن بحوث بدأت في جامعة أوهايو ستيت أواخر عام 1940 من طرف shartle .Stogdite.fleichenman، حيث حاولوا تحديد الأبعاد المستقلة لسلوك القائد وبدء بأكثر من ألف بعد، توصلوا إلى تقليصها إلى صنفين<sup>1</sup>.

وهذين الصنفين هما:<sup>2</sup>

#### أولاً: الاهتمام بهيكل العمل وإجراءاته

وهو سلوك يركز فيه القائد على تنظيم الأشياء وكيفية إنجاز العمل، حيث يقوم القائد بموجبه بتحديد الأدوار وتوزيعه على المرؤوسين والرقابة عليهم، وتوضيح أساليب وإجراءات التنفيذ، والمحافظة على قنوات الاتصال المتبادلة بينهم وبين القائد للمساعدة في القيام بالعمل

#### ثانياً: الاهتمام باعتباريات الحساسية وشعور الأفراد

وضمن هذا السلوك يتم التركيز على الثقة والعلاقات الصادقة ودفء العلاقة مع المرؤوسين، وذلك من خلال الأخذ بأرائهم وأفكارهم ومشاعرهم والانفتاح عليهم. وإذا ما وضعنا هذين البعدين ضمن مصفوفة يتشكل فيها أربع أساليب للقيادة ومن ملاحظة الشكل فإن الأسلوب المستهدف هو الذي يحقق الموازنة بين الاهتمام العالي بهيكل وإجراءات العمل وبنفس القدر من الأهمية فإن القائد يهتم بالمرؤوسين ويوليهم عناية ويشعرهم بالصادقة والثقة كما هو موضح في الشكل رقم(1)

### الشكل رقم (01): نموذج جامعة أوهايو لأنماط القيادة الإدارية

الاهتمام بالمؤوسين	القائد يركز جهوده على زيادة كفاءة الأداء ورضا المرؤوسين	القائد يهتم بتماسك الجماعة ورضا المرؤوسين وتطويرهم
	القائد يركز على الإنتاجية مع اهتمام قليل برضا المرؤوسين	القائد سلبي لا يهتم بأداء المهام ولا يهتم برضا المرؤوسين
هيكل العمل		

المصدر: حافظ عبد الكريم الغازي، أثر القيادة التحويلية على فعالية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الأردن، 2012، ص15

1 ماجدة عطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص218

2 قاسم شهين برنسيم العمري، مرجع سبق ذكره، ص60، (بتصرف)

وبذلك يمكن أن يستنتج أن دراسات أوهايو تفترض أن أفضل نمط للقيادة هو الذي يتصف بالقدرة على التنظيم للعمل وأيضا الحساسية تجاه المرؤوسين، أي الذي يظهر سلوكا عاليا على كلا البعدين سلوك القائد محققا بذلك كفاءة في الأداء ورضا لدى المرؤوسين.

ولكن هناك الكثير من الاستثناءات التي ظهرت، ومنها الإشارة لضرورة الأخذ بعين الاعتبار العوامل الموقفية في النظرية، حيث أن هذه الدراسات لم تأخذ بعين الاعتبار متغيرات الموقف رغم أهميتها في التأثير على العلاقة بين متغيري سلوك القائد وبين نجاحه في القيادة، كما افترضت أن القائد يسلك سلوكا واحدا بالنسبة لجميع المرؤوسين، وهذا خاطئ حيث يمكن للقائد أن يكون أكثر حساسية وإهتماما بالأفراد الأكفاء بينما يتصرف عكس ذلك مع أفراد ذوي اقل كفاءة وذلك لاهتمامه أكثر بعملهم وتحسين أدائهم.<sup>1</sup>

كما أن دراسة أوهايو ركزت على بعدين فقط للسلوك القيادي، وأهملت التفاعل بينهما، لذلك برزت دراسات أخرى تعني بأنماط قيادية باعتبارها محصلة تفاعل بين بعدي السلوك القيادي وعلى رأسها الشبكة الإدارية لبلاك وموتون.

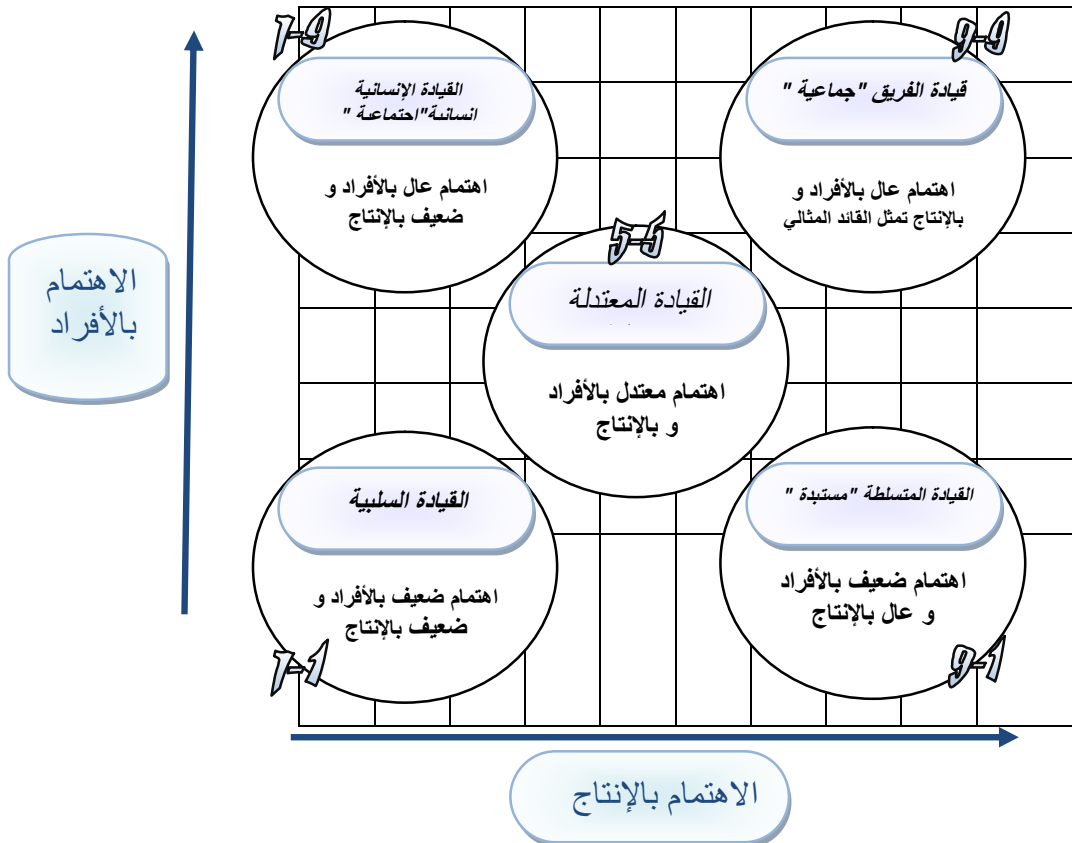
### الفرع الرابع: الشبكة الإدارية Jane Moton , Robert Black

تمثل هذه الشبكة خلاصة مطورة للأفكار السابقة في هذا المدخل، فقد طور بلاك وموتون هذه الشبكة لوصف الأنماط القيادية للمدراء ووفق بعدين أساسيين هما الأفراد والإنتاج وكان ذلك سنة 1964، وحتى يتمكننا من التقدير الكمي لكل بعد قسما كل محور إلى تسعة مستويات، وعلى هذا يوجد في إطار هذه الشبكة عدد لا نهائي من أنماط السلوك القيادي ويتحدد كل منها بدرجات متفاوتة على كل من البعدين إلا أن "بلاك وموتون" ركزا أساسا على خمسة أنماط أساسية، أربع منها موزعة على زوايا الشبكة وواحدة في الوسط، والشكل الآتي يوضح هذه الأنماط الخمسة على الشبكة.<sup>2</sup>

1 راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص260، (بتصرف)

2 صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور العالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص436، (بتصرف)

الشكل رقم (02): الشبكة الإدارية ل Jane Moton ,Robert Black



المصدر: صالح مهدي محسن العامري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص436، (بتصرف)

أولاً: المجموعة (1.1): "القيادة السلبية"

هذا النمط القيادي يعطي اهتمام منخفض بالأفراد وكذلك بالإنتاج ولذا فإن محصلة هذا النمط إنتاجية متدنية وروح معنوية منخفضة لدى العاملين ويسود المنظمة بصورة عامة أجواء تنظيمية غير سليمة.<sup>1</sup>

ثانياً: المجموعة (1.9): "قيادة إنسانية"

هو نمط قيادي يؤدي إلى علاقات جيدة والشعور بالرضا بين أفراد الجماعة لكن التركيز على الإنتاج ضعيف، ويطلق عليها أيضاً بالقيادة الترفيه، حيث تركز جهودها على تلبية حاجات الأفراد وتمتية العلاقات بينهم وخلق جو من الود والألفة في حين الإنتاج لا يلقى اهتماماً كبيراً.<sup>2</sup>

ثالثاً: المجموعة (5.5): "القيادة المعتدلة"

هو نمط يشير إلى أن القيادة لديها اهتمام معتدل بالإنتاج وبالأفراد، حيث يؤدي إلى إنتاجية جيدة وبالمقابل يتم إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات والاهتمام بمقترحاتهم، والعمل على خلق بيئة عمل مناسبة ومنه فهذا الأسلوب يعمل على تحقيق التوازن الضروري بين متطلبات إنجاز العمل والمحافظة على الروح المعنوية للمرؤوسين.<sup>3</sup>

1 خضر كاظم خمود وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص315

2 فاروق عبده فليح، سيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، الأردن، 2005، ص242، (بتصرف)

3 علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص166، (بتصرف)



## رابعاً: المجموعة (9.1): "القيادة المتسلطة"

إن هذا النمط يعطي اهتماماً كبيراً للإنتاج واهتماماً متدنياً للأفراد حيث يعبر عن الروح التسلطية والدكتاتورية، فهنا القائد يولي اهتماماً بالإنتاج على حساب العاملين وهذا ينتج عنه ارتفاع في الإنتاجية أما جو العمل فيسوده عدم الرضا وانخفاض المعنوية، و بروز العدائية وعدم الثقة وأجواء تنظيمية غير سليمة.<sup>1</sup>

## خامساً: المجموعة (9.9): "قيادة الفريق"

إن هذا النمط القيادي يعبر عن الاهتمام الكبير بالإنتاج والمهام واهتمام كبير بالأفراد، فهو يركز على روح الفريق في العمل ويحاول الحصول على إنتاجية جيدة من خلال بناء علاقات إنسانية مع الأفراد ويعتبر هذا النمط في القيادة من أفضل الأنماط القيادية وأكثرها تحقيقاً للأهداف وأعلى تطبيقاً.<sup>2</sup>

من خلال هذه الدراسة أشارا بلاك وموتون إلى أن الوضع الأمثل للقيادة هو النمط (9.9) حيث يكون هناك توازن بين الاهتمام بالعمل وكذا بالعلاقات الإنسانية، إلا أن ما يأخذ على دراستهما أنهما لم يقدموا دليلاً واضحاً بإمكانية حدوث ذلك، كما أنهما لم يثبتا علاقة هذا النمط بمدى النجاح في القيادة.

وبشكل عام يمكن القول أن النظريات السلوكية اهتمت فقط بالقائد (خصائصه وسلوكه)، حيث وفرت إطاراً لتصوير الأساليب القيادية، ولكنها أهملت الموقف الذي تمارس فيه القيادة والمتمثل في خصائص الجماعة، المهمة، المنظمة، البيئة الخارجية، حيث يعد هذا القصور منطلقاً لظهور النظريات الموقفية لتأخذ بعين الاعتبار متغيرات الموقف التي سنتناولها في المطلب التالي.

## المطلب الثالث: النظريات الموقفية

من خلال النظريات السابقة بدأ واضحاً أن هناك العديد من المتغيرات والتفاعلات التي تحد كفاءة القيادة وفعاليتها، حيث بدأ من ثقافة المنظمة وطبيعة البيئة التي تعمل فيها، فلا وجود لنمط قيادي سلوكي واحد في كل الظروف وهذا ما جاءت به هذه النظريات التي ترى بأن متغيرات الموقف لها تأثير مباشر على النمط القيادي.

## الفرع الأول: نظرية tamerbain et shmit لسلوك القائد.

لقد قاما الباحثان tamerbain et shmit في عام 1973 بدراسة وتحليل الأنماط القيادية وقد خلصت دراستهما في تحديد المحور القيادي وأنماطه وفقاً لمجموعة نقاط يمكن من خلالها تحديد الأسلوب أو النمط القيادي، وهذا النموذج يركز على سبعة أنماط وأساليب قيادية وبدرجات متفاوتة تختلف وفقاً للأسلوب القيادي المعتمد، إذ أن كلها يعتمد على مدى السلطة المستخدمة من القائد ومدى الحرية التي يوفرها لمؤسسه في المشاركة في اتخاذ القرار، وقد بنا الباحثان فرضيتيهما على أساس أن القائد يواجه صعوبات عديدة عند تحديد أسلوب اتخاذ القرار من حيث المشاركة في حل المشكلات التي تواجهه، وعليه صنف السلوك القيادي سبعة أنماط متدرجة على استمرارية من مستوى القائد الدكتاتوري إلى مستوى القائد الديمقراطي جداً.<sup>3</sup> كما هو موضح في الشكل التالي:

1 خضر كاظم حمود وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص315، (بتصرف)

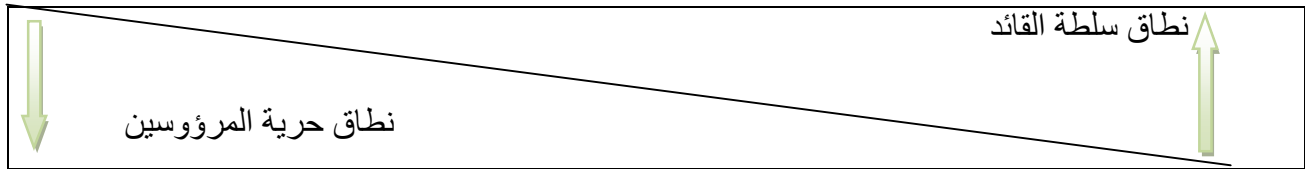
2 علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص166، (بتصرف)

3 خضر كاظم حمود وآخرون، المرجع أعلاه، ص311، 312

## الشكل رقم (03): نموذج tamerbain et shmit في السلوك القيادي

القيادة المرتكزة حول القائد

القيادة المرتكزة حول المرؤوسين



1 2 3 4 5 6 7

- 1- يسمح القائد للمرؤوسين باتخاذ القرار ضمن حدود يضعها لهم.
- 2- يحدد القائد القيود و يطلب من المرؤوسين إتخاذ القرار.
- 3- يقدم القائد المشكلة ويطلب حلولاً و اقتراحات و يتخذ هو القرار.
- 4- يشخص القائد المشكلة و يعرض قرار مبدئي قابل للتعديل.
- 5- يعرض القائد أفكاره ويشجع المرؤوسين على السؤال
- 6- يروج القائد لقراره.
- 7- يتخذ القائد القرار ويعلنه.

المصدر: قاسم شهين برنسيم العمري، مرجع سبق ذكره، ص63

ومما سبق نرى أنه من خصائص القائد المؤثرة نجد نظام القيم ودرجة ثقته بالمرؤوسين يشعره بالأمان، أما خصائص المرؤوسين المأثرة فهي حاجة المرؤوسين إلى الاستقلالية لاستعدادهم لقبول وتحمل المسؤولية وقدرتهم على العمل في ظل الغموض وعدم الوضوح، واهتمامهم بالمشكلة المطروحة وخبرتهم وتوقعاتهم وغيرها، أما أبرز خصائص الموقف المؤثرة فهي نوع التنظيم وفعالية مجموعات العمل وطبيعة المشكلة أو المشاكل وغيرها<sup>1</sup>.

ومنه فإن هذا النموذج يقتضي فهم القائد للظروف المحيطة به وقدراته وميوله الشخصية، إضافة إلى القدرات

الخاصة بمرؤوسيه وشخصيتهم.

### الفرع الثاني: النموذج الموقفي Feidler

تعد هذه النظرية أو هذا النموذج الموقفي الأول للقيادة تم تطويره من قبل فدلر سنة 1967 والذي يفترض أن فعالية أداء الجماعة تعتمد على تحقيق التوفيق المناسب بين الأسلوب القيادي ودرجة السيطرة التي يوفرها الموقف للقائد<sup>2</sup>. وتتضمن هذه النظرية خطوتين وهما:<sup>3</sup>

#### أولاً: تحديد الأسلوب القيادي

يعتقد فدلر أن العامل الأساسي المؤثر على نجاح القيادة هو الأسلوب القيادي الأساسي للفرد، وبذلك فقد بدأ

محاولة التعرف على الأسلوب الأساسي، فقام بتصميم استبيان لوصف زميل العمل يعرف ب(LPC) (least

1 قاسم شهين برنسيم العمري، مرجع سبق ذكره، ص63

2 ماجدة عطية، مرجع سبق ذكره، ص221، (بتصرف)

3 المرجع نفسه، ص ص221، 222، (بتصرف)

(preferred coworker) ، وهو مقياس لتحديد زميل العمل الأقل تفضيلاً، ويتكون هذا المقياس بستة عشر خاصية أو صفة تقاس على سلم من ثمان درجات، وبعد إعداد هذه الاستبانة فإنه بالأماكن معرفة توجه القائد نحو العلاقات أو المهام وفق إجاباته فإذا كانت الإجابة تشير إلى النواحي الإيجابية للمفاهيم الواردة في المقياس ، فإن القائد يكون ذا توجه نحو العلاقات وإلا فإنه متوجه للمهام في الحالة الأولى يفهم أن المدير حساس إتجاه العاملين ومراع لمشاعرهم، وقد بينت نتائج الدراسة أن 16 بالمائة من المستجوبين كانت نقاطهم في الوسط، بحيث لا يمكن تصنيفهم على أنهم متوجهون بالعلاقات أو بالمهمة وبذلك فإنهم يقعون خارج توقعات النظرية

### ثانياً: تحديد الموقف

بعد تخمين الأسلوب القيادي للفرد من خلال مقياس (LPC) تأتي الخطوة الثانية وهي تقييم الموقف اعتماداً على المتغيرات الموقفية، حيث يحدد فدلر ثلاث أبعاد موقفية، تعرف بعوامل الموقف الأساسية التي تحدد فعالية القيادة وتشمل ما يلي:

- علاقة القائد بالمرؤوسين: هذا العامل يشير إلى درجة الثقة والانتماء الاحترام التي يحملها التابعون للقائد.
  - تركيب المهمة: وهي تشير إلى درجة إجرائية العمل أي تركيب محدد أو غير محدد للعمل.
  - قوة التركيز: وهو يشير إلى درجة تأثير القائد على متغيرات القوة، مثل الاختيار والفصل والانضباط والترقيات.
- وعندما فحص فدلر العلاقات بين أسلوب القائد والموقف وأداء المهام من قبل العاملين يقترح بنموذجه تحقيق التوفيق بين الأسلوب القيادي والمتغيرات الموقفية بما يعطي أقصى فاعلية للقيادة.
- ويمكن توضيح نموذج فدلر من خلال الشكل الموالي.

### الشكل رقم (04): نموذج Feidle للقيادة الإدارية

قائد متوجه للمهام	[خط أفقي أعلى]							
	[خط أفقي أسفل]							
قائد متوجه للعلاقات	[خط أفقي أسفل]							
	مفضلة جداً		وسط				سيئة جداً	
علاقة القائد بالمرؤوسين	قوي	قوي	قوي	قوي	ضعيف	ضعيف	ضعيف	ضعيف
هيكله المهام	مفضلة جداً		مفضلة جداً				مفضلة جداً	
قوة الموقع الوظيفي	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف
	1	2	3	4	5	6	7	8

عالي الأداء  
منخفض

المصدر: صالح مهدي محسن العامري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 441

من خلال هذا النموذج يلاحظ أن القادة المتوجهون للمهام يكونون فاعلين عندما يكون الموقف موافيا أو منجذبا لصالحهم بشكل عال جدا أو غير مواف أو ليس في صالحه بشكل كبير، أما إذا كان القادة متوجهون نحو العلاقات فإنهم يكونون فاعلين عندما يكون الموقف في صالحهم.

رغم أخذ نظرية فدلر في الاعتبار متغيرات سلوك القائد والموقف وتفاعلهما كأساس لفعالية القيادة، إلا أنها لم تسلم من النقد إذ لم تقدم تفسيراً منطقياً مقبولاً للعلاقة التي فرضتها بين متغير شخصية القائد ومتغيرات الموقف وبين متغيرات إنتاجية المرؤوسين<sup>1</sup>. كما أن صحة هذه النظرية وضعت تحت المناقشة الحامية بسبب عدم ثبات نتائج البحث، أضف إلى ذلك أن النظرية غير مدعومة بالأبحاث وبرغم من هذا فهي تمثل دعماً تحفيزياً لظهور العديد من الدراسات حول ديناميكية سلوك القائد.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: نظرية دورة الحياة في القيادة Herssy et Blanshard

طور هرسي وبلانشارد نموذجاً للقيادة الذي أيده بقوة متخصصوا التطوير الإداري، ويطلق على هذا النموذج (LCT) "lif cycle theory" نظرية دورة الحياة، وقد أستخدم النموذج في برامج تدريب القيادة في 400 من الشركات الغنية.

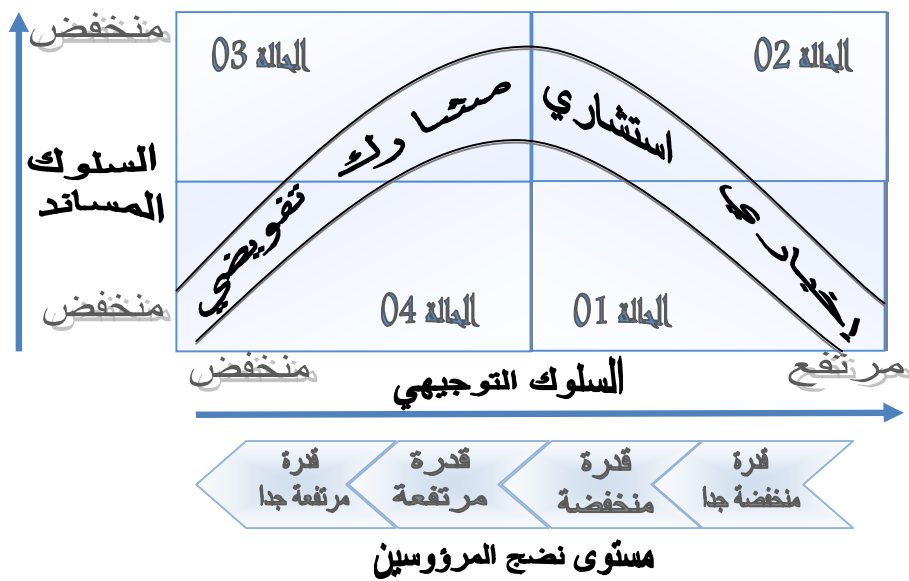
تقوم هذه النظرية على أساس قدرة القائد على تعديل أسلوبه القيادي بناءً على جاهزية واستعداد المرؤوسين لأداء مهامهم، حيث تفترض هذه النظرية أن العلاقة بين القائد والتابعين مماثلة للعلاقة بين الوالد والطفل، وكما أن الوالد بحاجة للتخلي عن الطفل عندما يصبح ناضجاً ومسؤولاً وكذلك هو الحال بالنسبة للقائد، أي تفترض أن السلوك القيادي المناسب يختلف باختلاف درجة النضج الوظيفي للمرؤوسين، وبناءً على ذلك فإن فعالية القيادة تتوقف على قدرتها على تحديد مستوى نضج المرؤوسين وكل مرحلة من هذه المراحل تتطلب من القائد إتباع السلوك المناسب لكل مرحلة حيث يتغير أسلوب القيادة تبعاً لمرحلة النضج لدى المرؤوسين<sup>3</sup>، كما هو موضح في الشكل التالي:

1 صالح حليج، مرجع سبق ذكره، ص 60

2 المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 32

3 نبيل أحمد محمود عرابيد، دور القيادة التشاركية بمديرية التربية والتعليم بحل مشكلات المدارس الثانوية بقطاع غزة، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الأزهر، كلية التربية، قسم أصول التربية، فلسطين، 2010، ص 27

الشكل رقم (05): نموذج Herssy et Blanshard للسلوك القيادي



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 107

من الشكل نميز أربع حالات لنمط السلوك القيادي وهي:<sup>1</sup>

**أولاً: النمط الإخباري**

في هذه الحالة نجد أن "التوجه عال، والمساندة منخفضة" حيث يركز القائد على المهام على حساب العلاقات فيشرف على الأداء ويقدم تعليمات محددة وهو من يصنع القرار، وعادة ما يعتمد هذا النمط في مرحلة التحاق المرؤوس بالمنظمة؛

**ثانياً: النمط الاستشاري**

في هذه الحالة نجد "التوجيه عال، والمساندة عالية" فالقائد هنا يصنع القرار بالمشاورة وبعد المناقشة مع المرؤوسين كما يقدم فرصة لطلب التوضيح؛

**ثالثاً: النمط المشارك**

في هذه الحالة "التوجيه منخفض، والمساندة عالية" يتم فيها تقاسم الأفكار وتسهيل صنع القرارات وتنفيذها، والدور الأساسي للقائد هو تشجيع ومساعدة المرؤوسين ويكون هنا استعداد المرؤوسين لأداء المهام متغير لأنهم يشعرون بعدم الأمان؛

**رابعاً: النمط التفويضي**

في هذه الحالة "الاهتمام بالمهمة منخفض، والاهتمام بالعلاقات منخفض" حيث أن المرؤوسين يتولون مسؤولية القرارات وتنفيذها، والقائد يقدم القليل من الدعم والتوجيه.

ووفقاً لهذه النظرية فإن على القائد تشخيص الظروف التي يواجهونها، ثم يوظف نمط السلوك القيادي المناسب، ثم يستخدم ذلك النمط، ونظراً لأن الظروف قد تتغير فإن على القائد تقييمها باستمرار، وتوجيه انتباههم إلى احتياجات

مرؤوسيههم من إرشادات ودعم عاطفي ويعني ذلك أن درجة تأثير هؤلاء القادة ترتبط بمدى قيامهم بذلك التقييم وتقديم المساعدة التي تظهر حاجة العاملين إليها.<sup>1</sup>

الملاحظ من خلال ما سبق أن هذه النظرية اقتصرنا فقط على عنصر واحد من متغيرات الموقف وهو نضج العاملين وأهملت المتغيرات الموقفية الأخرى منها خصائص المنظمة والبيئة، إضافة إلى إهمالها لخصائص القائد، وعلى الرغم من ذلك كان لها أثر كبير في مجال الدراسات والأبحاث القيادية

### الفرع الرابع: نظرية المسار الهدف

تعتبر هذه النظرية من بين أكثر النظريات التي ينظر إليها باحترام اليوم والتي قام بتطويرها روبرت هاوس (Robert howes) عام 1971، حيث تفترض هذه النظرية بأن فعالية القائد تتحدد بقدرته على التأثير على مدركات المرؤوسين الخاصة بالاشباع والمنافع وتوفير التوجيه الضروري والدعم لضمان توافق أهدافهم مع الأغراض الكلية للجماعة أو المنظمة، وقد اشتق مصطلح المسار الهدف من الاعتقاد القائل بأن القادة الفاعلين يوضحون الطريق لمساعدة المرؤوسين للانتقال من موقعهم الحالي لإنجاز الأهداف بكفاءة وفعالية عن طريق تحديد المسار المناسب الأفضل لأداء أعمالهم وتقليل العبات التي قد توجد على المسار.<sup>2</sup> وقد قام هاوس بدراسة تأثير أنماط السلوك القيادي على ثلاث اتجاهات للمرؤوسين تتمثل في:<sup>3</sup>

- رضا المرؤوسين؛
  - قبول المرؤوسين للقائد؛
  - توقعات المرؤوسين بأن الجهد المبذول في العمل سيؤدي إلى الأداء الفعال الذي يؤدي إلى حصولهم على مكافآت.
- كما قام هاوس بتحديد أربع أنماط للسلوك القيادي التي تؤثر على اتجاهات المرؤوسين وهي:

#### أولاً: القيادة التوجيهية

وفيه يحدد القائد التصرفات المتوقعة من المرؤوسين بإرشادهم وتوجيههم بدون مشاركة في الرأي؛<sup>4</sup>

#### ثانياً: قيادة تشاركية

وفيه يقوم القائد بالتشاور مع مرؤوسيه وأخذ آرائهم ومقترحاتهم قبل أن يتخذ أي قرار؛<sup>5</sup>

1 بوخلجة فريد، تأثير القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، تخصص علم إدارة اجتماع تنمية الموارد البشرية، 2007، ص 105

2 من إعداد الطلبة بالاعتماد على:

- ماجدة عطية، مرجع سبق ذكره، ص 226

- عادل سرحان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 329، 330

3 المرجع نفسه، ص 330

4 المرجع نفسه، نفس الصفحة

5 عادل سرحان وآخرون، المرجع أعلاه، ص 331

ثالثاً: قيادة مساندة

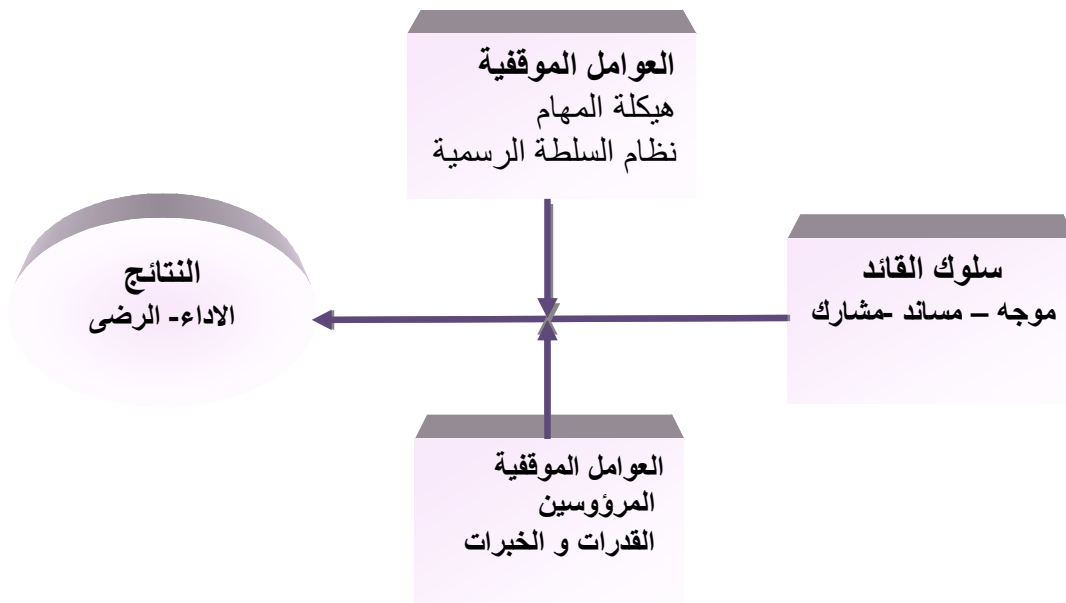
حيث يجب جعل العمل أكثر متعة من خلال المساواة بين أعضاء المجموعة ومد جسور الصداقة والاحترام والاهتمام بالعاملين كافة بلا تمييز؛<sup>1</sup>

رابعاً: قيادة متوجهة للإنجاز

تضع هنا أهدافاً تثير التحدي مع توقع أداء عالٍ ومواجهة تحسين مستمر للأداء مع إظهار الثقة الكاملة ووضع معايير أداء مرتفعة.<sup>2</sup>

حيث يوضح الشكل الموالي العوامل الموقفية وسلوكيات القائد وتأثيراتها على أداء المرؤوسين

الشكل (06): العلاقات الأساسية في نظرية المسار-الهدف



المصدر: ماجدة عطية مرجع سبق ذكره، ص 228

حيث يوضح هذا الشكل التفاعل بين مختلف العوامل لتعطي لنا نتائج يطمح إليها كل من القائد والمرؤوسين وهي تحقيق أعلى درجة من الأداء والرضا.

وفي الجمل لقد أسهمت هذه النظرية بشكل واضح في تفسير القيادة واستكشاف الروابط بين سلوك القائد وتحفيز المرؤوسين ولكنها غير ثابتة وغير متكاملة لأنها أدت إلى إنشاء القليل فقط من النظريات، كما أن المؤثرات على المرؤوسين عديدة لوجود تفاوت في مشاعرهم.<sup>3</sup>

1 سهيلة عباس، مرجع سبق ذكره، ص 21

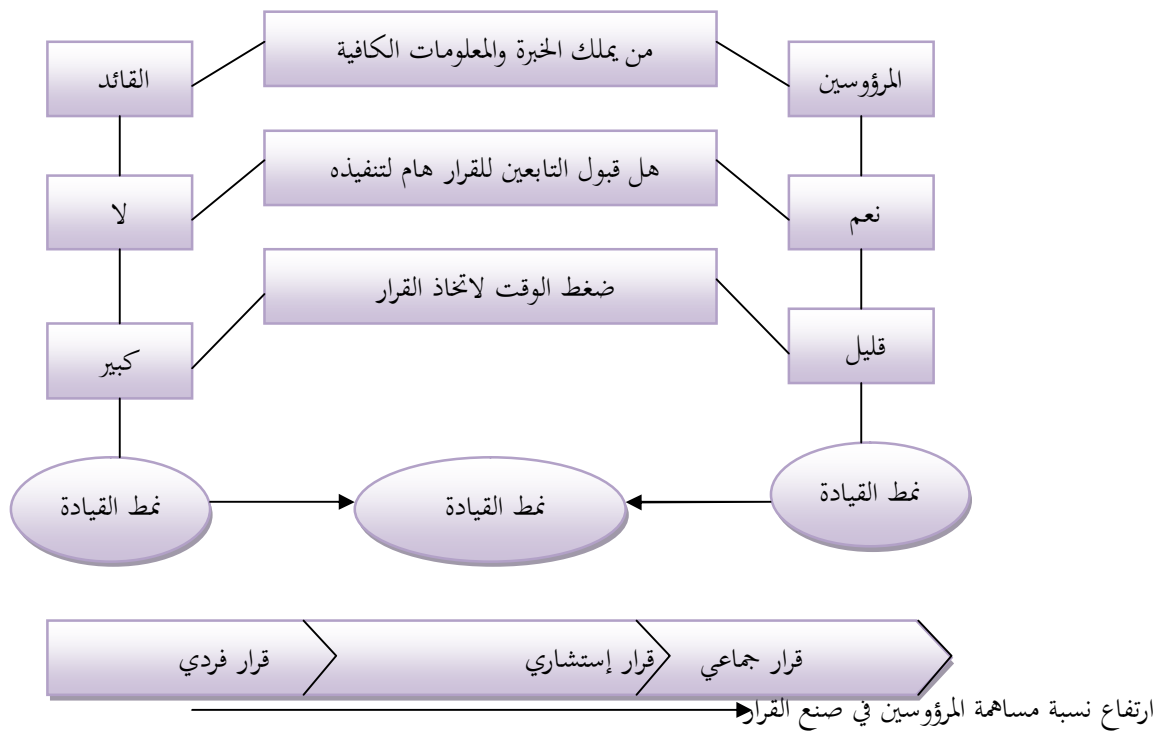
2 عادل سرحان، مرجع سبق ذكره، ص 331، (بتصرف)

3 المعهد التطويري للتنمية البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 37، (بتصرف)

### الفرع الخامس: نظرية مشاركة القائد

قام فكتور فروم وفليب وينون بإعداد نموذج القائد المشارك الذي يربط السلوك القيادي والمشاركة في اتخاذ القرار، حيث اقترحت هذه النظرية مجموعة من القواعد الواجب إتباعها لتحديد مدى وطبيعة المشاركة في اتخاذ القرار بما يتلاءم والمواقف المختلفة، وأوضحت النظرية أن فاعلية القرار تعتمد على المعلومات المتوفرة عن الموقف للقيادة والتابعين ومدى استعداد المرؤوسين لقبول أسلوب القيادة المتبع وإمكانية تعاون المرؤوسين إذا تم السماح لهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار، ومدى الاختلافات بين المرؤوسين حول البدائل المطروحة ومدى تعقيد المشكلة التي تحتاج إلى حل.<sup>1</sup> وهذا ما هو موضح في الشكل الموالي.

### الشكل رقم (07): نموذج *Victor Vroom* و *Philip Jago* لاتخاذ القرار



المصدر : حافظ عبد الكريم الغزالي ، المرجع السابق ، ص 21

يوضح الشكل السابق أنه في ظل المواقف المختلفة للمرؤوسين تظهر ثلاث أساليب لاتخاذ القرارات حيث يمكن للقائد أن يتخذ قرارا فرديا أو أن يتخذ قرارا استثنائيا أو أن يتخذ قرارا جماعيا.

إن الاختلاف في ماهية العناصر الموقفية وفي مدى أهميتها في القيادة أدى إلى التشكيك في مدى تفسير النظريات الموقفية للقيادة إضافية إلى كل من النظريات التقليدية وكذا السلوكية، ولإيجاد تفسير لهذه الظاهرة ظهرت اتجاهات حديثة سنتناولها في المطلب الموالي.

1 من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- حافظ عبد الكريم الغزالي، مرجع سبق ذكره، ص 12  
- ماجدة عطية، مرجع سبق ذكره، ص 228، 229



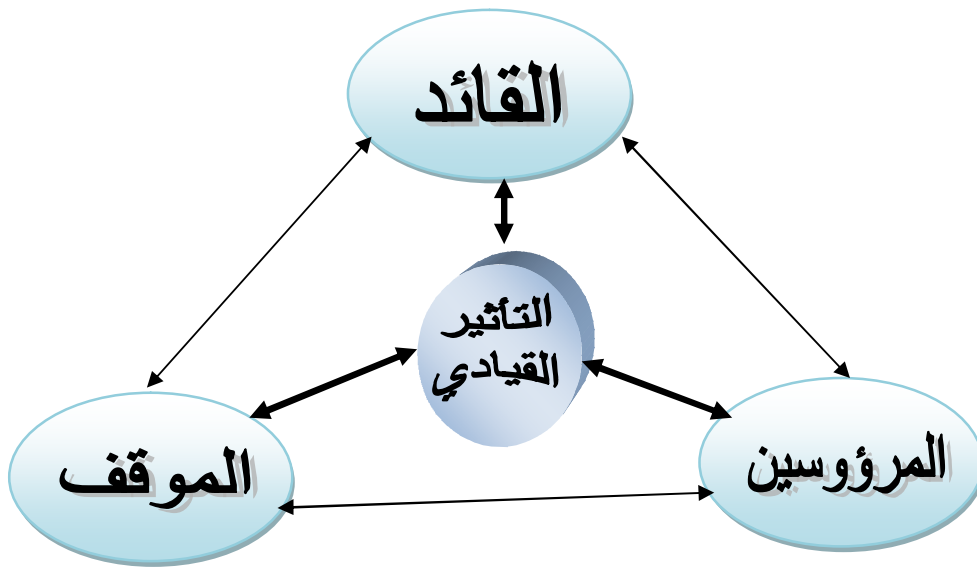
## المطلب الرابع: الاتجاهات الحديثة في النظريات القيادية

إن امتدادات المداخل الموقفية للقيادة ركزت على أساليب القيادة وطبيعة المرؤوسين وخصائص الموقف، حيث ساهمت هذه التوجهات في التحول من النظريات الجزئية في تفسير القيادة لمداخل أكثر حداثة لدراسة القيادة على أساس التداخل بين خصائص كل من القائد والمرؤوسين والموقف وذلك ضمن عملية تفاعل شاملة، حيث شمل المدخل الحديث في تفسير القيادة مجموعة من النظريات نستعرض أهمها في هذا المطلب.

## الفرع الأول: النظرية التفاعلية

تقوم هذه النظرية على مفهوم يتجاوز تركيز النظريات السابقة على عامل واحد من العوامل المؤثرة في القيادة، إذ أن نظرية التفاعل وفقا لإطارها الفكري عبارة عن عملية التأثير المتبادلة بين العوامل ذات الأثر على ظاهرة القيادة وهي (القائد، الجماعة، الموقف).<sup>1</sup> ولقد عبر بعض الباحثين عن النظرية بمفهوم التبادل الاجتماعي المشتمل على العلاقات والتفاعل المشترك بين القائد والمرؤوسين، فإن استجاباتهم تبلورة من خلال التفاعل الداخلي بينهم من جهة وبينهم وبين خصائص الموقف والبيئة من جهة أخرى.<sup>2</sup> ويمكن توضيح هذا من خلال الشكل التالي.

## الشكل رقم (08): نمط التأثير القيادي في ضوء النظرية التفاعلية



المصدر: خضر كاظم محمود وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 306

من خلال الشكل يظهر أن القائد يؤثر في الجماعة والجماعة بدورها تستجيب لهذا التأثير من خلال تفاعلها مع البيئة منه نستنتج أن نظرية التفاعل أخذت بكل من نظرية السمات والرجل العظيم ونظرية الموقف فحاولت بذلك المزج بين بينهما حيث خلقت صورة تفاعلية لأثار كل منهما مع البيئة وآثارها على الاتجاهات القيادية ذات الأثر الفعال

1 خضر كاظم محمود وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 305

2 صالح محسن مهدي العامري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 438

## الفرع الثاني: النظرية التبادلية

ترى هذه النظرية أن العملية القيادية شكل من أشكال التبادل الذي يمنح فيه القادة العدالة وفرص التقدم في العمل المرؤوسينهم في مقابل احترام وتقدير المرؤوسين لهم،<sup>1</sup> حيث يرى هولاند أن قدرة القائد على التأثير على مرؤوسيه مرهونة بأن يترك مرؤوسيه يؤثرون فيه، لأن قبول المرؤوسين لتأثير القائد يتوقف على مسار التبادل بينهما،<sup>2</sup> ومن هنا يتضح بأن نظرية التبادلية هي امتداد للنظرية التفاعلية، حيث يرى أصحاب هذه النظرية أن التفاعل الاجتماعي تعبير عن التبادل الاجتماعي للمنفعة، حيث يقوم أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح الآخرين ما دام الآخرون يقومون بالمقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء، وأن التفاعل الاجتماعي يستمر في الجماعة طالما تحققت منافع متبادلة للأعضاء.<sup>3</sup>

كما أكد جاكوبس على وجود مصطلح التبادل الاجتماعي حيث أن الجماعة تقدم للقائد المكانة والمركز نظير خدماته ومساهمته في تحقيق أهدافها، أما القائد فيركز على حث أعضاء الجماعة على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم باستخدام المكافآت والجزاءات بمختلف أشكالها فإذا كان هذا التبادل عادلا فنتج حالة من الرضا لدى كل من القائد والجماعة والعكس صحيح.<sup>4</sup>

إن أهم ما يميز هذه النظرية تشجيعها لزيادة الوعي لمعرفة الآخرين، فهي تعتبر أن القائد والمرؤوسين لا يوجد فاصل بين دور كل منهما مادام كل منهما يأخذ ويعطي، وقد دعمت الدراسات مفهوم النظرية التبادلية في القيادة الذي يستند إلى أن الأدوار المنوط بالمرؤوسين وجود تبادل بين القائد والمرؤوسين على قسمين من العلاقات وهما:<sup>5</sup>

- العلاقات في المجموعة الداخلية: وتتمثل في مستويات مرتفعة من الثقة والتفاعل ومراعاة المشاعر والمكافآت، وهو يولد لديهم الحس بالانتماء وهذا ما جعلهم داخل جماعة القائد؛

- العلاقات في المجموعة الخارجية: وتتمثل في مستويات متدنية من الثقة والتفاعل والمشاعر والمكافآت، وهذا ما يجعل دور القائد مجرد رئاسة وإشراف لذلك نقول أنهم يبقون خارج الجماعة؛

ولكنه على الرغم من أن هذه النظرية أوضحت العلاقة التبادلية بين القادة والمرؤوسين ومساهمة هذه العلاقة في فعالية القيادة إلا أنها أهملت عدد من المتغيرات الموقفية مما أدى إلى قصورها.

لقد تطرقنا في هذا المبحث إلى أهم النظريات القيادية الإدارية في الفكر الإداري، ومما تم ملاحظته التباين والاختلاف في تفسيراتها وموقفها من حقيقة القيادة الإدارية، وأنه ظهور نظرية جديدة كان سببه قصور النظرية التي كانت قبلها، ولكن قصورها والانتقادات الموجهة لها لا تعني خطئها ولم تؤدي إلى اختفائها ولكنه لكل نظرية إيجابياتها

1 طلال عبد الملك شريف، مرجع سبق ذكره، ص 64

2 COLLERETTE Pierre, Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations, ed Presse de l'université, Québec, 1995, p51

3 طلال عبد الملك شريف، المرجع اعلاه، ص 64

4 عادل سرحان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 313، (بتصرف)

5 طلال عبد الملك شريف، المرجع اعلاه، ص 65

كما اشتملت أيضا على سلبيات، وتعدد هذه النظريات فإن دل فإنه يدل على أن ظاهرة القيادة ظاهرة معقدة وهذا ما يستوجب مدخل شامل لدراستها ومحاولة الوصول إلى تفسيرها.

### المبحث الثالث: أنماط القيادة الإدارية

تعتبر أنماط القيادة الإدارية الطريقة التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة لقيادة الآخرين، والتي تتأثر بمكونات الوضع القيادي وهي (القائد، المرؤوسين والموقف)، وهذا ما ينتج عنه تباين واضح في القيادات فبعضها يلاقى بالمديح والبعض الآخر يتعرض للذم، بل ونجد قائد واحد ينتقل من نمط قيادي معين لآخر مع نفس المرؤوسين في المنظمة، أي أن القيادة ليست لها نموذج واحد وأن القادة يختلفون عن بعضهم في عدد كبير من الخصائص ولكل واحد منهم نمط يميزه عن باقي القادة، وهذا ما أدى إلى تعدد أنماط القيادة المدروسة، وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث من خلال المرور ب:

- أنماط القيادة الإدارية حسب معيار التنظيم؛
- أنماط القيادة الإدارية حسب معيار السلوك؛
- الأنماط الحديثة في القيادة الإدارية؛
- العوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي.

### المطلب الأول: أنماط القيادة الإدارية حسب معيار التنظيم

يقوم تقسيم أنماط القيادة الإدارية حسب معيار التنظيم على أساس النظر للقيادة من حيث مصدر السلطة التي يعتمد عليها القائد في توجيه مرؤوسيه، وما إذا كانت القيادة رسمية أو القيادة غير رسمية، حيث يتم تعيين الأولى من طرف سلطة أعلى أما الثانية فتظهر في التنظيم غير رسمي نتيجة قدرة القائد في التأثير على الجماعة دون أن تكون له سلطة رسمية، وهنا سنتطرق إلى كل من مفهوم القيادة الرسمية وغير رسمية والوصول إلى حل إشكالية العلاقة بينهما.

#### الفرع الأول: القيادة الرسمية

وهي التي يستمد فيها القائد سلطته من خلال مركزه الوظيفي في التنظيم الذي يديره، وهو أن هذه السلطة تدرج تنازليا من التنظيم الرسمي من الأعلى إلى الأسفل بموجب التفويض من المستوى الأعلى إلى المستوى الأسفل،<sup>1</sup> فهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها،<sup>2</sup> وتتأثر عملية القيادة الرسمية بالعديد من المتغيرات مثل حجم المنظمة، تعقيدها، درجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة، ومدى تحويل الصلاحيات.<sup>3</sup>

1 رائد عمر الأغا، المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية(جوال)، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة

الماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال فلسطين، 2008، ص50

2 خيرى مصطفى كنانة، مرجع سبق ذكره، ص142

3 قاسم شهين برنسيم العمري، مرجع سبق ذكره، ص28

## الفرع الثاني: القيادة غير رسمية

وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائدا ناجحا، فهناك الكثير من النقاديين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات.<sup>1</sup>

وبشكل عام فإن كل من القيادة الرسمية وغير الرسمية لا غنى عنهما في المنظمة فهما متعاونان في الكثير من الأحيان فقد يتصرف القائد أحيانا بأسلوب رسمي أو قد يتبع أسلوب غير رسمي في مواقف أخرى وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ومن الدراسات التي تجدر الإشارة إليها والتي تناولت دراسة عناصر القيادة الرسمية وغير الرسمية التي قام بها أمتاي أنزيوني "Amitai Etzioni" حيث لاحظ أن القيادة في المنظمات تقوم على مجموعة من الأنشطة القيادية التي تهتم بالحفاظ على تكتل الجماعة ووحدها وتسمح القيادة غير الرسمية بتحقيقها، وهناك أنشطة قيادية أخرى تهتم بإنجاز العمل والتي تسمح القيادة الرسمية بتحقيقها بدرجة كبيرة ولهذا يقوم القائد بالدور الذي من شأنه تحقيق التفاعل البشري وتحقيق الإنجازات.<sup>2</sup>

## المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية حسب معيار السلوك

ونجد ضمن هذه المجموعة عدد من الأنماط القيادية والتي تعبر عن مستويات مختلفة من سلوكيات القائد، ومن أبرزها تلك التي حددها كل من (kurt lewi, ralph.k. white, renald lippit)، وهي النمط الديمقراطي والنمط التسبب (الحر)، والنمط الأوتوقراطي، والتي سنتطرق إليها بشيء من التفصيل في هذا المطلب.

## الفرع الأول: نمط القيادة الديمقراطية

تستند هذه القيادة على ثلاث ركائز هي (العلاقات الإنسانية، التفويض، والمشاركة)، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في اتخاذ القرارات وبعض المهام الإدارية الأخرى، ويفوض كثيرا من السلطات لمؤوسيه، ويأشر أعماله من خلال جماعية التنظيم. والقيادة الديمقراطية تقوم على الثقة في المرؤوسين والاستفادة من آرائهم وأفكارهم في دعم السياسات التي تتبناها المنظمة، وتنمية آفاق التعاون بين العاملين ورفع روحهم المعنوية ومضاعفة الطاقة الإنتاجية وتشجيع روح المبادرة وتنمية القدرة على الإبداع و الابتكار.<sup>3</sup>

وبشكل عام فإن هذا الأسلوب (النمط) في القيادة يؤكد على أهمية أفراد الجماعة التي يتم قيادتها ورفع معنوياتهم ويشير حماسهم للعمل بجد وكفاءة ويتيح الفرصة لبث روح الفريق والواحد والتعاون بينهم، فضلا على كون هذا الأسلوب وسيلة عملية لترتيب المرؤوسين وتطوير قدراتهم الإدارية، ونجد نوعين من القيادة الديمقراطية وهما:

1 خيري مصطفى كنانة، مرجع سبق ذكره، ص142

2 كامل محمد العربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس)، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص ص66، 67

3 طلال عبد الملك شريف، مرجع سبق ذكره، ص ص66، 67

### أولاً: نمط القيادة التشاورية

حيث لا يتخذ القائد قراراً إلا بعد أن يستشير في ذلك معاونيه ليتعرف على مختلف وجهات النظر ويلم بكافة الآراء والحلول ثم يتخذ القرار في النهاية منفرداً؛<sup>1</sup>

### ثانياً: نمط القيادة التشاركية

يعد من الأنماط الفاعلة والتي يكون محورها درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وبقدرتهم على تحمل المسؤولية، فيشركهم في اتخاذ القرار، أي تتخذ القرارات وتحل المشاكل جماعياً وبالتعاون، كما يتميز بلامركزية السلطة.<sup>2</sup> حيث نجد أن هذا النمط من القيادة يشتمل على مجموعة من المزايا نورد أهمها فيما يلي:<sup>3</sup>

- بروز القيم الإيجابية وظهور ثقافة تنظيمية قائمة على تعزيز السلوك الإيجابي الهادف لمناخ جيد للمنظمة وقدرتها على الاستقرار والاستمرار؛
  - تسود روح الثقة والمودة والمحبة بين الأفراد العاملين مما يعزز سيادة الرضا بينهم وتحقيق الولاء والانتماء للمنظمة؛
  - زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء؛
  - تفعيل عملية اتخاذ القرار وذلك من خلال عملية التآزر بين المرؤوسين والقائد؛
  - تنمية روح الابتكار والعطاء بين المرؤوسين؛
  - انخفاض معدل الشكاوي والغياب ودوران العمل؛
  - رفع الروح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط.
- وبالمقابل نجد أنه يؤخذ على هذا النمط ما أخذ تتمثل أهمها فيما يلي:<sup>4</sup>
- يؤدي الاستخدام المفرط لهذا النمط تخلي القائد على مهامه الأساسية القيادية التي يفرضها منصبه؛
  - أن بعض القادة قد يسئ استخدام الأسلوب الديمقراطي وذلك لتحقيق بعض الأغراض والغايات الشخصية مما يغير في الهدف الأساسي الذي قام عليه مبدأ الديمقراطية في الإدارة؛
  - تجاوز المرؤوسين لصلاحيات القائد ومسؤولياته نتيجة مغالاة هذا الأخير في استخدام هذا النمط؛
  - إمكانية الإضرار بالمنظمة في حال ما إذا كانت مصالحتها تتنافى مع مصالح المرؤوسين.

1 بشير العلاق، الإدارة الحديثة، دار البيزوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 288

2 محمود أحمد فياض وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 161، (بتصرف)

3 في هذا الصدد عد إلى:

- محمود حضر كاظم، وآخرون، المرجع أعلاه، ص 308

- علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 161

- محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الرابعة، 2003، ص 261

4 في هذا الصدد عد إلى:

- علي عباس، المرجع أعلاه، ص 161

- طلال عبد الملك شريف، مرجع سبق ذكره، ص 70

- محمود سلمان العميان، المرجع أعلاه، ص 262

ويرى بعض الباحثين أن أغلب الانتقادات الموجهة للنمط الديمقراطي في القيادة مبالغ فيها، وأن لهذا النوع من القيادة مزايا تفوق العيوب ومع ذلك فإن تفوق النمط القيادي على غيره من الأنماط الأخرى ليس معناه أنه أفضل أسلوب للقيادة في جميع الحالات.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: نمط القيادة الأوتوقراطية

طبقاً لهذا النمط من السلوك نجد أن القائد يستخدم أسلوب الاتصالات ذات الاتجاه الواحد، حيث تتمركز السلطة في يده بمفرده، ويكون محور اهتمامه هو التركيز على إنجاز العمل وتقدمه وكذلك التمسك بإجراءاته وضوابطه، كما نجد انعدام المشاركة في اتخاذ القرارات، وانخفاض درجة اهتمام القائد بالجانب الإنساني في العمل.<sup>2</sup> ويعرف هذا النمط من القيادة أيضاً بالقيادة الاستبدادية فغالبا ما تطلق صفة "الرئيس" على القائد الاستبدادي عوضاً عن صفة "القائد" وذلك لأن الشخص المستبد يتحكم في رؤوسه ويتلاعب بمصائرهم بغير إرادتهم، ويضع خطط العمل منفرداً ولا يشاركهم الرأي ولا يستمع إليهم، بل يملئهم أوامره ويطلبهم بتنفيذها دون نقاش.<sup>3</sup> ويمكن التمييز بين عدة أشكال لهذا النمط وهي:

#### أولاً: القيادة الأوتوقراطية المتسلطة

يقوم القائد من خلال هذا النمط بمحاولة تركيز كل سلطاته في يده، فهو لا يفوض سلطته لأنه لا يثق في رؤوسه، حيث يقوم باتخاذ القرار منفرداً ثم يعلنه عليهم. أما فيما يخص الطريقة التي يتعامل بها فتظهر من خلال سلوكه المسيطر الذي يجعله قاسياً وصارماً معهم ويعتمد على إصدار الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على طاعة رؤوسه لها؛<sup>4</sup>

#### ثانياً: القيادة الأوتوقراطية الخيرة

يستخدم هنا القائد الكثير من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية ويستخدم وسائل ترغيبية كالثناء والمدح، ولا يلجأ للأساليب العقابية إلا عرضاً، ويلجأ أحياناً لإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وتخفيف ردود الأفعال السلبية التي قد تظهر بينهم؛<sup>5</sup>

#### ثالثاً: القيادة الأوتوقراطية اللبقة

إن هذا النمط أقرب إلى الأسلوب الديمقراطي منه إلى الأسلوب الأوتوقراطي، حيث يعتمد القائد هنا على إيهام المرؤوسين أنه مهتم بهم ويعطي قيمة كبيرة لآرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات، رغم أنه قد اتخذ مسبقاً القرار بمفرده وذلك ليترك لديهم انطباعاً بوجود حرية وإتاحة فرصة المناقشة.<sup>6</sup>

وبصفة عامة يمكن القول أن القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية) قد تفيد في بعض الحالات على المدى القصير وبخاصة في الأزمات أو عند نشأة الجماعة، ولكنها في المدى الطويل تضر إما ضرر حيث يتحول المرؤوسين من الإعجاب

1 طلال عبد الملك شريف، مرجع سبق ذكره، ص 70

2 عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية (الأصول العلمية والأدلة التطبيقية)، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، الطبعة الثانية، 2003، ص 40

3 قاسم شهين برنسيم العمري، مرجع سبق ذكره، ص 29

4 Marcel Lafam, le management (approche systématique), Getan, Canada, 1981, p319

5 محمد قاسم القروي، مرجع سبق ذكره، ص 269، (بتصرف)

6 المرجع نفسه، نفس الصفحة، (بتصرف)

بالقائد إلى التذمر منه وعدم الرضا عنه وبالتالي تضعف معنوياتهم وتقل كفاءاتهم ومن ثم نشاطهم وإنتاجيتهم، كما أن هذا النمط من القيادة يبعث على التراخي في العمل في حال غيابه، وكذلك فإن الفرصة تصبح ضئيلة أمام المرؤوسين لكي يصبحوا قادة في المستقبل لأن القائد المستبد يلغي شخصياتهم ويفقدهم القدرة على القيادة.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: نمط القيادة المتسببة (الحرية)

يتميز هذا الأسلوب بأن القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف في مجال العمل ويفوض لهم صلاحيات واسعة،<sup>2</sup> إذ أن القائد يفقد الدور الحقيقي المناط به في توجيه المرؤوسين واتخاذ القرارات في تنظيم نشاطهم وأداء مهامهم ولذا فإن هذا النمط القيادي يتسم بالصفات التالية:<sup>3</sup>

- إعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين في إنجاز المهام المناطة بهم دون أدنى دخل من القائد؛
- عدم إعطاء المرؤوسين أي معلومات إلا حينما يطلبها القائد وغالبا ما تكون محدودة جدا؛
- عدم الإسهام أو المشاركة مع المرؤوسين في أداء مهام عملهم أو تقديم التوجيهات أو الإرشادات لهم؛
- عدم التدخل في الأعمال التي تناط بالمرؤوسين إلا في حدود ضيقة جدا ولذا تظهر مستويات متدنية في الأداء وضعف الإنتاجية؛

- ضعف العلاقات القائمة بين المرؤوسين وانحسار سبل الاتصالات الفعالة بينهم،
  - ضعف التماسك وانعدام الروح الاجتماعية وعدم الثقة والتعاون في إنجاز المهام والأنشطة المطلوبة .
- يعتقد القائد المتساهل أن تنمية قدرات المرؤوسين وزيادة إمكانياتهم في العمل يتحقق من خلال إعطاء الحرية في ممارسة السلطة واستقلاليتهم في إنجاز أعمالهم، لذلك فإنه يهتم بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة، ويترك للمرؤوسين حرية تحديد أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للتنظيم ويقرون لأنفسهم حوافز العمل دون الاعتماد على القائد، وبذلك تتجاهل جماعة العمل وجود القائد تماما.<sup>4</sup>

ويرى كثير من الباحثين من الباحثين أن نمط القيادة المتسببة غير فعال من الناحية العملية، لأنه يعطي حرية كاملة للمرؤوسين ويلقي مسؤولية تطبيق الأعمال على عاتقهم، وهذا دون توجيههم والوقوف على تنفيذ العمليات، وهناك فريق آخر يرى أن هذا الأسلوب يكون مجديا حسب الظروف والمواقف المختلفة التي تقتضي الحاجة إلى استخدامه مثلا مع المرؤوسين الذين يعملون في مناصب ومراكز عليا.<sup>5</sup>

وفي الأخير ومن خلال ما تطرقنا له في هذا المطلب يمكن القول أنه من النادر أن نجد قيادة أوتوقراطية (استبدادية) مطلقة أو ديمقراطية مطلقة، ولكن نجد القائد يمارس قدرا من الاستبداد وقدرا من الديمقراطية في إدارته وفقا لما تمليه عليه الظروف التي يواجهها وما تقتضيه المواقف التي يعيشها المرؤوسين الذين يقودهم أو يتعامل معهم وفقا لسياق معين.

1 علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 161

2 محمود أحمد فياض وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 161

3 خضر كاظم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 309

4 طلال عبد الملك شريف، مرجع سبق ذكره، ص 72

5 المرجع نفسه، ص 73

## المطلب الثالث: الأنماط الحديثة في القيادة

إضافة إلى التصنيفات السالفة الذكر هناك أنماط قيادية تعد حديثة نسبياً ظهرت نظراً لمتطلبات بيئة الأعمال الحالية توضح التوجهات الحديثة لسلوكيات القائد الإداري، حيث سنتطرق من خلال هذا المطلب لبعض من هذه الأنماط.

## الفرع الأول: القيادة التحويلية

من الأنماط التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية، والذي أبرز ما يميزه قدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم، ويعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري حيث ظهرت في أواخر السبعينات من القرن الماضي على يد بيرنز في كتابه "القيادة" والذي أكد فيه على أن أحد رغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية التي تعتمد على تبادل المنفعة.<sup>1</sup>

حيث قام بيرنز بتعريف القيادة التحويلية على أنها عملية إحداث تغييرات رئيسية مؤثرة في اتجاهات وافترضات المرؤوسين، وبناء الالتزام نحو أهداف وإستراتيجية المنظمة. وقد نال مفهوم القيادة التحويلية بعد منتصف الثمانينات اهتماماً كبيراً في الفكر القيادي وبالأخص عندما أدركت الكثير من المنظمات المعاصرة الحاجة إلى إحداث تغييرات في طريقة أداء الأعمال لمواجهة التحديات والضغط البيئية.<sup>2</sup>

## الفرع الثاني: القيادة الزعامية

وتعرف أيضاً بالقيادة الكاريزمية وقد عرفها كل من "روبرت هاوس" و"يروس شامبير" على أنها عملية متكاملة يعتمد فيها القائد على الجاذبية الفردية المتبادلة والتي تثير الإعجاب والقبول بما يزيد من نجاح تأثير القائد على سلوك مرؤوسيه،<sup>3</sup> حيث أن القائد الكاريزمي هو القائد الذي لديه القدرة على تحفيز المرؤوسين للحصول منهم على أداء يتجاوز أو يفوق ما هو متوقع، القائد من خلال هذا النمط يحوز قدرة على الإيحاء وإلهام المرؤوسين بحيث يستخدموا أقصى طاقة لديهم ويلتزمون للمنظمة التي يعملون بها متجاوزين مصالحهم الخاصة ومضحين من أجل صالح هذه المنظمة.<sup>4</sup>

وهناك العديد من الدراسات التي حاولت تحديد الخصائص الشخصية للقائد الكاريزمي، ومن أبرز الخصائص التي توصلت إليها هذه الدراسات بنجد:<sup>5</sup>

- **الرؤيا ونقلها:** لديهم رؤيا تفترض أن المستقبل أفضل من الحالة الراهنة، ولديهم القدرة على توضيح أهمية الرؤيا عن طريق مصطلحات مفهومة من قبل الآخرين؛

1 محمد كريم، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الاقسام الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل

شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، تخصص إدارة الموارد البشرية، فلسطين، 2010، ص22

2 بلال خلف سكارنة، مرجع سبق ذكره، ص260

3 المرجع نفسه، ص262

4 قاسم شهين برنسيم العمري، مرجع سبق ذكره، ص69

5 ماجدة عطية، مرجع سبق ذكره، ص231



- المخاطرة الشخصية: يميلون للمخاطرة الشخصية بدرجة عالية، والتضحية بالذات لتحقيق الرؤيا؛
- الحس البيئي: لديهم القدرة على التخمين الواقعي لمحددات البيئة والموارد الضرورية لتحقيق التغيير؛
- الإحساس بحاجات المرؤوسين: يدرك القادة الكاريزميون احتياجات الآخرين ويستجيبون لها ويراعون مشاعرهم؛
- السلوك غير متحفظ: يمارسون سلوكيات تدرك من قبل الآخرين على أنها جديدة وتحالف المعايير.

### الفرع الثالث: القيادة الخدمية

يعرف جرين ليف القيادة الخدمية على أنها الفهم والممارسة التي تسمو على الاهتمام أو المصالح الذاتية للقائد في كونه لا يعمل من أجل نفسه ولكن من أجل الآخرين، إذ يؤمن أن الفرد ذو قيمة، وأنه بمثابة إضافة وثروة، حيث يتميز هذا الأسلوب بالمساعدة والمبادئ الأخلاقية وتفعيل دور الآخرين من خلال معاملتهم بالعدل ومراعاة مشاعرهم ورغباتهم بحكمة،<sup>1</sup> ومن صفات القائد بالخدمة حسب لغرينليف نجد عشرة صفات وهي الاستماع، التعاطف، المعالجة، الوعي، الإقناع، تصور المفاهيم، البصيرة، كسب ثقة الآخرين، الالتزام بتطوير الأفراد، بناء الجماعة.<sup>2</sup>

إن القيادة الخدمية تنطلق في عملها من مستويين:<sup>3</sup>

- إنجاز أهداف وحاجات المرؤوسين من أجل هدف أكبر هو تحقيق رسالة المنظمة ومبرر وجودها؛
- إعطاء معنى للأفكار والمعلومات والإنجاز، وهنا فإنهم يقيمون الآخرين حقيقة ويشجعون المشاركة وتقاسم القوة والتكريس التام للجهود وإيقاظ قوة المرؤوسين على توليد الأفكار والإبداع والالتزام.

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي

إن اختيار النمط القيادي الملائم مرهون بمجموعة من العوامل التي تتطلب تلاؤم النمط القيادي للقائد والمرؤوسين من جهة والبيئة والموقف من جهة أخرى، وفي هذا المطلب سنتطرق لأهم هذه العوامل.

#### الفرع الأول: عوامل مرتبطة بالقائد

- إن سلوك القائد في أي لحظة يتأثر بدرجة كبيرة بمجموعة من المؤثرات وهذه المؤثرات هي التي تحدد النمط القيادي الذي سيتبعه ومن بين هذه المؤثرات نجد:<sup>4</sup>
- مدى ثقة القائد بالآخرين ومدى تحملهم للمسؤولية أي مدى إمكانية أن يعتمد عليهم في مواجهة المشكلة حسب نظره؛

- القيم التي يؤمن بها القائد فبعض القادة يؤمن بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وآخرون لا يؤمنون بذلك؛
- مدى شعوره بالأمان في المواقف الغامضة، إذ أن القادة الذين يشاركون مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات يزيدون من مقدار المخاطر التي يواجهونها وهناك من تزداد حاجاتهم للاستقرار والأمان في البيئة التي يعملون فيها؛

1 أروى بنت عبد العزيز، القيادة الخدمية، نقلا عن الرابط 12.43 22.11.2013 www.tanmia.ipa.edu.sa

2 القيادة بالخدمة لروبرت عرينلف، نقلا عن الرابط 13.00 22.11.2013 [www.manager12.com](http://www.manager12.com)

3 قاسم شهين برنسيم العمري، المرجع أعلاه، ص73

4 في هذا الصدد عد إلى:

- محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص271

- طلال عبد الملك شريف، مرجع سبق ذكره، ص78

- نوع أسلوب القيادة الذي يتبعه، حيث يعتمد القائد في تبنيه لأسلوب قيادي معين مدى ميله لفلسفة قيادية معينة يشعر بالراحة في إتباعها؛

### الفرع الثاني: عوامل مرتبطة بالمرؤوسين

- عند اختيار القائد نمط معين من القيادة يجب عليه قبل ذلك أن يأخذ بعين الاعتبار سلوك المرؤوسين ومنه لا بد عليه أن يراعي مختلف الجوانب المتعلقة بهم قبل اعتماد أي نمط ومن أهم العوامل أو القوى المتعلقة بالمرؤوسين نجد:<sup>1</sup>
- إن قدرة المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرارات تختلف من شخص إلى آخر؛
  - درجات تحملهم للمسؤولية؛
  - مدى اهتمام المرؤوسين بالمشكلة التي يواجهونها، وشعورهم بأهميتها؛
  - مستوى المعرفة والقدرة على معالجة المشاكل؛
  - ازدياد حاجة المرؤوسين الشخصية إلى الاستقلال والاعتماد على النفس؛
  - عمر المرؤوسين ومدة خدمتهم في المنظمة؛
  - مدى الانسجام فيما بينهم وقوة الترابط والتماسك الاجتماعي، بحيث أنه كلما زادت هذه الروابط زادت درجة اهتمام الأفراد بالعمل ودرجة تفاعلهم وهذا ما يعزز الأداء إذا ما وجد في قيادة مهمة بالأفراد تسمح بالاستفادة من هذه الروابط.

### الفرع الثالث: عوامل مرتبطة بالموقف

- بالإضافة إلى مجموعة العوامل الخاصة بالقائد والخاصة بالمرؤوسين يؤثر الموقف بدوره على نوع النمط القيادي المتبع، إذ لا تشجع المواقف الصعبة القائد على إتاحة المجال للمشاركة وخاصة إذا كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانية المرؤوسين في تقديم ما يمكن أن يفيد كلاهما وتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>
- الضغوط الزمنية: وتعتبر أكثر الضغوط تأثيراً على القائد، حيث تلعب هذه الضغوط والحاجة الملحة لاتخاذ القرار تؤدي بالقائد بالإفراط بالقرار والعكس في حالة عدم وجود ضغوط؛
  - طبيعة المشكلة التي تصنع الموقف: بطبيعة الحال نجد أن المشكلة ذاتها تحدد إلى درجة كبيرة مقدار المشاركة الواجبة من جانب المرؤوسين وازدياد تعقد المشروعات الحديثة وتقدم التكنولوجيا المستخدمة، فإن ذلك قد يدعونا إلى القول بأن المشاركة في اتخاذ القرارات أصبحت في حكم الضرورة، حيث يتطلب الأمر اشتراك عدد كبير من الأخصائيين في حل المشاكل المعقدة، ولكن من جانب آخر نجد أنه بالرغم من أن تعقد بعض المشاكل إلا أن بعض القادة يفضلون الاعتماد

1 في هذا الصدد عد إلى:

- محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 271  
- طلال عبد الملك شريف، مرجع سبق ذكره، ص 73

2 في هذا الصدد عد إلى:

- طلال عبد الملك شريف، المرجع أعلاه، ص 74  
- محمد قاسم القريوتي، مرجع المرجع أعلاه، ص 272

على أنفسهم في اتخاذ القرارات خاصة إن توفرت لديهم المعلومات الكافية والأساس الكمي والتخصصي الملائم لاتخاذ هذا القرار.

### الفرع الرابع: عوامل مرتبطة بالبيئة

ونقصد بالعوامل المرتبطة بالبيئة المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة التي تؤثر تأثيرا واضحا على اختيار النمط القيادي المناسب، ويمكن إجمال هذه العوامل كالآتي:<sup>1</sup>

- نوعية القيم والتقاليد السائدة في المنظمة: إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عن ما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي، حيث أن المنظمات مثلها مثل الأفراد لها مجموعة من القيم والتقاليد التي تؤثر بشكل فعال على سلوك الأفراد الذين يعملون في إطارها فسرعان ما يكتشف أي قائد جديد في المشروع أن هناك أنماط سلوكية معينة مقبولة وأخرى غير مقبولة في البيئة الجديدة التي يعيشها وسرعان ما يتعلم أن انحرافه عن تلك الأنماط السلوكية المقبولة سوف يخلق له الكثير من المشاكل؛

- نوع الجماعة: حيث يعتبر هذا عاملا مهما في اختيار النمط القيادي، فكلما كانت الجماعة متفقة على التعاون بين أعضائها كلما شجع القادة على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار.

1 في هذا الصدد عد إلى:

- علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص163  
- طلال عبد الملك شريف، مرجع سبق ذكره، ص ص78، 79

## خلاصة الفصل:

إن للقيادة الإدارية دور هام وبارز في المنظمات، وذلك نظرا لما لها من مسؤولية في التوجيه والتأثير في أفعال الآخرين لتحقيق أهداف الجماعة، وكذا مساهمتها الكبيرة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وكذا ثقافتها التنظيمية وأنواع العلاقات القائمة بين الأفراد داخل تلك المنظمة والعمل على تنمية معارفهم وتحسين خبراتهم.

ولقد عبر تفسير مفهوم القيادة الإدارية بعدة مفاصل تاريخية تشكلت في إطار العديد من النظريات التي سعت إلى تفسيرها، واتضح من خلالها مدى الاختلاف والتباين بينها وتفسيراتها ومواقفها، كما أن ظهور أي نظرية جديدة لم يؤدي إلى إلغاء النظريات السابقة لها، حيث ساهمت هذه النظريات من التحول من التوجه التقليدي الذي يعتبر بأن القائد هو العنصر الفاعل فيها إلى نظرة شمولية تعي بأن القيادة هي عملية تفاعل بين القائد والمرؤوسين وفق مجموعة من الظروف.

وفي ظل هذه التحولات برزت العديد من الأنماط القيادية بحيث يشكل كل نمط منها توجه فكري وسلوكي، فمنها من يعتمد على الهياكل الهرمية التقليدية ومنها من يتبنى تصاميم تنظيمية مرنة، و في إطار البحث عن الكفاءة والتميز المنظمي وجب على القائد الفاعل المفاضلة بين الأنماط القيادية واختيار النمط الأنسب، لتشكيل بذلك عملية الاختيار دالة تابعة لظروف مرتبطة بالقائد وظروف مرتبطة بالمرؤوسين وظروف بيئية.

## تمهيد

يعتبر المورد البشري العنصر الأساسي والمكون الأهم للمنظمة، فهو المحرك المحوري لباقي العناصر فيها، إذ أن نجاحها يعتمد بدرجة كبيرة على فعالية هذا العنصر، ومن هنا استوجب الاهتمام به حيث تعددت الدراسات التي تناولت بالتحليل والمناقشة مختلف الجوانب المتعلقة بسلوكياته،

أكدت الكثير من الدراسات أن العنصر البشري في المنظمات يتعرض إلى العديد من الضغوط التي ازدادت في الآونة الأخيرة وتنوعت مصادرها، وهذه الضغوط جعلته يعيش في حالة من القلق والتوتر والانفعال مما أثر على مهامه وواجباته الوظيفية، وعلى علاقته مع رؤسائه وزملائه، وكذلك على صحته وجسده، ومن هنا سعى العديد من الباحثين لتحديد مفهومه، ومختلف مصادره وآثاره من خلال وضع مجموعة من النماذج المفسرة له والتي تؤكد في مجملها ضرورة الحد من هذه الضغوط، ولعل من أبرز العوامل التي تسعى إلى الحد من هذه الظاهرة هي القيادة الإدارية وهذا لما لها من الأثر الكبير على جميع مجريات العمل بالمنظمة بما فيها سلوك الفرد.

وبغرض معرفة مختلف الجوانب الملزمة بضغوط العمل من مفهوم ومراحل ومصادر وآثار على الأفراد وعلاقته بالقيادة الإدارية سنتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي :

- مفهوم ضغوط العمل؛
- ميزات ضغوط العمل؛
- دور القيادة الإدارية في الحد من ضغوط العمل.

## المبحث الأول: مفهوم ضغوط العمل

مما لا شك فيه أننا نعيش في بيئة تسودها المثبرات والمنبهات المتنوعة سواء منها المادية والسيكولوجية، هذا ما جعل الفرد يتأثر بها ولم يقتصر تأثيره بها في البيت، أو الحياة العامة فقط بل تجاوزها إلى بيئة العمل، ويتمثل هذا التأثير في حدوث الضغوط نتيجة التأثير بالمثبرات والمنبهات البيئية المختلفة وهذه الضغوط جعلت الفرد قلق وسهل الانفعال، الأمر الذي ينعكس على أدائه الوظيفي وعلاقته مع زملائه ورؤسائه، وربما صحته النفسية والجسدية، ولهذا سنتناول في هذا المبحث ما يلي:

- مفهوم ضغوط العمل؛
- أنواع ضغوط العمل؛
- عناصر ضغوط العمل؛
- مراحل ضغوط العمل.

## المطلب الأول: تعريف ضغوط العمل

يعتبر العمل من القضايا التي لازمت الإنسان منذ وجوده على الأرض، حيث كان ولازال مصدرا للمتاعب، ولقد ترتب على هذا وما صاحبه من شقاء بغض المخاطر والتحديات أو ما يعرف بالضغوط وبالرغم من الاهتمام المتزايد بهذا الموضوع، وانتشار هذا المصطلح مما أدى إلى تعرضه للخلط وسوء الفهم وتباين مفهومه بين شخص وآخر، ولما كان هذا المفهوم احد الاهتمامات المشتركة بين عدة مجالات منها علم النفس والاجتماع والطب و علم الإدارة، فسوف تختلف وجهات النظر حول تعريفه، وهنا سنحاول عرض مجموعة من التعاريف بغرض الوصول إلى وضع تعريف شامل لضغوط العمل.

حيث عرفه "Caplan" بأنه أية خصائص موجودة في بيئة العمل التي تخلق تهديدا للفرد<sup>1</sup>.

وعرف على انه حالة ديناميكية يواجه فيها الفرد فرصة ومحددات أو متطلبات مرتبطة بما يرغب به ولكن النتائج المرتبطة بها تترك على أنها غير مؤكدة ومبهمه<sup>2</sup>.

كما عرفه كل من Coob وRogors، French على انه عدم المواءمة أو عدم التناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات وبين متطلبات عمله<sup>3</sup>.

أما Selye فعرها على أنها الاستجابة غير محددة لما تفرضه الظروف على الفرد من متطلبات<sup>4</sup>.

ويرى Greth أن الضغط هو عبارة عن حالة تنتج عن التفاعل بين الفرد والبيئة بحيث تضع الفرد أمام مطالب وعوائق أو فرص<sup>5</sup>.

1محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص160

2ماجدة عطية، مرجع سبق ذكره، ص371

3محمود سلمان العميان، المرجع أعلاه، ص160

4 محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2010، ص42

5محمود سلمان العميان، المرجع أعلاه، ص160

وعرفت ضغوط العمل على أنها الظروف والأحداث والمواقف غير العادية التي يتعرض لها العاملون داخل بيئة العمل فتؤثر على راحتهم النفسية وعلى مشاعرهم، ومعنوياتهم لتنعكس على صحتهم العقلية والجسدية.<sup>1</sup> أما Newman و Beehr فيريان أن ضغط العمل عبارة عن تنشأة بسبب تفاعل بعض العوامل المتعلقة بالعمل مع خصائص العاملين فتحدث تغيراً في الحالة البدنية، أو النفسية للفرد وتدفعه إلى تصرف بدني أو عقلي غير معتاد.<sup>2</sup> وعرفها Hill و Middenist إنها تلك القوى الخارجية التي تمارس تأثيرها على الفرد و يترتب عنها الإجهاد النفسي والجسماني والسلوكي لهذا الفرد.<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن ملاحظة ما يلي:

- هناك باحثين ركزوا على البيئة الخارجية على إنها المصدر الرئيسي لما قد يواجهه الفرد من ضغوط، في حين ركز آخرون على أن الضغوط التي يشعر بها الفرد قد تكون ناتجة عن التفاعل بين البيئة الخاصة بالعمل وخصائص الفرد من خبرات ومهارات وقدرات؛
- الضغوط التي يشعر بها الفرد قد تكون ناتجة عن مواقف سلبية (معوقات أو مطالب)، أو عن مواقف إيجابية (وجود فرص)؛
- أن التفاعل بين العوامل البيئية والخصائص الشخصية تحدد طبيعة الضغط ومقداره.

وانه نظراً للاستخدام الشائع لمفهوم ضغوط العمل أدى إلى ظهور بعض المصطلحات والأفكار لا تعبر عن فهم صحيح لضغوط العمل، هذا ما جعل التنبيه إليها أمراً ضرورياً ومن هذه الأفكار والمصطلحات نجد.<sup>4</sup>

- الضغط ليس هو التوتر العصبي، ويجب التأكيد على هذه الحقيقة، حيث يخلط الكثير من الناس بين الضغط وبين الإجهاد العصبي أو الإثارة العاطفية الحادة، ويرجع ذلك إلى أن أغلب مسببات الضغط للإنسان هي مثيرات انفعالية، والتوتر العصبي يمثل احد النتائج العديدة التي تنجم عن مسببات الضغط؛
- أن ضغط العمل ليس مرادفاً للقلق، وذلك أن القلق يعتبر احد ردود الفعل للضغوط التي يواجهها الفرد
- من الأخطاء الشائعة التي تسبب الفهم لظاهرة الضغط، الاعتقاد بأنه ينجم عن مواقف وأحداث مؤلمة كوفاة إنسان عزيز، أو التعرض لخسارة فادحة، إلا أن الضغط قد ينشأ أيضاً عن مواقف طيبة وسارة، كما هو الحال عند حصول العامل على علاوة أو ترقية مفاجئة، أو نيل الفرد جائزة غير متوقعة .
- الضغوط ليست حادثة أو ظرفاً ولكنها استجابة لهذه الظروف أو الحادثة، إذ أن الحادثة أو الظروف تمثل مثيراً وان الضغوط تعتبر استجابة.

1 محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاة التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، مذكرة تخرج

تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، فلسطين، 2009، ص9

2 محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص43

3 المرجع نفسه، ص42

4 تغريد زياد عمار، اثر المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية و الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة تخرج تدرج

ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، إدارة الأعمال، فلسطين، 2006، ص22.

ويمكننا بعد هذا العرض الاتفاق على تعريف توفيقى للضغوط من بين جملة التعاريف التي تتدفق أمامنا على صفحات الكتب ومنه يمكن القول بأن ضغوط العمل هي نتيجة لعدم وجود توافق متطلبات العمل ومختلف القدرات العقلية والجسمية والفيزيولوجية للمرؤوسين والتي تجعلهم غير قادرين على التوازن في أداء مهامهم، مما يستلزم معالجتها بطرق سليمة والعمل على الحد منها.

### المطلب الثاني: أنواع ضغوط العمل

لقد تعددت المعايير المستخدمة في تصنيف الضغوط، فهناك من يصنفها حسب معيار الآثار المترتبة عنها، وهناك من يصنفها حسب معيار مصادرها، وكذا حسب معيار الزمن وآخرون صنفوها حسب الشمولية الضغوط، وهنا سنتعرف على أنواع الضغوط حسب مختلف هذه المعايير.

### الفرع الأول: أنواع الضغوط حسب معيار الآثار المترتبة عنها

ونجد وفق هذا المعيار نوعين من الضغوط، الضغوط الايجابية، والضغوط السلبية

#### أولاً: الضغوط الايجابية

الضغوط الإيجابية هي الضغوط المفيدة التي لها انعكاسات ايجابية حيث يشعر الفرد بالقدرة على الإنتاج والنجاز المهام بسرعة وحسم، كما أن لها آثار نفسية وإيجابية تتمثل فيما يتولد لديه من شعور بالسعادة والسرور وينعكس هذا في مجمله على إنتاجية العمل<sup>1</sup>، حيث تساعد هذه الضغوط على التفكير وتحافظ على التركيز في العمل، وتمد الفرد بالقوة والثقة والتفاؤل بالمستقبل، وتمنحه الإحساس بالمتعة والقدرة على التعبير عن انفعالاته<sup>2</sup> والمثيرات التالية تتعلق بالضغوط الايجابية التي تحدث بين الموظفين وهي:<sup>3</sup>

- ارتفاع حجم النشاط وقوته؛
- زيادة الدوافع؛
- تعلم الهدوء وعدم الانفعال تحت الضغط؛
- القدرة على إدراك وتحليل المشاكل؛
- زيادة القدرة على التركيز والاسترجاع؛
- التفاؤل نحو المستقبل؛

تعتبر الضغوط الايجابية أداة مساعدة للفرد نحو توفير الدافع لحل المواقف المتعارضة مع الآخرين بأقل قدر ممكن من الضرر.

حيث تستخدم هذه المؤشرات من طرف القائد لتقدير مستويات الضغط لمرؤوسيه، بحيث إذا اختلفت هذه المؤشرات وساءت فإن ذلك ينبه بوجود ضغوط سلبية في بيئة العمل يجب الاحتياط منها.

1 علي بن حمد بن سلمان النوشان، مرجع سبق ذكره، ص 14

2 فاروق عبده فليه وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 307

3 تغريد زياد عمار، مرجع سبق ذكره، ص 23



### ثانياً: الضغوط السلبية

وهي ضغوط غير مفضلة والتي تسبب الضرر والأذى والمرض للأفراد، وهي ذات انعكاسات سلبية على كل من الفرد والمنظمة التي يعمل بها، ويترتب عليها الشعور بالإحباط وعدم الرضا والارتباك في العمل، وتسبب الضغوط السلبية انخفاضاً في الروح المعنوية والشعور بالأرق، والإرهاق، والقلق، وبالفتش والتشاؤم من المستقبل، ويزداد تأثيرها كلما انخفض الدعم الاجتماعي الذي يتلقاه الفرد من أفراد المجتمع، ورؤسائهم في قمة الهرم الإداري<sup>1</sup>، وبغرض التعرف على أهم إيجابيات الضغوط الإيجابية، وسلبات الضغوط السلبية وجب التفرقة بينهما وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

### الجدول رقم(03): المقارنة بين الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية

الضغوط الإيجابية	الضغوط السلبية
- تمنح دوافع للعمل	- تسبب انخفاض في الروح المعنوية
- تساعد على التفكير	- تولد إحباطاً
- تحافظ في التركيز على النتائج	- تدعو للتفكير في الجهود المبذولة
- تجعل الفرد ينظر إلى العمل بتحد	- تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه
- تحافظ على التركيز في العمل	- تشعر الفرد بان كل شيء ممكن أن يقضيه بمشقة عالية
- النوم جيداً	- الشعور بالأرق
- القدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر	- ظهور انفعالات وعدم القدرة على التعبير
- تمنح الإحساس بالمتعة	- الإحساس بالقلق
- تمد الفرد بالقوة والثقة	- تسبب للفرد الضعف
- التفاؤل من المستقبل	- التشاؤم من المستقبل
- القدرة على الرجوع للحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة	- عدم القدرة على الرجوع للحالة النفسية الطبيعية عند المرور بحالة غير سارة

المصدر: محمد صلاح الدين ابو العلا، مرجع سبق ذكره، ص12

### الفرع الثاني: أنواع ضغوط العمل حسب معيار الزمن

حيث يميل بعض العلماء مثل جينز إلى تقسيم الضغوط تبعاً للفترة الزمنية التي تستغرقها شدة التوتر الناجم عنها، فيقسم الضغوط إلى ثلاث أنواع وهي<sup>2</sup>.

1 فاروق عبدو فليه وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص307

2 مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، السعودية، 2010، ص20

**أولاً: الضغوط البسيطة**

وهي التي تستمر ثوان قليلة إلى ساعات طويلة نتيجة المضايقات الصادرة من أشخاص تافهين، أو أحداث قليلة الأهمية في الحياة .

**ثانياً: الضغوط المتوسطة**

وهي التي تستمر من ساعات إلى أيام مثل فترة العمل الإضافية ، أو زيارة شخص غير مرغوب فيه، أو الآلام الصادرة عن مرض ما.

**ثالثاً: الضغوط الشديدة**

وهذه الضغوط تستمر عادة من أسابيع إلى أشهر، بل إلى سنوات مثل النقل من العمل، أو الإيقاف عن العمل وتستمر إلى زوال السبب.

**الفرع الثالث: أنواع الضغوط حسب مصدرها**

حيث اتجهت مجموعة أخرى من الباحثين منهم **ماكجرات** إلى تصنيف ضغوط العمل وفقاً لمصدرها، حيث نجد حسب هذا المعيار ثلاث أنواع من الضغوط وهي:<sup>1</sup>

**أولاً: الضغوط الناتجة عن البيئة المادية**

يتعرض الفرد لهذه الضغوط داخل المنظمة أثناء ممارسة مسؤولياته ومهام وظيفته، وتتضمن مصادر متنوعة قد تكون نفسية أو اجتماعية أو تقنية.

**ثانياً: الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية**

وتظهر هذه الضغوط لدى الأفراد الذين يتفاعلون مع الزملاء في بيئة العمل التي يعمل بها .

**ثالثاً: الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد**

وترجع هذه الضغوط إلى الخصائص الشخصية المتوازنة أو المكتسبة.

وستتطرق إلى أنواع ضغوط العمل حسب معيار المصدر بالتفصيل في المبحث الموالي، عند الحديث عن المصادر

المختلفة لضغوط العمل .

**الفرع الرابع: أنواع الضغوط حسب معيار الشمول**

وحسب هذا المعيار قسمت ضغوط العمل إلى نوعين وهما:<sup>2</sup>

**أولاً: ضغط كلي شامل**

هو الضغط السائد على كل شيء من اهتمامات العامل، ومسيطر على كافة العوامل المتواجدة في المنظمة التي

يعمل هذا العمال فيها.

1 فاروق عبده فليه وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص308

2 مبارك بن فالج بن مبارك الدوسري، مرجع سبق ذكره، ص21

**ثانياً: ضغط جزئي فرعي**

يرتبط بمصلحة فئة من الفئات التي يضمها الكيان الإداري الذي يعمل به الفرد، حيث تصطدم مصالحه مع أهدافه نتيجة ممارسة الضغط عليه، فكلما كانت هذه الفئة مؤثرة كلما أجبرت الفرد على الانصياع لمطالبها .

**المطلب الثالث: عناصر ضغوط العمل**

يرى كل من والاس وسيزيلاقي انه يمكن تحديد ثلاث عناصر رئيسية لضغوط العمل في المنظمة، ولكنه في ظل تطور العمل أضيف عنصرين آخرين لضغوط العمل وفيما يلي سنتطرق لهذه العناصر بالتفصيل.

**الفرع الأول: العناصر الرئيسية لضغوط العمل**

تتمثل العناصر الرئيسية لضغوط العمل في ثلاث عناصر وهي:

**أولاً: عنصر المثير**

يحتوي هذا العنصر على المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط، وقد يكون مصدر هذا العنصر البيئة، أو المنظمة، أو الفرد في حد ذاته.<sup>1</sup>

**ثانياً: عنصر الاستجابة**

والاستجابة هي ردة الفعل التي تنتج عن الفرد نتيجة تعرضه للمثيرات الضاغطة وتتمثل في الردود النفسية، أو الجسمانية أو السلوكية تجاه الضغط، وقد تكون على شكل قلق، وتوتر وإحباط وهذا الأخير ينتج عن وجود عوائق بين السلوك والهدف الموجه له، وقد في شكل قلق وعدم الاستعداد للإجابة بصورة مناسبة للمواقف.<sup>2</sup>

وهذه الاستجابة تتمثل في:<sup>3</sup>

- أثار نفسية كالقلق والتوتر... وغيرها؛
  - أثار جسمية كالصداع، والقرحة، وأزمات القلب... وغيرها؛
  - أثار تنظيمية كالتأثير السلبي على الأداء، وتكاليف الدوران... وغيرها.
- سنتعرض لهذه الاستجابات المتمثلة في الآثار لاحقاً في المبحث الثاني.

**ثالثاً: عنصر التفاعل**

ويتمثل هذا التفاعل في التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة، حيث يحدث بين مثيرات الضغوط سواء كانت عوامل تنظيمية، أو بيئية، أو علاقات شخصية ومشاعر إنسانية وبين ما يحدث من استجابات.<sup>4</sup>

ويمكن توضيح مختلف هذه العناصر والتفاعلات بينها في الشكل التالي:

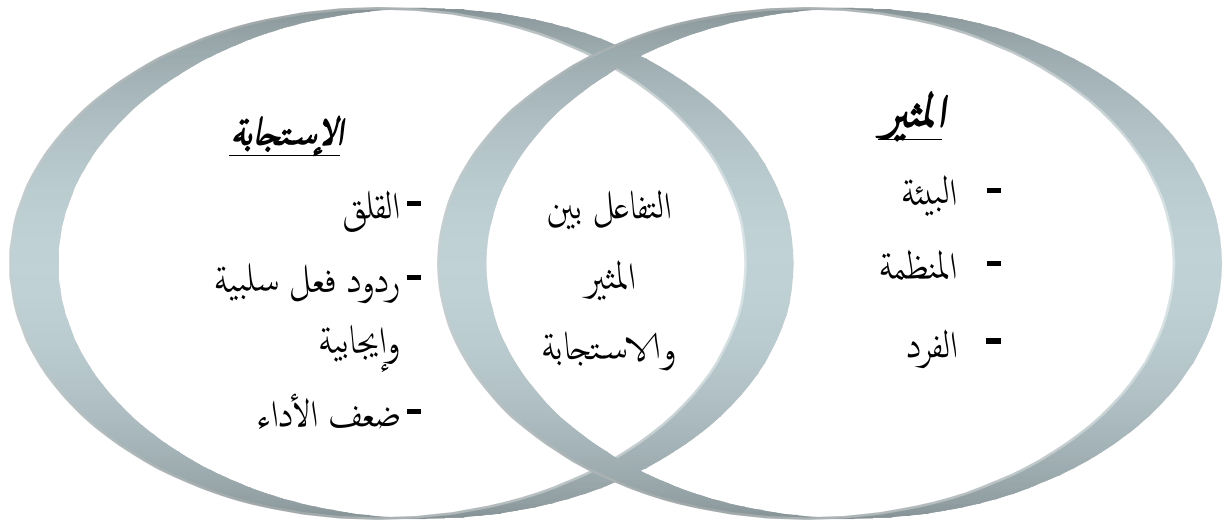
1 محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 161

2 المرجع نفسه، نفس الصفحة

3 مبارك بن فالج بن مبارك الدوسري، المرجع أعلاه، ص 17

4 المرجع نفسه، نفس الصفحة.

### الشكل رقم (09): العناصر الرئيسية لضغوط العمل



المصدر: فاروق عبده فليبه واخرون، مرجع سبق ذكره، ص306

#### الفرع الثاني: العناصر الثانوية

أما العنصرين اللذان أضيفا حديثا هما الإدراك والفروق الفردية وستكلم عليهما فيما يلي

##### أولاً: الإدراك

فالإدراك العقلي له دور فعال في مدى إحساس الفرد بالعوامل الضاغطة عليه،<sup>1</sup> حيث أن الناس يختلفون في درجة إدراكهم للمثيرات التي تحيط بهم في مواقف الحياة، كما أن شخصياتهم ودرجة حساسيتهم تلعب دورا في إدراك الضغوط وتأثيرها عليهم. فمن الناس من هم سريعو الاستشارة، ومنهم من هو بطيء الاستشارة. كما إن طريقة التعامل والتفكير تؤثر على درجة الضغوط وإدراكها.<sup>2</sup>

##### ثانياً: الفروق الفردية

إن الفروق الفردية بين الأشخاص تفسر قدرة الفرد على التعامل مع مسببات الضغط، ونجد من بين هذه الفرق

مايلي:

أ. **التفاؤل والتشاؤم:** التفاؤل والتشاؤم تعد احد العوامل التي تلعب دورا كبيرا وهاما في تحديد مدى مقاومة الأفراد لضغوط، فالشخص المتفائل هو الشخص الذي يرى النصف المملوء من الكأس، فهو صاحب نظرة متفائلة في الحياة، ومواقفه ايجابية سواء مع نفسه أو مع بيئته، وعادة ما يميل لإخراج أفضل ما عنده للآخرين بينما المتشائم هو الشخص الذي يرى النصف الفارغ من الكأس، وهو شخص يرى الجانب السلبي للحياة، ولا تجد شيء من مخرجاته يمتاز بالإيجابية، حيث وجدت الدراسات الحديثة أن الأشخاص الأكثر تفاؤلا هم الأشخاص الأكثر مقاومة للضغوط.<sup>3</sup>

1فاروق عبده فليبه، مرجع سبق ذكره، ص306

2سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 196

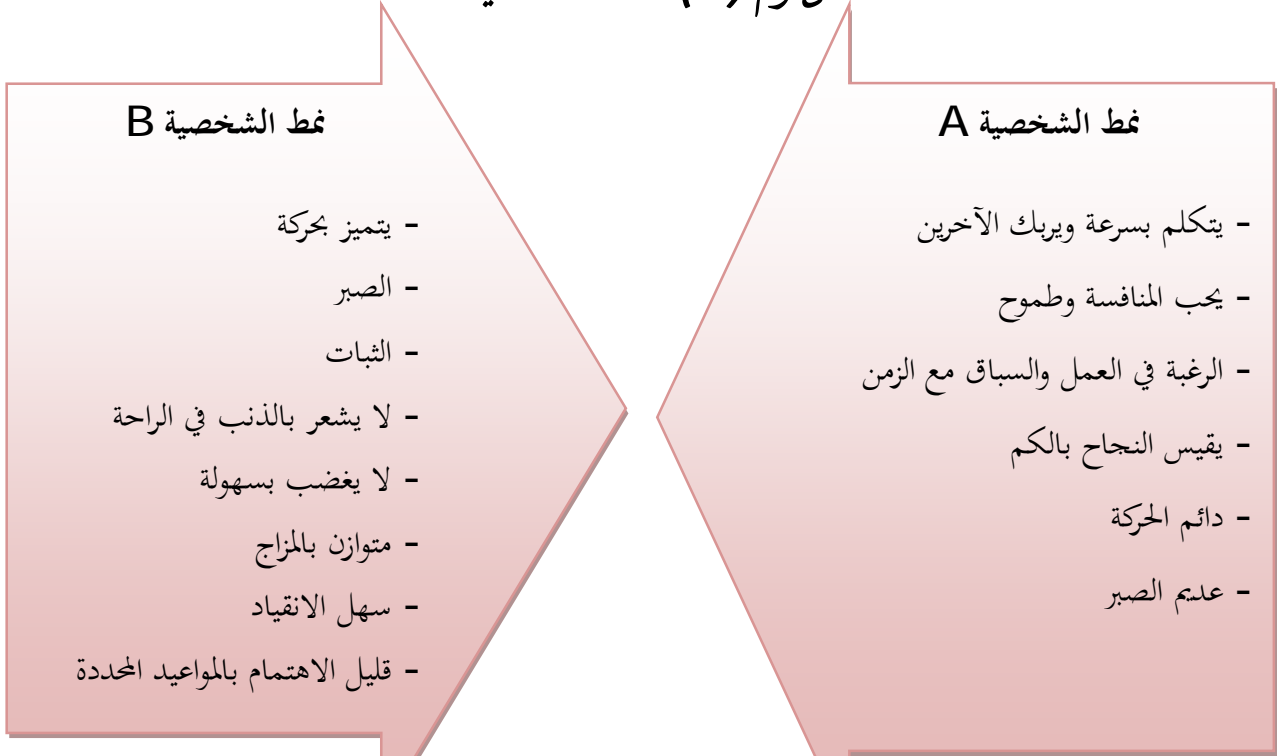
3تغريد زياد عمار، مرجع سبق ذكره، ص43

ب. القدرة على الاحتمال: حيث تؤثر القدرة على الاحتمال على مقاومة الأفراد لضغوط، وتشير القدرة على الاحتمال إلى ثلاث صفات يختلف فيها الأفراد من حيث قدرتهم على احتمال الضغوط، وكذا مقاومة هذه الضغوط، الصفة الأولى هي الولاء، أما الثانية هي الاندماج التام للأفراد في وظائفهم ونشاطاتهم اليومية، والثالثة إيمانهم باستطاعتهم التأثير بالأحداث الهامة في حياتهم، وكذلك استطاعته التحدي، فهم يعتبرون التغيير نوع من التحدي والفرصة للنمو والتطور أكثر منه تهديداً، هذه العوامل الثلاثة مجتمعة تميل إلى تمكين الفرد من مقاومة الضغوط المختلفة التي من الممكن أن يتعرضوا لها.<sup>1</sup>

ت. نمط الشخصية A/B: تشير نتائج الدراسات العلمية أن طبيعة ونمط شخصية الفرد لها دور حاكم ومؤثر في إدراك الضغوط وتحديد طبيعة الاستجابة لها، ويمكن التمييز بين نمطين من الشخصية وهما، نمط الشخصية A ونمط الشخصية B، حيث يتميز نمط الشخصية A بعدد من الخصائص لا يمتاز بها نمط الشخصية الأخرى، فالنمط B لا يعاني من الصراع مع الوقت والأفراد، ويتميز بالثقة والهدوء الذي يتيح له الاعتدال وبصفة مستقرة ومستمرة، ونتيجة لذلك فالنمط A تظهر عليه أعراض الضغط، كما يتميز هذا النمط بالإقدام والطموح والتنافس والجرأة وغيرها من الصفات تجعله في اصطدام مستمر مع الضغوط.<sup>2</sup> والشكل الموالي يوضح مختلف الخصائص التي يتميز بها كل نمط من النمطين A وB وتفرق بينهما.

ويمكن توضيح مختلف الفرقات بين نمطي الشخصية السابقين من خلال شكل توضيحي كما يلي:

### الشكل رقم (10): نمط الشخصية A/B



المصدر: تغريد زياد عمار، مرجع سبق ذكره، ص 45

1 محمد صلاح الدين ابو العلا، مرجع سبق ذكره، ص 21، 22

2 محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 48، 49

ث. مركز التحكم في الأحداث: توجد بعض الأدلة التي تربط بين اعتقاد الفرد في مدى تحكمه وسيطرته على الأحداث المحيطة به، وبين الشعور بالضغط في العمل، وتصنف الدراسات الأفراد إلى أصحاب مركز تحكم داخلي، وأصحاب مركز تحكم خارجي، فالجموعه الأولى تعتقد بأن ما يحدث لهم يتحدد بعوامل وقوى خارجة عن تحكمهم وسيطرتهم مثل الحظ أو الفرصة، كما أن أصحاب هذه المجموعة يتميزون بأنهم أكثر احتمالاً للتهديدات التي يتعرضون لها في حياتهم وأقل قلقاً، وأقل معاناة من الضغوط التي يصادفونها في العمل، أما أصحاب المجموعة الثانية يتميزون بارتفاع مستوى القلق وأكثر معاناة من ضغوط العمل.<sup>1</sup>

ج. تأكيد واحترام الذات: بصفة عامة فإن الأفراد الذين يتسمون بوجود مستويات لتأكيد الذاتي، أو الذين يثقون في قدراتهم أقل احتمالاً لشعورهم بالتهديد والقلق مقارنة بأولئك الذين لا يتسمون بتوافر مستوى من تأكيد الذات، وعلاوة على ذلك فإنه عند مواجهة التهديد فإن الفئة الأولى من المحتمل أن تتعامل معه بسرعة وفاعلية، وبأقل قدر من النتائج والآثار السلبية بالمقارنة مع الفئة الثانية.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: مراحل ضغوط العمل

ضغط العمل مثله مثل أي ظاهرة إدارية أو مثل أي سلوك تنظيمي للفرد يمر بعدة مراحل متعاقبة ومرتتبية حتى تكتمل ارتكابه ويكتمل تأثيره، ومنه فإن دراسة هذه المراحل المتعاقبة ومعرفة خصائصها وظروف كل منها يساعد في تشخيصه في مراحل مبكرة قبل أن يستفحل ويصبح من الصعب التعامل معه أصلاً، حيث يمر ضغط العمل بأربع مراحل أساسية وهي: مرحلة التعرض للضغوط، مرحلة رد الفعل، مرحلة المقاومة ومحاولات التكيف، مرحلة التعب والإرهاك.

#### الفرع الأول: مرحلة التعرض لضغط

ويطلق عليها أيضاً مرحلة الإنذار المبكر أو مرحلة الإحساس بوجود الخطر، حيث تمثل هذه المرحلة ميلاد الضغط، والتي تبدأ معها ظهور أول بوادر وأعراض هذا الضغط في شكل بدائي أولي غير مباشر، حيث تبدأ هذه المرحلة بتعرض الفرد لمثير معين سواء كان داخلياً أو خارجياً، ويمكن القول أن هذا المثير أدى إلى حدوث ضغوط معينة عندما يترتب عليها بعض المظاهر،<sup>3</sup> وأهم هذه المظاهر التي يمكن أن نستدل من خلالها تعرض الفرد لهذه الضغوط هي:<sup>4</sup>

- زيادة ضربات القلب؛
- الأرق؛
- توتر الأعصاب؛
- سوء استغلال الوقت؛
- الحساسية للنقد.

1 المرجع السابق، ص 47، 48

2 تغريد زياد عمار، مرجع سبق ذكره، ص 46

3 المرجع نفسه، ص 25 (بتصرف)

4 محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 44، 45

ولكن في هذه المرحلة يتعامل الفرد مع هذه الأعراض على أنها غير مهمة، ويؤدي هذا إلى التغاضي عنه، أو عدم التعامل معه إلا بالإهمال وعدم الاستجابة، وهذا ما يؤدي إلى تطور الضغط فينتقل من مجرد كونه إحساس بوجود خطر إلى خطر في حد ذاته، وهنا تنتقل إلى المرحلة الثانية من الضغط وهي ردة الفعل.

### الفرع الثاني: مرحلة رد الفعل

وتسمى هذه المرحلة أيضا بمرحلة التعامل مع الضغوط، حيث تبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغيرات السابقة، حيث تؤدي إلى إثارة العمليات الدفاعية في الجسم في محاولة للتعامل مع هذه المتغيرات ويأخذ رد الفعل أحد الاتجاهين، إما المواجهة أو الهروب، وذلك في محاولة التغلب عليها أو الهروب والتخلص منها بسرعة وبذلك يعود إلى حالة التوازن.<sup>1</sup>

كما أن رد الفعل للأحداث الضاغطة تتبع نمط أطلق عليه نمط التكيف العام للأعراض المتزامنة، يقصد بالتكيف المثيرات الدفاعية التي تحدث في الجسم والتي تساعد الفرد الواقع تحت ضغط العمل على التكيف، وتعني كلمة العام أن رد الفعل الدفاعي ضد مسببات الضغط يكون لها تأثير على كل أجزاء الجسم المختلفة، أما الأعراض المتزامنة فيقصد بها ردود الفعل الدفاعية للجسم التي تحدث أو تظهر في وقت واحد.<sup>2</sup>

في هذه المرحلة يحاول الفرد مواجهة الضغوط للتغلب عليها أو محاولة الهروب منها بسرعة، وذلك محاولتا من الفرد إلى العودة إلى حالته العادية أي حالة عدم وجود الضغط، ولكنه إذا لم ينجح في ذلك ينتقل إلى المرحلة الموالية، حيث يكون قد تعرض بالفعل لضغط العمل أو أصيب بقدر كاف من الضغوط، وتتمثل هذه المرحلة في مرحلة المقاومة ومحاولة التكيف.

### الفرع الثالث: مرحلة المقاومة ومحاولة التكيف

يحاول الفرد في مرحلة المقاومة ومحاولة التكيف علاج الآثار التي حدثت بالفعل ومقاومة أي تدهور أو تطورات إضافية، بالإضافة إلى محاولة التكيف مع الموقف الضاغط، فإن تمكن الفرد من ذلك زالت الأعراض التي لازمت الفرد في المرحلة السابقة، ومنه إذا نجح في ذلك قد يستقر لأمر عند هذه الحدود وتزداد فرص العودة إلى حالة التوازن أما في حالة ما إذا فشل الفرد ولم ينجح في المقاومة ينتقل إلى المرحلة الموالية وهي مرحلة التعب والإرهاك.<sup>3</sup>

### الفرع الرابع: مرحلة التعب والإرهاك

ينتقل الفرد إلى هذه المرحلة عندما يتعرض لمصادر الضغوط باستمرار ولفترة زمنية طويلة، حيث يصاب بالإجهاد نتيجة لتكرار المقاومة ومحاولة التكيف، ويمكن الاستدلال على الوصول لهذه المرحلة من خلال بعض المظاهر والآثار التي تظهر على الفرد ومن أهمها:<sup>4</sup>

1 محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 45

2 مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري، مرجع سبق ذكره، ص 19

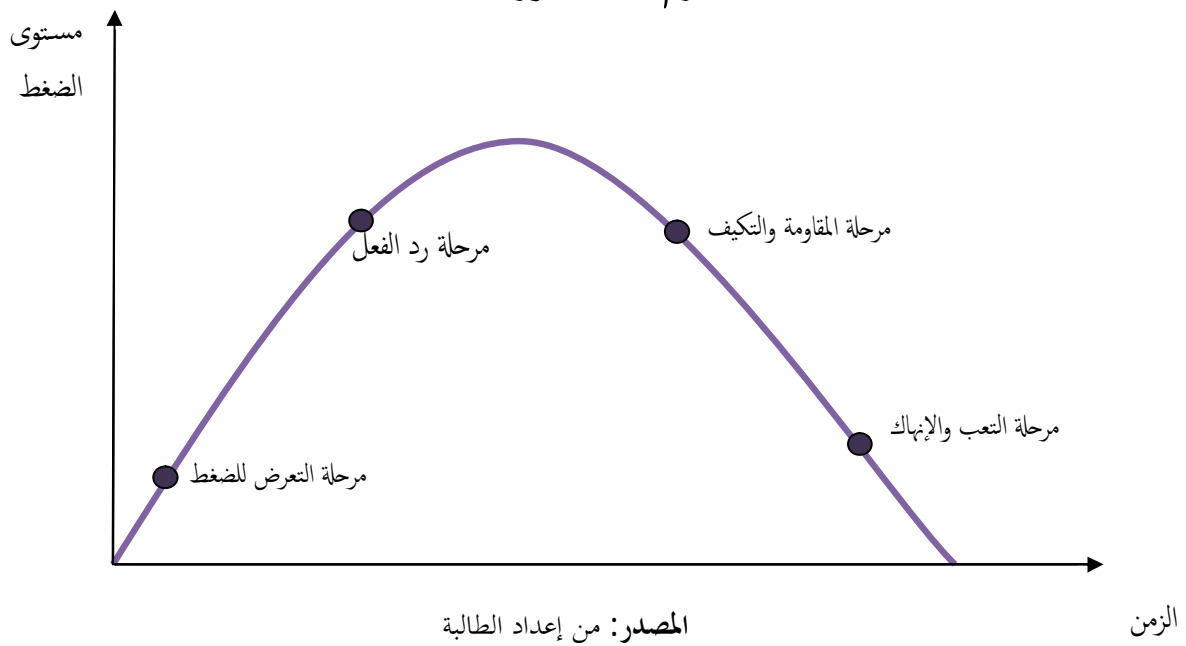
3 المرجع نفسه، ص 45، 46

4 محمد إسماعيل بلال، المرجع أعلاه، ص 45، 46

- الاستياء من جو العمل؛
- انخفاض معدلات الإنجاز؛
- التفكير في ترك الوظيفة؛
- الإصابة بالأمراض النفسية مثل النسيان المتكرر، السلبية، اللامبالاة، والإكتئاب؛
- الإصابة بالأمراض العضوية كضغط الدم، وأمراض القلب.

من خلال ما تم التطرق له سابقا يمكن القول أن هذه المراحل تمثل دورة حياة لضغط الذي يصيب الفرد في المنظمة ويتطور كلما عجز الفرد على السيطرة عليه، ويمكن التعبير على دورة حياة الضغط من خلال الشكل التالي:

### الشكل رقم (11): دورة حياة الضغط



يمثل الشكل السابق مراحل الضغط الذي يصيب الفرد بدلالة الزمن، حيث يبدأ بمرحلة التعرض الأولي للضغط ليتطور عبر الزمن وصولاً إلى المرحلة الأخيرة وهي المرحلة التي يصبح فيها الفرد منهكاً ومتعباً من جراء مرور الزمن عليه وهو يحاول التخلص من هذا الضغط.

وفي الختام نكون قد الممنا بجميع ما يتعلق بمفهوم ضغوط العمل بدايتاً بالتعاريف المختلفة التي حاولت تعريف هذه الظاهرة، مروراً بأنواعه وعناصره وصولاً في النهاية إلى مراحلها، وبعد المفهوم يمكن الانتقال إلى التطرق إلى مختلف ميزات ضغوط العمل .



## المبحث الثاني: ميزات ضغوط العمل

يعتبر موضوع ضغوط العمل من ابرز وأهم المواضيع التي حضرت باهتمام جلة من العلماء والباحثين، ذلك لما لها من ميزات في مجال السلوك التنظيمي، ومن ابرز هذه الميزات النظريات والنماذج التي حاولت تفسيره، وكذا مصادر وعلاقات ضغوط العمل، على غرار الآثار المترتبة عنها والتي تضر بالفرد والمنظمة على حد سواء، ومن هنا سنتطرق في هذا المبحث إلى مختلف هذه الميزات بشيء من التحليل والنقاش كما يلي:

- نماذج ونظريات تفسير ضغوط العمل؛
- مصادر ضغوط العمل؛
- علاقة ضغوط العمل ببعض المتغيرات الأخرى؛
- آثار ونتائج ضغوط العمل.

## المطلب الأول: نظريات ونماذج تفسير ضغوط العمل

تعددت النظريات والنماذج التي تناولت بالدراسة موضوع ضغوط العمل، سواء منها ما تعلق بموضوعه أو بمصادرها أو بآثارها أو بمزيج من ذلك كله، حيث سنتطرق ضمن هذا الحيز إلى النظريات المفسرة للضغط ومن ثم إلى مختلف النماذج التي حاولت توضيحه.

### الفرع الأول: نظريات تفسير ضغط العمل

يوجد عدد كبير من النظريات التي تناولت بالدراسة موضوع ضغوط العمل، ولقد اخترنا الحديث عن أهم هذه النظريات وأكثرها تعبيراً وشهرة في هذا الموضوع.

#### أولاً: نظرية وليام كانون (1932)

يعتبر "كانون" عالم الفسيولوجية من أوائل الذين استخدموا عبارة الضغط، حيث قدم تفسيراً مادياً للضغط، ورجحت هذه النظرية تأثير العوامل البيئية على العوامل الذاتية، من حيث أن التعرض لظروف عمل توصف بالقسوة تؤدي في تماديها إلى اختلال النظام البيولوجي للفرد العامل، وتتعامل هذه النظرية مع الفرد العامل على أنه كائن بيولوجي حيث وصفت الشخصية بالمعدن، وتجاهلت هذه النظرية المقومات العقلية والنفسية والروحية للإنسان، والتي تجعل الاستجابة للمؤثرات البيئية تختلف من فرد لآخر.<sup>1</sup>

#### ثانياً: نظرية هاز سيلي

قدمت هذه النظرية مفهوماً آخراً لضغط العمل حيث أكدت على أن ردود فعل الفرد العامل للأحداث الضاغطة تتبع نمطاً متسقاً أطلق عليه "سيلي" نمط التكيف العام للأعراض المترامنة، ووفقاً لتطورات النظرية فإن استجابات الإنسان لضغوط العمل تمر بثلاث مراحل وهي، مرحلة الإنذار حيث الجاهزية للتعاظم مع الضغوط، يليها المقاومة حيث القدرة

1 رابوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 34

القوى على التكيف والتي تنتهي بالتوازن أو الإنهاك في حالة التمادي للتعرض للضغط هي المرحلة الثالثة والأخيرة، وما يؤخذ على هذه النظرية إهمالها للعوامل النفسية في الاستجابة للضغط.<sup>1</sup>

### ثالثا: نظرية لازاروس:

تسمى هذه النظرية بنظرية التقدير المعرفي، والتي أشارت إلى أنه يعتمد التعرض للضغوط على تقدير الشخص للموقف، وإحساسه بإشارات مؤلمة واعتماده الذاتي بقدرته على مواجهة الموقف، ومع أن النظرية تركز على تأثير العوامل الوسيطة التي تؤسس على فرضية انه كلما تغيرت تقديرات الأفراد تغيرت معها عمليات تحملهم وأفعالهم وانفعالاتهم.<sup>2</sup>

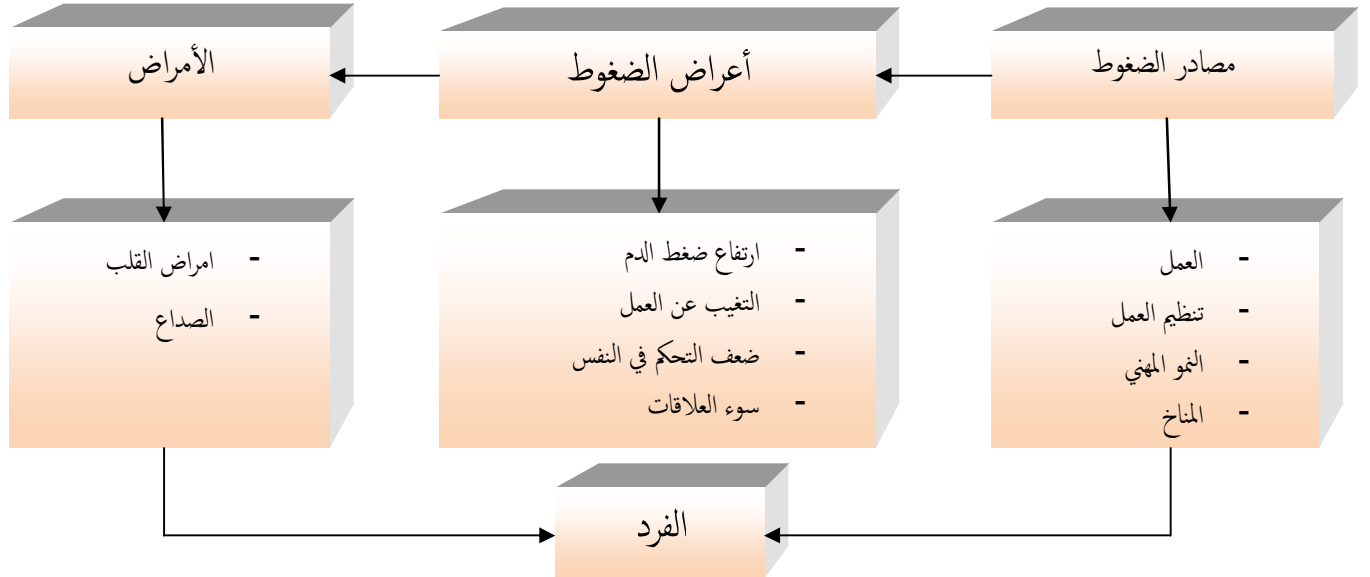
### الفرع الثاني: مختلف النماذج المفسرة لضغط العمل

يكفي هنا استعراض بعض النماذج وهي تعد من أكثر النماذج قبولا وشمولا، إذ لا يتسع المجال لاستعراض جميع النماذج نظرا لكثرتها، وكذلك سنتطرق لها باختصار لأن معظم ما تتضمنه هذه النماذج سوف نتكلم عنه بالتفصيل لاحقا.

### أولا: نموذج مارشال

يحدد مارشال في هذا النموذج النظري العوامل المسببة للضغوط في العمل، كما بين مختلف الأعراض الناتجة عنه، ويمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل رقم 12.

### الشكل رقم (12): نموذج مارشال للضغوط



المصدر: شارف خوجة مليكة، مرجع سبق ذكره، ص72

1 شارف خوجة مليكة، مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين دراسة مقارنة في المراح التعليمية الثلاث، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل

شهادة الماجستير، جامعة تيزي وزو، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم النفس المدرسي، الجزائر، 2010، ص72

2 Pierluigi Graziani, Joel Swendsen, le stress, émotion et stratégies d'adaptation, éd Armand colin, France, 2005, pp 23, 24

ركز هذا النموذج على تبيان أهم مصادر ضغوط العمل وكيفية تأثيرها على الفرد،<sup>1</sup> وذلك بالتطرق لأهم أعراضها التي تؤثر على الفرد والمنظمة معاً، ألا أن هذا النموذج تجاهل إلى حد كبير العوامل الذاتية ودورها في تعاطي العامل مع أعباء الوظيفة، وهذا أكثر ما يعاب على هذا النموذج.

### ثانياً: نموذج جيبسون و زملائه

يسمى هذا النموذج بالنموذج المترابط لضغوط العمل يوضح فيه "جيبسون" و زملائه العلاقة بين مؤثرات عديدة، ومصادر مختلفة للضغوط والآثار المترتبة عنها.

ويمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل الموالي:

### الشكل رقم (13): نموذج جيبسون وزملائه لتفسير ضغوط العمل



**المصدر:** عبد القادر سعيد بنات، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، فلسطين، 2009، ص 12

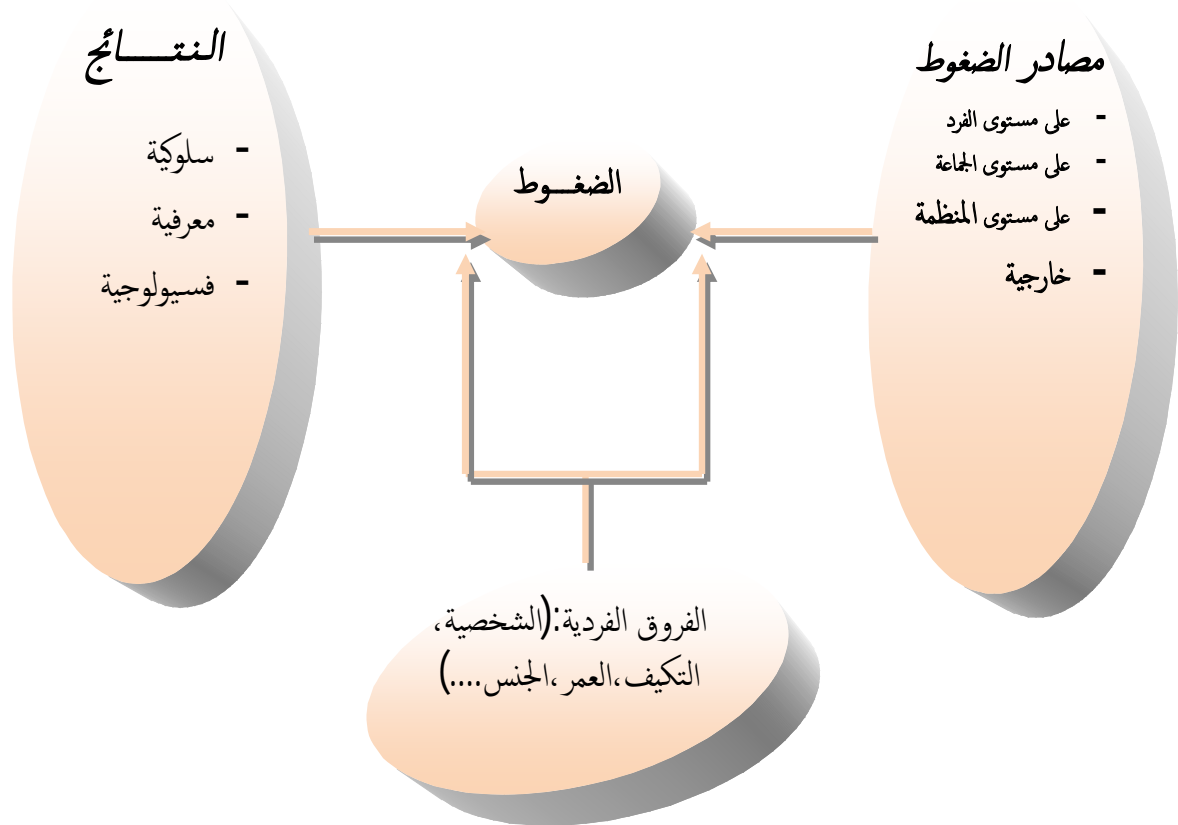
يتضح من خلال هذا النموذج، الضغوط الوظيفية المختلفة، وتأثير عملية إدراك الفرد لهذه الضغوط على مستوى الضغط الذي يشعر به الفرد وبالتالي على نتائج وآثار الضغط ويشير النموذج إلى دور الفروق الفردية على إدراك الفرد للظروف الضاغطة التي يواجهها.<sup>1</sup>

### ثالثاً: نموذج كراتينز وكنيكي

وهذا النموذج لا يختلف كثيراً عن نموذج جيبسون وزملائه، حيث يوضح النموذج مسببات الضغوط التنظيمية ( عمل الفرد، والجماعة، والمنظمة )، والخارجية ( الأوضاع الاقتصادية والأسرية، ونوعية الحياة... وغيرها )، وهناك الفروق الفردية التي تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط وبالتالي على مستوى الضغوط ونتائجها.<sup>2</sup>

والشكل التالي يوضح هذا النموذج:

### الشكل رقم (14): نموذج كراتينز وكنيكي



المصدر: عبد القادر سعيد بنات، مرجع سبق ذكره، ص12

1 عبد القادر سعيد بنات، مرجع سبق ذكره، ص12

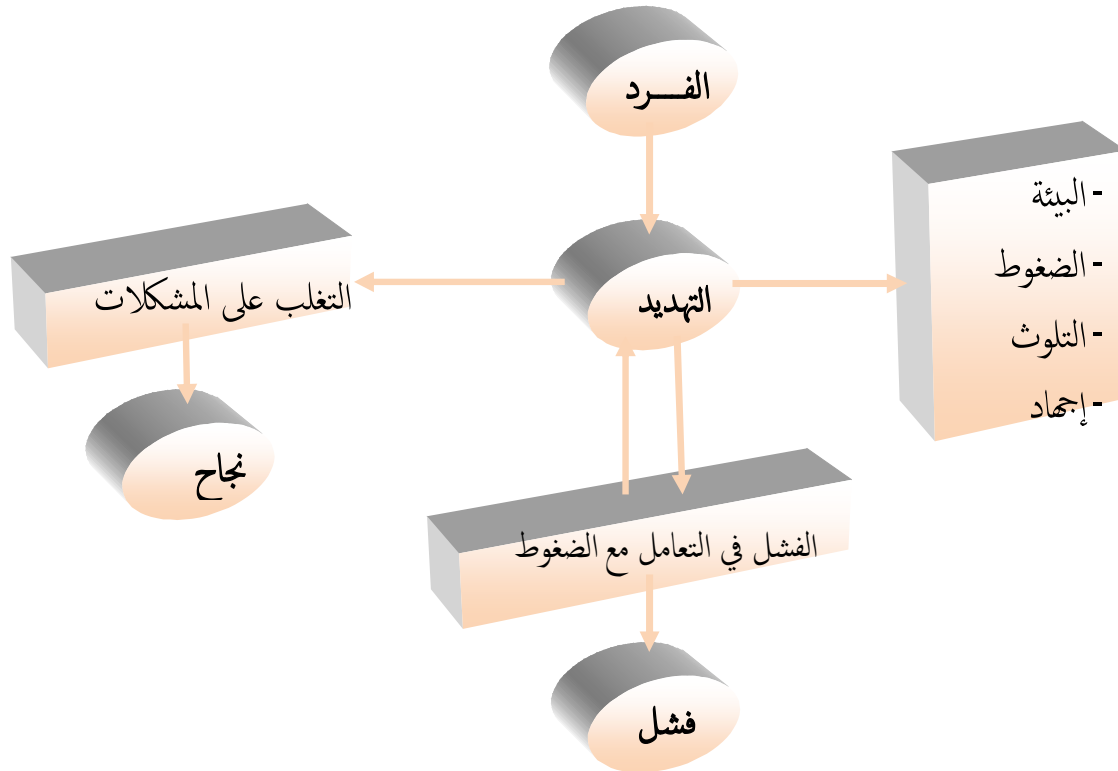
2 المرجع نفسه، ص12

### رابعا: نموذج كوبر

يذكر "كوبر" أن بيئة الفرد تعتبر مصدرا للضغوط والتي تشكل خطرا يهدده في حالة ما استمرت هذه الضغوط لفترة طويلة، وفشل مختلف محاولات الفرد للحد من هذه الضغوط لتتوافق مع ظروف الموقف الضاغظ فإن ذلك يؤدي إلى بعض الأمراض، كما يؤدي إلى زيادة القلق والإكتئاب وانخفاض تقدير الذات.<sup>1</sup>

ويمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل الموالي.

### الشكل رقم (15): نموذج كوبر للضغوط



المصدر: شارف حوجة مليكة، مرجع سبق ذكره، ص74

نلاحظ من الشكل أن البيئة تبقى دائما مصدرا للضغوط، حيث أن الضغط يحدث عندما يفشل الفرد في التعامل مع التي يقع فيها والتي تضغط عليه باستمرار.

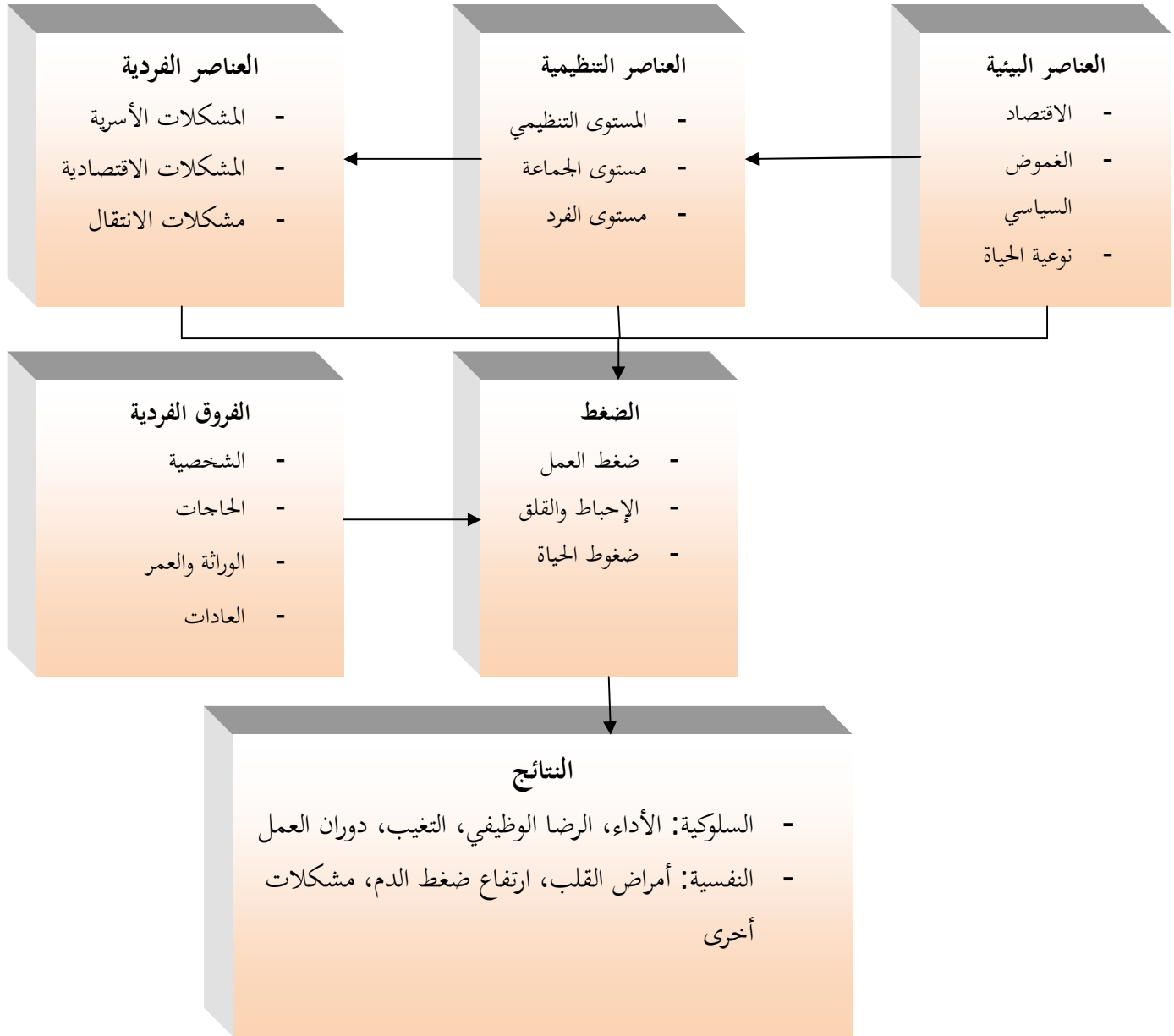
### خامسا: نموذج تحليل الضغط

يحتوي هذا النموذج على أربع عوامل رئيسية هي، الضغط ومصادر والعوامل الوسيطة ونتائج الضغط، فيما يتم إلقاء الضوء على عوامل رابع وهو التحكم في الضغط، يشمل الضغط الشعور بالإحباط والقلق المرتكز على عناصر العمل والحياة، وينشأ الضغط عن ثلاث مصادر على الأقل ( البيئة، المنظمة، والعوامل الفردية ). كما يعرض النموذج العوامل الوسيطة مؤكدا على حقيقة أن الناس يختلفون من حيث ردود فعلهم تجاه الضغوط، أما النتائج المترتبة على

1 شارف حوجة مليكة، مرجع سبق ذكره، ص74

الضغط فقد عرضت في فئتين، النتائج السلوكية والأخرى النفسية لإبراز الأبعاد الداخلية والخارجية كردة فعل للضغط.<sup>1</sup> ويمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل الآتي.

### الشكل رقم (16) نموذج تحليل الضغط



المصدر: تغريد زياد عمار، مرجع سبق ذكره، ص

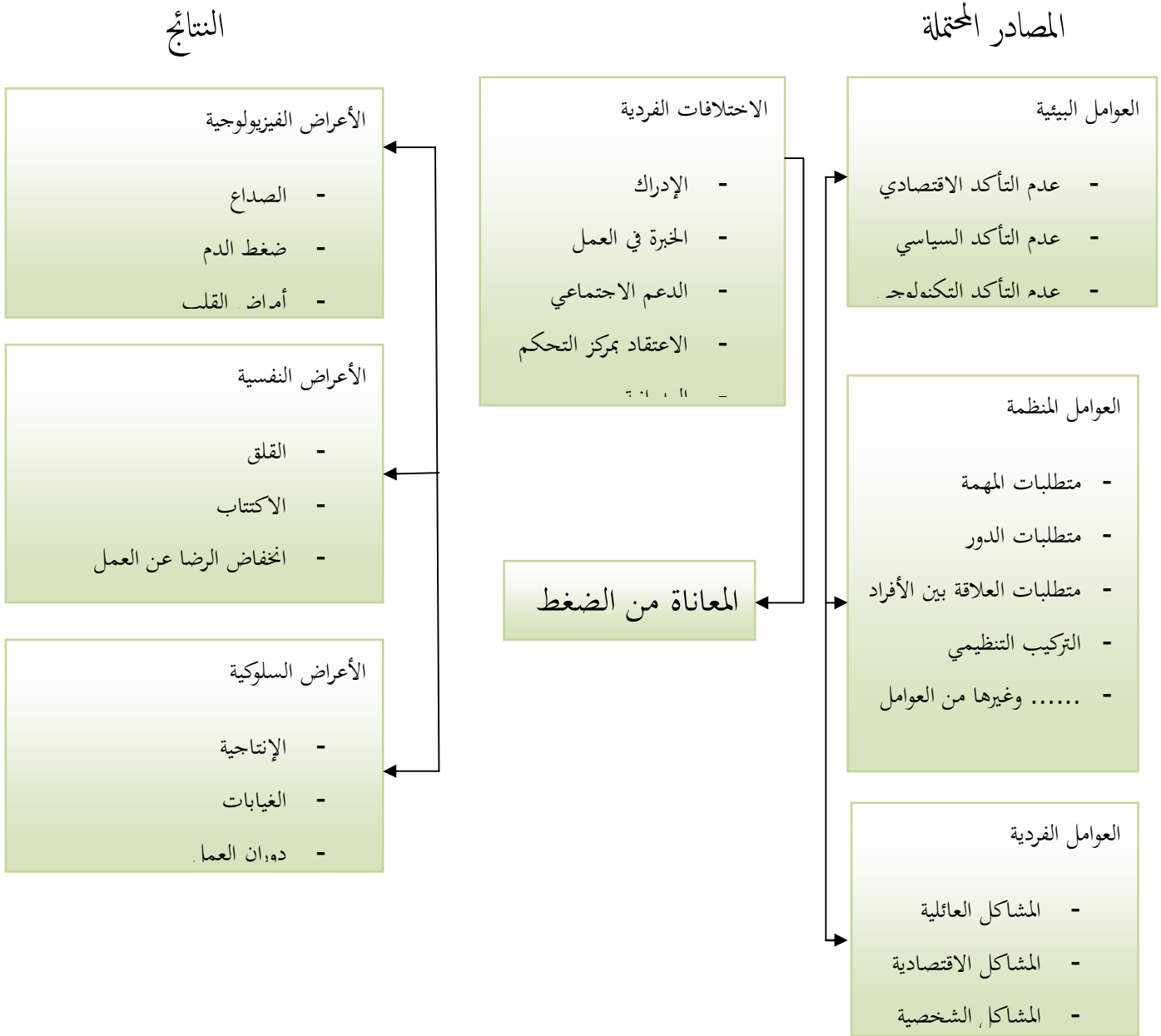
#### سادسا: نموذج فهم الضغط ونتائجه

يحدد هذا النموذج ثلاث مجموعات من العوامل البيئية والتنظيمية والفردية، والتي تعتبر مصادر محتملة للضغط، وفيما أصبح الضغط فعليا فإن ذلك يعتمد على الاختلافات الفردية مثل الخبرة في العمل والشخصية و... غيرها. وحينما

1 عبد القادر سعيد بنات، مرجع سبق ذكره، ص ص 13، 14

يشعر الفرد بالضغط فإن أعراضه يمكن أن تظهر على شكل نتائج فزيولوجية أو سلوكية.<sup>1</sup> ويظهر هذا النموذج من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (17): نموذج فهم الضغط ونتائجه



المصدر: ماجدة عطية، مرجع سبق ذكره، ص 327

يتضح من العرض السابق تعدد وتنوع النماذج والنظريات المفسرة لضغط العمل، حيث ركزت مختلف هذه النماذج والنظريات على العوامل والمصادر التنظيمية والبيئية والذاتية والنفسية للشعور بالضغط إلا أنها لم تتطرق إلى تفسير عملية التفاعل الممكنة بين تلك العوامل وتحكمها في حدة الضغوط، كما أنها لم تحدد الوزن النسبي المرجح لتأثير تلك العوامل.

1 ماجدة عطية، مرجع سبق ذكره، ص 373

ومما لوحظ أيضا انه لا يوجد اتفاق جامع بين الباحثين في مجال ضغوط العمل حول نموذج واحد ومحدد يمكن استعماله لدراسة وتفسير الضغوط، حيث أن كل نموذج ركز في دراسته على عناصر ومتغيرات معينة.

### المطلب الثاني: مصادر ضغوط العمل

يعد العمل المصدر الذي يحصل الفرد من خلاله دخلا ماديا ويلبي له مجموعة من الحاجات النفسية، ولكنه يعتبر أيضا مصدرا رئيسيا للضغوط من بين مجموعة كبيرة من المصادر الأخرى، حيث تتداخل هذه المصادر فيما بينها لتشكّل مجموعة من المؤثرات الضاغطة على الفرد داخل بيئة العمل، ويعتبر التعرف عليها الخطوة الأولى والأساسية لفهم ضغط العمل، حيث يمكن أن تكون هذه المصادر فردية أو متعلقة بالوظيفة أو متعلقة بالمنظمة أو متعلقة بالبيئة المحيطة بالعمل، وهنا سنحاول التطرق إلى مختلف هذه المصادر.

### الفرع الأول: المصادر الفردية

وهي مجموعة من العوامل الشخصية التي تتسبب في شعور الأفراد بالضغط في العمل من عدمه، ونجد من بين أهم هذه العوامل ما يلي:<sup>1</sup>

#### أولا: شخصية الفرد

قد تكون الضغوط موجودة في بيئة العمل الواحد إلا أن الشخصيات المختلفة للأفراد هي التي تعطي الإحساس والشعور بالضغط للفرد دون الأخر.

#### ثانيا: اختلاف قدرات الأفراد

حيث تتفاوت القدرات من فرد لآخر، ويلعب ذلك دورا مهما في تفاوت الشعور بضغط العمل، ومن بين هذه القدرات نجد:

- القدرة على تحمل الأعباء والمهام والصعاب؛
- القدرة على تحمل المسؤولية؛
- القدرة على التعامل والتأقلم مع الضغوط: مع أن مصادر الضغوط واحدة إلا أن لها ردود فعل مختلفة من جانب الأفراد، إذ نجد بعض الأفراد لديهم القدرة على التكيف مع مختلف الضغوط؛
- مدى إدراك الفرد للضغوط: فالأفراد يختلفون من ناحية مدى إدراكهم للضغوط من حولهم، ويرجع ذلك إلى التفاوت بين المعاني المدركة من قبل الأفراد، ومدى فهمهم وتفسيرهم لها.

1 في هذا الصدد عد إلى:

- محمود سلمان العبيان، مرجع سبق ذكره، ص ص162، 163
- تغريد زياد عمار، مرجع سبق ذكره، ص ص40، 41
- ميسون السقا، أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرار، دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، فلسطين، 2009، ص ص15، 16.



## ثالثاً: الأحداث الضاغطة في حياة الفرد

يتعرض الفرد من حين لآخر إلى أحداث في حياته الشخصية تمثل قدراً من الإثارة والضغط النفسي، وهذه الأحداث وما تسببه من توتر ينتقل تأثيرها إلى العمل.

## رابعاً: إخلال العلاقات الشخصية

تؤدي العلاقات الشخصية بين الفرد وزملائه في العمل دوراً هاماً في الحياة العملية، فهذه العلاقات قد تتيح له إشباع حاجات نفسية واجتماعية كالقدير والاحترام والصدقة... وغيرها، أما إذا أسىء استغلال هذه العلاقات فإنه بلا شك ستتصف بسمات العداوة والكراهية، وقد تعمق هذه السمات إلى الحد الذي يؤدي انفصال الفرد أو ما يشبه حالة اغتراب.

## خامساً: عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم الرسمي

تميل المنظمات كبيرة الحجم إلى الأخذ بالشكل البيروقراطي المتقيد باللوائح وإجراءات رسمية، ولكن هذا عادة ما يتعارض مع رغبة الأفراد العاملين في الاستقلالية والتصرف بحرية وذلك بإجبارهم على الالتزام بالأنظمة والإجراءات والقواعد الرسمية التي تحد من المبادأة أو الابتكار أو الإبداع، ويلقى ذلك التعارض ضغوطاً نفسية على العاملين في مثل هذه المنظمات.

## سادساً: قص الدعم الاجتماعي

لقد أثبتت الدراسات أنه يمكن للأفراد أن يبلون بلاءً حسناً من حيث مواجهة مختلف المشاكل والضغوط التي قد يتعرضوا لها إذا وجد وسط الأهل والأصدقاء والزملاء الدعم اللازم والمؤازرة والمشورة وقابلية تبادل الآراء معهم فهذا يوفر لهم الدعم لمواجهة الضغوط، أما العكس فقد يؤدي إلى تفاقم تلك الضغوط.

## الفرع الثاني: المصادر المتعلقة بالوظيفة

توجد عدة مصادر متعلقة بالوظيفة تمثل ضغوطاً يتعرض لها الفرد الشاغل لهذه الوظيفة ومن أهم هذه المصادر

بحد:

## أولاً: صراع الدور

يحدث صراع الدور للفرد عندما يجد الفرد في بيئة عمله توقعات محددة حول كيفية ما ينبغي أن يسلكه، ولكن هذه التوقعات تجعل من الصعب بل من المستحيل تحقيق التوقعات السلوكية الأخرى، حيث يعتبر صراع الدور من الأسباب الكامنة لضغط العمل، وينشأ هذا الصراع عندما يواجه الفرد العديد من طلبات العمل المتناقضة، أو عندما يعمل أشياء لا يرغبها أصلاً أو لا يعتقد أنها جزء من عمله.<sup>1</sup>

ونجد أن صراع الدور يحوي داخله عدة أنواع من الصراع وهي:<sup>2</sup>

1 زهير بوجعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 99، (بتصرف)

2 تغريد زياد عمار، مرجع سبق ذكره، ص 25

- صراع دور الفرد (صراع داخل الدور): وهو يعني التعارض بين القيم والمعايير الذاتية للفرد وبين السلوك المتوقع منه.
- الصراع بين الأدوار المتعددة للفرد: التي تتطلب أنماط سلوكية غير متوافقة مع بعضها البعض أو تغيرات في السلوك تبعاً للموقف، وغالباً ما يحدث ذلك نتيجة لشغل الفرد لأكثر من وظيفة في نظام الدور.
- الصراع بين قدرات وموارد ووقت الفرد وبين السلوك المتوقع منه.
- الصراع بين توقعات أو طلبات الآخرين من الفرد وبين قدراته.

### ثانياً: غموض الدور

يعتبر غموض الدور من المصادر الرئيسية للضغوط في المنظمات، ويعني عدم وضوح عناصر العمل وعدم تأكد الفرد من اختصاصاته، وعدم معرفته بما يجب أن يؤديه وعدم تأكده من توقعات الآخرين منه، وكذلك افتقاره للمعلومات التي يحتاجها في أداء دوره في المنظمة، مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسؤولياته والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة وطرق تقييم الأداء... وغيرها، مما يترتب عليه ارتباك الفرد في عمله وشعوره بالضغط النفسي وعدم الرضا عن العمل والميل لتركه.<sup>1</sup>

وتوجد أربع مصادر أساسية تسبب غموض الدور وهي:<sup>2</sup>

- عدم إيصال المعلومات الكافية للموظف فيما يتعلق بالدور المطلوب من طرف المشرفين عليه، وهذا ما يجعل الموظف غير متأكد من الدور المطلوب القيام به في المنظمة؛
- تقديم معلومات غير واضحة من قبل القائد أو المشرف أو الزملاء إلى الموظف أو وجود تشويش أثناء إيصال هذه المعلومات، وخاصة في الحالات التي تكون فيها المعلومات تحمل مصطلحات غير مألوفة للموظف؛
- عدم وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الفرد، وذلك كما هو الحال عندما يتجاوز الموظف الأهداف المطلوبة منه، أو يحقق في تحقيقها أو أن يحقق هذه الأهداف بطريقة غير مألوفة في المنظمة؛
- عدم وضوح السلوكيات التي تمكن الفرد من أداء الدور المتوقع منه، حيث نجد في مثل هذه الحالة الكثير من المهام المسندة إلى الموظف دون وضوح كيفية تنفيذ هذه المهام من قبل الموظف.

### ثالثاً: عبء الدور

يميل معظم الناس إلى تفضيل القيام بالأعمال التي توفر لهم إثبات الذات وذلك لما تحمله في طبيعتها من خصائص التحدي والتجديد، وهذه الأعمال في الغالب ما نجعل أصحابها مشغولين ولكن ليس إلى درجة الإنهاك، كما أنها في نفس الوقت تستثير اهتماماتهم وإبداعاتهم. بمعنى آخر غالباً ما يكون الأفراد سعداء في أعمالهم إذا لم تكن تحمل طابع الضغط عليهم، أو أنها مملّة لدرجة أنهم يفقدون الحماس في أداءها.<sup>3</sup>

ويمكن التمييز بين نوعين من عبء الدور وهما:

1 محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 57

2 عبد القادر سعيد بنات، مرجع سبق ذكره، ص 25، 26

3 المرجع نفسه، ص 17

أ. عبء الدور الزائد: وتعني قيام الفرد بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المتاح، ويعمل وقتا إضافيا لا يتحمله، أو يعمل في وظيفة أخرى غير وظيفته الأساسية التي تتناسب مع مهاراته وقدراته ومؤهلاته.<sup>1</sup> وينقسم عبء العمل الزائد بدوره إلى قسمين وهما:<sup>2</sup>

1. عبء كمي: يتمثل في عدم كفاية الوقت لإنجاز مهام كثيرة مطلوب من الفرد القيام بها بسبب أنها تحتاج إلى وقت أكبر.

2. عبء نوعي: يتمثل في قصور المهارات المطلوبة لدى الفرد لإنجاز مهام وأعمال تتطلب مهارات وقدرات أكثر، سواء من الناحية الجسمية أو العلمية.

ب. عبء الدور الناقص: إذا كان العمل الزائد الذي يفوق طاقة الفرد يمثل سببا أو مصدرا للضغط فإن قلة العمل التي تؤدي بالأفراد البطالة مقنعة\*تعد أيضا سببا من أسباب ضغوط العمل، إذ أن العمل القليل لا يؤدي في غالب الأحيان إلى استشارة حماس واهتمام الأفراد بل قد يؤدي بهم إلى الشعور بالخوف والقلق والتمارض والإهمال، وهذا راجع إلى شعورهم بعدم أهميتهم في المنظمة.<sup>3</sup>

#### رابعا: ظروف العمل المادية

تلعب البيئة المادية دورا كبيرا في صنع الضغوط، ونقصد بالبيئة المادية جميع الظروف والعوامل المحيطة بمكان عمل الفرد، وتمثل الظروف المادية للعمل التي تتسبب في ضغوط العمل فيما يلي:<sup>4</sup>

- مستوى الإضاءة؛
- الضوضاء ودرجة الحرارة والرطوبة؛
- طريقة توزيع المكاتب والمسافات بينها؛
- تواجد مواد كيميائية سامة، ومواد إشعاعية؛
- مخاطر على أمن وسلامة الفرد؛
- الازدحام وعدم توافر الخصوصية للموظفين.

#### خامسا: تطور وتنمية الوظيفة

إن كثيرا من المهن والوظائف تحتاج من أصحابها الاستمرار فترة طويلة حتى يكون باستطاعتهم تكوين مهنة أو وظيفة مستقرة، لذلك نجد أن الكثير من العاملين يبدلون أماكن عملهم ونوعية العمل بغية إيجاد عمل مناسب ومستقر يتطورون فيه، إلا أن هذا التغيير في المهن يترتب عنه ضغوط نفسية بسبب الرغبة في التطور والنمو في المهنة فالكثير من الأفراد الذين يغيرون أعمالهم تصاحبهم ضغوط حتى يستقروا مرة أخرى.<sup>5</sup>

1 محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 59

2 محمد صلاح الدين أبو العلا، مرجع سبق ذكره، ص 18

3 عبد القادر سعيد بنات، مرجع سبق ذكره، ص 18

4 مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري، مرجع سبق ذكره، ص 25، 26، 27

5 سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 179

## سادسا: الأعمال الروتينية

إن العاملين والموظفين في المهنة الروتينية كالفنيين معرضين للضغوط، وذلك بسبب أن أعمالهم تتطلب ربط المعلومات التي تحصلوا عليها بالتجارب والخبرات التي يمارسونها، لأن هذه الأعمال تتطلب منهم زيادة مهاراتهم وقدراتهم وجعلها دائما في حالة تحد ومتابعة، وهذا بدوره يترتب عليه آثار نفسية وفيزيولوجية، كما أن طبيعة هذه الأعمال تتطلب دائما إعادة تصميم العمل ليتواءم مع متغيرات البيئة مع المتغيرات التقنية.<sup>1</sup>

## الفرع الثالث: المصادر المتعلقة بالمنظمة

إن المنظمات لها أيضا دور كبير في إصابة الأفراد بالضغوط، ومن بين المصادر المتعلقة بالمنظمة والتي تسبب ضغوط العمل نجد:

## أولا: ثقافة المنظمة

وهي مجموعة من الخصائص التي تصف منظمة ما وتميزها عن باقي المنظمات الأخرى، وتشمل القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة والأخلاقيات والنواحي المادية والتكنولوجية، وتحدث الضغوط عندما لا يستطيع الفرد التوفيق بين ثقافته وثقافة المنظمة التي يعمل بها.<sup>2</sup>

## ثانيا: الأمان والاستقرار الوظيفي

يؤدي النقل المتكرر للأفراد داخل المنظمة إلى فقدان العامل للأمن والطمأنينة، وكذا إلى الارتباك والتشويش وعدم القدرة على الإبداع والابتكار، وعدم الأمان الوظيفي قد يكون ناتجا عن أكثر من سبب من بينها مدى وجود فرص للترقية إلى مناصب أعلى، ومدى عدالة الأسس التي تعتمد عليها في الترقية، بالإضافة إلى معوقات الطموح وعدم التأكد من المستقبل الوظيفي الذي يتعارض وطموحات الفرد.<sup>3</sup>

## ثالثا: نظام الأجور والحوافز

يجب أن يكون الأجر مناسباً للجهد والعمل الذي يؤديه الفرد في المنظمة، فضعف الأجور والحوافز تعد أحد مصادر الضغوط التي تواجه الفرد في عمله، إذ يترتب عليها أن يصبح الفرد شارد الذهن وكثير التفكير في كيفية إشباع حاجاته من أجر غير كاف، مما يؤدي إلى التأثير السلبي على حالته النفسية وهذا بدوره يؤثر على مستوى أداء الفرد في عمله ومنه على المنظمة.<sup>4</sup>

## رابعا: تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تؤثر على الأفراد وتسبب لهم بعض الضغوط خصوصا أن بعض الحالات من تقييم الأداء تترتب عنها مصير الأفراد في منظمات العمل من حيث البقاء أو الفصل من الخدمة أو تأخير الترقيات والعلاوات.<sup>5</sup>

1 المرجع السابق، ص 179

2 تغريد زياد عمار، مرجع سبق ذكره، ص 33

3 محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 69، 70، (بتصرف)

4 المرجع نفسه، ص 68، (بتصرف)

5 سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 180

## خامسا: التنافس على الموارد

ينظر دائما إلى الموارد على أنها نادرة حيث تتنافس الأقسام والإدارات والأفراد على الحصول عليها ويتطلب ذلك اللجوء إلى المساومة والمناورة، وهذه الأمور قد تؤدي إلى الشعور بالضغط.<sup>1</sup>

## سادسا: الهيكل التنظيمي

يحدد موقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي نوعا من مسببات الضغط التي يتعرض لها، فرجل الإدارة العليا يتعرض لضغوط تأتيه من البيئة الخارجية بالإضافة إلى بيئة العمل مثل المنافسة وتغير الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها من الضغوط، بينما يعاني رجال الإدارة الوسطى من ضغوط صراع الدور وغموض الدور وغيرها، أما الشكوى عند المستويات الأدنى من التنظيم فهي عدم التوازن بين السلطات والمسؤوليات وعدم المشاركة في اتخاذ القرار.<sup>2</sup>

## سابعا: جاعة العمل

غالبا ما يؤدي الفرد عمله في المنظمة ضمن مجموعة عمل، حيث أشارت دراسات عديدة إلى التأثير الكبير للجماعة على الفرد، وليس مستغربا أن نجد بعض الضغوط التي يتعرض لها الفرد مصدرها الجماعة التي يعمل معها، ومن أهم هذه الضغوط الافتقار إلى تماسك الجماعة وكذا افتقار الفرد إلى الدعم والمؤازرة من الجماعة وأيضا التنزع والصراع بين الأفراد في الجماعة... وغيرها.<sup>3</sup>

## ثامنا: سياسات المنظمة

وهي الممارسات الإدارية التي تستهدف تنسيق وتوجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف، وقد تكون هذه السياسات مصدرا لضغوط العمل كتقييم أداء العاملين بصورة ارتجالية وغير منصفة، وعدم المساواة بين العاملين في الرواتب والأجور، قواعد غير مرنة، تدوير نوبات العمل، إجراءات غير واضحة، تنقلات متكررة بين العاملين لمواقع مختلفة، وواجبات وظيفية غير واقعية... وغيرها.<sup>4</sup>

## تاسعا: الاتصال

عملية الاتصال هي سلوك يتعلق بتقاسم ونقل المعلومات وهي مهارة ضرورية في العمل التنظيمي وبخاصة القائد، حيث وجد أن 70% من أوقات القادة يقضونها في الاتصال، من جانب آخر فإن معظم مشكلات القادة مع مرؤوسيهـم بسبب عدم توصيل المعلومات بطريقة صحيحة، أو عدم فهم المعلومات المنقولة بين الطرفين.<sup>5</sup>

## الفرع الرابع: المصادر المتعلقة بالبيئة المحيطة بالعمل

لما كانت المنظمة عبارة عن نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة يصبح من الصعب أن تقتصر الضغوط التي يتعرض لها الفرد على تلك التي تحدث داخل المنظمة خلال ساعات العمل، فعندما يأتي الفرد إلى المنظمة يأتي ومعه القيم والعادات

1 محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص164

2 ميسون سالم السقا، مرجع سبق ذكره، ص14

3 حسن حريم، مرجع سبق ذكره، ص289، 290

4 حسن حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)، دار زاهر للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص385

5 محمد صلاح الدين أبو العلا، مرجع سبق ذكره، ص18

والتقاليد التي اكتسبها من المجتمع، كما يأتي ومعه ضغوط الحياة التي يعيشها وهي بدورها تؤثر على ضغوط العمل كما تتأثر بها.<sup>1</sup>

ومن المسببات البيئية للضغط نجد:<sup>2</sup>

- التغيرات الاجتماعية وظهور بعض المشاكل في المجتمع وكذلك المشاكل الأسرية، حيث قد تكون الأسرة مصدرا لضغوط العمل بسبب توقعاتها من الفرد، وتعارض متطلباتها مع متطلبات العمل؛
- الظروف الاقتصادية السائدة واتجاهاتها في المستقبل، كالمروء بحالة كساد، أو ارتفاع معدلات التضخم، وانخفاض مستويات الدخل، وانتشار البطالة؛
- إن للعوامل السياسية الأثر الكبير على الأفراد كالجو السياسي العام، التوجهات السياسية السائدة... وغيرها من العوامل التي تزيد من حجم الضغوط.

### المطلب الثالث: علاقات ضغوط العمل

لضغوط العمل علاقة واضحة بعدد من المتغيرات وهنا سنحاول تحديد علاقته بالأداء، وكذا بمعدلات دوران العمل باعتبار هذين المتغيرين ذو تأثير واضح على استمرارية وبقاء الفرد بالمنظمة.

#### الفرع الأول: علاقة ضغوط العمل بالأداء

تتحلى الضغوط الإيجابية والسلبية بشكل كبير جدا وأكثر وضوحا في العلاقة بين ضغوط العمل والأداء، بحيث تظهر هذه العلاقة من خلال إما وجود علاقة إيجابية أو علاقة سلبية أو علاقة شرطية بينهما.

#### أولا: توجد علاقة إيجابية بين الضغوط و الأداء

حيث تقوم هذه العلاقة على أن ضغوط العمل تعادل التحدي والحماس في العمل، حيث تعتبر الضغوط والمشاكل والصعوبات والتحديات بمثابة ظروف مناسبة لظهور السلوك الإبداعي والتفوق والقدرات الكامنة والأداء الأفضل، فالمستوى المنخفض من الضغوط لن يثير أي تحدي لدى الفرد، وبالتالي يكون أداءه متوسطا، أما المستوى المرتفع من الضغوط سيثير مستوى عال من التحدي وبالتالي يرتفع ويتحسن أداءه في العمل، ولقد لقي هذا النموذج تأييدا محدودا من جانب الباحثين في الدراسات التطبيقية.<sup>3</sup>

#### ثانيا: توجد علاقة سلبية بين الضغوط والأداء

تقوم هذه العلاقة على أن ضغوط العمل بمثابة معوقات وعقبات تعيق الأفراد عن أداء العمل بشكل مناسب، وضغوط العمل شيء مكروه من جانب الأفراد حيث يترتب عليها مواقف ضارة مؤذية بالصحة بيئية العمل، والفرد الذي

1 ميسون سالم السقاء، مرجع سبق ذكره، ص 17

2 في هذا الصدد عد إلى:

- تغريد زياد عمار، مرجع سبق ذكره، ص ص 22، 21

- عبد القادر سعيد البنات، مرجع سبق ذكره، ص ص 15، 16

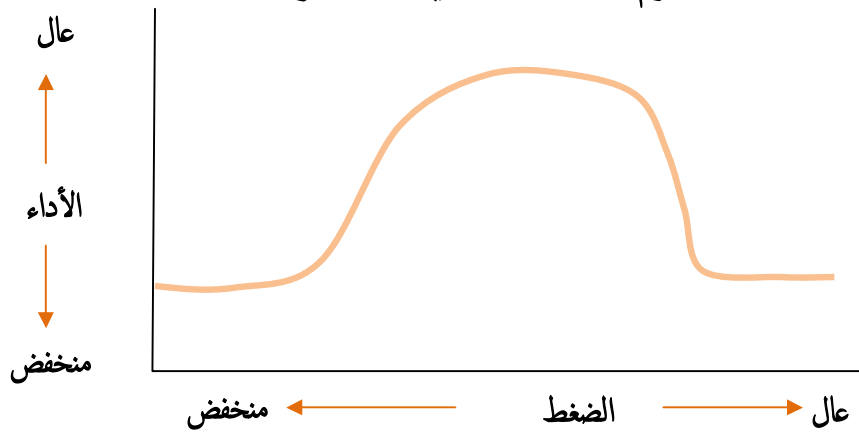
3 محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 72

يواجه بيئة العمل ضارة ومؤذية يستنزف وقته وجهده في محاولة التكيف مع الضغوط والسيطرة عليها، كذلك يترتب عليها قيام الفرد بإتباع أنماط سلوكية غير مرغوبة مثل تعطيل الإنتاج أو الانسحاب أو الاستسلام، وقد لقت هذه الفرضية تأييدا كبيرا من جانب الباحثين.<sup>1</sup>

### ثالثا: توجد علاقة شرطية بين الضغوط والأداء

ولقد ظهرت هذه العلاقة منذ زمن طويل في نموذج يركس ودودسون، وبموجب هذا النموذج فإنه كلما زاد مقدار الضغط الواقع الفرد زادت إنتاجيته إلى أن يصل إلى مستوى معين يترتب بعده على أي زيادة فيه نقص في إنتاجيته، وتفسير ذلك أن الفرد حينما تكون ضغوط العمل الواقعة عليه بسيطة فإن ذلك لا ينشطه ومن ثم لن يظهر أي تحسين في الأداء. ومن ناحية ثانية إذا كانت الضغوط الواقعة عليه كبيرة فإنه سيبدل جهدا كبيرا للتكيف مما يؤدي إلى تخفيض مستوى أدائه، لان جزءا من جهد الفرد تصرف في عملية التكيف، والموقف المثالي وفقا لهذا النموذج هو مقدار مقبول من الضغط لأنه عند هذا المستوى يكون الفرد قادرا على بذل الجهد والطاقة التي يمكن توجيهها لتحسين مستوى أدائه.<sup>2</sup> وهذا النموذج يقوم على أن العلاقة بين ضغوط العمل والأداء تأخذ شكل مقلوب الحرف **U** وهذه العلاقة يتفق عليها كثير من الباحثين في مجال ضغوط العمل، والشكل التالي يوضح العلاقة بين ضغوط العمل والأداء.

### الشكل رقم (18) : العلاقة بين الضغط والأداء



المصدر: معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار حامد، الأردن، 2008، ص 129

هذا الشكل هو الأكثر شيوعا في توضيح العلاقة بين الضغط والأداء، ومن الملاحظ من خلال هذا الشكل هو أن في مستويات الضغط المنخفضة الفرد لا يبدي أي تحسن في الأداء، وهذا راجع إلى أن الفرد لم ينشط لأنه لا ينتبه لأي من هذه الضغوط، أما في مستويات مرتفعة من الضغوط يقل مقدار الأداء وهذا راجع إلى أن الفرد في هذا المستوى يضع وقتته في التكيف مع هذه الضغوط، وفي مستوى متوسط من ضغط العمل يرتفع الأداء وهذا راجع إلى أن هذه الضغوط تدفع وتنشط وتحمس الفرد، وتعتبر نوع من الإثارة داخل العمل.

1 المرجع السابق، نفس الصفحة.

2 محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 171، 172، (بتصرف)

### الفرع الثاني: علاقة ضغوط العمل بمعدلات الدوران والغياب والتأخر

يؤدي ارتفاع ضغط العمل إلى انسحاب الفرد من وظيفته، ويأخذ هذا الانسحاب عدة أشكال وهي:

- ترك العمل،
- الغياب؛
- التأخر.

ومن هنا نلاحظ أنه توجد علاقة طردية بين ارتفاع مستوى ضغط العمل وكل من الغياب، التأخر، وترك العمل، حيث أن زيادة حدة ضغط العمل يؤدي إلى زيادة الرغبة في ترك العمل التي تمثل سببا حيويًا لتزايد معدلات الدوران والغياب، وتزايد هذه المعدلات تؤدي إلى تحميل المنظمة تكاليف باهظة،<sup>1</sup> وفي دراسة شملت ثمانمائة ألف موظف في أكثر من ثلاث مئة شركة، كان عدد الموظفين الذين أصيبوا بأمراض بسبب الضغوط قد تضاعفت من عام 1996 حتى سنة 2000، ويتغيب كل يوم ما يقارب مليون موظف بسبب الضغوط.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: آثار ونتائج ضغوط العمل

لقد أصبحت الضغوط جزءًا لا يتجزأ من حياة الفرد اليومية في جميع المجالات، وذلك مع تعقد الحياة وازدياد متطلباتها، وما يتبع ذلك من تعقد حاجات الفرد وسبيل إشباعها، ولهذا الضغوط انعكاسات قوية على الأفراد، وهذه الانعكاسات تتمثل في الآثار المحتملة أن تظهر كنتيجة للضغط وهذه الأعراض قد يكون منها إيجابي ومنها ما هو سلبي، وهنا سنتطرق إلى مختلف هذه الآثار والنتائج.

### الفرع الأول: الآثار الإيجابية

إن العديد من المنظمات تنظر إلى الضغوط على أنها شر يجب تفاديه وذلك لما ينتج عنها من آثار ونتائج سلبية على الفرد والمنظمة معاً، ولكنه في الحقيقة لضغوط العمل آثار ونتائج إيجابية المرغوبة إلى جانب تلك السلبية غير مرغوبة، ومن الآثار الإيجابية نجد:<sup>3</sup>

- قد تؤدي ضغوط العمل إلى اقتراب وتلاحم الزملاء مع بعضهم البعض لمواجهة هذا ما ينتج عنه رفع الروح المعنوية بين العاملين، رفع مستوى الشعور بالرضا وهذا ما ينعكس على الاستقرار في الحياة العملية في المنظمة وتحقيق التميز؛
- وجود ضغوط العمل قد يزيد إحساس الفرد بالتحدي، وهو ما قد يؤدي إلى تنمية المعارف لدى الفرد واثارة الدوافع القوية لديه للقيام بالعمل والسعي لتحقيق متطلباته المختلفة رغبة في تحقيق الذات والتأكيد على القدرة على القيام بالعمل؛

1 محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 74، 75، (بتصرف)

2 تغريد زياد عمار، مرجع سبق ذكره، ص 54

3 من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 165، 166

- على بن حمد بن سلمان النوشان، مرجع سبق ذكره، ص 64



- إن الخوف من الفشل نتيجة ضغوظ العمل إلى زيادة تركيز الفرد في العمل والتركيز على نتائج العمل مما يؤدي إلى الشعور بالإنجاز والمقدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة والتغلب على ضغوظ العمل؛
- قد تؤدي ضغوظ العمل إلى اكتشاف القدرات والكفاءات المتميزة من بين العاملين وتظهر هذه القدرات والمهارات من خلال مواجهة التحديات التي تفرضها الضغوظ؛
- إن وجود قدرا من ضغوظ العمل يمكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء، وهذا باعتبار هذا القدر دافعا إلى أداء أفضل.

### الفرع الثاني: الآثار والنتائج السلبية لضغوظ العمل

إن الآثار والنتائج السلبية للضغوظ هي التي تحظى باهتمام الباحثين ورجال الإدارة، وهذا راجع لما تفرزه من أضرار على الفرد والمنظمة على حد السواء، حيث سنحاول من خلال هذا الجزء عرض مختلف هذه الآثار.

#### أولا: نتائج وآثار الضغوظ السلبية على الفرد:

يعتبر الفرد المستقبل الأساسي والمباشر للضغوظ المختلفة وتأخذ هذه الآثار صورا متعددة قد تكون جسدية أو نفسية أو سلوكية أو معرفية واجتماعية، وقد تكون شاملة لهذه الجوانب، وتظهر هذه الضغوظ على شكل اضطرابات<sup>1</sup>.  
أ. الآثار السلوكية: تعتبر الآثار السلوكية أكثر تعبيرا من الآثار الأخرى وهذا راجع إلى سهولة ملاحظتها، ومن بين هذه الآثار نجد:<sup>2</sup>

- حودث العمل؛
- تزايد معدلات دوران العمل من غياب وتأخر عن العمل؛
- ترك العمل؛
- التدخين وإدمان الكحول والمخدرات؛
- المظهر السيئ؛
- فقدان الشهية وكثرة الشكاوي الطبية.

ب. الآثار النفسية: يترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغوظ في العمل إلى حدوث بعض الاستجابات النفسية

منها:<sup>3</sup>

- الحزن والكآبة؛
- القلق والتوتر؛

1 Mahmoud Boudarène, le stress enter bien être et souffrance, édition BERTI, Alger, 2005, p119

2 من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص190

- تغريد زياد عمار، مرجع سبق ذكره، ص51

3 من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص51

- شارف خوجعة مليكة، مرجع سبق ذكره، ص93

- الملل والشعور بانخفاض تقدير الذات؛
  - الصعوبة في التعبير؛
  - التردد واللامبالاة؛
  - عدم القدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة؛
  - الاحتراق النفسي؛
  - الغضب والتصرف بعصبية شديدة.
- ت. الآثار الجسدية: لقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة كبيرة بين ضغوط العمل الشديد وتعرض الأفراد للأمراض ومن هذه الأمراض نجد:<sup>1</sup>
- نوبات الصداع: وهو أحد آثار الضغوط الموجودة بشكل كبير، وقد يقود الصداع إلى أمراض يصعب علاجها؛
  - أمراض القلب: ومن الجلي أنه في حالة الضغط يظهر بعض الأشخاص أكثر استعدادا وقابلية من غيرهم للاضطرابات القلبية حيث يستجيبون للضغوط بعدوانية؛
  - ضغط الدم؛
  - القرحة المعدية... وغيرها من الأمراض.
- ث. الآثار الذهنية: وتتمثل مختلف الآثار الذهنية لضغوط العمل فيما يلي:<sup>2</sup>
- عدم القدرة على اتخاذ القرارات السليمة؛
  - ضعف التركيز وفي بعض الأحيان فقدان القدرة على التركيز نهائيا؛
  - الانتباه فصيل المدى؛
  - حساسية زائدة تجاه النقد؛
  - فقدان الثقة بالنفس؛
  - التسرع في اتخاذ القرارات.

### ثانيا: آثار الضغط على المنظمة

ويمكن إيجاز الآثار السلبية لضغوط العمل التي تظهر في المنظمات فيما يلي:<sup>3</sup>

1 من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص199
- العبودي فاتح، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة الحزف الصحي بجيجل، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرتوفونيا، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، الجزائر، 2007-2008، ص ص35، 36

2 تغريد زياد عمار، مرجع سبق ذكره، ص52

3 من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- ماجدة عطية، مرجع سبق ذكره، ص385
- محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص167

- زيادة التكاليف المالية ( تكلفة التأخر عن العمل، الغياب، التوقف عن العمل، تشغيل عمال إضافيين، عطل الآلات وإصلاحها، تكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل، ... وغيرها.)؛
- انخفاض مستوى الأداء الوظيفي وانخفاض الجودة؛
- عدم الرضا الوظيفي؛
- سوء العلاقات بين الأفراد؛
- سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات؛
- التسرب الوظيفي،
- عدم الدقة في اتخاذ القرارات؛
- الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية للعاملين؛
- الغياب والتأخر عن العمل؛
- زيادة معدلات الشكاوي وحوادث العمل.

من هذا العرض لنتائج وآثار الضغوط يمكننا القول، بأن هذه الآثار مباشرة كانت أم غير مباشرة، سلوكية أم نفسية أم جسدية، وإن كانت أعراضها الأولى تظهر على الفرد العامل، إلا أن هناك جزءا كبيرا من هذه الآثار يسبب ضررا لا يستهان به ويقع على المنظمة من حيث إنتاجيتها وفعاليتها، وهذا أمر لا مكان فيه للشك.

### المبحث الثالث: دور القيادة الإدارية في الحد من ضغوط العمل

من خلال ما تقدم من تفصيل حول كل من القيادة الإدارية وضغوط العمل يتضح أن هناك علاقة قوية بينهما، حيث أن الشواهد اليومية تشير إلى أن العديد من الأفراد العاملين بمختلف المنظمات يعانون من الإجهاد النفسي والشعور بالإرهاق والقلق والضغط... وغيرها من الظواهر التي تؤثر عليهم وعلى المنظمة على حد سواء، والقائد الناجح هو الذي يسلم بأن الضغوط في العمل أصبحت من حقائق الحياة ويبدأ بعد ذلك في العمل على منعها والحد منها وذلك من خلال السيطرة أو التخلص من مصادرها بقيادة لهذه الضغوط واعتماده على ركائز قيادة الضغوط و إتباع مختلف التكتيكات للحد من ضغوط العمل واعتماد نمط قيادي يمكنه من الحد من هذه الظاهرة.

#### المطلب الأول: مفهوم قيادة ضغوط العمل

تم سابقا عرض مختلف التعاريف الموضحة لكل من مفهوم القيادة الإدارية ومفهوم ضغوط العمل وهنا سوف نضع تعريفا لقيادة ضغوط العمل من خلال الجمع بين كل من تعاريف السابقة لنستنتج بعد ذلك أهمية قيادة ضغوط العمل.

#### الفرع الأول: تعريف قيادة ضغوط العمل

وهنا سنحاول عرض مجموعة من التعاريف لقيادة ضغوط العمل كالتالي:<sup>1</sup>

1 من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما تم التطرق له سابقا

يمكن تعريف قيادة ضغوط العمل على أنها النشاط الذي يمارسه القائد بغية التعرف على الخصائص الموجودة في بيئة العمل وتحديد العناصر التي تخلق تهديدا للمرؤوسين، وذلك بغرض الحد منها وجعلها في صالحهم.

قيادة ضغوط العمل هي عبارة عن مهارة تستند على السمات الشخصية للقائد تحث على القبول الطوعي لمرؤوسيه على مساعدتهم على التغلب على العوامل البيئية والشخصية التي تسبب لهم الضغوط.

كما يمكن تعريفها على أنها مزيج من السمات التي تمكن القائد من جعل مرؤوسيه أكثر حرية في التعبير عن المشاكل والأشياء التي لا تريدهم داخل العمل من أجل العمل على التخلص منها.

كما تعد عملية استخدام التأثير غير قصري الذي يدفع السلوك نحو إنجاز الأعمال دون الشعور بوجود ضغط، وكذا مساعدة الفرد والجماعة على تشكيل دافع يحول دون التأثير بالمثيرات التي تضر بصحتهم بالدرجة الأولى وبأدائهم داخل المنظمة.

ويمكن تعريف قيادة ضغوط العمل على أنها قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه وتوجيههم وإرشادهم نحو الطريق السليم والخالي من المؤثرات التي قد تسبب لهم الضغوط من أجل تحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية.

فهي عملية التفاعل بين خصائص القائد الشخصية وخصائص المرؤوسين وعوامل متعلقة بالعمل، وذلك ضمن المواقف التي ويجد فيها المرؤوسين والتي قد تسبب لهم ضغوطات بالعمل، حيث يسعى القائد من خلال هذا التفاعل إلى التخلص من التأثير السبي لهذه الضغوط على الأفراد وكذا الإجهاد النفسي والجسماني للمرؤوسين وذلك بغية تحقيق الكفاءة والفعالية في أدائهم.

من هنا تظهر انه لقيادة ضغوط العمل أهمية كبيرة في الحد من تلك الضغوط التي قد تصيب المرؤوسين سواء كانت مصادر هذه الضغوط متعلقة بالفرد في حد ذاته أو بتلك المتعلقة ببيئة العمل.

### الفرع الثاني: أهمية قيادة ضغوط العمل

تتضمن قيادة ضغوط العمل أهمية كبيرة في المنظمة، وذلك نظرا لما لها من أثر على العنصر البشري في محاولتها للحد من مختلف الضغوطات التي قد تصيبه، وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:<sup>1</sup>

- التخلص من القلق والتوترات النفسية؛
- ارتفاع مستويات الأداء؛
- اتخاذ القرارات الناجعة وفي الوقت المناسب وبال جودة العالية؛
- التواجد الدائم للمرؤوسين في المنظمة، والعمل بكفاءة وفعالية عاليتين؛
- التخلص من التكاليف المالية (كالتكاليف المتعلقة بالتأخر عن العمل، والغياب، والتوقف عن العمل، وكذا تكاليف تشغيل عمال إضافيين.... وغيرها من التكاليف الناتجة عن الضغوط)؛

1 من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما تم التطرق له سابقا

- كفاءة العملية الاتصالية ووجود تبادل للمعلومات بين القائد ومرؤوسيه من خلال إصغائه لمختلف المشاكل التي يعانون منها؛
- زيادة الرضا الوظيفي والشعور بالولاء والانتماء؛
- التمسك بالوظيفة وإعطاء كل الطاقة لأنجاز المهام؛
- نشوء علاقات قوية بين القائد ومرؤوسيه وبين المرؤوسين فيما بينهم؛
- وضوح الأدوار والمهام للمرؤوسين؛
- انخفاض معدلات الشكاوي والتظلمات، وانخفاض الشكاوي من الأمراض التي تسببها الضغوط.

### المطلب الثاني: ركائز قيادة ضغوط العمل

تعتمد القيادة الإدارية على مجموعة من المهارات والوظائف التي تمكن القائد من بناء سلوك ايجابي لدى المرؤوسين، وتمكنه من الحد من مختلف ضغوط العمل التي تصيب الأفراد والتي يعاني منها المرؤوسين، وتركز قيادة ضغوط العمل على جملة من الركائز التي يمكن إدراجها ضمن الكلمة الإنجليزية Human Touche والتي تعني " اللمسة الإنسانية " والتي تعني:<sup>1</sup>

- **H : Hear him** استمع إليه:  
والمقصود به أن يقوم القائد بالإصغاء والاستماع إلى مشاكل المرؤوسين، ومختلف الضغوط التي يعانون منها، حيث أن هذا سيسعدهم بالاهتمام القائد بهم.
- **U : Understand feeling** احترام شعوره:  
وتعني أن يقدر القائد مشاعر ورغبات المرؤوسين ويحترمهم، وهذا يجعلهم يشعرون بقيمتهم لديه، مما يجد من الضغوط التي ترهقهم داخل العمل.
- **M : Motivat his desire** حرك رغبته:  
فعلى قائد ضغوط العمل أن يعمل على دفع وتحفيز المرؤوسين وتعبئة طاقتهم نحو التخلص من الضغط الذي قد يصيبه من جراء كثرة وظائفه أو غموضها.
- **A : Apprecaite his efforts** قدر مجهوده:  
وذلك من خلال تحفيز المرؤوسين ماديا أو معنويا نظرا للمجهودات التي قاموا بها، فهذا التحفيز يولد لديهم شعورا بالرضا عن عملهم وبالتالي عدم شعورهم بالضغط.

1 من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- عساف أحمد بن عبد المحسن، مهارات القيادة نقلا عن الرابط:

N : News him

- مده بالأخبار:

بحيث أن الاتصال بين القائد والمرؤوسين من أجل اطلاعهم بمجريات الأمور يخلق جوا من الثقة بينهم، إذ انه من أهم مصادر الضغوط عدم الاتصال.

T : Train him

- دربه:

وهنا يجب على القائد أن يمتلك مهارات تمكنه من تنمية قدرات مرؤوسيه وتدريبهم على التخلص من الضغوط، وهذا يجعلهم يشعرون بالراحة والاستقرار.

O : Open his eyes

- أرشده:

ويجب على القائد هنا توضيح مجريات العمل وتبسيطها لمرؤوسيه وتوضيح مختلف الأدوار المنوطة بهم وما يجب عليهم من عمل، وذلك لتمكينهم من إدراك سبل أدائها والقيام بها ضمن مناخ ملائم إذ أن عملية الإرشاد تعد محورا أساسيا للقيادة الإدارية من اجل الحد من مختلف الضغوط التي يعاني منها المرؤوسين، إذ أن من أهم ما يجعلهم يشعرون بالضغط هو نقص الإرشاد وعدم معرفة الأدوار المتعلقة بهم.

U : Understand his uniqueness

- تفهم تفرده:

إن المرؤوسين هم بشر في نهاية الأمر يتأثرون بمثيرات خارجية "سواء متعلقة ببيئة العمل أو بالحياة الاجتماعية" كما يتأثر كذلك بمؤثرات داخلية، وهذا ما يجعله دائما يميل على التفرد و العزلة وعلى القائد أن يتفهم هذا التفرد يساند المرؤوسين، وذلك ليجعل المرؤوسين يشعرون بالانتماء إلى المنظمة والشعور بالسعادة فيها.

C : Contact him

- اتصل به:

القيادة هي عملية تقاسم وتبادل وتفاعل بين القائد والمرؤوسين، وهذا ما يتطلب وجود اتصال مستمر بين القائد والأفراد الذين يعملون معه، وهذا يخفف من الضغط كثيرا .

B : Be honest

- كن صادق:

إن الصدق هو أهم عنصر في إي علاقة لا سيما بين القائد والمرؤوسين، حيث يعتبر العنصر الفاعل في بناء الثقة بين القائد والمرؤوسين وهذه الأخيرة تحد كثيرا من شعورهم بالضغط في العمل وتجعلهم يعملون في جو ومناخ أكثر ملائمة وراحة.

إن اعتماد القائد على جملة هذه الركائز تجعله أكثر قربا من مرؤوسيه وأكثر اطلاعا على مختلف الضغوط التي يعانون منها سواء كانت مصادرها متعلقة بالفرد أو بالوظيفة أو بالمنظمة، ومن هنا يستطيع معالجتها وحتى الحد منها نهائيا من خلال اقتراجه منهم ومحاولة فهمهم ومساعدتهم.

## المطلب الثالث: تكتيكات قيادة ضغوط العمل

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مختلف التكتيكات التي يستعملها القائد في المنظمة والتي يمكن من خلالها الحد من مختلف الضغوطات التي يواجهها المرؤوسين خلال مسارهم الوظيفي.<sup>1</sup>

## - الاختيار والتعيين المناسب

تكمن أهميتها في اختيار القائد لمرؤوسيه بالشكل الصحيح واختيارهم للوظيفة التي تلاؤمهم، وهذا ما يمكنهم من بذل الجهد والاستعداد الجيد للوصول إلى تطوير قدراتهم وهذا ما يتوافق مع الوظيفة، أما إذا كانت نظرة المرؤوسين لهذه الوظيفة على أنها مجرد مصدر للدخل فهذا قد يولد ضغطاً بالنسبة لهم. إذ أن الاختيار الصحيح للوظيفة التي تتلاءم مع رغبات وقدرات الأفراد تؤدي بدورها إلى قتل كل ما يتعلق بالضغوط التي يعاني منها الأفراد في حياتهم العملية.

## - التدريب

إن أهم مصدر من مصادر الضغوط في المنظمة هو عدم تلاءم القدرات والمهارات لدى الفرد مع متطلبات الوظيفة، ومن أجل معالجة هذا المشكل يلجأ القائد إلى استعمال التدريب الذي يعمل على التقليل من هذه الضغوط، فالتدريب له الأثر الكبير على الحد من الضغوطات التي يعاني منها الأفراد في المنظمة فهو يسمح لهم بكسب قدرات ومهارات تمكنهم من التعامل مع الآخرين والتأقلم مع هذه الوظيفة وبالتالي هو السبيل الأمثل للحد من الضغوط

## - إعادة تصميم الهيكل التنظيمي

يسمح تصميم هيكل تنظيمي جديد بعلاج عدة مشاكل فهو يسمح بدمج عدة وظائف بالإضافة إلى توظيف العلاقات التنظيمية بين مختلف الإدارات والأقسام وأهم شيء يسمح به هو تقليل مستوى الإشراف على الأفراد وهذا أهم عنصر لما له من تأثير على أداء الأفراد. فنطاق الإشراف والرقابة المشددة تؤدي إلى زيادة الضغوط على الأفراد، أما نطاق الإشراف الذي يتميز بالمرونة والتأقلم مع الأفراد يؤدي إلى الحد من ضغوطهم العملية

## - الاتصال المفتوح

إن من أهم المهارات التي يتمتع بها القائد هي مهارة الاتصال، حيث أنها تسمح له بتحقيق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه، إذ أن أهمية الاتصال تكمن في وجود تغذية عكسية بين القائد ومرؤوسيه، فإذا شعر المرؤوسين بأهمية المعلومات التي يتم إرسالها من طرف القائد وهذا ما يولد لديهم شعور بأنهم مقبولين وأن القائد يقدرهم وأن لديهم الحرية في التعبير وأن القائد متفهم لهم وبالتالي هذا يزيد من ثقتهم في أنفسهم، ويؤدي إلى سلوكيات جيدة ولا يسمحوا للضغوط أن تقف أمامهم. وبالتالي الاتصال الفعال هو الذي يسمح بالحد من مختلف الضغوطات.

<sup>1</sup> من اعداد الطالبة بالاعتماد على:

- ياسر أحمد فرع، إدارة الوقت ومواجهة الضغوط، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 81، 82
- محمود سلمان العبيان، مرجع سبق ذكره، ص
- زياد تغريد عمار، مرجع سبق ذكره، ص 66\_72

## - المتابعة الدورية والتقييم

تسمح المتابعة الدورية للأفراد والوظائف بتحديد مختلف متطلبات العمل الدقيقة وتحقيق الاتصال الجيد، وبالتالي المتابعة الدورية تسمح بمعرفة كل ما يحتاجه الأفراد وما هي مختلف متطلباتهم، وإذ شعر الأفراد بأن القائد يعمل على توفير ما تتطلبه الوظيفة فهذا سيولد لديهم الحافز لزيادة الأداء وتقليل من الروتين الذي يعانون منه.

## - بناء الفريق

إن نجاح المنظمات يعتمد على درجة التوافق والترابط بين أعضائها فبناء جماعة عمل متجانسة ومتعادلة من خلال الحوافز وتنمية روح الفريق وتوفير المناخ المناسب وتحسين الصحة النفسية والجسمية للفرد وبالتالي تخفيض من حدة الضغوط التي قد تواجه المرؤوسين.

## - تحليل أدوار الفرد وتوضيحها

إن تحليل أدوار الفرد وتوضيحها تسمح بتوضيح مهام ومسؤوليات وسلطات الأفراد وما هو مطلوب منهم، مما يساعد على تجنب النزاع والتضارب في الأدوار، فتوضيح الدور يكمن فيما يؤديه الأفراد من أعمال من خلال الوظيفة حيث يكون مصدرا للضغط في حالة ما إذا كان غير واضحاً وأنه يشكو من الصراع لذا لا بد من توضيحه لتفادي كل هذه المشاكل، أما تحليل الدور فيتضمن مختلف الاحتياجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها من خلال وظيفته.

## - برامج مساعدة العاملين

وتشمل مختلف البرامج التعليمية التدريبية والإرشادية لمساعدة الأفراد وتشجيعهم للتصدي لمختلف الضغوطات التي يتعرضون لها خلال مساهمهم الوظيفي.

## - الإرشاد

يهدف لإرشاد إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تعود على الأفراد بتحسين صحتهم وسلامتهم وشعورهم بالارتياح تجاه نفسه واتجاه الآخرين وبالتالي يسمح لهم بمواجهة متطلبات الحياة. ويمكن أن يتم الإرشاد بطرق متنوعة تتفاوت فيها درجة مشاركة وسيطرة الموظف في عملية الإرشاد ومن هذه الطرق نجد:

- **الإرشاد الموجه:** يتم من خلال الاستماع من طرف القائد لمشكلة المرؤوسين وتحفيزهم على العمل

وبالتالي هذا الأسلوب يحقق وظيفة النصح والإرشاد.

- **الإرشاد غير موجه:** من خلال هذا النوع من الإرشاد فإن وظيفة القائد في عملية الإصغاء بمهارة عالية

فقط، فهو بذلك يعطي حرية للمشاركة للمرؤوسين وتشجيعهم على شرح المشكلة وفهمها وتقرير الحلول المناسبة لها.

- **الإرشاد التعاوني (بالمشاركة):** وفي هذا النوع لا يكون أحد الطرفين مسيطراً وإنما كلاهما

## - مشاركة الأفراد

إن السماح للأفراد العاملين بإبداء الرأي في القرارات التي تتعلق بأدائهم بشكل مباشر يمكن أن يزيد من تحكم

الأفراد وحد من الضغوط لديهم وذلك لدوره المهم في تخفيض صراع الدور وغموضه، ويشعرهم بأهميتهم ويتخلصون من الشعور بالإحباط.



### - صياغة الأهداف

وهذا يساهم في الحد من الضغوط من خلال وضع أهداف محددة لعمل الفرد، وهذه الأهداف عندما تحدد تعمل على دفع وتوجيه سلوك الأفراد لأداء النشاط المطلوب، ويتم عمل ذلك بمشاركة القائد والمرؤوسين في آن واحد، وعادة ما يقوم بتصميم الأهداف إلى الفهم المتبادل والناضح بين القائد والمرؤوسين متى ما تم إنجازها بشكل دقيق وصحيح.

### المطلب الرابع: علاقة النمط القيادي بالضغوط

لقد تم التطرق في الفصل السابق لمجموعة من الأنماط والتي صنفت وفق عدة معايير، غير أننا في دراستنا للعلاقة بين النمط القيادي وضغوط العمل سنركز على معيار السلوك وتتمثل الأنماط المنتمية لهذا المعيار في نمط القيادة الحرة والديمقراطية والأوتوقراطية، وذلك باعتبارهم أنماط مهمة في القيادة الإدارية ولهم انعكاس قوي ومؤثر في الشعور بالضغط من عدمه لدى المرؤوسين.<sup>1</sup>

### الفرع الأول: النمط الحر أو القيادة المتساهلة

في هذا النمط تترك الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم ووضعها، واتخاذ القرارات المتعلقة بذلك و القائد هنا لا يمارس القيادة السليمة والفعالة للمرؤوسين لأنه ينقصه الحماس والخوفز لعمل ذلك. حيث في هذا النمط تقل فاعلية الأنظمة والقوانين واللوائح لدى القائد المتساهل لتحل محلها الرغبات والنزاعات دون تمييز، وتتخطم الحواجز والحدود بين النجاح والفشل، ويصبح كل شيء في حالة انعدام الرقابة، فلا مسؤولية ولا رقابة بل اضطراب وتسيب وبلبله وانعدام الرؤية الواضحة للأمور حيث يتسم سلوك القادة في هذا النوع إلى أقل من الشدة في توجيه مرؤوسيه، حيث يترك للمرؤوسين الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات من نوع التقييم أو المتابعة لأداء المرؤوسين وهذا يعني غياب القيادة الحقيقية في المواقف الذي يوجد في هذا النوع من القيادة، من خلال هذا نجد أن النمط قام كثرة على الأسلوب الأوتوقراطي في القيادة ومن أبرز خصائص هذا النمط نجد:

- القائد يترك لمرؤوسيه حرية إصدار القرارات واتخاذ الإجراءات ووضع الحلول لإنجاز العمل المنوط بهم؛
- تفويض السلطة للمرؤوسين على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة؛
- لا يمارس القائد المتساهل دوراً أو عملاً قيادياً يذكر؛
- لا يضع للعمل فلسفة واضحة أو سياسة مرسومة؛
- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة، يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا جعل باباً مفتوحاً لمرؤوسيه وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها، حيث أن هذه السياسة لا تنفي استعداد القائد للاستماع إلى مشاكل مرؤوسيه وتفهمها، ومعالجتها وإنما إعطاء التوجيهات العامة بشأنها تر حرية التصرف حيالها على ضوء تجربتهم في العمل.

<sup>1</sup> من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، فلسطين، 2010، ص 48\_40

- زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 50-60

من هنا نرى أن هذا النمط هو نمط يشجع على التهرب من المسؤولية والتي يشوبها القلق والتوتر والضغط الكبير الذي يشعر به المرؤوسين، والتهرب من المسؤولية يكون نتيجة لعدم المراقبة والمتابعة والحرية المطلقة في العمل، لأن هذا النمط من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع الأفراد ذوي مستويات عقلية و علمية عالية وكذا كفاءات مهنية عالية، فعندما نجد أفراد ذوي كفاءات منخفضة وتترك لهم حرية التصرف واتخاذ القرارات فهذا يشكل لهم ضغطا كبيرا خاصة عندما يشعرون بغموض في دورهم في العمل، وكذا خوفهم من الوقوع في الخطأ نتيجة لعدم وجود دعم ومساندة من قبل القائد أثناء أدائهم لمهامهم، ويصل بهم الأمر إلى التفكير في ترك العمل نهائيا.

كما أن الأفراد الذين يعملون بحرية مطلقة لا يشعرون بالسرور دائما في عملهم، وإن الحرية في العمل تؤدي إلى نتائج سلبية تجعل الأفراد يشعرون بالضغط في العمل.

### الفرع الثاني: النمط الديمقراطي وضغوط العمل

إن القيادة الديمقراطية تشبع حاجات كل من القائد والمرؤوسين على حد سواء، حيث أن القيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه والتي تقوم على إشباع حاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم، فالقائد الديمقراطي يتصرف باعتباره عضوا في الفريق ويشعر الآخرين بذلك.

وأهم ما يميز هذا النمط من خصائصه نجد:

- تفويض بعض السلطات الإدارية للمرؤوسين؛
- يناقش المرؤوسين في أمور العمل، ويرحب بكل مقترحاتهم؛
- ينتج عن استخدام هذا النمط جماعة عاملة تكون أكثر تعاون وإيجابية وانسجاما الأمر الذي يجعل المرؤوسين المنتمين لهذه الجماعة أقل تعرضا للضغوط بسبب وجود المساندة الاجتماعية التي يحضون بها من بعضهم البعض ومن قائدهم؛
- توزيع المسؤوليات على المرؤوسين بما يتوافق ومهاراتهم وقدراتهم وصالح العمل وهذا ما ينتج عنه رضا عن العمل، وكذا معرفة المرؤوسين لأدوارهم وعدم نشوء صراعات بينهم؛
- تطبيق اللوائح والقوانين بطريقة مرنة؛
- يحقق التآلف والاندماج بين المرؤوسين ويحفز فيهم روح التعاون والتشارك في حل المشاكل والتغلب على الضغوط المتعلقة بالعمل؛

- يفهم مشاعر ومشاكل المرؤوسين ويعمل على معالجتها وحلها؛
  - تنسيق الجهود بين العاملين حيث يعمل الجميع متعاونين، ويتخلى كل فرد على أنانيته في سبيل إنجاح العمل؛
  - يتراجع القائد الديمقراطي على قراره إذا كان فيه مضايقة للمرؤوسين.
- ومن هنا بأن القائد يحرص في المناخ الديمقراطي على إقامة علاقات إنسانية بينه وبين مرؤوسيه، وتتمثل هذه العلاقة في تحقيق الاندماج وتفهمهم لمشاعرهم ومشاكلهم والضغوط التي تنتج عن عملهم، ويعمل جاهدا على الحد منها من خلال مختلف التي يتصف بها، وكذا العمل على إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية وبالتالي إشباع

حاجات الجماعة ككل، ويسود الاحترام المتبادل للحقوق، وتحديد الأهداف والسياسات والخطط وأوجه نشاط نتيجة للمناقشات والقرارات الجماعية، وتتوزع الأدوار والمسؤوليات بقبول واقتناع وهذا ما يحد من ضغوط غموض وصراع وعبء الدور وهذا ما ينتج عنه استقرار نفسي وتجنب التوتر والقلق والأمراض.

ومن خلال هذا النمط يكون القائد موضوعيا في المدح والنقد وفي تقرير الثواب والعقاب، وهذا كله يشعر الأفراد بالرضا عن العمل وبانتمائهم للجماعة وهذا ما يحد من شعورهم بالضغط في العمل وتخلصهم من مختلف الآثار السلبية للضغوط التي تؤثر في صحتهم، وفي عملهم، وفي وظيفتهم، وبالتالي تؤثر على المنظمة ككل.

### الفرع الثالث: النمط الأوتوقراطي وضغوط العمل

يعتبر القائد الأوتوقراطي أو المتحكم أقرب إلى الرئيس منه إلى القائد لأنه يتحكم في مرؤوسيه، حيث يميل إلى إصدار الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على طاعة مرؤوسيه لها، والقائد الذي يتصف بهذا النمط يجده أسلوبا سهلا فهو لا يحتاج إلى أكثر من فرض السلطة على الجماعة التي يشرف عليها من العاملين معه في مختلف المستويات، وإتباع الصرامة والشدة في التعامل معه، فنجد أن القائد الأوتوقراطي يتميز بالخصائص التالية:

- يحدد منفردا أساسيات المنظمة وخططها دون مشاورة؛
  - لا يفوض سلطاته الإدارية إلى المرؤوسين؛
  - يعتقد أن القيادة الأوتوقراطية قد تقود إلى زيادة إنتاجية المرؤوسين.
- وعلى هذا الأساس يعد استخدام القائد الأوتوقراطي للسلطة والشدة والتحكم كأداة للضغط وبدون تقديره واحترامه لمرؤوسيه يولد لديهم الشعور بالفشل والإحباط، ومن أبرز مظاهر الشعور بالإحباط من قبل المرؤوسين نجد:
- السلوك العدواني للمرؤوسين مثل السلبية، روح التخريب، تعمد ارتكاب الأخطاء في العمل والتهديد بالتوقف عن العمل؛

- ارتداد شخصية المرؤوس من بين هذه الارتدادات الافتقار لضبط النفس عند الانفعال؛ وكذلك استعمال الشدة في إصدار الأوامر يترتب عنه ما يلي:
- إحساس المرؤوسين بالقلق والإضراب؛
- انخفاض الروح المعنوية للمرؤوسين وشعورهم بالضغط والتي تبدو ظاهرة من خلال مجموعة من المؤشرات أهمها:
  - انعدام الرضا عن العمل؛
  - انعدام التعاون والولاء للقائد؛
  - ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات بين العاملين؛
  - ارتفاع معدلات الغياب عن العمل بين المرؤوسين بدون عذر؛
  - ارتفاع معدل دوران العمل.

إذا فإن اعتماد النمط الأوتوقراطي يعد مصدرا لشعور الفرد بالضغط في العمل لما له من نتائج سلبية تنعكس آثارها على المرؤوسين بدلا من أن يساهم في الحد من هذه الضغوط، فباعتقاد هذا النمط يزداد شعور الأفراد بالقلق والتوتر.

## خلاصة الفصل:

تنتج ضغوط العمل عن البيئة التي يعمل بها الفرد، وهذه الأخيرة لها خصائص كثيرة ولها إشارات تحذيرية قبل أن تظهر آثار هذه الضغوط مما يسهل عملية التخلص منها مبكراً، ويكون ذلك من خلال التعرف على مختلف جوانبها خاصة المراحل التي تمر بها.

فدراسة الضغوط تكتسي أهمية بالغة وهذا ما جعل دائرة الاهتمام بها من طرف الباحثين تتسع خلال الآونة الأخيرة، حيث تم وضع عدة نظريات ونماذج سعياً لتفسير هذه الظاهرة وتحديد أهم المصادر التي تؤدي لاستفحالها، كما توصلنا إلى رصد أهم الآثار الإيجابية والسلبية لضغوط العمل.

أما فيما يخص علاقتها بالقيادة الإدارية فمما لا شك فيه أن للقائد دور كبير في الحد من هذه الضغوط التي تصيد رؤوسيه، حيث أن اختيار النمط القيادي المناسب من شأنه يحد منها، لذا لا بد عليه من اعتماد النمط الذي يتماشى مع الظروف والمواقف وكذا طبيعة المرؤوسين للحد من ضغوط عملهم.

## تمهيد

بعد التطرق في الشق النظري لمختلف الجوانب والأسس النظرية لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في القيادة الإدارية وضغوط العمل يأتي الآن دور الشق التطبيقي الذي سنحاول من خلاله إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري على مؤسسة مداجن عريب Eurl Aviarib بعين بسام، إذ تعد هذه الأخيرة من أكبر المؤسسات المتواجدة على مستوى القطر الوطني.

حيث سندرس واقع التطبيق الفعلي للقيادة الإدارية ومساهمتها في الحد من ضغوط العمل التي يعاني منها العاملين، وسيتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى:

- تقديم عام لمؤسسة دواجن عريب بعين بسام؛
- الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية؛
- تحليل نتائج الدراسة.

## المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مداجن عريب

تمثل المؤسسة بصفة عامة كيان اقتصادي أو وحدة اقتصادية تشمل مجموعة إمكانيات منها ما هو مادي وبشري ومالي والتي تتفاعل مع بعضها البعض لتعطي في الأخير نتائج تعود على المؤسسة بمنافع تسعى كل مؤسسة إلى تحقيقها لتضمن البقاء والاستمرار وهذه المنافع تتمثل في الأرباح الناتجة عن نشاطها.

وإن أي مؤسسة قبل أن يتم إنشاؤها أو قبل مباشرتها لنشاطها تسعى إلى تحديد ما هي رسالتها وما هي غايتها وما هي الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها لأن المؤسسة التي لا تضع الخطوط العريضة لبداية نشاطها لا تستمر طويلا، وبالتالي فإن هدف أي مؤسسة هو خلق صورة جيدة أمام المتعاملين معها سواء كانت مؤسسات مالية أو زبائن أو موردين، وهذا من أجل ضمان بقائها، وفي إطار التطرق للجانب التطبيقي من الدراسة وقع اختيارنا لمؤسسة مداجن عريب في عين بسام لإكمال هذا الجانب من الدراسة وبغرض الوصول إلى الأهداف التي سطرنا من قبل، ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى:

- لمحة تاريخية عن مؤسسة دواجن عريب بعين بسام؛

- التعريف بمؤسسة دواجن عريب؛

- البناء التنظيمي لمؤسسة دواجن عريب؛

- أهداف مؤسسة دواجن عريب ومختلف المشاكل التي تواجهها.

## المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة مداجن عريب بعين بسام

نظرا لتطور وزيادة احتياجات الأسواق الوطنية من اللحوم البيضاء وكذا المحافظة على الثروة الحيوانية الهامة، هذا ما أدى إلى تطور تربية الدواجن واللحوم البيضاء مع العلم أن هذا التطور ليس بالشيء الجديد بل يعود إلى فترات سابقة.

فبداية من 1969 انتهجت الدولة سياسة ناجحة لتطوير تربية الدواجن وتم ذلك بإنشاء الديوان الوطني لتغذية الأنعام "ONAB" في 3 مارس 1969، والذي بدوره هو عبارة عن مؤسسة ذات شخصية معنوية ذات استقلالية مالية، حيث تركزت معظم مهامها في إنتاج الأغذية المركبة للأنعام بالإضافة إلى إنتاج وإستيراد وتصدير المواد الأولية الخاصة "باللحوم البيضاء" و"اللحوم الحمراء".

وفي سنة 1981 ووفقا للمرسوم رقم 81 196 المؤرخ في 15 أوت 1981 والمتضمن إعادة تنظيم الديوان الوطني لأغذية الأنعام تم إنشاء 6 فروع جهوية وديوان وطني.

- ثلاثة فروع جهوية لتربية الطيور "oravio" شرقا.

"ORAC" وسط، ORAC شرقا، ORAC غربا.

- ثلاثة فروع جهوية للحوم الحمراء.

ORVE شرقا، ORVO غربا، ORAVIC وسطا.

أما الديوان الوطني لأغذية الأنعام ONAB فوكلت له المهام التالية:

- إنتاج أغذية مركبة وتكميلية للأنعام؛
  - تسويق الأغذية المركبة والمواد اللازمة لإنتاج الأغذية ؛
  - نشر تقنيات استخدام الأغذية المركبة.
- وقد ضم الفرع الجهوي لتربية الدواجن للوسط 22 وحدة من بين هذه الوحدات نجد:
- مركب تربية الدواجن بجيزر؛
  - مركب تربية الدواجن بالبليدة؛
  - مركب تربية الدواجن "قورصو" بالبليدة ؛
  - مركب تربية الدواجن عين بسام "البويرة".

### المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة تربية الدواجن بعين بسام "البويرة"

تعد مؤسسة مداجن عريب بعين بسام من بين إحدى أهم المؤسسات الجزائرية التي تدعم القطاع الفلاحي على مستوى ولاية البويرة والوطن ككل، وفي هذا المطلب سنتعرف على هذه المؤسسة مروراً بنوعية نشاطها.

#### الفرع الأول: تعريف المؤسسة

بعد أن تم تحديد الوحدات الإنتاجية للوسط نجد مركب تربية الدواجن EURL AVIAL " بعين بسام التي هي المؤسسة محل الدراسة، هي مؤسسة لشخص واحد ذات مسؤولية محدودة وهي فرع من مجمع الدواجن للوسط "ORAC" أنشأت بقرار رقم 1 من طرف الجمعية العامة غير العادية في سنة 1997 وذلك قصد تقسيم نشاطات الإنتاج برأس مال مقداره 1.000.000.000.000 دج لصاحب الشركة الوحيد "HoLding" وبمقتضى قانون رقم 95\5-95 ولتقسيم الأملاك المنقولة للدولة تم زيادة رأس مال إلى 130.000.000.000.000 دج وقعت هذه الزيادة في أوت 1998، يقع مقرها بشارع الشهداء بعين بسام ولاية البويرة تقدر مساحتها الأربعة بحوالي 44 هكتار وتشغل هذه المؤسسة

وفي 1-1-2005 أصبح اسمها "مداجن عريب" بعين بسام وهي عبارة عن مؤسسة ولائية جهوية أي أنها وحيدة النشاط على إقليم الولاية وعلى المستوى الجهوي، أي إنعدام المنافسة في هذا المجال ويعود سبب إنفرادها في النشاط إلى عدة عوامل من بينها:

- خبرة وكفاءة مسيرتها في المجال الإقتصادي؛
- موقع المؤسسة وهو سهل عريب المعروف بتوازن مناخه وخصوبة تربته كل هذه العوامل ساعدت وساهمت بشكل فعال في العملية الإنتاجية.

حيث أن المؤسسة تعتمد في تعيينها لعمالها إلى إخضاعهم إلى تكوين دوري بعد ان يتم تعيين بعضهم، ويكون هذا التكوين حسب المناصب وحسب نمط كل نوع من فروع المؤسسة، إلا أن هذه المؤسسة تلجأ في بعض الأحيان إلى خبرة بعض المتقاعدين وذلك عند الحاجة وهذا نظراً لما لديهم من خبرة ومعرفة في مجال تربية الدواجن، كما أن العمال يستفيدون من تنظيم ملتقيات جهوية قصد تبادل الخبرات والممارسات التي من شأنها أن تساعد على



تطوير هذه المؤسسة، أما في سنة 2013 فاصبح رأسمالها يقدر ب160.000.000.000.000 دج وهي شركة ذات أسهم.

### الفرع الثاني: طبيعة نشاط المؤسسة والأركان الهامة بها

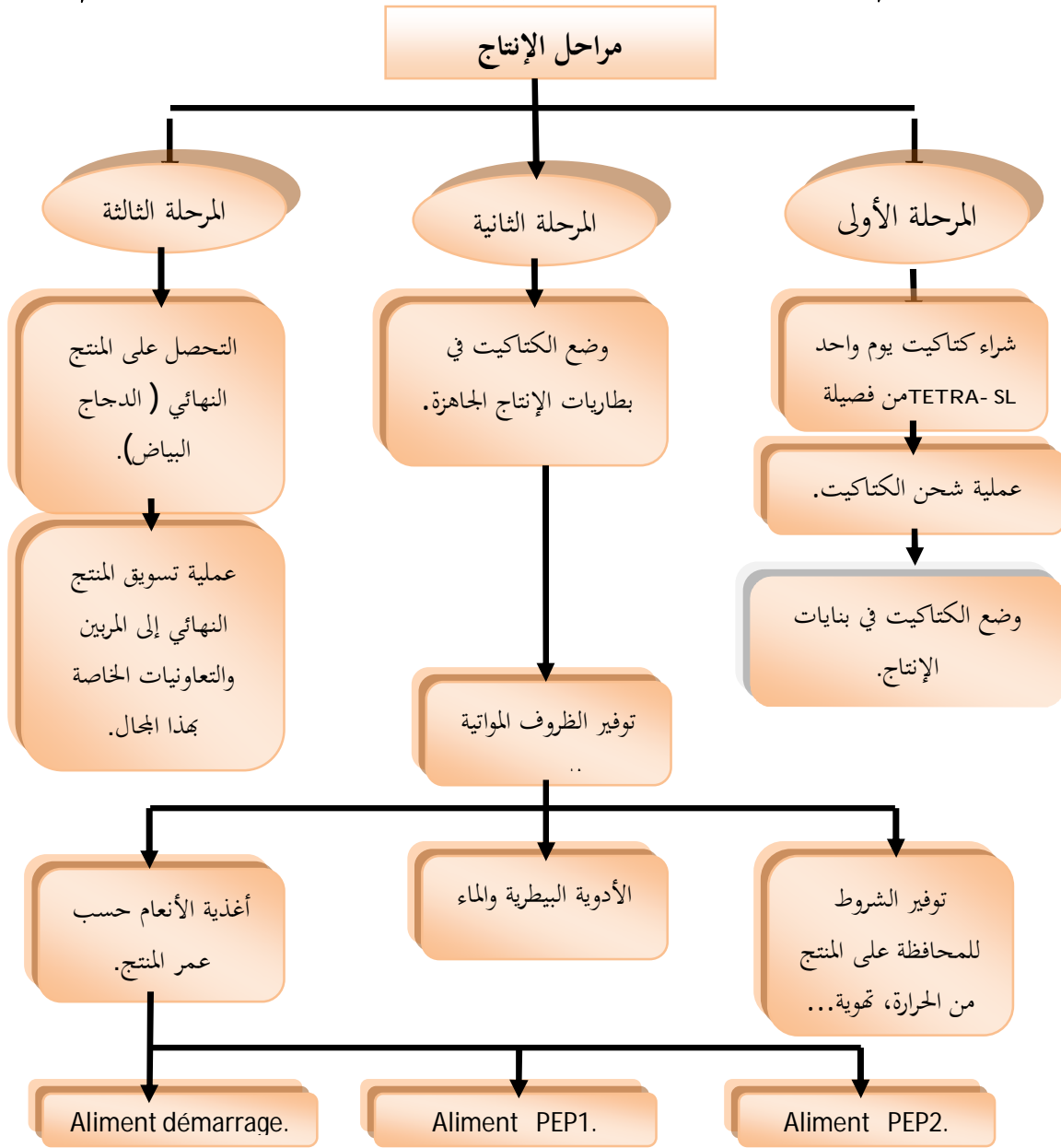
سيتم في هذا المطلب التطرق إلى نوعية النشاط التي تقوم به مؤسسة مداجن عريب ، وكذا مختلف أركانها.

#### أولاً: طبيعة نشاط المؤسسة

يقوم مركب إنتاج الدواجن "بعين بسام" بإنتاج الدجاج البياض وهو المنتج النهائي وهذا من خلال سيرورة من

المراحل التي يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي

### الشكل رقم (19): مراحل العملية الإنتاجية في مؤسسة مداجن عريب "بعين بسام"



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

حيث يتضح من خلال الجدول ان العملية الإنتاجية لمؤسسة مداجن عريب تمر بثلاث مراحل أساسية تتمثل فيما

يلي:

- **المرحلة الأولى:** يتم في هذه المرحلة شراء المواد الأولية التي تتمثل في كتاكيت عمرها يوم واحد من إحدى المركبات الإنتاجية للكتاكيت مثل مركب الصومعة بالبليدة، وهذه الكتاكيت من نوع **TETRA- SL** وتكون ملقحة ثم يتم شحنها من قبل المركب في وسائل نقل خاصة للحفاظ على الكتكوت.

- **المرحلة الثانية:** يتم وضع هذه الكتاكيت داخل بنايات الإنتاج التي تقدر سعتها ب **52500** كتكوت والتي تحتوي على بطاريات الإنتاج المجهزة والموجودة في ثلاث مراكز، تقدر سعة المركز الواحد **210000** كتكوت. شراء المواد اللازمة من أجل نمو الكتاكيت والذي يدخل في طور الإنتاج وهو الهدف المرجو للوصول إلى الدجاج البياض، وهذه المواد تتمثل في:

- غذاء الأنعام وهو غذاء أساسي لنمو هذه الكتاكيت وهو يتغير حسب سن الكتكوت إلى ثلاثة أغذية وهي:

- غذاء كتكوت الانطلاق. (Aliment démarrage).

- غذاء طيور الانطلاق. (Aliment PEP1).

- غذاء الدجاج البياض. (Aliment PEP2).

- الأدوية البيطرية؛

- الماء؛

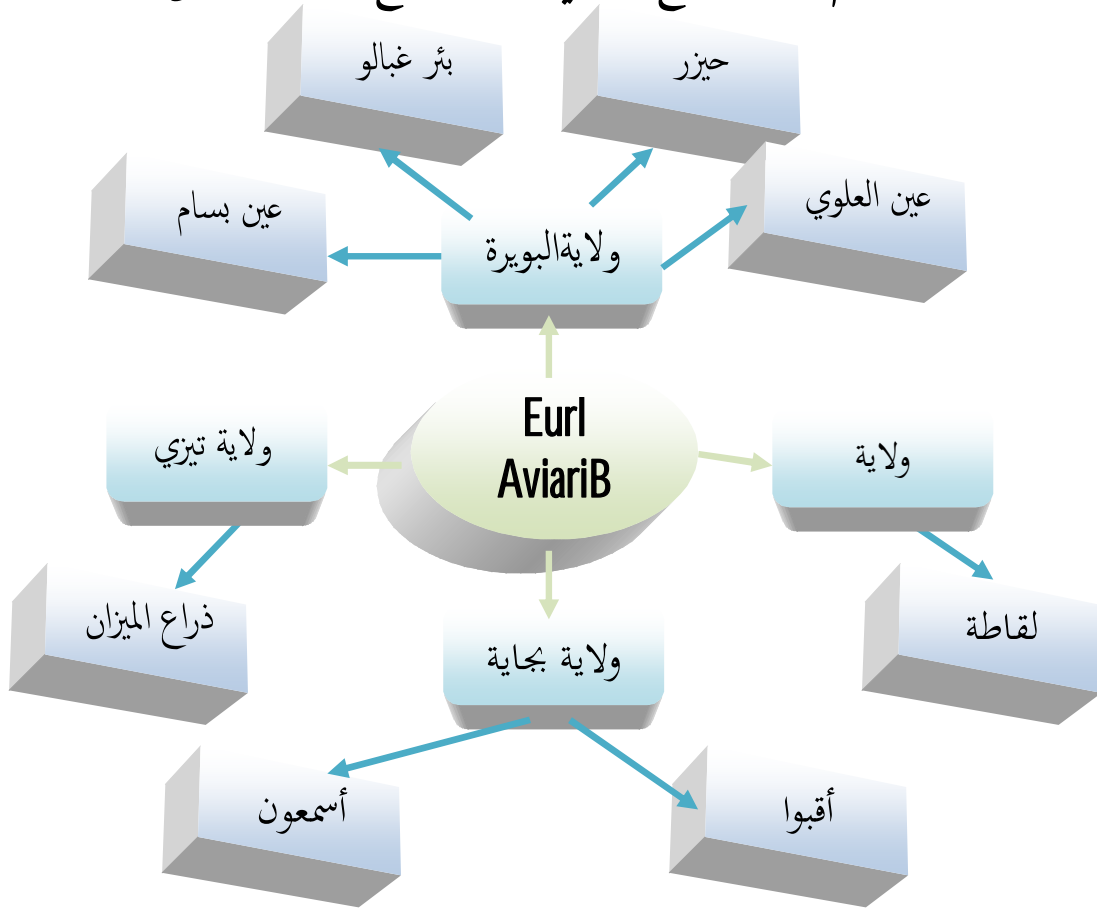
- توفير شروط خاصة للمحافظة على حياة الكتكوت من إنارة، حرارة، تهوية وتنظيف.

- **المرحلة الثالثة:** بعد مرور **18** أسبوعا (المرحلة الأولى والمرحلة الثانية) يصبح المنتج قد أكتمل أي الحصول

على دجاج بياض وإلى هنا تنتهي مراحل الإنتاج وتأتي بعدها مراحل تسويق المنتجات إلى كل من المربين والتعاونيات الفلاحية الخاصة في هذا المجال.

كما تحوي المؤسسة على عدة مراكز إنتاج موزعة على أربع ولايات موضحة في الشكل الموالي:

### الشكل رقم (20): التوزيع الجغرافي لمراكز الإنتاج لمؤسسة مداجن عريب



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

أما فيما يخص حيزر ولقاطة فمتخصصة في إنتاج بيض الاستهلاك، حيث أن كل مركز إنتاج يجوي على معدل 24 عامل يوجد فيه مسؤول مركز، طبيب بيطري، رئيس مصلحة الصيانة، رئيس مصلحة الإنتاج بالإضافة إلى العمال التنفيذيين.

### الفرع الثاني: الأركان الهامة بالمؤسسة

من خلال إجرائنا للتربص التطبيقي تم ملاحظة مايلي:

- إن اهتمام المسيرين لا يخصص لمهام محددة أو ركن "وظيفة" واحد في المؤسسة وإن اهتمامهم يطغى على جميع أركان المؤسسة دون تمييز لأن مختلف وظائفها متكاملة مع بعضها البعض، تخدم بعضها وتنسجم فيما بينها لأن لتضمن السير الحسن للمؤسسة، وهذا التكامل والترابط ضروري فيما بينهما لأن مخرجات وظيفة في المؤسسة تساعد على معالجة ومعرفة مدخلات وظيفة أخرى. وهذه الوظائف تتمثل في:

- وظيفة المديرية العامة
- وظيفة الإنتاج
- وظيفة المحاسبة

كل هذه الوظيفة فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة التي تسعى مؤسسة EURL AVIARIB إلى تحقيقها، إلا أن لوظيفة الإنتاج علاقات عامة داخلية وخارجية تسعى إلى تحقيقها وتوطيدها سواء مع العالم الخارجي أو من داخل المؤسسة.

- مع الداخل تسعى المؤسسة إلى تحقيق ما يتم تخطيطه من طرف المديرية العامة وكذلك تساهم في تزويد وظيفة المحاسبة بما تحتاجه من معلومات وهذا لإعداد الميزانيات المطلوبة منها.

- أما مع العالم الخارجي فهي تتعامل مع مختلف الفروع التابعة للمؤسسة، والتي لها علاقة مباشرة معها وهذا بهدف الحصول على مختلف المعلومات منها لضمان السير الحسن لها ولفروعها، وتفاديا لأية مشاكل تعيق نشاطها.

- إن لوظيفة الإنتاج مكانة في المؤسسة حيث يتطلب من القائمين بها إعطائها الأهمية والرعاية الكافية حيث يتم تخصيص لها أكبر قيمة مالية من الميزانية.

ومن أهم الأركان الهامة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها هو السير الجيد وهذا ما لوحظ من خلال إجراء التريص، حيث ينعدم الخلل في التسيير نظرا لكفاءة القائمين بمختلف شؤون المؤسسة سواء من ناحية التنظيم أو من الناحية المالية، وكما لوحظ أن المؤسسة تسعى إلى تنظيم اجتماعات حيث يغلب على اجتماعات العمال الاجتماعات المحلية أي تكون داخل المؤسسة، وهذا بداية كل أسبوع وذلك من أجل تقييم النشاطات وطرح الاستفسارات ومعالجة المشاكل التي تواجه العاملين وتواجه المؤسسة وذلك بغرض معالجة النقائص وضمان السير الحسن لنشاطها.

### المطلب الثالث: أهداف مؤسسة مداجن عريب بعين بسام

تسعى مؤسسة مداجن عريب إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تمكنها من ضمان مسيرتها وتوسع نشاطها ولكن عند ممارستها لنشاطها تواجهها بعض المشاكل التي إن تجد لها حلول سوف تعيق نشاطها، وبالتالي هي تسعى جاهدة للوقوف أمام هذه المشاكل والتصدي لها بمختلف الطرق الممكنة.

#### الفرع الأول: أهداف المؤسسة

إن المؤسسة مداجن عريب دورا في الساحة الاقتصادية وكذا في التنمية الاقتصادية على مستوى ولاية البويرة بصفة خاصة باعتبارها تقع في منطقة فلاحية ذات سهول خصبة، وتربية الدواجن من النشاطات الرئيسية لغالبية فلاحي المنطقة فتقوم المؤسسة بتوفير الدجاج البيض لمربي الحيوانات فتغطي بذلك احتياجات الفلاحين، وهذا لتدعيم الأسواق بما تحتاجه وكذا للحد بدرجة كبيرة من الإستاد بالإضافة إلى خلق مناصب شغل لعدد معتبر من العمال وتقوم بمشاريع استثمارية أخرى، ومن أهم الأهداف التي تسعى مؤسسة مداجن عريب إلى تحقيقها نذكر مايلي:

- تحسين مستوى النوعية لمواجهة المنافسة الوطنية والدولية؛  
- تطوير ثقافة موجهة للزبائن قصد تدعيمهم وتلبية رغباتهم بأحسن نوعية والسعر الملائم لمتطلبات السوق وتقديم النصائح لهم وإرشادهم؛

- تغطية الأسواق الوطنية بالمنتوج المحلي لتلبية متطلبات الفلاحين؛

- تكوين المتربصين والمتمهنين خاصة وأنها تقع بالقرب من مركز التكوين المهني والتمهين بعين بسام؛

- المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وذلك بتطوير المنتج، وتنويعه والحد من البطالة والقيام بالاستثمار (مبالغ من النتيجة لخلق مناصب شغل جديدة)؛
- تطوير الجهاز الإنتاجي تماشياً مع متطلبات العصر؛
- تطوير الإعلام الداخلي والخارجي؛
- تطوير وتقوية التدقيق الداخلي.

### الفرع الثاني: المشاكل التي تعاني منها المؤسسة

تواجه المؤسسة خلال ممارستها لنشاطها مجموعة مشاكل وعقبات تقف في طريقها وتؤثر سلباً على نشاطها ومن بين أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسة نذكر:

- نقص المادة الأولية في العملية الإنتاجية، حيث يتم إستردادها من الخارج مما يؤثر على تكلفة الإنتاج؛
- البعد عن الأماكن الإستراتيجية للتمويل، مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة النقل؛
- افتقار السوق لقطاع غيار آلات الإنتاج ومعدات النقل مما يتسبب في إنقطاعات الإنتاج ويؤثر على مكانة المؤسسة في السوق؛
- تحمل المؤسسة تكاليف إضافية خاصة بمنتجاتها؛
- تعامل المؤسسة بالبيع نقداً أو عن طريق البنك يجعل المتعاملين حيث معها محدودين حيث لا تتعامل المؤسسة بالبيع على الحساب؛
- محدودية المشاريع الاستثمارية للمؤسسة؛
- صعوبة تسويق المنتج، وهذا لعدم توفير تعاونيات فلاحية كبيرة في المنطقة؛
- استهلاك المؤسسة لمعظم رأس مالها في النشاط.

### المطلب الرابع: البنية التنظيمية لمؤسسة مداجن عريب

يعد الهيكل التنظيمي للمنظمة مرآتها العاكسة، إذ يظهر من خلاله المراكز القيادية، ومختلف المديرات والدوائر والمصالح، وذلك حتى يتسنى للمنظمة متابعة نشاطها في كافة الميادين وإعداد سياساتها للوصول إلى الأهداف المرجوة، حيث عمدت مؤسسة مداجن عريب في تنظيم وتسيير أعمالها عبر هيكل تنظيمي بواسطته تستطيع مراقبة ومتابعة نشاطها من طرف المديرية العامة.

ونجد أن الهيكل التنظيمي لمؤسسة مداجن عريب تتكون من ثلاث مديريات وكل مديرية تتفرع على مصالح وأقسام وعلى رأس كل منهم رئيس له مهام محددة ومعينة ويتولى إدارتها وتنظيمها والسهر على إدارتها وهذه المديرات هي:

### الفرع الأول: الرئيس المدير العام

يأشر مهامه مباشرة بعد صدور قرار تعيينه من طرف المديرية العامة لمجمع تربية الدواجن بالوسط، ويقوم بمتابعة السير الحسن للمؤسسة وهو المشرف الأول على المراكز الثلاثة وعلى المديرية، ويسهر على تحقيق جميع المتطلبات لضمان السير الحسن للمؤسسة ويتم ذلك بقيامه بمختلف المهام والمتمثلة فيما يلي:

- تحديد منهجية وإستراتيجية صحيحة تسيير عليها المؤسسة؛
  - إصدار واتخاذ القرارات الهامة داخل المؤسسة؛
  - يرأس مجلس الإدارة الذي يجتمع لمناقشة المشاكل التي تعاني منها المؤسسة والبحث عن حلول ناجحة لها؛
  - التنظيم ما بين المديرية والمؤسسة؛
  - التعيين والفصل بين المسؤولين؛
  - تسيير وتوجيه مختلف مهام المؤسسة؛
  - إعداد التقارير للجهات المهنية حول نشاط المؤسسة؛
  - تنشيط العلاقات الخارجية.
- كما يعتبر كممثل أول للمؤسسة أمام القضاء والجهات الخارجية وله مهام أخرى يساعده فيها مساعد الرئيس المدير العام المكلف بالنزاعات ومن مهامه:

- تسيير نشاطات ذات طابع اجتماعي داخل الوحدة؛
- تخصيص المبالغ المالية الموجهة لمختلف تلك النشاطات؛
- متابعة القضايا والنزاعات التي تنشأ بين المؤسسة وأحد عمالها أو بينها وبين أحد زبائنها أو مورديها سواء كانت مؤسسات أو أشخاص، ومتابعتها إلى غاية انتهائها وذلك بتخصيص المبالغ اللازمة لذلك أي هو المتصل الأول بالجهات القضائية وبمحامي المؤسسة.

### الفرع الثاني: مديرية الإدارة والمالية

تعتبر هذه المديرية من أهم المديرية في المؤسسة فهي الحلقة التي تسيير عليها المؤسسة حيث تشرف هذه الأخيرة على تسيير أملاك الوحدة المنقولة والثابتة، وكذا تخطيط وتنشيط سياسة تسيير العمال فيما يخص المناصب والتكوين وهذه المديرية تعمل على تسيير المؤسسة محاسبيا وإداريا وتتكون من قسمين:

- قسم المحاسبة والمالية؛

- قسم الإدارة العامة.

### أولا: قسم المحاسبة والمالية

تعتبر المحاسبة أهم شيء في المؤسسة وتقع تحت إشراف نائب مدير المحاسبة والمالية بالإضافة إلى محاسب رئيسي، حيث تتوفر لدى المؤسسة ستة محاسبين، ومن مهام هذا القسم نذكر:

- مسك مختلف الحسابات؛

- إعداد الميزانيات "الافتتاحية، الختامية، التقديرية"؛

- متابعة استعمال الموارد المالية والمادية؛

- مسك بقية الدفاتر المحاسبية للمؤسسة "اليومية العامة، اليومية المساعدة، دفتر الأستاذ، جدول حسابات النتائج، ميزان المراجعة... الخ" وتقوم هذه العمليات بالاعتماد على وثائق تبريرية نذكر منها على سبيل المثال: وصل الاستلام، وصل التسليم، وصل الدخول والخروج للفاتورات؛

- كما تقوم بترتيب الملفات والأوراق المبررة للعمليات فهي تضمن مسك الدفاتر وفق القانون والمخطط المحاسبي الوطني وكذا ضمان مهمة التسيير المالي ومراقبة الميزانية، بالإضافة إلى القيام بمختلف التسويات سواء أثناء الدورة أو في نهايتها، وكذلك تقديم الوثائق الخاصة بالضرائب ومراقبتها مع تسديدها ويستعمل في عملية التسجيل جهاز الحاسب من أجل تنظيم العمل وسرعة التنفيذ لبعض التسجيلات الكتابية ويتم مسك اليوميات المساعدة حسب الحاجة ونذكر منها:

- اليومية المساعدة للمشتريات؛

- اليومية المساعدة للمبيعات؛

- اليومية المساعدة للمحزونات؛

- اليومية المساعدة للأجور؛

- اليومية المساعدة للبنك؛

- اليومية المساعدة لعمليات أخرى.

وهي الرابطة الأساسية التي تربط بين المصالح الأخرى أي هي همزة وصل بين المصالح، وهذه العمليات مخصصة للجانب المحاسبي، أما من ناحية الجانب المالي فتقوم بالتعرف ومراقبة حسابات البنك والصندوق.

نلاحظ أن المؤسسة لا تتعامل بالصندوق "الدفع الفوري" بشكل كبير فهو ينحصر في عمليات قليلة مثل: تسديد منح الممتهين والفواتير ذات المبالغ البسيطة أما البنك فيلعب دور هام في معاملات المؤسسة، حيث تتم معظم العمليات عن طريقه تسديدا وتحصيلا وتستعمل المؤسسة في هذا القسم كل من:

- المحاسبة العامة لتقيد العمليات ووضع الميزانيات ومسك الدفاتر؛

- المحاسبة التحليلية لمعرفة التكاليف المتغيرة المباشرة وغير المباشرة والتكاليف الثابتة في مراحل الإنتاج ووضع هامش

الربح؛

- التسيير الموازي "وضع الميزانيات التقديرية" للمشتريات، المبيعات، والإنتاج.

**ثانياً: قسم الإدارة العامة**

يشرف هذا الجهاز على الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة والمتمثلة في 53 عامل بالإضافة إلى تسيير أملاك

المؤسسة وكذا التخطيط وتنشيط سياسة تسيير العمال فيما يخص المناصب والتكوين ومن مهامها نجد:

- تسيير الموارد البشرية وتنفيذ ومراقبة الأجور وذلك بتجنيد كل الطاقات البشرية لتحقيق الأهداف المرجوة؛

- متابعة ومراقبة سياسات العمال بالعلاقة مع المراكز والفروع التابعة لها.

وهذا القسم بدوره يتكون من:

أ- نائب مدير الإدارة العامة

وهو المشرف الأول في هذا القسم، ويهتم بالسير الحسن لمختلف الإطارات التي هي تحت إدارته ويهتم بالموارد البشرية والتأمينات ويقوم بمتابعة ومراقبة الأعمال التي يقوم بها كل إطار في هذا القسم ومن بين الإطارات التي هي تحت إشرافه نجد:

1- رئيس مصلحة الإدارة

يشرف على الأقسام وعلى ضمان السير الحسن لمصلحة الإدارة العامة والتنسيق بينهم وتنظيم العلاقات الخارجية مع المصالح الأخرى ويشرف على أربعة أقسام وكل قسم يشرف عليه إطار مسير أو رئيس وهذه الأقسام هي:

- قسم الأجور والشؤون الاجتماعية: يعمل تحت إشراف إطارين هما:

- إطار تسيير مكلف بالأجور: يقوم بتجميع التوقعات اليومية للدخول وكذلك يقوم بإعداد الأجر وبعدها يقوم بطباعتها ومنها إعداد بطاقة الأجرة وكذلك يقوم بدفع مستحقات الضمان الاجتماعي والتي تقدر بـ 35% منها 9% يدفعها العامل و26% تدفعها المؤسسة ويقوم بجمع معطياته أو المعلومات الخاصة بالأجير من مصلحة المستخدمين مثل الحالة الاجتماعية للعامل "متزوج، أعزب، له أطفال"

- إطار تسيير مكلف بالشؤون الاجتماعية: يقوم بتعويض المستحقات أو المصاريف الطبية عن طريق الاتصال بمصلحة الضمان الاجتماعي ويعتبر كمراسل اجتماعي وهو عبارة عن وسيط بين المستخدم وصناديق الضمان الاجتماعي.

- قسم تسيير المستخدمين: يعمل تحت إشراف إطار تسيير مكلف بالمستخدمين من مهامه تسيير الملف الإداري وذلك بوضع تقارير عن العطل السنوية، التقاعد... إلخ ويهتم كذلك بحضور المستخدمين أي من خلاله يثبت العامل حضوره عن طريق السجل اليومي للحضور ويهتم كذلك بالتأمينات.

- قسم الإمكانيات العامة: يعمل تحت إشراف إطار التسيير من مهامه نذكر:

- السهر على إبقاء الوسائل العامة للمؤسسة في أحسن حال؛  
- توفير جميع الإمكانيات اللازمة للسير الحسن للمؤسسة وضمان استمرارية نشاطها ، وهذه الإمكانيات عبارة عن وسائل تسخر لتسهيل مهام المصالح الأخرى لتحقيق الأهداف المرجوة ومن بين هذه الوسائل ما يلي: الأدوات، المعدات، الأجهزة وحتى وسائل النقل.

- قسم الأمن: يرأسه رئيس فوج وهذا القسم يتكون من مجموعة أعوان ويتولى هذا القسم المهام الآتية:

- السهر على حماية أملاك المؤسسة والحفاظ على كيانها؛

- القيام بمتابعة الحالة الأمنية للمؤسسة ليلا ونهارا؛

- تنظيم عملية دخول وخروج الوسائل مثل السيارات وتوجيه الأشخاص القادمين للمؤسسة.



### الفرع الثالث: المديرية التقنية التجارية

تحتل هذه المديرية مكانة هامة وأساسية لاستمرارية المؤسسة كما تعتبر القلب النابض لكل وظائفها، وهذه المديرية عبارة عن ضمان نجاح لاستمرارية المؤسسة وتحقيق الأهداف المسطرة وتضم هذه المديرية ما يلي:

- نائب المدير التجاري؛
- رئيس مصلحة التجارة؛
- رئيس قسم المخزونات؛
- رؤساء المراكز.

#### أولاً: نائب المدير التجاري

يشرف على رؤساء المصالح التابعة لهذه المديرية ويسهر على تنظيم العمل فيها والتنسيق بين المصالح والأقسام ويهتم بجميع ما يخص المنتج من مواد أولية وتخزين وإنتاج...إلخ.

#### ثانياً: رئيس مصلحة التجارة

يقوم بالوقوف على الأقسام الأخرى، ويضع إستراتيجية عمل صحيحة تسيير عليها الأقسام وهو الذي يعطي المعلومات إلى مصلحة المحاسبة والمالية ومنه تعرف كمية المخزونان والمبيعات والمواد الأولية المشتراة، ويهتم بالتموين والبيع والتوزيع وبالتالي يقوم بالبحث عن موردين مناسبين وذوي كفاءة عالية، كمؤسسة "ONAP" التي تمون المؤسسة بالأغذية اللازمة للككايت والدجاج ومؤسسة "MEDI VAT" التي تمون المؤسسة بالأدوية اللازمة وكذلك تقوم هذه المصلحة بعملية البيع وتحتل هذه الوظيفة مكانة رئيسية لاستمرار المؤسسة كما تعتبر المحرك الرئيسي لكل الوظائف وتتولى عملية بيع المنتج النهائي القادم من مراكز الإنتاج والمخزن، كما تقوم بإعداد الملفات الخاصة بالزبائن المتعاملين مع الوحدة وتقوم كذلك بإعداد مخطط البيع السنوي للمنتج.

#### ثالثاً: رئيس قسم المخزونات

يقوم بمراقبة مستويات المخزون، تخزين الأدوية والأغذية، قطع الغيار والمنتج ومستلزمات أخرى في المخازن، ويقوم كذلك بعمليات الجرد اليومي للمخزون من دخول وخروج ويعمل معه مسير المخزونات الذي يعطي له المعلومات والأوامر لتسيير المخزون وله علاقة مباشرة مع مصلحة التسويق ومراكز الإنتاج ويستعمل وثائق تبريرية في عملياته منها: "وصل الدخول، وصل الخروج، وصل الطلبية، وصل الاستلام، بطاقة المخزون".

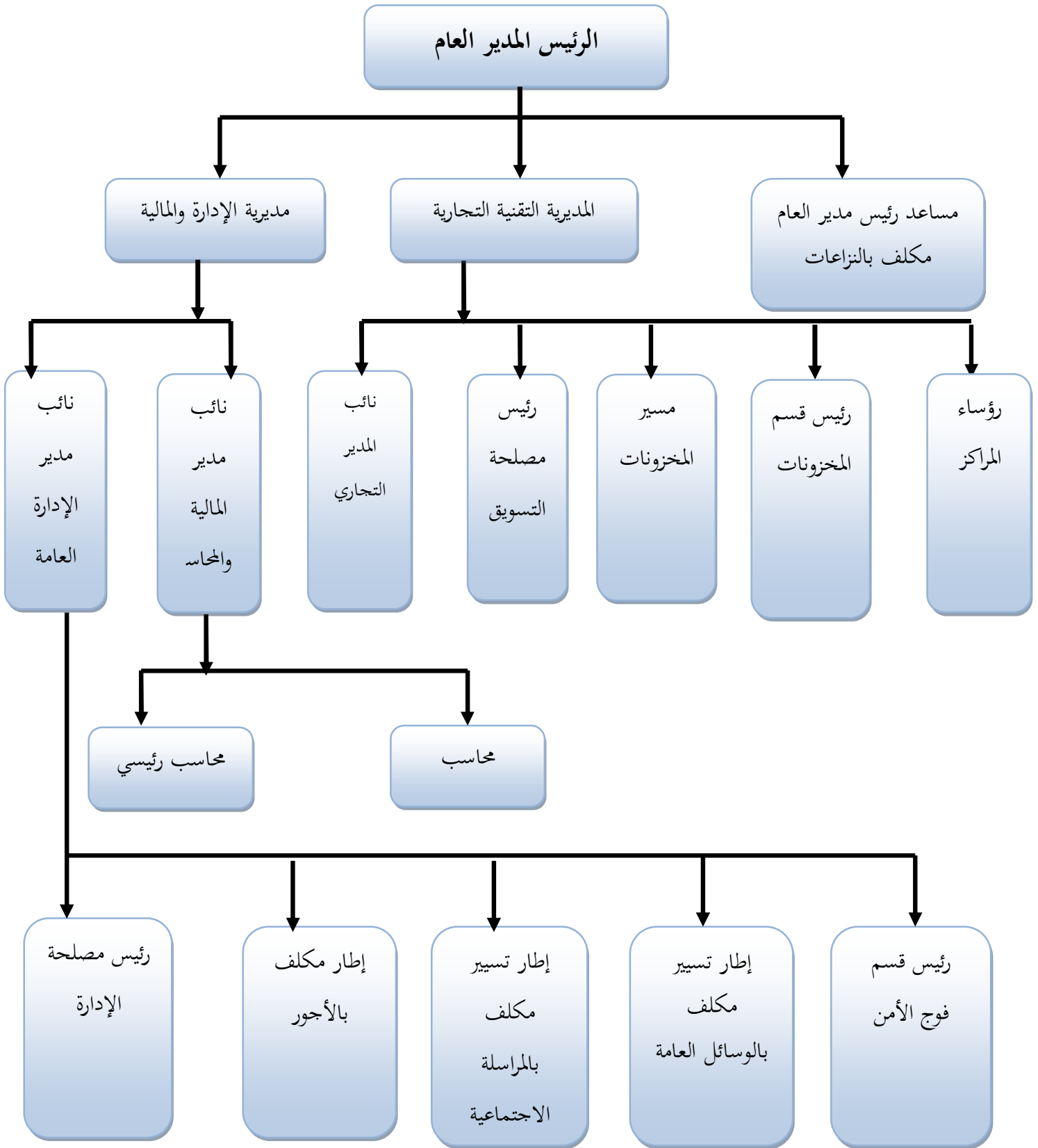
#### رابعاً: رؤساء المراكز

من خلال ما سبق تم الإشارة أنه توجد ثلاث مراكز إنتاج، تقوم هذه المراكز بإنتاج الدجاج من حيث عمليات شراءه حتى يبيعه ومن أهم مهام مراكز الإنتاج نذكر:

- إعلام المديرية العامة بنشاطات الإنتاج؛
- إعداد وتنشيط سياسة الإنتاج في إطار المعطيات المقدمة لها؛

- ضمان جودة المنتج وربط العلاقة مع المخبر الخارجي فيما يخص العينات "أغذية المنتج والأدوية"، ولكي تحافظ هذه المراكز على مراحل الإنتاج تقوم بالاهتمام بالصحة الحيوانية والصيانة فتستعين ببيطرة وتقنيين في إصلاح المعدات للورشات في مختلف الإختصاصات فتقوم ب:
  - توفير الأغذية اللازمة لنمو الكتاكيت والأدوية الملائمة لضمان صحة المنتج والتي تحوي على بروتينات وفيتامينات خلال كل مرحلة من مراحل تطور المنتج؛
  - توفير شروط الحياة للمنتج من إضاءة وتهوية وحرارة؛
  - القيام بتنظيف الورشات؛
  - المحافظة على الصيانة لمختلف الوحدات في إطار المخطط الوطني لصيانة المؤسسة؛
  - المتابعة اليومية لمختلف المعدات؛
  - إزالة العطب المكرر وهذا بالمتابعة الميدانية والصيانة الدائمة والمحافظة على آلات الإنتاج؛
  - القيام بعمليات التنظيف اليومية أو الدورية للآلات.
- فمن خلال ما سبق يمكن توضيح البنية التنظيمية لمؤسسة مداجن عريب وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (21): البنية التنظيمية لمؤسسة EURL AVIARIB



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

مهما اختلف موضوع الدراسة المتناولة يتطلب إجراءات منهجية يتبناها أي باحث للوصول إلى نتائج علمية إيجابية تعكس الإجابة على الإشكالية المطروحة حول موضوع مساهمة القيادة الإدارية في الحد من ضغوط العمل، وإن نجاح أي دراسة يعتمد على مدى استنادها على منهج سليم يساعد على تحديد مختلف الاحتياجات حتى وصولها إلى الحالة النهائية ويمكنها من معرفة مختلف النتائج التي تسعى للوصول إليها فمن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى:

- منهج ومجتمع الدراسة؛
- نموذج الدراسة؛
- أداة الدراسة؛
- أدوات التحليل الإحصائي في الدراسة.

### المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة

سنتناول من خلال هذا المطلب كل من المنهج المستخدم في الدراسة وكذا مجتمع وعينة الدراسة

#### الفرع الأول: المنهج المستخدم في الدراسة

أساس كل دراسة هو اعتماد منهج مناسب يساعد على تحقيق أهداف هذه الدراسة، وفي دراستنا التطبيقية تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداثا وظواهر وممارسات متاحة للدراسة والقياس كما هي دون التدخل في مجرياتها، وإنما التفاعل معها وتحليلها وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي المعتمد في مؤسسة "EURL AVIARIB" ومدى مساهمته في الحد من ضغوط العمل لدى العاملين بها قصد الوصول إلى نتائج يكون لها إسهام كبير في تحسين وتطوير الواقع وقد تم اعتماد نوعين من أسلوب البحث الوصفي وهما:

#### أولاً: أسلوب البحث الوصفي المسحي

من خلاله يتم تحديد ومعرفة النمط القيادي السائد في مؤسسة "EURL AVIARIB" ومختلف الضغوط التي يعانون منها من ناحية أخرى.

#### ثانياً: أسلوب البحث الوصفي الارتباطي

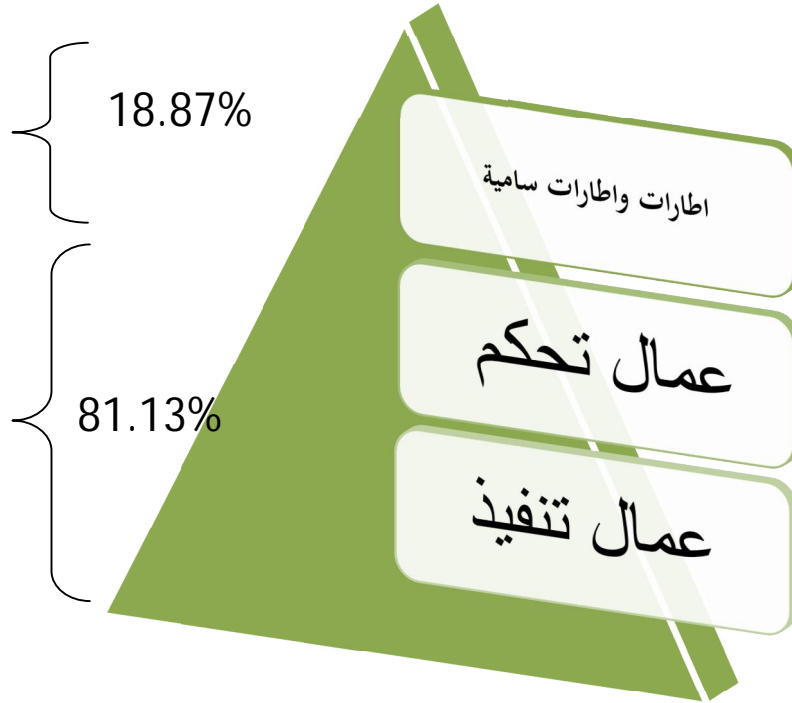
أما أسلوب البحث الوصفي الارتباطي فيتم من خلاله تحديد العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة أي من خلاله سيتم معرفة مدى مساهمة القيادة الإدارية في الحد من ضغوط العمل.

#### الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

تشتمل مؤسسة مداجن عريب "EURL AVIARIB" على عدة فروع بعدد من الولايات حيث بلغ عدد العمال بها 207 عامل، أما عدد العمال بالإدارة المركزية التي تعد محل الدراسة التطبيقية 53 عامل وهو يمثل مجتمع الدراسة، حيث تم اعتبار جميع رؤساء الأقسام عبارة عن قادة بالإضافة إلى المدير العام والذي بلغ عددهم 10 عمال أي ما يمثل

نسبة 18.87% من مجتمع الدراسة، أما المرؤوسين فهم جميع عمال التنفيذ وعمال التحكم ويبلغ عددهم 43 عامل وهذا ما يمثل نسبة 81.13% من مجتمع الدراسة و يوضح الشكل الموالي مجتمع الدراسة

### الشكل رقم (22): مجتمع الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

#### أولاً: عينة الدراسة

فيما يخص عينة الدراسة فقد تم تحديدها عن طريق المسح الشامل وهذا لكون مجتمع الدراسة صغير ولم يتجاوز 60 عامل، وقد شملت عيتين وهما:

#### أ- العينة الأولى:

استخدمت لمعاينة فئة القادة من مجتمع الدراسة والتي شملت مجموعة من رؤساء الأقسام والمديريات الذين يعملون في المؤسسة EURI Aviarib "مداجن عريب" بعين بسام وتمثل هذه العينة نسبة 18.87%

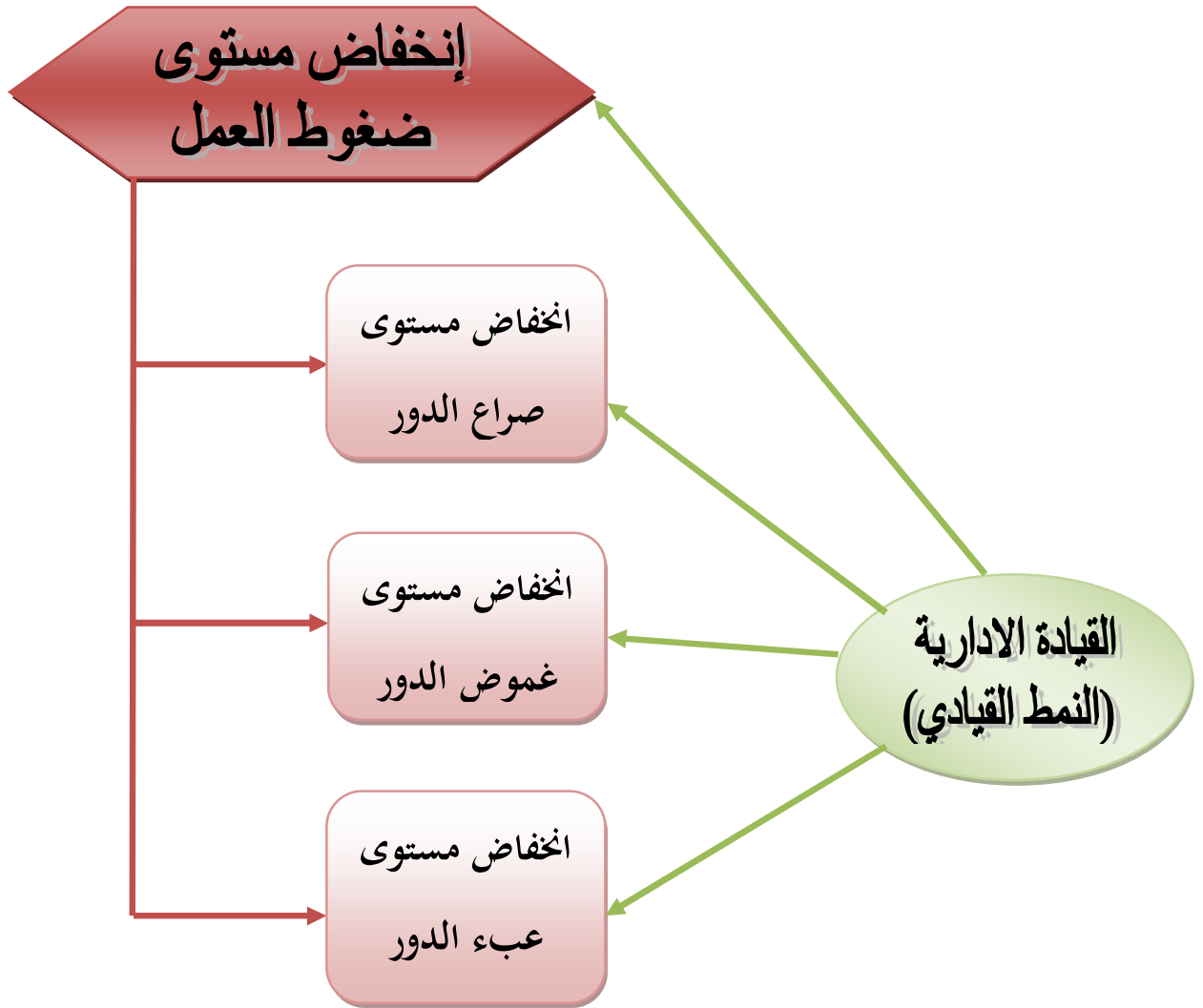
#### ب- العينة الثانية

فهي مخصصة لمعاينة فئة المرؤوسين من مجتمع الدراسة والتي تشمل 43 عامل في مؤسسة EURI Aviarib بعين بسام، حيث مثلت بذلك نسبة 81.13%. حيث تم توزيع 43 قائمة إستبيان واسترجع 35 قائمة حيث حذفت 5 قوائم بسبب عدم مراعاة أفراد العينة لشروط الإجابة على الأسئلة، وبقيت 30 استمارة والتي مثلت عينة الدراسة.

### المطلب الثاني: نموذج الدراسة

من أجل الوصول إلى نفي وإثبات فرضيات الدراسة وسعيًا للوصول إلى النتائج المراد تحقيقها تم إعداد نموذج فرضي يمكن من خلاله وصف الشكل العام للدراسة التطبيقية والهدف منه هو معرفة مدى مساهمة القيادة الإدارية في الحد من ضغوط العمل، وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

### الشكل رقم (23): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

من خلال النموذج يظهر أن الدراسة تشمل على متغيرين وهما:  
- القيادة الإدارية: وهي تمثل المتغير المستقل للدراسة والتي بدورها تشمل مجموعة أنماط قيادية يمارسها القائد "المدير" في المؤسسة ولكن دراستنا التطبيقية اقتصرت على نمطين فقط وهما:

- النمط الأوتوقراطي؛
- النمط الديمقراطي.

- **ضغوط العمل:** ويمثل المتغير التابع للدراسة والذي يحوي مجموعة من الأبعاد الذي تكونه والتي تمثل مجموعة مصادر لضغوط العمل التي اختبرت للدراسة وتمثل هذه الأبعاد في

- صراع الدور؛

- غموض الدور؛

- عبء الدور.

وتظهر درجة المساهمة بين المتغيرين في مدى مساهمة القيادة الإدارية في الحد من ضغوط العمل في مؤسسة مداجن عريب EURL AVIARIB بعين بسام، أي مدى انخفاض مستوى ضغط العمل بالاعتماد على القيادة الإدارية.

كما يظهر أيضا من خلال النموذج مساهمة القيادة الإدارية في الحد من ضغوط العمل كما يلي:

- إذا كان النمط القيادي السائد في مؤسسة مداجن عريب EURL AVIARIB بعين بسام ديمقراطي

فهو يساهم في انخفاض مستوى ضغوط العمل؛

- أما إذا كان النمط السائد هو النمط البيروقراطي فهذا لا يساهم في انخفاض مستوى ضغوط العمل

لأن هذا النمط يعد سببا من أسباب ضغوط العمل.

### المطلب الثالث: أداة الدراسة

نظرا لطبيعة البيانات المراد جمعها و المنهج المتبع في الدراسة " المنهج الوصفي التحليلي " وبناء على مختلف الإمكانيات المادية تم اختيار عدة أدوات لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة وهما القيادة الإدارية وضغوط العمل، وتمثل هذه الأدوات في الملاحظة، أسلوب تحليل المحتوى، المقابلة والاستبيان.

### الفرع الأول: الملاحظة

تعتبر الملاحظة من أهم وسائل جمع البيانات خاصة الملاحظة العلمية والتي نحن بصدد دراستها حاليا والتي تعتمد على المشاهدة العقلية من أجل تحليل الظواهر وإيجاد العلاقات بينها، كما أنها تتطلب أدوات علمية دقيقة للقياس والتحليل.<sup>1</sup> كما تعتبر عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث الأخرى ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، وذلك بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة.

تكمن أهمية هذه الطريقة في بحثنا هذا كونها الوسيلة الأسهل والأجوع في مراقبة السلوك الإنساني وجمع البيانات حوله، خاصة ونحن بصدد دراسة مساهمة القيادة الإدارية في الحد من ضغوط العمل.

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف، تحسين طراونة، منهجية البحث العلمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص55

## الفرع الثاني: أسلوب تحليل المحتوى (تحليل الوثائق)

يعد هذا الأسلوب من أهم الوسائل والأدوات والطرق التي تساعد على استخلاص المعلومات عن طريق تحليل مختلف الوثائق المتاحة، وعادة ما يعرف على أنه: "أسلوب كمي ونظامي ظاهرة ما أو حدث ما، أو تحليل حدث أو ظاهرة أو شخصية أو كتاب" وقد تم استخدام هذه الطريقة لفحص الوثائق المتعلقة بالدراسة والتي تتمثل أساسا في:

- المذكرات التي تناولت مؤسسة مداجن عريب EURL AVIARIB بعين بسام كدراسة حالة؛

- الوثائق التي تخص الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛

- وثائق المؤسسة فيما يخص نوع النشاط، ومراحل الإنتاج.

## الفرع الثالث: المقابلة

تعتبر المقابلة استبانة شفوية يتم من خلالها جمع المعلومات والبيانات بطريقة شفوية، كذلك هي تفاعل لفظي في حدود أغراض البحث تستهدف جمع حقائق بالإضافة إلى مراقبة مختلف ملامح وتصرفات المبحوثين في مواقف معينة، حيث عرفها "أنجلش" بأنها: "محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع مجموعة من الأفراد الآخرين، بهدف حصوله على معلومات لاستخدامها في البحث العلمي"<sup>2</sup>.

وفي دراستنا تم اعتماد مقابلة تضمنت تسعة أسئلة تم صياغتها بطريقة يمكن من خلالها الاستدلال على النمط القيادي المعتمد من طرف القادة الإداريين في مؤسسة مداجن عريب EURL AVIARIB بعين بسام، حيث تمت المقابلة مع العينة الأولى من مجتمع الدراسة أي مع رؤساء الأقسام والمديريات وكذا المدير العام للمؤسسة. (انظر الملحق 1)

## الفرع الرابع: الاستبيان

الاستبانة هي وسيلة لجمع المعلومات والبيانات الخاصة بموضوع الدراسة عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد، كما يمكن اعتبارها مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات وآراء أفراد العينة حول موضوع الدراسة.

حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع بيانات ومعلومات من العينة الثانية والمتمثلة في عمال التحكم وعمال التنفيذ والذين يمثلون 81.13% من مجتمع الدراسة.

## أولا: تصميم الإستبيان

تم إعداد الاستبيان بأسئلة مغلقة بطريقة منهجية تتلاءم ومتطلبات الدراسة وتم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي في تصميمه، بالإضافة إلى ذلك فقد ارتأينا اعتماد مصطلح المدير بدلا من القائد وذلك لتجنب حدوث أي غموض أو لبس في فهم مصطلح القائد من طرف المستجوبين، كما أن الاستبانة قد احتوت على ثلاث محاور أساسية وهي:

<sup>2</sup> سلطانية بلقاسم، حسان الجيلاني، أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص90



أ. المحور الأول: ويشتمل هذا المحور على مختلف البيانات الشخصية والوظيفية للمستجوب، حيث أربعة فقرات تتعلق بكل من :

- الجنس؛
- السن؛
- المستوى التعليمي؛
- ومدة الأقدمية في المؤسسة.

ب. المحور الثاني: يعبر عن القيادة الإدارية؛

حيث تضمن هذا المحور 19 عبارة (من العبارة 1 إلى العبارة 19) يتم الإجابة عليها وفق سلم ليكرت الخماسي، حيث قمنا بصياغة الأسئلة على أساس أن القيادة ديمقراطية وإجابات الموافقة تدل على أن القيادة ديمقراطية وإجابات الرفض دالة على القيادة الأوتوقراطية.

ت. المحور الثالث: ويعبر هذا المحور على ضغوط العمل؛

وتضمن هذا المحور 21 عبارة (من العبارة 20 إلى العبارة 40) حيث قسم هذا المحور إلى ثلاث أبعاد رئيسة تظهر كالاتي:

1. البعد الأول: ويمثل هذا البعد صراع الدور وتضمن هذا البعد 8 عبارات (من العبارة 20 إلى العبارة 27) وسيتم الإجابة عنها وفق سلم ليكرت الخماسي؛
2. البعد الثاني: ويتمثل في غموض الدور وتضمن هذا البعد 6 عبارات (من العبارة 28 إلى العبارة 33) وسيتم الإجابة عليها وفق سلم ليكرت الخماسي؛
3. البعد الثالث: ويتمثل في عبء الدور وتضمن 7 عبارات (من العبارة 34 إلى العبارة 40) والتي سيتم الإجابة عنها وفق سلم ليكرت الخماسي.

ثانيا: صدق وثبات الإستبيان

تم التأكد من صدق وثبات فقرات الإستبانة بطريقتين وهما:

أ. الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

تم عرض الإستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة من كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة البويرة، حيث طلب منهم إبداء آرائهم حول مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، وكذا مدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبتها للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها أو إضافة عبارات جديدة للإستبانة.

واستنادا على الملاحظات والتوجيهات التي قدمها المحكمين تم إجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم التعديل في صياغة بعض العبارات وحذف البعض الآخر منها، وإضافة عبارات أخرى لإثراء الموضوع أكثر. (انظر الملحق رقم 2)

#### ب. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

إضافة إلى التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان تم التأكد من صدقها البنائي من خلال دراسة عينة استطلاعية من مؤسسة مداجن عريب EURL AVIARIB بعين بسام، وذلك من خلال قياس مدى الاتساق والثبات الداخلي للاستبيان من خلال قياس معامل ألفا كرونباخ، والجدول الموالي يوضح قيم ألفا كرونباخ.

#### الجدول رقم (04): نتائج اختبار الاتساق الداخلي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	قيمة ألفا كرونباخ إذا ما حذفت العبارة
01	يقدم مديرك حلولاً للصعوبات التي تواجهك	2.5	0.9827
02	يحدد مديرك تفاصيل العمل مع العاملين	3	0.9832
03	أناقش مشاكل العمل مع مديري	3	0.9832
04	يتجنب مديرك إستغلال نفوذه لتحقيق أهداف المنظمة	3.33	0.9825
05	يصدر مديرك الأوامر مع توضيح أسباب ذلك	3	0.9832
06	يعتمد مديرك أسلوب التفهم والتسامح في حال الخطأ	3	0.9830
07	يشجع مديرك العاملين على التعبير عن مشاكلهم	2.83	0.9832
08	يساعد مديرك على بناء فريق مع العاملين	3.5	0.9825
09	يهتم مديرك بتطوير أداء العاملين	4	0.9833
10	يساعد مديرك العاملين في إحداث التغيير في المؤسسة	3	0.9823
11	يشجع مديرك الحوار والتعاون بين العاملين	3.33	0.9825
12	يقدر مديرك جهود العاملين ويثمنها	4.16	0.9831
13	يتميز مديرك بالبن في التعامل مع العاملين	3	0.9823
14	يملك مديرك خبرة تساعد على مواجهة المواقف الصعبة بحكمة وفعالية	3.33	0.9825
15	يحرص مديرك على بناء الثقة بينه وبين العاملين معه	4.16	0.9831
16	يعد مديرك قدوة في العمل ويحظى باحترام العاملين	2.83	0.9823
17	يتفهم العاملين عند تأخرهم أو غيابهم عن العمل	3.5	0.9825
18	يهتم مديرك بردود فعل العاملين اتجاه قراراته	4.16	0.9831
19	يوفر مديرك الدعم للعاملين	3	0.9823

0.9825	3.33	يهتم مديرك بالإنتاج والعاملين معا	20
0.9825	3.5	يركز مديرك على الأداء وليس على الأخطاء	21
0.9823	2.83	يركز مديرك على المهام التي ترضي العاملين	22
0.9825	3.5	نادرا ما يكون نجاحي في عملي على حساب حياتي الشخصية	23
0.9831	4.16	هناك فرص مناسبة لأترقى بعلمي	24
0.9823	3	أقوم بأعمال أشعر بأنها ضرورية	25
0.9837	3.83	أحس أن عملي يلقي ما يستحقه من تقدير	26
0.9832	2.33	في مجال عملي أتعامل مع مجموعات عمل مختلفة	27
0.9828	3.16	نادرا ما أستقبل أوامر عملي من أكثر من جهة مسؤولة	28
0.9831	4.16	يجب أن أفعل أشياء في عملي وفق رغباتي	29
0.9829	4	الأهداف الخاصة بوظيفتي واضحة ومحددة	30
0.9831	3.5	حدود سلطتي الوظيفية واضحة	31
0.9824	2.66	اعرف جيدا الطريقة السليمة لأداء ما أنا مكلف به	32
0.9825	3.5	أفهم مدى مساهمة عملي في تحقيق أهداف المنظمة	33
0.9825	3.33	مسؤوليات وظيفتي واضحة	34
0.9831	4.16	أشعر أن التعليمات التي تنظم عملي تتسم بالوضوح	35
0.9824	2.66	لدي الصلاحيات الكافية التي تخولني للقيام بعلمي بدقة	36
0.9825	3.33	نادرا ما أحتاج لوقت أكبر مما هو متاح لي لأداء عملي	37
0.9823	3	تعتبر الأعمال الموكلة إلي سهلة وبسيطة	38
0.9825	3.5	يمكنني تأجيل الأعمال الأقل أهمية إلى ما بعد الإجازات الرسمية	39
0.9831	3.33	نادرا ما تزداد أعباء عملي مع مرور الوقت	40
0.9831	4.16	أنا مسؤول عن عدة واجبات مرتبطة ببعضها البعض	41
0.9823	3	وقت العمل كاف لأداء كل العمل المطلوب	42

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أنه قد تم الاعتماد على *Scale if item Deleted* حيث يوضح هذا الأخير إلى أي مدى يتحسن معامل الثبات بحذف كل عبارة من العبارات بالتتابع، وعليه فالعبارة التي ينقص معامل الثبات بحذفها فهي عبارة جيدة لا يستغنى عنها والعبارة التي يزيد معامل الثبات بحذفها يمكن حذفها لأنها تبعدنا عن التقدير الحقيقي لسمة موضوع القياس، حيث يظهر من خلال الجدول أعلاه أن كل قيم *Alpha if item Deleted* أصغر من قيمة *Alpha* التي تساوي: 0.9833.

ومن خلال نتائج اختبارات الصدق تم إعادة بناء الاستبيان ليصبح في شكله النهائي (أنظر الملحق 3) ليصبح بذلك جاهز لتوزيع النهائي على عينة الدراسة.

### المطلب الرابع: أدوات المعالجة الإحصائية

بغية التوصل إلى النتائج ودلالات إحصائية ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع، تم تحليل ومعالجة البيانات بعمليات التحليل الإحصائي، وقد تم بذلك استخدام البرنامج الإحصائي **SPSS.9** "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences" وذلك باستخدام عدة أدوات إحصائية وهي:

#### - معامل ألفا كرونباخ:

واستعمل لقياس مدى الاتساق الداخلي التحقق باستعمال *Scale if Item Deleted* و الذي يوضح إلى أي مدى يتحسن معامل الثبات بحذف كل عبارة، فالعبارة التي ينقص معامل الثبات بحذفها هي عبارة جيدة لا يمكن الاستغناء عنها والعبارة التي يزيد معامل الثبات بحذفها يمكن حذفها لكي تتعد بنا عن التقدير الحقيقي لسمة موضوع القياس؛

#### - التكرارات والنسب المئوية:

وذلك من أجل التعرف على الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات الحوار مقياس الدراسة؛

#### - المتوسط الحسابي:

يمثل المعدل، ويعرف على أنه مجموع المشاهدات مقسومة على عددها، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة؛

#### - الانحراف المعياري:

يعد الانحراف المعياري من أهم مقاييس التشتت استخداما، وهو يعرف على أنه الجذر التربيعي لمتوسط مربع انحرافات القيم عن متوسطها الحسابي، وقد استخدم للتعرف على مدى استجابات أفراد العينة عن المتوسط لكل عبارة و لكل بعد، ويلاحظ بأنه كلما كانت نسبة الانحراف المعياري\المتوسط الحسابي أقل من 0.3 فهذا يعني أن الإجابات المتجانسة ، وإذا كان أكبر من 0.3 فهذا يعني أن طبيعة الإجابات متباعدة؛

#### - الأهمية النسبية:

حيث استعملت الأهمية النسبية لوحدة القياس على سلم "ليكارت"، والتي تم تحديدها وفق القياس التالي:  
حيث: الأهمية النسبية= الحد الأعلى للبدل- الحد الأدنى للبدل / عدد مستويات القياس

$$0.8 = \frac{1 - 5}{5} = \text{الأهمية النسبية}$$

حيث قدرت الأهمية النسبية 0.8 .

ومنه يمكن تقسيم المجالات كما يلي:

- المجال الأول من 1 إلى 1.8 أهمية نسبية ضعيفة جدا
- المجال الثاني من 1.8 إلى 2.6 أهمية نسبية ضعيفة
- المجال الثالث: 2.6 إلى 3.4 أهمية نسبية متوسطة
- المجال الرابع من 3.4 إلى 4.2 أهمية نسبية مرتفعة
- المجال الخامس من 4.2 إلى 5 أهمية نسبية مرتفعة جدا

#### - معامل الارتباط:

الهدف من دراسة الارتباط هو الكشف عن مدى أو درجة العلاقة بين متغيرين أو أكثر وتتراوح درجة العلاقة بين أي متغيرين بين 1 و1- أي وجود علاقة ارتباط قوي بين المتغيرين، وتم استخدام معاملات الارتباط في دراستنا لتحديد مدى ارتباط قيم العبارات بالبعد الذي تنتمي إليه من جهة وتحديد مدى ارتباط القيادة الإدارية وأبعاد ضغوط العمل من جهة أخرى؛

#### - معامل التحديد:

يستخدم معامل التحديد لدراسة مدى التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع أو أكثر من متغير تابع، وهذا يجعلنا قادرين ليس فقط على فهم طبيعة العلاقة وأيضا تحديد العوامل المؤثرة فعلا بل انه يجعلنا قادرين على التنبؤ وتوقع بالمستقبل بالنسبة للمتغير التابع.

### المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

في إطار البحث عن طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية و ضغوط العمل في المؤسسات الجزائرية قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من مؤسسة مداجن عريب EURLAVIARIB بعين بسام و التي بلغ عددها 30 فردا، بالإضافة إلى إجراء عدة مقابلات مع قادة المؤسسة، ويتضمن هذا المبحث النتائج الكلية والنهائية لهذه الدراسة.

#### المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة

سنعمل في هذا المطلب على القيام بتحليل وصفي لخصائص العينة المدروسة من أجل التأكد من إمكانية تمثيلها للمجتمع المدروس.

#### أولا: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث الجنس من خلال الجدول الموالي:

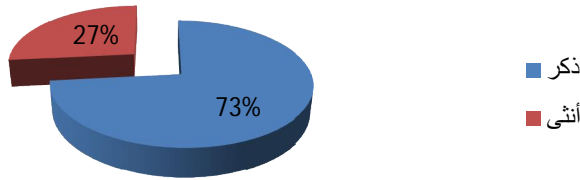
### الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	الوزن النسبي %
ذكر	22	73.3
أنثى	8	26.7
المجموع	30	100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

لقد تضمنت الدراسة كلا الجنسين وذلك لتمثيل المجتمع بطريقة سليمة ، ويمكن تمثيلها من خلال الشكل التالي:

### الشكل رقم (24) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن العينة تضمنت كلا الجنسين، إلا أن نسبة الذكور والتي بلغت 73.3% كبيرة بالنسبة للإناث التي بلغت نسبتها 26.7% ، وترجع انخفاض نسبة الإناث إلى الظروف الأمنية للمنطقة التي تتواجد بها المؤسسة فهي منطقة منعزلة عن المدينة نوعا ما ولهذا يتجنب الإناث العمل بتلك المناطق.

### ثانياً: توزيع أفراد العينة وفق السن

يمكن توضيح التوزيع العام للأفراد العينة وفق السن من خلال الجدول الموالي:

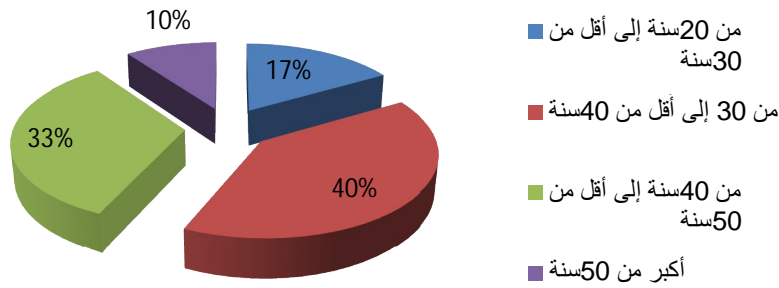
### الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة وفق العمر

النسبة المئوية %	التكرار	السن
16.7	5	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة
40	12	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
33.3	10	من 40 سنة إلى 50 سنة
10	3	أكبر من 50 سنة
100	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول أن عينة الدراسة قد تضمنت فئات مختلفة من الأعمار ويمكن تمثيلها من خلال الشكل التالي:

### الشكل رقم (25): توزيع افراد العينة حسب السن



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن أعمار مفردات العينة متباينة وموزعة بين مختلف الفئات العمرية و أن أكبر نسبة هي في فئة الأعمار المحصورة بين 30 سنة و 40 سنة بنسبة 40% وفئة الأعمار المحصورة بين 40 سنة و 50 وذلك بنسبة 33.3% ، لتأتي بعد ذلك فئة الأعمار المحصورة بين 20 سنة و 40 سنة بنسبة 16.7% وأخيرا فئة الأعمار الأكبر من 50 سنة، من خلال هذه النسب تظهر أن نسبة الشباب أعلى من نسبة الكهولة وهذا راجع إلى تحول بعض العاملين بمؤسسة مداجن عريب إلى التقاعد وتبني هذه المؤسسة إلى سياسة التشبيب وتجديد الطاقات بالمؤسسة.

### ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

يمكن توضيح التوزيع العام لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي من خلال الجدول التالي:

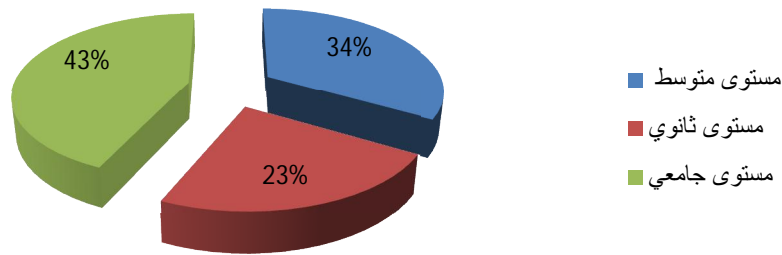
### الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
33.3	10	مستوى متوسط
23.3	7	مستوى ثانوي
43.4	13	مستوى جامعي
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أن عينة الدراسة قد تضمنت جميع المستويات التعليمية ويمكن تمثيل توزيع أفراد العينة وفق المستوى التعليمي من خلال الشكل التالي:

### الشكل رقم (26): توزيع أفراد العينة وفق المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

ومن خلال الشكل يتضح أن أكبر نسبة هي نسبة المستوى الجامعي حيث بلغت 43.3% من أفراد عينة الدراسة، وتليها نسبة المستوى المتوسط التي بلغت 33.3% ليأتي بعد ذلك المستوى الثانوي بنسبة 23.3%، وهذا مؤشر جيد يدل على أن أفراد العينة لديهم درجات علمية لا بأس بها أي لديهم الكفاءة والمقدرة على فهم وإدراك موضوع الدراسة، وعليه ستكون استجاباتهم جيدة وموثوقة وذلك نظرا لأنهم مؤهلين علميا لتعبئة الاستبيان، ويعطي ذلك ثقة بالنتائج التي توصلت لها الدراسة.

#### رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب مدة الأقدمية في المؤسسة

يوضح الجدول الموالي توزيع العام لأفراد العينة حسب مدة الأقدمية في المؤسسة.

#### الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب مدة الأقدمية

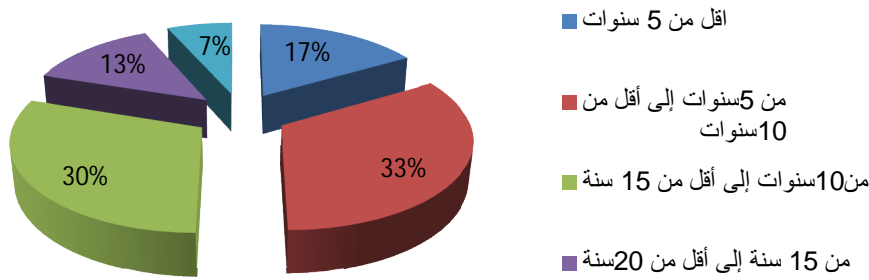
النسبة المئوية %	التكرار	مدة الاقدمية
16.7	5	أقل من 5 سنوات
33.3	10	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
30	9	من 10 إلى أقل 15 سنة
13.3	4	من 15 إلى أقل من 20 سنة
6.7	2	أكثر من 20 سنة
100	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss .

يظهر من خلال الجدول أن الدراسة قد شملت فئات مختلفة من حيث مدة الأقدمية في المؤسسة، ويمكن تمثيل التوزيع العام لأفراد العينة وفق مدة الأقدمية من خلال الشكل التالي:



### الشكل رقم (27): توزيع أفراد العينة حسب مدة الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الشكل يتضح بأن أكبر نسبة كانت لفئة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 33.3%، لتأتي بعدها فئة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بنسبة 30%، ثم فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 16.7% وبعدها فئة من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة بنسبة 13.3%، وأخيراً فئة الأكثر من 20 سنة بنسبة 6.7%، نستنتج من هذه النسب أنها تتوافق ونسب العمر حيث أن معظم أفراد العينة شباب أي منطقي أن تكون مدة أقدميتهم صغيرة ومتوسطة في المؤسسة، كما هذه النسب تعتبر مؤشر يدل على أن العمال لديهم دراية ومعرفة لا بأس بها عن بيئة العمل ويمكنهم تقديم إجابات منطقية وبالشفاافية المطلوبة.

### المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان

قصد التعرف على مدى الممارسات القيادية في المؤسسة محل الدراسة ومدى مساهمتها في الحد من ضغوط العمل، سيتم التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان من خلال حساب كل من النسب المئوية، التكرارات، المتوسطات، الانحراف المعياري ودرجة الأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة.

### الفرع الأول: تحليل نتائج المحور الأول ( القيادة الإدارية)

يمكن توضيح نتائج الاستبيان فيما يخص محور القيادة الإدارية من خلال الجدول رقم 09:

الجدول رقم (09): استجابات أفراد العينة لمحور القيادة الإدارية

م	العبارة	إستجابات أفراد العينة (التكرار - النسبة المئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
		أعرض بشدة	أعرض	أحيد	أوافق	أوافق بشدة			
1	يقدم مديرك حلولاً للصعوبات التي تواجهك	3	4	4	13	6	3.5	1.25	مرتفعة
		10%	13.3%	13.3%	43.3%	20%			
2	يحدد مديرك تفاصيل العمل مع العاملين	9	4	4	7	6	2.9	1.56	متوسطة
		30%	13.3%	13.3%	23.3%	20%			
3	أناقش مشاكل العمل مع مديري	5	6	4	8	7	3.2	1.44	متوسطة
		16.7%	20%	13.3%	26.7%	23.3%			
4	يتجنب مديرك استغلال نفوذه لتحقيق أهداف المنظمة	0	5	3	9	13	4	1.11	مرتفعة
		0%	16.7%	10%	30%	43.3%			
5	يصدر مديرك الأوامر مع توضيح أسباب ذلك	1	0	1	6	22	4.6	0.85	مرتفعة جداً
		3.3%	0%	3.3%	20%	73.3%			
6	يعتمد مديرك أسلوب التفهم والتسامح في حال الخطأ	9	7	1	7	6	2.8	1.58	متوسطة
		30%	23.3%	3.3%	23.3%	20%			
7	يشجع مديرك العاملين على التعبير عن مشاكلهم	1	8	2	10	9	3.6	1.27	مرتفعة
		3.3%	26.7%	6.7%	33.3%	30%			
8	يساعد مديرك على بناء فريق مع العاملين	4	1	2	10	13	3.9	1.37	مرتفعة
		13.3%	3.3%	6.7%	33.3%	43.3%			

مرتفعة جدا	0	5	30	0	0	0	0	يهتم مديرك بتطوير أداء العاملين	9
			100%	0%	0%	0%	0%		
مرتفعة	0.88	4.2	14	9	6	1	0	يساعد مديرك العاملين في إحداث التغيير في المؤسسة	10
			46.7%	30%	20%	3.3%	0%		
مرتفعة	1.30	3.6	9	10	3	6	2	يشجع مديرك الحوار والتعاون بين العاملين	11
			30%	33.3%	10%	20%	6.7%		
مرتفعة	0.88	4.3	15	9	6	0	0	يقدر مديرك جهود العاملين ويثمنها	12
			50%	30%	20%	0%	0%		
مرتفعة جدا	1.30	3.4	9	6	6	6	3	يتميز مديرك بالين في التعامل مع العاملين	13
			30%	20%	20%	20%	10%		
متوسطة	0.79	3.2	7	8	4	6	5	يملك مديرك خبرة تساعد على مواجهة المواقف الصعبة بحكمة وفعالية	14
			23.3%	26.7%	13.3%	20%	16.7%		
مرتفعة جدا	1.37	4.5	21	7	0	0	2	يحرص مديرك على بناء الثقة بينه وبين العاملين معه	15
			70%	23.3%	0%	0%	6.7%		
متوسطة	1.44	3.2	7	8	4	6	5	يعد مديرك قدوة في العمل ويحظى باحترام العاملين	16
			23.3%	26.7%	13.3%	20%	16.7%		
متوسطة	1.04	3.3	8	7	4	8		يتفهم العاملين عند تأخيرهم أو غيابهم عن العمل	17
			26.7%	23.3%	13.3%	26.7%	10%		

متوسطة	1.44	2.6	6	4	3	6	11	يهتم مديرك بردود فعل العاملين اتجاه قراراته	18
			20%	13.3%	10%	20%	36.7%		
مرتفعة جدا	0.40	4.8	24	6	0	0	0	يوفر مديرك الدعم للعاملين	19
			80%	20%	0%	0%	0%		
مرتفعة	1.24	3.2	3	13	5	5	4	يهتم مديرك بالإنتاج والعاملين معا	20
			10%	43.3%	16.7%	16.7%	13.3%		
متوسطة	1.37	2.9	2	12	5	3	8	يركز مديرك على الأداء وليس على الأخطاء	21
			6.7%	40%	16.7%	10%	26.7%		
متوسطة	1.60	2.7	6	6	1	7	10	يركز مديرك على المهام التي ترضي العاملين	22
			20%	20%	3.3%	23.3%	33.3%		
مرتفعة	0.45	3.60						المتوسط الكلي للبعد	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 3.6 بأهمية نسبية مرتفعة وهذا إن دل فإنما يدل على أن استجابات أفراد العينة توحي بأن النمط القيادي السائد بمؤسسة مداجن عريب EURL AVIARIB بعين بسام هو النمط الديمقراطي وما يفسر ذلك المتوسط الحسابي لمختلف العبارات التي تراوحت بين 3.2 و 5، والانحراف المعياري الإجمالي الذي قدر ب 0.45 حيث يدل هذا الأخير على أن العبارات متجانسة لحد كبير وغير متشعبة وتدل على النمط الديمقراطي بما أنها تميل إلى حد كبير إلى الموافقة، ما عاد عبارات 2، 6، 18، 21 و 22.

بالنسبة للعبارة 2 (يحدد مديرك تفاصيل العمل مع العاملين)، والتي بلغ متوسطها الحسابي 2.9، ومنه فإن إجابات أفراد العينة على هذا العبارة تقترب كثيرا من المحايد ويرجع ذلك لسببين الأول أن القوانين واللوائح في المؤسسة واضحة ولا تحتاج لان يقوم المدير بشرح تفاصيل العمل للعاملين، أما السبب الثاني فيرجع إلى المهارات والقدرات والكفاءات التي يمتلكها الأفراد ومنه فهم ليسو بحاجة إلى من يحدد معهم تفاصيل العمل، فكل شيء واضح بالنسبة لعمالهم.

أما العبارة رقم 6 (يعتمد مديرك أسلوب التفهم والتسامح في حال الخطأ)، التي بلغ متوسطها الحسابي 2.8، أي أن استجابات أفراد تبعد عن الموافقة ويرجع السبب إلى أنه إذا ما اعتمد القائد أسلوب التسامح عند الخطأ فهذا يجعل العاملين يتمادون في أخطائهم وبالتالي التأثير على سير العمل بالمؤسسة.

وفيما يخص العبارة 18 (يهتم مديرك بردود فعل العاملين اتجاه قراراته) والتي قدر متوسطها ب 2.6 ويرجع ذلك إلى أنه من خصائص القائد الديمقراطي انه يعطي أهمية لردود أفعال عامله اتجاه قراراته لكن في الأوقات التي يكون فيها القائد يعاني من ضغوط زمنية وضرورة اتخاذ القرار وتنفيذه دون الرجوع إلى العاملين في ذلك يضطر إلى عدم اهتمامه بدود فعلهم اتجاه تلك القرارات.

أما العبارة 21 (يركز مديرك على الأداء وليس على الأخطاء) فقد بلغ متوسطها الحسائي 2.9 أي أن أفراد العينة لا يوافقون على أن المدير يركز على الأداء وليس على الأخطاء وهذا ما يدعم إجاباتهم على العبارة 6، وهذا ما يدل على أن المدير يركز على الأخطاء في بعض المواقف مثلاً المؤسسة تعاني من مشكل نقص في الإنتاجية هذا يستدعي أن المدير يركز على الأخطاء إذ أن أي خطأ مقصود أو غير مقصود سيؤدي بها إلى التدهور، رغم معرفته بان أدائهم عالي.

أما العبارة 22 (يركز مديرك على المهام التي ترضي العاملين) والتي بلغ متوسطها 2.7 ويرجع ذلك إلى أنه إذا كانت تلك المهام ترضي العاملين ولكنها تضر بالمؤسسة ولا تساعد في تحقيق أهدافها قد يتخلى القائد عليها لصالح المؤسسة خاصة وأن المؤسسة محل الدراسة مؤسسة إنتاجية.

من خلال ما سبق يتضح أن معظم الإجابات تميل إلى الموافق ومنه فإن النمط القيادي السائد في مؤسسة مداجن عريب هو النمط الديمقراطي، ولكنه من خلال بعض العبارات التي كانت تبتعد عن الموافق فهي تدل على المدير لا يعتمد النمط الديمقراطي فقط، أي لا يعتمد نمط واحد في التعامل بل يعتمد مجموعة من الأنماط وذلك حسب الموقف السائد، مع التركيز أكثر على النمط الديمقراطي.

### الفرع الثاني: تحليل نتائج المحور الثاني (ضغوط العمل)

المحور الثاني يتضمن ثلاث أبعاد مختلفة تتمثل بعد صراع الدور، بعد غموض الدور وبعد عبء الدور لذا سنقوم بتحليل كل بعد على حدى كالتالي.

#### أولاً: تحليل نتائج بعد صراع الدور

يوضح الجدول الموالي نتائج استجابات أفراد العينة لبعء صراع الدور من المحور الثاني:

الجدول رقم (10): نتائج استجابات أفراد العينة لبعث صراع الدور

م	العبارة	إستجابات أفراد العينة (التكرار - النسبة المئوية)					الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		أعرض بشدة	أعرض	أحيد	أوافق	أوافق بشدة			
23	نادرا ما يكون نجاحي في عملي على حساب حياتي الشخصية	0	9	4	7	10	مرتفعة	1.24	3.6
		0%	30%	13.3%	23.3%	33.3%			
24	هناك فرص مناسبة لأترقى بعلمي	0	1	6	3	20	مرتفعة جدا	0.93	4.4
		0%	3.3%	20%	10%	66.7%			
25	أقوم بأعمال أشعر بأنها ضرورية	8	6	2	12	2	متوسطة	1.39	3
		26.7%	20%	6.7%	40%	6.7%			
26	أحس أن عملي يلقي ما يستحقه من تقدير	4	5	3	8	10	مرتفعة	1.45	3.5
		13.3%	16.7%	10%	26.7%	33.3%			
27	في مجال عملي أتعامل مع مجموعات عمل مختلفة	14	2	1	11	2	متوسطة	1.45	2.3
		46.7%	6.7%	3.3%	36.7%	6.7%			
28	نادرا ما أستقبل أوامر عملي من أكثر من جهة مسؤولة	3	2	4	10	11	مرتفعة	1.29	3.8
		10%	6.7%	13.3%	33.3%	36.7%			
29	يجب أن أفعل أشياء في عملي وفق رغباتي	1	0	1	3	25	مرتفعة جدا	0.83	4.7
		3.3%	0%	3.3%	10%	83.3%			
	المتوسط الكلي للبعث								

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من الجدول السابق نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد قدرت قيمته ب 3.61 وهذا يعني بأن استجابات أفراد العينة دلت على أنه العاملون في مؤسسة مداجن عريب EURL AVIARIB بعين بسام لا يعانون من الصراع مع أدوارهم، ويمكن أن نقول أيضا بأن القائد في هذه المؤسسة يعمل على أن يكون كل عامل في المؤسسة يعرف مع عليه من أعمال وهذا ما دلت عليه متوسطات العبارات التي تراوحت بين 3.5 و 4.7، وكذا قيمة الانحراف المعياري التي قدرت ب 0.58 وهذا ما يدل على أن العبارات الخاصة بهذا البعد متجانسة وغير متشتتة وتنتمي إلى بعد صراع الدور من محور ضغوط العمل، ما عاد العبارة رقم 27 (في مجال عملي أتعامل مع مجموعات عمل مختلفة) والتي بلغ متوسطها الحسابي 2.3 ويمكن تفسير ذلك إلى أن العمال في مؤسسة مداجن يعملون في وظائف أي أن كل وظيفة يعمل بها مجموعة من العمال فهم بذلك يشكلون مجموعات عمل وبذلك كانت الإجابات تقترب من المعارض نظرا لان العامل في وظيفة المحاسبة لا يستطيع العمل في وظيفة التسويق مثلا لأنه لا يستطيع أن يفهم طبيعة العمل لهذا فكل عامل يعمل ضمن مجموعة واحدة وليس مع مجموعات عمل مختلفة.

#### ثانيا: تحليل نتائج بعد غموض الدور

يوضح الجدول الموالي نتائج استجابات أفراد العينة لبعد صراع الدور من المحور الثاني.

### الجدول رقم (11): نتائج استجابات أفراد العينة لبعدهم عن غموض الدور

م	العبارة	إستجابات أفراد العينة (التكرار - النسبة المئوية)					الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	
		أعرض بشدة	أعرض	أحيد	أوافق	أوافق بشدة			
30	الأهداف الخاصة بوظيفتي واضحة ومحددة	1	5	4	16	4	1.04	مرتفعة	
		3.3%	16.7%	13.3%	53.3%	13.3%			
31	حدود سلطتي الوظيفية واضحة	2	0	3	15	10	1.03	مرتفعة	
		6.7%	0%	10%	50%	33.3%			
32	اعرف جيدا الطريقة السليمة لأداء ما أنا مكلف به	2	0	2	5	21	1.10	مرتفعة جدا	
		6.7%	0%	6.7%	16.7%	70%			
33	أفهم مدى مساهمة عملي في تحقيق أهداف المنظمة	1	0	1	6	22	0.85	مرتفعة جدا	
		3.3%	0%	3.3%	20%	73.3%			
34	مسؤوليات وظيفتي واضحة	4	6	5	10	5	1.32	متوسطة	
		13.3%	20%	16.7%	33.3%	16.7%			
35	أشعر أن التعليمات التي تنظم عملي تتسم بالوضوح	0	5	4	11	10	1.07	مرتفعة	
		0%	16.7%	13.3%	36.7%	33.3%			
		المتوسط الكلي للبعد					3.85	0.48	مرتفعة

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعدهم عن غموض الدور من المحور الثاني (ضغوط العمل) قدر بـ 3.85، وذو أهمية نسبية مرتفعة وهذا المتوسط يدل على أن استجابات أفراد العينة تميل إلى الموافق وهذا يعني بأن العاملين بمؤسسة مداجن عريب بعين بسام لا يعانون من غموض في أدوارهم بل أن أدوارهم واضحة ومحددة ومفهومة لهم، حيث يفسر ذلك المتوسطات الحسابية لمختلف العبارات التي تراوحت بين 3.2 و 4.6، وبانحراف معياري قدره 0.48 حيث يدل على أن العبارات التابعة لهذا البعد متجانسة وغير مشتتة، ومنه يمكن القول بأن مجمل الوظائف



العمال مؤسسة موضحه من قبل قائدها وهذا من أجل تفادي شعور المرؤوسين من ضغوط في عملهم خاصة تلك التي يعد غموض الدور مصدرا لها.

ثالثا: تحليل نتائج بعد عبء الدور

يوضح الجدول الموالي نتائج استجابات أفراد العينة لبعء عبء الدور من المحور الثاني

الجدول رقم (12): نتائج استجابات أفراد العينة لبعء عبء الدور

م	العبارة	إستجابات أفراد العينة ( التكرار - النسبة المئوية )					الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
		أعرض بشدة	أعرض	أحايد	أوافق	أوافق بشدة		
36	لدي الصلاحيات الكافية التي تخولني للقيام بعملتي بدقة	1	2	3	10	14	1.07	مرتفعة
		3.3 %	6.7 %	10 %	33.3 %	46.7 %		
37	نادرا ما أحتاج وقت أكبر مما هو متاح لي لأداء عملي	6	6	5	11	2	1.29	متوسطة
		20 %	20 %	16.7 %	36.7 %	6.7 %		
38	تعتبر الأعمال الموكلة إلي سهلة وبسيطة	4	6	3	9	8	1.42	مرتفعة
		13.3 %	20 %	10 %	30 %	26.7 %		
39	يمكنني تأجيل الأعمال الأقل أهمية إلى ما بعد الإجازات الرسمية	9	3	3	12	3	1.47	متوسطة
		30 %	10 %	10 %	40 %	10 %		
40	نادرا ما تزداد أعباء عملي مع مرور الوقت	4	3	5	9	9	1.38	مرتفعة
		13.3 %	10 %	16.7 %	30 %	30 %		
41	أنا مسئول عن عدة واجبات مرتبطة ببعضها البعض	1	1	1	3	24	0.96	مرتفعة جدا
		3.3 %	3.3 %	3.3 %	10 %	80 %		
42	وقت العمل كاف لأداء كل العمل المطلوب	3	9	3	10	5	1.31	متوسطة
		10 %	30 %	10 %	33.3 %	16.7 %		
	المتوسط الكلي للبعء						3.51	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من خلال الجدول السابق أن المتوسط الإجمالي لبعء الدور بلغ 3.51 وهو ذو أهمية نسبية مرتفعة، وهذا المتوسط يدل على أن الإجابات الخاصة بأفراد العينة تميل إلى الموافق وهذا يعني بأن العاملين بمؤسسة مداجن عريب EURL AVIARIB بعين بسام لا يعانون من أعباء في عملهم، وهذا حقيقة ماتم ملاحظته خلال تواجدنا بالمؤسسة حيث أن العاملين بها لديهم أعمال محددة يقومون بها وهذه الأعمال متوافقة والفترات الزمنية الممنوحة لأدائها ولا يحتاجون أوقات إضافية لإنهائها، وما يؤكد ذلك مجمل المتوسطات الحسابية لبعء الدور حيث تراوحت بين 2.9 و4.6 وقيمة الانحراف المعياري التي قدرت ب 0.37 وهذا مؤشر يدل على أن العبارات متجانسة وغير متشتتة وتنمي إلى بعد عبء الدور من المحور الثاني (ضغوط العمل).

أما فيما يخص المتوسط الإجمالي للمحور الثاني المتمثل في ضغوط العمل فقد بلغ 3.68 وهذا ما يعني بأن استجابات أفراد العينة كانت تميل إلى الموافقة وهذا ما يدل على أن العاملين بمؤسسة مداجن عريب EUR AVIARIB بعين بسام لا يعانون من الضغوط وهذا راجع إلى أن النمط القيادي المعتمد في هذه المؤسسة هو النمط الديمقراطي ومن خصائص هذا النمط أنه محد من الضغوط التي تتسبب في القلق والتوتر للعاملين خاصة منها تلك الضغوط التي تعتبر البيئة الداخلية أو المصادر المتعلقة بالوظيفة مصدرا لها، أي أن القائد في هذه المؤسسة يعمل على أن يكون جميع مرؤوسيه مرتاحين بحيث يحدد لهم أدوارهم ويوضحها ويحدد لهم الوقت اللازم لإنجازها بحيث يكون وقت كاف لأدائها بدقة وفعالية.

أما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت 0.34 وهذا يدل على أن العبارات متجانسة وغير متشتتة وتنتمي إلى المحور الثاني.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

من أجل التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية وضغوط العمل، وكذا معرفة درجة مساهمة القيادة الإدارية في الحد من ضغوط العمل، تم استخدام كل من معامل الارتباط ومعامل التحديد لاختبار الفرضيات.

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وانخفاض مستوى ضغوط العمل، حيث تتفرع هذه النظرية إلى فرضيات فرعية هي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وانخفاض مستوى صراع الدور؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وانخفاض مستوى غموض الدور؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وانخفاض مستوى عبء الدور.

ويمكن توضيح نتائج الارتباط من خلال الجدول الموالي.

الجدول رقم(13): العلاقة بين القيادة الإدارية وانخفاض مستوى ضغوط العمل

انخفاض مستوى ضغوط العمل			القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي)
مستوى المعنوية	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.001	0.34	0.584**	

\*\*مستوى المعنوية 0.01

المصدر: من أعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه يظهر أنه توجد علاقة موجبة طردية بين القيادة الإدارية(النمط الديمقراطي) وانخفاض مستوى ضغوط العمل بمعامل ارتباط قدره.0584 عند مستوى المعنوية 0.01 أي أن لديها دلالة إحصائية. ويظهر أيضا بأن معامل التحديد قدر ب 0.34 وهذا يعني أن 34 % من انخفاض مستوى ضغوط العمل تفسرها القيادة الإدارية(النمط الديمقراطي) والنسبة المتبقية والتي تمثل 66% تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة. ولتأكيد النتائج المتوصل إليها سيتم اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية كما يلي.

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وانخفاض مستوى صراع الدور. يوضح الجدول الموالي الارتباط بين القيادة الإدارية وانخفاض مستوى صراع الدور.

الجدول رقم(14): العلاقة بين القيادة الإدارية وانخفاض مستوى صراع الدور.

انخفاض مستوى صراع الدور			القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي)
مستوى المعنوية	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.047	0.13	0.365*	

\* مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

يظهر من الجدول أعلاه بأنه توجد علاقة موجبة طردية بين القيادة الإدارية(النمط الديمقراطي) وانخفاض مستوى صراع الدور بمعامل ارتباط قدره 0.365 عند مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي لديها دلالة إحصائية. وقد بلغ معامل التحديد 0.13 وهذا يعني بأن القيادة الإدارية(النمط الديمقراطي) تفسر انخفاض مستوى صراع الدور بنسبة 13% ، والنسبة المتبقية والتي تقدر ب 87% تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة .

- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وانخفاض مستوى غموض الدور. والجدول الموالي يوضح الارتباط بين القيادة الإدارية وانخفاض مستوى غموض الدور

**الجدول رقم(15): العلاقة بين القيادة الإدارية وانخفاض مستوى غموض الدور .**

انخفاض مستوى غموض الدور			القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي)
مستوى المعنوية	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	0.45	0.673**	

\*\* مستوى المعنوية 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول السابق يتضح أنه توجد علاقة موجبة طردية بين القيادة الإدارية(النمط الديمقراطي) وانخفاض مستوى غموض الدور بمعامل ارتباط قدره 0.673 عند مستوى معنوية 0.01، أي وجود دلالة إحصائية. أما فيما يخص معامل التحديد فقد قدر ب 0.45 وهذا يعني بأن 45% من انخفاض مستوى غموض الدور تفسرها القيادة الإدارية(النمط الديمقراطي) والنسبة المتبقية والمقدرة ب 55% تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وانخفاض مستوى عبء الدور. ويمكن توضيح العلاقة الارتباطية بين القيادة الإدارية وانخفاض مستوى عبء الدور من خلال الجدول الموالي.

**الجدول رقم(16): العلاقة بين القيادة الإدارية وانخفاض مستوى عبء الدور .**

انخفاض مستوى عبء الدور			القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي)
مستوى المعنوية	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.012	0.20	0.452*	

\* مستوى المعنوية 0.05

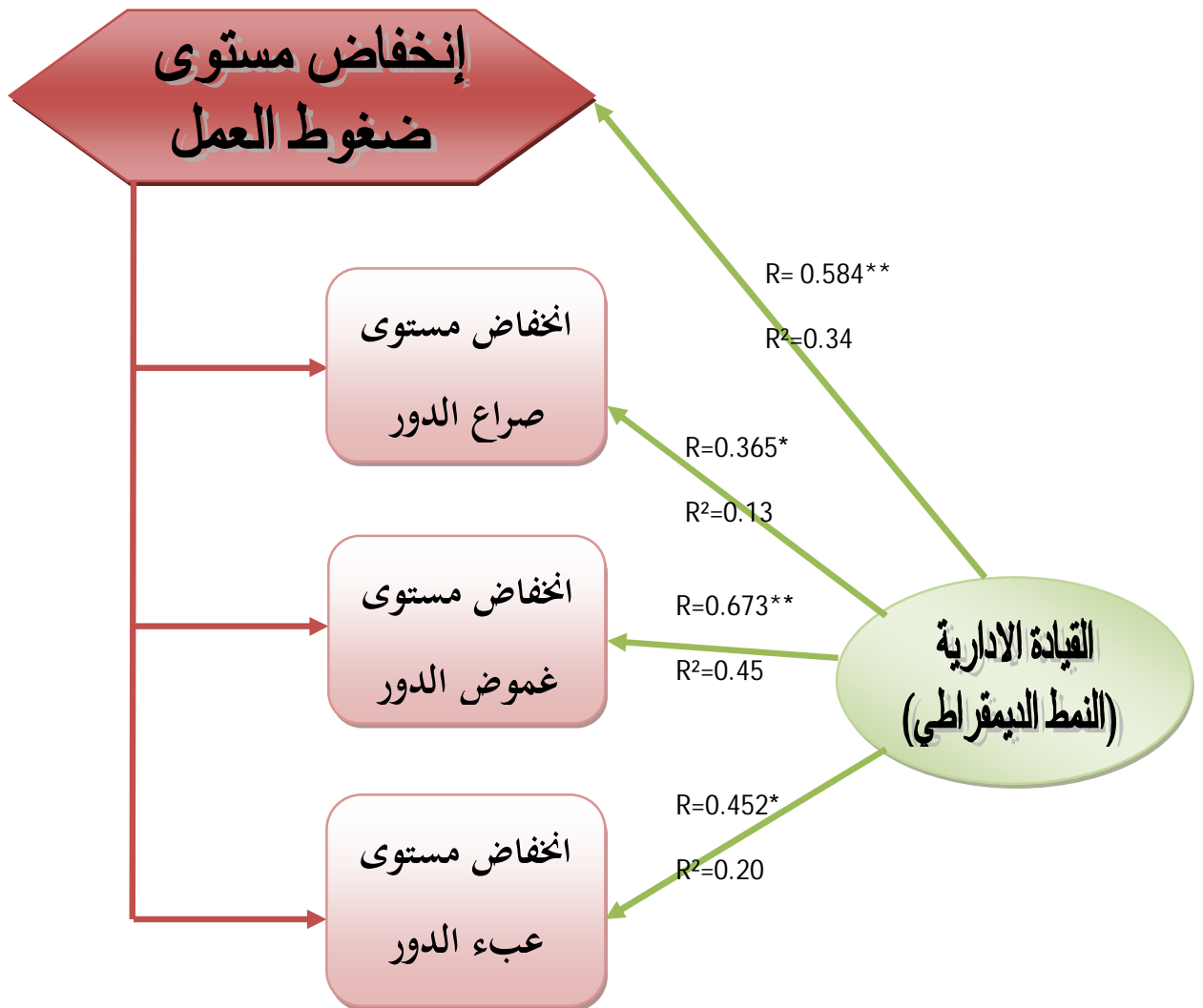
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه ومن خلال معامل الارتباط الذي قدر ب 0.452 يتضح وجود علاقة موجبة طردية بين القيادة الإدارية(النمط الديمقراطي) وانخفاض مستوى ضغوط العمل عند مستوى المعنوية 0.05، أي أنه توجد دلالة إحصائية.

وقدر معامل التحديد ب 0.20 أي 20% من انخفاض مستوى غموض الدور تفسرها القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي) والنسبة المتبقية والمقدرة ب 80% تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

وعلى ضوء ما تم تقديمه من نتائج فيما يخص معاملات الارتباط وتحديد يمكن تأكيد الفرضية الأولى الرئيسية وهي " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وانخفاض مستوى ضغوط العمل"، حيث أنه يوجد ارتباط بين القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي) وانخفاض مستوى ضغوط العمل، ويمكن تمثيل هذه العلاقة في الشكل التالي :

الشكل رقم (28): نموذج العلاقة بين القيادة الإدارية وانخفاض مستوى ضغوط العمل حسب نتائج الدراسة



\* مستوى المعنوية 0.05

\*\* مستوى المعنوية 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه يمكن القول بأن مؤسسة مداجن عريب EURL AVIARIB بعين بسام تعد من بين إحدى المؤسسات المهمة في الجزائر، بحيث أنها تدعم القطاع الفلاحي على مستوى ولاية البويرة والوطن ككل بما تنتجه للفلاحين، وهذا نظرا لموقعها المتميز والفلاحي الخصب، حيث أنه من أولى أهدافها تغطية السوق الوطنية بالمنتوج المحلي وذلك من أجل تحقيق الاكتفاء الذاتي، حيث تعتمد هذه المؤسسة بنية تنظيمية متكاملة تعمل على تحقيق الانسجام والتوافق بين مختلف مكوناتها.

وقصد معرفة مدى مساهمة القيادة الإدارية في الحد من ضغوط العمل استعملنا عدة وسائل كانت أهمها الاستبيان، حيث وأكدت نتائج الاستبيان على أن النمط القيادي المعتمد في مؤسسة مداجن عريب هو النمط الديمقراطي، وهذا ما أدى إلى أن العاملين بهذه المؤسسة لا يعانون من الضغوط خاصة تلك المتعلقة بالوظيفة من صراع وغموض وعبء في الدور.

# الخلاصة

تزامنا والتطورات التي تشهدها بيئة الأعمال ظهرت الحاجة لاعتماد قيادة إدارية فعالة، إذ تمثل هذه الأخيرة المحور الرئيسي الذي تركز عليه النشاطات والأعمال في المنظمات على اختلاف أنواعها، وهذا ما أفرزته حتمية وجود قادة قادرين على تحقيق أهدافها وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية، فبدونها يتعذر على المنظمات ممارسة نشاطها بالشكل المطلوب والتخبط في سعيها نحو تحقيق طموحها.

كما أن نجاح هذه المنظمات مرهون بما يقدمه المورد البشري من خلال دوره الحيوي، إذ يعتبر عاملا هاما في تحريك الطاقات والمدخلات في العملية التنظيمية بوجه عام، وعليه فإن تحقيق فعالية الموارد البشرية داخل المنظمة لا يقتصر على إعداد أفرادها ومستويات تدريبهم وكفاءتهم بل لا بد أن يمتد إلى وجوب معرفة ما يحيط بهم من ضغوط والعمل على استئصالها أو على الأقل التقليل من حدتها.

وانطلاقا من هذا برزت إلزامية حرص القادة الإداريين على العمل على معرفة الضغوطات التي يعاني منها رؤوسهم والعمل على الحد منها وذلك باعتماد النمط القيادي المناسب، حيث جاءت دراستنا لتوضح العلاقة بين القيادة الإدارية وضغوط العمل لدى العاملين، انطلاقا من دراسة نظرية للقيادة الإدارية وضغوط العمل وانتهاء بإسقاطها على الواقع الميداني بمؤسسة مداحن عريب بعين بسام وذلك من أجل استخلاص مجموعة من النتائج فيما يخص الجانبين النظري والتطبيقي.

## نتائج الدراسة واختبار الفرضيات :

لقد انطلقنا في هذا البحث من خلال طرح مجموعة من الفرضيات والتي على أساسها وطمنا منهجا لدراسة وتحليل مختلف جوانب الموضوع، ومن الضروري أن نقدم في الأخير نتائج لهذه الفرضيات من خلال الدراسات النظرية والتطبيقية التي قمنا بها.

- القيادة الإدارية هي عمل إداري راقى، إذ تعتبر فن التعامل مع السلوك الإنساني والطبيعة البشرية، أي التأثير في مجموعة من الأفراد عن طريق استمالتهم وحثهم على إتباع أسلوب معين، كما أن لها دور حيوي في حياة المنظمات إذ يعتبر القائد هو المسؤول عن تنسيق جهود رؤوسيه وتحفيزهم وتحسين أدائهم ورفع روحهم المعنوية من خلال تفاعله معهم والتأثير فيهم ضمن موقف معين لتحقيق أهداف المنظمة ضمن جو ملائم. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

- ضغوط العمل هي مجموعة من المواقف التي يتعرض لها الفرد في مجال عمله، والتي تؤدي إلى آثار جسدية ونفسية نتيجة لردود فعلية لمواجهتها، وقد تكون هذه المواقف على درجة كبيرة من التهديد فتسبب الإرهاق والتعب والقلق والإحباط كما تنتج أمراض كالضغط ومرض القلب، ويحدث هذا نتيجة لعوامل قد يكون مصادرها البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد في حد ذاته، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

- مؤسسة مداجن عريب بعين بسام هي مؤسسة إنتاجية تعمل على إشباع السوق الوطنية بالإنتاج المحلي وتحقيق الاكتفاء الذاتي من اللحوم البيضاء.

- أثبت التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية أن النمط القيادي السائد في مؤسسة مداجن عريب هو النمط الديمقراطي وهذا ما أكدته أيضا إجابات قادة المؤسسة من خلال المقابلات التي أجريت معهم.

- أظهرت الدراسة أن مستويات الضغوط التي يعاني منها العاملين بمؤسسة مداجن عريب منخفضة وخاصة الضغوط التي مصادرها متعلقة بالوظيفة.

- أما فيما يخص القيادة الإدارية وضغوط العمل فقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية بمعامل ارتباط قدر ب **0.363** بين القيادة الإدارية وانخفاض مستوى صراع الدور عند مستوى معنوية **0.05**

- وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية بمعامل ارتباط قدر ب **0.673** بين القيادة الإدارية وانخفاض مستوى غموض الدور عند مستوى المعنوية **0.01**

- وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية بمعامل ارتباط قدر ب **0.453** بين القيادة الإدارية وانخفاض مستوى عبء الدور عند مستوى المعنوية **0.05**

وما يمكن استنتاجه من كل هذه النتائج أن القيادة الديمقراطية تساهم في إنخفاض مستوى ضغوط العمل التي يعاني بها العاملين بنسبة **34%** خاصة تلك التي مصادرها متعلقة بالوظيفة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

## الاقتراحات والتوصيات:

من النتائج المذكورة أعلاه والتي خلصنا إليها في هذا البحث أخذنا رؤية شاملة عن القيادة الإدارية من حيث المفهوم والعناصر والنظريات والأنماط وكذا تعرفنا عن ظاهرة ضغوط العمل وماهي مسبباتها وأثارها، كما



سمحت لنا الدراسة التطبيقية معرفة النمط القيادي السائد في المؤسسة ومدى مساهمته في الحد من ضغوط العمل للعاملين بها، وهذا ما مكننا في الأخير من تصور مجموعة من الاقتراحات نوجزها فيما يلي:

- اعتماد مبدأ المشاركة الفعالة للأفراد في اتخاذ القرارات وكذا إشراكهم في وضع السياسات المستقبلية للمنظمة وأخذ آراءهم بعين الاعتبار لحل مشكلات العمل، ويمكن فعل ذلك من خلال وضع صندوق للاقتراحات على سبيل المثال، وهذا ما يؤدي إلى زيادة اندماج الفرد في المنظمة وإزالة الغموض والصراع وكذا الحد من المعانات من الضغط مستقبلاً؛

- على القادة في مؤسسة مداحن عريب أن يكونوا ميدانيين وأكثر حركية وديناميكية وأن لن يكتفوا بالقيادة من وراء الكاتب، وذلك من خلال التجوال بين مكاتب العمال حيث أن هذا من شأنه أن يساعد في التعرف على مختلف مشاكل العمل والعاملين ومحاولة إيجاد حلولاً لها؛

- إقامة دورات تدريبية للقادة وإطلاعهم على كل ما هو جديد من حيث الأساليب الحديثة في القيادة والإدارة؛  
- يجب على القادة مساعدة العاملين على مقاومتهم الضغوطات في العمل من خلال إقامة دورات تعريفية للعاملين حول الضغوطات ومختلف أثارها وكيفية التعامل معها والتخلص منها؛

- جعل الهيكل التنظيمي يمتاز بالمرونة وذلك ليتلاءم مع إمكانيات الأفراد العاملين في المؤسسة واحتياجاتهم، وكذلك محاولة الفصل بين الواجبات والمسؤوليات التي تتعارض مع بعضها حتى لا تكون هذه الأعباء مصدراً للضغوط مستقبلاً؛

- تفعيل الاتصال والعمل جعل الاتصال ذو اتجاهين وهذا من شأنه إن يجعل الأفراد يحصلون على المعلومات الخاصة بعملهم، وكذا حصول القادة على تغذية عكسية من العمال حول طريقة سير العمل؛

- ضرورة قيام القادة بتشكيل فرق عمل وإعطاء كل فريق ما يلزم من صلاحيات حسب تخصص كل فريق، فهذا من شأنه زيادة درجة الفاعلية والحد من مركزية اتخاذ القرار؛

- ضرورة بناء علاقات قوية بين القادة والعاملين في المؤسسة وذلك من أجل تعزيز ثقافة الديمقراطية المؤسسية مما يؤدي إلى زيادة مستوى التعاون ورفع الروح المعنوية ودرجة الانتماء، وهذا من شأنه أن يحد من الإصابة بالضغوطات في العمل؛

## آفاق الدراسة:

وختاماً ووفق ما تم التطرق له تصورنا مجموعة من الأفكار التي يمكن أن تبقى مفتوحة أمام الباحثين والتي تستطيع أن تكون مواضيع بحثية مستقبلية لهم في مجال القيادة الإدارية وضغوط العمل وحتى العلاقة بينهما، والتي تطرح جوانب لم يتم التطرق لها، فيما يلي سنقترح مواضيع نرى أنها قابلة للبحث والدراسة:

- مصادر ضغوط العمل الخارجية والفردية وأثرها على الحياة الوظيفية.
- ضغوط العمل وأثرها على الإحباط الوظيفي.
- أثر المتغيرات الشخصية على الإصابة بالضغوط.
- ضغوط العمل وعلاقتها بالتقاعد المبكر.
- أثر ضغوطات العمل على القادة الإداريين.
- النموذج النبوي في القيادة وعلاقته بانخفاض مستوى الضغوط في العمل.
- القيادة النبوية كنموذج مثالي في القيادة.
- القيادة التحويلية وآلية فعالة للحد من ضغوط العمل.

# قائمة المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية

### أ. الكتب باللغة العربية:

1. المعهد التطويري للتنمية الموارد البشرية، القيادة لإدارية، دار معمورة للطباعة والنشر، العراق، 2011.
2. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة، 2010.
3. أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، مصر، 1996.
4. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
5. احمد عبد المحسن عساف، مهارات القيادة وصفات القائد، (د د ن)، 2002.
6. أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن 21، (د د ن)، مصر، 2001.
7. اوليري اليزابيت، قيادة الأعمال خطوة بخطوة، ترجمة أمين الأيوبي، أكاديميا للنشر والتوزيع، لبنان، 2001.
8. بشير العلاق، الإدارة الحديثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
9. حسن حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)، دار زاهر للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.
10. حسن حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2010.
11. خضر كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
12. خيرى مصطفى كتانة، مدخل إلى إدارة الأعمال، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
13. راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعة، مصر، 2001.
14. زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
15. زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
16. سالم سليم القحطاني، القيادة الإدارية (التحول نحو نموذج القيادة العالمية)، دار العلوم للطباعة والنشر، الإمارات، 2001.
17. سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
18. سلاطانية بلقاسم، حسان الجيلاني، أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
19. سهيلة عباس، القادة الابتكاريين والأداء المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
20. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور العالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.
21. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعة، مصر، 2001.
22. طارق عبد الحميد البدرى، أساسيات علم إدارة القيادة، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
23. طاهر كلالدة، القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.

24. طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، مصر، 1993.
25. طشطوش هايل عبد المولى، أساسيات في القيادة والإدارة، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
26. عادل حسن، علي شريف، محمد فريد الصحن، التنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، 2011.
27. عامر عوض، السلوك التنظيمي، دار اسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
28. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية (الأصول العلمية والأدلة التطبيقية)، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، الطبعة الثانية، 2003.
29. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2008.
30. غباين عمر محمود، القيادة الفعالة والقائد الفعال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
31. فاروق عبده فليح، سيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، الأردن، 2005.
32. قنديل سيد علاء محمد، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر، الأردن، 2010.
33. كامل محمد العربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس)، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
34. كين بلانشرد، القائد الذي بداخلك، ترجمة مكتبة الجرير، مكتبة الجرير للنشر والتوزيع، السعودية، 2006.
35. ماجدة عطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
36. محمد احمد فياض واخرون، مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
37. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2010.
38. محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الرابعة، 2003.
39. محمد عبد المقصود، القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
40. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2006.
41. محمود حسن الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار حامد، الأردن، 2012.
42. مدحت أبو نصر محمد، قادة المستقبل (القيادة المتميزة الجديدة)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
43. معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2008.
44. مهدي حسن زويلف، تحسين طراونة، منهجية البحث العلمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
45. نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر، الأردن، 2011.
46. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار زاهر للنشر والتوزيع، الأردن، 1992.

47. ياسر أحمد فرع، إدارة الوقت ومواجهة الضغوط، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

## ب. رسائل وأطروحات:

48. بونخلة فريد، تأثير القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة تخرج

تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، تخصص علم إدارة اجتماع تنمية الموارد البشرية، 2007.

49. تغريد زياد عما، اثر المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية و الأكاديمية في

الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبان نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، إدارة الأعمال، فلسطين، 2006.

50. حافظ عبد الكريم الغازي، أثر القيادة التحويلية على فعالية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية،

مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الأردن، 2012.

51. حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من

وجهة نظر العاملين، مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، فلسطين، 2010.

52. رائد عمر الأغا، المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال)، مذكرة

تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال فلسطين، 2008.

53. شارف خوجة مليكة، مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين دراسة مقارنة في المراح التعليمية

الثلاث، مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة تيزي وزو، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم النفس المدرسي، الجزائر، 2010.

54. صالح حليج، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة تخرج تندرج ضمن

متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2004.

55. طلال عبد الملك شريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة

المكرمة، مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، السعودية، 2004.

56. عبد القادر سعيد بنات، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع

غزة، مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، فلسطين، 2009.

57. العبودي فاتح، **ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي** دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بجيجل، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرتوفونيا، تخصص علم النفس التنظيمي وتسير الموارد البشرية، الجزائر، 2007.
58. علي بن حمد بن سلمان النوشان، **ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرار**، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، السعودية، 2003.
59. قاسم شهين بريسم العمري، **أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية**، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، تخصص فلسفة في الإدارة العامة، العراق، 2009.
60. مبارك بن فالخ بن مبارك الدوسري، **ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة**، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، السعودية، 2010.
61. محمد صلاح الدين أبو العلا، **ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي**، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، فلسطين، 2009.
62. محمد كريم، **علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة**، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، تخصص إدارة الموارد البشرية، فلسطين، 2010.
63. ميسون السقا، **أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرار**، دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، فلسطين، 2009.
64. نبيل أحمد محمود عراييد، **دور القيادة التشاركية بمديرية التربية والتعليم بحل مشكلات المدارس الثانوية بقطاع غزة**، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الأزهر، كلية التربية، قسم أصول التربية، فلسطين، 2010.
65. يحيى بن موسى الصفحي، **الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة**، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، الجامعة الافتراضية بالمملكة البريطانية، كلية إدارة الأعمال، إدارة تنفيذية، بريطانيا، 2011.

## ت.الملتقيات والدوريات:

66. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة، 2010.

## ثانيا: الكتب باللغة الأجنبية

67. COLLERETTE Pierre, Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations, ed Presse de l'université, Québec, 199.
68. Mahmoud Boudarène, le stress enter bien être et souffrance, édition BERTI, Alger, 2005.
69. Marcel Lafam, le management(approche systématique), Getan, canada, 1981
70. Pierluigi Graziani, Joel Swendsen, le stress, émotion et stratégies d'adaptation, éd Armand colin, France, 2005.

## ثالثا: المواقع الالكترونية

71. أروى بنت عبد العزيز، القيادة الخدمية، نقلا عن الرابط :

[www.tanmia.ipa.edu.sa](http://www.tanmia.ipa.edu.sa) 22.11.2013 12.43.72

73. القيادة بالخدمة لروبرت عرينلف، نقلا عن الرابط:

[www.manager12.com](http://www.manager12.com) 22/11/2013. 13 :00

74. القيادة الموقعية لهوسي بلانشارد

[www.manager12.com](http://www.manager12.com) 27/10/2013. 17 :11

75. عساف أحمد بن عبد المحسن، مهارات القيادة نقلا عن الرابط :

WWW .Islam Way.com . 17/01/2014. 17 :30 .

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة العقيد أكي محمد أولحاج  
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية  
قسم علوم التسيير  
التخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية

دليل مقابلة القادة الإداريين في مؤسسة مداجن عريب بعين بسام

في إطار التحضير لمذكرة تخرج التي تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية، تجارية وعلوم التسيير، قمنا بإجراء دراسة حالة مؤسسة مداجن عريب، وانطلاقاً من أن موضوع دراستنا يتعلق بمساهمة القيادة الإدارية في الحد من ضغوط العمل تم إجراء عدد من المقابلات مع بعض القادة الإداريين. وتتمثل هذه الأسئلة فيما يلي:

- 1) ماذا تمثل مؤسسة مداجن عريب بالنسبة إليك؟
- 2) ماذا تمثل كلمة قائد بالنسبة إليك؟
- 3) ماهي مختلف الصعوبات التي في العمل مع مرؤوسيك أثناء قيامك بعملية توجيههم وإرشادهم؟
- 4) هل المشاركة في اتخاذ القرار تعني لك كفاءة أكثر؟
- 5) هل ترى بأن العاملين بمؤسستك يعانون من ضغوطات في عملهم؟
- 6) هل يلجأ إليك مرؤوسيك عند مواجهتهم لمشاكل في العمل؟
- 7) هل أنت راض على مستوى أداء عامليك؟
- 8) هل تعمل على التوفيق بين أهداف المؤسسة وأهداف المرؤوسين؟
- 9) كقائد إداري كيف تعمل على أن يكون مستوى الضغوط لدى مرؤوسيك منخفض؟



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة العقيد ألكلي محمد أولحاج  
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية  
قسم علوم التسيير  
التخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية

في مسعى القيام بدراسة بعنوان " مساهمة القيادة الإدارية في الحد من ضغوط العمل " وهذا ضمن متطلبات نيل شهادة

الماستر ، قمنا بإعداد استبيان الذي يحوي ثلاث محاور والتي يمكن توضيحها كمايلي:

- ❖ المحور الأول : ويشتمل على البيانات الشخصية و الوظيفية .
- ❖ المحور الثاني : ويشمل الأساليب القيادية.
- ❖ المحور الثالث: ويمثل ضغوط العمل وهو بدوره يشمل الأبعاد التالية:
  - البعد الأول: صراع الدور.
  - البعد الثاني: غموض الدور.
  - البعد الثالث: عبء الدور.

و ثقة منا في إمكانياتكم العلمية و أملا منافي الاستفادة من آرائكم و توجيهاتكم ، فإننا نأمل من سيادتكم التكرم بتحكيم هذا الاستبيان وذلك لإضفاء التعديلات التي ترونها مناسبة ليكون بذلك الاستبيان أداة فعالة في القياس، وتكون نتائج الدراسة دقيقة .

اسم المحكم	
الدرجة العلمية	
المنصب الحالي	
الإمضاء	

## الاستبيان

### المحور الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

المستوى التعليمي	
	ثانوي
	جامعي
	ماجستير - ماستر
	دكتوراه
	آخر

السن	
	من 20 سنة إلى 30
	من 30 سنة إلى 40
	من 40 سنة إلى 50
	أكبر من 50 سنة

مدة الأقدمية في المؤسسة	
	أقل من 5 سنوات
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
	من 11 سنة إلى 15 سنة
	من 16 سنة إلى 20 سنة
	أكثر من 20 سنة

الجنس	
	أنثى
	ذكر

و لكم جزيل الشكر:

الطالبة: براقوية أمينة

ملاحظة المحكمين

المحور الثاني: الأساليب القيادية

ملاحظات أو تعديل	مدى مناسبة العبارة للبعد الذي تنتمي له		مدى ملائمة العبارة		مدى وضوح العبارة		العبارة	
	غير مناسبة	مناسبة	غير ملائمة	ملائمة	غير واضحة	واضحة		
<b>المحور الثاني: الأساليب القيادية</b>								
							غالبًا ما يقدم المدير حلولاً للصعوبات التي تواجهني	01
							يحدد المدير تفاصيل العمل مع العمال	02
							غالبًا ما أناقش مشاكل العمل مع المدير	03
							يتجنب المدير استغلال نفوذه لتحقيق مكاسب شخصية	04
							يصدر مديرك أوامر مع توضيح أسباب ذلك	05
							يعتمد مديرك أسلوب التفهم والتسامح في حال الخطأ	06
							يشجع مديرك العاملين عن التعبير عن مشاكلهم	07
							يساعد مديرك على بناء فريق مع العاملين	08
							يساعد المدير على تطوير أداء العاملين	09
							يشجع مديرك الحوار والتعاون	10

الملحق رقم (02): قائمة تحكيم الاستبيان

							بين العاملين	
							11	يتميز مديرك باللين في التعامل و الثقة بالعاملين
							12	يركز مديرك على الأداء وليس على الأخطاء
							13	يركز مديرك على المهام المرضية للعاملين
							14	قدرة مديرك على إحساس العاملين بأن أعمالهم مهمة
							15	يهتم مديرك بالعاملين وبالإنجاز
							16	يملك المدير خبرة تساعد على مواجهة المواقف الصعبة بحكمة وفعالية
							17	يعد مديرك قدوة في العمل ويحضى باحترام جميع العمال
							18	يتابع المدير العمال عند تأخرهم عن العمل أو غيابهم عنه
							19	يهتم المدير بردود الفعل لدى العاملين إزاء قراراته
<b>المحور الثالث: ضغوط العمل</b>								
<b>البعد الأول: صراع الدور</b>								
							20	يجب أن أفعل أشياء في عملي ضد مبادئ الشخصية
							21	غالبًا ما يكون نجاحي في عملي على حساب حياتي

الملحق رقم (02): قائمة تحكيم الاستبيان

							الخاصة	
							ليس هناك فرص مناسبة لي بان أترقى في عملي	22
							أقوم بأعمال أشعر بأنها غير ضرورية	23
							أحس أن عملي لا يلتقي ما يستحقه من تقدير	24
							في مجال عملي أتعامل مع أكثر من مجموعة عمل ويوجد إخلاف في مطالبها	25
							استقبل أوامر عملي من أكثر من جهة مسؤولة	26
							يتوقع مني الآخرين إنجاز ما لا أتوقعه من نفسي	27
البعد الثاني: غموض الدور								
							الأهداف الخاصة بوظيفتي غير واضحة ومحددة	28
							حدود سلطتي في وظيفتي غير واضحة	29
							مسؤوليات وظيفتي غير واضحة	30
							لا اعرف جيدا الطريقة السليمة لأداء ما أنا مكلف به	31
							لا أفهم مدى مساهمة عملي في تحقيق أهداف المنظمة	32
							اشعر أن التعليمات التي تنظم عملي تتسم بعدم الوضوح	33

الملحق رقم (02): قائمة تحكيم الاستبيان

البعد الثالث: عبء الدور							
						ليس لدي الصلاحيات الكافية التي تخولني للقيام بعملية بدقة	34
						أشعر بالضيق بسبب عدم مقدرتي على إنجاز ما يطلب مني	35
						احتاج إلى وقت أكبر مما هو متاح لأداء عملي	36
						تعتبر الأعمال الموكلة إلي أحيانا صعبة أو معقدة	37
						يجب أن أكمل عملي في المساء والإجازات الرسمية حتى ينتهي منه	38
						أنا مسئول عن عدة واجبات ومسؤوليات قد تكون غير مترابطة ببعضها	39
						يبدو أن أعباء العمل تزداد تعقيدا مع مرور الوقت	40

الملحق رقم (03): الاستبيان غي شكله النهائي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة العقيد ألكي محند أولحاج  
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية  
قسم علوم التسيير  
التخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته  
تحية طيبة و بعد

في إطار التحضير لمذكرة نهاية الدراسة للحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال الإستراتيجية حول موضوع "مساهمة القيادة الإدارية في الحد من ضغوط العمل"، قمنا بإعداد هذا الاستبيان وذلك لغرض معرفة درجة التأثير بينهما في المؤسسة.

وتأمل الباحثة منكم التكرم بالإجابة على فقرات الإستبانة المرفقة بدقة وموضوعية وذلك بوضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيكم حيث أن لإجاباتكم الدقيقة عظيم الأثر لتحقيق أهداف الدراسة، وأود أن أؤكد لكم أن جميع البيانات التي ستدلون بها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي لا أكثر.

وأدناه المفاهيم التي أود إطلاعكم عليها قبل البدء بالإجابة على الأسئلة الواردة لاحقا، مع العلم أن مصطلح القائد في الشركة يمثل "المدير".

وفي الأخير أشركم جزيل الشكر على مساعدتكم في إتمام هذه المذكرة وحسن تعاونكم واهتمامكم.

الباحثة: براقوبة أمينة

القيادة الإدارية: هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري "المدير" في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر بغرض تحقيق الأهداف.

ضغوط العمل: هي الظروف والأحداث والمواقف غير العادية التي يتعرض لها العاملون داخل بيئة العمل أو بسببها فتؤثر على راحتهم النفسية وعلى مشاعرهم، ومعنوياتهم لتنعكس بدورها على صحتهم العقلية، أو الجسدية، أو كليهما

معا

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

السن	
	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
	أكبر من 50 سنة

الجنس	
	أنثى
	ذكر

المستوى التعليمي	
	متوسط
	ثانوي
	جامعي

مدة الأقدمية في المؤسسة	
	أقل من 5 سنوات
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
	من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة
	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
	أكبر من 20 سنة

المحور الثاني: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تصف لك مجموعة من سمات "خصائص" المدير وأسلوب تعامله معكم ومختلف الضغوط التي تعانون منها، وهذا بوضع علامة (x) في الخانة التي ترونها مناسبة لوجهة نظرکم.

الرقم	العبارة	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
01	يقدم مديرك حلولاً للصعوبات التي تواجهك.					
02	يحدد مديرك تفاصيل العمل مع العاملين.					
03	أناقش مشاكل العمل مع مديري.					
04	يتجنب مديرك استغلال نفوذه لتحقيق أهداف المنظمة.					
05	يصدر مديرك أوامر مع توضيح أسباب ذلك.					
06	يشجع مديرك العاملين على التعبير عن مشاكلهم.					
07	يساعد مديرك على بناء فريق مع العاملين.					



الملحق رقم (03): الاستبيان غي شكله النهائي

					يهتم مديرك بتطوير اداء العاملين	08
					يساعد مديرك العاملين في إحداث التغيير في المؤسسة.	09
					يشجع مديرك الحوار والتعاون بين العاملين.	10
					يقدر مديرك جهود العاملين ويشمئها.	11
					يتميز مديرك باللين في التعامل مع العاملين.	12
					يملك مديرك خبرة في تساعد على مواجهة المواقف الصعبة بحكمة وفعالية.	13
					يحرص مديرك على بناء الثقة بينه وبين العاملين معه.	14
					يوفر مديرك الدعم للعاملين.	15
					يعد مديرك قدوة في العمل ويحظى باحترام العاملين	16
					يتفهم مديرك العاملين عند تأخرهم أو غيابهم عن العمل	17
					يهتم مديرك بردود فعل العاملين اتجاه قراراته	18
					يوفر مديرك الدعم للعاملين.	19
					يهتم مديرك بالإنتاج "العمل" على حساب العاملين.	20
					يركز مديرك على الأداء وليس على الأخطاء.	21
					يركز مديرك على المهام التي ترضي العاملين.	22
					نادرا ما يكون بنجاحي في عملي على حساب حياتي الشخصية	23
					هناك فرص مناسبة لأترقى بعملتي	24
					أقوم بأعمال أشعر بأنها ضرورية	25
					أحس أن عملي يلقي ما يستحقه من تقدير	26
					في مجال عملي أتعامل مع مجموعات عمل مختلفة	27
					نادرا ما أستقبل أوامر عملي من أكثر من جهة مسئولة	28
					يجب أن أفعل أشياء في عملي وفق رغباتي	29
					الأهداف الخاصة بوظيفتي واضحة ومحددة	30
					حدود سلطتي الوظيفية واضحة.	31
					اعرف جيدا الطريقة السليمة لأداء ما أنا مكلف به	32
					أفهم مدى مساهمة عملي في تحقيق أهداف المنظمة	33
					مسؤوليات وظيفتي واضحة	34

الملحق رقم (03): الاستبيان غي شكله النهائي

					أشعر أن التعليمات التي تنظم عملي تتسم بالوضوح	35
					لدي الصلاحيات الكافية التي تخولني للقيام بعملية بدقة	36
					نادرا ما أحتاج لوقت أكبر مما هو متاح لي لأداء عملي	37
					تعتبر الأعمال الموكلة إلي سهلة وبسيطة	38
					يمكنني تأجيل الأعمال الأقل أهمية إلى ما بعد الإجازات الرسمية	39
					نادرا ما تزداد أعباء عملي مع مرور الوقت	40
					أنا مسئول عن عدة واجبات مرتبطة ببعضها البعض	41
					وقت العمل كاف لأداء كل العمل المطلوب	42