



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



القسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: 2026/.....

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة جوان: 2026

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة موسومة بـ:

دور النمط القيادي في إدارة ضغوط العمل

دراسة حالة: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريعة (تبسة)

إشراف الأستاذ الدكتور:

أ.د. زرزور براهيم

من إعداد الطالب:

■ عبد المجيد بلغيث

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	جامعة الانتساب	الصفة
د. يحي درار	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة	رئيسا
أ.د. زرزور براهيم	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة	مشرفا ومقررا
أ.د. صالح محرز	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2026/2025



شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، حمدا يليق بجلال وجهه العظيم
أحمده على نعمه وأشكره على جزيل فضائله
وأصلي وأسلم على أشرف الأنبياء وخاتم المرسلين، نبينا وقدوتنا سيدنا محمد
وعلى آله وصحبه أجمعين.

لا يسعني بعد إتمام هذه الدراسة الا شكر الله تعالى الذي أعانني على اتمامها
وما كنت لأتمها لولا عونه وتوفيقه كما أتقدم بخالص الشكر والاحترام
والتقدير الى استاذي ومعلمي وملهمي وصاحب الفضل علي إلى من كان
قدوتي في خلقه وتواضعه وسماحته وطيبة قلبه براهيم زرزور اشكره
صبره ودعمه ووقوفه بجاني وقبوله بالإشراف فكان لي عظيم الشرف في
معرفته والتعامل معه.

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة
الموقرين مسبقا على منحي شرف مناقشتهم لي وتفضلهم باستقراء محتويات
هذا العمل وابداء ملاحظاتهم وتوجيهاتهم القيمة.

كما يسعدني ويشرفني أن أتقدم بالشكر والعرفان لجميع اساتذتي ولا
أنسى منهم أحدا على الاطلاق من مرحلة الابتدائي إلى الثانوي وإلى الجامعي
فجميعهم يبقوا في ذاكرتي علما ومكانة، دون أن أنسى بان اتوجه
بالشكر إلى كل عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريفة من

العامل البسيط الى المدير على احتضانهم لي طيلة فترة التربص.
وادين بالشكر أيضا إلى من لم يبخل عليا بالعطاء والدعاء إلى كل من بذل
معي جهدا ونصح لي قولا واخذ بيدي ووقف معي ولو بكلمة طيبة جزاهم
الله عني خير الجزاء.

سائل المولى العلي القدير أن ينفع بهذا العمل وأن يوفق الجميع لما يحبه
ويرضاه،

فان كنت قد اصببت بعض الشيء فذلك فضل الله يؤتيه من يشاء،
وان كنت غير ذلك فحسبي انني اجتهدت
والله الموفق وهو المستعان

الإهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام. وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين . «لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق محفوفًا بالتسهيلات. لكنني فعلتها، فالحمد لله الذي يسر البدايات وبلغنا النهايات بفضلته وكرمه.

أهدي هذا النجاح لنفسي أولا، ابتدأت بطموح وانتهت بنجاح ثم إلى كل من سعى معي لإتمام مسيرتي الدراسية، دمت لي سندا لا عمر له. بكل حب أهدي ثمرة نجاحي وتخرجي. إلى من أحمل اسمه بكل فخر، إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم، إلى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره، أطال الله في عمره، أبي الغالي إلى من علمتني الأخلاق قبل الحروف، إلى ملاكي في الحياة إلى الإحساس بالحب والحنان والإخلاص، إلى ابتسامة الحياة، إلى التي كان دعائها سر نجاحي، أمي الغالية إلى من كانوا ولا زالوا سندا لي في الحياة اخوتي الغاليين: علاء الدين، محمد اسامة، ليلى.

إلى جدتي أطال الله بعمرها

. إلى كل من عائلة بلغيث، فردا فردا، وإلى كل الأهل والأقارب. إلى أصحاب الفضل العظيم أصدقاء الرحلة والنجاح كل باسمه إلى من وقفوا بجاني كلما أوشكت أن أتعث. وأخيرا من قال أنا لها نالها، وإن أبت رغما عنها أتيت بها، ما كنت لأفعل لولا توفيق من الله.

عبد المجيد

فهرس

المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
	المقدمة العامة
ب	أولاً: إشكالية الدراسة
ب	ثانياً: التساؤلات الفرعية
ج	ثالثاً: فرضيات الدراسة
ج	رابعاً: أسباب اختيار الموضوع
د	خامساً: أهداف الدراسة
د	سادساً: أهمية الدراسة
د	سابعاً: حدود الدراسة
هـ	ثامناً: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة
هـ	تاسعاً: صعوبات الدراسة
هـ	عاشراً: هيكل الدراسة
	الفصل الأول المفاهيم النظرية والتطبيقية المتعلقة بأنماط القيادة وإدارة ضغوط العمل
02	تمهيد
03	المبحث الأول: المفاهيم النظرية المتعلقة بأنماط القيادة وإدارة ضغوط العمل
03	المطلب الأول: المفاهيم النظرية المتعلقة بأنماط القيادة
03	الفرع الأول: مفهوم القيادة ومكوناتها
03	أولاً: تطور مفهوم القيادة
05	ثانياً: تعريف القيادة وعلاقتها بالإدارة
07	ثالثاً: مكونات القيادة الإدارية
08	رابعاً: مراحل ممارسة السلطة القيادية
08	خامساً: المهارات القيادية
10	الفرع الثاني: أنماط القيادة أنواعها وخصائصها وابعادها
10	أولاً: تقسيمات الأنماط القيادية
12	ثانياً: خصائص الأنماط القيادية
13	ثالثاً: أبعاد الأنماط القيادية
15	المطلب الثاني: المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة ضغوط العمل
15	الفرع الأول: مفهوم ضغوطات العمل ومصادرها

15	أولاً: مفهوم ضغوطات العمل
16	ثانياً: مصادر ضغوطات العمل
18	ثالثاً: الآثار السلبية لضغوط العمل
19	الفرع الثاني: مفهوم وأساليب إدارة ضغوط العمل
19	أولاً: تعريف إدارة ضغوطات العمل
20	ثانياً: أساليب إدارة ضغوط العمل
21	المطلب الثالث: العلاقة بين الأنماط القيادية وإدارة ضغوط العمل
21	الفرع الأول: دور القائد في إدارة ضغوط العمل
22	الفرع الثاني: تأثير الأنماط القيادية في إدارة ضغوط العمل
22	أولاً: أثر النمط القيادي الأوتوقراطي في إدارة ضغوط العمل
23	ثانياً: أثر النمط القيادي الديمقراطي في إدارة ضغوط العمل
24	ثالثاً: أثر النمط القيادي التسيبي في إدارة ضغوط العمل
25	المبحث الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بأنماط القيادة وإدارة ضغوط العمل
25	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
25	الفرع الأول: دراسات سابقة تتعلق بأنماط القيادة
26	الفرع الثاني: دراسات سابقة تتعلق بضغوط العمل
27	المطلب الثاني: دراسات باللغة الأجنبية
27	الفرع الأول: دراسات اجنبية تتعلق بالأنماط القيادية
28	الفرع الثاني: دراسات اجنبية تتعلق بضغوط العمل
29	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
29	أولاً: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
29	ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
الفصل الثاني الجانب التطبيقي للدراسة	
31	تمهيد
32	المبحث الأول: تقديم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة (تبسة)
32	المطلب الأول: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة (تبسة)
32	أولاً: التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة (تبسة)
32	ثانياً: الخدمات التي تقدمها المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة (تبسة)
33	المطلب الثاني: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

33	أولاً: مجتمع الدراسة
33	ثانياً: أدوات الدراسة
33	ثالثاً: طبيعة الأسئلة
34	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
35	المطلب الأول: إجراءات الدراسة
35	أولاً: مجتمع وعينة الدراسة
35	ثانياً: نموذج الدراسة
36	المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات
36	أولاً: أدوات الدراسة
37	ثانياً اختيار المقياس
38	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة
39	أولاً: معامل الارتباط البسيط بيرسون (Pearson)
39	ثانياً: معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach alpha)
39	ثالثاً: التكرارات والنسب المئوية
39	رابعاً: المتوسط الحسابي
39	خامساً: الانحراف المعياري
40	سادساً: معامل التحديد (R^2)
40	سابعاً: تحليل الانحدار الخطي المتعدد
40	ثامناً: صدق وثبات أداة الدراسة
44	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
44	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة
44	أولاً: الجنس
46	ثانياً: الفئة العمرية
47	ثالثاً: المستوى التعليمي
48	رابعاً: الرتبة الوظيفية
49	خامساً: الخبرة المهنية
50	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
50	أولاً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة نحو متغير النمط القيادي في المؤسسة

56	ثانيا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول ضغوط العمل
59	المطلب الثالث: نتائج اختبار صحة الفرضيات
59	أولا: التوزيع الطبيعي
61	ثانيا: اختبار علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة الجزئية والمتغير التابع
62	ثالثا: اختبار افتراضات الانحدار الخطي المتعدد
64	رابعا: تحديد نموذج الدراسة
65	خامسا: تحليل وتفسير النتائج واختبار الفرضيات
68	اختبار الفرضية الفرعية الأولى
69	اختبار الفرضية الفرعية الثانية
69	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
70	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
71	اختبار الفرضية الرئيسية
72	سادسا: صياغة المعادلة النهائية
73	خلاصة الفصل
75	خاتمة
78	قائمة المصادر والمراجع
81	الملاحق

فہرس

الجداول

رقم الجدول	العنوان	رقم الصفحة
01	مقارنة خصائص الأنماط القيادية	13
02	تداول الاستبيان	35
03	درجات الاجابة	38
04	قيمة المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة لعينة الدراسة	38
05	يوضح الأساتذة المحكمين للاستبانة	41
06	الاتساق الداخلي بين فقرات وأبعاد النمط القيادي	41
07	اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	43
08	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	44
09	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	46
10	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	47
11	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية	48
12	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	49
13	تحليل آراء العينة حول النمط الديموقراطي	50
14	تحليل آراء العينة حول النمط الأوتوقراطي	52
15	تحليل آراء العينة حول النمط التسبيبي	53
16	تحليل آراء العينة حول النمط الديبلوماسي	55
17	تحليل آراء العينة نحو ضغوط العمل	57
18	اختبار التوزيع الطبيعي لضغوط العمل	59
19	مصفوفة الارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	61
20	تحليل التباين ANOVA	63
21	ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد	66
22	معاملات الانحدار الخطي المتعدد Coefficients	67

فهرس

الأشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
01	نموذج الدراسة	36
02	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	45
03	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	46
04	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	47
05	توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية	48
06	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	49
07	التوزيع الطبيعي لضغوط العمل	60
08	تجانس البواقي لمتغير ضغوط العمل	64

المقدمة

العامّة

تعد الإدارة الحديثة فناً وعلماً يركز في جوهره على العنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي لتحقيق الأهداف التنظيمية. وفي ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل المعاصرة، أصبحت المؤسسات، ولاسيما الحيوية منها كالمؤسسات الصحية، تواجه تحديات جسيمة تفرز ضغوطاً مهنية متعددة الأبعاد. ومن هنا، يبرز النمط القيادي كأحد أهم المتغيرات التنظيمية القادرة على احتواء هذه الضغوط أو مفاقتها؛ فالقائد هو المسؤول عن رسم ملامح بيئة العمل وتوجيه سلوك الأفراد.

إن طبيعة العمل في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية، تتسم بخصوصية عالية نظراً لاتصالها المباشر بخدمة المواطن والضغط المستمر الناتج عن نقص الموارد أو كثافة الطلب، مما يضع الموظفين تحت ضغوط عمل مستمرة. لذا، تبرز الحاجة الملحة لدراسة كيف يمكن لأنماط القيادة المختلفة (سواء كانت أوتوقراطية، أو ديمقراطية، أو تسيببية، أو دبلوماسية) أن تلعب دوراً محورياً في إدارة هذه الضغوط وتوجيهها بما يخدم مصلحة المؤسسة والعاملين فيها.

أولاً: إشكالية الدراسة

على الرغم من تعدد الأنماط القيادية وتطور نظرياتها، إلا أن الإشكالات يكمن في تحديد أي من الأنماط القيادية هو الأكثر فاعلية في بيئة المؤسسة، ومدى قدرة هذه الأنماط على إدارة واحتواء ضغوط العمل التي يعاني منها الموظفون بمختلف رتبهم. وبناء عليه يمكن بلورة إشكالية الدراسة في التساؤل الجوهري الآتي:

إلى أي مدى يساهم النمط القيادي السائد في المنظمة على إدارة ضغوط العمل لدى موظفيها عموماً؟ وفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشرية - ولاية تبسة على وجه الخصوص؟

ثانياً: التساؤلات الفرعية

يمكن تفكيك الإشكالية السابقة إلى التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما طبيعة النمط القيادي السائد في المؤسسة محل الدراسة (المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشرية - ولاية تبسة) من وجهة نظر أفراد العينة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؟
- هل توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي وإدارة ضغوط العمل التي يواجهها العاملون بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشرية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؟
- هل توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي وإدارة ضغوط العمل التي يواجهها العاملون بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشرية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؟

- هل توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين النمط القيادي التسبيبي وإدارة ضغوط العمل التي يواجهها العاملون بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشرية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؟
- هل توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين النمط القيادي الدبلوماسي وإدارة ضغوط العمل التي يواجهها العاملون بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشرية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

من أجل الإجابة عن إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية السابقة تم طرح الفرضيات الآتية:

I- الفرضية الرئيسية: تتمثل في:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي السائد (أوتوقراطي، ديمقراطي، تسبيبي، دبلوماسي) في إدارة ضغوط العمل لدى الموظفين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشرية - ولاية تبسة -.

II- الفرضيات الفرعية: يمكن صياغتها كما يلي:

1- "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الأوتوقراطي في إدارة ضغوط العمل التي يواجهها العاملون بالمؤسسة محل الدراسة.

2- "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الديمقراطي في إدارة ضغوط العمل التي يواجهها العاملون بالمؤسسة محل الدراسة.

3 - "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي التسبيبي (الفوضوي) في إدارة ضغوط العمل التي يواجهها العاملون بالمؤسسة محل الدراسة.

4 - "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الدبلوماسي في إدارة ضغوط العمل التي يواجهها العاملون بالمؤسسة محل الدراسة.

رابعا: أسباب اختيار موضوع الدراسة

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

✓ الاهتمام الشخصي بمجال إدارة الموارد البشرية والقيادة الإدارية، والسعي لتقديم مساهمة علمية متواضعة لمؤسسة عمومية تنتمي إلى البيئة المحلية.

✓ يعد موضوع ضغوط العمل أحد اهم مواضيع الساعة، والذي طرح نفسه في الآونة الأخيرة لماله من تأثير واضح على فاعلية المؤسسة وهو ما يتطلب باتخاذ جميع الممارسات اللازمة للتخفيف من حدة هذه الظاهرة

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

خامسا: أهداف الدراسة

من مسلمات البحث العلمي أن أية دراسة تبنى على أساس الوصول إلى أهداف واضحة ودقيقة وعلى ضوء دراستي فإنني أهدف إلى:

✓ تحديد النمط القيادي السائد في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشرعية من وجهة نظر الموظفين.

✓ تشخيص مستوى ضغوط العمل التي يواجهها العاملون في هذه المؤسسة.

✓ إبراز طبيعة العلاقة والأثر بين الأنماط القيادية (الأوتوقراطي، الديمقراطي، التسبيبي، والدبلوماسي) وبين القدرة على إدارة ضغوط العمل.

سادسا: أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من الاعتبارات التالية:

✓ رقد المكتبة الأكاديمية بدراسة تجمع بين متغيرين حيويين (القيادة وضغوط العمل) في بيئة مهنية حساسة مثل قطاع الصحة.

✓ معالجة موضوع جد حساس يمس كل موظف او عامل باعتباره مورد بشري موجود داخل المؤسسة ويتعرض للكثير من الضغوط التي تحول بينه وبين تحقيق أهدافه واهداف المؤسسة.

سابعا: حدود الدراسة

✓ الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على بحث دور الأنماط القيادية الأربعة (الأوتوقراطي، الديمقراطي، التسبيبي، والدبلوماسي) في إدارة ضغوط العمل.

✓ الحدود البشرية: تستهدف الدراسة جميع الموظفين (إداريين وطواقم طبية) بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشرعية ولاية تبسة؛

✓ الحدود المكانية: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة، ولاية تبسة.

✓ الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة في الفترة الممتدة بين (فيفري 2026) و(أفريل 2026).

ثامنا: منهج وأدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كونه المنهج الملائم لوصف الظاهرة كما هي في الواقع وتحليل العلاقات بين متغيراتها. كما اعتمدنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، واستخدام برنامج SPSS لمعالجة البيانات إحصائياً.

تاسعا: صعوبات الدراسة

إن أي جهد انساني عموما والبحث العلمي خصوصا لا يخلو من بعض الصعوبات التي يتلقاها فمن أهم الصعوبات التي واجهتني:

- ✓ قلة المراجع المتخصصة التي تربط "النمط الدبلوماسي" تحديداً بضغط العمل؛
- ✓ نقص الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الأنماط القيادية وضغوط العمل.
- ✓ صعوبة تفرغ الطاقم الطبي للإجابة بدقة بسبب ضغط العمل المستمر.

عاشرا: هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى:

- **الفصل الأول:** تناول الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى ماهية القيادة وأنماطها (الأوتوقراطي، الديمقراطي، التسبيبي، والدبلوماسي)، وفي المبحث الثاني إلى مفاهيم ضغوط العمل ومصادرها، وصولاً إلى العلاقة بين المتغيرين والدراسات السابقة.
- **الفصل الثاني:** خصص للدراسة الميدانية، حيث تم التطرق فيه الى تقديم المؤسسة محل الدراسة، ثم عرض وتحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات، وانتهاء بالاستنتاجات والتوصيات العامة.

الفصل الأول

المفاهيم النظرية

والتطبيقية

المتعلقة بأنماط القيادة

وإدارة ضغوط العمل

الفصل الأول: المفاهيم النظرية والتطبيقية المتعلقة بأنماط القيادة وإدارة ضغوط العمل

تعد القيادة الإدارية بمثابة المحرك الحيوي الذي يوجه السلوك التنظيمي نحو تحقيق التميز، فهي ليست مجرد ممارسة لسلطة رسمية، بل هي عملية تفاعلية معقدة تهدف إلى التأثير في الأفراد وحفزهم لتحويل الرؤى إلى واقع ملموس. وفي بيئة العمل المعاصرة التي تتسم بالتغير المتسارع وعدم اليقين، أصبح النمط القيادي الذي يتبناه المسير هو المحدد الأول للمناخ التنظيمي، حيث تنعكس آثار هذا النمط (سواء كان أوتوقراطياً، ديمقراطياً، تسييبياً، أو دبلوماسياً) بشكل مباشر على الصحة النفسية والمهنية للعاملين. ولتحقيق إحاطة شاملة بهذه الأبعاد، تم تقسيم هذا الفصل وفقاً للمسار المنهجي التالي:

■ المبحث الأول: يستعرض المفاهيم النظرية المتعلقة بأنماط القيادة وإدارة ضغوط العمل، مع التركيز

على تطور مفهوم القيادة والمهارات القيادية والأنماط الأربعة المستهدفة في الدراسة.

■ المبحث الثاني: يتناول الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية، مع إجراء مقارنة بينها وبين

الدراسة الحالية

الفصل الأول: المفاهيم النظرية والتطبيقية المتعلقة بأنماط القيادة وإدارة ضغوط العمل

المبحث الأول: المفاهيم النظرية المتعلقة بأنماط القيادة وإدارة ضغوط العمل

تعد العلاقة الارتباطية بين السلوك القيادي والبيئة النفسية والمهنية للموظفين من أكثر القضايا محورية في الفكر الإداري المعاصر؛ إذ لم تعد القيادة مجرد ممارسة لسلطة هرمية، بل أصبحت فناً لتوجيه الطاقات البشرية نحو الأهداف الاستراتيجية في ظل متغيرات وضغوط متسارعة.

المطلب الأول: المفاهيم النظرية المتعلقة بأنماط القيادة

تعد القيادة الإدارية الركيزة الأساسية التي يستند إليها النجاح التنظيمي، فهي المحرك الفاعل للموارد البشرية والموجه الرئيسي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وقد شهد الفكر الإداري تطوراً ملحوظاً في دراسة "النمط القيادي"، كونه لا يمثل مجرد سلوك فردي، بل هو منظومة متكاملة من التفاعلات والتأثيرات التي يمارسها القائد على مرؤوسيه في سبيل توجيه جهودهم وتطوير أدائهم.

الفرع الأول: مفهوم القيادة ومكوناتها

تعتبر القيادة ظاهرة اجتماعية وإدارية معقدة، لا تقتصر فقط على إصدار الأوامر، بل تمتد لتشمل القدرة على الإلهام والتوجيه.

أولاً: تطور مفهوم القيادة

بالرغم من أن الكثيرين لديهم فهم غريزي للقيادة، إلا أنه ثبت أن تعريف المصطلح يتسم بالتحدي للباحثين والممارسين على حد سواء. لقد مضى ما يقارب من القرن من الزمن منذ أن بدأ اهتمام الباحثين الأكاديميين بالقيادة ومازال تعريفها في عملية تطور مستمرة ولقد أثرت عوامل متعددة على تعريفات القيادة، منها ما له علاقة بالشئون العالمية والسياسية، ومنها ما هو مرتبط بالحقل المعرفي ذاته الذي يهتم بدراسة القيادة، حيث يمكن التطرق إلى تطور المفهوم من خلال الآتي¹:

1- ثلاثينيات القرن العشرين: التركيز على السمات والتفاعل:

- بدأ التركيز على سمات القائد الشخصية؛
- ظهرت رؤية جديدة تعتبر القيادة تفاعلاً بين سمات القائد وسمات أعضاء المجموعة، وليست مجرد سيطرة مطلقة؛
- التأكيد على أن التأثير متبادل؛ فالقائد يؤثر في المجموعة، والمجموعة تؤثر في القائد أيضاً.

¹ عبد الملك طلال، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 32.

الفصل الأول: المفاهيم النظرية والتطبيقية المتعلقة بأنماط القيادة وإدارة ضغوط العمل

2- أربعينيات القرن العشرين: مدخل الجماعة

- برز "مدخل الجماعة"، حيث عرفت القيادة بأنها سلوك الفرد أثناء توجيه نشاط الجماعة.
- تم التمييز بوضوح بين القيادة بالإقناع وبين القيادة القائمة على الإكراه.

3- خمسينيات القرن العشرين: سادت خلال هذه الفترة ثلاثة تعريفات أساسية:

- نظرية الجماعة: القيادة هي ما يفعله القائد فعلياً داخل إطار الجماعة؛
- العلاقات والأهداف : القيادة علاقة تهدف لتحقيق غايات مشتركة بناء على سلوك القائد؛
- الفاعلية: تعريف القيادة من خلال القدرة على التأثير في سلوكيات الجماعة بشكل عام.

4- ستينيات القرن العشرين: القيادة كأفعال وسلوك، حيث أنه:

رغم الاضطرابات العالمية، اتفق العلماء على أن القيادة هي سلوك يؤثر في الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة، ووصفت القيادة بأنها "أفعال" يقوم بها أشخاص للتأثير في آخرين نحو توجه معين¹.

5- سبعينيات القرن العشرين: مدخل السلوك التنظيمي، حيث:

تم الانتقال إلى مفهوم السلوك التنظيمي؛ حيث أصبحت القيادة هي المبادرة والمحافظة على الجماعات أو المنظمات لتحقيق أهدافها؛ كما برز تعريف "بيرنز"، الذي وصف القيادة بأنها عملية "تبادلية" لتعبئة الموارد (اقتصادية، سياسية)، لتحقيق دوافع وقيم معينة في ظل حالة من التنافس أو الصراع.

6- ثمانينيات القرن العشرين: عصر "التأثير" والتحول، حيث شهدت هذه الفترة زخماً أكاديمياً كبيراً، وبرزت خلالها ثلاثة مفاهيم جوهرية:

- تنفيذ رغبة القائد: استمرار النظرة التقليدية التي ترى القيادة كوسيلة لجعل الأتباع ينفذون ما يريده القائد؛

- التأثير (المفهوم المركزي): أصبحت كلمة "التأثير" هي الأكثر استخداماً، مع تشديد العلماء على أن القيادة هي تأثير غير قسري (أي لا تعتمد على الإكراه)، لتمييزها عن الإدارة التقليدية؛

- القيادة التحويلية: من أهم التحولات في هذا العقد؛ حيث اعتبرت القيادة عملية تحويلية تحدث عندما يتفاعل القائد والأتباع بطريقة ترفع كلاهما الآخر إلى مستويات أعلى من الدافعية والأخلاق.

¹ بيتر ج نورث هاوس، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 33.

الفصل الأول: المفاهيم النظرية والتطبيقية المتعلقة بأنماط القيادة وإدارة ضغوط العمل

7- القرن الواحد والعشرون: تعقد المفهوم، حيث وصل علماء القيادة في هذا العصر إلى عدة استنتاجات واقعية:

- استحالة التعريف الموحد: بعد عقود من البحث، اتضح أنه لا يمكن الاتفاق على تعريف واحد شامل للقيادة يرضي الجميع؛
- الجدل المستمر : ما زال النقاش قائماً حول ما إذا كانت القيادة والإدارة عملية واحدة أم مختلفتين، وحول ما إذا كانت القيادة تعتمد على السمات، المهارات، أم العلاقات؛
- تعدد الدلالات: القيادة اليوم تحمل دلالات مختلفة باختلاف الأجيال، والثقافات، والتأثيرات العالمية المتنامية.

ثانياً: تعريف القيادة وعلاقتها بالإدارة

1- تعريف القيادة: يمكن تقديم مجموعة من التعاريف للقيادة كالآتي¹:

- يعرفها ليتزر (J. Litterer) : « بأنها ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة».
- ويعرفها «باس (B. Bass) : « بأنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب.
- ويعرفها «جوليمبا وسكي» (R. Golembiewsky) : (بأنها القدرة القوية للتأثير في الناس في النواحي المرغوبة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن صياغة التعريف الآتي:

المهمة التي يقوم بها فرد لديه مجموعة من الصفات تؤهله للقيام بدور متميز بين المجموعة التي يكون فيها، كما يكون قادراً على تغيير سلوك تلك المجموعة من الأفراد وبوجههم إلى تحقيق الأهداف المطلوبة منه².

2- علاقة القياد بالإدارة

تتجلى العلاقة بين القيادة والإدارة كعلاقة تكاملية عضوية لا غنى لأحدهما عن الآخر؛ فبينما تمثل الإدارة الهيكل التنظيمي الذي يضمن الاستقرار والنمو من خلال التخطيط والرقابة وتوظيف الموارد بكفاءة،

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1 (الإصدار الثامن)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص89-90.

² سليم إلياس (إشراف)، الموسوعة الإدارية الشاملة: القادة والمدراء، إعداد: مروان أسعد رمضان وآخرون، ط1، مركز الشرق الأوسط الثقافي، بيروت، ص 33.

الفصل الأول: المفاهيم النظرية والتطبيقية المتعلقة بأنماط القيادة وإدارة ضغوط العمل

تعد القيادة هي الروح المحركة لهذا الهيكل والقلب النابض الذي يبيت الحماس والإلهام في العنصر البشري. وبالرغم من تباين وجهات النظر حول كونهما كياناً واحداً أو وظيفتين منفصلتين، إلا أن الواقع المؤسسي يثبت أن الإدارة بلا قيادة تتحول إلى بيروقراطية جامدة، والقيادة بلا إدارة قد تنتهي إلى فوضى غير منظمة؛ لذا فإن النجاح الحقيقي يتحقق حين تتصهر الرؤية القيادية الاستراتيجية مع الآليات الإدارية التنفيذية لتوجيه الجهود البشرية نحو تحقيق الأهداف المشتركة بأعلى قدر من الفاعلية¹.

أ- **الجانب التنظيمي:** ويبرز هذا الجانب من خلال كون الإدارة عملية تنظيم للجهود المشتركة للأفراد. ولئن كانت الإدارة تجمع بين صفات العلم والفن، فإن دور القيادة في هذا الجانب التنظيمي لا يقتصر على إصدار المدير أو القائد للأوامر، بل يتمثل الدور الأساسي المهم للمدير أو القائد بتنظيم نشاطات العاملين وجهودهم داخل التنظيم، وفي ربط أقسام التنظيم الإداري بالعاملين فيها، وبالأهداف التي يسعى لتحقيقها، وبإيجاد التنسيق الكامل بين جهود أولئك العاملين.

ب- **الجانب الاجتماعي:** ويتجلى هذا الجانب من كون التنظيم الإداري، على اختلاف صوره وأشكاله يضم مجموعة من الأفراد يقومون بنشاطات جماعية لتحقيق أهداف مشتركة، ومحور نشاطات الإدارة هي التنظيمات الإنسانية على اختلاف أشكالها. ولذا فإن القيادة الإدارية بوصفها ظاهرة اجتماعية في الجماعات المنظمة وأداة فعالة للتنظيم لدورها الفعال في تنسيق جهود العاملين فيه، تعتبر أداة أكثر ضرورة في التنظيمات الإدارية، على اختلاف حجمها وطبيعتها وأهدافها.

ت- **الجانب الإنساني:** ويتمثل هذا الجانب انطلاقاً من كون التنظيم الإداري تنظيمًا إنسانياً يمثل العنصر الإنساني فيه المكانة الأولى بين مختلف العوامل الأخرى التي تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة، ولذلك اتجه علماء الإدارة إلى التركيز على العنصر الإنساني في الإدارة وعلى القيادة الإدارية لكونها تتولى توجيه هذا العنصر وجعله أكثر فاعلية، ويتضح دور القيادة الإدارية في هذا الجانب الإنساني من خلال دور القائد الإداري في إقامة العلاقات الإنسانية بينه وبين مرؤوسيه ولشراكتهم في مناقشة ما يمس شؤونهم والاستماع لآرائهم وهو ما يسمى بالإدارة المشتركة².

ولذلك يمكن التأكيد بأن «الإدارة والقيادة متلازمان لا يمكن لأي منهما أن تعمل بفاعلية دون الأخرى، إذ أن القيادة تصبح هدفاً، والإدارة تبقى الوسيلة. فالقيادة تحدد الاتجاه والأهداف والإستراتيجية، وتشحذ الهمم وتلهب المشاعر وتدفع العاملين من أجل إحداث تغييرات مثيرة ومفيدة، بينما تعمل الإدارة

¹ محمد العامري، "القيادة: تعريفها، أهميتها وعناصرها"، موقع مهارات النجاح، منشور بتاريخ 2025/01/20

² محمد العامري، "القيادة: تعريفها، أهميتها وعناصرها"، مرجع سابق.

الفصل الأول: المفاهيم النظرية والتطبيقية المتعلقة بأنماط القيادة وإدارة ضغوط العمل

كوسيلة من خلال الأساليب التخطيطية والتنظيمية والرقابية من أجل تحقيق هذا التوجه المطلوب وبطريقة متزنة بالضبط والربط، والإدارة تعمل على تنفيذها مما يؤكد أن كليهما مكمل للآخر.

ثالثاً: مكونات القيادة الإدارية

تعد القيادة الإدارية منظومة متكاملة لا تقوم إلا بتوافر عناصر جوهرية تمنح القائد القدرة على التأثير في المرؤوسين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. وتنقسم هذه المكونات إلى محورين أساسيين: السلطة والمسؤولية.

السلطة

هي الحق المكتسب أو القدرة التي تتيح للقائد إعطاء الأوامر والتوجيهات، وتستمد هذه السلطة شرعيتها وتأثيرها من ثلاثة أبعاد رئيسية¹

أ- البعد الوظيفي أو الاجتماعي: هي سلطة نابعة من "المركز الوظيفي" والقوة الرسمية التي تمنحها المنظمة للمدير. وتعتمد الإدارة التقليدية هنا على الأوامر الفوقية، بينما تعتمد الإدارة الرائدة على المشاورة وتفويض الأدوار. وتتحدد ممارسة هذه السلطة من خلال الإجابة على: (ماذا يجب عمله؟ متى وكيف يتم التنفيذ؟).

ب- البعد المعرفي (سلطة الخبرة والمعرفة): تسمى "سلطة الحكيم" أو "الخبير"، حيث يخضع الآخرون للقائد طواعية نظراً لتفوقه المعرفي وخبرته الميدانية. هي سلطة تفرض نفسها تلقائياً؛ فالعالم العارف يفرض هيئته بعلمه وتجاربه.

ت- بعد القوة الشخصية (الكاريزما): تتمثل في الخصال الذاتية والنفوذ الشخصي الذي يتمتع به القائد. على الرغم من أن البعض يرى المال أو القدرة على الدفع وسيلة للتأثير، إلا أن قوة الشخصية هي التي تخلق استجابة طوعية وقناعة دائمة لدى الأفراد.

المسؤولية (Responsibility)

يطلق عليها "سلطة حمل الراية"، وهي الالتزام الأخلاقي والمهني بنتائج القرارات والأعمال، وتتميز بالآتي:

أ- مبدأ الالتزام: تعني أن يتحمل القائد كل ما يترتب على قراراته من فوائد أو أضرار.

¹ جمال دلدول، "القيادة الإدارية المفهوم والمكونات"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة الجزائر 2، المجلد 4، العدد 1، جوان 2016، ص 252-253.

الفصل الأول: المفاهيم النظرية والتطبيقية المتعلقة بأنماط القيادة وإدارة ضغوط العمل

ب- ثنائية النتيجة: الالتزام بالمسؤولية يؤدي إلى نتيجتين:

- نتيجة إيجابية: التقدير والتكريم والتحفيز عند النجاح.
- نتيجة سلبية: التعرض للعقاب أو اللوم في حال الإخفاق أو التقصير.

ت- التفويض والتمكين: إن نجاح القيادة يكمن في "شرعية التفويض"، أي قدرة القائد على توزيع الأدوار والمسؤوليات مع بقاء الالتزام النهائي بتحقيق الأهداف قائماً.

رابعاً: مراحل ممارسة السلطة القيادية

يمارس القائد سلطته من خلال دورة إدارية منظمة تشمل:

- أ- مرحلة التفكير والتخطيط: رسم المسارات وتحديد الأهداف.
- ب- مرحلة إعطاء الأوامر: توجيه الطاقات نحو التنفيذ.
- ت- مرحلة تعيين الوظائف: وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- ث- مرحلة المراقبة والتحفيز: متابعة الأداء وتقديم الحوافز لضمان استمرارية الإنجاز.

خامساً: المهارات القيادية

تعتبر المهارات القيادية الركيزة الأساسية التي تقوم عليها نجاحات المؤسسات وتطور المجتمعات. فالقيادة ليست مجرد منصب رسمي أو سلطة ممنوحة، بل هي عملية تأثير ديناميكية تهدف إلى توجيه الأفراد ولهامهم لتحقيق أهداف مشتركة بكفاءة وفعالية¹.

أ- المهارات الذاتية

🌟 **السمات الجسمية:** تتمحور *السمات الجسمية* للقائد حول امتلاكه طاقة بدنية وعصبية فائقة وقدرة عالية على التحمل، وهي متطلبات حتمية تفرضها طبيعة العمل القيادي الشاق الذي يتطلب جهداً مركزاً ومواجهة مستمرة للأزمات والمواقف الطارئة. ولا تقتصر كفاءة القائد على مجرد امتلاك هذه الحيوية، بل تمتد لتشمل قدرته على *إدارة هذه الطاقة* واستثمارها بحكمة لتجنب الإجهاد والملل، خاصة في ظل ضغوط الإدارة الحديثة والتطورات التقنية المتسارعة. وتؤكد الدراسات الميدانية أن التمتع باحتياطي طاقة جسمية أعلى من المعتاد هو سمة مشتركة بين كبار المديرين الناجحين، حيث تمكنهم هذه القوة البدنية من بث النشاط في نفوس مرؤوسيهם والحفاظ على اندفاعهم نحو الإنجاز مهما بلغت درجة الجهد المبذول.

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 319.

الفصل الأول: المفاهيم النظرية والتطبيقية المتعلقة بأنماط القيادة وإدارة ضغوط العمل

✚ **القدرات العقلية:** تعرف القدرات العقلية بأنها مجموعة الاستعدادات الفكرية والذهنية التي يمتلكها الفرد، ويأتي الذكاء كأبرز هذه القدرات وأكثرها تأثيراً في نجاح القادة؛ حيث أثبتت الدراسات وجود علاقة وثيقة بين سمة الذكاء والقدرة على القيادة الفعالة، خاصة من خلال ميزتين أساسيتين هما: الخيال (Imagination) الذي يمنح القائد سرعة البديهة والقدرة على حل المشكلات وإدراك التفاصيل، وروح المرح (Sense of Humor) التي تكسر حواجز التزمّت وتوطد العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين.

✚ **ضبط النفس:** تعد سمة ضبط النفس من أبرز مقومات القائد الناجح، وهي تعني القدرة على التحكم في الحساسية المفرطة والانفعالات التي قد تعيق القدرات الجسدية والنفسية؛ فالقائد الفعال هو من يمتلك زمام نفسه قبل إدارة الآخرين، حيث يعمل هدوؤه في أوقات الأزمات كعدوى إيجابية تمنح مرؤوسيه الطمأنينة والثبات.¹

ب-المهارات الفنية

✚ **القدرة على تحمل المسؤولية:** ركيزة أساسية للقيادة، وهي التزام معنوي يجعل القائد مسؤولاً أمام نفسه عن تحقيق أهدافه أو الإحجام عنها. وترتبط هذه السمة ارتباطاً وثيقاً بالثقة بالنفس والطموح، حيث يتجلى القائد المسؤول في قدرته على اتخاذ القرارات التنفيذية وتحمل تبعاتها دون تهرب،

✚ **الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه:** وهو ما يمنح القائد القدرة على إقناع مرؤوسيه وتحفيزهم للبدل والتضحية، شريطة أن يقترن هذا الإيمان بالعمل الجاد والشغف الذاتي الذي يدفع نحو الإنجاز المتميز.

✚ **الفهم العميق والشامل للأمور (Thoroughness):** تعد من السمات الجوهرية للقائد الناجح؛ إذ تقتضي أن يكون ملماً بالمعارف الإنسانية، وذات ثقافة واسعة تمنحه نظرة شاملة لما يدور حوله، مما يجعله يصنف كشخصية "عامة" في مقابل الشخصية "المتخصصة". ووفقاً لرؤية "ديموك"، فإن الوصول إلى أعلى المستويات القيادية يتطلب من المدير النزوع نحو التعميم، وامتلاك الرغبة في تبني الأفكار الجديدة، والشجاعة في مواجهة المواقف الصعبة. ومع ذلك، فإن هذه الإحاطة لا تعني بالضرورة التخصص الدقيق في كل العلوم، بل تقتضي معرفة المبادئ والفوائد العامة لمجالات مثل الإدارة، والقانون، والسياسة، والإحصاء.

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 320.

الفصل الأول: المفاهيم النظرية والتطبيقية المتعلقة بأنماط القيادة وإدارة ضغوط العمل

ت-المهارات الذهنية

✚ **المهارة السياسية:** تبرز كعنصر حاسم يتحدد وفقاً لنظام الحكم، حيث يؤدي القائد غالباً دوراً مزدوجاً يجمع بين الطابع الإداري والسياسي، وتزداد الحاجة للمهارة السياسية كلما ارتقى في السلم الإداري؛ ليكون قادراً على معالجة المشاكل الإدارية في إطار السياسة العامة للدولة، وبما لا يتعارض مع الأهداف التي تضعها السلطات العليا¹.

✚ **المهارة الإدارية:** تتمثل المهارة الإدارية للقائد في قدرته الفائقة على توجيه نشاطه بما يضمن تحقيق أهداف التنظيم وإشباع حاجات المرؤوسين، وتتجلى هذه المهارة في كفاءة التخطيط، والتوزيع العادل للعمل، وتطوير قدرات الأفراد ووضعهم في الوظائف المناسبة. كما تبرز متطلبات هذه المهارة في القدرة على اختيار أساليب ترفع الكفاءة الإنتاجية عبر تبسيط الإجراءات، والتنسيق بين الإدارات، وتقليل حدة المركزية. ويرتبط نجاح القائد ارتباطاً وثيقاً بمهارة الاتصال (Ability of Communication) التي تمنحه القدرة على نقل وجهات نظره بوضوح وشرح الأهداف بفعالية، مستنداً في ذلك إلى خبرته السابقة التي تكسب توجيهاته ثقلاً ومنطقية لدى مرؤوسيه.

الفرع الثاني: أنماط القيادة أنواعها وخصائصها وابعادها

أولاً: تقسيمات الأنماط القيادية

يمثل النمط القيادي المحصلة النهائية للسلوكيات والممارسات التي يراها الآخرون في القائد، فهو يتجاوز مجرد السمات الشخصية أو الإجراءات الإدارية التنظيمية ليكون بمنزلة 'الطريقة' الحيوية التي يمارس بها تأثيره على مرؤوسيه. وباعتبار النمط هو الانطباع الذي يتركه الفرد في محيطه، فإن النمط القيادي يتشكل من خلال دمج الصفات الذاتية بأساليب التعامل الميداني، وتوجيهها جميعاً نحو تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة؛ مما يجعله تعبيراً سلوكياً يربط بين كفاءة القائد وتفاعل الفريق للوصول إلى الغايات².

وسوف نتناول مجموعة من الأنماط وهي:

✓ نمط القيادة الاوتوقراطية.

✓ نمط القيادة الديمقراطية.

✓ نمط القيادة التسبيبي.

✓ نمط القيادة الدبلوماسية.

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 335.

² د. أحمد فاروق أبو غبن د. أيمن حسن الديراوي، القيادة الإدارية، ط1، ديسمبر 2021 م، غزة، القدس، برلين، ص 52.

الفصل الأول: المفاهيم النظرية والتطبيقية المتعلقة بأنماط القيادة وإدارة ضغوط العمل

1- نمط القيادة الاوتوقراطية: نمط يركز على مركزية السلطة المطلقة والتفرد بصناعة القرار، حيث يستند القائد إلى صلاحياته الرسمية لممارسة الحزم وتحديد الواجبات بدقة دون إشراك المرؤوسين. ورغم أنه يتميز بالفاعلية والوضوح والموضوعية في تحقيق الأهداف، مما يجعله ناجحاً في إدارة الأزمات والمراحل التأسيسية، إلا أنه يظل أقرب إلى "الرئاسة" منه إلى "القيادة" لاعتماده على الامتثال القسري وتجاهل البعد الإنساني. ومع مرور الوقت، يتحول هذا النمط إلى عبء تنظيمي يؤدي إلى تآكل الروح المعنوية، وانتشار التذمر، وتوقف العمل بمجرد غياب الرقابة، مما يجعله أسلوباً فعالاً في المدى القصير ومداراً للضعف والارتباك على المدى الطويل.

2- نمط القيادة الديمقراطية: تقوم على فلسفة المشاركة والتعاون وتبادل الآراء، حيث يؤمن القائد بقدرات مرؤوسيه ويحرص على إشراكهم الفعال في صنع القرار ورسم السياسات، مما يحول دوره من السلطة التوجيهية إلى الدور التنظيمي والتنسيقي. ويتميز هذا النمط بخلق بيئة عمل قوامها الاحترام المتبادل والولاء الاختياري، حيث يضيف القائد إلى قوته قوة الجماعة ككل، محققاً بذلك إشباعاً للحاجات الإنسانية والمهنية لجميع الأطراف. ورغم ما يحققه هذا الأسلوب من تفاعل إيجابي، إلا أنه يواجه تحديات تتعلق بالبطء في اتخاذ القرارات نتيجة كثرة المشاورات، كما يتطلب من المرؤوسين درجة عالية من الوعي والنضج لضمان ممارسة الديمقراطية بأسلوب سليم يحقق النتائج المرجوة¹.

3- نمط القيادة التسببي: يعتمد على منح الأفراد حرية كاملة في اتخاذ القرارات، سواء كان ذلك رغبةً من القائد في كسب الود، أو نتيجة لضعفه الإداري وعدم مبالاته، مما يجعله النمط الأقل إنتاجية ودافعية على الإطلاق فإن القيادة التسببية تؤدي إلى ضياع الوقت وتفشي السخط بين الأفراد؛ مما يؤكد أن غياب التوجيه الفعال يفكك وحدة الجماعة ويفقدها القدرة على الإنجاز المنظم.

4- نمط القيادة الدبلوماسية: هو الذي يجمع بين صفات القائد الشورى في مظهره، وصفات القائد التسلطي في جوهره، فهو لبق في التعامل مع مرؤوسيه، ويعتمد في اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل. ويتسم هذا النمط بمرونة في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل ويعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي اتخاذ القرارات تعد وسيلة غير عملية، بل وغير مجدية، فهو يحاول إيجاد الأساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه دون أن يشركهم فعالاً فهو يقود مرؤوسيه بشورية متسلطة.

¹ د. أحمد فاروق أبو غبن د، أيمن حسن الديراوي، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 53 55.

ثانياً: خصائص الأنماط القيادية

1- النمط الأوتوقراطي: يتمحور هذا النمط حول "الأنا" القيادية والسيطرة الكاملة، ومن أبرز خصائصه:

- مركزية السلطة: التفرد المطلق باتخاذ القرارات ورسم السياسات دون استشارة أحد.
- الاتصال النازل: تنساب المعلومات من القائد إلى المرؤوسين في شكل أوامر واجبة التنفيذ.
- التحفيز المادي: الاعتماد على مبدأ "الثواب والعقاب" والتخويف لضمان الامتثال.
- إهمال البعد الإنساني: التركيز الكامل على الإنجاز والمهام وتجاهل مشاعر أو آراء العاملين¹.

2- النمط الديمقراطي: يقوم على مبدأ "نحن" والعمل بروح الفريق، وخصائصه تشمل:

- المشاركة الفعالة: إشراك المرؤوسين في صنع القرار والتخطيط، مما يرفع من مستوى ولائهم.
 - الاتصال ذو الاتجاهين: تشجيع الحوار المتبادل وتدفق المعلومات من الأسفل إلى الأعلى وبالعكس.
 - الاحترام المتبادل: بناء علاقات قائمة على الثقة والتقدير المتبادل بين القائد وفريقه.
 - التفويض: منح المرؤوسين صلاحيات تتناسب مع مسؤولياتهم لتنمية مهاراتهم القيادية.
- 3- النمط التسيبي: يتميز هذا النمط بغياب التوجيه الفعلي، ومن أهم سماته:

- الحرية المطلقة: ترك الحبل على الغالب للمرؤوسين لاتخاذ القرارات كما يرونها مناسبة.
- سلبية القائد: غياب دور القائد في التوجيه أو الرقابة، وغالباً ما يكون ناتجاً عن عدم مبالاة أو ضعف كفاءة.

➤ تشتت الجهود: ضياع الوقت وغياب التنسيق بين أفراد المجموعة لعدم وجود مرجعية واضحة.

➤ انخفاض الدافعية: شعور الأفراد بالتيه لعدم وجود أهداف محددة أو معايير واضحة للتقييم.

4- النمط الدبلوماسي: هو نمط "الذكاء الاجتماعي" المغلف بالسلطة، وخصائصه هي:

- ازدواجية الأداء: مظهر خارجي شوري وودود، يقابله جوهر أوتوقراطي متمسك بالقرار النهائي.
- اللباقة والمناورة: استخدام فن الإقناع والاتصالات الشخصية لتمرير قرارات القائد بمرونة.
- المشاركة الصورية: إيهام المرؤوسين بأن آرائهم محل اهتمام، في حين أن القرار قد اتخذ مسبقاً.
- المرونة الظاهرية: القدرة العالية على امتصاص غضب المرؤوسين وحل النزاعات بطرق تضمن استمرار العمل دون تنازل عن السلطة².

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 159/155.

² نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 159.

الفصل الأول: المفاهيم النظرية والتطبيقية المتعلقة بأنماط القيادة وإدارة ضغوط العمل

جدول مقارنة خصائص الأنماط القيادية

وجه المقارنة	النمط الأوتوقراطي	النمط الديمقراطي	النمط التسبيبي	النمط الدبلوماسي
مصدر القرار	القائد وحده	المشاركة الجماعية	الأفراد بشكل عشوائي	القائد (بمظهر تشاوري)
أسلوب التواصل	أوامر صارمة	حوار متبادل	غائب أو ضعيف	لباقة واتصال شخصي
العلاقة مع الفريق	تحكم وتخويف	احترام وتقدير	لامبالاة وضعف	إقناع ومناورة ودية
الإنتاجية	عالية مؤقتاً	مستدامة وذات جودة	منخفضة جداً	فعالة ومنظمة
المشاركة	معدومة	حقيقية وفعالة	مطلقة وفوضوية	صورية (وهمية)

الجدول رقم (01): مقارنة خصائص الأنماط القيادية¹

ثالثاً: أبعاد الأنماط القيادية

1- النمط الأوتوقراطي: على الرغم من الانتقادات الموجهة للنمط الأوتوقراطي في الأدبيات الإدارية الكلاسيكية، إلا أن الدراسات الميدانية أثبتت وجود سياقات محددة تمنح هذا الأسلوب فاعلية تشغيلية وتنظيمية، ويمكن حصر المزايا الوظيفية لهذا النمط في النقاط الجوهرية التالية²:

➤ **سرعة الاستجابة:** قدرة القائد على اتخاذ قرارات حاسمة وفورية دون الحاجة إلى القنوات الاستشارية التي قد تستهلك وقتاً حرجاً.

➤ **إعادة الضبط التنظيمي:** قدرة القائد الحازم على احتواء حالات الفوضى والاضطراب العام، حيث يميل المرؤوسون في ظروف عدم اليقين إلى الانقياد لنمط القيادة القوية لتعزيز شعورهم بالأمان المهني.

➤ **التشدد والسيطرة:** يميل القائد إلى فرض رقابة صارمة وشديدة على سير العمل وعلى سلوك الموظفين لضمان تنفيذ التعليمات بحذافيرها.

2- النمط الديمقراطي: يستمد نمط القيادة الديمقراطية فاعليته من مرتكزات جوهرية تقوم على المشاركة وتفويض السلطة وتوطيد العلاقات الإنسانية، وقد أثبتت الدراسات الميدانية (مثل دراسات جامعة ميتشجان،

¹ ماهر محمد صالح، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص 80.

² نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 164/166.

الفصل الأول: المفاهيم النظرية والتطبيقية المتعلقة بأنماط القيادة وإدارة ضغوط العمل

وبامجارتل، وبرلسون وستاينر) أن تهيئة المناخ الديمقراطي داخل المنظمة يؤدي إلى سلسلة من النتائج الإيجابية التي يمكن تصنيفها وفق النقاط التالية¹:

✚ **التركيز على المهام الاستراتيجية:** يتفرغ هؤلاء القادة لإنجاز المهام القيادية ذات المهارات العالية، وتجنب الانغماس في الجزئيات والتفاصيل البسيطة.

✚ **التوجه نحو المرؤوسين:** من خلال الاهتمام بمصالحهم، وتفهم أوضاعهم، والتقليل من استخدام أسلوب العقاب عند ارتكاب الأخطاء، مما يعزز من ولاء العاملين وانتمائهم

✚ **التدريب والتمكين:** الاستثمار في تدريب المرؤوسين على الأعمال الجديدة، ودعم ترقيتهم، وتزويدهم بالمعلومات الصحيحة حول وضع التنظيم وتغييراته المحتملة.

✚ **حرية التنفيذ:** منح المرؤوسين الذين أثبتوا كفاءتهم حرية كافية في أداء المهام بالطريقة التي تضمن تحقيق الأهداف، مما ينمي فيهم روح المبادرة.

✚ **تطابق الأهداف:** يؤدي المناخ الديمقراطي إلى إحساس المرؤوسين بأن أهدافهم الشخصية تتوحد مع أهداف المنظمة، مما يزيد من تأييدهم لسياساتها والعمل بروح الفريق.

3- النمط التيسيري: على الرغم من الانتقادات التي قد توجه لأسلوب القيادة الحرة، إلا أن الممارسة العملية أثبتت نجاحته في تحقيق نتائج مرضية ضمن بيئات عمل محددة².

✚ **القدرة على التكيف:** مهارة القائد في مواءمة أسلوبه مع طبيعة المرؤوسين، مما يخلق بيئة عمل محفزة لبذل أقصى جهد.

✚ **تعزيز الدافعية الذاتية:** عندما يلمس المرؤوسون ثقة القائد في قدراتهم من خلال منحهم الحرية، ينشأ لديهم دافع معنوي قوي لإثبات جدارتهم والحفاظ على هذه الثقة، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء.

✚ **تحمل المسؤولية:** يركز هذا الأسلوب على ثقة الموظف في نفسه وإقدامه على تحمل تبعات قراراته، وهو ما لا يتوافر في الأفراد الذين يفضلون تجنب المسؤولية.

✚ **التفويض المرحلي:** البدء بمنح الموظف الجديد قدراً محدداً من السلطة، ثم زيادتها تدريجياً بناءً على ما يثبته من صواب الحكم وكفاءة الأداء، مما يساهم في إكساب صغار الموظفين خبرات عملية في مواجهة المشكلات وإيجاد الحلول الملائمة.

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 244/242.

² نواف كنعان، مرجع سابق، 259/257.

الفصل الأول: المفاهيم النظرية والتطبيقية المتعلقة بأنماط القيادة وإدارة ضغوط العمل

4- النمط الدبلوماسي: يعد النمط الدبلوماسي أداة استراتيجية في إدارة العلاقات المؤسسية والدولية، حيث يتجاوز كونه مجرد أسلوب تواصل ليصبح منهجاً لإدارة المصالح وتحقيق الأهداف بأقل قدر من الاحتكاك. وتتمثل أبرز مزاياه فيما يلي¹:

✚ **التفويض المرحلي:** البدء بمنح الموظف الجديد قدراً محدداً من السلطة، ثم زيادتها تدريجياً بناءً على ما يثبتته من صواب الحكم وكفاءة الأداء، مما يساهم في إكساب صغار الموظفين خبرات عملية في مواجهة المشكلات وإيجاد الحلول الملائمة.

✚ **خفض حدة النزاعات واحتواء الأزمات:** يعمل هذا النمط كمتنص للصدمات في البيئات المشحونة؛ إذ يعتمد على استبدال العبارات الصدامية بلغة هادئة تركز على المشكلات لا الأشخاص.

✚ **تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفاعلية (القوة الناعمة):** يسمح النمط الدبلوماسي بتحقيق المكاسب من خلال الإقناع بدلاً من الإكراه. إن القدرة على صياغة المطالب في قالب من المصالح المشتركة تزيد من فرص قبولها، لضمان ديمومة النتائج المحققة.

المطلب الثاني: المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة ضغوط العمل

الفرع الأول: مفهوم ضغوطات العمل ومصادرها

تعد ظاهرة ضغوط العمل من أبرز التحديات التي تواجه الإدارة الحديثة، نظراً لارتباطها المباشر بالصحة النفسية والمهنية للموارد البشرية، وتأثيرها المحوري على مستوى الأداء التنظيمي. وتنشأ هذه الضغوط كمحصلة للتفاعل المستمر بين الفرد وبيئته الوظيفية، وما تفرضه هذه الأخيرة من متطلبات تفوق أحياناً القدرات والمهارات المتاحة.

أولاً: مفهوم ضغوطات العمل

لقد اتسمت تعريفات الضغوطات بالتعدد فمنها ما يعتبرها خاصية أو حدث أو موقف في البيئة، والتي يترتب عنها نتائج سلبية غير مرغوبة، ومنها ما يشير إلى الضغوطات إلى أنها استجابة جزئية لبعض المثيرات وهي أحداث خارجية قد يترتب عنها تهديدات أو نتائج ضارة للفرد.

¹ د. صبحي ناظم التباع، "صفات ومزايا الدبلوماسي المعاصر"، مجلة الكاردينيا الإلكترونية، منشور بتاريخ 19 يونيو 2020، متاح على الرابط: [<https://www.algardenia.com/maqalat/44866-2020-06-19-09-09>، html، 57]، (تاريخ الزيارة: 8 مايو 2026)،

الفصل الأول: المفاهيم النظرية والتطبيقية المتعلقة بأنماط القيادة وإدارة ضغوط العمل

- 1- عرف كل من بيير ونيومان ضغط العمل بأنه: "حالة تظهر من خلال تفاعل الفرد ووظيفته، وتؤدي لإحداث تغييرات داخلية تجعله ينحرف عن مساره الطبيعي"¹.
- 2- عرف ران دولف ضغط العمل بأنه "بعض ظروف العمل بتفاعلها مع خصائص العامل الشخصية تسبب اختلافاً في الاتزان البدني والنفسي للفرد"².

ثانياً: مصادر ضغوطات العمل

يمكن تصنيف مصادر ضغوط العمل إل ثلاثة أنواع:

أ- المصادر المتعلقة بالفرد:

- 1- **أحداث الحياة:** ما يمر به الإنسان من أحداث ومراحل نمو وتجارب يعتبر عاملاً مؤثراً على قدرته في مواجهة الضغوط. من أبرز الأحداث التي تؤثر بشكل مباشر على الفرد تشمل فقد أحد الأحباء، مشكلات في العمل، خسائر مالية أو حتى التعرض لحوادث مثل حوادث السيارات أو تجاوز أحد القوانين. إلى جانب ذلك، الأمراض الجسدية أو النفسية تضاف إلى قائمة العوامل التي تسبب ضغطاً متزايداً على الإنسان، مما يترك أثراً كبيراً في حياته العملية والنفسية³.

- 2- **خصائص الفرد:** تتمثل خصائص الفرد في الإدراك، نمط الشخصية، الاعتقاد في القدرة على تقرير المصير، العوامل الديمغرافية مثل: السن النوع الحالة الاجتماعية، المؤهل سنوات الخبرة، نوع الوظيفة.

ب- المصادر المتعلقة بالمنظمة:

- 1- **عدم وجود معايير موضوعية في التعيين:** يلاحظ أنه لا توجد معايير موضوعية في التعيين وخاصة بالنسبة لعقود الوافدين، حيث يتم التعيين دون النظر لعامل الخبرة أو المؤهل الأعلى، فنجد أن بعض الأفراد يتم تعديل أوضاعهم الوظيفية، بينما البعض الآخر من زملائهم الذين يقومون بنفس العمل لا يتم تعديل أوضاعهم بالرغم أنهم لا يقلون خبرة عن زملائهم الذين تم تعديل أوضاعهم وربما يتفوقون عليهم من حيث الخبرة أو المؤهلات الأعلى مما يسبب نوعاً من الضغوط، ويؤدي إلى هجرة الكفاءات للعمل.

¹ محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، مصر الإسكندرية، الطبعة الأولى 2007، ص 308.

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات، دار وائل للنشر، عمان، طبعة ثانية، 2005، ص 116.

³ محمد عبد القادر علام، ضغوط العمل، مجلة الدراسات الأمنية، أكاديمية ناصر العسكرية العليا، مصر، العدد 1، ديسمبر 2009، ص 66.

الفصل الأول: المفاهيم النظرية والتطبيقية المتعلقة بأنماط القيادة وإدارة ضغوط العمل

2- بيئة العمل المادية: تتمثل البيئة المادية للعمل من حيث درجة الحرارة والضوضاء، وترتيب الأثاث والأجهزة، والإضاءة، والتهوية وغيرها، وذكر عبد الرحمن توفيق (1998) أن جودة بيئة العمل لا تختلف كثيرا عن جودة البيئة المنزلية، إلا أن قدرتنا على التحكم بالأولى تكون محدودة أكثر بالمقارنة مع الثانية . فعلى سبيل المثال، يمكن أن يكون مكان العمل مزعجا بسبب الضوضاء، أو غير نظيف، أو مكتظاً، أو شديد الحرارة، أو بارداً للغاية، أو حتى جافاً جداً .جميع هذه العوامل تؤثر بشكل مباشر على قدرتنا في إنجاز المهام المطلوبة بكفاءة

ج- المصادر المتعلقة بالظروف البيئية

تتمثل الظروف البيئية في التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية.

1- التغيرات الاقتصادية: تشمل متغيرات البيئة الاقتصادية افتراضات وتوقعات بشأن حجم الطلب المتوقع التضخم والانكماش، وأسعار الفائدة، ويؤدي عدم الاستقرار إلى خلق حالة من عدم التأكد بحياة الأفراد مما يسبب لهم ضغوطاً.¹

2- التغيرات الاجتماعية: تتمثل الظروف الاجتماعية في التغيرات التي تحدث في هيكل السكان، واتجاهات التعليم ومعدلاته، وما يخلقه من فرص للعمل، اتجاهات ومعدلات الهجرة تزايد معدل البطالة والذي يمثل ضغوطاً على الأسر.

3- التغيرات الثقافية: هي افتراضات وتوقعات بشأن قيم وتوجهات وأذواق العملاء باعتبارها مؤثرة على حجم الطلب أو تصميم المنتج، وبشأن المؤثرات الإعلامية على اتجاهات العملاء، سلوكياتهم الشرائية والغذائية، وتعرض المجتمعات للغزو الثقافي خارجي يمثل ضغوطاً على الأفراد منها يتعلق بغزو فكري، أو ما يتعلق بتغيير أنماط الحياة السائدة.

4- التغيرات التكنولوجية: التغيرات التكنولوجية ليس فقط جزءاً من حياتنا التنظيمية، بل أصبحت متداخلة كجزء من حياتنا اليومية فنظام الاتصالات في البنوك والمتاجر أصبحت تعتمد أساساً على التغيرات السريعة في التكنولوجيا، واحتمال على قبول الأفراد لهذه التكنولوجيا والتسهيلات المقدمة بواسطتها، فالتغيير يخلق الضغوط، كما أن دعم التنظيم لدخول تكنولوجيا جديدة في بيئة العمل قد يؤدي ذلك إلى تزايد مستويات الضغوط على الأفراد.

¹ حمد عبد القادر علام، ضغط العمل، مرجع سابق، ص، 68-72.

الفصل الأول: المفاهيم النظرية والتطبيقية المتعلقة بأنماط القيادة وإدارة ضغوط العمل

ثالثاً: الآثار السلبية لضغوط العمل

الإحساس بتزايد الضغوط يترتب عليه بعض الآثار السلبية الضارة، ويمكن تقسيم الآثار على مستوى الفرد والمنظمة كالتالي:

أ- على مستوى الفرد: وتنقسم إلى:

➤ **الآثار الفيزيولوجية:** إن لاستمرار الضغط على الفرد لمدة زمنية معينة يؤدي إلى ارتفاع الضغط لديه، وزيادة الضغط بدوره يترتب عليه تدهور في الصحة، وقد كشفت العديد من الدراسات أن هناك علاقة قوية بين ضغط العمل والاضطرابات الفيزيولوجية، كما أوضحت نتائج البحوث الطبية أن أكثر من 50% من الأمراض التي يواجهها الفرد يرتبط أصلاً بالضغوط التي يتعرض لها خلال حياته المهنية، وتتمثل أهم الأمراض التي تتركها ضغوط العمل في أمراض القلب، وسكر الدم، والصداع النصفي، وآلام الظهر، وارتفاع ضغط الدم، وقرحة المعدة وغيرها من الأمراض العضوية الأخرى التي يطلق عليها أمراض التكيف لأنها لا تنشأ عن طريق العدوى¹.

➤ **الآثار الاجتماعية:** تؤدي ضغوط العمل الحادة إلى كثير من الآثار الاجتماعية السلبية منها الشعور بالاغتراب في مجال العمل الذي ينتمي إليه الفرد، فعلى الرغم من وجود الشخص في العمل لكنه لا يشعر بالانتماء إليه، وإنما يتحول إلى إنسان غريب عنه، ويؤدي العمل المطلوب منه بدون رغبة، وفي مواقف أخرى دون مستوى الكفاءة أو الفعالية المطلوبة. ومن الآثار الاجتماعية التي تتركها ضغوط العمل على علاقات الفرد الأسرية كالتأثير السلبي في العلاقات العائلية، والعجز عن مواجهة المشكلات المترتبة عن ضغوط العمل، فيبدأ بإسقاطها في المنزل بشكل غضب أو إصدار أوامر صعبة أو فرض سيطرة، الأمر الذي يؤثر في العلاقة الزوجية أو الأطفال.

➤ **الآثار النفسية:** يرى علماء النفس أن الضغوط المهنية المتزايدة تعد محركاً أساسياً لسلسلة من الاعتلالات النفسية والسلوكية لدى الموظفين؛ حيث تؤدي المستويات المرتفعة من الإجهاد إلى الوقوع في فخ الإحباط والقلق المزمن، مع تنامي مشاعر الدونية والملل الوظيفي. ولا تقتصر هذه الآثار على الجانب الوجداني فحسب، بل تمتد لتعطيل القدرات الذهنية، مما يسبب تشتتاً في التركيز وعجزاً عن اتخاذ القرارات الصائبة، وهو ما يولد حالة من عدم الرضا العام. وفي نهاية المطاف،

¹ فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005، ص ص 310/312.

الفصل الأول: المفاهيم النظرية والتطبيقية المتعلقة بأنماط القيادة وإدارة ضغوط العمل

تتحول هذه الأزمات الفردية إلى عبء إداري جسيم يربك استقرار المنظمات ويضاعف من تحديات القيادة والإدارة¹.

ب- على مستوى المنظمة

إن استمرار الضغوط قد يترتب عليه العديد من الآثار السلبية التنظيمية ومن أهمها:

- تدني الإنتاج وانخفاض الجودة.
- زيادة التكاليف المالية والبشرية وتكلفة التأخر عن العمل.
- الغياب والتوقف عن العمل والتأخر المتكرر.
- ارتفاع معدل الشكاوى والتظلمات من قبل العاملين.
- عدم اتخاذ القرارات المناسبة من قبل المستويات الإدارية.
- سوء العلاقة بين العاملين داخل المنظمة.
- انعدام الاتصال بين العاملين والإدارة بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات.
- الشعور بالفشل لعدم تحقيق الأهداف من قبل العاملين.
- الوقوع في حوادث صناعية نتيجة عدم التركيز على العمل.

الفرع الثاني: مفهوم وأساليب إدارة ضغوط العمل

أولاً: تعريف إدارة ضغوطات العمل

يشير سيمونز وزملائه إلى أن الموارد المتاحة للفرد لمواجهة المواقف الضاغطة تعد من العوامل التي قد تساعد في الحد من الاضطرابات الناجمة عنها.

عرفها "سيلبرجر" بأنها: «عملية وظيفتها خفض المنبه الذي يدركه الفرد على أنه مهدد له».

يقصد بمفهوم إدارة ضغوط العمل تلك الأساليب التي يستخدمها الفرد أو المنظمات للتخفيف من حدة الضغوط الواقعة على كليهما، كذلك يقص بإدارة ضغوط العمل من ناحية الفرد تلك الجهود الصريحة التي يقوم بها لكي يسيطر على أو يحد من أو يدير أو يتحمل مسببات الضغوط التي تفوق طاقاته الشخصية، أما من ناحية المنظمة فتتمثل في مجموعة القرارات التي تتخذها الإدارة للسيطرة على مسببات الضغوط والتخفيف من آثارها الضارة على كل من الأفراد والمنظمة².

¹ فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص 310.

² ركن شريفة، العيفاوي فريدة، "إدارة ضغوط العمل: منهجيات وتطبيقات داخل المؤسسات"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات، المجلد 12، العدد 01، جانفي 2025، ص 109.

الفصل الأول: المفاهيم النظرية والتطبيقية المتعلقة بأنماط القيادة وإدارة ضغوط العمل

ثانياً: أساليب إدارة ضغوط العمل

إن التعامل ومعالجة ضغوط العمل، ومواجهتها على مستوى الفرد والمؤسسة تتم من خلال الطرق الاستراتيجية التالية:

الاستراتيجية الفردية: بمجرد تحديد ردود الافعال غير الصحية التي لدى العامل خاصة التي تسبب له الضغط المهني غير الخاضع للسيطرة فقد تبدأ بتحسين مهارات التعامل مع الضغوط وتشمل تقنيات التعامل ومواجهة الضغوط العديدة ما يلي¹:

- التحضير ابتعد عن الضغط النفسي عن طريق التجهيز للاجتماعات أو الرحلات والسفر وتنظيم وقتك بطريقة أفضل ووضع أهداف واقعية لكل من المهام الكبيرة والصغيرة.
- تواصل مع الآخرين وقم بإنشاء روابط معهم أو جدد لها وقد تؤدي إحاطتك بعائلتك أو أصحاب أو زملاء العمل أو رجال الدين والعلماء إلى وجود تأثير إيجابي على صحتك العقلية وقدرتك على التكيف مع الضغط المهني كما تساعدك الأعمال التطوعية في منطقتك أو مؤسستك على التنفيس.
- ممارسة الهوايات والرياضة وذلك بالانخراط في النشاطات الرياضية والثقافية الممتعة فقد يؤدي هذا إلى شعورك بالهدوء والاسترخاء كتجريب القراءة أو الزراعة أو الحرف اليدوية
- الاسترخاء وقد يساعد النشاط البدني والتأمل واليوغا ووسائل الاسترخاء الأخرى في التعامل مع الضغوط فلا تهم وسيلة الاسترخاء التي تختارها بل ما يبهم هو إعادة تركيز.
- الحصول على النوم الكاف تؤثر قلة النوم على الجهاز العصبي المناعي وعلى قدرة العامل على الحكم على الأمور واتخاذ القرارات مما يجعله أكثر عرضة للانفجار بسبب بعض المحفزات البسيطة فأغلبية الأشخاص يحتاجون للنوم من سبع إلى ثماني ساعات يومياً للمحافظة على الصحة الجسدية والنفسية.

الاستراتيجيات التنظيمية:

تتبنى المؤسسات المعاصرة حزمة من الاستراتيجيات الوقائية والعلاجية للسيطرة على الضغوط التنظيمية.

- **التنشئة التنظيمية:** غرس ثقافة المؤسسة لدى الموظفين منذ لحظة التعيين لضمان التكيف السريع.

¹ نوال شاين وبسمة خميسي، "طرق واستراتيجيات إدارة الضغوط المهنية في بيئة العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين"، مجلة التمكين الاجتماعي، جامعة عمار ثلجي الأغواط، المجلد 06، العدد 02، جوان 2024، ص 220.

الفصل الأول: المفاهيم النظرية والتطبيقية المتعلقة بأنماط القيادة وإدارة ضغوط العمل

- **تحديد الأدوار:** توضيح المهام المطلوبة من الفرد بما يتناسب مع قدراته ومهاراته، مما يقلل من غموض الدور أو صراعه.
- **التصميم الوظيفي:** مراجعة محتوى الوظيفة، ودرجة تعقيد المهام، ومستوى المسؤوليات لضمان عدم إقبال كاهل الموظف.
- **تحسين بيئة العمل:** توفير الظروف المادية الملائمة (إضاءة، تهوية، تدابير سلامة) للوقاية من حوادث العمل والإجهاد البدني.
- **الإشراف الفعال:** تبني أسلوب إنساني يقوم على المودة، العدالة، وتحسين الظروف المعنوية للأفراد.
- **إدارة الصراعات:** التدخل المبكر لحل النزاعات في بيئة العمل قبل أن تتحول إلى مصادر ضغط مزمنة¹.

المطلب الثالث: العلاقة بين الأنماط القيادية وإدارة ضغوط العمل

الفرع الأول: دور القائد في إدارة ضغوط العمل

- أ- تسهيل عملية وضع الفريق لأهدافه، وإيضاح الحدود المناسبة للأهداف المشتركة، وتفسيرها عن طريق إجابة أسئلة الأعضاء ومشاركتهم في وضع تلك الأهداف.
- ب- تشجيع أفراد الفريق جميعاً - وخاصة غير النشطين - للمشاركة في جميع أعمال الفريق في ظل المحافظة على احترام الذات وتنمية الثقة، وتقدير وجهات النظر المختلفة والاستماع لها، والتأكد من عدم إظهار أي سلوك يدل على إهمال ما يدور في النقاش، والاعتراف بكافة الآراء المطروحة، ولبدء التفهم لكافة الأفكار والبناء عليها (إن أمكن) بشكل إبداعي لأن في ذلك كله احتواء لأعضاء الفريق وإشعار لهم بأهميتهم.
- ت- استخدام أساليب العمل الجماعي والمواجهة البناءة، وذلك في التفكير وحل المشكلات وترتيب الأولويات، والبحث عن الاهتمامات والحلول المشتركة، خاصة أن الحلول الجماعية أكبر في قيمتها ودرجة صحتها من الحلول الفردية. كما يقوم القائد بالمواجهة البناءة عند التعامل مع بعض الأعضاء من ذوي الرغبات الجامحة دون تحيز.
- ث- احترام الآخرين وقبولهم على ما هم عليه، إذا أنه لا يتوقع نجاح الفريق ما لم يكن هناك احترام متبادل وقبول للآخرين دون شروط مسبقة، فليس من الضروري أن يكون هناك اتفاق تام بين القائد

¹ نوال شاين وبسمة خميسي، " طرق واستراتيجيات إدارة الضغوط المهنية في بيئة العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين"، مرجع سابق، 221-222.

الفصل الأول: المفاهيم النظرية والتطبيقية المتعلقة بأنماط القيادة وإدارة ضغوط العمل

وأعضاء الفريق للعمل مع بعضهم البعض، ولكن يكفي أن يكون لديهم استعداد لقبول الآخرين والعمل معهم دون الحكم عليهم، أو تقييم معتقداتهم أو سلوكهم.

ج- الاهتمام الحقيقي من قبل القائد بأعضاء الفريق والاستماع إليهم بعناية، وذلك تحقيقاً للرابطة الوجدانية بين أعضاء الفريق، خاصة أن الاستماع والاهتمام المقرونان بالمحبة يخلقان تعاوناً بين الأعضاء، وتوافقاً بين آرائهم، مما يعطي فرصة لهذا السلوك أن يشيع بين كافة أعضاء الفريق.

ح- الانفتاح القائم على المصارحة والاعتراف والتغذية العكسية الموجهة لتنمية الثقة المتبادلة بين الأشخاص، وذلك لأن الانفتاح والثقة تساعدان في الكشف عن حقيقة المشاعر والمعتقدات والقيم والتطلعات. وبالتالي تقلل من التوتر والقلق الذي ينشأ عن محاولة إخفاء المشاعر والأفكار والدوافع الخفية.¹

الفرع الثاني: تأثير الأنماط القيادية في إدارة ضغوط العمل

أولاً: أثر النمط القيادي الأوتوقراطي في إدارة ضغوط العمل

يعد النمط القيادي الأوتوقراطي (التسلطي) من أكثر الأنماط التي تساهم في تصاعد حدة الضغوط المهنية داخل المؤسسات، حيث تنعكس فلسفته القائمة على المركزية المطلقة والرقابة اللصيقة على البيئة التنظيمية من خلال الآثار الآتية²:

1- الآثار النفسية والسلوكية على المورد البشري:

تصاعد معدلات التوتر والقلق التنظيمي: يركز هذا النمط على استخدام "سلطة الجزاء" وأسلوب التحفيز السلبي (التهديد والعقاب)، مما يضع المرؤوسين تحت ضغط نفسي مستمر خشية الوقوع في الخطأ، ويؤدي ذلك بالتبعية إلى حالة من عدم الارتياح النفسي وفقدان الاستقرار العاطفي داخل بيئة العمل.

انخفاض الروح المعنوية والدافعية: يؤدي إهمال الجوانب الإنسانية والتركيز المفرط على الأداء الفني إلى تدني الروح المعنوية للأفراد. وبما أن الدافعية في هذا النمط هي دافعية "خارجية" مرتبطة بوجود القائد ورقابته، فإنها تنهار بمجرد غيابه، مما يعكس ضعف الارتباط الوجداني بالعمل.

¹ فارس النفيعي، دور القائد في نجاح فريق العمل، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، منشور 2010/04/18، شوهذ 2026/04/18.

² بوتيقار هاجر وزايد مراد، "أثر الأنماط القيادية على دافعية الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد ج، العدد 10 (جوان 2017)، ص ص، 254-256.

الفصل الأول: المفاهيم النظرية والتطبيقية المتعلقة بأنماط القيادة وإدارة ضغوط العمل

2- الآثار التنظيمية والبيئية:

✚ ظهور التفاعلات غير الرسمية المعارضة: نتيجة للضغط الممارس من قبل القيادة المركزية، تظهر جماعات ضغط غير رسمية بين العاملين كوسيلة دفاعية لتفريغ التوتر، وهو ما قد يؤدي إلى خلق صراعات داخلية تعيق تحقيق أهداف المنظمة بصورة انسيابية.

✚ تدهور المناخ التنظيمي: ينعكس هذا النمط سلباً على اتجاهات الأفراد نحو المنظمة، حيث تتحول بيئة العمل إلى بيئة طاردة للكفاءات، يسودها التوجس بدل الثقة، مما يعظم من عبء الضغوط المهنية ويحول دون الإبداع أو المبادرة.

ثانياً: أثر النمط القيادي الديمقراطي في إدارة ضغوط العمل

يعمل النمط القيادي الديمقراطي كآلية وقائية وعلاجية لضغوط العمل، حيث يساهم في تحويل البيئة التنظيمية إلى بيئة داعمة ومنفتحة، وتتجلى آثاره في إدارة الضغوط من خلال الآثار التالية:

1- تعزيز الدافعية الذاتية والرضا الوظيفي¹:

✚ التحول من الضبط الخارجي إلى الالتزام الداخلي: يشير النص إلى أن الفرد في ظل هذا النمط يؤدي عمله بمحض إرادته وليس نتيجة ضغوط خارجية أو رقابة قسرية. هذا التحرر من "سلطة التهديد" يقلل من مستويات القلق والتوتر المرتبط بالأداء.

✚ إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية: يركز هذا النمط على "نظرية Y" التي تفترض رغبة الفرد في العمل وتحمل المسؤولية، مما يؤدي إلى إشباع حاجة الموظف للتقدير وتحقيق الذات، وهي عوامل تعمل كمصدات نفسية ضد الاحتراق الوظيفي.

2- المناخ التنظيمي والمشاركة في القرار:

✚ تخفيف حدة الصراع التنظيمي: من خلال الاهتمام بآراء التابعين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، تنتقل الفجوة بين الإدارة والعاملين، مما يقلل من حدة التوتر الناجم عن القرارات الفوقية المفاجئة.

✚ تنمية روح الابتكار والطاقة الإيجابية: يساهم القائد الديمقراطي في تفجير طاقات الأفراد وتنمية قدراتهم الابتكارية، مما يحول ضغط العمل من "عبء ثقيل" إلى "تحدي مهني" محفز، وهو ما يعزز مرونة الأفراد في مواجهة الأزمات.

¹ بوتيقار هاجر وزايد مراد، "أثر الأنماط القيادية على دافعية الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية"، مرجع

الفصل الأول: المفاهيم النظرية والتطبيقية المتعلقة بأنماط القيادة وإدارة ضغوط العمل

3- استدامة الأداء واستقرار البيئة المهنية:

✚ ثبات الأداء في غياب الرقابة: أن مستوى الأداء في النمط الديمقراطي لا يتأثر بوجود القائد أو غيابه، مما يشير إلى بيئة عمل مستقرة نفسياً وتنظيمياً، بعيدة عن ضغوط الملاحقة المستمرة.

✚ التركيز على العلاقات الإنسانية كركيزة أداء: إن قيام العلاقة على الثقة المتبادلة بدلاً من التوجس يؤدي إلى خلق شبكة دعم اجتماعي داخل المؤسسة، وهي من أهم الأدوات المعتمدة في الإدارة الحديثة للتخفيف من حدة الضغوط المهنية.

ثالثاً: أثر النمط القيادي التسببي في إدارة ضغوط العمل

يصنف النمط الحر ضمن الأنماط القيادية التي تتبنى استراتيجية "الترك"، حيث يمارس القائد الحد الأدنى من المساندة والتوجيه، وبالرغم من الحرية التي يمنحها هذا النمط إلا أن انعكاساته على إدارة ضغوط العمل تبدو سلبية في أغلبها، وذلك وفقاً للآثار الآتية¹:

1- تنامي ضغوط "غموض الدور" والفوضى التنظيمية: يؤدي انكفاء القائد عن ممارسة مهامه الأساسية في التخطيط والتنسيق وتوضيح الأهداف إلى خلق بيئة عمل تتسم بالفوضى وتضارب الآراء. هذا الغياب للبوصلية القيادية يضع المرؤوسين في مواجهة مباشرة مع "غموض المهام"، وهو أحد أقوى مسببات الضغوط المهنية، حيث يجد الموظف نفسه محملاً بمسؤوليات كاملة دون غطاء توجيهي أو دعم إداري واضح.

2- تصاعد مستويات القلق والتوتر النفسي: أن هذا الأسلوب يساهم في سيادة القلق والتوتر بدرجة كبيرة في محيط العمل. فالحرية المطلقة في ظل غياب الرقابة الفعالة والمساندة النفسية تؤدي إلى شعور الأفراد بـ "التفكك الداخلي" وعدم الاستقرار، مما يحول بيئة العمل إلى مصدر لاستنزاف الطاقة النفسية بدلاً من أن تكون بيئة محفزة للإنجاز.

3- اتساع فجوة التهرب من المسؤولية وضياع الجهود: في ظل انخفاض الرقابة وتلاشي سلطة القائد، تبرز ظاهرة التهرب من المسؤولية، مما يؤدي إلى تشتت الجهود الجماعية وضياع الوقت. هذا الترهل التنظيمي يضاعف من ضغوط العمل على الأفراد الملتزمين الذين يجدون أنفسهم مضطرين لسد الثغرات الناجمة عن غياب النظام، مما يعزز لديهم الشعور بالاحتراق الوظيفي.

¹ بوتيقار هاجر وزايد مراد، "أثر الأنماط القيادية على دافعية الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية"، مرجع سابق، ص 258.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بأنماط القيادة وإدارة ضغوط العمل

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

الفرع الأول: دراسات سابقة تتعلق بأنماط القيادة

01- دراسة تونسي امحمد كانت بعنوان: أنماط القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية مطبقة

على عمال مؤسسة " لوراس بلاتير" بأولاد جلال - بسكرة- 2016

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة لوراس بلاتير بأولاد جلال ولاية - بسكرة - حيث تكون مجتمع الدراسة من (50) عامل تم تطبيق طريقة المسح الشامل عليهم ولتحقيق أهداف الدراسة أستخدم الاستبيان كأداة رئيسية في جمع المعلومات وتم التحقق من خصائصه السيكمترية (الصدق والثبات) واستخدم معامل التجزئة النصفية وسبيرمان براون للتصحيح عن طريق الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) بحيث توصلت نتائج الدراسة إلى:

- النمط الديمقراطي هو النمط القيادي السائد في المؤسسة محل الدراسة.
- عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر (الفوضوي) والالتزام التنظيمي.
- وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط الدكتاتوري والالتزام التنظيمي.
- وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والالتزام التنظيمي.

02- دراسة كيدر عمار بعنوان: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية"، سونلغاز فرع الأغواط، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم

التجارية البويرة الجزائر، 2015

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

للتعرف على رأي العاملين حول النمط القيادي المتبع، وقد توصلت الدراسة إلى:

- أن النمط السائد في مديرية التوزيع سونلغاز بالأغواط هو النمط الديمقراطي؛

الفصل الأول: المفاهيم النظرية والتطبيقية المتعلقة بأنماط القيادة وإدارة ضغوط العمل

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

الفرع الثاني: دراسات سابقة تتعلق بضغوط العمل

01- دراسة بركات يسمينة بعنوان: اثر ضغوط العمل على الالتزام التنظيمي مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة 2020

تناولت هذه الدراسة إلى إثر ضغوط العمل على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر وبالضبط في مصلحة الاستعجالات بسكرة. وهدفت إلى معرفة مستوى ضغوط العمل وكذا الالتزام التنظيمي، ومعرفة أثر أبعاد ضغوط العمل المتمثلة في عبء العمل، صعوبة العمل، غموض الدور الظروف المادية العمل على الالتزام التنظيمي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة خاصة لجمع البيانات، وقد وزعت على عينة من الموارد البشرية في مصلحة الاستعجالات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة والتي قدرت بـ (120) عاملا، ولقد تم استرجاع (47) استبانة صالحة للتحليل ليتم تحليلها بواسطة برنامج SPSS وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل بأبعادها الأربعة (عبء الدور، صعوبة العمل، غموض الدور، الظروف المادية للعمل) على الالتزام التنظيمي.

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

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز اثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط المهنية للمرأة العاملة، كما امتدت الدراسة لتشمل إبراز آثار انخفاض آثار الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة اعتمادا على الرضا الوظيفي والولاء في المؤسسة بالإضافة إلى معرفة الخلفية النظرية لكل من القيادة والضغط الوظيفي للمرأة العاملة ومحاولة إسقاطها على أرض الواقع بهدف الكشف عن مدى التطابق بين ما تم

الفصل الأول: المفاهيم النظرية والتطبيقية المتعلقة بأنماط القيادة وإدارة ضغوط العمل

التطرق اليه في الجانب النظري وبين الواقع العملي للمؤسسة محل الدراسة واعتمدت الباحثة على دراستها على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وكذا البحث العلمي و التقني حول المناطق الجافة - بسكرة و 747 موظفة من الكليات الستة (6) بجامعة محمد خيضر بسكرة تم اختيارها على أساس الحصر الشامل، أما عن أدوات الدراسة فقد استخدمت الباحثة الاستمارة والمقابلة ومن بين النتائج التي توصلت إليها الباحثة:

- يوجد أثر الممارسات القيادية الإستراتيجية في التخفيف من غموض الدور، صراع الدور، عبء الدور، السقف ضغوط العمل الزوجاجي، التمييز في التكوين الى المرأة العاملة بجامعة محمد خيضر - بسكرة وبمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة
- يوجد أثر لانخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة بجامعة محمد خيضر بسكرة وبمركز البحث العلمي للمناطق الجافة على الرضا الوظيفي والولاء والميزة التنافسية للجامعة والمركز .

المطلب الثاني: دراسات باللغة الأجنبية

الفرع الأول: دراسات اجنبية تتعلق بأنماط القيادة

دراسة بعنوان Ainas Eltarhuni¹ , Anees Alhudiri² , Agila Almanfi^{3*}

THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLES ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOURS AMONG EMPLOYEES WORKING AT HOSPITAL

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أنماط القيادة وسلوك المواطن التنظيمية. اعتمدت هذه الدراسة تصميمًا مقطعيًا ارتباطيًا. جمعت البيانات من موظفين في مستشفى للأطفال. وزعت 55 مجموعة من استبيانات المسح، ولم يستكمل منها سوى 39 استبيانًا. بلغت نسبة الاستجابة 70.9%. استخدم تحليل التباين (ANOVA) ومعامل الارتباط (بيرسون) والانحدار الخطي المتعدد للتحليل. تم استخدام ثلاثة أنواع من أنماط القيادة (الاستبدادية والديمقراطية وغير الاستبدادية) في المستشفى المستهدف، في حين كان نمط القيادة السائد هو القيادة الديمقراطية متبوعة بنمط القيادة الاستبدادية وغير الاستبدادية. كما أظهرت النتيجة أن جميع أبعاد سلوك المواطن التنظيمية كانت إيجابية.

دراسة بعنوان:

Lee Young Kwan & Cheon Deok Hee

A Study on the Leadership Style and the Organizational Performance in Korea and USA- 2016

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح سبل لتحسين القدرة التنافسية العالمية للفنادق الكورية الفاخرة، وذلك بالاستناد إلى نموذج عملية تطوير القيادة الفندقية في الولايات المتحدة. قام الباحثان بإجراء استطلاعاً لآراء الخبراء من قادة الفنادق في كوريا والولايات المتحدة، واستكشفا الاختلافات بين تصوراتهم للقيادة العاطفية والقيادة الخادمة، وسبل تحسين الأداء التنظيمي. كما أجريا دراسة كمية شملت موظفي الفنادق الكورية الفاخرة للتحقق من تأثير أساليب القيادة العاطفية والخادمة على الرضا الوظيفي، والسلوك الابتكاري، والتوجه نحو العملاء. تشير النتائج إلى أنه لتحسين الرضا الوظيفي، ينبغي التركيز على احترام القيم ودعم النمو في ظل القيادة الخادمة، وأن السلوك الابتكاري يشجع من خلال احترام القيم وتكوين مجتمع داعم في ظل هذه القيادة. ولتعزيز التوجه نحو العملاء، ينبغي التركيز أيضاً على احترام القيم ودعم النمو. وأخيراً، يسهم الرضا الوظيفي والسلوك الابتكاري إسهاماً مباشراً في تحسين التوجه نحو العملاء.

الفرع الثاني: دراسات اجنبية تتعلق بضغوط العمل

دراسة بعنوان:

"The Things That Stress Us : (Tipgos 1996)

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

دراسة بعنوان

"Manager Stress and the women" (Chusmir and Franks 1998)

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

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

بعد استعراضنا لجميع الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي الأنماط القيادية وضغوط العمل نلاحظ بالرغم من تعدد الدراسات حولهما إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولتهما معا.

أولا: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع القيادة من الجانب النظري؛
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الضغوط المهنية من الجانب النظري؛
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة.

ثانيا: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

- من حيث بيئة الدراسة أجريت الدراسات السابقة في بيئات عربية وأجنبية مختلفة وطبقت في مجالات مختلفة ومتنوعة منها ما طبق في الجانب الصحي، ومنها ما طبق في المجال التربوي، في حين طبقت دراستنا في بيئة جزائرية وفي مؤسسة عمومية.
- من حيث عينة الدراسة وتحليل البيانات والأدوات والأساليب الإحصائية بحيث اختلفت دراستنا عن الدراسات السابقة في حجم العينة بحيث حجم العينة كان أصغر بالمقارنة مع الدراسات السابقة كان أكبر وذلك يعود حسب إمكانية كل دراسة.

الفصل الثاني:

دور النمط القيادي في إدارة

ضغوط العمل على مستوى

المؤسسة العمومية للصحة

الجوارية – الشريعة –

تبسة

الفصل الثاني: دور النمط القيادي في إدارة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة

تمهيد

يتناول هذا الفصل توضيح الإطار المنهجي للدراسة، من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وبيان أدوات جمع البيانات المعتمدة، إلى جانب عرض مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واستخلاص النتائج. إضافة إلى ذلك، سيتم التطرق إلى كيفية عرض وتحليل البيانات بدءاً من تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، مروراً بالتحليل الإحصائي لأثر النمط القيادي بمختلف أبعاده على ضغوط العمل بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريعة، وصولاً إلى عرض النتائج النهائية واختبار فرضيات الدراسة في ضوء المعطيات المتحصل عليها بما يدعم إشكالية الدراسة، وعليه سيتم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث كالآتي:

- المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريعة.
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.
- المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريعة

المطلب الأول: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة (تبسة)

نظر لأهمية الصحة في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية فقد تناول الدستور الجزائري باعتباره أسمى القوانين في مواده ضرورة ومجانية العلاج وبناء عليه فان الدولة الجزائرية تكفل بإنشاء لمؤسسات الصحية عبر أرجاء التراب الوطني ونخص بالذكر المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريعة.

أولاً: التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة (تبسة)

أجريت الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة وهي مؤسسة تتمتع بالاستقلال المالي والشخصية المعنوية، وقد تأسست بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-01 المؤرخ في 24 فيفري 2008، والمعدل للمرسوم التنفيذي 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، وتخضع لوصاية وزارة الصحة. تغطي المؤسسة 03 دوائر وهي (الشريعة، بئر مقدم، العقلة) و08 بلديات (الشريعة، بئر مقدم، العقلة، ثليجان، بجن، قريق، المزرعة، سطح قنتيس) وتتربع هذه الدوائر والبلديات على مساحة تقدر ب: 4787 كلم² ويقطنها تعداد سكاني يقدر ب: 175130 نسمة حسب الإحصائيات المصرح بها إلى غاية 2025/12/31. مما يعكس حجم المسؤولية الملقاة على عاتق أطقها الإدارية والطبية.

ثانياً: الخدمات التي تقدمها المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة (تبسة)

تتشكل قاعدتها المادية من 10 عيادات متعددة الخدمات و38 قاعة علاج، تدعمها وحدات تقنية متطورة تضم 10 مخابر للتحاليل و09 أجهزة للأشعة، بالإضافة إلى 06 نقاط استعجالية تضمن استمرارية الخدمة على مدار الساعة. وينعكس هذا الهيكل المادي على طبيعة المهام والخدمات الصحية المقدمة، والتي تتراوح بين الجانب الوقائي الذي تشرف عليه مصلحة علم الأوبئة والطب الوقائي (SEMEP) ووحدات الكشف والمتابعة المدرسية، وبين الجانب العلاجي المتخصص الذي يشمل مصلحة مكافحة داء السل، وبيت السكري، وعيادات الصحة العقلية، فضلاً عن خدمات الأمومة والطفولة وطب العمل. كما تلتزم المؤسسة بتعزيز البعد الجوّاري للصحة من خلال الفرق الطبية المتنقلة التي تستهدف المناطق النائية، مما يجعلها منظومة خدماتية شاملة تسعى للتوفيق بين كفاءة الأداء الطبي ومتطلبات التغطية الصحية الشاملة لسكان المنطقة.

المطلب الثاني: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

أولاً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الافراد العاملين لدى مصلحة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريعة (تبسة)، والموزعين على مختلف الفئات المهنية.

ثانياً: أدوات الدراسة

✓ **المقابلة:** بهدف الحصول على معلومات ذات مصداقية وموثوقة، لجأت إلى الاستعانة ببعض المقابلات مع إطارات المؤسسة، وتتمثل المقابلة في حوار بين الشخص أو مجموعة من الأشخاص بهدف الحصول على معلومات متعلقة بموضوع معين، ولقد مكنتني المقابلات التي قمني بها من أخذ صورة عامة عن فعالية السلوك القيادي في إدارة الضغوط العمل للمورد البشري ومن خلال مدة تربيصي فقد عملت على مقابلة العديد من العاملين في مختلف المستويات الإدارية.

✓ **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة إحدى أدوات جمع البيانات، ولقد تم استعمال الملاحظة من خلال مختلف تنقلاتي بين مختلف المصالح ومكاتب المؤسسة.

✓ **الاستبيان:** لقد تم استخدام الاستبيان بشكل أساسي في موضوع بحثي كوسيلة لجمع البيانات من أجل التغلب على إشكالية النقص في المعلومة وعدم قدرة الحصول عليها لذا توجب علي استعمال أكثر من وسيلة بغرض الوصول لأكبر قدر ممكن من المعطيات المرغوبة واللازمة لموضوع البحث.

ثالثاً: طبيعة الأسئلة

الجزء الأول: البيانات الديمغرافية عن افراد المجتمع متمثلة في. الجنس، السن، المستوى التعليمي، الرتبة الوظيفية، الخبرة المهنية.

الجزء الثاني: محاور الاستبانة:

✓ **المحور الأول:** تضمن 20 عبارة عن الأنماط القيادية.

✓ **المحور الثاني:** تضمن 15 عبارة عن ضغوط العمل.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

تعد منهجية الدراسة ولجرائاتها ركيزة أساسية في بناء الجانب التطبيقي، إذ يعتمد عليها في جمع البيانات اللازمة ولخضاعها للتحليل الإحصائي، بما يتيح التوصل إلى نتائج يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات النظرية المرتبطة بموضوع الدراسة، وبما يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة، وعليه تم تقسيم المبحث إلى المطالب التالية:

❖ المطلب الأول: إجراءات الدراسة

❖ المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات؛

❖ المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحصيل البيانات.

الفصل الثاني: دور النمط القيادي في إدارة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة

المطلب الأول: إجراءات الدراسة

تتطلب أي دراسة عملية إجراءات منهجية لتحديد المسار الذي يقود الباحث لتحقيق أهداف الدراسة وإيجاد إجابة للإشكالية المطروحة، كما تساعد هذه الإجراءات في جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالموضوع واستخلاص النتائج المرجوة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

1- تحديد مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من عمال وموظفي وإطارات المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريعة.

2- تحديد عينة الدراسة: تميزت عينة الدراسة بأنها كانت عشوائية حيث تم توزيع 45 استمارة وفق ما هو مسموح به لإجراء الدراسة الميدانية، وتم استرجاع 40 استمارة وكانت النتائج كما موضحة في الجدول رقم 02 الآتي:

الجدول رقم (02): تداول الاستبيان

الاستبانات	العدد	النسبة
الموزعة	45	100%
التي لم يتم استرجاعها	2	4.44%
غير صالحة للتحليل	3	6.70%
المسترجعة الصالحة للتحليل	40	88.86%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على توزيع الاستمارات.

ثانياً: نموذج الدراسة

تتناول الدراسة محاولة قياس الأثر الذي يمكن أن تحدثه النمط القيادي على ضغوط العمل بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريعة، وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:

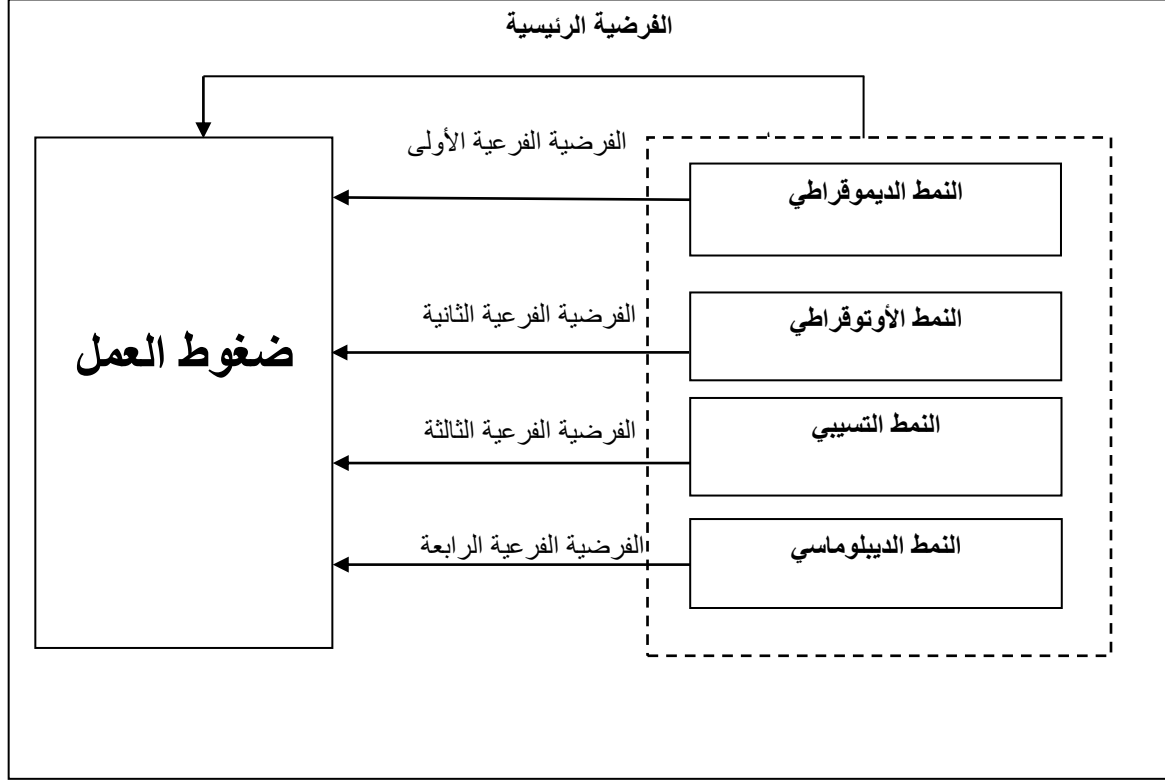
- المتغير المستقل: ويتمثل في النمط القيادي وتم تقسيمه إلى متغيرات مستقلة جزئية تتمثل في مجموعة من الأبعاد (المعايير) وهي (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط التسيبي، النمط الديبلوماسي).

- المتغير التابع: ويتمثل في ضغوط العمل.

الفصل الثاني: دور النمط القيادي في إدارة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة

ويمكن عرض تلك المتغيرات من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات من الفصل النظري

المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في السجلات والوثائق التي تم تسليمها من قبل المؤسسة محل الدراسة، والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها.

أولاً: أدوات الدراسة

تتمثل أدوات الدراسة فيما يلي:

1- الوثائق والسجلات: لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بمؤسسة بريد الجزائر تبسة، وذلك من خلال التعريف بها والخدمات المقدمة من طرفها ومهامها، بالإضافة للهيكل التنظيمي الخاص بها.

2- الاستبيان: هي واحدة من الأدوات الأكثر استخداماً في جمع البيانات، وتعتبر أداة مفيدة للوصول إلى الحقائق والمواقف فهي تمكن الباحث من الحصول على معلومات لا يمكن ملاحظتها أو الوصول إليها بشكل

الفصل الثاني: دور النمط القيادي في إدارة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة

آخر، بالإضافة إلى ذلك تتيح الاستبانة فرصة الحصول على آراء ومعلومات متنوعة حول موضوع البحث، وذلك بفضل حرية وسرية الإجابات التي توفرها، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية في هذه الدراسة، فقد تم تصميم الاستمارة ومعالجتها بشكل يتناسب مع أهداف الدراسة، حيث احتوت على مجموعة من الفقرات مقدرة بـ 35 فقرة مقسمة إلى ثلاثة محاور:

- **المحور الأول:** البيانات الديموغرافية: يتمثل في محور البيانات الشخصية والوظيفية ويحتوي على الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الرتبة الوظيفية، الخبرة المهنية.

- **المحور الثاني:** بعنوان النمط القيادي وقسم بدوره إلى أربعة أبعاد كالتالي:

- **البعد الأول:** النمط الديمقراطي: يتكون من خمسة فقرات محددة من 01 إلى 05؛
- **البعد الثاني:** النمط الأوتوقراطي: يتكون من خمسة فقرات محددة من 06 إلى 10؛
- **البعد الثالث:** النمط التسبيبي: يتكون من خمسة فقرات محددة من 11 إلى 15؛
- **البعد الرابع:** النمط الديبلوماتسي: يتكون من خمسة فقرات محددة من 16 إلى 20.

- **المحور الثالث:** جاء تحت عنوان ضغوط العمل، وشمل 15 عبارات متتالية تحمل الترتيم من 21 إلى 35 بعد عرضنا لمحتوى الاستبيان فيما سبق، نحدد متغيرات البحث التي تنقسم إلى متغير تابع وآخر مستقل.

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وإجراء اتفاقية التريص (الملحق رقم 01) بين الجامعة والمؤسسة محل الدراسة تم توزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة، ولتحليل البيانات التي تم جمعها وإنجاز الحسابات اللازمة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS V27)¹ الذي يحتوي على عدة اختبارات إحصائية حيث تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية على النحو التالي:

ثانيا: إختيار المقياس

لقد تم اختيار مقياس ليكارت الخماسي، والسبب في ذلك أنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما في قياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، كما تم تقييم المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة على أساس المتوسط المعياري أو الفرضي 3، والمحسوب بالطريقة التالية:

$$\text{المتوسط المعياري} = \text{مجموع أوزان أبعاد المقياس} / \text{عدد أبعاد المقياس بالتالي: } 3 = 5/5+4+3+2+1.$$

أما طول الفئة فهو: المدى مقسوما على خلايا أو أبعاد المقياس، حيث المدى للمقياس الخماسي يعبر عنه كالتالي:

¹ SPSS:Statistical Package For Social Sciences.

الفصل الثاني: دور النمط القيادي في إدارة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة

الحد الأقصى للسلم منقوص منه الحد الأدنى أي: $4 = 1 - 5$.

بالرجوع إذن إلى طول الفئة نجد:

طول الفئة $= 5/4 = 0.8$. يمكننا الآن التعبير على المقياس الخماسي ليكارت في الجدول التالي:

الجدول الرقم (03): درجات الاجابة

الاستجابات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالب

وحتى يمكن قياس مدى موافقة أفراد المجتمع حيث تم إعطاء نقاط لهذه الاجابات، وتم تقسيم السلم

إلى خمسة مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (04): قيمة المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة لعينة الدراسة

الاتجاه	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	المستوى
الاتجاه الأول	من 1 إلى أقل من 1,80	غير موافق بشدة	منخفض جدا
الاتجاه الثاني	من 1,80 إلى أقل من 2,60	غير موافق	منخفض
الاتجاه الثالث	من 2,58 إلى أقل من 3,40	محايد	متوسط
الاتجاه الرابع	من 3,37 إلى أقل من 4,20	موافق	مرتفع
الاتجاه الخامس	من 4,20 إلى 05	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم توزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة، وتحليل البيانات التي تم جمعها وإنجاز الحسابات اللازمة

باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS V27)¹ الذي يحتوي على عدة اختبارات

إحصائية حيث تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية على النحو التالي:

¹ SPSS:Statistical Package For Social Sciences.

الفصل الثاني: دور النمط القيادي في إدارة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة

أولاً: معامل الارتباط البسيط بيرسون (Pearson): يستخدم لقياس قوة الارتباط بين متغيرين¹، تم استخدامه لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، يحسب بالقانون التالي:

$$r = \frac{1}{n} \sum \left(\frac{x - \bar{x}}{s_x} \right) \left(\frac{y - \bar{y}}{s_y} \right)$$

ثانياً: معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach alpha): تم استخدامه للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وعليه يمكن الوثوق في نتائج الدراسة ويحسب بالقانون الموالي:

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum v_i}{vt} \right)$$

ثالثاً: التكرارات والنسب المئوية: وهذا لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الإستبيان وتحسب بقسمة عدد التكرارات الموافقة لعبارة ما على عدد أفراد العينة. ويحسب بالقانون الموالي:

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

رابعاً: المتوسط الحسابي: يشير المتوسط الحسابي إلى معدل المشاهدات في التوزيع² ويعتبر معياراً لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة أفراد العينة المختارة، وهو القيمة التي تقع وسط البيانات، بحيث يكون مجموع القيم الواقعة قبله مساوياً لمجموع القيم الواقعة بعده. ويحسب بالقانون الموالي:

$$\bar{X} = \frac{\sum ni \cdot xi}{N}$$

خامساً: الانحراف المعياري: يعد الانحراف المعياري من أكثر مقاييس التشتت شيوعاً وأهمية واستخداماً في التطبيقات العملية، وهو يقيس الاختلاف بين القيم ووسطها الحسابي، وعندما يكون الانحراف المعياري قيمة

¹ نبيل جمعة صالح النجار، الإحصاء التحليل مع تطبيقات برمجية spss، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص 34.

² نبيل جمعة صالح النجار، مرجع سابق، ص 21.

الفصل الثاني: دور النمط القيادي في إدارة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة

صغيرة، فهذا يدل على أن التوزيع متقارب وتتجمع بياناته قرب متوسطها¹. وقد تم استخدامه لمعرفة درجة تشتت واختلاف إجابات المبحوثين حول محاور الدراسة.

وبحسب بالقانون الموالي:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (Xi - \bar{x})^2}}{N}$$

سادسا: معامل التحديد (R^2): لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للمتغير في المتغير المستقل.

سابعا: تحليل الانحدار الخطي المتعدد: يعد الانحدار الخطي المتعدد من الأساليب الإحصائية المتقدمة والتي تضمن دقة الاستدلال من أجل تحسين نتائج البحث، عن طريق الاستخدام الأمثل للبيانات في إيجاد علاقات سببية بين ظواهر موضوع البحث.

الإنحدار الخطي المتعدد: هو عبارة عن إيجاد معادلة رياضية تعبر عن العلاقة السببية بين متغير تابع واحد وعدة متغيرات مستقلة، فهو يستخدم في التنبؤ بتغيرات لمتغير التابع الذي تؤثر فيه عدة متغيرات مستقلة.

ثامنا: صدق وثبات أداة الدراسة:

- **الصدق الظاهري:** قبل أن تطرح الاستبانة في شكلها النهائي مرت بعدة مراحل لاختبار صدقها وثباتها من أجل تنفيذ الدراسة، فمن أجل التحقق من صدق الأداة بمعنى التأكد من أنها صالحة للقياس، اعتمدنا على الصدق الظاهري لعدد من المحكمين والأساتذة وأولهم الأستاذ المشرف²، وقد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم بعناية وتم إجراء التعديلات المطلوبة لتصبح الاستبيان أكثر فهما ووضوحا وتحقيقا لأهداف البحث، وعندما استقرت على وضعها النهائي الذي تم توزيعه على مجتمع الدراسة.

¹ محمد شامل بهاء الدين فتحي، "الإحصاء بلا معاناة مع التطبيقات باستخدام spss"، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، 1426، ص 46.

² الملحق رقم (03).

**الفصل الثاني: دور النمط القيادي في إدارة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة العمومية للصحة
الجوارية - الشريعة - تبسة**

الجدول رقم (05): يوضح الأساتذة المحكمين للاستبانة

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	التخصص	جهة التدريس	الجامعة
المشرف	زرزور براهمي	أستاذ تعليم عالي	قسم علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي
01	هني عبد المالك	أستاذ محاضر "ب"	قسم علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي
02	فضيلة بوطورة	أستاذ تعليم عالي	قسم علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي

المصدر: من إعداد الطالب.

- معاملات الاتساق الداخلي لل فقرات والأبعاد الخاصة بالمتغير المستقل "النمط القيادي"

يعد الاتساق الداخلي لل فقرات والأبعاد أحد المؤشرات الأساسية لمدى موثوقية المتغير المستقل حيث يقيس هذا الاتساق مدى ترابط الفقرات فيما بينها داخل كل بعد، ما يعكس قدرة الأداة على قياس المفهوم بدقة وموثوقية، ويضمن صلاحية النتائج التحليلية للدراسة.

الجدول رقم (06): الاتساق الداخلي بين فقرات وأبعاد النمط القيادي

الفقرة	النمط الديمقراطي	الفقرة	النمط الاتوقراطي	الفقرة	النمط التسيبي	الفقرة	النمط الدينيوماسي
01	R 0.877** Sig 0.000	05	R 0.914** Sig 0.000	08	R 0.857** Sig 0.000	12	R 0.829** Sig 0.000
02	R 0.908** Sig 0.000	06	R 0.903** Sig 0.000	09	R 0.868** Sig 0.000	13	R 0.966** Sig 0.000
03	R 0.767** Sig 0.000	07	R 0.890** Sig 0.000	10	R 0.845** Sig 0.000	14	R 0.926** Sig 0.000
04	R 0.868** Sig 0.000			11	R 0.842** Sig 0.000	15	R 0.912** Sig 0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

الفصل الثاني: دور النمط القيادي في إدارة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة

حيث يمثل:

Sig: قيمة الدلالة الإحصائية

R: معامل الارتباط بيرسون

يبين الجدول رقم (06) نتائج معامل الارتباط بيرسون بين فقرات الاستبيان وأبعاد النمط القيادي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريعة حيث تم قياس العلاقة بين الفقرات وكل من النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي والنمط التسبيبي والنمط الديبلوماسي.

بالنسبة للنمط الديمقراطي سجلت معاملات ارتباط مرتفعة تراوحت بين 0.767 و 0.908 وجميعها دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.000 مما يدل على وجود اتساق داخلي قوي بين فقرات هذا البعد وأنها تقيس نفس المفهوم بدرجة عالية من الثبات.

أما النمط الأوتوقراطي فقد سجل بدوره معاملات ارتباط مرتفعة جدا تراوحت بين 0.842 و 0.914 مع دلالة إحصائية قوية عند 0.000 مما يعكس قوة العلاقة بين الفقرات وانسجامها في قياس هذا النمط القيادي

وفيما يخص النمط التسبيبي فقد تراوحت معاملات الارتباط بين 0.845 و 0.868 وهي قيم مرتفعة ودالة إحصائية عند 0.000 مما يشير إلى وجود تجانس واضح بين فقرات هذا البعد وقدرتها على تمثيل النمط التسبيبي بشكل جيد. أما النمط الديبلوماسي فقد سجل أعلى معاملات ارتباط ضمن الجدول حيث تراوحت بين 0.829 و 0.966 وجميعها دالة إحصائية عند 0.000 وهو ما يدل على قوة الاتساق الداخلي لهذا البعد وارتفاع درجة ارتباط فقراته بالمفهوم المراد قياسه.

وبشكل عام تؤكد هذه النتائج أن جميع أبعاد النمط القيادي تتمتع بصدق واتساق داخلي مرتفع مما يسمح بالاعتماد عليها في التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات المتعلقة بدور النمط القيادي في إدارة ضغوط العمل داخل المؤسسة محل الدراسة.

- معامل ثبات أداة الدراسة (ألفا كرونباخ)

بعد استرجاع كل الاستبيانات الموزعة والمقدر عددها بـ 40 استبيان، قمنا بحساب ثبات الاستبيان عن طريق معامل ألفا كرونباخ وكانت النتائج كما يبينه الجدول رقم (07):

الفصل الثاني: دور النمط القيادي في إدارة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة العمومية للصحة
الجوارية - الشريعة - تبسة

الجدول رقم (07): اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

المتغير	معامل الثبات ألفا كرونباخ
النمط الديمقراطي	0.871
النمط الأوتوقراطي	0.882
النمط التسبيبي	0.864
النمط الديبلوماسي	0.928
النمط القيادي	0.946
ضغوط العمل	0.736
الثبات الكلي للأداة	0.851

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

الجدول رقم (07) الذي يوضح نتائج ثبات الاستبيان حيث نجد أن قيمة ألفا كرونباخ لأبعاد المتغير المستقل كلها فوق 0.80 وهي قيم ممتازة، كذلك قيمة ألفا كرونباخ الخاصة بفقرات ضغوط العمل تساوي (0,736) وهي جيدة جداً، بينما جاءت قيمة ألفا كرونباخ لكل العبارات مجمعة مساوية لقيمة (0.851) وهي قيم ممتازة يمكن القول أن البيانات ذات جودة وأن أداة القياس تحقق شرط ثبات عبارات الاستبيان وصلاحيته كأداة للدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال مخرجات برنامج SPSSV27 مع اختبار الفرضيات، والتي تشكل قاعدة أساسية لفهم واقع متغيرات الدراسة وتفسير طبيعة العلاقة الارتباطية والسببية بينها، وبناء عليه سيتم عرض نتائج الدراسة وتفسيرها، وصولاً إلى الدور الذي يلعبه النمط القيادي في إدارة ضغوط العمل بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريعة.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة

المحور الأول من الاستبانة الذي أقتصر على تناول بعض الخصائص الشخصية والوظيفية التي يمكن أن يكون لها تأثير على إختلاف رؤية أفراد المجتمع الخاص بالدراسة من الموظفين والإطارات في المؤسسة محل الدراسة، نسبة إلى محاور الدراسة و أبعادها المختلفة حيث سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال مخرجات برنامج SPSS V27.

أولاً: الجنس: توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

يشير الجدول التالي الى توزيع العينة حسب الجنس من خلال التكرارات والنسب المئوية.

الجدول رقم (08): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

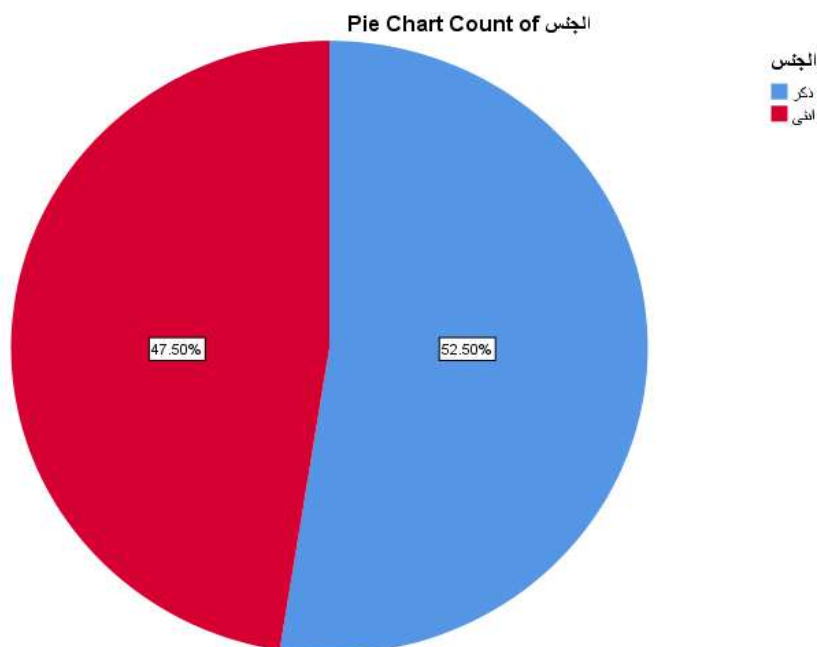
العبارات	التكرارات	النسبة
ذكر	21	52,5%
أنثى	19	47,5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

الفصل الثاني: دور النمط القيادي في إدارة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة

ومن خلال بيانات الجدول رقم (08) تم إعداد الشكل رقم (02).

الشكل رقم (02): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يبين الجدول رقم 09 توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريعة حيث بلغت نسبة الذكور 52.5 بالمئة بتكرار 21 مفردة مقابل 47.5 بالمئة للإناث بتكرار 19 مفردة من اجمالي 40 مفردة. من خلال هذه النتائج نلاحظ وجود تقارب كبير بين نسبة الذكور والاناث مع تفوق طفيف لفئة الذكور مما يدل على ان العينة المدروسة تتميز بتوازن نسبي في التوزيع بين الجنسين وهو ما يعكس نوعا من التنوع في تركيبة الموارد البشرية داخل المؤسسة.

هذا التقارب في النسب يساهم في اعطاء صورة اكثر موضوعية عن اراء المبحوثين بخصوص دور النمط القيادي في ادارة ضغوط العمل.

الفصل الثاني: دور النمط القيادي في إدارة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة

ثانيا: الفئة العمرية: توزيع مفردات العينة حسب متغير الفئة العمرية

يشير الجدول التالي الى توزيع العينة حسب الجنس من خلال التكرارات والنسب المئوية.

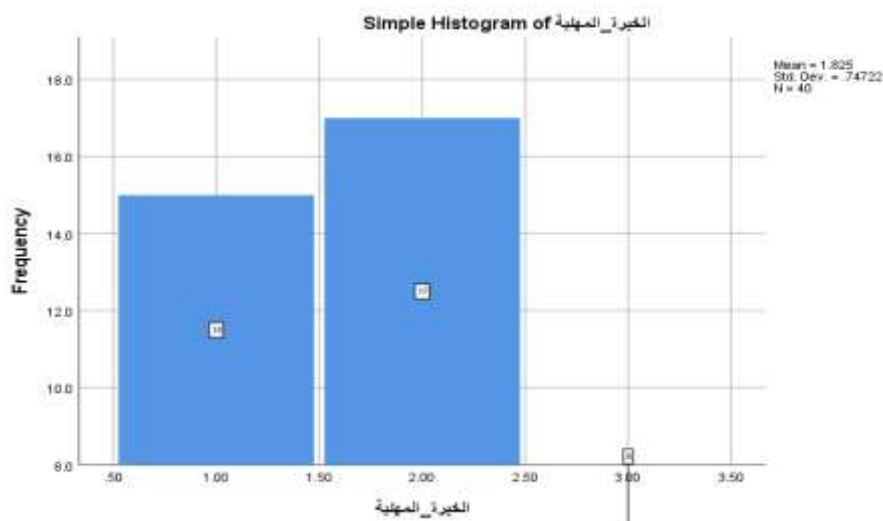
الجدول رقم (09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

النسبة	التكرارات	العبارات
%47.5	19	من 20 إلى أقل من 30 سنة
%22.5	9	من 30 إلى أقل من 40 سنة
%10	4	من 40 إلى أقل من 50 سنة
%20	8	أكبر من 50 سنة
%100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

ومن خلال بيانات الجدول رقم (09) تم إعداد الشكل رقم (03).

الشكل رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يبين الجدول رقم (09) توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريعة حيث نلاحظ ان الفئة العمرية من 20 الى أقل من 30 سنة تمثل النسبة الأكبر بـ %47.5 بتكرار 19 مفردة تليها الفئة من 30 الى أقل من 40 سنة بنسبة %22.5 ثم الفئة أكبر من 50 سنة بنسبة %20 في حين سجلت الفئة من 40 الى أقل من 50 سنة أقل نسبة بـ %10.

الفصل الثاني: دور النمط القيادي في إدارة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة

ومن خلال هذه النتائج يتضح ان هيمنة الفئة الشابة داخل العينة تشير الى ان اغلب العاملين يتميزون بجدائة السن وهو ما قد ينعكس على مستوى التفاعل مع متغيرات الدراسة خاصة ما يتعلق بالنمط القيادي وضغوط العمل حيث غالبا ما تكون الفئة الشابة اكثر قابلية للتكيف مع بيئة العمل والتغيرات التنظيمية. كما ان وجود نسبة معتبرة من الفئات الاكبر سنا وخاصة فئة اكثر من 50 سنة يعزز من الخبرة داخل المؤسسة مما يسمح بتنوع في وجهات النظر بين الخبرة المهنية والاندفاع المهني لدى الفئات الشابة وهو ما قد يؤثر على طريقة ادراك ضغوط العمل واساليب ادارتها من طرف القيادات داخل المؤسسة.

ثالثا: المستوى التعليمي: توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي

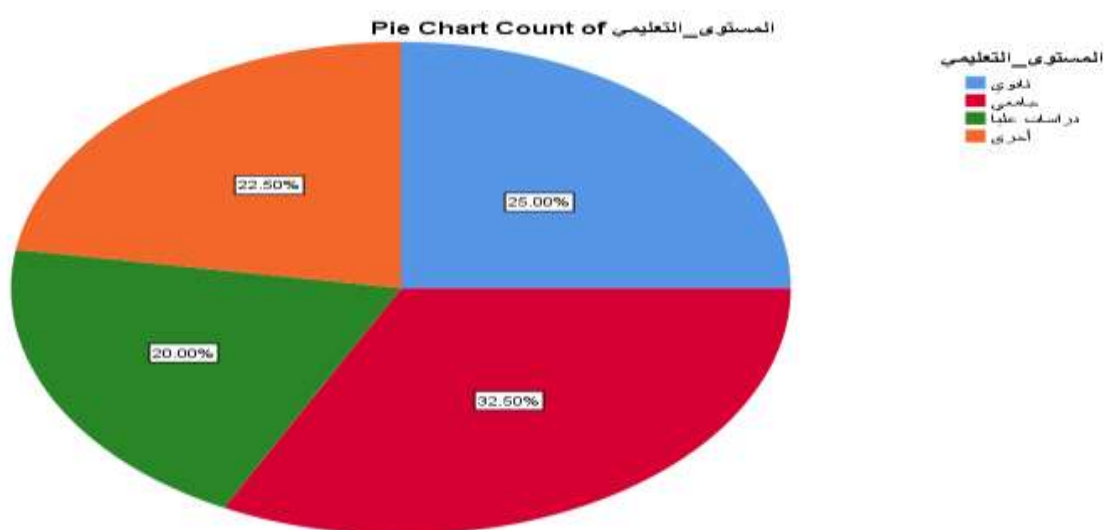
الجدول رقم (10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

العبارات	التكرارات	النسبة
ثانوي	10	25%
جامعي	13	32,5%
دراسات عليا	8	20%
أخرى	9	22.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

ومن خلال بيانات الجدول رقم (10) تم إعداد الشكل رقم (04).

الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

الفصل الثاني: دور النمط القيادي في إدارة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة

رابعاً: الرتبة الوظيفية: توزيع مفردات العينة حسب الرتبة الوظيفية

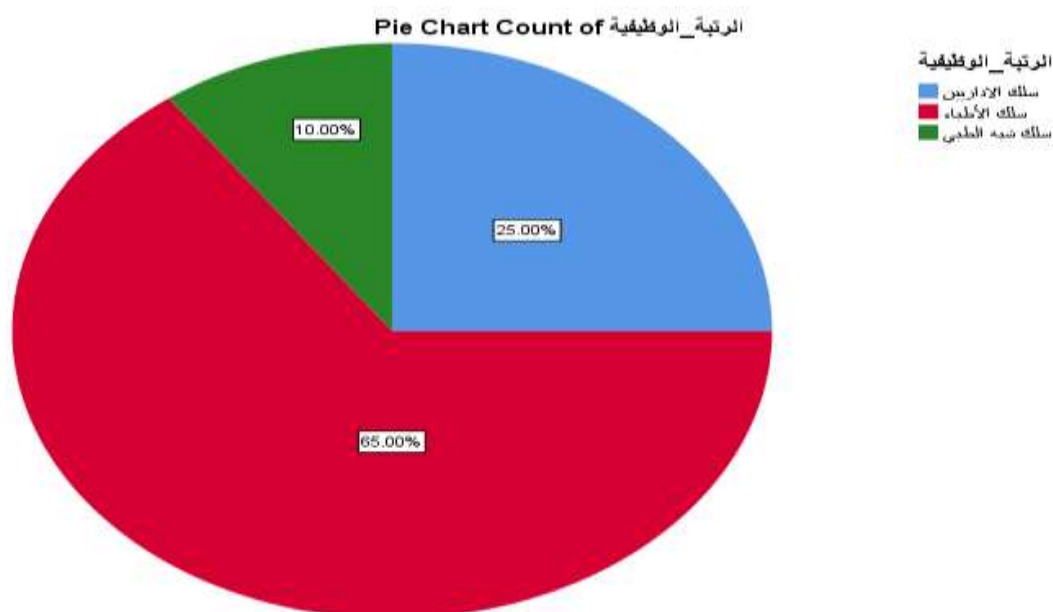
الجدول رقم (11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية

النسبة	التكرارات	العبارات
25%	10	سلك الإداريين
65%	26	سلك الأطباء
10%	4	سلك شبه الطبي
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

ومن خلال بيانات الجدول رقم (11) تم إعداد الشكل رقم (05).

الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يبين الجدول رقم 11 توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريعة حيث نلاحظ أن فئة الجامعيين تمثل النسبة الأكبر بـ 32.5% تليها فئة الثانوي بنسبة 25% ثم فئة أخرى بنسبة 22.5% في حين تمثل فئة الدراسات العليا نسبة 20%. ومن خلال هذه النتائج يتضح أن المستوى التعليمي لأفراد العينة يميل نحو المستويات المتوسطة والعليا وهو ما يعكس وجود قدر

الفصل الثاني: دور النمط القيادي في إدارة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة

معتبر من الكفاءات العلمية داخل المؤسسة مما قد ينعكس ايجابا على فهم افراد العينة لمختلف جوانب الدراسة المتعلقة بالنمط القيادي وإدارة ضغوط العمل.

خامسا: الخبرة المهنية: توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة المهنية

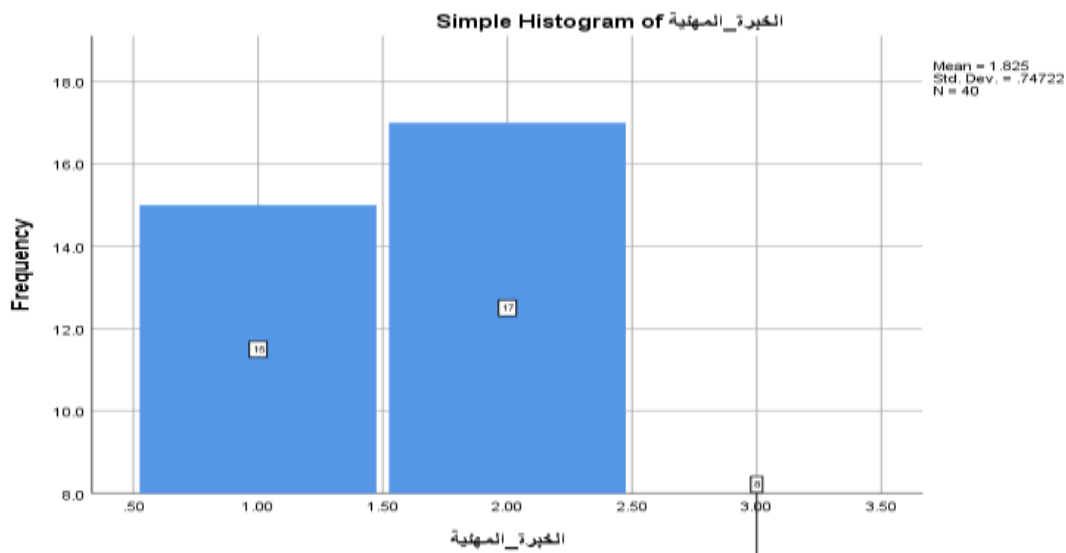
الجدول رقم (12): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة	التكرارات	العبارات
37,5%	15	أقل من 05 سنوات
42,5%	17	من 05 إلى أقل من 15 سنوات
20%	8	من 15 سنة فأكثر
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

ومن خلال بيانات الجدول رقم (12) تم إعداد الشكل رقم (06).

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يبين الجدول رقم 12 توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريعة حيث نلاحظ ان الفئة من 05 الى اقل من 15 سنة تمثل النسبة الاكبر بـ 42.5% تليها فئة اقل من 05 سنوات بنسبة 37.5% في حين سجلت فئة من 15 سنة فأكثر اقل نسبة بـ 20%.

الفصل الثاني: دور النمط القيادي في إدارة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة

ومن خلال هذه النتائج يتضح ان اغلب افراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية متوسطة الى محدودة وهو ما يشير الى ان المؤسسة تضم نسبة معتبرة من العمال في بداية مسارههم المهني الى جانب فئة ذات خبرة متوسطة مما يعكس نوعا من التوازن النسبي في الهيكل المهني، كما ان هيمنة الفئتين الاولى والثانية قد يكون لها تأثير على طريقة ادراك افراد العينة لموضوع النمط القيادي وادارة ضغوط العمل حيث ان اصحاب الخبرة المتوسطة والمحدودة غالبا ما يكونون اكثر تأثرا بأساليب القيادة المتبعة داخل المؤسسة واكثر حاجة للتوجيه والدعم مقارنة بذوي الخبرة الطويلة الذين يتميزون بقدرة اكبر على التعامل مع ضغوط العمل نتيجة التراكم المهني والخبرة المكتسبة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

للقيام بالتحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة، لابد من تحديد أوزان عبارات محاور الدراسة المعبر عنها في محاور الاستبيان ومن تم تحديد الوسط المرجح ودرجة الموافقة المقابلة له.

أولاً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة نحو متغير النمط القيادي في المؤسسة

سيتم تحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول فقرات وأبعاد المتغير المستقل وهذا لفهم مستوى استجابات موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريعة حول هذه العوامل، ومعرفة تباين الآراء حول كل بعد من أبعاده.

1- النمط الديمقراطي: بغرض التعرف على آراء واتجاهات أفراد العينة حول واقع النمط الديمقراطي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريعة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول العبارات المكونة لهذا البعد، ويوضح الجدول الموالي تفاصيل النتائج الإحصائية المتحصل عليها.

الجدول رقم (13): تحليل آراء العينة حول النمط الديمقراطي

الرقم	العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	المستوى
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
01	مدير مؤسستكم يتميز بقبول عام ومرونة العمل	التكرار	4	3	9	19	5	3.45	1.131	1	مرتفع
		%	10	7.5	22.5	47.5	12.5				
02	يشارك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار	التكرار	3	6	11	17	3	3.27	1.061	2	متوسط
		%	7.5	15	27.5	42.5	7.5				

الفصل الثاني: دور النمط القيادي في إدارة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة

03	يتيح المدير الفرصة للمرؤوسين لاقتراح حلول لمشاكل المؤسسة	التكرار	4	10	13	11	2	2.92	1.071	4	متوسط
		%	10	25	32.5	27.5	5				
04	يتجنب المدير انتقاد الموظفين أمام زملائهم	التكرار	6	6	13	13	2	2.97	1.143	3	متوسط
		%	15	15	32.5	32.5	5				
05	يتواصل المدير اجتماعيا مع المرؤوسين خارج بيئة العمل	التكرار	0	3	7	21	9	3.90	0.841	4	مرتفع
		%	0	7.5	17.5	52.5	22.5				
المتوسط العام والانحراف العام للنمط الديمقراطي في المؤسسة											
								3.31	0.788		متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يبين الجدول رقم 13 تحليل آراء افراد العينة حول النمط الديمقراطي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريعة حيث تشير النتائج الى ان المتوسط العام لهذا النمط بلغ 3.31 بانحراف معياري 0.788 وهو ما يعكس مستوى متوسط من ممارسة النمط الديمقراطي داخل المؤسسة.

بالنسبة للعبارة الاولى المتعلقة بتمتع المدير بقبول عام ومرونة في العمل فقد سجلت اعلى متوسط حسابي بـ 3.45 بانحراف معياري 1.131 وبمستوى مرتفع مما يدل على ان افراد العينة يرون ان هناك درجة جيدة من المرونة في تعامل المدير مع المرؤوسين. اما العبارة الثانية المتعلقة بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار فقد سجلت متوسطا حسابيا قدره 3.27 بمستوى متوسط مما يشير الى ان مشاركة العاملين في صنع القرار موجودة ولكنها ليست بالشكل الكافي او المنتظم. في حين سجلت العبارة الثالثة الخاصة بإتاحة الفرصة لاقتراح الحلول متوسطا حسابيا قدره 2.92 وهو مستوى متوسط ويعكس محدودية نسبية في إشراك الموظفين في اقتراح الحلول داخل المؤسسة.

كما سجلت العبارة الرابعة المتعلقة بتجنب انتقاد الموظفين أمام زملائهم متوسطا حسابيا قدره 2.97 وهو أيضا ضمن المستوى المتوسط مما يدل على أن هذا السلوك القيادي موجود لكنه ليس دائما أو بشكل ثابت أما العبارة الخامسة الخاصة بالتواصل الاجتماعي خارج بيئة العمل فقد سجلت أعلى متوسط في هذا البعد بـ 3.90 وبمستوى مرتفع مما يشير إلى وجود علاقات اجتماعية جيدة بين المدير والمرؤوسين خارج إطار العمل الرسمي.

وبصفة عامة يمكن القول أن النمط الديمقراطي في المؤسسة يمارس بدرجة متوسطة مع وجود بعض الجوانب الإيجابية القوية خاصة في الجانب الإنساني والاجتماعي مقابل محدودية نسبية في إشراك العاملين في اتخاذ القرار واقتراح الحلول مما قد يؤثر على فعالية هذا النمط في إدارة ضغوط العمل داخل المؤسسة.

الفصل الثاني: دور النمط القيادي في إدارة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة

2- النمط الأوتوقراطي

أما فيما يخص هذا البعد، فقد ركزت الدراسة على استطلاع آراء المبحوثين، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول العبارات المكونة لهذا البعد، ويوضح الجدول الموالي تفاصيل النتائج الإحصائية المتحصل عليها.

الجدول رقم (14): تحليل آراء العينة حول النمط الأوتوقراطي

الرقم	العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	المستوى
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
06	يصدر المدير تعليمات ويتابع تنفيذها حرفيا	التكرار	0	2	9	19	10	3.92	0.828	3	مرتفع
		%	0	5	22.5	47.5	25				
07	لا يشارك المدير المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار	التكرار	0	2	9	18	11	3.95	0.845	2	مرتفع
		%	0	5	22.5	45	27.5				
08	يهتم المدير بالعمل أكثر من اهتمامه بنقائص الموظفين	التكرار	1	2	6	18	13	4.00	0.960	1	مرتفع
		%	2.5	5	15	45	32.5				
09	يصعب الوصول إلى المدير	التكرار	1	1	7	18	13	4.02	0.919	1	مرتفع
		%	2.5	2.5	17.5	45	32.5				
10	يتصيد المدير أخطاء المرؤوسين ليحاسبهم عليها	التكرار	2	2	4	20	12	3.95	1.036	2	مرتفع
		%	5	5	10	50	30				
	المتوسط العام والانحراف العام للنمط الأوتوقراطي في المؤسسة										
								3.97	0.697		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يبين الجدول رقم 14 تحليل آراء أفراد العينة حول النمط الأوتوقراطي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريعة حيث تشير النتائج إلى أن المتوسط العام لهذا النمط بلغ 3.97 بانحراف معياري 0.697 وهو ما يعكس مستوى مرتفعا من ممارسة النمط الأوتوقراطي داخل المؤسسة بالنسبة للعبارة الأولى المتعلقة بإصدار المدير للتعليمات ومتابعة تنفيذها حرفيا فقد سجلت متوسطا حسابيا قدره 3.92 بانحراف معياري 0.828 وبمستوى مرتفع مما يدل على اعتماد أسلوب إداري يقوم على التوجيه المباشر والرقابة الصارمة، أما العبارة الثانية المتعلقة بعدم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار فقد سجلت متوسطا حسابيا قدره 3.95 وبمستوى مرتفع مما يشير إلى محدودية إشراك العاملين في صنع القرار واعتماد مركزية واضحة في التسيير.

الفصل الثاني: دور النمط القيادي في إدارة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة

وفيما يخص العبارة الثالثة المتعلقة باهتمام المدير بالعمل أكثر من اهتمامه بنقائص الموظفين فقد سجلت أعلى متوسط حسابي بـ 4.00 وبمستوى مرتفع وهو ما يعكس تركيز الإدارة على النتائج والأداء أكثر من الجانب الإنساني للعاملين، كما سجلت العبارة الرابعة المتعلقة بصعوبة الوصول إلى المدير متوسطا حسابيا قدره 4.02 وهو الأعلى في هذا البعد وبمستوى مرتفع مما يدل على وجود نوع من البعد الإداري أو الرسمية في العلاقة بين المدير والمرؤوسين. أما العبارة الخامسة المتعلقة بتصديد أخطاء المرؤوسين لمحاسبتهم فقد سجلت متوسطا حسابيا قدره 3.95 وبمستوى مرتفع مما يعكس وجود توجه رقابي صارم يركز على الأخطاء والمساءلة.

وبصفة عامة توضح هذه النتائج أن النمط الأوتوقراطي يسود بدرجة مرتفعة داخل المؤسسة وهو ما يدل على مركزية اتخاذ القرار وشدة الرقابة الإدارية، الأمر الذي قد يكون له تأثير مباشر على مستويات الضغط المهني لدى العاملين وعلى طبيعة التفاعل التنظيمي داخل بيئة العمل.

3- النمط التسبيبي

وفيما يخص البعد الثالث المتعلق بالبعد، فقد هدفت الدراسة إلى قياس مدى اعتماد المؤسسة عليه، ويستعرض الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المفسرة لآراء العينة حول هذا البعد.

الجدول رقم (15): تحليل آراء العينة حول النمط التسبيبي

الرقم	العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	المستوى
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
11	يعمل المرؤوسين بحرية مطلقة دون أدنى رقابة من المدير	التكرار	3	3	8	15	11	3.70	1.181	4	مرتفع
		%	7.5	7.5	20	37.5	27.5				
12	يتساهل المدير مع المقصرين في أداء عملهم وواجباتهم	التكرار	2	3	7	16	12	3.82	1.107	3	مرتفع
		%	5	7.5	17.5	40	30				
13	يتنازل المدير عن معظم مسؤولياته ويشعرك بعدم وجود قائد	التكرار	3	8	10	11	8	3.32	1.228	2	متوسط
		%	7.5	20	25	27.5	20				
14	يتسامح المدير مع الموظفين عند الخروج من العمل قبل نهاية الدوام	التكرار	3	9	9	10	9	3.32	1.269	3	متوسط
		%	7.5	22.5	22.5	25	22.5				

الفصل الثاني: دور النمط القيادي في إدارة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية – الشريعة – تبسة

15	تتولد ثقة زائدة لدى الموظف ولقدامه على مهام لا تتناسب وقدراته	التكرار	3	6	11	12	8	3.40	1.194	1	مرتفع
		%	7.5	15	27.5	30	20				
	المتوسط العام والانحراف العام للنمط التسيبي في المؤسسة										
								3.52	0.890		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يبين الجدول رقم 15 تحليل آراء أفراد العينة حول النمط التسيبي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريعة حيث تشير النتائج إلى أن المتوسط العام لهذا النمط بلغ 3.52 بانحراف معياري 0.890 وهو ما يعكس مستوى مرتفعا نسبيا من ممارسة النمط التسيبي داخل المؤسسة.

بالنسبة للعبارة الأولى المتعلقة بعمل المرؤوسين بحرية مطلقة دون رقابة من المدير فقد سجلت متوسطا حسابيا قدره 3.70 بانحراف معياري 1.181 وبمستوى مرتفع مما يدل على وجود درجة من الحرية في أداء العمل مع ضعف نسبي في الرقابة المباشرة، أما العبارة الثانية المتعلقة بتساهل المدير مع المقصرين فقد سجلت متوسطا حسابيا قدره 3.82 وبمستوى مرتفع وهو ما يشير إلى وجود نوع من المرونة أو التساهل في التعامل مع التقصير الوظيفي.

في حين سجلت العبارة الثالثة المتعلقة بتنازل المدير عن مسؤولياته متوسطا حسابيا قدره 3.32 وبمستوى متوسط مما يدل على أن هذا السلوك ليس شائعا بشكل قوي داخل المؤسسة وإنما يظهر بدرجة متوسطة فقط. كما سجلت العبارة الرابعة المتعلقة بالتسامح مع الخروج قبل نهاية الدوام متوسطا حسابيا قدره 3.32 وبمستوى متوسط مما يعكس وجود تساهل محدود في الالتزام الإداري بساعات العمل. أما العبارة الخامسة المتعلقة بتولد ثقة زائدة لدى الموظف ولقدامه على مهام لا تتناسب مع قدراته فقد سجلت متوسطا حسابيا قدره 3.40 وبمستوى مرتفع مما يشير إلى أن غياب الرقابة الصارمة قد يؤدي إلى بعض السلوكيات غير المتوازنة في أداء المهام.

وبصفة عامة توضح النتائج أن النمط التسيبي حاضر بدرجة مرتفعة نسبيا داخل المؤسسة وهو ما يعكس وجود نوع من الحرية في العمل مع ضعف نسبي في الرقابة والمتابعة مما قد يؤثر على الانضباط الوظيفي ويزيد من تفاوت مستويات الأداء داخل بيئة العمل.

الفصل الثاني: دور النمط القيادي في إدارة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة

4- النمط الديبلوماسي

وفيما يخص البعد الرابع المتعلق بالنمط الديبلوماسي، فقد سعت الدراسة إلى معرفة مدى اهتمام المؤسسة بهذا البعد، ويستعرض الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب الخاص بعبارات هذا المحور.

الجدول رقم (16): تحليل آراء العينة حول النمط الديبلوماسي

الرقم	العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	المستوى
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
16	يتسم المدير بمظهر خارجي ودود، يقابله جوهر تسلطي	التكرار	12	7	3	13	5	2.80	1.489	4	متوسط
		%	30	17.5	7.5	32.5	12.5				
17	يستخدم المدير فن الإقناع والاتصالات الشخصية لتمرير قراراته	التكرار	1	4	11	16	8	3.65	1.001	4	مرتفع
		%	2.5	10	27.5	40	20				
18	يوهم المدير المرؤوسين بأن آرائهم محل اهتمام، في حين أنه اتخذ القرار مسبقاً	التكرار	0	7	8	16	9	3.67	1.022	3	مرتفع
		%	0	17.5	20	40	22.5				
19	قدرة المدير العالية على امتصاص غضب المرؤوسين ل دون تنازل عن السلطة	التكرار	0	6	7	15	12	3.82	1.035	2	مرتفع
		%	0	15	17.5	37.5	30				
20	يمارس المدير قوة ناعمة لتحقيق المكاسب من خلال الإقناع بدلاً من الإكراه	التكرار	0	6	4	15	15	3.97	1.050	1	مرتفع
		%	0	15	10	37.5	37.5				
	المتوسط العام والانحراف العام للنمط الديبلوماسي في المؤسسة										
								3.59	0.842		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يبين الجدول رقم 16 تحليل آراء أفراد العينة حول النمط الديبلوماسي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريعة حيث تشير النتائج إلى أن المتوسط العام لهذا النمط بلغ 3.59 بانحراف معياري 0.842 وهو ما يعكس مستوى مرتفعاً لممارسة النمط الديبلوماسي داخل المؤسسة، بالنسبة للعبارة الأولى المتعلقة بتمتع المدير بمظهر خارجي ودود يقابله جوهر تسلطي فقد سجلت متوسطاً حسابياً قدره 2.80 بانحراف

الفصل الثاني: دور النمط القيادي في إدارة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة

معياري 1.489 وبمستوى متوسط مما يدل على تباين آراء أفراد العينة حول هذه الصفة وعدم وضوحها بشكل كبير داخل المؤسسة. أما العبارة الثانية المتعلقة باستخدام فن الإقناع والاتصالات الشخصية لتمرير القرارات فقد سجلت متوسطا حسابيا قدره 3.65 وبمستوى مرتفع مما يشير إلى اعتماد المدير على أساليب الإقناع والتواصل في تسيير العمل.

وفيما يخص العبارة الثالثة المتعلقة بإيهام المرؤوسين بأن آرائهم محل اهتمام بينما القرار متخذ مسبقا فقد سجلت متوسطا حسابيا قدره 3.67 وبمستوى مرتفع مما يعكس وجود ممارسات توجي بالمشاركة الشكليه في اتخاذ القرار. كما سجلت العبارة الرابعة المتعلقة بقدرة المدير على امتصاص غضب المرؤوسين دون التنازل عن السلطة متوسطا حسابيا قدره 3.82 وبمستوى مرتفع مما يدل على امتلاك المدير لمهارات تواصلية في إدارة التوترات داخل بيئة العمل.

أما العبارة الخامسة المتعلقة بممارسة قوة ناعمة لتحقيق المكاسب عبر الإقناع بدلا من الإكراه فقد سجلت أعلى متوسط حسابي بـ 3.97 وبمستوى مرتفع مما يعكس اعتمادا واضحا على أساليب التأثير غير المباشر في القيادة.

وبصفة عامة توضح هذه النتائج أن النمط الديبلوماسي يمارس بدرجة مرتفعة داخل المؤسسة من خلال الاعتماد على الإقناع والتواصل وإدارة العلاقات، وهو ما قد يساهم في تخفيف حدة ضغوط العمل وتحسين المناخ التنظيمي رغم وجود بعض الممارسات التي توجي بالمشاركة الشكليه في اتخاذ القرار.

ثانيا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول ضغوط العمل

سيتم تحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول فقرات المتغير التابع (ضغوط العمل)، وهذا لفهم تقييم استجابات موظفي وإطارات المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريعة.

الفصل الثاني: دور النمط القيادي في إدارة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة

الجدول رقم (17): تحليل آراء العينة نحو ضغوط العمل

الرقم	العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	المستوى
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
21	يشعر الموظف أن حجم العمل المطلوب منه يفوق قدراته مما شكل ضغطا في ممارسة نشاطه وأداء مهامه	التكرار	0	2	9	19	10	3.92	0.829	4	مرتفع
		%	0	5	22.5	47.5	25				
22	أعاني من تداخل في الصلاحيات أو غموض في المهام الموكلة إلي	التكرار	0	2	9	18	11	3.95	0.846	3	مرتفع
		%	0	5	2.5	45	27.5				
23	أعرض لضغوط ناتجة عن التعامل المباشر مع الجمهور (المرضى والمرافقين)	التكرار	1	2	6	18	13	4.00	0.961	2	مرتفع
		%	2.5	5	15	45	32.5				
24	نقص الوسائل التقنية والمادية أحيانا يزيد من توتري أثناء العمل.	التكرار	1	1	7	18	13	4.02	0.920	1	مرتفع
		%	2.5	2.5	17.5	45	32.5				
25	العمل بنظام المناوبة يسبب إرهاقا بدنيا ونفسيا.	التكرار	2	2	4	20	12	3.95	1.036	1	مرتفع
		%	5	5	10	50	30				
26	ليس لدى مدير المؤسسة المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل	التكرار	3	6	11	17	3	3.28	1.061	3	متوسط
		%	7.5	15	27.5	42.5	7.5				
27	لا يهتم قائد المؤسسة كثيرا بالجانب النفسي مما ينعكس سلبا على مستوى الأداء	التكرار	4	10	13	11	2	2.93	1.071	5	متوسط
		%	10	25	32.5	27.5	5				
28	تعامل القائد معي بتعال وكبرياء يجعلني أفكر في ترك العمل	التكرار	6	6	13	13	2	2.98	1.143	4	متوسط
		%	15	15	32.5	32.5	5				
29	عدم إشباع حاجتي للتقدير وتحقيق الذات، عوامل مشجعة على الاحترق الوظيفي وتقديم مستويات أداء ضعيفة.	التكرار	0	3	7	21	9	3.90	0.841	2	مرتفع
		%	0	7.5	17.5	52.5	22.5				
30	انعدام روح القيادة لدى القائد أفقدي الرغبة في الإنجاز	التكرار	0	2	9	19	10	3.93	0.829	1	مرتفع
		%	0	5	2.5	47.5	25				
31	عدم مشاركتي في عملية اتخاذ القرارات تنعكس سلبا على أدائي	التكرار	12	7	3	13	5	2.80	1.488	5	متوسط
		%	30	17.5	7.5	32.5	12.5				
32	العمل بمستوى رقابة عالية ومبالغ فيها من القائد ينعكس سلبا على أدائي	التكرار	1	4	11	16	8	3.65	1.001	4	مرتفع
		%	2.5	10	27.5	40	20				
33	يعمل الموظف بمحض إرادته وليس نتيجة ضغوط خارجية أو رقابة قسرية	التكرار	0	7	8	16	9	3.68	1.023	3	مرتفع
		%	0	17.5	20	40	22.5				
34	أبذل جهدا كبيرا من أجل تحسين أداء عملي خوفا وتغاديا لأي خصم في الراتب	التكرار	0	6	7	15	12	3.83	1.035	2	مرتفع
		%	0	15	17.5	37.5	30				
35	المكافأة التي يقدمها المدير غير عادلة لأداء أحسن وأفضل	التكرار	0	6	4	15	15	3.98	1.049	1	مرتفع
		%	0	15	10	37.5	37.5				
المتوسط العام والانحراف العام لضغوط العمل في المؤسسة											
مرتفع	-	0.638	3.65								

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

الفصل الثاني: دور النمط القيادي في إدارة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة

يبين الجدول رقم 17 تحليل آراء أفراد العينة نحو ضغوط العمل في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريعة حيث تشير النتائج إلى أن المتوسط العام لضغوط العمل بلغ 3.65 بانحراف معياري 0.638 وهو ما يعكس مستوى مرتفعاً من الإحساس بضغوط العمل داخل المؤسسة.

من خلال تحليل العبارات يتضح أن أبرز مصادر الضغط تمثلت في نقص الوسائل التقنية والمادية أحيانا والتي سجلت متوسطا حسابيا قدره 4.02 وبمستوى مرتفع مما يدل على أن الإمكانيات المادية تؤثر بشكل مباشر على مستوى التوتر أثناء أداء المهام، يليها العمل بنظام المناوبة الذي سجل متوسطا قدره 3.95 وبمستوى مرتفع مما يعكس تأثير الجوانب التنظيمية المرتبطة بساعات العمل على الإرهاق الجسدي والنفسي للعاملين.

كما أظهرت النتائج أن التعامل المباشر مع الجمهور خاصة المرضى والمرافقين يشكل مصدرا مهما للضغط بمتوسط حسابي قدره 4.00 وبمستوى مرتفع، إضافة إلى الشعور بارتفاع حجم العمل مقارنة بالقدرات والذي سجل 3.92 مما يعكس وجود عبء وظيفي معتبر داخل المؤسسة، في المقابل سجلت بعض العبارات المتعلقة بالعلاقات التنظيمية مستويات متوسطة مثل ضعف اهتمام القائد بالجانب النفسي وغياب المشاركة في اتخاذ القرار وتعامل القائد بتعال مما يدل على أن هذه الجوانب تسهم بشكل أقل نسبيا في توليد الضغط مقارنة بالعوامل المادية والتنظيمية المباشرة.

كما بينت النتائج أن هناك شعورا لدى العاملين بأن المكافآت غير عادلة وأن انعدام روح القيادة يؤثر على الدافعية والأداء حيث سجلت هذه العبارات مستويات مرتفعة نسبيا مما يعزز فكرة ارتباط الضغط الوظيفي بعوامل التحفيز والتقدير داخل المؤسسة.

وبصفة عامة توضح هذه النتائج أن ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة مرتفعة وتنتج أساسا عن عوامل تنظيمية ومادية وبشرية متداخلة مثل نقص الوسائل ونظام العمل والتعامل مع الجمهور إضافة إلى بعض جوانب القيادة والتحفيز مما يجعل بيئة العمل ذات ضغط مهني واضح قد يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين واستقرارهم المهني

المطلب الثالث: نتائج اختبار صحة الفرضيات

من أجل اختبار فرضيات الدراسة، يجب قياس العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، وهذه كمرحلة استطلاعية استكشافية، ليتم بعدها قياس الأثر الذي يمكن أن تحدثه المتغيرات المستقلة الجزئية على المتغير التابع وهذا باستخدام أسلوب من الأساليب الإحصائية المتقدمة المتمثلة في الانحدار الخطي المتعدد.

أولاً: التوزيع الطبيعي

قبل البدء في عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، وقياس الأثر الذي يمكن أن تحدثه النمط القيادي على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة، سنقوم بقياس التوزيع الطبيعي للمتغير التابع، وهذا بالاعتماد على اختبار شايبيرو- ويلك- كون حجم العينة أقل من 50. من خلال مخرجات برنامج **Spssv27** تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول رقم (18) والذي يوضح اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع للدراسة.

الجدول رقم (18): اختبار التوزيع الطبيعي لضغوط العمل

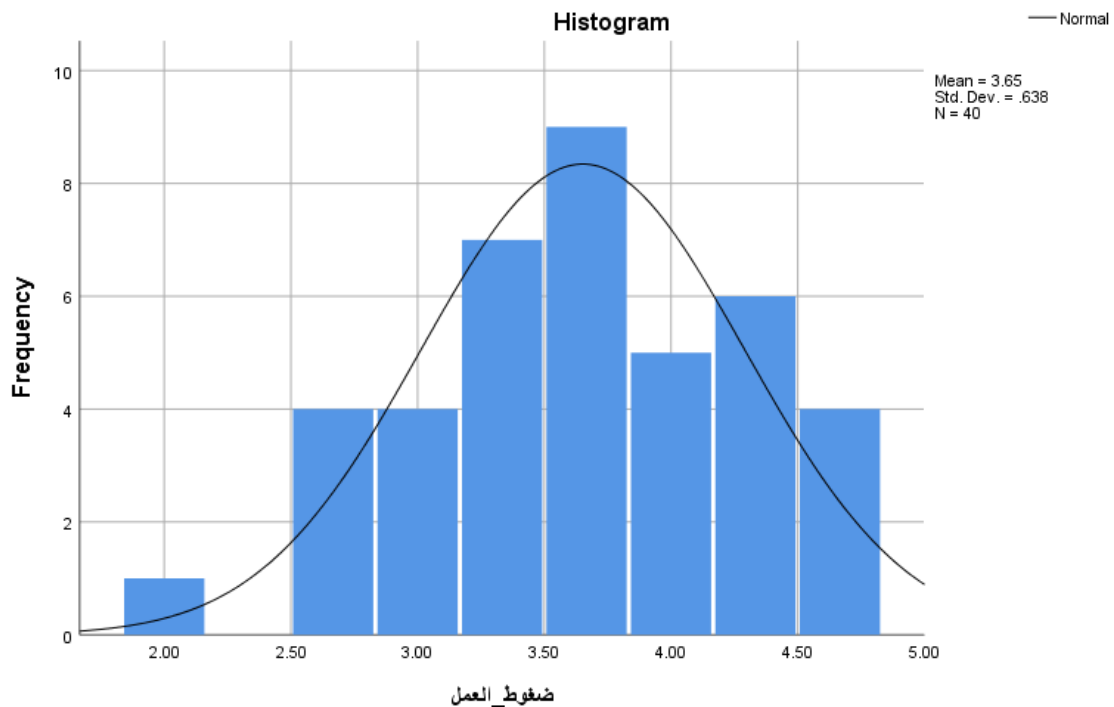
اختبار شايبيرو- ويلك	
مستوى الدلالة الإحصائية	المتغير
0.537*	ضغوط العمل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

من الجدول أعلاه رقم (18) والذي يمثل اختبار التوزيع الطبيعي، وحسب اختبار شايبيرو- ويلك نلاحظ ان قيمة الدلالة الإحصائية لمتغير ضغوط العمل هي 0.537 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما سيسمح لنا باستخدام الاختبارات المعلمية (Tests Paramétrique). كذلك الشكل رقم 07 يتبين أنه يأخذ الشكل الجرسى مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الفصل الثاني: دور النمط القيادي في إدارة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة

الشكل رقم (07): التوزيع الطبيعي لضغوط العمل



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يوضح الشكل رقم (07) والذي يمثل **Histogram** بيانات المتغير التابع ضغوط العمل التي تأخذ شكلا جرسيا متماثلا، حيث تنتوزع القيم بشكل متوازن حول المتوسط الحسابي، مما يشير بصريا إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. ويتوافق هذا التوزيع مع نتائج الاختبارات الإحصائية للاعتدالية التي أظهرت أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05، وهو ما يؤدي إلى قبول الفرضية البديلة التي تؤكد اعتدالية التوزيع، وبالتالي فإنه من المناسب منهجيا استخدام الاختبارات المعلمية في تحليل بيانات هذه الدراسة.

الفصل الثاني: دور النمط القيادي في إدارة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة

ثانيا: اختبار علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة الجزئية والمتغير التابع

بما أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فهذا يسمح بتطبيق الاختبارات البارامترية (المعلمية)، ولدراسة علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، يمكن التطبيق باستخدام "معامل الارتباط بيرسون"

.Person corelation

الجدول رقم (19): مصفوفة الارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المتغير المستقل	ضغوط العمل	
النمط الديمقراطي	قيمة الدلالة الإحصائية	0.000
	معامل الارتباط بيرسون	0.772**
النمط الأوتوقراطي	قيمة الدلالة الإحصائية	0.000
	معامل الارتباط بيرسون	0.847**
النمط التسبيبي	قيمة الدلالة الإحصائية	0.000
	معامل الارتباط بيرسون	0.696**
النمط الديبلوماسي	قيمة الدلالة الإحصائية	0.000
	معامل الارتباط بيرسون	0.839**
النمط القيادي	قيمة الدلالة الإحصائية	0.000
	معامل الارتباط بيرسون	0.788**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يبين جدول رقم (19) تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الأنماط القيادية وإدارة ضغوط العمل بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريعة، حيث جاءت جميع قيم الدلالة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يؤكد معنوية العلاقات الإحصائية بين المتغيرات. وقد سجل النمط الأوتوقراطي أعلى معامل ارتباط مع إدارة ضغوط العمل بقيمة 0.847، ما يدل على وجود علاقة قوية بين هذا النمط وإدارة ضغوط العمل، ويعكس أهمية الحزم والانضباط وسرعة اتخاذ القرار داخل المؤسسة الصحية في التخفيف من الضغوط المهنية وتنظيم سير العمل.

الفصل الثاني: دور النمط القيادي في إدارة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة

كما بلغ معامل ارتباط النمط الدبلوماسي 0.839، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى قوة العلاقة بين النمط الدبلوماسي وإدارة ضغوط العمل، وهو ما يبرز دور المرونة والتواصل الجيد واحتواء المشكلات في خلق بيئة عمل أكثر استقرارا وراحة للعاملين.

أما النمط الديمقراطي فقد بلغ معامل ارتباطه 0.772، ما يدل على وجود علاقة قوية وموجبة مع إدارة ضغوط العمل، حيث يساهم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتعزيز التعاون في تخفيف التوترات المهنية وتحسين المناخ التنظيمي.

في حين سجل النمط التسيبي معامل ارتباط قدره 0.696، وهي قيمة تدل على وجود علاقة موجبة متوسطة إلى قوية، إلا أن هذا النمط يبقى أقل تأثيرا مقارنة ببقية الأنماط القيادية، وقد يعود ذلك إلى ضعف الرقابة وغياب التوجيه الواضح داخل العمل.

أما بالنسبة للنمط القيادي ككل فقد بلغ معامل الارتباط 0.788، وهي قيمة تعكس وجود علاقة قوية بين الأنماط القيادية مجتمعة وإدارة ضغوط العمل، مما يؤكد أن أسلوب القيادة المعتمد داخل المؤسسة يلعب دورا أساسيا في التأثير على مستوى الضغوط المهنية لدى العاملين.

ثالثا: اختبار افتراضات الانحدار الخطي المتعدد

نظرا لتعدد أبعاد المتغير المستقل (النمط القيادي) تم اعتماد نموذج الانحدار الخطي المتعدد، كونه يتيح إمكانية دراسة تأثير عدة متغيرات مستقلة في آن واحد على المتغير التابع، مع التحكم في تأثير المتغيرات الأخرى، وبالتالي يحسب التأثير الصافي لكل متغير على حدى، مما يوفر نتائج أكثر دقة وواقعية. كما يسمح هذا النموذج بتحديد الأبعاد الأكثر تأثيرا، وبالتالي تقديم تحليل إحصائي أكثر شمولاً وملاءمة لطبيعة الدراسة.

قبل البدء بتحليل الانحدار الخطي المتعدد، ومن الناحية الإحصائية، يجب التحقق من دلالة النموذج ككل عبر اختبار ANOVA، ودراسة تأثير كل بعد مستقل باستخدام اختبار t، بالإضافة إلى التأكد من استيفاء افتراضات الانحدار الأساسية، بما في ذلك خطية العلاقة، استقلالية البواقي، عدم وجود تعدد خطي قوي (Multicollinearity)، واتباع التوزيع الطبيعي للبواقي، وهذا لضمان صحة النتائج واستقرارها.

- **العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:** من خلال مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تبين أنه هناك علاقة ارتباط فيما بينها وبالتالي وجود علاقة خطية.

الفصل الثاني: دور النمط القيادي في إدارة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة

- جدول تحليل التباين ANOVA واختبار الدلالة الإحصائية الكلية

من خلال مخرجات برنامج SPSSV27 تم اعداد الجدول رقم (20) والذي يمثل تحليل التباين ANOVA.

الجدول رقم (20): تحليل التباين ANOVA

النموذج		مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	فيشر	الدلالة الإحصائية
1	الانحدار	15.694	4	3.923	86.228	0.000
	البواقي	0.159	35	0.005		
	المجموع	15.853	39			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

من خلال الجدول أعلاه رقم (20) والذي يمثل جدول تحليل التباين ANOVA يتبين أن الدلالة الإحصائية الكلية $\text{sig}=0.000$ مما يدل على أن النموذج بالكامل معنوي إحصائيا، حيث بلغت قيمة فيشر $F=862.28$ ، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي بأبعاده وضغوط العمل.

- **الازدواج الخطي:** أي عدم وجود علاقة خطية بين المتغيرات المستقلة أو ما يسمى بالعلاقات المتداخلة **Multicollinearity** بين المتغيرات المستقلة، ولمعرفة وجود هذه المشكلة من عدمها يجب حساب معامل تضخم التباين **VIF** لكل متغير مستقل على حدى، حيث يجب ألا تكون قيمة معامل تضخم التباين أكبر من 5، لتحقيق شرط عدم وجود الازدواج الخطي.

نلاحظ من خلال جدول تحليل معاملات الانحدار والثابت **Coefficients** أن قيمة **VIF** للمتغيرات المستقلة الجزئية هي على التوالي: 1.668، 1.722، 2.097، 1.898 وهي لم تتعدى القيمة 5 وبالتالي عدم وجود الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة.

- **تحقق شرط بيانات المتغير التابع (ضغوط العمل) موزعة طبيعيا.**

- **التأكد من عدم وجود القيم المتطرفة:**

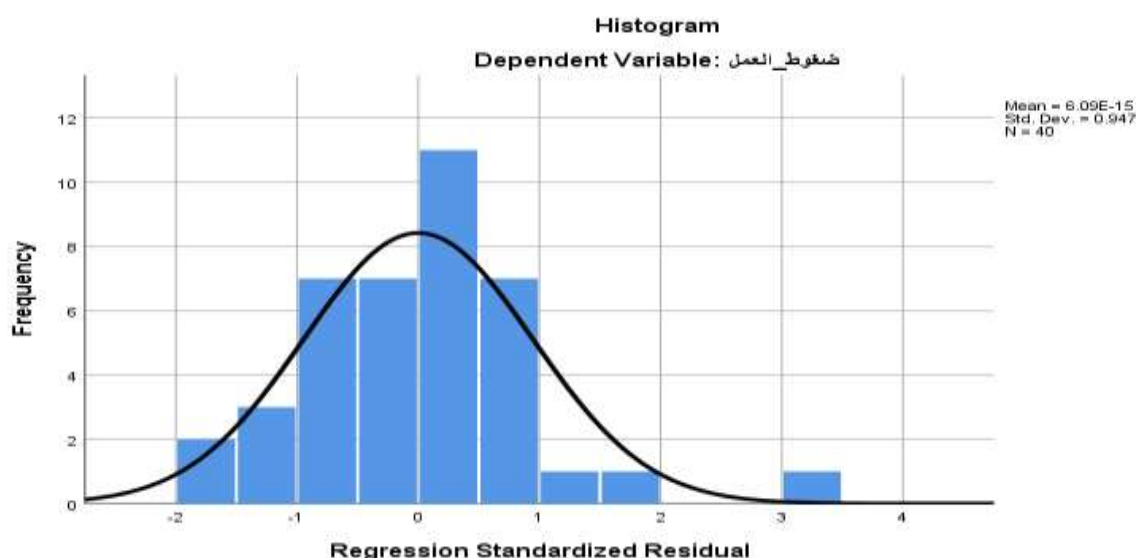
يعد هذا الشرط من المتطلبات الأساسية الواجب التحقق منها قبل الشروع في تطبيق الانحدار الخطي المتعدد، وقد أظهرت نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS V27 أن أكبر قيمة لمسافة ماها لانوييس بلغت 12.780. وبمقارنة هذه القيمة بالقيمة الحرجة لتوزيع كاي تربيع عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية تساوي عدد المتغيرات المستقلة ($df = 4$)، والتي بلغت 17.654، يتبين أن قيمة ماها لانوييس المحسوبة أقل

الفصل الثاني: دور النمط القيادي في إدارة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة

من القيمة الجدولية، وبالتالي لا توجد حالات قيم متطرفة (Outliers) متعددة المتغيرات، مما يؤكد تحقق هذا الشرط وصلاحيّة البيانات لمتابعة إجراءات تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

- شرط تجانس البواقي: وهنا يجب أن تتبع البواقي التوزيع الطبيعي وهو ما يوضحه الشكل رقم 08

الشكل رقم 08 تجانس البواقي لمتغير ضغوط العمل



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

من خلال الشكل 08 والذي يمثل شرط تجانس البواقي للمتغير التابع (ضغوط العمل) نلاحظ أن البواقي منتشرة بشكل عشوائي كما أن غالبيتها واقعة بين -3 و +3 مما يدل على أن شرط التجانس محقق. بالإضافة إلى ذلك أظهرت نتائج تحليل البواقي أن متوسط الأخطاء يساوي تقريبا الصفر، وهو ما يدل على عدم وجود تحيز في النموذج، كما أن القيم المعيارية للبواقي تقع ضمن المجال المقبول (± 3)، مما يشير إلى عدم وجود قيم شاذة مؤثرة.

رابعاً: تحديد نموذج الدراسة

بعد التحقق من الشروط السالفة الذكر، توصلنا إلى أنه يمكننا تطبيق أسلوب الانحدار الخطي المتعدد على الدراسة لقياس أثر النمط القيادي على ضغوط العمل بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تم تقسيم المتغير المستقل إلى أربعة متغيرات مستقلة وعند صياغة الفرضيات تم صياغتها على أساس ما مدى أثر المتغيرات المستقلة الجزئية على ضغوط العمل، وبالتالي يكون نموذج معادلة الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4 + \epsilon$$

الفصل الثاني: دور النمط القيادي في إدارة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة

حيث تمثل:

B0: الثابت

X1: النمط الديمقراطي

X2: النمط الأوتوقراطي

X3: النمط التسبيبي

X4: النمط الديبلوماسي

ϵ : يمثل التأثيرات الأخرى غير المفسرة من قبل النموذج.

Bi: يشير إلى مقدار التغير المتوقع في ضغوط العمل لكل زيادة بوحدة واحدة في المتغير المستقل المقابل، مع ثبات بقية المتغيرات.

Y: المتغير التابع لضغوط العمل.

وبالتالي يمكن صياغة نموذج الدراسة أي معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{ضغوط العمل} = B0 + B1 \text{ النمط الديمقراطي} + B2 \text{ النمط الأوتوقراطي} + B3 \text{ النمط التسبيبي} + B4 \text{ النمط الديبلوماسي} + \epsilon$$

خامسا: تحليل وتفسير النتائج واختبار الفرضيات:

يعد تحليل وتفسير النتائج واختبار الفرضيات مرحلة أساسية، يتم فيها معالجة البيانات الميدانية إحصائياً، ثم تفسيرها بهدف التحقق من صحة الفرضيات، كما يتم من خلالها تحديد ما إذا كانت الفرضيات مقبولة أو مرفوضة بناء على النتائج المحصل عليها، مما يسمح باستخلاص دلالات علمية حول العلاقة الارتباطية والسببية للمتغيرات المدروسة.

1- ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد

سيتم عرض ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد، بهدف تقييم قوة العلاقة بين أبعاد النمط القيادي والمتغير التابع المتمثل في ضغوط العمل، وقياس مدى قدرة النموذج على تفسير التباين في هذا المتغير، وذلك بالاعتماد على مؤشرات جودة التفسير الإحصائي مثل معامل الارتباط ومعامل التحديد والدلالة الإحصائية الكلية للنموذج، والجدول التالي يوضح ذلك.

الفصل الثاني: دور النمط القيادي في إدارة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة

الجدول رقم (21): ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح R ² Adjusted	الخطأ المعياري للتقدير	التغير في معامل التحديد	التغير في معامل فيشر
1	0.788	0.621	0.615	0.48016	0.621	86.228

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يبين جدول رقم (21) ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد وجود علاقة قوية بين الأنماط القيادية وإدارة ضغوط العمل بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريعة، حيث بلغ معامل الارتباط 0.788، وهي قيمة مرتفعة تدل على قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

كما بلغ معامل التحديد 0.621، ما يعني أن الأنماط القيادية تفسر ما نسبته 62.1% من التغيرات الحاصلة في إدارة ضغوط العمل، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج، وتعد هذه النسبة مرتفعة، مما يعكس القدرة التفسيرية الجيدة للنموذج.

أما معامل التحديد المصحح فقد بلغ 0.615، وهو قريب جدا من معامل التحديد، الأمر الذي يدل على استقرار النموذج وعدم تأثره بعدد المتغيرات المستقلة المدرجة في الدراسة، مما يعزز من مصداقية النتائج المتوصل إليها.

كما أظهرت النتائج أن قيمة اختبار فيشر بلغت 86.228، وهي قيمة مرتفعة تدل على معنوية نموذج الانحدار ككل، مما يعني وجود أثر معنوي للأنماط القيادية في إدارة ضغوط العمل بالمؤسسة محل الدراسة..

2- قياس أثر أبعاد النمط القيادي على ضغوط العمل

بناء على جدول معاملات الانحدار الخطي المتعدد لتقدير أثر كل بعد من النمط القيادي على ضغوط العمل داخل المؤسسة محل الدراسة. يتيح هذا الجدول تحديد قيمة كل معامل انحدار (B) والدلالة الاحصائية، مما يساعد في فهم مدى قوة تأثير كل بعد على المتغير التابع وتحديد الأبعاد التي تلعب دورا بارزا في إدارة ضغوط العمل داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريعة.

الفصل الثاني: دور النمط القيادي في إدارة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة

جدول رقم (22): معاملات الانحدار الخطي المتعدد Coefficients

النموذج	التأثير غير معياري B	الخطأ المعياري للمعامل	التأثير المعياري Beta	مستوى الدلالة الإحصائية	Tolerance	معامل تضخم التباين
1	الحد الثابت	1.256	0.469	0.000		
	النمط الديمقراطي	0.269	0.018	0.000	0.599	1.668
	النمط الأوتوقراطي	0.409	0.21	0.000	0.581	1.722
	النمط التسبيبي	-0.231	0.18	0.032-	0.477	2.097
	النمط الديبلوماسي	0.349	0.18	0.000	0.527	1.898

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يوضح الجدول رقم (22) والذي يمثل معاملات الانحدار حيث تشير النتائج إلى وجود أبعاد للنمط القيادي لها أثر معنوي وأخرى ليس لها أثر على ضغوط العمل، إضافة إلى ذلك، أظهرت مؤشرات التعدد الخطي **VIF** و **Tolerance** عدم وجود أي مشكلة ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة، مما يعزز من موثوقية النموذج. وهذا ما يسمح لنا بتحليل وتفسير أثر كل بعد بمؤسسة الدراسة.

أ- النمط الديمقراطي

أظهرت نتائج الانحدار الخطي المتعدد أن النمط الديمقراطي يؤثر إيجابيا في إدارة ضغوط العمل بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريعة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار 0.269، ما يعني أن زيادة تطبيق ممارسات النمط الديمقراطي داخل المؤسسة تؤدي إلى تحسن مستوى إدارة ضغوط العمل بمقدار 0.269 درجة، وهو ما يعكس أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتشجيع الحوار والتواصل داخل بيئة العمل. كما بلغت قيمة التأثير المعياري Beta نحو 0.333، مما يدل على أن للنمط الديمقراطي تأثيرا متوسط القوة مقارنة ببقية الأنماط القيادية المدروسة. أما مستوى الدلالة الإحصائية فقد بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يؤكد أن هذا التأثير معنوي إحصائيا.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن اعتماد القيادة الديمقراطية داخل المؤسسة الصحية يساهم في خلق مناخ تنظيمي أكثر مرونة وتعاوناً، الأمر الذي يساعد العاملين على التعبير عن مشكلاتهم المهنية والمشاركة في إيجاد الحلول المناسبة، مما يخفف من حدة الضغوط المهنية ويحسن القدرة على التكيف مع متطلبات العمل المختلفة. كما أن إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات يعزز شعورهم بالثقة والانتماء ويقلل من التوتر والاحتقان الوظيفي داخل المؤسسة.

الفصل الثاني: دور النمط القيادي في إدارة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة

• اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط الديمقراطي على ضغوط العمل بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريعة .

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط الديمقراطي على ضغوط العمل بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريعة.

بالاستناد إلى مستوى الدلالة الإحصائية Sig كمعيار لاتخاذ القرار الإحصائي، وقد أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية بلغت 0.000، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي على ضغوط العمل بالمؤسسة. وبناء على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، التي تنص على أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط الديمقراطي على ضغوط العمل بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريعة.

ب - النمط الأوتوقراطي

أظهرت نتائج الانحدار الخطي المتعدد أن النمط الأوتوقراطي يؤثر إيجابيا وبدرجة معنوية في إدارة ضغوط العمل بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريعة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار 0.409، ما يعني أن زيادة الاعتماد على النمط الأوتوقراطي تؤدي إلى تحسن إدارة ضغوط العمل بمقدار 0.409 درجة، وهي قيمة تعكس وجود تأثير واضح لهذا النمط داخل المؤسسة.

كما بلغت قيمة التأثير المعياري Beta نحو 0.435، مما يدل على أن النمط الأوتوقراطي يعد من أكثر الأنماط تأثيرا في إدارة ضغوط العمل مقارنة ببعض الأنماط الأخرى. أما مستوى الدلالة الإحصائية فقد بلغ 0.000 وهو أقل من 0.05، مما يؤكد معنوية العلاقة إحصائيا ولمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بطبيعة العمل داخل المؤسسات الصحية التي تتطلب في كثير من الأحيان السرعة في اتخاذ القرار والانضباط الصارم أثناء أداء المهام، خاصة في الظروف التي تتعلق بالخدمات الصحية وضغط العمل اليومي، حيث يساهم النمط الأوتوقراطي في تقليل التردد وتوضيح المسؤوليات وتسريع تنفيذ التعليمات، الأمر الذي يساعد على التحكم في بعض مصادر الضغط المهني وتنظيم سير العمل بشكل أكثر فعالية.

الفصل الثاني: دور النمط القيادي في إدارة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة

• اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط الأوتوقراطي على ضغوط العمل بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريعة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط الأوتوقراطي على ضغوط العمل بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريعة.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث تم بالاستناد إلى مستوى الدلالة الإحصائية Sig كمعيار لاتخاذ القرار الإحصائي، وقد أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية بلغت 0.000، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الأوتوقراطي على ضغوط العمل بالمؤسسة.

وبناء على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، التي تنص على أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط الأوتوقراطي على ضغوط العمل بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريعة.

ت - النمط التسيبي

تشير نتائج الانحدار الخطي المتعدد إلى أن النمط التسيبي ليس له أثر ذو دلالة إحصائية على ضغوط العمل، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية Sig = 0.197 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، مما يؤكد عدم معنوية هذا التأثير إحصائياً.

كما يمكن القول أن النمط التسيبي لا يعد من العوامل المؤثرة في إدارة ضغوط العمل، وهو ما قد يعكس ضعف تأثير المواقف التنظيمية أو غياب التفاعل الفعال معها داخل المؤسسة.

• اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط التسيبي على ضغوط العمل بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريعة .

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط التسيبي على ضغوط العمل بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريعة.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث تم بالاستناد إلى مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) كمعيار لاتخاذ القرار الإحصائي، وقد أظهرت النتائج أن قيمة

الفصل الثاني: دور النمط القيادي في إدارة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة

مستوى الدلالة الإحصائية بلغت 0.197 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنمط التسيبي على ضغوط العمل بالمؤسسة محل الدراسة. وبناء على ذلك، يتم رفض الفرضية البديلة (H_1) وقبول الفرضية الصفرية (H_0)، التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط التسيبي على ضغوط العمل بالمؤسسة لعمومية للصحة الجوارية الشريعة.

ث - النمط الدبلوماسي

أظهرت نتائج الانحدار الخطي المتعدد أن النمط الدبلوماسي يؤثر إيجابيا وبدرجة معنوية في إدارة ضغوط العمل بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريعة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار 0.349، ما يعني أن زيادة الاعتماد على النمط الدبلوماسي تؤدي إلى تحسين إدارة ضغوط العمل بمقدار 0.349 درجة، وهو ما يعكس أهمية هذا النمط في التعامل مع العاملين داخل المؤسسة.

كما بلغت قيمة التأثير المعياري Beta نحو 0.461، وهي أعلى قيمة بين الأنماط القيادية المدروسة، مما يدل على أن النمط الدبلوماسي يعد الأكثر تأثيرا في إدارة ضغوط العمل. أما مستوى الدلالة الإحصائية فقد بلغ 0.000 وهو أقل من 0.05، مما يؤكد أن هذا التأثير معنوي إحصائيا ويمكن الاعتماد عليه في تفسير العلاقة بين المتغيرين.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن النمط الدبلوماسي يعتمد على المرونة وحسن التواصل والتعامل الإيجابي مع العاملين، مما يساعد على تخفيف التوترات المهنية وتقليل الصراعات داخل بيئة العمل. كما أن قدرة القائد على التفاوض واحتواء المشكلات وإقامة علاقات إنسانية جيدة تساهم في خلق جو تنظيمي مريح، يساعد العاملين على التكيف مع ضغوط العمل وتحسين أدائهم داخل المؤسسة الصحية.

• اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط الدبلوماسي على ضغوط العمل بالمؤسسة لعمومية للصحة الجوارية الشريعة .

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط الدبلوماسي على ضغوط العمل بالمؤسسة لعمومية للصحة الجوارية الشريعة.

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، بالاستناد إلى مستوى الدلالة الإحصائية Sig كمعيار لاتخاذ القرار الإحصائي، وقد أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية بلغت 0.000، وهي أقل من مستوى

الفصل الثاني: دور النمط القيادي في إدارة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة

المعنوية 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الأوتوقراطي على ضغوط العمل بالمؤسسة. وبناء على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط الديبلوماسي على ضغوط العمل بالمؤسسة لعمومية للصحة الجوارية الشريعة.

ج- المتغير المستقل (النمط القيادي)

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد إلى أن النمط القيادي كمتغير مستقل كلي له أثر إيجابي ودال إحصائياً على ضغوط العمل. فقد بلغ معامل التحديد المصحح $R^2 \text{Adjusted} = 0.615$ ، مما يعني أن جميع أبعاد النمط القيادي مجتمعة تفسر نحو 61.5% من التباين الكلي في إدارة ضغوط العمل، وهو مؤشر على قدرة تفسيرية متوسطة للنموذج.

• اختبار الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط القيادي على ضغوط العمل بالمؤسسة لعمومية للصحة الجوارية الشريعة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط القيادي على ضغوط العمل بالمؤسسة لعمومية للصحة الجوارية الشريعة.

لاختبار الفرضية الرئيسية، تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث تم الاستناد إلى مستوى الدلالة الإحصائية Sig كمعيار لاتخاذ القرار الإحصائي، وقد أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية للنموذج الكلي بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على وجود أثر موجب قوي ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي على ضغوط العمل بالمؤسسة محل الدراسة.

وبناء على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط القيادي على ضغوط العمل بالمؤسسة لعمومية للصحة الجوارية الشريعة.

الفصل الثاني: دور النمط القيادي في إدارة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة

سادسا: صياغة المعادلة النهائية

استنادا إلى نتائج الانحدار الخطي المتعدد، يمكن صياغة المعادلة النهائية للنموذج الإحصائي كما يلي:

$$\text{ضغوط العمل} = 1.826 + 0.269 \text{ النمط الديمقراطي} + 0.409 \text{ النمط الأوتوقراطي} + 0.349 \text{ النمط الديبلوماسي} + \varepsilon$$

تشير معادلة الانحدار الخطي المتعدد إلى وجود تأثير إيجابي للأنماط القيادية الديمقراطية والأوتوقراطي والديبلوماسي في إدارة ضغوط العمل بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريعة، حيث توضح المعادلة أن قيمة إدارة ضغوط العمل تتحدد انطلاقا من مجموع تأثير هذه الأنماط القيادية إضافة إلى الحد الثابت مع استبعاد النمط التسيبي كونه غير دال إحصائيا.

كما تعكس النتائج أهمية تبني القيادة لأساليب إدارية متنوعة تجمع بين المرونة والحزم والتواصل الجيد مع العاملين، بما يساهم في تخفيف الضغوط المهنية وتحسين المناخ التنظيمي داخل المؤسسة الصحية، الأمر الذي يساعد الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة أكبر والتكيف مع متطلبات العمل المختلفة.

الفصل الثاني: دور النمط القيادي في إدارة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة

خلاصة الفصل:

تم تحليل أثر أبعاد النمط القيادي على ضغوط العمل بمؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريعة، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمه في ثلاثة محاور: خصص المحور الأول للبيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة المكونة من 40 موظفا وإطارا، في حين تناول المحور الثاني للمتغير المستقل والمتمثل في النمط القيادي بأبعادها الأربعة: (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط التسبيبي، النمط الديبلوماسي)، بينما خصص المحور الثالث للمتغير التابع (ضغوط العمل). ثم إخضاع البيانات للتحليل باستخدام برنامج (SPSS V27)، بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، لاسيما تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث أن أبعاد النمط القيادي تؤثر بدرجات متفاوتة على ضغوط العمل بمؤسسة محل الدراسة، حيث أظهرت النتائج وجود أثر كلي موجب قوي لنموذج الدراسة، مما يؤكد أن الأنماط القيادية الديمقراطية والأوتوقراطي والديبلوماسي تساهم بشكل إيجابي في تحسين إدارة ضغوط العمل بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريعة، حيث أظهرت النتائج أن جميع هذه الأنماط لها تأثير معنوي وإيجابي على إدارة ضغوط العمل، مع تسجيل النمط الديبلوماسي ثم الأوتوقراطي أعلى مستويات التأثير مقارنة بالنمط الديمقراطي، في حين لنمط التسبيبي ليس له أي أثر على ضغوط العمل.

خاتمة

إن القيادة الإدارية تمثل الركيزة الأساسية التي يستند إليها النجاح التنظيمي، فهي المحرك الفاعل للموارد البشرية والموجه الرئيسي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية أن "النمط القيادي" ليس مجرد سلوك فردي معزول، بل هو منظومة متكاملة من التفاعلات والتأثيرات التي يمارسها القائد على مرؤوسيه في سبيل توجيه جهودهم وتطوير أدائهم في ظل ضغوط مهنية متسارعة.

ومن خلال هاته الدراسة ثم تناول متغيرين، الأول الأنماط القيادية، أما الثاني تمثل في ضغوط العمل، ثم تناول ادبيات كل متغير على حدي، ثم تم توضيح العلاقة النظرية بين الأنماط القيادية وضغوط العمل

نتائج الدراسة النظرية

- ✓ إن ضغوط العمل ظاهرة دائمة الوجود في الإدارات.
- ✓ تنشأ ضغوط العمل من الخصائص الفردية للشخص ومختلف العوامل الموجودة في المؤسسة.
- ✓ يتم التعامل مع ضغوط العمل بعدة طرق تختلف بحسب تعلقها بالفرد أو بالمنظمة.

النتائج التطبيقية للدراسة:

بعد معالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة عبر برنامج SPSS V27 وفي ضوء أهداف الدراسة وإشكالياتها تم التوصل إلى النتائج التطبيقية التالية:

- ✓ يوجد أثر إيجابي ومعنوي للنمط الديمقراطي على إدارة ضغوط العمل $B = 0.269$ ، $Sig = 0.000$ ، مما يعني أنه كلما زادت الممارسات الديمقراطية تحسنت قدرة المؤسسة على التحكم في الضغوط.

- ✓ يوجد أثر إيجابي ومعنوي قوي للنمط الأوتوقراطي على إدارة ضغوط العمل $B = 0.409$ ، $Sig = 0.000$ ، حيث يساهم الأسلوب القيادي الحازم في تقليل حدة الضغوط وتنظيم العمل.

- ✓ لا يوجد أثر معنوي للنمط التسبيبي على إدارة ضغوط العمل $B = -0.231$ ، $Sig = 0.197$ ، مما يدل على أن غياب التوجيه لا يساهم في تحسين إدارة الضغوط.

- ✓ يوجد أثر إيجابي ومعنوي قوي للنمط الديبلوماسي على إدارة ضغوط العمل $B = 0.349$ ، $Sig = 0.000$ ، ويعد من أكثر الأنماط تأثيرا في تحسين مناخ العمل والتخفيف من الضغوط.

- ✓ يتبين أن النمط الديبلوماسي هو الأكثر تأثيرا يليه النمط الأوتوقراطي ثم الديمقراطي، بينما النمط التسبيبي غير مؤثر إحصائيا.

مقترحات الدراسة:

- بناءً على نتائج الدراسة التطبيقية التي أظهرت وجود تأثيرات متفاوتة لأبعاد النمط القيادي على ضغوط العمل، يمكن للدراسة تقديم المقترحات التالية:
- تعزيز النمط القيادي الدبلوماسي داخل المؤسسة لما له من أثر قوي في تحسين مناخ العمل والتخفيف من ضغوطه من خلال تطوير مهارات التواصل الفعال وإدارة العلاقات الإنسانية وحل المشكلات بأسلوب مرن.
 - دعم الممارسات القيادية الديمقراطية عبر إشراك الموظفين في اتخاذ القرار وتوسيع المشاركة في التخطيط والتنظيم بما يساهم في تقليل الضغوط المهنية ورفع مستوى الرضا الوظيفي.
 - الاستفادة من بعض جوانب النمط الأوتوقراطي عند الحاجة خاصة في الحالات التي تتطلب سرعة في اتخاذ القرار أو فرض الانضباط مع تجنب الإفراط فيه حتى لا يتحول إلى مصدر ضغط إضافي.
 - تقليص الاعتماد على النمط التسيبي داخل المؤسسة باعتباره غير مؤثر إحصائياً على إدارة ضغوط العمل وقد يؤدي إلى ضعف التوجيه وغياب الرقابة.
 - تنظيم دورات تدريبية للإطارات والمسؤولين حول أساليب القيادة الحديثة وإدارة الضغوط المهنية بما يسمح بتحسين القدرة على التعامل مع مختلف المواقف التنظيمية.
 - اعتماد أسلوب القيادة الموقفية الذي يدمج بين الأنماط القيادية الفعالة وفقاً لطبيعة الوضع الإداري ومتطلبات العمل.
 - العمل على تحسين بيئة العمل الداخلية من خلال الحد من مصادر الضغط مثل عبء العمل وغموض المهام وضعف التواصل بما يعزز فعالية القيادة داخل المؤسسة.

آفاق الدراسة:

- دور التحول الرقمي في تطوير أساليب القيادة الإدارية وتقليل ضغوط العمل داخل المؤسسات الصحية.
- دور الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة القرارات الإدارية بالمؤسسات العمومية.
- القيادة المرنة كمدخل لتعزيز الصحة النفسية المهنية في بيئات العمل الحديثة.

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً: الكتب

- 1- د. أحمد فاروق أبو غبن، د. أيمن حسن الديراوي، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، ديسمبر 2021، غزة/القدس/برلين.
- 2- بيتر ج. نورث هاوس، القيادة الإدارية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، أبريل 1961.
- 3- سليم إلياس (إشراف)، الموسوعة الإدارية الشاملة: القادة والمدراء، إعداد مروان أسعد رمضان وآخرون، ط. 1، مركز الشرق الأوسط الثقافي، بيروت.
- 4- فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005.
- 5- ماهر محمد صالح، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، ط. 1.
- 6- محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2007.
- 7- محمد شامل بهاء الدين فتحي، "الإحصاء بلا معاناة مع التطبيقات باستخدام spss"، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، 1426.
- 8- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2005.
- 9- نبيل جمعة صالح النجار، الإحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجية SPSS، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015.
- 10- نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط. 1، الإصدار الثامن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

ثانياً: الرسائل الجامعية

- 11- عبد الملك طلال، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2004.

ثانياً: المقالات

- 12- بوتيقار هاجر وزايد مراد، "أثر الأنماط القيادية على دافعية الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد ج، العدد 10، جوان 2017.

- 13- جمال دلدول، "القيادة الإدارية المفهوم والمكونات"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة الجزائر 2، المجلد 4، العدد 1، جوان 2016.
- 14- راكن شريفة، العيفاوي فريدة، "إدارة ضغوط العمل: منهجيات وتطبيقات داخل المؤسسات"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات، المجلد 12، العدد 01، جانفي 2025.
- 15- صبحي ناظم التباع، "صفات ومزايا الدبلوماسية المعاصر"، مجلة الكاردينيا الإلكترونية، منشور بتاريخ 19 يونيو 2020.
- 16- محمد عبد القادر علام، "ضغوط العمل"، مجلة الدراسات الأمنية، أكاديمية ناصر العسكرية العليا، مصر، العدد 1، ديسمبر 2009.
- 17- نوال شاين وبسمة خميسي، "طرق واستراتيجيات إدارة الضغوط المهنية في بيئة العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين"، مجلة التمكين الاجتماعي، جامعة عمار تليجي الأغواط، المجلد 06، العدد 02، جوان 2024.

رابعاً: المواقع الإلكترونية

- 18- فارس النفيعي، "دور القائد في نجاح فريق العمل"، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، منشور 18/04/2010، شوه 18/04/2026.
- 19- محمد العامري، "القيادة: تعريفها، أهميتها وعناصرها"، موقع مهارات النجاح، منشور بتاريخ 2025/01/20.

الملاحق

الملحق رقم 01: وثيقة الترخيص



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشاذلي بن جديد - تلمسان



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
تأهيل عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

استمارة خاصة بمتابعة الطلبة المترشحين في المؤسسات الاقتصادية والعمومية

اسم المؤسسة: المؤسسة العمومية للصناعة الجوارية - الشريعة

اسم العنوان الخاصة بالتخصيص: البنك القيايدي في إدارة مخزون العمل

الاختصاص: ماستر / ليسانس : إدارة أعمال

اسم الاستاذ المشرف: د. زور بن احمي

اسم الطلبة المعنيين بالتخصيص:

1- بلعني عبد الحميد 2- / 3-

3- 4- 5-

مدة التكوين : من : 01 أفريل 2026 الى : 29 أفريل 2026

تخصيص الطالب عادي :

غياب الطالب :

اسم الطالب : / / /



*- تملأ هذه الاستمارة وتوقع من طرف صاحب المؤسسة مع الختم الاصلي للمؤسسة وتسلم للطلبة بعد اكتمال مدة التخصيص

*تكون هذه الاستمارة اصلية

*يقدم الطالب هذه الاستمارة أثناء تقديمه للمذكرة بالنسبة للسنة الثانية ماستر أو تقارير التخصيص بالنسبة للطلبة الخاضعين ليسانس



الملحق رقم 02: استبيان الدراسة
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع: استبيان

بغرض إعداد مذكرة تخرج تدخل ضمن استكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة أعمال، بقسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم خصيصا للحصول على بعض المعلومات التي تخدم مباشرة الأهداف البحثية لهذه المذكرة الموسومة بـ:

دور النمط القيادي في إدارة ضغوط العمل
دراسة حالة: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة (تبسة)

لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على العبارات التي يحتويها الاستبيان علما بأن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

✓ أ.د. زرزور براهيم

من إعداد الطالب:

✓ عبد المجيد بلغيث

السنة الجامعية: 2026/2025

أولاً: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

1. الجنس

☐ ذكر ☐ أنثى

2. العمر

☐ من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة
☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة

3. المستوى العلمي

☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا
أخرى(حدد):.....

4. الرتبة الوظيفية

☐ سلك الإداريين ☐ سلك الأطباء ☐ سلك شبه الطبي

5. الخبرة المهنية

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات
☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

ثانياً: محاور الاستبانة

سيتم في هذه الاستبانة تناول محورين أساسيين هما: نمط القيادة الذي يهتم بالعمل والأفراد بشكل متوازن لكليهما لتحقيق الأهداف المرغوبة وتحسين الأداء الوظيفي، وضغوط العمل والتي تمثل أي نوع من التغيير يسبب إجهاداً جسدياً أو عاطفياً أو نفسياً، مما ينتج عنه تدني في مستويات الأداء.

المحور الأول: الانماط القيادية

يسعى القائد دائماً إلى توجيه الجماعة أو الأفراد لبلوغ هدف معين وهذا من خلال التأثير على سلوكياتهم وتعتمد هذه العملية على عدة أنماط وأساليب يستعملها القائد لتوجيه العمال أو الأفراد.
يرجى الإجابة على العبارات الآتية بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

الرقم	عبارات الاستبيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
النمط الديمقراطي: هو الذي يعتمد على المشاركة في اتخاذ القرار من طرف جميع الأفراد وجعلهم يتعاونون من أجل تحقيق أهداف المؤسسة						
01	مدير مؤسستكم يتميز بقبول عام ومرونة في العمل					
02	يشارك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار					
03	يتيح المدير الفرصة للمرؤوسين لاقتراح حلول لمشاكل المؤسسة					
04	يتجنب المدير انتقاد الموظفين أمام زملائهم					
05	يتواصل المدير اجتماعيا مع المرؤوسين خارج بيئة العمل					
النمط الأوتوقراطي: يعتبر القائد مركز اتخاذ القرار ولا يعطي اهتماما للآراء غيره ويستخدم تأثيرات سلبية وعقابية بدرجة كبيرة						
06	يصدر المدير تعليمات ويتابع تنفيذها حرفيا					
07	لا يشارك المدير المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار					
08	يهتم المدير بالعمل أكثر من اهتمامه بنقائص الموظفين					
09	يصعب الوصول إلى المدير					
10	يتصيد المدير أخطاء المرؤوسين ليحاسبهم عليها					
النمط التسببي: ترك الحرية الكاملة للعمال، ويقتصر دور القائد على التزويد بالمعلومات أو الرد على الاستفسارات						
11	يعمل المرؤوسين بحرية مطلقة دون أدنى رقابة من المدير					
12	يتساهل المدير مع المقصرين في أداء عملهم وواجباتهم					
13	يتنازل المدير عن معظم مسؤولياته ويشعر بعدم وجود قائد					
14	يتسامح المدير مع الموظفين عند الخروج من العمل قبل نهاية الدوام					
15	تتولد ثقة زائدة لدى الموظف وإقدامه على مهام لا تتناسب وقدراته					
النمط الدبلوماسي: هو الذي يجمع بين صفات القائد الديمقراطي في مظهره، وصفات القائد التسببي في جوهره، ويتسم هذا النمط بمرونة في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل ويعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي اتخاذ القرارات تعد وسيلة غير مجدية						
16	يتسم المدير بمظهر خارجي ودود، يقابله جوهر تسببي					
17	يستخدم المدير فن الإقناع والاتصالات الشخصية لتمرير قراراته					
18	يوهم المدير المرؤوسين بأن آرائهم محل اهتمام، في حين أنه اتخذ القرار مسبقاً					
19	قدرة المدير العالية على امتصاص غضب المرؤوسين وحل النزاعات بطرق تضمن استمرار العمل دون تنازل عن السلطة					
20	يمارس المدير قوة ناعمة لتحقيق المكاسب من خلال الإقناع بدلاً من الإكراه					

المحور الثاني: ضغوط العمل

تعد ظاهرة ضغوط العمل من أبرز التحديات التي تواجه الإدارة الحديثة، نظراً لارتباطها المباشر بالصحة النفسية والمهنية للموارد البشرية، وتأثيرها المحوري على مستوى الأداء التنظيمي. وتنشأ هذه الضغوط كمحصلة للتفاعل المستمر بين الفرد وبيئته الوظيفية.

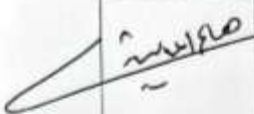
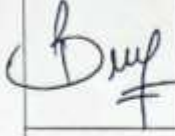
يرجى الإجابة على العبارات الآتية بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

الرقم	عبارات الاستبيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
21	يشعر الموظف أن حجم العمل المطلوب منه يفوق قدراته مما شكل ضغطاً في ممارسة نشاطه وأداء مهامه					
22	أعاني من تداخل في الصلاحيات أو غموض في المهام الموكلة إلي					
23	أتعرض لضغوط ناتجة عن التعامل المباشر مع الجمهور (المرضى والمرافقين)					
24	نقص الوسائل التقنية والمادية أحياناً يزيد من توتري أثناء العمل.					
25	العمل بنظام المناوبة يسبب إرهاقاً بدنياً ونفسياً.					
26	ليس لدى مدير المؤسسة المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل					
27	لا يهتم قائد المؤسسة كثيراً بالجانب النفسي مما ينعكس سلباً على مستوى الأداء					
28	تعامل القائد معي بتعال وكبرياء يجعلني أفكر في ترك العمل					
29	عدم إشباع حاجتي للتقدير وتحقيق الذات، عوامل مشجعة على الاحتراق الوظيفي وتقديم مستويات أداء ضعيفة.					
30	انعدام روح القيادة لدى القائد أفقدني الرغبة في الإنجاز					
31	عدم مشاركتي في عملية اتخاذ القرارات تنعكس سلباً على أدائي					
32	العمل بمستوى رقابة عالية ومبالغ فيها من القائد ينعكس سلباً على أدائي					
33	يعمل الموظف بمحض إرادته وليس نتيجة ضغوط خارجية أو رقابة قسرية					
34	أبذل جهداً كبيراً من أجل تحسين أداء عملي خوفاً وتفادياً لأي خصم في الراتب					
35	المكافأة التي يقدمها المدير غير عادلة لأداء أحسن وأفضل					

شكراً جزيلاً على حسن تعاونكم ...

الملحق رقم 03: الصدق الظاهري (قائمة المحكمين)

استمارة تحكيم

الأستاذ	اللقب	الكلية	القسم	الرتبة	الإمضاء
1 هاشم	عبدالمالك	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والمصرفية	قسم علوم التفسير	أستاذ معاصر ب	
2 فضيلة	ليلى	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والمصرفية	قسم علوم التفسير	أستاذ تعليم العالي	
3					
4					

الملحق رقم 04: معامل الصدق والثبات ألفا كرونباخ
ألفا كرونباخ لمتغير النمط القيادي

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.946	20

ألفا كرونباخ للمتغير التابع ضغوط العمل

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.736	15

ألفا كرونباخ للفقرات الكلية:

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.851	35

الملحق رقم 05: التوزيع الطبيعي:

Explore

Case Processing Summary

	Cases
	Valid
	Missing
	Total

	N	Percent	N	Percent	N	Percent
ضغط_العم	40	100.0%	0	0.0%	40	100.0%

Descriptives

	Statistic	Std. Error
Mean	3.6517	.10081
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.4478
	Upper Bound	3.8556
5% Trimmed Mean	3.6667	
Median	3.7000	
Variance	.406	
Std. Deviation	.63757	
Range	2.73	
Interquartile Range	.97	
Skewness	-.350	.374
Kurtosis	-.285	.733

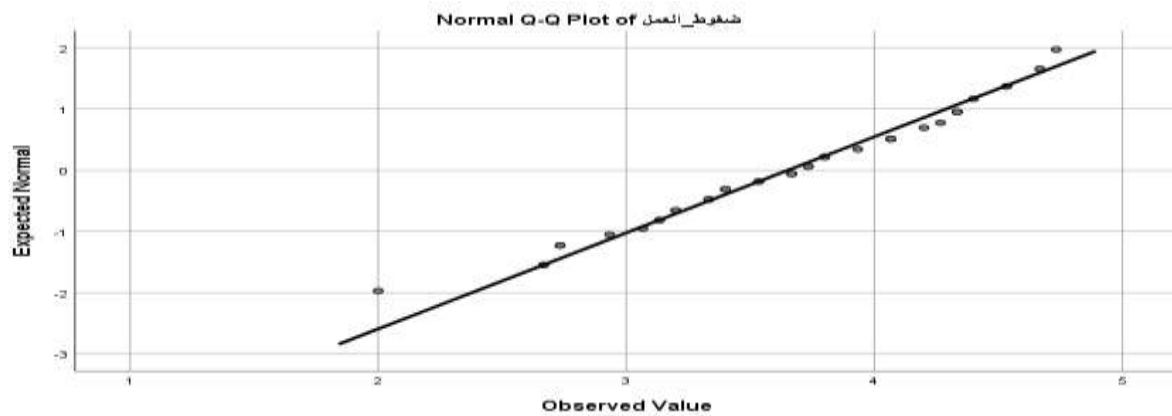
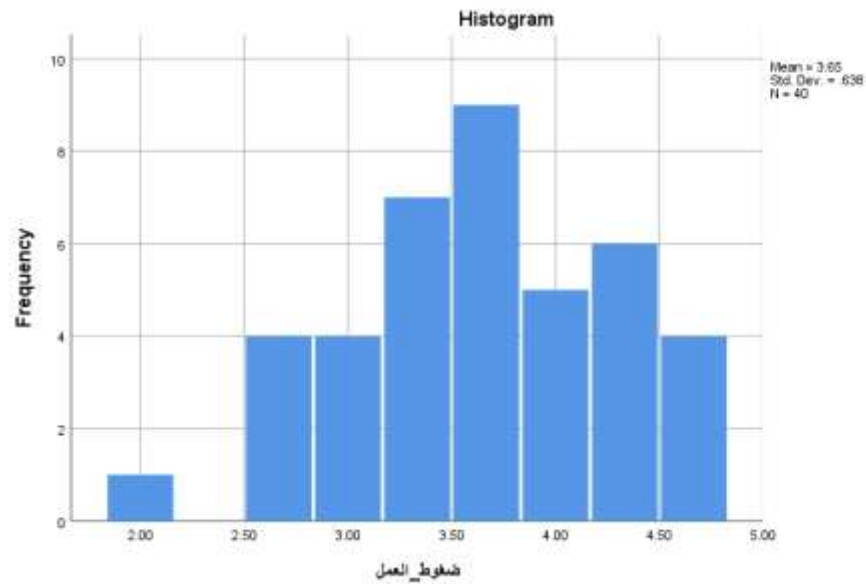
Tests of Normality

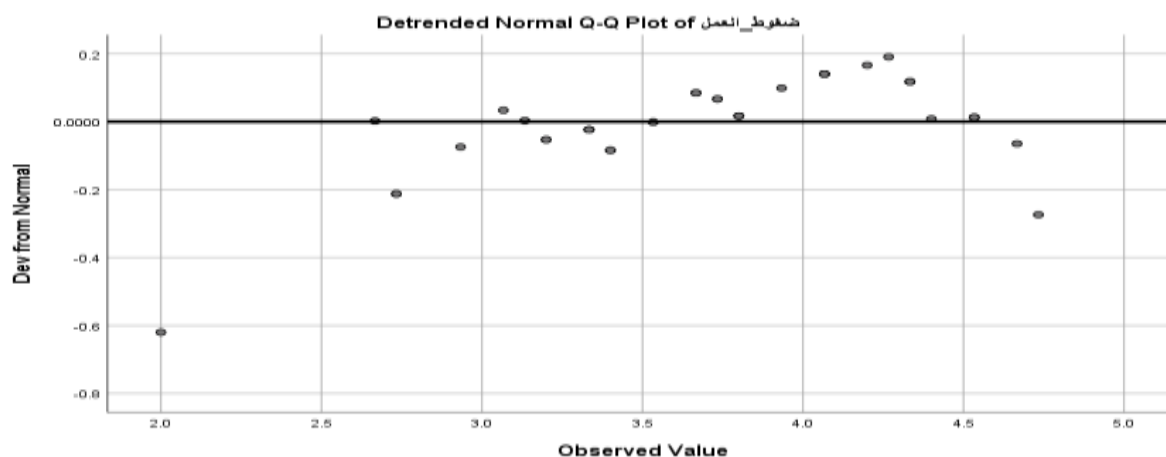
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ضغط_العم	.092	40	.200*	.976	40	.537

*. This is a lower bound of the true significance.

Lilliefors Significance Correction

ضغوط_العمل





الملحق رقم 06: التكرارات للبيانات الشخصية والوظيفية الجنس

		Frequency		Valid		Cumulative
		y	Percent	Percent		Percent
Valid	ذكر	21	52.5	52.5		52.5
	انثى	19	47.5	47.5		100.0
	Total	40	100.0	100.0		

الفئة العمرية

		Frequency		Valid	Cumulative
		y	Percent	Percent	Percent
Valid	من 20 إلى أقل من 30 سنة	19	47.5	47.5	47.5
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	9	22.5	22.5	70.0
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	4	10.0	10.0	80.0
	أكثر من 50 سنة	8	20.0	20.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

المستوى_التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	10	25.0	25.0	25.0
جامعي	13	32.5	32.5	57.5
دراسات عليا	8	20.0	20.0	77.5
أخرى	9	22.5	22.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الخبرة_المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	15	37.5	37.5	37.5
من 5 إلى 15 سنة	17	42.5	42.5	80.0
أكثر من 15 سنة	8	20.0	20.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الرتبة_الوظيفية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سكرتير	10	25.0	25.0	25.0
الإداريين				

سلوك الأطباء	26	65.0	65.0	90.0
سلوك شبه الطبي	4	10.0	10.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الملحق رقم 07: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات وأبعاد متغيرات الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تفويض الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهمتي	40	3.4500	1.13114
تدرك الإدارة ضرورة الاهتمام بأراء كافة العاملين وتأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار	40	3.2750	1.06187
تمنح الإدارة حرية التصرف في أداء مهامها	40	2.9250	1.07148
تمنح الإدارة القدرة على حل مشكلات العملاء دون الرجوع إليها	40	2.9750	1.14326
تزود الإدارة الموظفين بأحدث المعلومات بشكل دائم	40	3.9000	.84124
يمكن الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت الملائم	40	3.9250	.82858
أحرص على تحمل المسؤولية عند مشاركة المعلومات مع الغير	40	3.9500	.84580
تساهم المشاركة مع الموظفين في تحديد مجالات القوة والضعف بدقة	40	4.0000	.96077
تتوفر أجواء تعاون والمساعدة بين زملاء العمل	40	4.0250	.91952
العمل مع الزملاء يحقق نتائج أفضل من العمل المنفرد	40	3.9500	1.03651
يتم توزيع المهام بين أعضاء الفريق بطريقة تضمن الكفاءة والانجاز	40	3.7000	1.18105

تشود الثقة بين أعضاء الفريق داخل المؤسسة	40	3.8250	1.10680
المؤسسة تقدر الجهود المقدمة	40	3.3250	1.22762
بيئة العمل في المؤسسة تحفز على تقديم أفضل ما عندي	40	3.3250	1.26871
تشجع المؤسسة على الابتكار والابداع لتقديم أفضل الخدمات	40	3.4000	1.19400
أتلقي مكافآت وحوافز عند تقديم أداء متميز	40	2.8000	1.48842
تتبنى المؤسسة خطة واضحة لتدريب	40	3.6500	1.00128
تهتم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين فيها بشكل دائم	40	3.6750	1.02250
توفر الإدارة فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة داخلها	40	3.8250	1.03497
توفر الادارة دورات تدريبية لتطوير المهارات	40	3.9750	1.04973
المرافق والتجهيزات داخل المؤسسة نظيفة وجذابة	40	3.9250	.82858
الأدوات المستخدمة في المؤسسة حديثة وفعالة	40	3.9500	.84580
توفر المؤسسة زي رسمي لكل عامل لديها	40	4.0000	.96077
b4	40	4.0250	.91952
تلتزم المؤسسة بأداء أعمالها في وقته محدد	40	3.9500	1.03651
تقديم الخدمة في المواعيد التي تم تحديدها	40	3.2750	1.06187
تحرص المؤسسة على الوفاء بالالتزامات تجاه العملاء	40	2.9250	1.07148
يتم تقديم الخدمات دون حدوث أخطاء	40	2.9750	1.14326
تحدد المؤسسة وقت انجاز الخدمة بدقة	40	3.9000	.84124
توفر المؤسسة عمليات الاستفسار) عبر الهاتف أو البريد(...)	40	3.9250	.82858
يتم التعامل مع طلبات العملاء بسرعة كفاءة	40	2.8000	1.48842
يتم التعامل مع شكاوى العملاء بجدية وبسرعة	40	3.6500	1.00128
تضمن المؤسسة سرية معلومات العملاء	40	3.6750	1.02250
يوجد نظام أمني فعال لحماية بيانات العميل	40	3.8250	1.03497

توفر المؤسسة بيئة أمنة للموظفين والعملاء	40	3.9750	1.04973
النمط_الديموقراطي	40	3.3050	.78836
النمط_الأوتوقراطي	40	3.9700	.67869
النمط_التسبيبي	40	3.5150	.88970
النمط_الديبلوماسي	40	3.5850	.84172
النمط_القيادي	40	3.5938	.65469
ضغوط_العمل	40	3.6517	.63757
Valid N (listwise)	40		

الملحق رقم 08: مصفوفة الارتباط الارتباط بيرسون بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع:

Correlations

		ضغوط_العمل	النمط_القيادي	النمط_الديبلوماسي	النمط_التسبيبي	النمط_الأوتوقراطي	النمط_الديموقراطي
		عمل	يادي	ماسي	سبيبي	قراطي	وقراطي
	Pearson	.772**	.789**	.485**	.569**	.537**	1
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40
	Pearson	.847**	.784**	.545**	.554**	1	.537**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	40	40	40	40	40	40
	Pearson	.696**	.862**	.646**	1	.554**	.569**
	Correlation						

	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40
النمط_الديبلو	Pearson	.485**	.545**	.646**	1	.828**	.839**
ماسي	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000		.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40
النمط_القيادي	Pearson	.789**	.784**	.862**	.828**	1	.958**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	40	40	40	40	40	40
ضغوط_العم	Pearson	.772**	.847**	.696**	.839**	.958**	1
ل	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم 09: الانحدار الخطي المتعدد

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ضغوط_العمل	3.6517	.63757	40
النمط_الديموقراطي	3.3050	.78836	40
النمط_الأوتوقراطي	3.9700	.67869	40
النمط_التسبيبي	3.5150	.88970	40
النمط_الديبلوما سي	3.5850	.84172	40

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	النمط_الديبلوما سي، النمط_الديموقراطي، النمط_الأوتوقراطي، النمط_التسبيبي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: ضغط_العمل

b. All requested variables entered.

Model	R	Adjusted R Square	Error of Estimate	Std. of the Square Change	Change Statistics	
					R Square	F
1 ^a	.788	.621	615.480	16.621	.86	2281

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	15.694	4	3.923	2281.86	.000 ^b
Residual	.159	35	.005		
Total	15.853	39			

a. Dependent Variable: ضغط_العمل

b. Predictors: (Constant), النمط_الديبلوماسي، النمط_الديموقراطي،

النمط_الأوتوقراطي، النمط_التسيبي

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.256	.469			.000		
النمط_الديموقراطي	.269	.018	.333		.000	.599	1.668

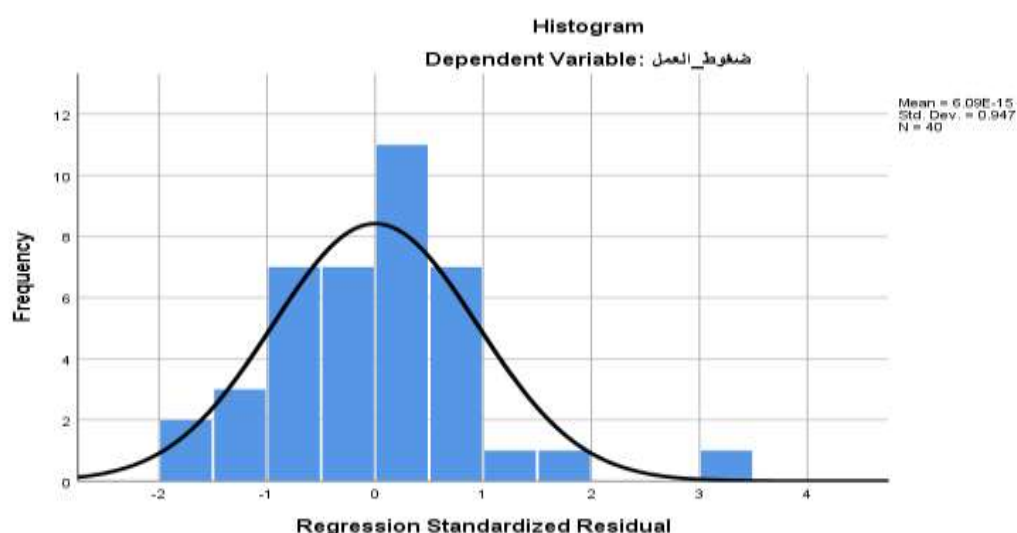
النمط_الأوتوقراط	.409	.021	.435	.000	.581	1.722
النمط_التسبيبي	-.023	.018	-.032	.197	.477	2.097
النمط_الديبلوما	.349	.018	.461	.000	.527	1.898

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.9762	4.7176	3.6517	.63436	40
Residual	-.13100	.22230	.00000	.06390	40
Std. Predicted Value	-2.641	1.680	.000	1.000	40
Std. Residual	-1.942	3.296	.000	.947	40

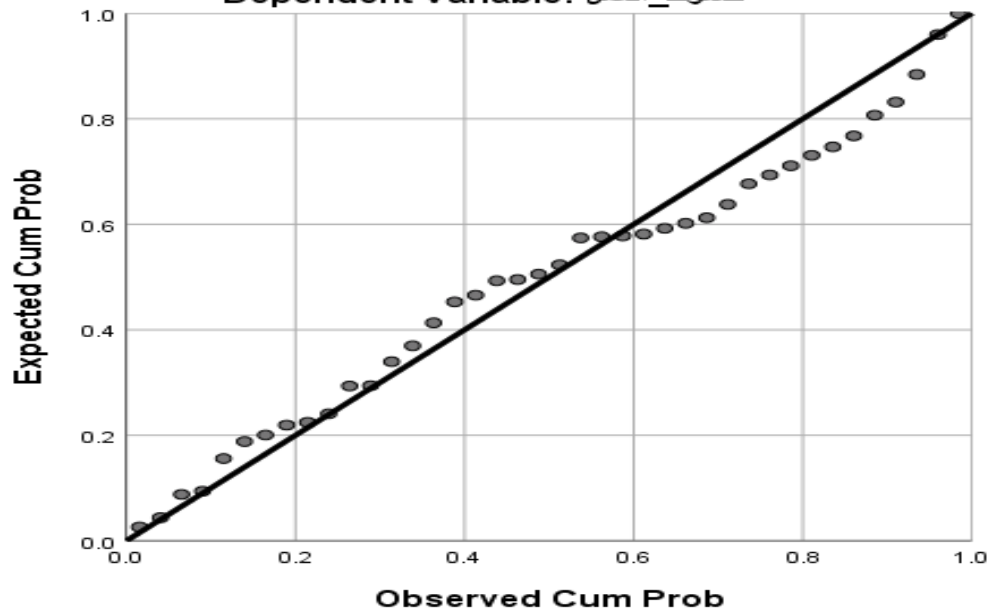
Dependent Variable: ضغط_العمل

Charts



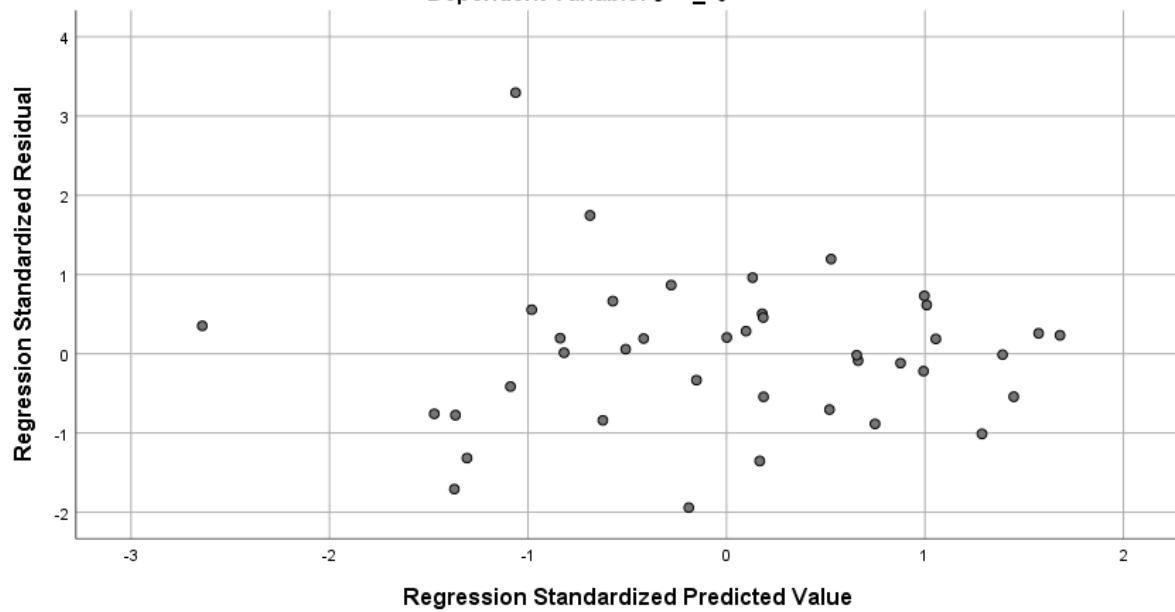
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: ضغوط_العمل



Scatterplot

Dependent Variable: ضغوط_العمل



ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة قياس أثر أبعاد النمط القيادي (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط التسبيبي، النمط الدبلوماسي) على ضغوط العمل لدى موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريفة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف متغيرات الدراسة في إطارها النظري، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة، حيث تم إعداد استبيان وتوزيعه على عينة مكونة من 40 موظفاً وإطاراً. وتم إخضاع البيانات المجمعة من الاستبيان إلى التحليل باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، خاصة تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وذلك بهدف اختبار الفرضيات والتوصل إلى النتائج التطبيقية للدراسة.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر إجمالي ذو دلالة إحصائية لأبعاد النمط القيادي على ضغوط العمل، حيث فسرت هذه الأبعاد نسبة معتبرة من التباين في المتغير التابع (ضغوط العمل). كما أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ومعنوي لكل من النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي والنمط الدبلوماسي على إدارة ضغوط العمل، في حين لم يسجل النمط التسبيبي أي أثر معنوي على هذا المتغير. كما تبين أن النمط الدبلوماسي هو الأكثر تأثيراً في التخفيف من ضغوط العمل، يليه النمط الأوتوقراطي ثم النمط الديمقراطي.

كلمات مفتاحية: النمط القيادي، ضغوط العمل، المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريفة، SpssV27

Abstract:

This study aimed to measure the impact of leadership style dimensions (democratic style, autocratic style, laissez-faire style, and diplomatic style) on work stress among employees of the Public Health Proximity Establishment in Cheria. The study adopted a descriptive analytical approach by describing the study variables within their theoretical framework, in addition to a case study approach. A questionnaire was designed and distributed to a sample of 40 employees and executives. The collected data were analyzed using appropriate statistical methods, particularly multiple linear regression analysis, in order to test the hypotheses and derive the empirical findings of the study.

The results revealed a statistically significant overall effect of leadership style dimensions on work stress, as these dimensions explained a considerable proportion of the variance in the dependent variable (work stress). The findings also showed a positive and significant effect of the democratic, autocratic, and diplomatic leadership styles on managing work stress, while the laissez-faire style showed no statistically significant effect. Furthermore, the diplomatic style was found to be the most influential in reducing work stress, followed by the autocratic style, and then the democratic style.

Keywords: leadership style, work stress, Public Health Proximity Establishment of El Cheria, SPSS V27.