



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي نور البشير - البيض
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير
مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر
ميدان: العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة مالية
بعنوان:

" مساهمة القيادة التشاركية في

التخفيف من ضغوط العمل "

دراسة حالة بريد الجزائر - ولاية البيض -

تحت إشراف الأستاذة الدكتورة:

د. قوادرية ربيحة

من إعداد الطالب:

- تيجاني أمين

نوقشت و أجيزت علنا بتاريخ: 05 جوان 2024

| الملاحظة | إسم المؤسسة | الرتبة العلمية | الاسم واللقب |
|----------|---------------------------|-------------------|------------------|
| رئيسا | المركز الجامعي نور البشير | أستاذ محاضر " أ " | د/ موفق سهام |
| مشرفا | | أستاذ محاضر " أ " | د/ ربيحة قوادرية |
| مناقشا | البيض | أستاذ محاضر " أ " | د/ بورداش شهرزاد |

السنة الجامعية: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر

أشكر الله العلي القدير الذي أنعم عليّ بنعمة العقل والدين. القائل في محكم التنزيل “وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ”

سورة يوسف آية 76 صدق الله العظيم.

وقال رسول الله ﷺ: “من صنع إليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه به فادعوا له حتى تروا أنكم

كافأتموه” (رواه أبو داوود).

وأيضاً وفاءً وتقديراً وإعترافاً مني بالجميل أتقدم بجزيل الشكر لأولئك المخلصين الذين لم يألوا جهداً في مساعدتنا في مجال البحث العلمي، وأخص بالذكر الأستاذة الفاضلة قوادرية ربيحة على هذه الدراسة وصاحبة

الفضل في توجيهي ومساعدتي في تجميع المادة البحثية، فجزاها الله كل خير.

ولا أنسي أن أتقدم بجزيل الشكر إلى لجنة المناقشة لتفضلهم بمناقشة ودراسة هذا البحث.

وأتقدم بجزيل شكري إلى كل من مدوا لي يد العون والمساعدة في إخراج هذه الدراسة علي أكمل وجه.





اهداء

لى من أفضّلها على نفسي، ولم لا؛ فلقد ضحّت من أجلي ولم تدّخر جهدًا في سبيل إسعادي على الدّوام

(أُمِّي الحبيبة).

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يُسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه صاحب الوجه الطيب،

والأفعال الحسنة. فلم يبخل عليّ طيلة حياته (والدي العزيز).

إلى إخوتي و أصدقائي، وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون، وفي أصعدة كثيرة

أُقَدِّم لكم هذا البحث، وأتمنّى أن يحوز على رضاكم.

أمين



فهرس المحتويات

| الموضوع | الصفحة |
|--|--------|
| الشكر | - |
| إهداء | - |
| فهرس المحتويات | - |
| ملخص الدراسة | - |
| مقدمة | أ-ح |
| الفصل الأول : الأدبيات النظرية للقيادة التشاركية | |
| تمهيد | 02 |
| المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة التشاركية | 03 |
| المطلب الأول: ماهية القيادة التشاركية | 03 |
| المطلب الثاني : أهمية القيادة التشاركية | 05 |
| المطلب الثالث : أهداف القيادة التشاركية | 05 |
| المطلب الرابع : أسس القيادة التشاركية | 06 |
| المبحث الثاني : سمات القائد التشاركي و مجالات و أبعاد القيادة التشاركية و معيقاتها | 12 |
| المطلب الأول : سمات القائد التشاركي و الخصائص السلوكية له | 12 |
| المطلب الثاني : مجالات القيادة التشاركية | 14 |
| المطلب الثالث : أبعاد القيادة التشاركية | 15 |
| المطلب الرابع : معيقات القيادة التشاركية | 18 |
| خلاصة الفصل | 20 |

| | |
|----|---|
| | الفصل الثاني : علاقة القيادة التشاركية بظغوط العمل |
| 22 | تمهيد |
| 23 | المبحث الأول: ماهية ظغوط العمل |
| 23 | المطلب الأول: مفهوم ظغوط العمل |
| 24 | المطلب الثاني : أنواع ظغوط العمل |
| 26 | المطلب الثالث : عناصر ظغوط العمل |
| 27 | المطلب الرابع : مصادر ظغوط العمل |
| 30 | المبحث الثاني : ظغوط العمل – أبعاد و آثار و مراحل و نماذج تفسيرها |
| 30 | المطلب الأول : نماذج تفسير ظغوط العمل |
| 34 | المطلب الثاني : مراحل ظغوط العمل |
| 35 | المطلب الثالث : أبعاد ظغوط العمل |
| 36 | المطلب الرابع : آثار ظغوط العمل |
| 39 | المبحث الثالث : القيادة التشاركية و ظغوط العمل |
| 39 | المطلب الأول: مساهمة المشاركة في إتخاذ القرار في التخفيض من ظغوط العمل |
| 40 | المطلب الثاني : مساهمة الإتصال الإداري في التخفيض من ظغوط العمل |
| 40 | المطلب الثالث : مساهمة التحفيز في التخفيض من ظغوط العمل |
| 42 | خلاصة الفصل |
| | الفصل الثالث : تحليل اثر القيادة التشاركية على ظغوط العمل بمؤسسة بريد الجزائر ولاية البيض |
| 44 | المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة |
| 44 | المطلب الأول : التعريف بمؤسسة بريد الجزائر القباضة الرئيسية. |
| 44 | المطلب الثاني : خدمات مؤسسة بريد الجزائر |

فهرس المحتويات

| | |
|----|---|
| 46 | المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي. |
| 48 | المبحث الثاني: منهجية الدراسة |
| 48 | المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة |
| 49 | المطلب الثاني : أدوات الدراسة |
| 52 | المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة |
| 59 | المبحث الثالث : اختبار الفرضيات |
| 59 | المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة |
| 62 | المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة |
| 64 | المطلب الثالث: نتائج إختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة |
| 70 | خلاصة الفصل |
| 72 | الخاتمة العامة |
| 75 | قائمة المصادر والمراجع |

قائمة الأشكال

| رقم الشكل | عنوان الشكل | الصفحة |
|-----------|---|--------|
| 1 | أشكال المشاركة في اتخاذ القرار | 08 |
| 2 | هرم ماسلو للحاجات تحقيق الذات | 11 |
| 3 | العلاقة بين عناصر ضغوط العمل | 27 |
| 4 | مراحل ضغوط العمل عند (Selye) | 35 |
| 5 | نموذج لبير و نيومان | 36 |
| 6 | نموذج سيغريست في تفسير ضغوط العمل | 37 |
| 7 | نموذج هيجان | 38 |
| 8 | علاقة القيادة التشاركية بضغط العمل | 41 |
| 9 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر ولاية البيض | 46 |
| 10 | توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس | 53 |
| 11 | توزيع مفردات الدراسة حسب السن | 55 |
| 12 | توزيع مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي | 57 |
| 13 | توزيع مفردات الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة | 58 |

قائمة الجداول

| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|------------|---|--------|
| 1 | نموذج فروم وبتون للقيادة | 09 |
| 2 | المقارنة بين الضغوط الايجابية والسلبية | 26 |
| 3 | يبين مقياس درجة القياس للوسط الحسابي | 51 |
| 4 | توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس | 53 |
| 5 | توزيع مفردات الدراسة حسب السن | 54 |
| 6 | توزيع مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي | 56 |
| 7 | توزيع مفردات الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة | 58 |
| 8 | معامل الارتباط بين درجة ابعاد والدرجة الكلية للإستمارة | 60 |
| 9 | نتائج قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ | 61 |
| 10 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجاب اتعلى عبارات القسم الثاني" | 62 |
| 11 | نتائج تحليل الإنحدار البسيط | 65 |
| 12 | نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر القيادة التشاركية في تحقيق ضغوط العمل لبريد الجزائر - البيض- | 66 |
| 13 | نتائج تحليل الإنحدار البسيط | 67 |
| 14 | نتائج تحليل الإنحدار البسيط | 68 |

تسعى الدراسة الحالية إلى البحث في موضوع "مساهمة القيادة التشاركية في التخفيض من ضغوط العمل لدى العامل بالمؤسسة" كأحد المواضيع الهامة في علوم التسيير، وانطلقت الدراسة بطرح التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى مساهمة القيادة التشاركية في التخفيض من ضغوط العمل بمركز بريد الجزائر - البيض؟ وللإجابة عن الأسئلة المطروحة، وإثبات صحة الفرضيات، قمنا بدراسة ميدانية بمؤسسة البريد - ولاية البيض - وقد استخدمنا المنهج الوصفي لملائمته لموضوع الدراسة، الذي يستهدف إلى وصف وتحليل الدور الذي تلعبه القيادة التشاركية في التخفيض من ضغوط العمل. واعتمدنا على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، تم توزيعها على (40) عاملا بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت النتائج أن فعالية القيادة التشاركية، تعد من أبرز العوامل التي تخفف من ضغط العمل لدى العامل. وفي الأخير تقترح هذه الدراسة تركيز الجهود على الاهتمام أكثر بتبني القيادة التشاركية في المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية، ضغوط العمل، العامل، المؤسسة.

Abstract :

The current study seeks to explore the topic "The contribution of co-leadership in reducing the work pressure of the enterprise worker" as an important topic in the management sciences. The study began by asking the following main question: How much does participatory leadership contribute to reducing the work pressure of the Algiers Post-White Post Centre? In order to answer the questions raised, and to establish the validity of the assumptions, we studied a field study at the Postal Institution - the White State - and used the descriptive curriculum to fit it into the topic of the study, which aims to describe and analyze the role that co-leaders play in reducing work pressures. We relied on the form as a key tool for collecting data, distributed to (40) workers in a simple random way,. The results showed that the effectiveness of participatory leadership is one of the most significant factors reducing the worker's work pressure. Finally, this study suggests focusing efforts on more attention to adopting participatory leadership in institutions.

Keywords: Participative leadership, work stress, employee, organization.

مقدمة عامة

إن القيادة لا يقتصر دورها على إدارة الدول فقط، بل لا بد أن تكون موجودة في المؤسسات بكافة أشكالها (مؤسسات الأعمال، والمؤسسات الاقتصادية) وذلك لأن حسب المعتاد فإن المؤسسات عبارة عن مجموعة من الأفراد من كافة شرائح المجتمع ولكل فئة أو فرد في تلك المجموعة يتمتع بتوجهات وثقافات مختلفة عن البقية، ويأدون أعمالهم تحت مظلة تنظيمية محددة، ولذلك فإن تلك المجموعة بحاجة إلى إدارة صحيحة والكثير من العمليات والأدوات الإدارية والتنسيقية في داخلها.

إن التركيز على نمط القيادة التشاركية بأبعادها (إتصال الإداري، والمشاركة في اتخاذ القرار، و التحفيز)، بدأ يتزايد بشكل كبير نظرا لأهميتها في زيادة قدرات المؤسسات على التعامل مع التحديات التي تواجهها، ويضمن نمط القيادة التشاركية تحفيز واستثمار الطاقات التي ترمي إلى التخفيض من ضغوط العمل وبالتالي زيادة القدرة على المنافسة، وتسعى القيادة التشاركية إلى زيادة وعي المرؤوسين باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي إلى آمال وتوقعات، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية، وبالتالي ستدفعهم إلى تقديم كل ما لديهم من جهد لغرض تنفيذ ما هو مطلوب منهم رسميا بل أكثر من ذلك، إلى الإجتهد والمثابرة والإبداع من أجل ضمان نجاح المنظمة واستمرارها.

تحاول دراستنا الراهنة معالجة هذا الموضوع وهو مساهمة القيادة التشاركية في التخفيض من ضغوط العمل دراسة حالة مركز بريد الجزائر وتحدد معالم الإشكالية البحثية الراهنة في تساؤلات تدور حول ما يلي:

ما مدى مساهمة القيادة التشاركية في التخفيض من ضغوط العمل بمركز بريد الجزائر - البيض؟

تتفرع الإشكالية الرئيسية للدراسة إلا أسئلة فرعية ندرسها كالتالي:

- كيف يؤثر الإتصال الإداري على ضغوط العمل للعاملين بمركز بريد الجزائر - البيض؟
- كيف تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار على ضغوط العمل للعاملين بمركز بريد الجزائر - البيض؟

- ما درجة ممارسة القادة للعلاقات الإنسانية بمركز بريد الجزائر - البيض؟

1- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية :

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للقيادة التشاركية في تخفيض ضغوط العمل في مؤسسة بريد الجزائر.

الفرضيات الفرعية :

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للمجال المشاركة في اتخاذ القرار في تخفيض ضغوط العمل
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للاتصال الإداري في تخفيض ضغوط العمل"
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتحفيز في تخفيض ضغوط العمل "

2- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في العديد من النقاط من بينها ما يلي :

- ✓ دور القيادة التشاركية في التأثير على السلوك العاملين في بمركز بريد الجزائر ؛
- ✓ الوقوف على واقع القيادة التشاركية وأثرها في تخفيض العمل بمركز بريد الجزائر ؛
- ✓ تشكيل روابط قوية بين الإدارة والعمال في بمركز بريد الجزائر ؛
- ✓ تحديد مشاكل التي تواجهها القيادة التشاركية والعمل على تفعيلها من أجل رفع أداء العاملين في مؤسسة؛
- ✓ الاستفادة من مهارات ومعارف العاملين وإبداعهم.

3- أهداف الدراسة:

وتهدف هذه الدراسة إلى :

- ✓ تشخيص واقع القيادة التشاركية بمؤسسة بريد الجزائر لولاية البيض.
- ✓ تشخيص واقع ضغوط العمل بمؤسسة بريد الجزائر لولاية البيض.
- ✓ تشخيص وتحديد طبيعة واثـر بين القيادة التشاركية وضغوط العمل.

4- دوافع اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع لأسباب ذاتية وأخرى موضوعية:

أسباب ذاتية :

اعتباره موضوع حديث ومهم لكل إدارة لأنها تعتمد عليه بصفة كبيرة؛

بحث عن أسلوب جيد يحسس العامل بأهميته في المؤسسة .

أسباب موضوعية :

الإهتمام بموضوع القيادة التشاركية كأسلوب معتمد في مؤسسة اعتباره أنه يهتم بالعنصر البشري؛

التعرف على ما مدى اعتماد مركز بريد الجزائر أسلوب القيادة التشاركية

5- منهج الدراسة :

تم اعتماد على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي نظرا لملائمتهم مع طبيعة الموضوع الذي حاولت هذه الدراسة الإجابة عنه بما يطرحه من تساؤلات وإشكاليات ودراسة مدى صحة الفرضيات التي قدمت كإجابة مبدئية له، حيث تم عرض أهم المفاهيم والخصائص المتعلقة بموضوع الدراسة في الجانب النظري، كما تم اعتماد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات في جانب الميداني واستخدام برنامج الحزم الإحصائي SPSS في تحليل من خلال مجموعة من المؤشرات والإختبارات الإحصائية وتم الوصول إلا مجموعة من النتائج والإستنتاجات

6- الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى : ربيحة قوادرية ، صباح بن سهلة ، مساهمة القيادة التشاركية في التخفيض من ضغوط العمل راسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ، الجزائر: هدفت هذه الدراسة لمعرفة "مساهمة القيادة التشاركية في التخفيض من ضغوط العمل" بالاعتماد على دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل بسكرة- وأظهرت الدراسة أن القيادة التشاركية تساهم في التخفيض من ضغوط العمل ، حيث بينت النتائج أن مشاركة الرؤوسين في إتخاذ القرار يساهم بشكل كبير في التخفيض من ضغوط العمل، كما يساهم الإتصال الإداري في التخفيض من ضغوط العمل، وأخيرا يساهم التحفيز في التخفيض من ضغوط العمل.

الدراسة الثانية : محمد معمري " دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين (دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون كواب / الجزائر بولاية الجلفة)" ،اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الإجتماع ،جامعة حممد خيضر ،بسكرة، سنة 2019.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و اعتمد الباحث على اساليب إحصائية لمعالجة البيانات

احصائية في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين.

و كانت نتائج الدراسة كالتالي : وجود أثر ايجابي لتفعيل أبعاد القيادة التشاركية المتمثلة في المشاركة في اتخاذ القرار ، تفويض السلطة ، العلاقات الإنسانية . على المناخ العام للمؤسسة ، ما ينعكس ايجابيا على أداء العاملين ، عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين.

الدراسة الثالثة : يوسف احمد النمروطي "القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة و علاقتها بمستوى أداء العاملين)دراسة ميدانية بمدارس ثانوية بمحافظة غزة (" مذكرة مقدمة الإستكمال شهادة ماجيستر، سنة 2017.

اعتمدت هذه الدراسة على منهج الوصفي التحليلي و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : وجود ممارسة للقيادة التشاركية بدرجة كبيرة وجود علاقة طردية بني درجة ممارسة مديري الثناويات للقيادة التشاركية و مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

7- تقسيمات الدراسة :

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة التشاركية

تم تقسيم هذا الفصل إلا مبحثين تم التطرق في المبحث الأول إلى مفهوم القيادة التشاركية أهميتها أهدافها و أسسها في حين تناولنا في المبحث الثاني دور القائد التشاركي و مجالات و أبعاد القيادة التشاركية .

الفصل الثاني : علاقة القيادة التشاركية بضغط العمل

تطرقنا في هذا الفصل إلا مبحثين الاول كان ماهية ضغوط العمل تم التعريف فيه بضغط العمل أهميتها مصادرها و مستوياتها و تطرقنا في المبحث الثاني إلى علاقة القيادة التشاركية بضغط العمل.

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية

فتطرقنا فيه إلى تعريف مجتمع وعينة الدراسة، وكذا تصميم الاستبيان وأداة التحليل المتمثلة في برنامج التحليل الإحصائي SPSS. كما تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة واختبار صحة فرضيات الدراسة، وتفسير النتائج المتوصل إليها.

الفصل الأول
الأدبيات النظرية
للقيادة التشاركية

تمهيد:

تعتبر القيادة التشاركية نمط من أنماط القيادة الإدارية، التي تقوم على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وتشجعهم على تكوين العلاقات الشخصية وتحقيق التفاهم والتبادل بين أفراد الجماعة، وتكون قنوات الاتصال مفتوحة في جميع الاتجاهات، كما أن هذا النمط يهتم ببعده الإنتاج في المؤسسة ويسعى لتحقيق أهدافها إلى جانب اهتمامه بالبعد الإنساني.

و منه سيتم في هذا الفصل تطرق إلى أدبيات النظرية التي أملت بكل من مفهوم القيادة التشاركية وإعطاء صورة واضحة على القائد التشاركي وفي آخر الفصل نقوم بالتطرق إلى أبعاد و معيقات القيادة التشاركية، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلا مبحثين كتابي:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة التشاركية؛

المبحث الثاني : سمات القائد التشاركي و مجالات و أبعاد القيادة التشاركية و معيقاتها.

المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة التشاركية.

تعتبر القيادة فكر إنساني بحت وضرورة حتمية لأي تنظيم، بحيث يرتبط وجودها بوجود العنصر البشري وتعد القيادة التشاركية من المواضيع الحديثة في عالم الإدارة والتي بدأ الاهتمام بها في الوقت الحالي.

المطلب الأول: ماهية القيادة التشاركية

لقد عرف الكثير من الباحثين القيادة التشاركية بتعريفات كثيرة كل حسب وجهة نظره، وحسب الدراسة التي طبقها ولغرض توضيح مفهوم القيادة التشاركية سوف نعرض أهم التعاريف للوصول إلى تعريف ملائم لموضوع الدراسة.

أولاً: تعريف القيادة

1. لغة: مشتقة من الفعل "قاد" أي قام بعمل للوصول بالجماعة إلى الهدف المنشود.¹
2. اصطلاحاً عرفها كوهين: هي فن التأثير في الآخرين لبذل أقصى ما في وسعهم لتنفيذ أي مهمة أو هدف أو مشروع"، وقد عرفها طارق البدري بأنها "توجه سلوك الأفراد، وتنسيق جهودهم، وموازنة دوافعهم ورغباتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية".²
- كما يمكن تعريفها "بأنها عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة".³

ثانياً: تعريف القيادة التشاركية

1. لغة: شرك / الشركة ويقال اشتركنا بمعنى تشاركنا وقد اشتركنا الرجلان وتشاركنا، وشارك أحدهما الآخر.
2. اصطلاحاً: اختلفت تعريف القيادة التشاركية كل حسب وجهة نظره حيث يقصد بهذا النوع من القيادة، مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه، بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم واللامركزية في القيادة، وتوفر نظام فعال للاتصالات، واستشارة المرؤوسين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية.⁴

¹ ليلي محمد حسني أبو العلا، الإدارة والقيادة التربوية دار يافا للنشر والتوزيع ودار الجنادرية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2013، ص71.

² عبد العزيز الحر، القيادة التربوية، مكتب التربية العربية لدول الخليج المملكة العربية السعودية، الطبعة الثانية،السعودية، 2010، ص 3.

³ بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع،الأردن، 2019، ص14.

⁴ ناريمان يونس لهوب وماجدة أحمد الصرايرة، مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2012، ص 21.

كما عرفها القيسي بأنها: دعوة المدير إلى مرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجههم وتحليلها ، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يوجد لديهم الثقة، ويحفزهم إلى بذل الجهود لتحقيق مستوى أعلى من الإنتاجية وخاصة عند أخذه بالتوصيات والمقترحات الفردية أو الجماعية التي يقدمها المرؤوسين التي بدورها تيسر له تحديد الأهداف واتخاذ القرارات " .¹

ويعرفها kocolowski بأنها : "العملية الجماعية التي يشترك فيها العاملون مع الإدارة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل والتي تسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين " .²

فيمكن تعريف القيادة التشاركية على أنها : نمط من أنماط القيادة يقوم فيها القائد بمشاركة العاملين باتخاذ القرار ومشاورتهم واحترام شخصيتهم و آرائهم، وتفويض السلطة لهم، لزيادة الرضا الوظيفي ، والولاء التنظيمي لدى العاملين، والشعور بالمسؤولية ، والتعاون الواضح بين الإدارة والعاملين.

ثالثاً: خصائص القيادة التشاركية

هناك العديد من الخصائص التي تجعل القيادة التشاركية من الاتجاهات الرائدة في الإدارة، حيث إن اللقاءات الدورية بين القادة والعاملين ومشاركتهم في صنع القرار تكسبهم المزيد من الثقة المتبادلة، وتساهم في تحفيزهم لبذل قصارى جهدهم، وزيادة الروح المعنوية لديهم ، وبدوره يحقق أهداف المنظمة. ونلخص خصائص القيادة التشاركية فيما يلي³:

- ✓ تفويض السلطة للمرؤوسين؛
- ✓ اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات؛
- ✓ الإيمان الشديد بمبدأ العلاقات الإنسانية، وبقيمة الفرد وقدرته على العمل. رفع الروح المعنوية للمرؤوسين، تحفيز العاملين على العمل بروح الفريق؛
- ✓ سهولة ووضوح الاتصال بين القائد ومرؤوسه؛
- ✓ احترام الفروق الفردية بين العاملين؛
- ✓ احترام الوقت وحسن أدارته؛
- ✓ مساعدة العاملين في تطوير مهاراتهم بأقصى ما يمكن؛

¹ ناريمان يونس لوب وماجدة أحمد الصرايرة، مرجع سابق ، ص 22.

² حميد بن سالم الرويثي، درجة ممارسة القيادة التشاركية و علاقتها بالمناخ المنظمي في الأقسام الأكاديمية بالجامعة السعودية المجلة التربوية، العدد، 55، نوفمبر، 2018 ، المملكة العربية السعودية ، ص 224 و 225.

³ رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية هي اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008، ص 116.

- ✓ الثقة المتبادلة بين القائد والأعضاء؛
- ✓ حرية إبداء الرأي والمناقشة دون تعصب.

المطلب الثاني : أهمية القيادة التشاركية

تعمل القيادة التشاركية على شحذ الهمم وتقوية الشعور بالمسؤولية لدى العاملين في الطبقات الدنيا من المنظمات ويجعلهم يقبلون على العمل بمسؤولية وروح إيجابية وفي النهاية تكون المسؤولية جماعية مما يقلل العبء على الإدارة العليا، كما أن اختلاف وجهات النظر والذي ينتج عن القيادة التشاركية يمكن أن يستغل لصالح العمل وتطويره وتقدمه، وأن قدرة وفعالية صغار الموظفين والعمال لها قوة الدفع في القيادة التشاركية وعلى القياديين الأخذ بآراء الموظفين وخاصتها الناجحة منها.

كما أن عمليات صنع القرار الجماعي لا بد أن تكون مركزا لاهتمام القادة، كونها تعزز الفاعلية التنظيمية والتي تتطلب بالضرورة قيادة تشاركية، كما أن السلطة والتأثير في القيادة التشاركية مفتوحان لأي مستفيد من المنظمة استناد إلى خبرته وحقه المشروع في الاختيار وإلى دوره المهم في تنفيذ القرارات، ويتوقف على القيادة التشاركية وقيادة الفريق منح مزيد من السلطات للهيئات المحلية، ومزيد من الممارسات الديمقراطية للعاملين، ومزيد من المساءلة للقادة المحليين من قبل الإدارة المركزية والمجتمع المحلي، كما أن مشاركة الرؤوسين تقلل من الصراعات داخل المنظمة، وتزيد روح المعنوية للعاملين، وتقلل من حالات الغياب عن العمل، وأنها تقوم على فريق أو مجموعة أو مجتمع بدلا من الفرد، ولها دور في الاعتماد المتبادل والمترايط والتلاحم داخل المنظمة تهيئ القيادة التشاركية فرصة للتمكين بدلا من السيطرة وتملك القرار في المنظمة.¹

المطلب الثالث : أهداف القيادة التشاركية

تتمثل أهداف القيادة التشاركية فيما يلي²:

- تهدف إلى الحصول على كفاءة إنتاجية عالية من جميع الرؤوسين. تؤكد على الذكاء واللجوء إلى التحليل المنطقي في حل المشكلات؛
- تراعي السيطرة الذاتية من خلال فهم الآخرين للأهداف؛

¹ حمدي بن سالم الرويثي، درجة ممارسة القيادة التشاركية و علاقتها بالمناخ المنظمي في الأقسام الأكاديمية بالجامعة السعودية ، المجلة التربوية، العدد55 ، نوفمبر 2018، ص ص 226 - 227.

² محمد معمر، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر / كوبا بولاية الجلفة، أطروحة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر ، 2019، ص ص 148 - 149.

- تعود المرؤوسين نحو الاستفادة من كل مجهوداتهم وطاقتهم؛
- مواجهة النزاع وحله؛
- تقديم حوافز سلبية وإيجابية؛
- الاتصال بالنسبة للقيادة التشاركية يتم بشكل ثنائي؛
- اتخاذ القرارات الاستراتيجية مع إشراك المرؤوسين للوصول إلى قرار مثالي؛
- تهدف إلى إشراك المرؤوسين في الخطط الاستراتيجية؛
- تعمل على تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا وإشعارها بأهميتها وفعاليتها في التنظيم؛
- يتيح للمرؤوسين المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام بمقترحاتهم مما يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والمرؤوسين ويرفع من روحهم.

المشاركة تؤدي إلى ترشيد عملية اتخاذ القرار وذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار والاستفادة القصوى من ذوي الخبرة الواسعة والعقول الناضجة في اختيار البدائل فضلا عن أن المشاركة تمنع معارضة القرار وتخفف من العقبات التي تؤدي للحيلولة دون تنفيذه.

المطلب الرابع : أسس القيادة التشاركية

تقوم القيادة التشاركية على ثلاثة أسس وهي كالتالي: ¹

أولا: المشاركة في اتخاذ القرار

إن توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي إلى إثراء القرارات لأنها تصبح مؤثرة بمعلومات و خبرات متنوعة كما أن الإجراءات المتخذة تكون أكثر ملائمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون فضلا عن أن كل مشارك يصبح أكثر اهتماما بالموقف طالما أن القرارات و الإجراءات المتخذة تتأثر به و هذا يكسبه خبرات أكثر تزيد من كفاءته و نضجه.

¹ بسام سمير الرميدي، دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية، الأكاديمية لمدراستات الإجتماعية، جامعة مدينة السادات، مصر، العدد، 20، جوان، 2018، ص. 47.

أ- مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار:

من أهم مقومات القيادة التشاركية تشاور القائد من مرؤوسيه و الاستماع لآرائهم من خلال الحوار البناء و المناقشات الهادفة حول كيفية حل المشكلات التي قد تواجههم و عن كيفية إتمام الأعمال بفعالية و تحقيق الأهداف المرجوة و الاهتمام بمقترحاتهم حول تطوير أساليب العمل المختلفة داخل المؤسسة.¹

و أيضا نعرفها على أنها: " هي إشراك العاملين في إدارة المؤسسة من خلال المشاركة في تحديد السياسات والبرامج و اتخاذ القرارات و تقويم النتائج و إضافة إلى مشاركتهم في التنفيذ.²

ب- أشكال المشاركة في اتخاذ القرار:

من أهم أنواع المشاركة هي المشاركة من حيث النمط التي قسمها (دكسن) الى نوعين:

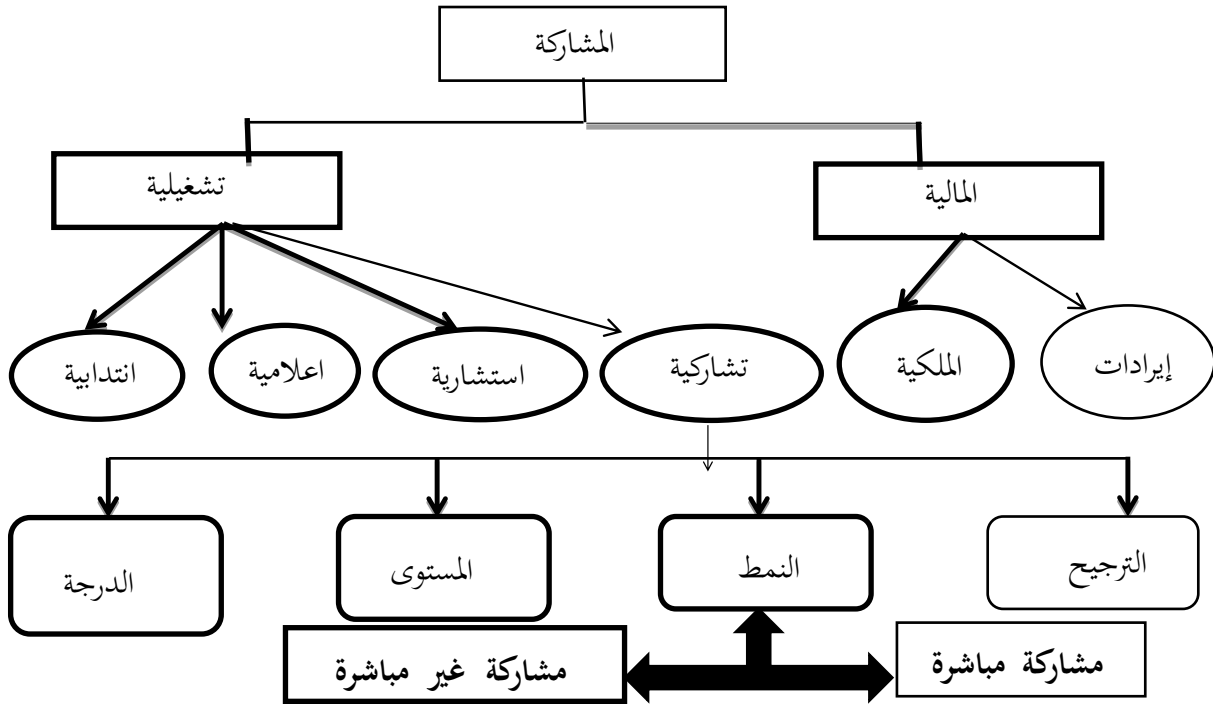
- مشاركة مباشرة وتتمثل في المناقشات والاجتماعات الدورية و الندوات التي تعقدتها الإدارة مع المرؤوسين من أجل إشراكهم في صنع القرارات.
- مشاركة غير مباشرة و تتمثل في جعل ممثلي العمال و سائر المرؤوسين و المنتخبين و الأعضاء الدائمين في مجال الإدارة و لجان العمل المشتركة و اللجان الاستشارية.³ الموضحين في الشكل التالي:

بسام سمير، مرجع سابق ، ص 47.

2هالة أمين مغاوري "القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر" دراسة مستقبلية بمؤسسات التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، مصر ، 2020 ص10.

3نبيل احمد محمود العراييد، مرجع سابق، ص52.

الشكل رقم 01: أشكال المشاركة في اتخاذ القرار



المصدر: قريوز زهر الدين "دور الادارة بالمشاركة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات التربوية"، دكتوراه، جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2019، غرداية، ص31.

ج- مستويات مشاركة العاملين في اتخاذ القرار:

إن درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تتفاوت من قائد الى آخر و من حالة لأخرى لدى ضم "فروم ويتون" في نمودجه مستويات مشاركة العاملين في اتخاذ القرار الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 01: نموذج فروم ويتون للقيادة

| | |
|---|-----|
| حل المشكلة أو اتخاذ القرار بشكل فردي باستخدام المعلومات المتاحة في الوقت الحالي | AI |
| الحصول على أي معلومات ضرورية من المرؤوسين ثم حل المشكلة بشكل فردي ، و يمكن اطلاع أو عدم اطلاع المرؤوسين على الغرض من الأسئلة أو إعطاء معلومات حول المشكلة حيث أن المعلومات المقدمة من قبلهم تكون في شكل استجابة محددة للطلب و لا يلعبون دورا في تحديد المشكلة أو في إنشاء و تقييم الحلول البديلة . | AII |
| مشاركة المشكلة مع المرؤوسين ذوي الصلة بشكل فردي و الحصول على أفكارهم و اقتراحاتهم دون تجميعهم كمجموعة ثم اتخاذ قرار قد يعكس أو لا يعكس تأثير المرؤوسين. | CII |
| مشاركة المشكلة مع المرؤوسين كمجموعة ، حيث يتم توليد البدائل و تقييمها و محاولة التوصل إلى اتفاق جماعي على الحل ، إذ يقوم دور القائد على التنسيق و المناقشة و إبقاء التركيز على المشكلة و التأكد من مناقشة القضايا الحرجة و تزويد المجموعة بالمعلومات أو الأفكار التي لديه دون الضغط عليها لتبني حل خاص به ثم قبول و تنفيذ أي حل يحظى بدعم المجموعة بأكملها. | GII |

المصدر: فريوز زهر الدين، مرجع سبق ذكره، ص38.

ثانيا: تفويض السلطة

أ-تعريف تفويض السلطة:

يقوم القائد التشاركي تمثيا مع مبدأ المشاركة في الإدارة بتفويض بعض الواجبات و المهام للمرؤوسين بما يتفق مع استعداداتهم و قدراتهم و خبراتهم و بمنحهم السلطات التي تكافئ معها لتسهيل عملهم و توفير فرص النجاح لهم. و يعرفها (فليه و آخرون) بأنها " قيام المدير بتكليف العاملين معه بأداء بعض الأعمال التي تقع ضمن اختصاصاته الروتينية أو تنفيذ بعض الواجبات التي لا يتضمن الخطأ فيها خطورة تؤثر على المؤسسة."¹

¹ محمد معمري ، مرجع سبق ذكره، ص 26-27.

ب- مزايا تفويض السلطة:

- توفير الجهد والوقت للقائد للقيام بالمهام القيادية الأساسية؛
- رفع المعنويات و توليد الثقة و المسؤولية لدى العاملين ؛
- زيادة فرص الإرشاد و التوجيه من اجل الوصول إلى قرارات سريعة.¹

ثالثا: العلاقات الإنسانية

-تعريف العلاقات الإنسانية:

هي التعامل الإنساني الحسن الذي يشمل المعاملة الطيبة القائمة على الفضائل و مكارم الأخلاق و القيم التي تعكس الترابط و التلاحم، و تنشر المحبة و التعاطف و التآلف في جو يسوده الوئام و الود و يبعث على الطمأنينة و الراحة و يشجع على الإنتاجية و حسن الأداء.

و كذلك أكد "ألتون مايو" أهمية العلاقات الإنسانية الجيدة و تحسين الروح المعنوية و الرضا عن العمل و التقدير من قبل الجماعة و أهمية التنظيم غير الرسمي و المشاركة عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجتهم إلى تحقيق الذات و التقدير الاجتماعي كما أنها تجعل الفرد يحس بأهميته و أن له دورا يسهم به في توجيه العمل أو اتخاذ القرار، كما تطرق العالم "ابراهيم ماسلو" في نظريته نظرية الدافع البشري و قام بوضع مثلث يدرج حاجات الإنسان في هرم الموضح في شكل التالي:

¹ أحمد عبد الكريم أبو سامح ، درجة ممارسة مديري مديريات التربية و التعليم لإدارة الجودة الشاملة و علاقتها بالقيادة التشاركية ، رسالة ماجستير في أصول التربية ، تخصص الإدارة التربوية ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2015 ، ص35.

الشكل رقم 02 : هرم ماسلو للحاجات تحقيق الذات

تحقيق الإنجازات

الحاجة للتقدير

المكانة و الثقة و الشعور بالإنجاز

الاحتياجات الاجتماعية

الصدقة و العلاقات الحميمة و الأسرية

احتياجات الأمان

السلامة الجسدية

الاحتياجات الفسيولوجية

الغذاء و التنفس و غيرها

المصدر: حمدي علي الفرموي (الحاجات النفسية في حياة الناس اليومية "قراءة جديدة في هرم ماسلو")

، <https://www.noor-book.com/book/review/353936> ،

المبحث الثاني : سمات القائد التشاركي و مجالات و أبعاد القيادة التشاركية و معيقاتها

تكون القيادة التشاركية جماعية ويقوم التفاعل بين أعضائها على أساس التعاون والإحترام المتبادل ، فهي تؤمن حق أعضائها في المشاركة في اتخاذ القرارات التي من شأنها التأثير على الجماعة، كما يترك للأعضاء في هذا النوع من القيادة العمل من يختارون ويترك للجماعة حق توزيع العمل بين الأعضاء، ويلجأ القائد التشاركي إلا هذا النوع من السلوك عندما يدرك أن أعضاء جماعتهم لديهم القدرة على اتخاذ قراراتهم بوعي وحكمة ومسؤولية، فالقائد هنا يشجع الأعضاء في مناقشاتهم ، وتواصلهم الفكري ، ويزيد ما قد يحصل من خلافات أو صراعات بينهم، لذا سنميز صفات القائد التشاركي و سنتطرق إلا مجالات و أبعاد القيادة التشاركية و معيقاتها

المطلب الأول : سمات القائد التشاركي و الخصائص السلوكية له

أولا : سمات القائد التشاركي : من أهم السمات التي قد يتصف بها القائد التشاركي :¹

- ✓ يتيح تبادل المعلومات ومشاركتها مع المرؤوسين، ويوضحها بشفافية؛
- ✓ يسهم في حل الخلافات بشكل فوري حتى لا يسمح بتفاقمها، وذلك من خلال الحوار البناء والمناقشة دون تعصب؛
- ✓ يهتم بحل المشكلات التي قد تواجه المرؤوسين أثناء أداء مهام العمل؛
- ✓ يؤكد على حرية الرأي والإحترام المتبادل أثناء مناقشة أمور العمل؛
- ✓ يحسن التصرف ويتحلى بالمرونة في مواقف العمل المختلفة؛
- ✓ يسعى نحو التطوير والتغيير باستمرار؛
- ✓ يتيح فرص النمو المهني لمرؤوسيه، كما يهتم بتنمية مهاراته الإدارية بشكل مستمر؛
- ✓ يطلع على الإتجاهات الحديثة في مجال عمله، ويسعى لتطبيقها؛
- ✓ يشجع الأفكار والمقترحات الجديدة والمبدعة ويسعى لتنفيذها لإكساب مؤسسته ميزة تنافسية جديدة بين أقرانها . يهتم بتقدير أعمال مرؤوسيه سواء ماديا أو معنويا، ودفعهم نحو تقديم الأفضل؛
- ✓ يعتمد على أسلوب الترغيب والإقناع والتحفيز الإيجابي، بدلا من أسلوب التهديد والإجبار والعقاب في معاملاته اليومية مع مرؤوسيه.

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، القيادة ، دراسة في علم النفس الإجتماعي و الإداري و التنظيمي ، مؤسسة شباب الجامعة ، 2010 ، ص105.

ثانيا : الخصائص السلوكية للقائد التشاركي

يعتبر القائد التشاركي قائدا وسيطا رغم أنه صاحب القرار النهائي والمسؤولة المباشرة عن النتائج، وهذا القائد له عدة سمات يتصف بها سلوكه القيادي منها¹ :

- أن يمارس أكبر قدر من التوجيه الذاتي، وهذا يقتضي تحمله للمسؤولية والقيام بها على خير وجه مع ممارسة المبادأة وضب النفس؛

- أن يسعى لتوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار وذلك بإشراك كل من يتأثر باتخاذ القرار طالما أن الظروف تسمح بذلك مع تفويض بعض السلطات للعاملين؛

- أن يسمح ويشجع الآخرين على التمتع بنفس الدرجة من الحرية و الحقوق والإمكانيات التي يتمتع بها؛

- أن يستخدم قدرته على التصرف الذكي والتفكير العقلاني في تحليل المشكلات والمواقف التي يواجهها وأن يحصل على الحقائق والمعلومات المتعلقة بهذه المشكلات من مصادرها الأصلية؛

- أن يعمل الآخرين بكرامة واحترام وألا يقلل من قيمتهم أو يعاملهم على أساس أنهم وسيلة لتحقيق أغراضه الذاتية؛

- أن يعتبر أفكاره ملكا لجميع من يعملون معه ولذلك يحرص على تبادلها معهم؛

- ألا يطلب لنفسه أو يستخدم في ضل القانون أو المنظمات الرسمية الاجتماعية امتيازات خاصة ينكرها على الآخرين.

¹ قاسم بن عائل الحربي، القيادة التربوية الحديثة ، دار الجنادرية ، الأردن ، 2008 ، ص 135-137.

المطلب الثاني : مجالات القيادة التشاركية:

تشمل المجالات التالية: ¹

1 - المشاركة في صنع القرار :

ويقصد به اشتراك أعضاء هيئة التدريس في القسم مع رؤساء الأقسام وتعاونهم معا في صناعة القرارات ضمانا لوضوح الرؤيا وتبادل الآراء بينهم، كما أن اللجوء إلى تبادل الرأي مع من يهمهم القرار؛ من أجل ضمان تعاونهم اختياريا والتزامهم بالتنفيذ، الأمر الذي يسهل عمل رؤساء الأقسام.

2- تفويض السلطة:

ويقصد بتفويض السلطة عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس، وعندما يقبل هذا الأخير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسؤولا أمام رئيسه عما قام به من أعمال.

3- العلاقات الإنسانية:

وهي حصيلة الصلات والاتصالات التي تحكم علاقة الفرد بغيره من الناس، والمؤسسات التي يتعامل معها، وفق قوانين المجتمع ومعاييره الاجتماعية، وذلك من خلال مؤسسات المجتمع المختلفة كالأ أسرة وجماعات العمل وجمعات الرفاق والأقارب ومؤسسات المجتمع المختلفة.

4- الاتصال وبناء المعلومات :

هو مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات والتي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توافرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه، صحيحة التوقيت.

¹ علية عبد الله صالح المنتشري ، درجة ممارسة مدارس محافظة القنفذة للقيادة التشاركية و أثرها على الأداء المدرسي ، مجلة البحث العلمي في التربية ، العدد 19 ، جامعة الباحة ، السعودية ، 2018 ، ص 69.

المطلب الثالث : أبعاد القيادة التشاركية

تعد القيادة التشاركية عملية تشاركية تعاونية لصناعة قرار لامركزية، حيث لا ينفرد القائد بصنع القرار أو اتجاه بل يشارك في ذلك غيره ممن يعملون معه، والأبعاد التالية توضح الكيفية التي سيؤدي بها القائد مجموعة من أدوار القيادة في ظل القيادة التشاركية، تم استنتاجها بناء على تعاريف وخصائص القيادة التشاركية:¹

1. التحفيز:

يعتمد دور القائد التشاركي على استشارة شعور المرؤوسين بذواتهم وكيانهم، وتحفيزهم بالرقابة الذاتية التي تدعم أفراد الجماعة بالقدرة على الإنجاز والاعتماد على الذات.

وتعتبر الحوافز في إطار القيادة التشاركية مدخلا إنسانيا يمكن للقائد عن طريقة زيادة كفاءة العمال وإثارة الرغبة لدى الأفراد للقيام بعملهم على نحو أفضل لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال:

- ✓ تزويد العاملين بجميع المعلومات والحقائق التي يحتاجونها لصقل خبراتهم الشيء الذي يدفعهم نحو المشاركة الفعالة في تقديم الاقتراحات والأفكار التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة؛
- ✓ مشاركة العاملين في تحديد أهداف المؤسسة واستراتيجيات تنفيذها: وتشجيع الأنشطة الاجتماعية التي على إقامة علاقات صداقة بين العاملين؛
- ✓ تشجيع مجهودات المرؤوسين في تخطي وتنفيذ برامج التغيير والاعتراف بها، ومن شهادات التقدير لجهودهم المبذولة لتحقيق الأهداف؛
- ✓ مساعدة العاملين على حل المشكلات والصعوبات التي تواجههم بصورة أكثر فعالية، العمل بروح الفريق الواحد لتقديم أفضل الحلول من خلال المشاركة والتعاون والحوار المتبادل.

2. التفاوض:

وهي العملية التي يقوم من خلالها القائد بنقل صلاحية اتخاذ القرار إلى المرؤوسين، إذ يعد التفويض جزءا من القرار التشاركية حيث يتم من الصلاحية للمرؤوسين بغرض أداء هدف معين.

¹ وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2015 ص56.

يهدف التفويض إلى استثمار قدرات المرؤوسين وتعزيز فرص ذوي الخبرة للتشاور معهم، وطلب اقتراحاتهم والأخذ بعين الاعتبار أفكارهم قبل اتخاذ القرارات، وهو ما يمنح لهم الفرصة لمنافسة القضايا المتعلقة بحل المشكلات قبل اتخاذ القرار.

- إن التطبيق الفعال لمبدأ اللامركزية يتطلب من القادة الكثير من الرغبات في نقل بعض السلطات والتفويض فيها والمرونة في تطبيق التشريعات والمشاركة في اتخاذ القرارات، التي تضمن حسن سير العمل وجودة الأداء والمشاركة في تحمل المسؤولية.

3. اتصال الإداري:

يمثل الاتصال الإداري أهمية بالغة، إذ يعتبر قلب العمل الإداري في ضوء القيادة التشاركية، فالقائد التشاركي يوفر فرصة الاتصال بينه وبين مرؤوسيه، والذي ينعكس على الدور القيادي للقيادة التشاركية التي تتميز بـ:¹

- تفاعل دور اللقاءات والاجتماعات الدورية وبناء أنظمة الاتصال فعالة على نقل المعلومات بين العاملين ومناقشة الموضوعات المتعلقة بالصعوبات والمشكلات التي تواجههم؛

- استثمار طاقات الأفراد وتوجيه جهدهم نحو تحقيق الأهداف؛

- تفعيل العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، بحيث يشعر كل فرد بأنه جزء هام من المؤسسة؛

- تكليف العامل بأدوار جوهرية، ذاتية من تحديد الأهداف، وتشجيعهم على الاتصال الذي يعتبر بمثابة الشرايين التي تربط بين أعضاء المؤسسة.

استخلاصاً لما سبق يتضح أن عملية الاتصال في ضوء القيادة التشاركية تتطلب وجود قنوات قوية ومستمرة تساعد على بناء الثقة والانفتاح بين أعضاء المؤسسة والقياد. وتبني سياسة الباب المفتوح للاتصال من حيث تبادل المعلومات والأفكار، وإمداد الأفراد بما يريدون من معلومات تؤثر على أدائهم وعلاقاتهم داخل المؤسسة.

4. العلاقات الإنسانية:

تخلق القيادة التشاركية الجو النفسي والمناخ الملائم الذي يحفز المرؤوسين على بذل أقصى جهودهم وطاقاتهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء كما يمكنها الموازنة والتوفيق بين مصالح ورغبات المرؤوسين ومصالح المؤسسة، فالقائد التشاركي

¹ وسيلة واعر، مرجع سبق ذكره، ص 57.

متسام ومنفت في تعامله مع العاملين باحترام وتقدير، كما يزيد مرؤوسيه بالمعلومات الضرورية التي تساعد على دراسة القرار واتخاذ بطريقة مناسبة.

ويترتب على القيادة التشاركية في ظل هذا البعد تحقيق مايلي:

- تعمل على إتاحة جو ديمقراطي المؤسسة يستطيع العاملون من خلاله التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم؛
- تساعد على ترابط جماعات العمل من خلال تعاونهم وتحملهم مسؤولية التنفيذ الجماعي لمهام معينة؛
- تعمل على تدعيم العلاقات الإنسانية، حيث تؤدي إلى زيادة درجة الثقة المتبادلة بين العمال من جهة وبين القائد والعاملين من جهة أخرى، مما يخفف من حدة الصراعات بين العاملين؛
- تزيد من دافعية العاملين نحو العمل والحدة من الظواهر السلبية لديهم، كالغياب، التباطؤ في أداء المهمات والتذمر، كما تؤدي إلى تعزيز الاستقرار في المؤسسة وتقليل معدل دوران العمل؛
- تساهم في إطلاق طاقات العاملين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، من خلال حريتهم تقديم الآراء والمقترحات ومساهماتهم في حل المشكلات التي تعترضهم؛
- شعور العاملين بقيمتهم وأهميتهم كأعضاء فاعلين في المؤسسة، كما تؤدي القيادة التشاركية إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وارتفاع درجة تقديرهم لذواتهم وزيادة ولائهم وانتمائهم؛
- رفع معنويات العاملين وحفزهم على زيادة الإنتاجية، والتفهم لمشكلات العمل التي يواجهونها والعمل على حلها.

5. المشاركة:

يؤكد القائد التشاركي على مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرار، بحيث تكون الثقافة السائدة في المؤسسة ثقافة تعاونية تستند على تفويض بعض المهام والمسؤوليات بهدف تنمية العاملين، والتأكد على الاتصال الجيد بين القادة والمرؤوسين، وقد كشفت التجارب والدراسات انعكاسات المشاركة على الدور القيادي للقائد، ينتج عنها عدة مزايا منها:

- ❖ إشراك العاملين في صنع القرار يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم مما يتيح للقادة بالمؤسسة التعرف على المشكلات التي تعترضهم؛
- ❖ تؤدي القيادة التشاركية إلى تفويض السلطة وخلق نوع من المسؤولية لدى العاملين، في اتخاذ القرار وتنفيذه وتسيير مهمة القائد الإشرافية والتوجيهية؛
- ❖ تحسين نوعية القرارات الإدارية نتيجة انفتاح قنوات الاتصال وانسياب المعلومات والبيانات؛

- ❖ تفعيل المشاركة يسم بالعمال بروح الفريق الواحد لتقديم الحلول المناسبة لصنع القرار والتعاون والحوار المتبادل لتحقيق الأهداف المرجوة؛
- ❖ إعطاء الفرصة للعاملين بتبادل الآراء والأفكار وتقديم الاقتراحات وتنفيذها في إطار تشاركي وتعاوني، إذ تزيد المشاركة من قيمة العاملين وانتمائهم للعمل وترفع روحهم المعنوية؛
- ❖ استمرار الحماس لدى جميع الأفراد بالمؤسسة في حالة غياب القائد عن الجماعة، وتحقيق نفس مستوى الأداء وكمية الإنتاج؛
- ❖ عندما يشارك المرؤوسين في إحداث التغييرات فإن تقبل هذه التغييرات يكون أسرا مما لو يتم مشاركتهم، كما تسم المشاركة بالأخذ بعين الاعتبار كثيرا من وجهات النظر.

مما سبق ذكره من أبعاد، يمكن القول أن القيادة التشاركية تهتم بإيجاد مناخ عمل لا يجعل القائد التشاركي بحاجة إلى فرض رقابة شديدة لأنه يعمل أنه في الجماعة السوية تتبع الرقابة من الجماعة نفسها وفق أنظمة ضبط داخلية تمكن في الأفراد أنفسهم، وهذا الاتجاه يقود إلى الرقابة الذاتية التي في حقيقة الأمر أكثر فاعلية من رقابة الأنظمة والتعليمات و أن وجود هذه الأخيرة أمر ضروري .

- كما لا يجب أن يطالب هذه القائد آراء مرؤوسيه ثم يتجاهلها، للتكرار ذلك يسبب الشعور بالخذلان والخيبة والتهميش لمن يعملون معه.

المطلب الرابع : معيقات القيادة التشاركية

تتفاوت حدود المشاركة من مؤسسة إلى أخرى، كما أن فاعلية المشاركة تتفاوت حسب حجم المعوقات التي تتعرض حركة العاملين بموجب النمط التشاركي، وهناك ثلاثة أصناف من المعوقات وهي¹:

- أ- **المعيقات المؤسسية** : تلك المعوقات التي تتبع من الثقافة السائدة في المؤسسة والتي تتمثل في منظومة القيم والأعراف التي تسود المؤسسة، والتي تعكس نفسها على المناخ المؤسسي بشكل عام، إذا كانت هذه القيم ترى في العالم كثير التساؤل والناقد بأنه "صانع للمشاكل" فكيف يمكن توفير مناخ مؤسسي متفتح بناء على ما تقدم فإنه لا بد من العمل على تفكيك هذه الثقافات السائدة واستبدالها بثقافات أكثر إيجابية تدعم الإدارة التشاركية.
- ب- **معيقات نابذة من المديرين أنفسهم**: هذه المعوقات نابذة من الميل الطبيعي لدى المديرين للاحتفاظ بالسلطة والمسؤولية، وفي كثير من الحالات يشعر المديرون بالخوف والريبة اتجاه الدعوة إلى التفويض

¹ محمد معمرى، مرجع سبق ذكره، ص 154

الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين، كل هذه الأمور بلا شك تنعكس سلبا على فعالية العاملين ومشاركتهم في الإدارة.

ت- معيقات تكمن في الموظفين: كثيرا ما نصادف العاملين يرون أن دورهم في المؤسسة مجرد العمل المكلفين به ليس إلا، وإن مجرد إعطائهم مسؤوليات جديدة حتى ولو كان مع بعض الصلاحيات، فإنه يعتبره عبئا إضافيا يلقي عليهم ، وهذا الامر بالتأكيد يقف عائقا أمام تفعيل النمط التشاركي في إدارتهم.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل يمكن القول أن القيادة التشاركية تقوم بمشاركة كل الأمور الإدارية والأهداف والإجراءات ووضع الخطط مع الموظفين ليكون النجاح شامل كما أنها تتبع الشفافية بكل شيء من حيث كشف الحسابات ورأس المال المستثمر والربح والخسارة، وهو نوع ذكي من القيادة لأنه يضمن مشاركة تحقيق الهدف أو خسارته مع الجميع ولا يتحمل شخص واحد النتائج في تلك القيادة، ومن مجالات القيادة التشاركية (تفويض السلطة؛ مشاركة في اتخاذ القرارات؛ العلاقات الإنسانية).

الفصل الثاني

علاقة القيادة التشاركية

بضغط العمل

تمهيد :

إن المنظمات اليوم تعيش في بيئة تتسم بالتغيرات السريعة والمستمرة في كافة المجالات: تكنولوجيا المعلومات، الاتصالات، حركة رؤوس الأموال... إلخ، حتى أصبحت السمة الواضحة لهذا العصر، مما أجبر المنظمات من مواكبة التغيرات الحاصمة في بيئة أعمالها، حيث يتعرض العاملون فيها لمستويات مختلفة من الضغوط والتوترات والتي تترك آثار نفسية و اجتماعية على كل فرد فيها، وكثيرا ما يصعب على الفرد التكيف معها .ويعد العمل في التنظيمات الإدارية مصدرا للضغوط والتوترات التي يواجهها العاملون بحيث يترتب عن هذا العمل ضغوط وعدم رضا الفرد وشعوره بعدم التوازن النفسي والاجتماعي مما يؤثر عمى مستوى أدائه، وهو أمر يستدعي من التنظيمات أن تهتم هو، لهذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى :

المبحث الأول : ماهية ضغوط العمل.

المبحث الثاني : ضغوط العمل أبعاد و آثار و مراحل و نماذج تفسيرها

المبحث الثالث : القيادة التشاركية و ضغوط العمل

المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل

قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى أربع مطالب، الأول تم عرض مفهوم ضغوط العمل أما الثاني فتناول أنواع وعناصر ضغوط العمل، و تطرقنا في المطلب الثالث إلى مصادر و نماذج تفسير ضغوط العمل، أما فيما يخص المطلب الرابع و الأخير فتناولنا فيه أبعاد وآثار

المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل

لم يتفق جميع الباحثين على تعريف واحد لضغوط العمل ويعود السبب في هذا الاختلاف إلى نظرة كل باحث إلى ضغوط العمل، فمعظمهم ركز على البيئة الخارجية للفرد واعتبرها مصدر رئيسي لضغط العمل ومنهم من ركز على مقدار الضغوط التي يشعر بها الفرد. و من بين المفاهيم المتعددة لضغوط العمل نذكر ما يلي : ترجع كلمة ضغوط " stress" إلى الكلمة اللاتينية "stringer" والتي تعني السحب بشدة . "tight draw" وقد استخدمت كلمة الضغط في القرن الثامن عشر لتعني "إكراها و قسرا" و جهد قوي وإجهاد وتوتر لدى الفرد¹.

و عرف هيجان ضغوط العمل بأنها تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد لنفسه أو البيئة التي يعمل بها بما في ذلك المنظمة، حيث يترتب على هذه العوامل حدوث آثار أو نتائج جسمية أو نفسية أو سلوكية على الفرد تؤثر بدورها على أدائه في العمل، مما يستلزم معالجة هذه الآثار وإدارتها². ويعتبر الدوسري ضغوط العمل على أنها الظروف الغير عادية و التي يتعرض لها العاملون داخل بيئة العمل أو بسببها، فتؤثر على راحتهم النفسية ومشاعرهم و أحاسيسهم و معنوياتهم لتنعكس بدورها على صحتهم العقلية أو الجسدية أو كليهما معا³. حيث نلاحظ في هذا التعريف:

- اقتصره على إمكانية حدوث اختلال نفسي للعامل؛

- إهمال النتائج الايجابية لضغوط العمل؛

- التركيز على النتائج السلبية لضغوط العمل. ويعتبر كوبر : cooper الضغوط المهنية هي عبارة عن مجموعة من العوامل البيئية التي تأثر سلبا على أداء الفرد في العمل منها غموض الدور، صراع الدور، ظروف العمل البيئية،

¹ معين محمود و عيا صرة و آخرون، "إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل"، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص106

² عبد اللطيف مصلح عايش، عبد المغيث يحيى الشمسي، "ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، مجلة الدراسات العلمية، جامعة العلوم

والتكنولوجيا، العدد 38، اليمن، 2002، ص. 2013

³ الدوسري مبارك بن فالح، "ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة 3 نايف العربية، الرياض، 2010، ص.13.

عبء العمل، العلاقات الشخصية في العمل، هذه العناصر تسبب الإجهاد الفسيولوجي للفرد . و عرف الكيسي ضغوط العمل بأنها ظروف أو مواقف غير عادية يتعرض لها العاملون داخل بيئة العمل أو بسببها فتؤثر سلبا على راحتهم النفسية و على مشاعرهم وأحاسيسهم و معنوياتهم لتنعكس بدورها على صحتهم العقلية و النفسية أو كليهما معا .

أما بالنسبة لتعريف فوزي فائق : يشير إلى أن كلمة ضغوط العمل تدل على مجموعة المواقف أو لمواجهتها، وقد تكون هذه لمواقف على درجة كبيرة من التهديد فتسبب الإرهاق و التعب و القلق من حيث التأثير فتولد شيئا من الانزعاج . انطلاقا مما سبق ذكره، يمكن تعريف ضغوط العمل على أنها تجربة ذاتية يمر بها العامل تحدث نتيجة لعوامل مرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة أو بالعامل نفسه يترتب عليها آثار وردود أفعال نفسية و جسمانية وسلوكية وتنظيمية، تترك في الأخير نتائج سلبية أو ايجابية على أداء الأفراد و اتجاههم نحو عملهم ومؤسستهم . من خلال هذا التعريف يمكن استنتاج خصائص ضغوط العمل كما يلي¹:

- ضغوط العمل تجربة ذاتية تختلف باختلاف الخصائص الفردية و كذا المواقف في العمل؛
- مصادر ضغوط العمل متعددة، فقد يكون مصدرها البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية أو العامل في حد ذاته؛
- يترتب على ضغوط العمل ردود أفعال نفسية أو فسيولوجية أو سلوكية أو تنظيمية؛
- لضغوط العمل آثار سلبية وأخرى إيجابية .

المطلب الثاني : أنواع ضغوط العمل:

هناك نوعان من الضغوط هما الضغوط الايجابية و الضغوط السلبية:

أ / **الضغوط الايجابية** : هي الضغوط المفضلة أو المرغوب فيها، و هي أداة لمساعدة الفرد نحو توفير الدافع لحل المواقف المتعارضة مع الآخرين بأقل قدر ممكن من الضرر، فهي تستخدم كمنبه أو كأداة تخدير للمشاكل التي تتعرض لها المنظمة و الأفراد، حيث تشعر الفرد بالقدرة على الإنتاج و انجاز المهام وتعمل على زيادة إحساسه بالإشباع والرضا و القدرة على الاستعداد للاستجابة و التصرف بطريقة سليمة في المواقف المختلفة، وتساعده على

¹ الدوسري مبارك بن فالح، مرجع سابق ، ص 14.

التفكير و المحافظة على تركيزه في العمل، وتمده الثقة و التفاؤل بالمستقبل وتمنحه الإحساس بالمتعة و القدرة على التعبير على انفعالاته وتزوده بالحيوية و الدافعية لاتخاذ قرارات رشيدة¹

.هذا وتتسم الضغوط الايجابية بأنها ضغوط معتدلة تثير الحافز إلى النجاح و تعطي الفرد إحساسا للقدرة على الإنتاج و تؤدي إلى ارتفاع مستوى فاعلية الأداء لدى العاملين من الناحية النوعية والكمية

ب / الضغوط السلبية : وتسمى أيضا الضغوط الهدامة، وهي تؤثر على سلوك كل من المدير والعاملين بشكل سيء وضار و تتولد معها من الإجراءات الإدارية التي يتركز معظمها حول ما يلي²:

- فقدان الرغبة في العمل؛

- الفروق عن المبادرات الفردية و الاستسلام إلى الرقابة ونمطية العمل؛

- عدم التوافق و الاكتئاب والقلق.

هذا وترتكز معظم الكتابات على التعامل مع الضغوط بمفهومها السلبي، حيث توضح الكثير من الدراسات أن مفهوم المديرين للضغوط لا يتعدى سوى المفهوم السلبي، ومن ثم فانه يجب التخلص من كل الضغوط التي يتعرضون لها سواء في البيئة الخارجية أو العاملين في المنظمة. كما يمكن التفرقة بين ضغوط العمل الايجابية والضغوط السلبية من خلال المقارنة الواردة في الجدول التالي³:

¹ منهل محمد عبد الله الحاج صالح، "اثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات في البنوك السودانية"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية

الدراسات العليا وبحث 3 العلمي، جامعة شندي، السودان، 2019، ص22

² سعد بن عميقان سعد الدوسري، "ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية" دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية،

رسالة ماجستير في العلوم 1 الإدارية، جامعة نايف للعلوم الإدارية، السعودية، 2005، ص21

³ -بومالية زكرياء، "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالإدارة العمومية"، مذكرة ماستر أكاديمي تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم 1 التسيير، جامعة المسيلة، 2018، ص27

الجدول رقم (02): المقارنة بين الضغوط الايجابية والسلبية

| الضغوط السلبية | الضغوط الايجابية |
|---|--|
| 1 - تسبب انخفاضاً في الروح | 1- تمنح دفعا للفرد.. |
| 2 - تولد ارتباكاً. | 2- تساعد على التفكير. |
| 3 - تدعو للتفكير في الجهد المبذول. | 3- تحافظ على التركيز على النتائج. |
| 4 - تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه | 4- تجعل الفرد ينظر إلى العمل بتحد |
| 5 - تشعر الفرد بأن كل شيء ممكن أن يقاطعه ويشوش عليه. | 5- النوم جيداً. |
| 6 - الشعور بالأرق. | 6- القدرة على التعبير على الانفعالات. |
| 7 - ظهور الانفعالات و عدم القدرة على التعبير عليها. | 7- تمنح الإحساس بالمتعة |
| 8 - الإحساس بالقلق. | 8- تحافظ على التركيز على العمل. |
| 9 - تؤدي إلى الشعور بالفشل. | 9- تمنح الشعور بالإنجاز. |
| 10 - تسبب للفرد الضعف. | 10- تمد الفرد بالقوة والثقة |
| 11 - التشاؤم من المستقبل. | 11- التفاؤل بالمستقبل. |
| 12- عدم القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة. | 12- القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة |

المصدر : طاهري عبد الغاني، "ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008، ص20-2

يتبين لنا من الجدول السابق أن ضغوط العمل مقسمة لنوعين منها ما هو ايجابي ومنها ما هو سلبي، رغم أنه عند النظر إلى لمصطلح الضغوط يتبادر إلى أذهننا فقط بعض الجوانب السلبية للضغوط، وبما أن الضغوط حالة طبيعية في الحياة ولا يمكن تجنبها وجب الاستفادة من الجوانب الايجابية فيها، ومحاولة معالجة الجوانب السلبية لها، وهذا من خلال وضع استراتيجيات لإدارتها والتخفيف من سلبياتها، وهنا يشترك الفرد والمنظمة في هذه العملية.

المطلب الثالث : عناصر ضغوط العمل:

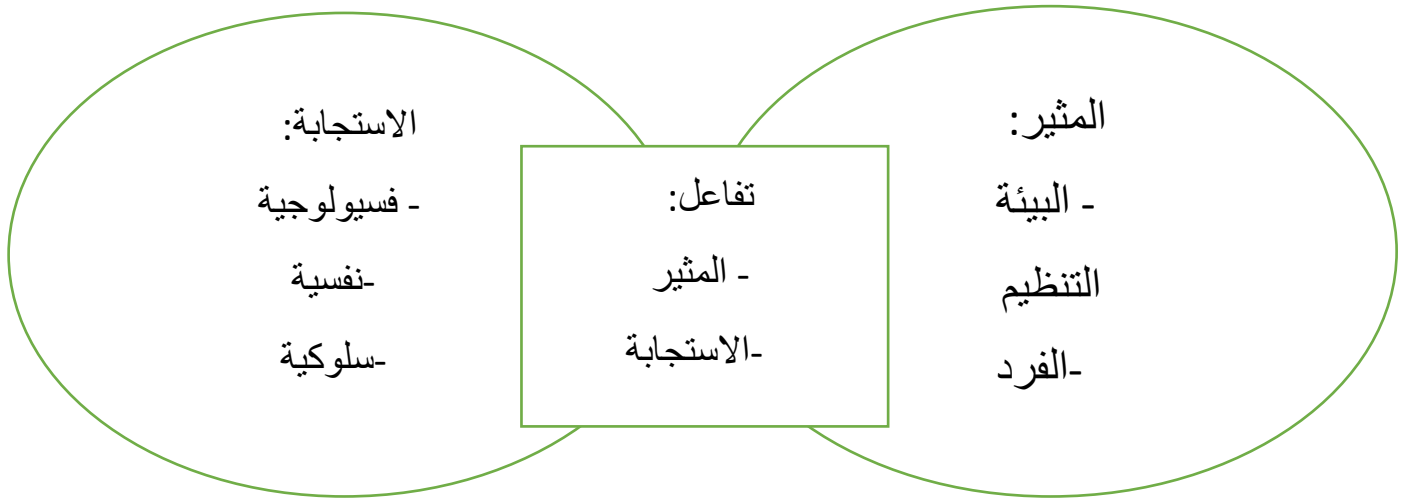
تتكون ضغوط العمل من ثلاث عناصر رئيسة هي عنصر المثير، وعنصر الاستجابة، و عنصر التفاعل، وفيما يلي شرح لهاته العناصر:

أ / **عنصر المثير** : هو عبارة عن مختلف العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية و الداخلية للمؤسسة و كذلك العوامل المرتبطة بالموارد البشري أثناء تعرضه لمجموعة من المثيرات¹.

ب / **عنصر الاستجابة** : هو عبارة عن تلك ردود الأفعال النفسية أو الفسيولوجية و السلوكية التي يبديها المورد البشري أثناء تعرضه لمجموعة من المثيرات².

ج / **عنصر التفاعل** : هو التفاعل الذي يحدث بين مثيرات الضغوط سواء كانت عوامل تنظيمية أم بيئية أم علاقات شخصية و مشاعر إنسانية وما يترتب عليها من استجابات³. الشكل التالي يوضح العلاقة بين عناصر ضغوط العمل:

الشكل رقم (03): العلاقة بين عناصر ضغوط العمل



المصدر : معين محمود عياصرة وآخرون، "إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل"، ط 1، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص113.

1 - احمد ماهر، "كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل"، الدار الجامعية،الإسكندرية، مصر، 2005، ص10.

2 شاطر شفيق، "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، 2 جامعة بومرداس، 2010، ص78.

3 منهل محمد عبد الله الحاج صالح، مرجع سبق ذكره، ص22.

المطلب الرابع : مصادر ضغوط العمل

أولا : مصادر ضغوط العمل:

تختلف مصادر وأسباب ضغوط العمل ، ومن الصعوبة وضع قائمة رئيسية لأسباب هذه الضغوط فهي تختلف باختلاف البيئة والأفراد و كذا الوظيفة، فما يعد مصدرا للضغط لشخص ما لا يكون كذلك لشخص آخر، كما أن ضغوط العمل قد لا تحدث بالضرورة نتيجة لسبب واحد وإنما قد تشترك أسباب وعوامل عديدة في إحداثها، بعضها نابع عن شخصية الفرد والبعض الآخر نابع عن بيئة العمل، ويمكن تصنيف مصادر ضغوط العمل إلى :

المصادر البيئية : يمكن أن يكون للبيئة الخارجية تأثيرات متنوعة فيما إذا كان العمال يمرون بمرحلة ضاغطة كحالة مرض الزوجة.

و أحد أفراد العائلة، فإذا وقع ذلك فسيكون قويا على نفسية العامل وسلوكه، مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الضغط، ويزداد خاصة إذا كانت الحالة الاقتصادية سيئة¹ ، أما المصادر الداخلية للبيئة فتتمثل في العناصر التالي:

أ. الحرارة : فهي تشكل مصدرا للضغوط في مكان العمل، بزيادتها زيادة غير مريحة أو العكس فالمراكز العليا للدماغ تتحكم في عملية تنظيم درجة الحرارة للجسم، حيث يتم ضبطها عند 37 درجة تقريبا فكلما انحرفت عن هذه القيمة للأعلى أو الأدنى فإن العامل يشعر بالبرد أو الحرارة فيتكون له ضغط في عمله .

ب. الضوضاء : تعتبر الضوضاء من المصادر الرئيسية لحدوث الضغط سواء تعلق الأمر بشدته أو وقوعه بشكل مفاجئ، وقد وجد بأن الصوت من شأنه استثارة الجهاز العصبي وبالتالي زيادة إفراز هرمون الأدرينالين الذي يحدث أثناء الأزمات، كما يشكل التعرض للمستويات العالية من الصوت العالي مصدرا للضيق و الانزعاج، وربما فقدان السمع في حالة التعرض لمستوى أعلى من 75 ديسيبل².

فالضوضاء الزائدة ليست فقط مزعجة، فقد تسبب في أضرار نفسية وعضوية تصل إلى تدمير حاسة السمع أحيانا.

ج. الإضاءة : تعتبر الإضاءة أيضا من مصادر الضغوط، فنقصها يولد ضعف في مقدرة العيون على الإبصار و زيادة نسبة الحوادث.

¹ إيمان دوشة، "ضغوط العمل وعلاقتها بالتوافق المهني"، مذكرة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، 2017، ص26.

² قوراري حنان، "الضغط المهني وعلاقته بدافعية الانجاز لدى أطباء الصحة العمومية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص483.

د. التهوية : حيث أن جو العمل يحتاج إلى تجديد الهواء بصفة مستمرة عن طريق أجهزة تكييف الهواء مثلاً.

2/ المصادر التنظيمية :ويقصد بها مختلف العوامل المتعلقة بالمنظمة و التي تكون مصدر ضغط للأفراد العاملين فيها، ومن أهم:

أ / غموض الدور : هو من المصادر الرئيسية المسببة لضغط العمل في مختلف المنظمات ، والذي يشير إلى مجموعة من الأنماط المختلفة للسلوك المتوقع للفرد الذي يحتل مركز وظيفي معين، و الذي ينشأ عندما لا يمتلك الفرد معلومات كافية عن دوره في المنظمة التي يعمل فيها ، مثل المعلومات المتعلقة بمحدود صلاحيته ومسؤولياته و طرق تقييم الأداء وغيرها¹

. إذن يحدث غموض العمل عندما لا يعرف الفرد بدقة ما هو متوقع منه من قبل الغير أو لا يعرف كيف يحقق العمل المطلوب منه .

ب / صراع الدور : يحدث هذا الصراع بين متطلبات دور الفرد في العمل و دوره في غير العمل، مثل واجباته الأسرية مثلاً، فدخل كلا الزوجين للعمل طوال الوقت يخلق نوعاً من التعارض بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة الأسرية، فتوقعات الزوج أو الزوجة و الأطفال ستتعارض بالطبع مع متطلبات الرؤساء و الزملاء في العمل، وبالتالي تزايد الضغوط الواقعة على الفرد بسبب العمل²

- . وجود تعارض في متطلبات المنظمة مع مطالب الفرد؛

- وجود تعارض في أولويات مطالب العمل؛

- وجود تعارض في قيم الفرد مع قيم المنظمة التي يعمل بها.

ج / التطور و النمو المهني : يسعى الفرد من خلال فترة حياته العملية للوصول إلى المزيد من المهارات التي تنمي قدراته و تعطيه الفرصة للترقي في السلم الوظيفي وإشباع طموحاته، و إذا ما شعر العامل بعدم حصوله على المهارات الجيدة التي توفر له هذه الفرصة فإنه يشعر بعدم تحقيق طموحاته، و توقعاته في التدرج الوظيفي، وتلعب هذه

¹ مؤيد عبد الكريم شاكر النقيب، "العوامل التنظيمية المسببة لضغط العمل وعلاقتها بالانتماء الوظيفي"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية

والإدارية، المجلد 04، العدد 09، 4، 156 ص.، 2012

² راشدي عبد اللطيف وادي، "ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة ،

2009، ص15

التوقعات الشخصية دورا هاما، فإذا ما كانت الترقية أو الفرصة المتاحة أقل من التوقعات الشخصية فإنها تساهم في زيادة عدم الرضا الوظيفي .

د / الهيكل والمناخ التنظيمي : يعتبر الهيكل التنظيمي والمناخ التنظيمي أحد مصادر ضغوط العمل، حيث أن تمركز السلطة وعدم تفويضها بشكل ملائم، ووجود درجة من الرسمية ووجود تعليمات مكتوبة بحرفيتها قد يرافقتها تهديد حرية الفرد، ومن ثم فقد تؤثر على حالة الفرد النفسية فالحرية في أداء العمل تعطي الفرد الاستقلالية في تقدير توقيت الواجبات المرتبطة بعمله و كيفية إنجازها .

هـ / طبيعة العمل : تتفاوت الوظائف في طبيعتها من حيث المسؤوليات وكذا طريقة الأداء و الوسائل المستخدمة في إنجاز المهام... الخ، وهذا التباين الطبيعي أن تكون الأعمال التي تتضمن ضمان تقديم الخدمات للأفراد طيلة الأربع وعشرين ساعة، أي أن هناك وظائف ذات طابع خاص تؤدي إلى ارتفاع مستوى الضغوط لدى أصحابها .

و / عدم المشاركة في اتخاذ القرار : إن عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات خاصة التي تتعلق بأعمال يمارسونها يعد تجاهلا للاحتياجات الطبيعية للعاملين بوصفهم أفراد بحاجة إلى التقدير و احترام الذات و إثباتها، ويقود أيضا إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين، و فقدان انتمائهم للمنظمة التي يعملون بها . إن عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يؤثر على علاقتهم داخل العمل مع رؤسائهم و زملائهم والجمهور الذي يتعاملون معه مما يقلل من مستوى الاتصال بينهم

المبحث الثاني : ضغوط العمل – أبعاد و آثار و مراحل و نماذج تفسيرها

عرفت ظاهرة ضغوط العمل اهتمام كبير من قبل الباحثين و اختلفت و جهات نظرهم حول طبيعتها و بذلك تعددت المداخل النظرية في تفسير هذه الظاهرة و تحديد مصادرها ، و من خلال هذا المبحث يتم عرض أبعاد و آثار و نماذج ضغوط العمل .

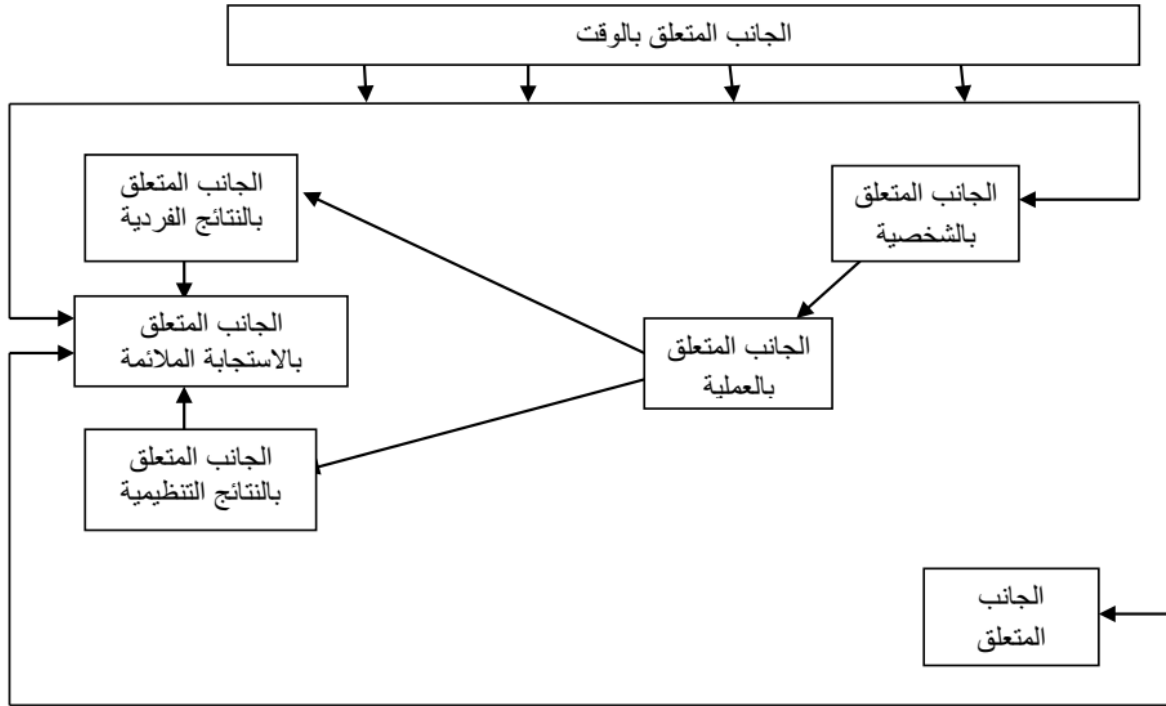
المطلب الأول : نماذج تفسير ضغوط العمل

يكون من المهم لنا أيضا أن نتعرف على كيفية نشوء أو تشكل ضغوط العمل، وذلك من خلال دراستنا لأهم النماذج التي حاولت تفسيرها.و من أهم هذه النماذج :

1/ نموذج ليدر و نيومان 1978 : يقوم النموذج على افتراض أن الضغوط التي يتعرض لها الفرد في بيئة عمله لها مصدران هما: الفرد والمنظمة، حيث أن تفاعل هذين العنصرين في زمن محدد قد يؤدي إلى ضغوط تترك آثارها على

كل من الفرد والمنظمة و هذا يدفع كل منهما إلى الاستجابة لهذه الضغوطات بالشكل الملائم، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل (05) : نموذج لير و نيومان



المصدر: مريم عثمان، الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى أعوان الحماية المدنية، مذكرة ماجستير، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2010. ص 29

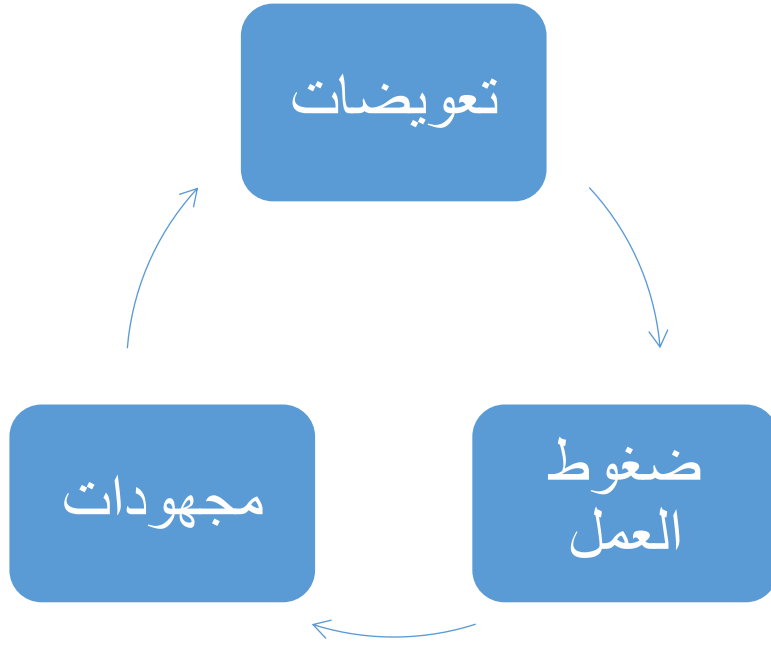
نموذج سيغريست "siegrist" في تفسير ضغوط العمل : قدم سيغريست سنة 1986 نموذجا لتفسير ضغوط العمل يرتكز على بعدين أساسيين هما¹:

- **التعويضات** : وهي عبارة عن الفوائد التي يتحصل عليها المورد البشري مقابل تأديته لعمله، وقد تكون هذه العوامل مادية، مثل الأجر، العلاوات... الخ، وقد تكون معنوية مثل التقدير و الاحترام و... الخ

- **المجهودات** : وهي عبارة عن تلك القدرات الفكرية و العضلية التي يقدمها المورد البشري أثناء عمله. هذا و يوضح الشكل التالي نموذج سيغريست:

¹ شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 104.

الشكل رقم (06): نموذج سيغريست في تفسير ضغوط العمل



المصدر : شاطر شفيق، " أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، ص105.

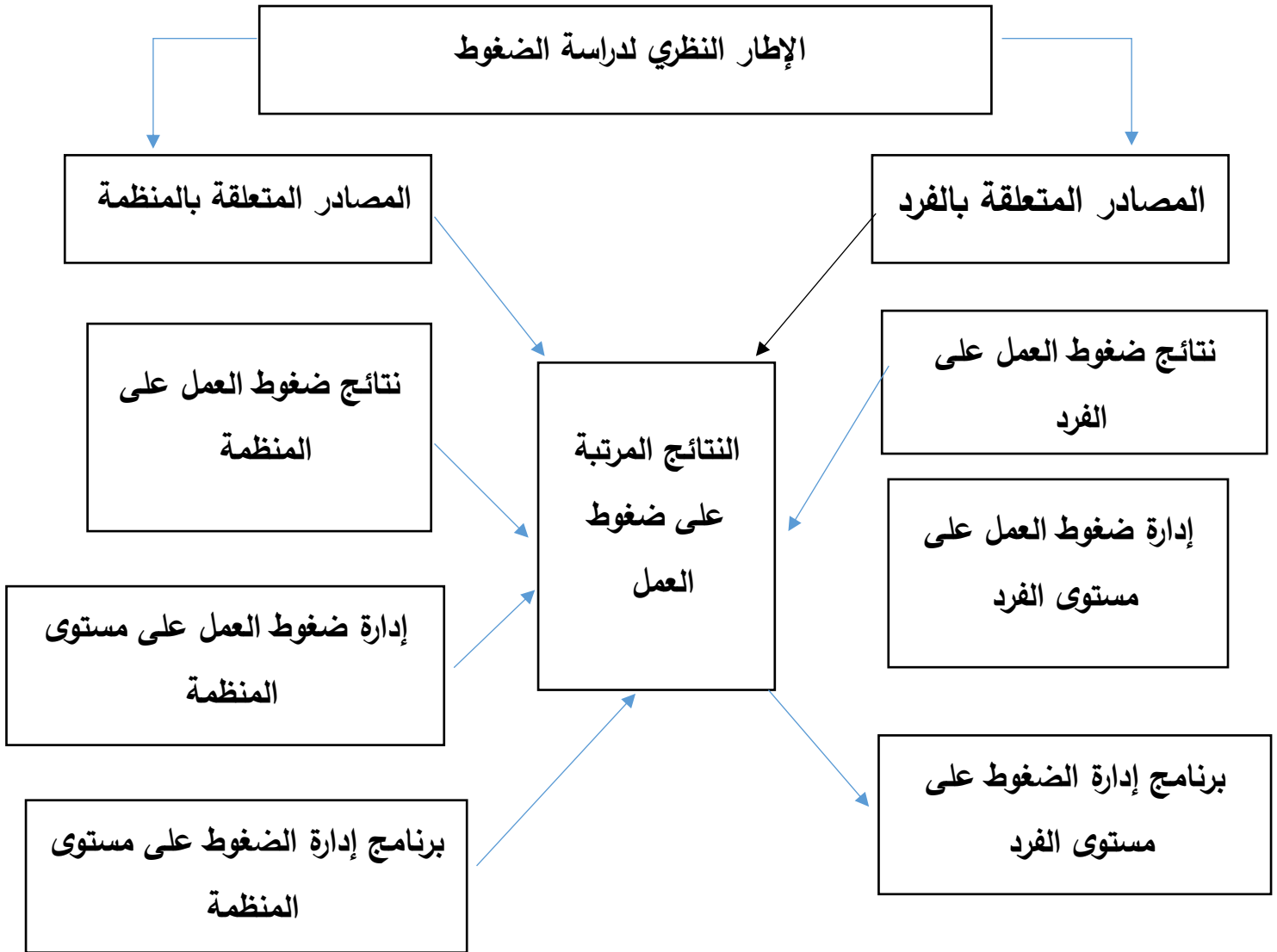
و منه نستنتج أن سيغريست قام بتفسير ضغوط العمل انطلاقا من المقارنة بين ما يقدمه المورد البشري بأن التعويضات التي يتحصل عليها أقل من المجهودات التي يقدمها . و ما يعاب على نموذج سيغريست هو اعتبار أن ضغوط العمل تنشأ و تتكون فقط لما تكون التعويضات أقل من المجهودات ، و تجاهل إمكانية نشوءها في الحالة العكسية .

2/- نموذج هيجان لتفسير الضغوط 1998: يتضمن نموذج هيجان لتفسير الضغوط الأبعاد التالية :

- مصادر الضغوط : و تتمثل في المصادر المتعلقة بالفرد كشخصيته مثلا والمصادر المتعلقة بالمنظمة كطبيعة الوظيفة أو الإحباط الوظيفي.
- النتائج المتضمنة على الضغوط : و تتمثل في النتائج التي تحدث على الفرد كالأضطرابات النفسية والسلوكية، أو تحدث للمنظمة كتدني مستوى الإنتاج مثلا.
- إدارة الضغوط : و ذلك على مستوى الأفراد مثل: إدارة الوقت، مواجهة الصراع في بيئة العمل، أو على مستوى المنظمة مثل :إدارة ثقافة المنظمة أو إعادة تصميم الوظائف.

• برامج إدارة الضغوط : و تتمثل في برامج على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة. هذا ويوضح الشكل التالي نموذج هيجان :

الشكل رقم (07) : نموذج هيجان



المصدر : عبد الرحمان بن احمد بن محمد الهيجان، "ضغوط العمل، منهج شامل لدراسة الضغوط مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998، ص92.

المطلب الثاني : مراحل ضغوط العمل

كانت أول محاولة عملية جادة لتفسير الضغوط هي التي قام بها العالم " هانز سيلبي " (Hans selye)، والذي يعتبره الكثيرون رائد المفهوم الحديث للضغوط، وقد ركز في دراساته الأولى على ردود أفعال الجسم البدنية والنفسية حيث اقترح أن استجابة المورد البشري للضغوط تمر بثلاثة مراحل وهي:

أولاً - مرحلة التنبيه

تمثل مرحلة رد الفعل الأولي تجاه ضغوط العمل والتي تتمثل في التفاعلات الجسدية والنفسية الداخلية، ويترتب عليها توتر الأعصاب وارتفاع ضغط الدم وزيادة معدل التنفس وغير ذلك من الأعراض، وكلما زادت حالة الإجهاد أو الضغط انتقل المورد البشري إلى درجة عالية من الشعور بالقلق والتوتر والإرهاق مما يشير إلى مقاومة المورد البشري للضغط وهي المرحلة الثانية من مراحل ضغوط العمل.¹

ثانياً - مرحلة المقاومة

تبدأ هذه المرحلة مع تزايد ضغوط العمل وارتفاع مستوى القلق والتوتر وعادة ما يترتب على هذه المقاومة العديد من الظواهر السلبية منها إصدار قرارات متعددة وعاجلة وحدوث نزاعات قوية، وظهور العديد من المواقف والمتغيرات التي تخرج عن سيطرة المورد البشري والمنظمة بصورة قد تؤدي إلى انهيار المقاومة وظهور مجموعة أخرى من المشكلات والأعراض السلبية.

ثالثاً - مرحلة الإنهاك

تظهر هذه المرحلة إذا لم يستطيع المورد البشري التغلب على مسببات الضغط واستمر يعاني منها لفترة طويلة، وبالتالي تصبح طاقة الجسم منهكة ومجهدة، وتضعف وسائل الدفاع والمقاومة ويتعرض المورد البشري لأمراض الضغط وارتفاع ضغط الدم والقرحة والأزمات القلبية وتعتبر هذه المرحلة جادة وخطيرة وتشكل تهديدا لكل من المورد البشري والمنظمة، فعقل وجسم الإنسان له حدود لتحمل المقاومة، وكلما زاد معدل تكرار الإنذارات والمقاومة أصبح المورد البشري أكثر إرهاقا في عمله وحياته، وازدادت قابليته للأمراض النفسية والجسدية.²

¹ جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة"، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003، ص: 517، 518

² عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص: 17.

وقد وضع (Selye) المراحل الثلاثة لضغوط العمل، وذلك كما نوضحه في الشكل أدناه.

الشكل رقم (04) : مراحل ضغوط العمل عند (Selye)

| المرحلة 01 | المرحلة 02 | المرحلة 03 |
|---|--|--|
| حركة المنبه (الجرس) يبدأ الجسم بالتغير في أول كشف للعوامل الضاغطة وكذلك تقل المقاومة | المقاومة يزداد ظهور عوامل الضغط غير أن المقاومة تزداد أكثر من المعدل | إنهاك تعب بعد فترة المقاومة يبدأ الجسم في الإنهاك فتقل طاقة المقاومة |

المصدر سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ص: 176.

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن ضغوط العمل تمر بثلاث مراحل، حيث تمثل المرحلة الأولى (التنبه) رد الفعل الأولي تجاه ضغوط العمل، تبدأ عملية المقاومة لكن بمعدل متناقص ثم تتزايد مع نهاية هذه المرحلة وهو ما يعكس المستوى الطبيعي للمقاومة، أما في المرحلة الثانية (المقاومة) فتزداد مقاومة المورد البشري مع زيادة عوامل الضغط لتتجاوز المستوى الطبيعي للمقاومة، وفي المرحلة الأخيرة (الإنهاك) ينخفض معدل مقاومة المورد البشري وتصبح طاقة الجسم على التكيف منهكة ومجهدة وذلك نتيجة لشعور المورد البشري بالتعب والإرهاق من جراء تعرضه المستمر للضغوط.

المطلب الثالث : أبعاد ضغوط العمل

إن ضغط العمل لا يؤثر على الفرد وحده لأنه لا يعيش في بيئة منعزلة عن حوله، وإنما تؤثر عليه باعتباره أحد مكونات النظام الذي يتفاعل معه، لذلك فإن شعور الفرد بضغط العمل يكون له أبعاد متعددة تبينها طبيعة هذا الفرد ومن هذه الأبعاد ما يلي :

1/ البعد الاجتماعي (العلاقات الاجتماعية) : وهي كل اتصال للإنسان بغيره، و هو يقوم بنشاطه اليومي كعلاقة الجوار و التعليم والوظيفة ، وعلاقات البيع و الشراء، والعلاقات الثقافية والفنية و الرياضية وغيرها، بتعدد النشاط الإنساني و اتساعه الذي يشمل كافة مناحي النشاطات السياسية والاقتصادية والثقافية¹ .

2/ البعد القيمي (منظومة القيم) : هي مجموعة قواعد و معايير و عادات و تقاليد يتبناها الفرد و يرتضيها المجتمع، تسهم في إكسابها للأفراد جميع المنظمات، وتتحول بعد تشبع الفرد بها إلى سلوك ظاهر و ملموس عند مواجهة موقف ما، على أن يكون اكتساب تلك القيم وفق ضوابط الشريعة الإسلامية² .

3/ البعد الأسري (العلاقات الأسرية) : وهي مختلف العلاقات الاجتماعية التي تقوم بين أعضاء الأسرة الواحدة، و ذلك على نحو يضمن تحقيق التوازن داخل الأسرة. ويرى معظم الباحثون أنه لا يمكن الفصل بين الأبعاد الثلاث من جهة، وبين العامل نفسه من جهة أخرى فهو يتأثر و يؤثر إما إيجاباً أو سلباً فهو اجتماعي بطبعه، يحاول أن ينقل ما يشعر به من ضغط في عمله لأصدقائه و ذلك محاولة لكسب الحلول أو كسب التعاطف، كما أن ضغوط العمل تؤثر في منظومة القيم التي يحملها العامل و يؤمن بها.

المطلب الرابع : آثار ضغوط العمل:

تتسم الآثار المترتبة على تعرض الفرد لضغوط العمل بالتعدد و التنوع في ذات الوقت، وبعض هذه الآثار قد يكون ايجابياً مثل : توليد الحافز الذاتي لتحقيق الأهداف الشخصية، إلا أن غالبيتها يساهم في إعاقة الأداء و تنمية أنماط السلوك السلبية و الانحراف عن النظم و الإجراءات السليمة للعمل .ومن ناحية أخرى فان الأفراد يستجيبون للضغط بطرق مختلفة وبالتالي فان الآثار المترتبة عليه سوف تختلف بالضرورة . و بصفة عامة يمكن التمييز بين نوعين من الآثار الناجمة عن ضغوط العمل وهما الآثار الايجابية و الآثار السلبية.

1/ الآثار الايجابية : لم يكن النظر إلى الضغوط من طرف المنظمات على أنها خطر يجب متابعته و مكافحته و ذلك نظراً لآثارها السلبية على الفرد والمنظمة معاً، و لكن الحقيقة غير، إذ أن لضغوط العمل آثار ايجابية مرغوب فيها، و تتمثل في³:

¹ قارح هشام، "أثر ضغوط العمل على السلوك الإبداعي"، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة ، ،2014. ص26

² محمد حسين خميس أبو رحمة، "ضغوط العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة"، مذكرة ماجستير في أصول التربية/إدارة تربوية، كلية التربية، جامعة غزة ، ،2012.ص28

³ محمود سليمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل ، عمان ، ،2005.ص 165

- تحفز على العمل؛
- تجعل الفرد يركز في العمل؛
- يزداد تركيز الفرد في العمل؛
- النوم بشكل مريح؛
- المقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر؛
- الشعور بالمتعة و الإنجاز؛
- تزويد الفرد بالحيوية و النشاط و الثقة؛
- النظر للمستقبل بتفاؤل؛
- المقدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة .

كما تساهم ضغوط العمل أيضا في تدعيم العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسات و المنظمات المختلفة حيث تتطلب تلك الضغوط وجود الاتصال و التعاون المشترك و المستمر بين القائم بالعمل و بقية زملاءه من أجل المساعدة في مواجهة تلك الضغوط أو الوقاية من حدوث مشكلات تؤثر في العاملين كافة¹ .

2/ الآثار السلبية : يتفق الكتاب و الباحثون على أن تعرض الناس لضغوط شديدة يمكن أن يتسبب في نشوء نتائج و آثار سلبية ضارة سواء على الفرد أو المنظمة، والتي تتمثل في²:

1-2 آثار الضغوط على الفرد : يمكن عرضها كما يلي:

أ) آثار سلوكية : تتمثل في:

- الزيادة في التدخين نتيجة التعرض لضغوط العمل وذلك بسبب القلق و التوتر الذي تولده تلك الضغوط.

¹ فليه فاروق و السيد عبد المجيد محمد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسة التعليمية"، ط 01، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، ص 2005، ص. 309

² -محمد صلاح أبو العلا، "ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص. 20.

- العنف و انتهاك الأنظمة: إن الكثير من الضغوط تعود لممارسة العنف ومخالفة القوانين و خاصة كالضغوط النفسية كالإحباط.

- عادات الأكل و الشرب: لقد تبين أن الضغوط تترك آثارا على الفرد من حيث رغبته في الأكل¹.

ب) آثار نفسية: أي نوع من التوتر لا بد أن يصاحبه نوع من التغيرات البدنية الظاهرة و التغيرات الفسيولوجية الداخلية، أي عندما يمر الفرد بحالة من الضغط فانه من الممكن أن يتلمس آثار هذه الحالة على ما يجري في جسمه من زيادة ضربات القلب، زيادة ارتفاع ضغط الدم، و زيادة معدل التنفس، وتصبب العرق، و جفاف الحلق، و تطور تلك الآثار الناجمة عن ضغط العمل ببطء محدثة نتائج فسيولوجية و اضطرابات نفسية و سلوكية .

ج) آثار جسدية: نرى نتيجة تزايد الضغوط على الفرد تحدث بعض الآثار السلبية الضارة على الفرد وسلامته البدنية، و من أهم الأمراض الجسدية التي يمكن أن يعاني منها الفرد بسبب الضغوط في العمل ما يلي: قرحة المعدة، أمراض القلب، أمراض السكر، الصداع، ازدياد ضربات القلب، وارتفاع ضغط الدم²

د) آثار ذهنية: قد نجد نتيجة إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه في العمل يؤدي ذلك إلى حدوث التشتت في التفكير والسرحان و عدم التركيز، و من أهم تلك الآثار الذهنية ما يلي: ضعف التركيز، و عدم القدرة على اتخاذ القرارات السليمة، والتسرع في اتخاذ القرارات، وفقدان الثقة بالنفس، والانتباه القصير المدى، و حساسية زائدة اتجاه النقد، و التشتت الذهني .

2-2 آثار الضغوط على المنظمة: يمكن عرض الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة كما يلي:

- زيادة التكاليف المالية

تكاليف التأخر عن العمل، الغياب و التوقف عن العمل، تشغيل عمال إضافيين، عطل الآلات و إصلاحها، تكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل.

- صعوبة التركيز في العمل و الوقوع في حوادث صناعية.

- الاستياء من جو العمل .

¹ عيسى إبراهيم العشر، "أثر ضغوط العمل على أداء العاملين"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية و المالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009. ص30

² محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص. 167.

- عدم الرضا الوظيفي.
- ارتفاع معدل الشكاوي و التظلمات.
- عدم الدقة في اتخاذ القرارات.
- سوء العلاقة بين أفراد المنظمة وسوء الاتصال بسبب غموض الدور و تشويه المعلومات .ولا تعتبر الآثار سابقة الذكر شاملة، فقد تكون هناك آثار أخرى لم تكشف عنها الدراسات و الأبحاث بعدما كان الاهتمام في البداية مركزا على النتائج و الآثار الفسيولوجية للضغط، وتشير الكثير من الدراسات و الأبحاث إلى وجود علاقة قوية بين الضغوط وارتفاع نسبة كولسترول الدم، و أمراض القلب... الخ. فلا يمكن التقليل من أهمية تأثير هذه الأمراض، وخاصة أمراض القلب على أداء الفرد، وما يترتب على المنظمة من تكاليف و التزامات مالية كبيرة، وانخفاض الأداء و الإنتاجية .

المبحث الثالث : القيادة التشاركية و ضغوط العمل

إن تطور وبقاء المؤسسة يتوقف على مدى قدرة أفرادها في تحقيق الأهداف، وهذا لا يتحقق عندما تكون هناك حدة في ضغوط العمل التي يعاني منها العمال، و إنما تتحقق بوجود قيادة تشاركية، لأنها تعمل على التخفيض من ضغوط العمل، وبالتالي فإنه من خلال المشاركة في عملية إتخاذ القرار والإتصال الإداري والتحفيز نصل إلى تخفيض هذه الضغوط.

المطلب الأول: مساهمة المشاركة في إتخاذ القرار في التخفيض من ضغوط العمل

إن عملية إتخاذ القرار هي جوهر الوظيفة الإدارية، لذلك فإن عملية إتخاذ القرار تمثل تحديا لكافة للقادة، كونها من أهم العمليات التي يقومون بها ولها أثر محسوس على بقاء واستمرارية المؤسسة، بحيث يعتبر إتخاذ القرار نقطة البداية بالنسبة لجميع الإجراءات وأوجه النشاط والتصرفات، قد يكون لها تأثيرات سلبية أو ايجابية خطيرة على مستقبل المؤسسة، خاصة إذا كانت تخضع لتغيرات لا يمكن للمؤسسة التحكم فيها نتيجة لتعقد البيئة.¹

وتعتبر عملية إتخاذ القرار بشكل فردي مصدرا من مصادر ضغوط العمل بالنسبة للمرؤوسين الذين يشعرون بعدم أهميتهم في عملية إتخاذ القرار، وخاصة تلك التي يتأثرون بها وهم مسؤولون عن تنفيذها، وترجع عدم مشاركة المرؤوسين في عملية إتخاذ القرار كمصدر للضغوط إلى نمو إحساس لدى الفرد بعدم أهميته وبعدم جدوى أفكاره

¹ ريحة قوادرية، صباح بن سهلة ، مساهمة القيادة التشاركية في التخفيض من ضغوط العمل - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوايل - فرع جنرال كابل بسكرة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني حول ضغوط العمل ، جامعة سكيكدة ، الجزائر ، ص11

وآرائه ولهذا فقد أستبعد من المشاركة في اتخاذ القرار، كما تزيد حدة الضغوط إذا ما كانت القرارات لا تحتمل بشكل فعال الهدف الذي أتخذت من أجله على الأقل من جهة نظره، وهو ما يعني مقاومته والإعتراض عليها مما قد يضاعف في النهاية من حدة ضغوط العمل لديه. وبالتالي فإن مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرار يتيح لهم التعبير عن آرائهم والإسهام بمقترحاتهم، مما يساعد على زيادة قدرة المرؤوسين في مواجهة المشكلات التي تواجههم وفي العمل الذاتي وفي مهارات التواصل مع الجماعة والرفع من الروح المعنوية وبالتالي التخفيض من ضغوط العمل. وإنطلاقاً مما سبق يمكن القول :

"تساهم المشاركة في إتخاذ القرار في التخفيض من ضغوط العمل".

المطلب الثاني : مساهمة الإتصال الإداري في التخفيض من ضغوط العمل

يعتبر الإتصال بالآخرين من أهم الوظائف التي يقوم بها القائد التشاركي، فالإتصال بالآخرين أمر مهم للقائد التشاركي خاصة مع الذين يتسمون بالحنجل أو الذين لديهم صعوبة في البدء بالإتصال ومن أهم الطرق من أجل الإتصال بالآخرين: تشجيع الإتصال من خلال توجيه الأسئلة ، إظهار الإهتمام والتعاطف مع الآخرين ، تقديم التشجيع الجماعي والإعتراف من خلال الإبتسام والإيماءات ، تركيز الإنتباه على الأشخاص الذين تتواصل معهم. ومنه فإن الإتصال بالآخرين يساهم في التعامل مع الآخرين وزيادة تفاعلهم مع بعضهم البعض ونقل المعلومات بين العاملين مما يخفف من ضغوط العاملين. وبالتالي يمكن القول :¹

"يساهم الإتصال الإداري في التخفيض من ضغوط العمل"

المطلب الثالث : مساهمة التحفيز في التخفيض من ضغوط العمل

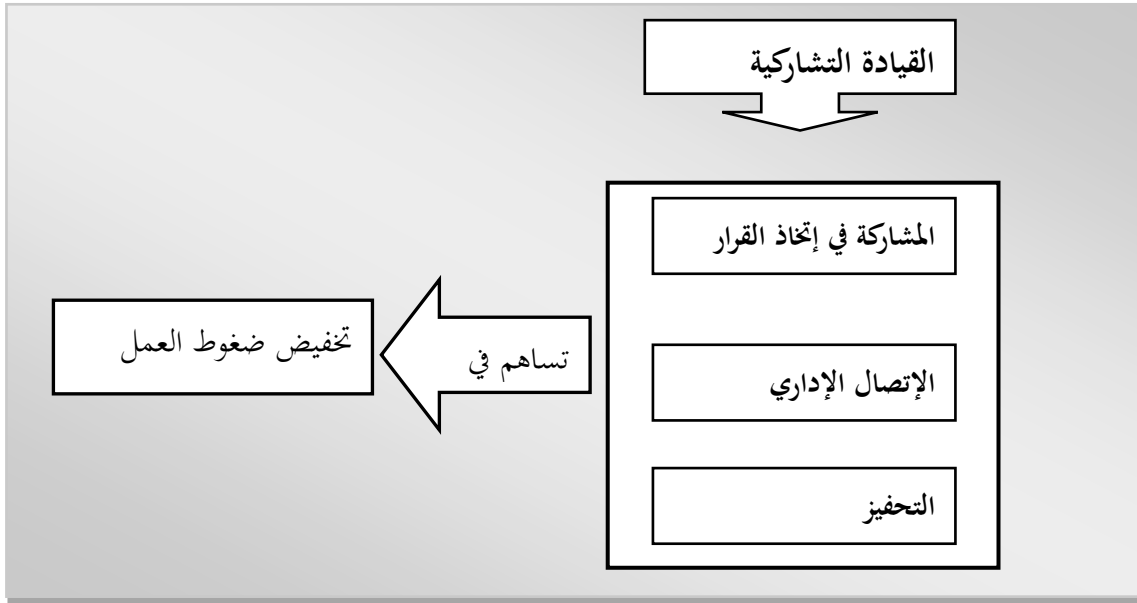
إن إستخدام التحفيز يعتبر أحد أهم الأساليب التي تستخدم في إطار القيادة التشاركية لحث العاملين على الإلتزام بأهداف المؤسسة، لذلك فإن فشل المؤسسة في إستخدام التحفيز بصورة جيدة ومناسبة يؤدي إلى إخفاقها في تحقيق أهدافها، وتعتبر الحوافز مصدر من مصادر ضغوط العمل، لأنها ترتبط بعملية العدالة والمساواة فيما يتعلق بمدى مكافئة هذه الإمتيازات للجهد المبذول من قبل العامل في المؤسسة، ومدى إنصافه مقارنة مع الزملاء في العمل ، بمعنى أن عدم توفر الحوافز يزيد من إمكانية زيادة حدة ضغوط العمل، لذلك فإن التحفيز في إطار القيادة التشاركية يعد مدخلا إنسانيا يمكن للقائد التشاركي عن طريقه زيادة كفاءة العمل من خلال إثارة الرغبة لدى المرؤوسين بالقيام بعملهم على نحو أفضل والتخفيض من ضغوط العمل التي تواجههم. ومنه يمكن القول :

¹ ربيحة قوادرية، صباح بن سهلة، مرجع سابق ، ص 12.

"تساهم الحوافز في التخفيف من ضغوط العمل"

ومن خلال مناقشتنا السابقة عن العلاقة بين القيادة التشاركية وضغوط العمل، نستنتج أن التخفيض من حدة ضغوط العمل نتيجة نتوصل إليها من خلال ما تقوم به القيادة التشاركية من مشاركة العاملين في إتخاذ القرار والإتصال الإداري والتحفيز، ويمكن تمثيل هذه العلاقة في الشكل التالي :

الشكل رقم (08) : علاقة القيادة التشاركية بضغط العمل.



المصدر: ربيحة قوادرية، صباح بن سهلة ، مساهمة القيادة التشاركية في التخفيض من ضغوط العمل - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوايل - فرع جنرال كابل بسكرة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني حول ضغوط العمل ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، ص13.

خلاصة الفصل :

إن خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل تبين أن ضغوط العمل نتيجة عن تفاعل الفرد مع بيئة العمل و مثيراتها، تعبر أيضا عن ردة فعل اتجاه هذه الأخيرة لها عدة مصادر تنظيمية منها و أخرى مادية داخل بيئة العمل، و تطرقنا أيضا في هذا الفصل إلى آثار ضغوط العمل السلبية و الإيجابية و منه استراتيجيات التعامل معها و ذلك لتقليل من تداعياتها على الفرد العامل و المنظمة.

الفصل الثالث :

تحليل اثر القيادة التشاركية على ضغوط العمل

بمؤسسة بريد الجزائر ولاية البيض

المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول : التعريف بمؤسسة بريد الجزائر

تأسست مؤسسة بريد الجزائر بموجب مرسوم تنفيذي رقم 02-43 مؤرخ في 30 شوال عام 1422 الموافق

لـ 14 جانفي سنة 2002م، مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) تدعى في صلب النص " المؤسسة "، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتخضع للقوانين والتنظيمات المعمول بها ولأحكام هذا المرسوم، وتوضع المؤسسة تحت وصاية الوزير المكلف بالبريد ويكون مقرها في مدينة الجزائر، وتخضع في علاقاتها مع الدولة لقواعد القانون العام، وتعد تاجرة في علاقاتها مع الغير، وتتولى مهمة الخدمة العمومية وفقا لترتيبات دفتر الشروط العامة الذي يصادق عليه بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالبريد والوزير المكلف بالمالية.

المطلب الثاني : خدمات مؤسسة بريد الجزائر

تتم بكل ما هو خاص بالبريد وخدماتها تنقسم بدورها إلى قسمين:

1-قسم خاص بالخدمات البريدية: تتمثل هذه الخدمات في جمع وترحيل وتوزيع المادة البريدية.

الجمع: عملية تتمثل في جمع ونقل وتسليم المادة البريدية من مكان التعبئة أو الصناديق البريدية التي وضعت فيها إلى غاية الوصول إلى الشبكة البريدية.

التوزيع: عملية تنطلق من الفرز المنجز في المراكز المكلفة بتنظيم التوزيع إلى غاية تسليم المادة البريدية للمرسل

إليهم.

المادة البريدية : كل إرسال تسمح مواصفاته التقنية بالتكفل به في الشبكة البريدية من بينها مواد المراسلة الكتب والمجلات والجرائد واليوميات وكذا الطرود البريدية المحتوية على بضائع بقيمة أو بدون قيمة تجارية.

الخدمات البريدية الصادرة من الجزائر والمرسلة إليها الرسائل والعلب المصرح بقيمتها والبطاقات والرزق.

الخدمات الخاصة والملحقة وتمثل في التوزيع السريع والتوصية والإشعار بالاستلام، والتسليم في محل الإقامة والتخزين وإعادة التغليف.

2-الخدمات المالية البريدية: وهي الخدمات البريدية التي تعني بكل ما هو نقدي وتحويل المال والحوالات البريدية والتحويل السريع للمال عبر الدول أو ما يعرف بـ.. Western Union من الصكوك.

-الخدمات المالية البريدية المقدمة داخل الجزائر :

الحوالات البريدية والصكوك البريدية والتحصيل والمراسلات مقابل الدفع وتمثل في الحوالات البريدية والصكوك البريدية والتحصيل والمراسلات مقابل الدفع.
مطبوعات ونماذج التسليم بمقابل.

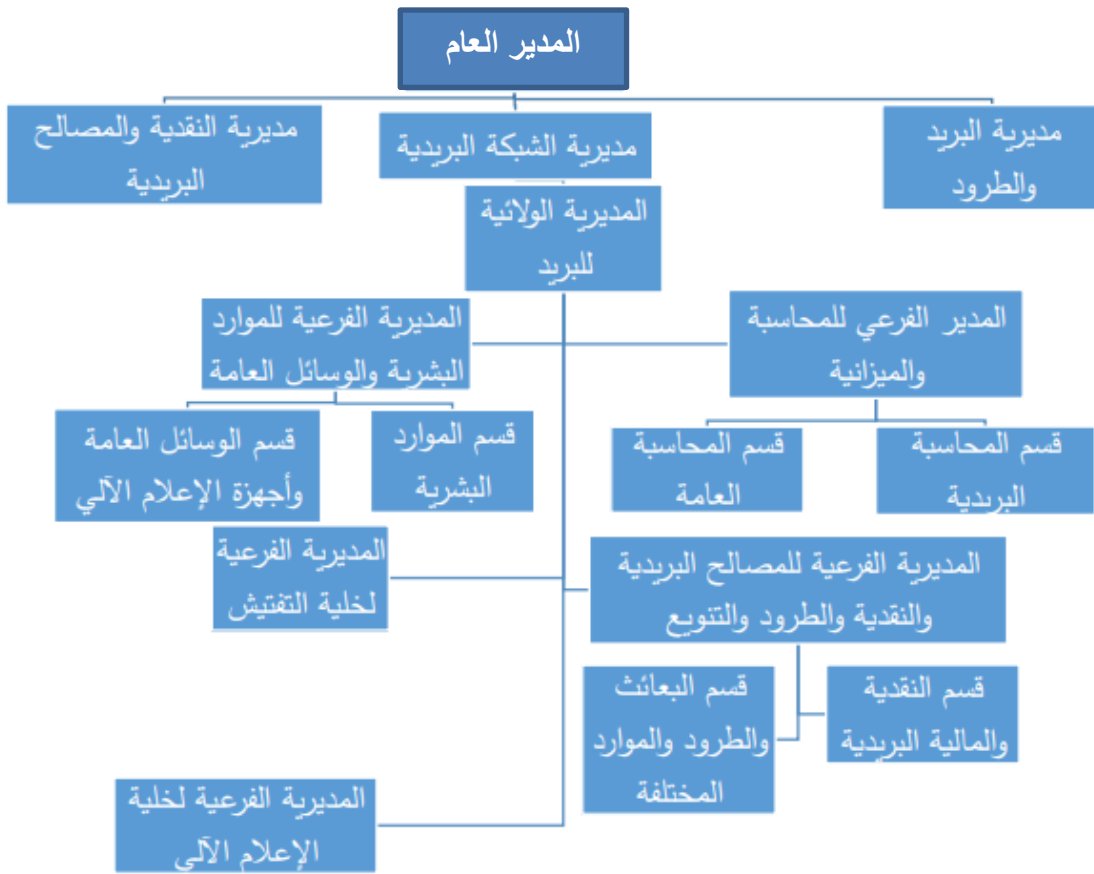
بالخدمات المالية البريدية في اتجاه البلدان الأجنبية

الحوالات البريدية والتحويلات الدولية والمراسلات مقابل الدفع وتمثل في الحوالات البريدية والتحويلات البريدية الدولية ومراسلات مقابل الدفع.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي.

يحتوي بريد الجزائر على هيكل تنظيمي يسمح لها بالانتشار والتواجد في كل النقاط عبر القطر الجزائري وبهذا فقد بنت مؤسسة بريد الجزائر ابتداءً من سنة 2011 هيكلها على مستوى مركزي وآخر على مستوى كل ولاية بغية الحد من مركزية القرار.

الشكل رقم (09) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة

1-المديرية الفرعية للمحاسبة والميزانية: ومن مهامه وضع وتنفيذ الميزانية الاستثمارية والتشغيلية للوحدة البريدية.

إقامة روابط وظيفية دائمة مع المراكز المالية الإقليمية والمراكز الإقليمية للبريد والطرود تسيير المحاسبة والميزانية

للوحدة البريدية والمكاتب البريدية لتنفيذ الإجراءات والنظم والأساليب المالية والمحاسبة للمكاتب البريدية ومن مهامه:

ضمان محاسبة المشتريات والاستثمارات والنفقات العامة.

ضمان محاسبة الأصول الثابتة والمخزون .

ضمان محاسبة أجور الموظفين.

ضمان إدارة ومراقبة النقدية.

ضمان محاسبة المخزون من قطع الغيار واللوازم.

1-1-قسم المحاسبة العامة :

وضع وتنفيذ الموازنة العامة للوحدة البريدية ومن مهامه:

المتابعة والإشراف على عمليات تحويل الأموال.

مراقبة الفواتير المقدمة من طرف الموردين.

1-2-قسم المحاسبة البريدية: ومن مهامه:

مراقبة والتحقق من حسابات المكاتب البريدية.

التحقق من المحاسبة الشهرية للمكاتب البريدية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

يتناول هذا المبحث منهجية الدراسة، موضحاً مجتمع الدراسة وإجراءات وخطوات بناء أدوات الدراسة، ووصفاً للإجراءات التي اتبعت للتأكد من دلالات الصدق والثبات في أدوات الدراسة، وكيفية تطبيقها على مفردات الدراسة، ووسائل الإحصائية التي استخدمت في تحليل بياناتها .

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

يتطرق هذا المطلب التعريف بمجمعي الدراسة، وكذا مبررات اختيارها، وكذلك عينة الدراسة، إلى جانب ذلك يتناول هذا المطلب وصفاً إحصائياً لعينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية المختارة.

أولاً: التعريف بمجتمع الدراسة: للإيفاء بالجانب التطبيقي لهذه الدراسة، وتحقيق أهدافها ومسايعها، كان لابد من اختيار مجتمع للدراسة يتفق ويتطابق مع ما تسعى إليه هذه الدراسة، تمّ على اعتماد على مؤسسة بريد الجزائر - ولاية البيض بوصفها المجتمع المناسب للتطبيق.

بحيث أنّ مجتمع الدراسة يشمل جميع مفردات الظاهرة التي تدرسها الباحثة، وبذلك فإنّ مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة، وانطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، فإنّ مجتمع الدراسة المستهدف يتكون من موظفي مؤسسة بريد الجزائر - ولاية البيض.

ثانيا: عينة الدراسة:

تم تحديد عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة، ولقد تم توزيع 40 إستبانه على موظفي مؤسسة بريد الجزائر - ولاية البيض وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة الميدانية.

المطلب الثاني : أدوات الدراسة

من أجل الحصول على المعلومات اللازمة لإجراء الجانب التطبيقي، وكأي دراسة تتحدد أدواتها على ضوء طبيعة البيانات والمعلومات المتوفرة حول الموضوع، وكذا المنهج أو المناهج المستخدمة، فقد يعتمد الباحث على أكثر من أداة لجمع المعلومات حول مشكلة الدراسة، وذلك من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة، وهذا ما تم العمل به من خلال دراستنا، فقد تم الاعتماد على الأدوات التالية:

1- الإستبيان

-مراحل تصميم الإستبيان

- الاطلاع على الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع الدراسة ، و الإستفادة منها في بناء الإستمارة و صياغتها؛
- قمت بتحديد المحورين رئيسين للدراسة و كذا الأبعاد التي تدرج ضمن كل محور من الدراسة ، إلى جانب تحديد العبارات التي تدرج ضمن كل بعد من أبعاد الدراسة؛
- تقسيمات الاستبيان.

وفيما يخص الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة فقد تم تقسيمها إلى محاور تتضمن متغيرات الدراسة، قسمة إلى محاور :

1. القسم الأول: الخصائص الديمغرافية

2. القسم الثاني: يتكون من محاور التالية: - القيادة التشاركية / - ضغوط العمل

2- الملاحظة: تعتبر الملاحظة تقنية مباشرة للتقصي العلمي، تستعمل عادةً في مشاهدة مجموعة بصفة مباشرة، وذلك بهدف أخذ معلومات، مواقف وسلوكيات الأفراد، ولقد اعتمدت أيضاً على الملاحظة كأداة مهمة من أدوات جمع البيانات في المؤسسة بغية تغطية القصور أو النقص الممكن حصوله في الإجابات على أسئلة الإستمارة، حيث تم التركيز على الثقة المتبادلة بين الموظفين و على سلوكياتهم في التعامل فيما بينهم ومع المواطنين من أجل إيجاد تفسير منطقي لنتائج البحث .

3- وثائق المؤسسة: تعتبر وثائق المؤسسة من الأدوات المهمة التي تتيح للباحث إمكانية الحصول على المعلومات التي تخدم الدراسة، ولقد قمت بالبحث و بالإطلاع على وثائق المؤسسة محل الدراسة، في حدود ما يسمح به قانون المؤسسة.

4-المقياس الترتيبي: تموضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي للأهمية وذلك للاستفادة منها فيما بعد تحليل النتائج، حيث تبنت الدراسة المعيار التالي للحكم على الاتجاه عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي، ونوضح ذلك في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): يبين مقياس درجة القياس للوسط الحسابي

| درجة المقياس | الوسط الحسابي | |
|--------------|---------------|------|
| | إلى | من |
| أتفق بشدة | 1.79 | 1.00 |
| أتفق | 2.59 | 1.80 |
| محايد | 3.39 | 2.60 |
| لا أتفق | 4.19 | 3.40 |
| لا أتفق يشدة | 5.00 | 4.20 |

المصدر: من إعداد الطالب.

وقد تم إعداد هذا الجدول وفق المعيار التالي :

$$\text{المدى} = \text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{عدد الفئات} = (\text{حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة}) = 5$$

$$\text{طول الفئة} = \text{أكبر قيمة في المقياس} \div \text{المدى} = 5 \setminus 4 = 0,8$$

- إضافة هذه القيمة (0.8) إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح بالإمكان تصنيف قيم المتوسطات الحسابية لكل فقرة من الفقرات، والأهمية النسبية لها كما ظهر في الجدول السابق.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS .V25)، كما قمت بالاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية منها ما خصص لوصف متغيرات الدراسة، ومنها ما استخدم في تحليل متغيرات الدراسة، وتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

◀ **مقاييس الإحصاء الوصفي:** وذلك لوصف مجتمعي الدراسة وإظهار خصائصهما، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

◀ **إختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** لاختبار ثبات وصدق الإستمارة.

◀ **المتوسط الحسابي:** من أجل معرفة درجة التقييم

◀ **الانحدار البسيط:** من أجل إختبار الفرضية

◀ **معامل الارتباط بيرسون (Pearson Corrélation Coefficient):** ويستخدم لقياس درجة

الارتباط بين المتغيرات، كما يستخدم لحساب الإتساق الداخلي والصدق البنائي والعلاقة بين المتغيرات

1/ **تحليل البيانات الشخصية:** الجداول التالية تبين الصفات الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة وفقا للمتغيرات.

1- الجنس: الجدول الأتي يوضح توزيع مفردات الدراسة من حيث الجنس .

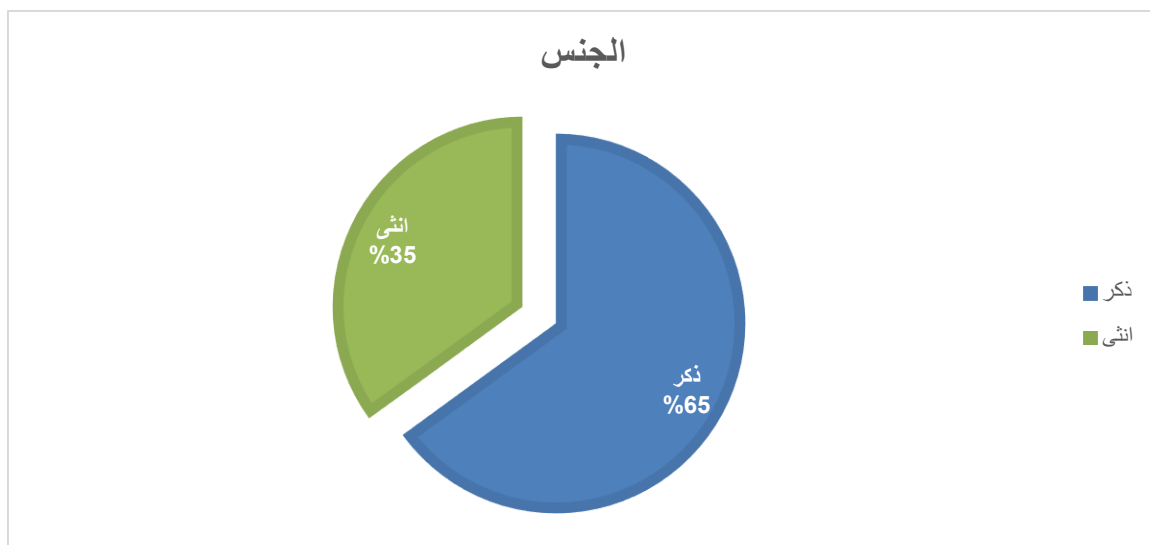
الجدول رقم (04) : توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس.

| الجنس | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| ذكور | 26 | 65 |
| إناث | 14 | 35 |
| المجموع | 40 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالب بإعتماد على برنامج SPSSV25

بعد تحويل النسب المئوية إلى محططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث الجنس

الشكل رقم (10) : توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على معطيات الجدول رقم (04).

من خلال الشكل نلاحظ ان النسبة الذكور أكبر من الإناث حيث بلغت 65%.

3/ السن: الجدول التالي يوضح توزيع المفردات حسب السن .

الجدول رقم (05) : توزيع مفردات الدراسة حسب السن.

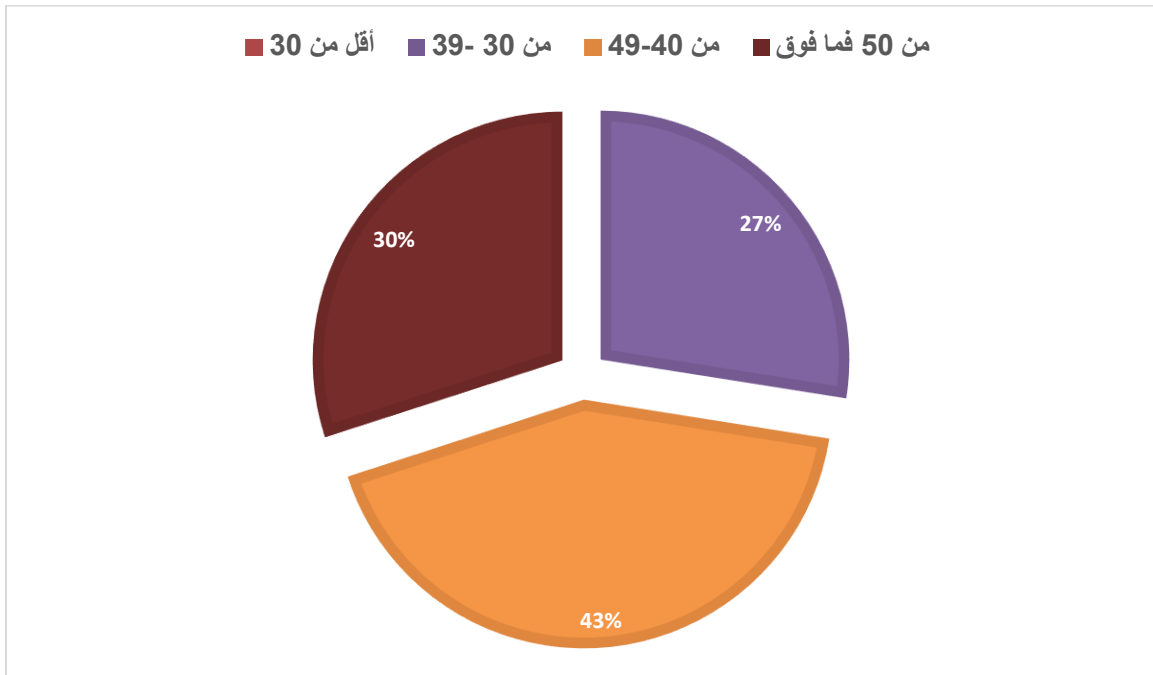
| النسبة % | التكرار | |
|----------|---------|------------|
| 0 | 0 | أقل من 30 |
| 27.5 | 11 | من 30-40 |
| 42.5 | 17 | من 40-50 |
| 30 | 12 | أكثر من 50 |
| 100 | 40 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب بإعتماد على برنامج SPSSV25

بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث السن.

التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب السن

الشكل رقم (11): توزيع مفردات الدراسة حسب السن.



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على معطيات الجدول رقم (05).

يتضح من خلال الشكل بأن 43% من أفراد العينة المدروسة يتراوح سنهم ما بين 40-49 سنة ، في حين 30% اعمارهم ما بين 30-39 سنة ، وياتي بعدها 27% تتراوح أعمارهم من 50 فما فوق .

2- المؤهل العلمي : الجدول التالي يوضح توزيع الدراسة حسب المؤهل العلمي .

الجدول رقم (06) : توزيع مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي.

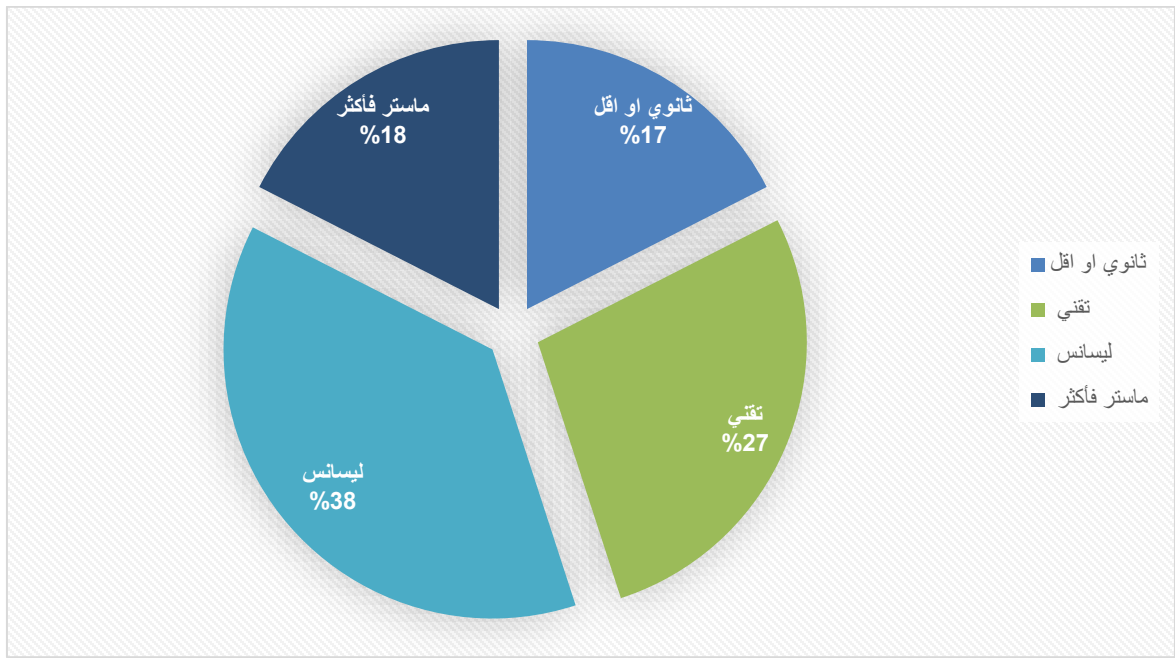
| سنوات الخبرة في العمل | التكرار | النسبة % |
|-----------------------|---------|----------|
| ثانوي او اقل | 7 | 17.5 |
| تقني | 11 | 27.5 |
| ليسانس | 15 | 37.5 |
| ماستر فاكثر | 7 | 17.5 |
| المجموع | 40 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالب بإعتماد على برنامج SPSSV25

بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث المؤهل العلمي .

التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي .

الشكل رقم (12) : توزيع مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على معطيات الجدول رقم(06).

نلاحظ من الشكل أن حوالي 15 فرد مؤهلهم العلمي ليسانس و هم أكبر نسبة ب 38%.

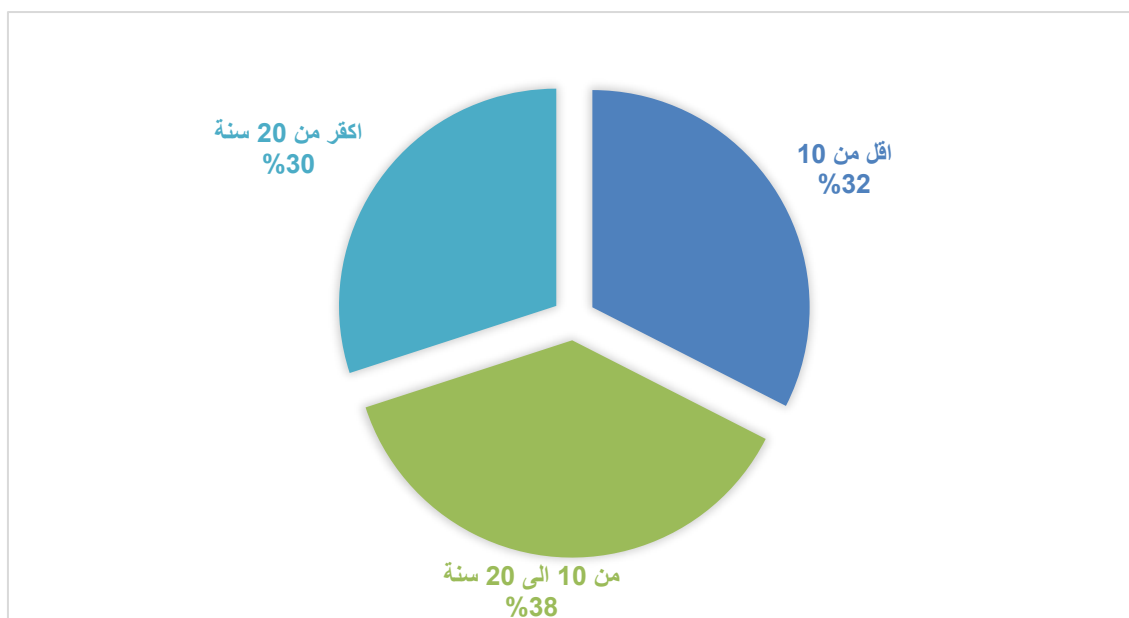
3/ عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم (07) : توزيع مفردات الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة .

| النسبة % | التكرار | |
|----------|---------|--------------|
| 32.5 | 13 | اقل من 10 |
| 37.5 | 15 | من 10 الى 20 |
| 30 | 12 | اكثر من 20 |
| 100 | 40 | |

المصدر: من إعداد الطالب بإعتماد على برنامج SPSSV25

الشكل رقم (13) : توزيع مفردات الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة .



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على معطيات الجدول رقم (07).

المبحث الثاني : اختبار الفرضيات

المطلب الاول: صدق وثبات أداة الدراسة.

يهتم هذا المطلب بإبراز صدق أداة الدراسة، أي مدى قدرة الإستمارة على قياس ما صممت من أجله، وذلك من خلال التركيز على العناصر التالية: الصدق الظاهري أو صدق المحكمين، وأيضاً الإتساق الداخلي والصدق البنائي كشقين فرعين لقياس صدق المقياس، كما يهتم هذا المطلب بإثبات ما إذا كانت الإستمارة قادرة على جمع معلومات دقيقة وذلك باعتماد ألفا كرونباخ كأساس لقياس ثبات أداة الدراسة.

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة.

يشير الصدق (Validity) إلى قدرة الإستمارة على قياس ما صممت من أجله، ويعد هذا من أهم الشروط الواجب توافرها في بناء المقياس، وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس وعدم اعتماد نتائجه، ولاختبار صدق المقياس هناك طرق متعددة حيث اعتمدت على قسم منها هي:

1- صدق المقياس.

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل من محوري الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الإستمارة.

الجدول يتضمن معامل الارتباط بين درجة ابعاد والدرجة الكلية للإستمارة.

الجدول رقم (08) : معامل الارتباط بين درجة ابعاد والدرجة الكلية للإستمارة.

| رقم المحور | المحور | معامل الارتباط | القيمة الإحتمالية |
|------------|-------------------|----------------|-------------------|
| 1 | القيادة التشاركية | 0.687 | 0.000 |
| 2 | ضغوط العمل | 0.706 | 0.000 |

الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالب بإعتماد على برنامج SPSSV25

يبين الجدول أعلاه أنّ جميع معاملات الارتباط في محوري الإستمارة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$),

وبذلك نعتبر محوري الإستمارة صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة.

ويقصد بالثبات الإتساق أو الرسوخ والإستقرار والقابلية على التنبؤ بالمقياس، كما يقصد به مدى إتساق المقياس فيما يزودنا من معلومات عن سلوك الأفراد، كما يعني الإتساق في النتائج أي إعطاء النتائج نفسها إذا ما قاست الشيء مرات متتالية، وللحصول على أداة قادرة على جمع معلومات دقيقة لابد أن تكون تلك الأداة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً، حيث يعد الثبات من متطلبات وشروط أداة الدراسة، وقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بإعتماد معادلة ألفا كرونباخ.

تعد معادلة (ألفا كرونباخ) من أكثر الطرق شيوعاً إذ تمتاز بتنسيقها وإمكانية الوثوق بنتائجها، وتعتمد هذه الطريقة على حساب الارتباط بين درجات جميع عبارات المقياس، على اعتبار أنّ كل عبارة عن مقياس بذاته ويؤثر معامل الثبات

على التجانس بين عبارات المقياس، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذا الأسلوب طبقت معادلة (ألفا كرونباخ) على درجات أفراد عينة الثبات وكانت النتائج كما مبيّنة في الجداول التالية بالنسبة لكل دراسة حالة على حدى .

الجدول رقم (09) : نتائج قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ.

| الرقم | البعد | عدد الفقرات | ألفا كرونباخ | الصدق |
|-------|-------------------|-------------|--------------|-------|
| 01 | القيادة التشاركية | 15 | 0.806 | 0.897 |
| 02 | ضغوط العمل | 16 | 0.680 | 0.824 |
| | مجموع | 31 | 0.703 | 0.838 |

الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

المصدر: من إعداد الطالب بإعتماد على برنامج SPSSV25

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة في كل محور من محاور الاستمارة، حيث تراوحت بين (0.680-0.703)، كما كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة في كل بعد من أبعاد محاور الدراسة، و عليه نقول بمصدقية الاستبيان.

المطلب الثاني: عرض نتائج واختبار الفرضيات

الجدول رقم (10) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات على عبارات القسم الثاني"

| رقم العبارة | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقييم |
|---|---|-----------------|-------------------|---------|
| المحور الأول : القيادة التشاركية | | | | |
| 1 | يتيح لك مديرك الفرصة للمشاركة في بعض القرارات | 4.00 | 0.83 | أتفق |
| 2 | يستشير المدير أصحاب الخبرة من العاملين في حل بعض المشاكل | 3.90 | 0.88 | أتفق |
| 3 | يستخدم القرارات الصائبة المقدمة من طرف الموظفين دون تردد | 3.58 | 1.07 | أتفق |
| 4 | يفوض مديرك السلطة لمساعديه ويتابع أداء مهامهم | 3.58 | 1.18 | أتفق |
| 5 | يتيح الفرصة لمساعديه في عملية اتخاذ القرار في حالة غيابه | 4.31 | 0.52 | أتفق |
| مجال المشاركة في اتخاذ القرار | | | | |
| 6 | يشاركك مديرك في العلاقات الخاصة بك | 4.29 | 0.71 | أتفق |
| 7 | يدعو ويؤكد على العمل بالروح الجماعية للعاملين | 4.53 | 0.63 | أتفق |
| 8 | يشارك المدير العاملين في بعض الأنشطة التي تخص المؤسسة والأعمال الإدارية | 4.31 | 0.47 | أتفق |
| 9 | يناقش مديري ويتبادل الحوار مع العاملين فيما يتعلق بمصير المؤسسة | 4.17 | 0.58 | أتفق |

| | | | | |
|-----------------------------------|---|------|------|------|
| 10 | يتواصل مديري مع جميع العاملين دون استثناء | 4.29 | 0.71 | أتفق |
| | الاتصال الإداري | 4.53 | 0.63 | أتفق |
| 11 | يشاركك مديرك في العلاقات الخاصة بك | 4.24 | 0.43 | أتفق |
| 12 | يدعو ويؤكد على العمل بالروح الجماعية للعاملين | 4.26 | 0.54 | أتفق |
| 13 | يشارك المدير العاملين في بعض الأنشطة التي تخص المؤسسة والأعمال الإدارية | 4.07 | 0.64 | أتفق |
| 14 | يناقش مديري ويتبادل الحوار مع العاملين فيما يتعلق بمصير المؤسسة | 4.29 | 0.64 | أتفق |
| 15 | يتواصل مديري مع جميع العاملين دون استثناء | 4.14 | 0.65 | أتفق |
| | التحفيز | 4.20 | 0.58 | أتفق |
| | المجموع | 4.29 | 0.64 | أتفق |
| المحور الثاني : ضغوط العمل | | | | |
| 1 | يتطلب عملي درجة عالية من التركيز والانتباه | 4.34 | 0.52 | أتفق |
| 2 | توكل لي أعمال متعددة تتطلب الإنجاز في نفس الوقت | 4.21 | 0.61 | أتفق |
| 3 | ترهقني كثرة طلبات العمل لأدائها بشكل سريع | 4.21 | 0.65 | أتفق |
| 4 | يشعربي تغيير مكان عملي بعدم الإرتياح | 4.00 | 0.74 | أتفق |
| 5 | أجد صعوبة في أي عمل أقوم به | 4.04 | 0.66 | أتفق |
| 6 | أشعر بنوع الإرتباك عند قيامي بمهام موكلة لغيري | 4.16 | 0.63 | أتفق |

| | | | | |
|----|--|------|------|------|
| 7 | يتأخر زملائي في العمل بإنجاز الأعمال الموكلة لهم | 3.97 | 0.72 | أتفق |
| 8 | أجد صعوبة في التعامل مع زملائي | 4.14 | 0.79 | أتفق |
| 9 | يقف زملائي بجانبني عند مواجهتي لأي مشاكل في العمل | 4.29 | 0.51 | أتفق |
| 10 | أتناقش مع زملائي حول مشاكل العمل و نحاول أن نجد لها حلول | 4.31 | 0.52 | أتفق |
| 11 | العمل ضمن مجموعات يكون ذو كفاءة أكبر | 4.41 | 0.54 | أتفق |
| 12 | تتجنب الإدارة مشاركتي في إتخاذ القرارات التي ترتبط بمهامي الوظيفية | 3.90 | 0.88 | أتفق |
| 13 | تعتبر إجراءات العمل واضحة بشكل كافي | 3.58 | 1.07 | أتفق |
| 14 | يوجد ضعف في التنسيق بين العاملين في مختلف الأقسام بالمنظمة | 3.58 | 1.18 | أتفق |
| 15 | تتوفر لي الفرصة المناسبة للترقية في عملي | 3.90 | 0.88 | أتفق |
| 16 | أشعر بأن عملي الحالي لا يرقى لمستوى طموحاتي | 4.24 | 0.43 | أتفق |
| | المجموع | 4.29 | 0.71 | |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V 25.

المطلب الثالث: نتائج إختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.

يسعى هذا المطلب لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية بقياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع بأبعاده

المختلفة، باستعمال نموذج الإنحدار البسيط،

✓ أولاً: الفرضية الرئيسية: تنص الفرضية الرئيسية على أنه "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

0.05 للقيادة التشاركية في تخفيض ضغوط العمل في مؤسسة بريد الجزائر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم(11): نتائج تحليل الإنحدار البسيط

| ضغوط العمل | | | | | | المتغير |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|------------------------|-------------|-------------------|
| Sig | معامل التحديد R² | معامل الارتباط R | درجة الحرية Ddl | قيمة المحسوبة T | Beta | للقيادة التشاركية |
| 0.000 | 0.236 | 0.486 | 1 | 4.587 | 0.762 | |

الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل المتمثل في القيادة التشاركية، والمتغير التابع المتمثل في ضغوط العمل، حيث بلغت T المحسوبة (4.587)، بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الإرتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين، حيث بلغت قيمته (0.486)، كما تكشف قيمة معامل الإرتباط عن وجود علاقة إرتباطية موجبة بين المتغيرين المستقل والتابع، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.236)، أنّ القيادة التشاركية تفسر ما نسبته (23.6%) من التباين في مستوى ضغوط العمل وبالتالي فإنّ القيادة التشاركية تساهم في تحقيق 23.6% من ضغوط العمل وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

ثانياً: الفرضيات الفرعية:

1- الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة 0.05 للمجال المشاركة في اتخاذ القرار في تخفيض ضغوط العمل

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (12): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر القيادة التشاركية في تحقيق ضغوط العمل بريد

الجزائر - البيض -.

| ضغوط العمل | | | | | | المتغير |
|------------|------------------------------|------------------|-----------------|-----------------|-------|-------------------------------|
| Sig | معامل التحديد R ² | معامل الارتباط R | درجة الحرية Ddl | قيمة T المحسوبة | Beta | مجال المشاركة في اتخاذ القرار |
| 0.027 | 0.416 | 0.645 | 1 | 2.253 | 0.413 | |

الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة

عند بحث أثر بعد مجال المشاركة في اتخاذ القرار في تخفيض ضغوط العمل تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند

مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، بين بعد مجال المشاركة في اتخاذ القرار و ضغوط العمل، حيث بلغت قيمة T المحسوبة

(0.413)، بقيمة احتمالية (0.027)، كما تشير قيمة معامل الإرتباط (R) إلى قوة العلاقة بين القيادة التشاركية

وتحقيق ضغوط العمل، حيث بلغت قيمته (0.645)، كما تكشف قيمة معامل الإرتباط عن وجود علاقة إرتباطية

موجبة بين المتغيرين السابقين، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.416)، أنّ بعد مجال المشاركة في اتخاذ القرار تفسر ما نسبته (41.6%) من التباين في مستوى ضغوط العمل، وهي قوة تفسيرية مقبولة، وبالتالي فإنّ بعد مجال المشاركة في اتخاذ القرار يساهم في تخفيف (41.6%) من ضغوط العمل، أما النسبة المتبقية والبالغة (58.4%)، فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

2-الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

0.05 للاتصال الإداري في تخفيض ضغوط العمل

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (13): نتائج تحليل الإنحدار البسيط

| ضغوط العمل | | | | | | المتغير |
|------------|---------------------|------------------|-----------------|-------|---------------|-----------------|
| Sig | معامل التحديد R^2 | معامل الارتباط R | درجة الحرية Ddl | T | قيمة المحسوبة | Beta |
| 0.000 | 0.428 | 0.654 | 1 | 4.889 | 0.609 | الاتصال الاداري |

الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة

عند بحث أثر الاتصال الإداري في تخفيض ضغوط العمل ، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، بين الاتصال الإداري و تخفيض ضغوط العمل، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (0.609)، بقيمة إحصائية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين الاتصال الإداري وتخفيض ضغوط العمل، حيث بلغت قيمته (0.428)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة إرتباطية موجبة بين المتغيرين السابقين، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.428)، أنّ الاتصال الإداري تفسر ما نسبته (42.8%) من التباين في مستوى ضغوط العمل، وهي قوة تفسيرية مقبولة ، أما النسبة المتبقية والبالغة (57.2%)، فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

3- الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتحفيز في تخفيض ضغوط العمل "

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (14): نتائج تحليل الإنحدار البسيط

| ضغوط العمل | | | | | | المتغير |
|------------|---------------------------------|------------------|--------------------|--------------------|-------|---------|
| Sig | معامل التحديد R ² | معامل الارتباط R | درجة الحرية Ddl | T قيمة المحسوبة | Beta | التحفيز |
| 0.000 | 0.599 | 0.774 | 1 | 22.444 | 0.467 | |

الإرتباط غير دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة

عند بحث أثر التحفيز في تخفيض ضغوط العمل، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، بين التحفيز و ضغوط العمل، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (22.444)، بقيمة إحصائية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الإرتباط (R) إلى قوة العلاقة بين التحفيز و ضغوط العمل، حيث بلغت قيمته (0.774)، كما تكشف قيمة معامل الإرتباط عن وجود علاقة إرتباطية قوية بين المتغيرين السابقين، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.599)، أنّ التحفيز تفسر ما نسبته (59.9%) من التباين في ضغوط العمل، وهي قوة تفسيرية قوية، وبالتالي فإنّ التحفيز يساهم في (59.9%) تخفيض ضغوط العمل، وبالتالي نقول بوجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لبعده التحفيز في تخفيض ضغوط العمل.

خلاصة الفصل :

لقد تم التطرق من خلال الفصل التطبيقي إلى إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع، حيث تم التطرق إلى مساهمة القيادة التشاركية في التخفيض من ضغوط العمل -دراسة حالة بمؤسسة بريد الجزائر لولاية البيض ، إذ قمنا بدراسة إستبائية، حيث تم إعداد وتصميم استمارة على عينة الدراسة المتمثلة في موظفي مؤسسة بريد الجزائر لولاية البيض وقد استهدفت هذه الدراسة دور القيادة التشاركية في التخفيض من ضغوط العمل -دراسة حالة بمؤسسة بريد الجزائر لولاية البيض ، كما تم استخدام برنا مج SPSS25 لعملية المعالجة الإحصائية للبيانات المجمعة من الاستبيان لمعرفة مدى صدق وثبات أداة الدراسة، وكذا تحليل وتفسير إجابات أفراد العينة، كما تم أيضا استخدام أساليب إحصائية وصفية واستدلالية.

الخاتمة العامة

ان أسلوب القيادة التشاركية يجلب منافع لا تعد و لا تحصى للمؤسسة كما انها متكن للقائد الذي يستخدم هذا الأسلوب بشكل فعال بين العامل و إشراكهم في إدارة المؤسسة و قراراتها حيث ان صنع القرار يكون مسعى جماعي يستفيد من مهارات و خربات و أفكار كل عامل من عمال المؤسسة و منه فإن دراستنا توصلت الا مجلة من النتائج تكشف واقع القيادة التشاركية و علاقتها بضغط العمل بمركز بريد الجزائر - البيض ، فقد بينت الدراسة اعتماد مركز بريد الجزائر للقيادة التشاركية في أعمالها.

و قد استهدف الجزء التطبيقي من البحث تسليط الضوء على القيادة التشاركية و ضغوط العمل و محاولة معرفة العلاقة بينهما و منه فإن الهدف الرئيسي من هذا البحث هو معرفة مساهمة القيادة التشاركية في تخفيض ضغوط العمل و في إطار هاته الخاتمة سيتم عرض النتائج المتوصل إليها و تقديم مقترحات و أخيرا تقديم آفاق البحث.

نتائج النظرية :

- توضيح المهام التي تتطلبها كل وظيفة للعامل الذي يشغل هذه الوظيفة نظرا لتداخل المهام الوظيفية في المؤسسات.
- تدريب العاملين في المؤسسات على الإسترخاء وحل المشكلات والعمل الجماعي وإكتساب الخبرات والمهارات الجديدة لأداء عملهم بشكل جيد.
- العمل على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والذي يتلاءم مع مهاراته وقدراته.
- القيام بالمزيد من الدراسات فيما يتعلق بضرورة تطبيق القيادة التشاركية في مختلف المؤسسات الجزائرية.

نتائج تطبيقية :

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للمجال المشاركة في اتخاذ القرار في تخفيض ضغوط العمل

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للاتصال الإداري في تخفيض ضغوط العمل "

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتحفيز في تخفيض ضغوط العمل "

التوصيات :

المواصلة في اتباع اسلوب تحفيز العمال عن طريق تفويض السلطة لهم و هذا لأجل اكتساب كل العاملين احساس الإنتماء للمؤسسة.

ضرورة اتباع أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل سواء بشكل مباشر للعاملين أو عن طريق المرؤوسين و ذلك بعقد اجتماعات خاصة للمشاورات و الإستماع لآراء العاملين بالمؤسسة .

على المؤسسة ان تقوم بفعاليات أكثر لتنشيط العلاقات الإنسانية بين العاملين و ذلك لتحسين أدائهم أكثر و التوجه من ناحية التطور و الإبداع.

قائمة المصادر و المراجع

الكتب و المقالات :

- 1- محمود سليمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل ، عمان ،، 2005.
- 2- احمد ماهر، "كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل"، الدار الجامعية،الإسكندرية ،مصر، 2005.
- 3- بسام سمير الرميدي، دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية، الأكاديمية لمدراسات الإجتماعية،جامعة مدينة السادات، مصر، العدد ،20 جوان ،2018 .
- 4- بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع،الأردن، 2019.
- 5- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة"، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003.
- 6- حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، القيادة ، دراسة في علم النفس الإجتماعي و الإداري و التنظيمي ، مؤسسة شباب الجامعة ، 2010 .
- 7- رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية هي اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008.
- 8- فليه فاروق و السيد عبد المجيد محمد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسة التعليمية"، ط ،01دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان،ص ،2005.
- 9- قاسم بن عائل الحرري، القيادة التربوية الحديثة ، دار الجنادرية ، الأردن ، 2008 .
- 10- ليلي محمد حسني أبو العلا، الإدارة والقيادة التربوية دار يافا للنشر والتوزيع ودار الجنادرية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى ،عمان، 2013.

قائمة المصادر و المراجع

11- معين محمود و عيا صرة و آخرون، "إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل"، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

12- ناريمان يونس لهوب و ماجدة أحمد الصرايرة، مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى ، عمان ، الأردن، 2012.

13- هالة أمين مغاوري "القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر" دراسة مستقبلية بمؤسسات التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، مصر .

عبد العزيز الحر، القيادة التربوية، مكتب التربية العربية لدول الخليج المملكة العربية السعودية، الطبعة الثانية، السعودية، 2010.

المجلات :

1- حمدي بن سالم الرويثي، درجة ممارسة القيادة التشاركية و علاقتها بالمناخ المنظمي في الأقسام الأكاديمية بالجامعة السعودية ، المجلة التربوية، العدد55 ، نوفمبر 2018.

2- حميد بن سالم الرويثي، درجة ممارسة القيادة التشاركية و علاقتها بالمناخ المنظمي في الأقسام الأكاديمية بالجامعة السعودية المجلة التربوية، العدد، 55، نوفمبر، 2018، المملكة العربية السعودية .

3- عبد اللطيف مصلح عايش، عبد المغيث يحيى الشمسي، "ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، مجلة الدراسات العلمية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، العدد 38، اليمن، 2002.

4- علية عبد الله صالح المنتشري ، درجة ممارسة مدارس محافظة القنفذة للقيادة التشاركية و أثرها على الأداء المدرسي ، مجلة البحث العلمي في التربية ، العدد 19 ، جامعة الباحة ، السعودية ، 2018 .

5- مؤيد عبد الكريم شاكر النقيب، "العوامل التنظيمية المسببة لضغط العمل وعلاقتها بالانتماء الوظيفي"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 04، العدد 09، 2012.

رسائل التخرج :

- 1- أحمد عبد الكريم أبو سامح ، درجة ممارسة مديري مديريات التربية و التعليم لإدارة الجودة الشاملة و علاقتها بالقيادة التشاركية ، رسالة ماجستير في أصول التربية ، تخصص الإدارة التربوية ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2015
- 2- إيمان دوشة، "ضغوط العمل وعلاقتها بالتوافق المهني"، مذكرة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، 2017 .
- 3- بومالية زكرياء، "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالإدارة العمومية"، مذكرة ماستر أكاديمي تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم 1 التسيير، جامعة المسيلة، 2018 .
- 4- الدوسري مبارك بن فالح، "ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة 3 نايف العربية، الرياض ، 2010.
- 5- راشدي عبد اللطيف وادي، "ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2009 .
- 6- ربيحة قوادرية، صباح بن سهلة ، مساهمة القيادة التشاركية في التخفيض من ضغوط العمل - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوايل- فرع جنرال كابل بسكرة، ورقة بحثية مقدمة إلى المنتدى الوطني حول ضغوط العمل ، جامعة سكيكدة ، الجزائر .

- 7- سعد بن عميقان سعد الدوسري، "ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية" دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير في العلوم 1 الإدارية، جامعة نايف للعلوم الإدارية، السعودية، 2005 .
- 8- شاطر شفيق، "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، 2 جامعة بومرداس، 2010.
- 9- عيسى إبراهيم المعشر، "أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.
- 10- عيسى إبراهيم المعشر، "أثر ضغوط العمل على أداء العاملين"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية و المالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، 2009.
- 11- قارح هشام، "أثر ضغوط العمل على السلوك الإبداعي"، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة ، ، 2014.
- 12- فوراري حنان، "الضغط المهني وعلاقته بدافعية الانجاز لدى أطباء الصحة العمومية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- 13- محمد حسين خميس أبو رحمة، "ضغوط العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة"، مذكرة ماجستير في أصول التربية/إدارة تربوية، كلية التربية، جامعة غزة ، ، 2012.
- 14- محمد صلاح أبو العلا، "ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، ، 2009.

قائمة المصادر و المراجع

- 15- محمد معمري، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر / كوبا بولاية الجلفة، أطروحة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر ، 2019.
- 16- منهل محمد عبد الله الحاج صالح، "اثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات في البنوك السودانية"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا وبحث 3 العلمي، جامعة شندي، السودان، 2019 .
- 17- وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2015.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي نور البشير - البيض -



معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السنة الثانية ماستر

قسم علوم التسيير

تخصص: ادارة مالية

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

اخي الفاضل اختي الفاضلة

في اطار اعداد مذكرة تخرج ماستر في الادارة المالية والتي تحمل العنوان التالي :

مساهمة القيادة التشاركية في التخفيض من ضغوط العمل

دراسة حالة بريد الجزائر - ولاية البيض-

يشرفنا ان نتقدم اليكم بهذا الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة ، متمنين منكم التعاون معنا وافادتنا كما اعلمكم ان اجاباتكم تحظ بالاهمية القصوى لنجاح مذكرتنا وانها تستخدم لاغراض البحث العلمي فقط وسوف تحاط بالسرية التامة .

ملاحظة :

❖ يرجى وضع علامة X في الخانة التي تناسب اجابتك.

" نشكركم على حسن تفهمكم وتعاونكم "

المحور الاول : البيانات الشخصية

1. الجنس :

ذكر انثى

2. العمر :

اقبل من 30 من 30 الى 40 من 40 الى 50 من 50 الى اكثر

3. المؤهل العلمي :

ثانوي او اقل تقني ليسانس ماجستير فأكثر

4. عدد سنوات الخبرة :

اقبل من 10 سنوات من 10 الى 20 سنة اكثر من 20 سنة

المحور الثاني: القيادة التشاركية

| الرقم | العبارة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|--------------------------------------|---|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| مجال المشاركة في اتخاذ القرار | | | | | | |
| 1 | يتيح لك مديرك الفرصة للمشاركة في بعض القرارات | | | | | |
| 2 | يستشير المدير أصحاب الخبرة من العاملين في حل بعض المشاكل | | | | | |
| 3 | يستخدم القرارات الصائبة المقدمة من طرف الموظفين دون تردد | | | | | |
| 4 | يفوض مديرك السلطة لمساعديه ويتابع أداء مهامهم | | | | | |
| 5 | يتيح الفرصة لمساعديه في عملية اتخاذ القرار في حالة غيابه | | | | | |
| الإتصال الإداري | | | | | | |
| 6 | يشاركك مديرك في العلاقات الخاصة بك | | | | | |
| 7 | يدعو ويؤكد على العمل بالروح الجماعية للعاملين | | | | | |
| 8 | يشارك المدير العاملين في بعض الأنشطة التي تخص المؤسسة والأعمال الإدارية | | | | | |
| 9 | يناقش مديري ويتبادل الحوار مع العاملين فيما يتعلق بمصير المؤسسة | | | | | |
| 10 | يتواصل مديري مع جميع العاملين دون استثناء | | | | | |
| التحفيز | | | | | | |
| 11 | يلجأ مديرك للتحفيز لبت روح العمل في العاملين | | | | | |
| 12 | يراقب المدير عملك بصفة دورية | | | | | |
| 13 | مديري عادل في عملية تحفيز العاملين | | | | | |
| 14 | هناك استجابة وتشجيع ودعم من طرف المدير عند تقديم أفكار واقتراحات جديدة | | | | | |
| 15 | يعاقبني المدير في حالة الخطأ من اجل تقديم الأفضل | | | | | |

المحور الثالث : ضغوط العمل

| الرقم | العبارة | غير موافق | غير موافق بشدة | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|--|-----------|----------------|-------|-------|------------|
| 16 | يتطلب عملي درجة عالية من التركيز والانتباه | | | | | |
| 17 | توكل لي أعمال متعددة تتطلب الإنجاز في نفس الوقت | | | | | |
| 18 | ترهقني كثرة طلبات العمل لأدائها بشكل سريع | | | | | |
| 19 | يشعري تغيير مكان عملي بعدم الإرتياح | | | | | |
| 20 | أجد صعوبة في أي عمل أقوم به | | | | | |
| 21 | أشعر بنوع الإرتباك عند قيامي بمهام موكلة لغيري | | | | | |
| 22 | يتأخر زملائي في العمل بإنجاز الأعمال الموكلة لهم | | | | | |
| 23 | أجد صعوبة في التعامل مع زملائي | | | | | |
| 24 | يقف زملائي بجانبني عند مواجهتي لأي مشاكل في العمل | | | | | |
| 25 | أتناقش مع زملائي حول مشاكل العمل و نحاول أن نجد لها حلول | | | | | |
| 26 | العمل ضمن مجموعات يكون ذو كفاءة أكبر | | | | | |
| 27 | تتجنب الإدارة مشاركتي في إتخاذ القرارات التي ترتبط بمهامي الوظيفية | | | | | |
| 28 | تعتبر إجراءات العمل واضحة بشكل كافي | | | | | |
| 29 | يوجد ضعف في التنسيق بين العاملين في مختلف الأقسام بالمنظمة | | | | | |
| 30 | تتوفر لي الفرصة المناسبة للترقية في عملي | | | | | |
| 31 | أشعر بأن عملي الحالي لا يرقى لمستوى طموحاتي | | | | | |