



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## الموضوع

# دور القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة دراسة حالة: جامعة محمد خيضر - بسكرة - ومركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي) - بسكرة -

رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث  
تخصص: تسيير المنظمات

إعداد الطالبية:   
سهام موفق   
الأستاذ المشرف:   
أ.د/ عبد الوهاب بن بريكة

الجامعة	الجنة المناقشة الصفة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيساً	أ.د/ مفيدة يحيوي
جامعة بسكرة	مشرفاً ومقرراً	أ.د/ عبد الوهاب بن بريكة
جامعة باتنة	مناقشاً	أ.د/ عيسى مرازقة
جامعة باتنة	مناقشاً	أ.د/ علي رحال
جامعة بسكرة	مناقشاً	د/ رقية حساني
جامعة بسكرة	مناقشاً	د/ فاتح دبله

الموسم الجامعي: 2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

إلى من كان سبباً في وصولي إلى هذه الدرجة بعد الله ..... مصدر فخري واعتزازي  
والدي الغالي.

إلى نبع الحنان وفيض العطاء والمحبة أُمي الحبيبة

إلى سندي في الحياة إخوتي الأعزاء

إلى كل الأهل والأقارب

إلى من لم يغيبوا عن ذاكرتي : جدي ساعد، خالتي زهرة، جدتي نوة، جدتي خيرة، أخي رايح  
رحمهم الله

إلى صديقتي دربي سميرة ووافية

إلى أساتذتي الأفاضل لكل الأطوار مع المحبة

إلى كل هؤلاء وبأسمى معاني الوفاء.....أهدي ثمرة جهدي

## شكر وعرفان

الحمد لله نعمده ونشهد به، ونعوذ به من شرور أنفسنا و سيئات أعمالنا، فمن يهده الله فهو المهتدي، ومن يضل فلن تجد له ولياً مرشداً.

الحمد لله أولاً وآخراً، ظاهراً وباطناً، الذي أخلصنا لوجهه الكريم العمل فكافأنا وجازانا بالتيسير والتسهيل، والذي توكلنا عليه فأنار دروبنا وأوكلنا أمرنا إلى من أخذ بأيدينا وأوصلنا إلى ما نحب ونرضى. ها هي ثمار العمل قد نضجت وحن وقت قطافها، وفي ذمتنا حق يجب أدائه، وهو الوفاء بالجميل والشكر الجزيل والوفير إلى الذي اخترته بتوفيق من الله تعالى، فكان السند والمرشد، وكان نعم الوصي، من ساهم وبذل جهداً كبيراً، ليكون هذا العمل في المستوى: القائد الإستراتيجي الأول الأستاذ المشرف: الأستاذ الدكتور بن بريكة عبد الوهاب.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للسادة أعضاء لجنة المناقشة الموقرين، لتحملهم عناء قراءة الأطروحة، وأشكر بدءاً ملاحظاتهم وتوجيهاتهم التي ساعدتها هدايا قيمة يقدمونها إليّ من أجل تهذيب دراستي وتقويمها وإبرازها بأفضل وجه.

كما أتوجه بالشكر إلى الدكتورة: جوهرة أقطي التي ساهمت في إخراج العمل من الجانب النظري إلى الجانب الإحصائي، والدكتور حجازي إسماعيل، بالإضافة إلى الأخ والزميل المبدع طارق بن قسبي الذي لم يبخل بنصائحه وتوجيهاته الإحصائية الصائبة.

كما أتقدم بالشكر للأستاذة محكمي الإستمارة، وأخص بالشكر الأستاذ قريد خالد والأستاذة بلقرون صليحة على تحكيم الإستمارة باللغة الفرنسية.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى جميع رؤساء ورئيسات مصالح المستخدمين للكليات الست للجامعة، وكذا موظفي مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة.

كما لا يسعني إلا أن أتقدم بكل عبارات الشكر والامتنان للأستاذات: صليحة بوغرارة، نجاه، يسمينة عبد السلام، حنان بن عبد الرزاق، فطيمة حيواني، والصديقات: سعاد، جيجي، أسماء، سعيدة، فطيمة اللاتي ساهمن بشكل مميز في توزيع وتجميع إستمارة الدراسة .

وأختم شكري بمسك لأغلى ما لدي والدي الكريمين وإخوتي الأعزاء على دعمهم المتواصل لي إنشاء سنوات إعداد الأطروحة، بالإضافة لكل أقربائي على دعائهم لي بالتوفيق الدائم، كما أتقدم بشكر خاص جداً لخالي علي عمران على دعمه الدائم لي خلال المراحل الحرجة من إعداد الأطروحة، وأختي ابتسام على مشاركتها لي لجميع تفاصيل إعداد الأطروحة، بالإضافة إلى صديقتي دربي سميرة ووافية.



## الملخص:

إستهدفت الدراسة إبراز أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية بوصفها متغيراً مستقلاً في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة بوصفها متغيراً تابعاً، بأبعادها المتمثلة في: (غموض الدور، صراع الدور، عبء الدور، السقف الزجاجي، التمييز في التكوين)، كما إمتدت الدراسة لتشمل إبراز أثار إنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، إعتماًداً على الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة كمؤشرين لقياس الأثر على المرأة العاملة، وأداء المؤسسة وميزتها التنافسية كمؤشرين لقياس الأثر على المؤسسة، إضافة إلى ذلك فقد إعتمدت الباحثة على الإستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما تم الإستعانة بالمقابلة كأداة ثانوية لتدعيم فرضيات الدراسة وتثمين نتائجها.

وقد كانت كلاً من جامعة محمد خيضر- بسكرة- ومركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة - عمر البرناوي- بسكرة، ميداناً للدراسة، ورغبة من الباحثة في شمول الدراسة لجميع فئات الموظفين في كلتا المؤسستين، فقد قامت الدراسة على أساس الحصر الشامل، بحيث شملت جميع موظفات الكليات الستة (6) لجامعة محمد خيضر- بسكرة- البالغ عددهن 747 موظفة، بالإضافة إلى جميع موظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة- عمر البرناوي- بسكرة البالغ عددهن 64 موظفة.

وبعد تحليل البيانات بإستخدام النسخة 21 للبرنامج الإحصائي Spss ، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أبرزها، وجود أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من: غموض الدور، صراع الدور، عبء الدور، السقف الزجاجي والتمييز في التكوين لموظفات كلاً من جامعة محمد خيضر - بسكرة- ومركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة - عمر البرناوي- بسكرة، وبناءً على نتائج الدراسة ، تم التقدم بالعديد من التوصيات التي من شأنها أن تساهم في توجيه أنظار القيادات الإستراتيجية في المؤسسات المختلفة للدور الذي تمثله تلك الممارسات في التخفيف من الضغوط الوظيفية للموظفات على وجه خاص.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإستراتيجية، الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة.

## **Résumé :**

L'étude visait à mettre en évidence l'impact des pratiques de leadership stratégique en tant que variable indépendante dans l'atténuation des pressions de carrière pour la femme travailleuse autant que variable dépendante avec ses perspectives (ambiguïté de rôle, conflit de rôle, le fardeau du rôle, le plafond de verre, la discrimination dans la formation), l'étude s'est aussi étendue pour mettre en évidence les séquelles du déclin des pressions fonctionnelles de la femme travailleuse, en fonction de la satisfaction en travail et la loyauté envers l'institution comme indicateurs pour mesurer l'impact sur la femme travailleuse, et le rendement de l'entreprise et ses caractères concurrentiels autant qu'indicateurs pour mesurer l'impact sur l'entreprise, en plus la chercheuse s'est basée sur le formulaire comme outil clé pour la collecte des données, et l'entretien comme outil secondaire pour renforcer les hypothèses d'étude et valoriser ses résultats.

Le domaine d'étude était L'université de Mohamed Khider de -Biskra- et le centre de la recherche scientifique et technique sur les régions arides Omar Albarnaoui, le désir de la chercheuse de généraliser l'étude pour toutes les catégories d'employés, dans les deux entreprises, l'étude a touché tous les employés des six départements de l'université de Mohamed Khider et qui sont 747 femmes, en plus de toutes les employés du centre de la recherche scientifique et technique sur les régions arides -Omar Albarnaoui- Biskra dont leur effectif est 64 Femmes

Après avoir analysé les données en utilisant la version 21 du logiciel SPSS, l'étude a révélé un certain nombre de résultats, notamment la présence de l'impact des pratiques de leadership stratégique dans l'atténuation de l'ambiguïté de rôle, le conflit de rôle, le fardeau du rôle, le plafond de verre et de la discrimination dans la formation des employés à la fois de l'Université de Mohamed Khider - Biskra- et le Centre recherche scientifique et technique sur les régions arides - Omar Albarnaoui- Biskra, et sur la base des résultats de l'étude, des recommandations ont été données, qui peuvent contribuer à attirer l'attention des leaders stratégiques dans les différentes institutions du rôle celui posé par ces pratiques dans l'atténuation des pressions fonctionnelles pour les employés en particulier.

**Mots clés:** leadership stratégique, les pressions de carrière des femmes qui travaillent.

# خطة الدراسة

الصفحة	المحتويات
أ - ص	مقدمة عامة .....
<b>الفصل الأول: ضغوط العمل.</b>	
20	تمهيد.....
21	المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل .....
21	المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل.....
26	المطلب الثاني: عناصر ضغوط العمل .....
27	المطلب الثالث: خصائص ضغوط العمل .....
30	المبحث الثاني: أهمية دراسة ضغوط العمل، مراحلها وأنواعها .....
30	المطلب الأول: أهمية دراسة ضغوط العمل.....
33	المطلب الثاني: مراحل تطور ضغوط العمل.....
36	المطلب الثالث: أنواع ضغوط العمل .....
43	المبحث الثالث: النماذج المتخصصة في دراسة ضغوط العمل .....
43	المطلب الأول: نموذج بير ونيومان (Beehr et newman 1978) .....
44	المطلب الثاني: نموذج جيبسون وزملائه (Gibson. Ivance and donnelly) 1982.....
45	المطلب الثالث: نموذج كرايتر وكينيكوي kinichi.Kreitner .....
46	المطلب الرابع: نموذج سيزلاقي وولاس 1987.....
48	المبحث الرابع: مصادر ضغوط العمل وأساليب قياسها.....
48	المطلب الأول: المصادر التنظيمية لضغوط العمل.....
59	المطلب الثاني: المصادر الفردية لضغوط العمل.....
61	المطلب الثالث: أساليب قياس ضغوط العمل.....
63	خلاصة الفصل .....
<b>الفصل الثاني: الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة.</b>	
65	تمهيد: .....
66	المبحث الأول: ماهية المرأة العاملة .....
66	المطلب الأول: مفهوم المرأة العاملة .....
73	المطلب الثاني: إشكالية عمل المرأة بين القبول والرفض .....
78	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عمل المرأة .....
82	المطلب الرابع: دوافع خروج المرأة للعمل .....
86	المبحث الثاني: المرأة العاملة بين الموقف القانوني والشرعي والواقع العملي.....
86	المطلب الأول: وجهة النظر القانونية من عمل المرأة .....
90	المطلب الثاني: وجهة النظر الشرعية من عمل المرأة .....
92	المطلب الثالث: واقع المرأة في بعض دول العالم والجزائر.....

## خطة الدراسة

101	المطلب الرابع: أهمية عمل المرأة.....
104	المبحث الثالث: السقف الزجاجي.....
104	المطلب الأول: نظرة تاريخية عن السقف الزجاجي.....
106	المطلب الثاني: مفهوم السقف الزجاجي.....
107	المطلب الثالث: أسباب السقف الزجاجي.....
110	المطلب الرابع: آثار السقف الزجاجي.....
113	المبحث الرابع: أشكال التمييز ضد المرأة في مجال العمل.....
113	المطلب الأول: التمييز ضد المرأة في الإختيار.....
115	المطلب الثاني: التمييز ضد المرأة في التعيين.....
117	المطلب الثالث: التمييز ضد المرأة في التكوين.....
118	المطلب الرابع: التمييز ضد المرأة في الأجور.....
120	المطلب الخامس: التمييز ضد المرأة في النقل والترقية.....
122	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثالث: القيادة الإستراتيجية.</b>	
124	تمهيد.....
125	المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية.....
125	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية.....
128	المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية ومصادر قوتها.....
131	المطلب الثالث: نظريات القيادة الإدارية.....
135	المطلب الرابع: أنماط القيادة الإدارية والعوامل المؤثرة في فاعليتها.....
140	المبحث الثاني: ماهية القيادة الإستراتيجية.....
140	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإستراتيجية.....
142	المطلب الثاني: دواعي الإهتمام بالتوجه نحو القيادة الإستراتيجية.....
144	المطلب الثالث: الفرق بين القيادة بشكل عام والقيادة الإستراتيجية.....
147	المطلب الرابع: خصائص القيادة الإستراتيجية وأهميتها.....
152	المبحث الثالث: ماهية القائد الإستراتيجي.....
152	المطلب الأول: مفهوم القائد الإستراتيجي.....
154	المطلب الثاني: خصائص ومهارات القائد الإستراتيجي.....
157	المطلب الثالث: العناصر التي تميز القائد الإستراتيجي عن غيره من القادة.....
160	المبحث الرابع: نظريات، أنماط وممارسات القيادة الإستراتيجية.....
160	المطلب الأول: نظريات القيادة الإستراتيجية.....
162	المطلب الثاني: أنماط القيادة الإستراتيجية.....
170	المطلب الثالث: ممارسات القيادة الإستراتيجية.....

## خطة الدراسة

173	خلاصة الفصل .....
<b>الفصل الرابع: مساهمة القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة.</b>	
175	تمهيد .....
176	المبحث الأول: آثار الضغوط الوظيفية والاستراتيجيات المكملة لدور القيادة الإستراتيجية .....
176	المطلب الأول: آثار الضغوط الوظيفية على الصحة النفسية للمرأة العاملة.....
179	المطلب الثاني: الإستراتيجيات الشخصية المكملة لدور القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة.....
184	المطلب الثالث: الإستراتيجيات التنظيمية المكملة لدور القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة.....
190	المبحث الثاني: مساهمة ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة .....
190	المطلب الأول: مساهمة التمكين كأحد ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة.....
201	المطلب الثاني: مساهمة الإعتراف كأحد ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة .....
203	المطلب الثالث: مساهمة العدالة التنظيمية كأحد ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة. ....
207	المطلب الرابع: مساهمة التكوين كأحد ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة .....
216	المبحث الثالث: آثار إنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة.....
216	المطلب الأول: آثار إنخفاض الضغوط الوظيفية على الرضا الوظيفي للمرأة العاملة.....
224	المطلب الثاني آثار إنخفاض الضغوط الوظيفية على الولاء التنظيمي للمرأة العاملة .....
230	المطلب الثالث: آثار إنخفاض الضغوط الوظيفية على الميزة التنافسية للمؤسسة.....
236	المطلب الرابع: آثار إنخفاض الضغوط الوظيفية على أداء المؤسسة.....
242	خلاصة الفصل .....
<b>الفصل الخامس: تحليل دور القيادة الاستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة بجامعة محمد خيضر بسكرة ومركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة- عمر البرناوي - بسكرة.</b>	
244	تمهيد: .....
245	المبحث الأول: مدخل عام لجامعة محمد خيضر - بسكرة- .....
245	المطلب الأول: نشأة وتطور جامعة محمد خيضر- بسكرة -ومهامها.....
247	المطلب الثاني: أهداف جامعة محمد خيضر - بسكرة- وهيكلها التنظيمي.....
249	المطلب الثالث: التعريف بالكليات الست (6) لجامعة محمد خيضر - بسكرة-.....
258	المطلب الرابع: تعداد موظفي الكليات الست(6) لجامعة محمد خيضر - بسكرة-.....
265	المبحث الثاني: مدخل عام لمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة - عمر البرناوي- بسكرة.

## خطة الدراسة

266	المطلب الثاني: نشاطات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة - عمر البرناوي- بسكرة وهيكلة التنظيمي.....
269	المطلب الثالث: أهداف مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة - عمر البرناوي- بسكرة.....
270	المطلب الرابع: التوجهات الإستراتيجية لمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة - عمر البرناوي- بسكرة.....
274	المبحث الثالث: منهجية الدراسة.....
274	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....
285	المطلب الثاني: أدوات الدراسة.....
289	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
290	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة.....
300	المبحث الرابع: تحليل نتائج الدراسة.....
300	المطلب الأول: إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.....
302	المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة.....
320	المطلب الثالث: نتائج إختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.....
349	المطلب الرابع: تحليل نتائج المقابلة.....
374	المبحث الخامس: تفسير نتائج الدراسة.....
374	المطلب الأول: تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة.....
384	المطلب الثاني: تفسير نتائج الفروق في إجابات مفردات الدراسة نسبة للخصائص الديمغرافية.....
388	المطلب الثالث: تفسير نتائج إختبار فرضيات الدراسة.....
399	خلاصة الفصل.....
400	خاتمة عامة.....
405	قائمة المراجع والمصادر.....

## مقدمة عامة

لقد كان للتغيرات التي يعرفها العالم اليوم من إشتداد للمنافسة وإنتتاح للأسواق، وظهور ما يسمى بالعولمة أثر كبير في تغيير معالم وموازين القوى الإقتصادية، حيث زال مفهوم أنّ الأفضل هو من يمتلك أضخم وسائل الإنتاج، وأصبح الأفضل من يمتلك أفراد ذوي مهارات ومعارف عالية، وبإنتقال الإقتصاد إلى مرحلة جديدة هي مرحلة إقتصاد المعرفة، أصبح رأس المال المعرفي أهم عامل من عوامل الإنتاج داخل المؤسسة، والوسيلة الوحيدة لضمان الميزة التنافسية.

في هذه الأثناء طفت على السطح عبارة ضغوط العمل وتصدرت قاموس المصطلحات العالمية، وأصبحت سبباً في مجمل ما يعانیه الأفراد العاملين في مختلف المجالات على الصعيدين النفسي والسلوكي، مما إنعكس على أداء المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية.

هذه الظاهرة لم تكن لتستثني المرأة العاملة، التي بالرغم من مختلف الصعوبات والعراقيل التي تواجهها سواءً على مستوى المؤسسة أو على مستوى المجتمع، إلا أنّ ذلك لم يمنع من ظهور فئة مميزة من النساء، يمتلكن قدرات ومهارات عالية تمكنهن من تقلد مختلف المناصب والقيام بمختلف الأدوار، وبالنظر إلى الدور الذي تلعبه المرأة العاملة كشريك إستراتيجي للرجل في تحقيق أهداف المؤسسة، وإنطلاقاً من كون أنّ ضغوط العمل هي عصب المشاكل الصحية والعمود الفقري لأغلب الإضطرابات الجسدية والنفسية والسلوكية، والمحرك الديناميكي لمختلف المخاطر والتهديدات والآثار المهنية الضارة، والمستنزف الهام للتكاليف المباشرة وغير المباشرة لأية مؤسسة، مهما كانت طبيعة نشاطها، والسبب في إزاحة العديد من المؤسسات من مجال المناقشة، بالإضافة إلى كونها أحد أهم معوقات أداء الأفراد وكذا فاعليتهم التنظيمية، وإستقرارهم المهني، بإعتبارهم أهم الأصول الفكرية داخل المؤسسة، فإنّ هذا يدفعنا إلى أن نضع هذه الظاهرة تحت المجهر الإقتصادي، ونحاول تحديد أبعادها وإنعكاساتها على المؤسسة والعاملين فيها.

ومما لا شك فيه أنّ المؤسسات الجزائرية ليست بمنأى عن هذه الظاهرة، ولكي تستطيع هذه الأخيرة كغيرها من مؤسسات العالم تجنب المخاطر والإنعكاسات السلبية لهذه الظاهرة، فإنه لا بد أن يتولى قيادتها أشخاص لهم إلتزام قوى بإحداث التغيير المطلوب، ولهم القدرة على تشخيص مواطن الضعف لدى العاملين، والتأثير في سلوكياتهم وحشد طاقاتهم وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

قيادة تمتلك رؤية إستراتيجية للمستقبل، لتواكب المؤسسات العالمية، وتتأقلم مع المتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم، حتى لا يكون المستقبل قد فرض عليها من أحد، أو تكون أعمالها في المستقبل ردت فعل غير مسبوقة، لذلك فإنّ الإلتجاه السائد في العصر الحاضر تزويد المؤسسات بقيادة إستراتيجيين للإستفادة منهم في بناء فرق العمل والتأثير على التابعين وتحفيزهم، وتنمية مهاراتهم وتشجيعهم على الإبداع، لزيادة قدرات المؤسسات على البقاء والتكيف والنمو في ظل التغيرات المتسارعة.

## مقدمة عامة

فإذا كان الأفراد هم بمثابة الأطراف في كل مؤسسة، فإنّ القادة الإستراتيجيين يشكلون دماغها، فهم الذين يوجهون المؤسسات إلى تحقيق أهدافها، بعد التخطيط الإستراتيجي لهذه الأهداف والتنسيق بينها، ثم متابعة تنفيذها وقياس مدى تحقيق الأهداف المرسومة مسبقاً.

وعليه يمكن القول بأنّ التحديات التي تواجهها مؤسساتنا اليوم، وطبيعة المشاكل التي تتعرض لها، إنما تفرض قادة من مستوى هذه التحديات، والأمر يخص الإدارة العليا أو مديري القمة قبل غيرهم، فالقيادة الإستراتيجية باعتبارها عملية تخاطب عقول الأفراد لا أجسادهم، ينبغي عليها مواكبة التحول والتطور، فهي المؤشر الذي يظهر حالات التقدم والرقى وحالات التدهور لأية مؤسسة.

وعلى إعتبار أنّ القيادة الإستراتيجية هي المحرك الرئيسي للمؤسسة، وجب على القائد الإستراتيجي التحلي بخبرة علمية وعملية، وصفات تؤهله للعمل عن وعي وإحساس وثقة وإدراك وفهم للمحيط الذي يعمل فيه، وتأسيساً لما سبق، يمكن القول بأنّ معادلة التميز التنظيمية تتضمن عاملاً هاماً ومؤثراً في القيادة الإستراتيجية، ليس فقط لأهميتها كعنصر أساسي في هذه المعادلة، ولكن لتأثيرها المباشر على بقية عناصر المعادلة، والتي من أهمها العنصر البشري.

### إشكالية الدراسة:

لقد كان للتطور الطبيعي والسلس، والتغير الإنسيابي للقيم الإجتماعية والثقافية، وبالإضافة للتحويلات التاريخية والتطورات الإقتصادية والسياسية التي عرفتها الجزائر، أثر على عمل المرأة الجزائرية، حيث ساهمت هذه التطورات في تغيير بنية الأدوار المنسوبة إليها، وكذا دخولها إلى مجالات عمل كثيرة، لعل أهمها مجال البحث العلمي الذي يعد مجالاً يشهد تزايداً نسبياً في التمثيل أو العمالة النسوية، ونظراً لخصوصية هذا المجال، فلاشك أنّ طبيعة الضغوط ومستواها تختلف عن بقية المجالات التي إقتحمتها المرأة.

وإنطلاقاً من أهمية هذا المجال، وخطورة أي مشكل قد يتعرض له على أهدافه الإستراتيجية، فإنه بات من الضروري أن يتولى هذا المشكل " الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة" إهتماماً جدياً من قبل مؤسساتنا، وأن تسند مهمة تشخيصه وإيجاد حلول موضوعية له، لسلسلة جديدة من الرجال أو القادة التي لا تقتنع بتسيير المؤسسة، بل تمتلك قدرة عالية على تحديد أوجه القصور والفرص غير المستغلة، وصياغة الرؤية الأكثر فاعلية للمؤسسة، وحسن التعبير عنها، وإستخدام وسائل غير تقليدية لتحقيق الرؤية والوصول إلى الأهداف بعد تذليل كل الصعوبات والعراقيل مهما كان مصدرها، وإنطلاقاً مما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة؟



## مقدمة عامة

تساؤلات الدراسة: قادتنا إشكالية الدراسة إلى طرح التساؤلات التالية:

- 1- ما مدى مساهمة ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من غموض الدور للمرأة العاملة بكل من: جامعة محمد خيضر - بسكرة- و مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة عمر البرناوي- بسكرة- ؟
- 2- ما مدى مساهمة ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من صراع الدور للمرأة العاملة بكل من: جامعة محمد خيضر-بسكرة- ومركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة -عمر البرناوي- بسكرة ؟
- 3- ما مدى مساهمة ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من عبء الدور للمرأة العاملة بكل من: جامعة محمد خيضر-بسكرة- ومركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة -عمر البرناوي - بسكرة ؟
- 4- ما مدى مساهمة ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من السقف الزجاجي للمرأة العاملة بكل من: جامعة محمد خيضر-بسكرة- ومركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة -عمر البرناوي- بسكرة ؟
- 5- ما مدى مساهمة ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من التمييز في التكوين للمرأة العاملة بكل من: جامعة محمد خيضر - بسكرة- ومركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة-عمر البرناوي- بسكرة ؟
- 6- هل يوجد أثر لإنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة بكل من: جامعة محمد خيضر - بسكرة- ومركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة - عمر البرناوي- بسكرة، على الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة ؟
- 7- هل يوجد أثر لإنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة بكل من: جامعة محمد خيضر - بسكرة- ومركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة - عمر البرناوي - بسكرة- ، على أداء والميزة التنافسية لكلٍ منهما؟
- 8- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مفردات الدراسة تعزى للمتغيرات التالية: (السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الشهادات المتحصل عليها، طبيعة المنصب، الأقدمية)؟

## مقدمة عامة

فرضيات الدراسة: قامت الدراسة على فرضية رئيسية واحدة، إندرجت ضمنها ثمان فرضيات فرعية هي كالآتي:

### الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة بكل من: جامعة محمد خيضر - بسكرة- ومركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة- عمر البرناوي- بسكرة.

### الفرضيات الفرعية:

- 1- يوجد أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من غموض الدور للمرأة العاملة بكل من: جامعة محمد خيضر - بسكرة- ومركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة -عمر البرناوي- بسكرة ؛
- 2- يوجد أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من صراع الدور للمرأة العاملة بكل من: جامعة محمد خيضر - بسكرة- ومركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة- عمر البرناوي- بسكرة؛
- 3- يوجد أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من عبء الدور للمرأة العاملة بكل من: جامعة محمد خيضر - بسكرة- ومركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة -عمر البرناوي- بسكرة؛
- 4- يوجد أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من السقف الزجاجي للمرأة العاملة بكل من: جامعة محمد خيضر - بسكرة- ومركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة -عمر البرناوي- بسكرة؛
- 5- يوجد أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من التمييز في التكوين للمرأة العاملة بكل من: جامعة محمد خيضر - بسكرة- ومركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة -عمر البرناوي- بسكرة؛
- 6- يوجد أثر لإنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة بكل من: جامعة محمد خيضر - بسكرة- ومركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة - عمر البرناوي- بسكرة على الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة؛
- 7- يوجد أثر لإنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة بكل من: جامعة محمد خيضر - بسكرة- ومركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة - عمر البرناوي - بسكرة- على أداء والميزة التنافسية لكل منهما؛
- 8- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مفردات الدراسة تعزى للمتغيرات التالية: (السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الشهادات المتحصل عليها، طبيعة المنصب، الأقدمية).

## مقدمة عامة

أسباب إختيار الموضوع: دفعنا لاختيار الموضوع الإعتبارات التالية:

1- الرغبة الشخصية في مواصلة معالجة موضوع الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، ففي إطار نيل شهادة الماجستير: تخصص تسيير موارد بشرية، حاولنا معالجة موضوع: " ضغوط العمل وأثرها على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة"، دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة ، ورغبة منا في إثراء الموضوع، سنحاول هذه المرة تسليط الضوء على زاوية مهمة في الموضوع تتمثل في إبراز دور القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة، وتوضيح كيفية مساهمة القيادة الإستراتيجية بالمؤسسة في التخفيف من هذه الضغوط في مجال مهم هو مجال البحث العلمي، وبالتحديد في مؤسستين رائدتين في هذا المجال، الأولى ممثلة بجامعة محمد خيضر - بسكرة-، والثانية بمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة-عمر البرناوي- بسكرة؛

2- الرغبة الشخصية في دراسة موضوع القيادة بشكل عام والقيادة الإستراتيجية بشكل خاص، هذه الأخيرة التي تستحوذ على إهتماماتها، وهي من المواضيع التي نراها شيقة وتتفق مع ميولاتنا وتتماشى مع تخصصنا العلمي "تسيير المنظمات"؛

3- يعد موضوع ضغوط العمل أحد أهم مواضيع الساعة، والذي طرح نفسه في الآونة الأخيرة، لما له من تأثير واضح على فاعلية المؤسسة، وهو ما يتطلب من القيادة الإستراتيجية بالمؤسسة إتخاذ جميع الممارسات اللازمة للتخفيف من حدة هذه الظاهرة التي يعاني منها جميع العاملين، وعلى وجه التحديد المرأة العاملة؛

4- حقيقة الأوضاع التي تعيشها المرأة العاملة في مؤسساتنا الوطنية يجعلنا نتساءل ما هي طبيعة الضغوط التي تتعرض لها، وما الدور الذي تلعبه القيادة الإستراتيجية بمؤسساتنا للتخفيف من حدة هذه الضغوط، وما هي الممارسات التي تمكنها من ذلك؛ وما أثر ذلك على المرأة بحد ذاتها وعلى المؤسسة؛

5- نقص الدراسات التي تعالج دور القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، وفي هذا الصدد تحاول هذه الدراسة أن تكون إضافة جديدة للأدبيات التي تدرس هذا الموضوع.

أهمية الدراسة: تستمد الدراسة أهميتها من الإعتبارات التالية:

1- الحاجة الماسة والشديدة لمعرفة كل ما يمكن أن يعيق عمل النساء العاملات ويؤثر على أدائهن المهني وصحتهن النفسية والجسدية داخل المؤسسة؛

2- غياب دراسات رسمية في الجزائر عن ظاهرة " الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة"، وما قد يتصل بها من إضطرابات وما ينتج عنها من إفرزات إقتصادية، يوحي دون شك إلى أهمية الموضوع؛

3- ندرة البحوث الأكاديمية المتصلة بموضوع ضغوط العمل بشكل عام والمرأة بشكل خاص، وكذا قلة الدراسات الميدانية التي تناولت متغيرات الموضوع؛

4- كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع القيادة، الذي حظي ولا زال يحظى بإهتمام الباحثين، حيث ترافق مع التطورات السريعة والمتتالية التي تعرفها مؤسساتنا اليوم، ظهور العديد من المشاكل أهمها: ضغوط العمل، وهذا ما يجعلنا بحاجة ماسة إلى قيادة من مستوى هذه التحديات، قيادة إستراتيجية قادرة على معالجة معظم مشاكل المؤسسة، والتي من أهمها: الضغوط الوظيفية للمرأة، قيادة تمتلك من المهارات ما يؤهلها للتخفيف من هذه المشاكل إلى حدها الأدنى.

**أهداف الدراسة:** من مسلمات البحث العلمي أنّ أية دراسة تبنى على أساس الوصول إلى أهداف واضحة ودقيقة، وعلى ضوء دراستنا للموضوع فإننا نهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- معرفة الخلفية النظرية لموضوع القيادة من حيث مفاهيمها، أنماطها، نظرياتها، وكذا القيادة الإستراتيجية من حيث مفاهيمها ومهاراتها، بالإضافة إلى موضوع الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، من حيث أشكالها، مصادرها، وانعكاساتها؛

2- محاولة إسقاط ما جاء من مفاهيم نظرية على أرض الواقع، وذلك بهدف الكشف عن مدى التطابق بين ما تم التطرق إليه في الجانب النظري، وبين الواقع العملي للمؤسستين محل الدراسة؛

3- محاولة الوصول إلى توليفة من الممارسات يمكن من خلالها للقيادة الإستراتيجية بجامعة محمد خيضر - بسكرة- ومركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة التخفيف من الضغوط الوظيفية للعاملات إلى مستوياتها الدنيا.

4- محاولة معرفة الآثار المترتبة عن نجاح ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، على المرأة بحد ذاتها من خلال الإعتماد على كل من الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة كمؤشرين لذلك، وأداء المؤسسة وميزتها التنافسية كمؤشرين لقياس الأثر على المؤسسة.

5- وفي الأخير يمكن القول بأننا نهدف من خلال هذه الدراسة إلى أن تكون ممارسات القيادة الإستراتيجية المختارة، ليس مجرد مسكنات لما تعانيه المرأة العاملة من ضغوط، بل نطمح لإن تكون علاجات من شأنها تخفيف حدة الضغوط الوظيفية للموظفات في المؤسستين محل الدراسة، وأن تعمل هذه الأخيرة على التخفيف من معظم الأعراض السلبية للضغوط الوظيفية والمتمثلة عادة في إنخفاض الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة، وكذا تراجع في أداء المؤسسة وميزتها التنافسية.

## مقدمة عامة

**حدود الدراسة:** تتجلى حدود الدراسة في العناصر التالية:

✓ **بشرياً:** يتمثل المجال البشري للدراسة في جميع موظفات الكليات الست (6) لجامعة محمد خيضر - بسكرة - (إداريات وأستاذات) والبالغ عددهن 747 موظفة، بالإضافة إلى جميع موظفات (إداريات وباحثات) مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة- عمر البرناوي- بسكرة، والبالغ عددهن 64 موظفة.

✓ **زمنياً:** تم إجراء الدراسة الميدانية لموضوع دراستنا خلال الفترة الممتدة ما بين ديسمبر 2013 وماي 2014.

✓ **جغرافياً:** تمت الدراسة بولاية بسكرة، وبشكل أدق بمركز البحث العلمي والتقني المناطق الجافة، التابع لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وكذا جامعة محمد خيضر - بسكرة-.

### النموذج الافتراضي للدراسة:

إستكمالاً لمعالجة مشكلة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها، تم وضع نموذج فرضي للدراسة، يضم متغيرات الدراسة المتمثلة في: القيادة الإستراتيجية، الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، أثار إنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، ويوضح النموذج طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيرات الدراسة، وعلى هذا الأساس تهدف الباحثة إلى أن يكون النموذج مشتملاً لجميع متغيرات الدراسة الفرعية والرئيسية، ومن ثم إمكانية قياسه لعلاقات الإرتباط والتأثير فيما بينها بشكل منفرد أو بصورة إجمالية ، وحتى يكون مجسداً لمشكلة الدراسة والأهداف المتوقع تحقيقها، ولكي يتم فهم النموذج بشكل أكثر تفصيلاً يمكن توضيح الآتي .

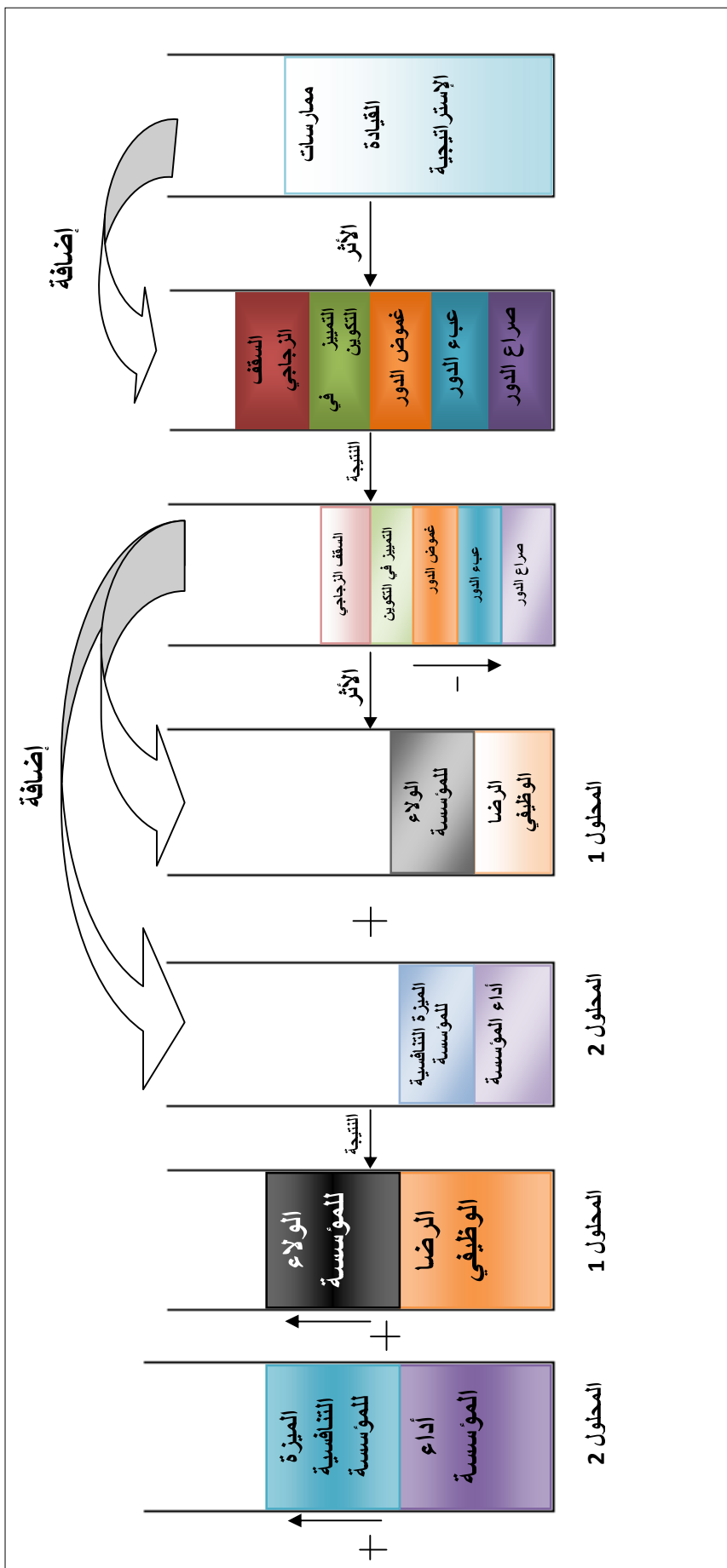
**1 - متغيرات نموذج الدراسة :** يتكون النموذج من نوعين من المتغيرات وهي :

**1-1- المتغير المستقل:** يتمثل المتغير المستقل للدراسة في القيادة الإستراتيجية، وقد تم إعتقاد ممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها الأربعة المتمثلة في: (التكوين، الإعراف، التمكين، العدالة التنظيمية) مجتمعة، كمتغير مستقل في التأثير على أبعاد المتغير التابع.

**1-2- المتغير التابع:** يتمثل المتغير التابع للدراسة في الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، ويشتمل هذا الأخير على خمس أبعاد فرعية هي: صراع الدور، غموض الدور، عبء الدور، التمييز في التكوين والسقف الزجاجي.

كما يشتمل النموذج على متغير ثالث يهدف لقياس أثر إنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة على المرأة العاملة، من خلال إعتقاد الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة كمؤشرين لذلك، والأداء والميزة التنافسية كمؤشرين لقياس أثر إنخفاض الضغوط الوظيفية على المؤسسة. والشكل الموالي يوضح النموذج الافتراضي للدراسة.

النموذج الإفتراضي للدراسة



### 2- شرح النموذج الإفتراضي للدراسة:

يمكن تشبيه النموذج الإفتراضي للدراسة، بإجراء تجربة كيميائية نهدف من خلالها لإختبار أثر إضافة جرعة مناسبة من محلول مركز من ممارسات القيادة الإستراتيجية المتمثلة في: (التمكين، الإعراف، العدالة التنظيمية، التكوين) مجتمعة، إلى محلول مركز من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، بحيث يحتوي هذا الأخير على كميات معتبرة من مصادر الضغوط الوظيفية للمرأة المتمثلة في: (صراع الدور، غموض الدور، عبء الدور، السقف الزجاجي، التمييز في التكوين)، وهل هذه الجرعة قادرة على تخفيف نسبة تركيز كل من: صراع الدور، غموض الدور، عبء الدور، السقف الزجاجي والتمييز في التكوين.

كما نهدف من خلال نفس التجربة، لإختبار أثر إضافة المحلول المخفف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة بما يحتويه من مكونات، إلى محلولين إثنين، يحتوي المحلول الأول على كميات معتبرة من الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة، بينما يحتوي المحلول الثاني على كميات معتبرة من أداء المؤسسة وميزتها التنافسية، وهل إضافة الجرعة المخففة من محلول الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، قادرة على زيادة نسبة تركيز المحلولين الأول والثاني.

### الدراسات السابقة:

لعل من أحد الأهداف الأساسية لأية دراسة سواءً كانت نظرية أو تطبيقية، هو بناء تراكم معرفي يسهم في البناء المعرفي لموضوع تلك الدراسة، ومن هنا جاءت أهمية الإطلاع على الدراسات السابقة، عند إجراء أية دراسة جديدة، وليس الإطلاع على هذه الدراسات بكافٍ، إذ أنّ الإلمام بمحتويات تلك الدراسات، وتحليل أسلوبها والطرائق المتبعة من قبل الباحثين، تسهم وبشكل أساسي في إنارة الطريق أمام أي باحث يرغب في إجراء دراسة جديدة.

والدراسة الحالية لا تختلف عن غيرها في إنتهاجها لمنحى تتبع الدراسات والإسهامات المعرفية السابقة، وذلك لعدة أسباب، من بينها على سبيل المثال لا الحصر، إغناء الجانب النظري للدراسة بالإسهامات المعرفية السابقة، والبحث في الإختلافات الفكرية المختلفة التي تبناها مختلف الباحثون، فضلاً عن الإطلاع على الأساليب التطبيقية المتبعة في الدراسات السابقة، والمنهجية البحثية التي تم تبنيها وتحليلها لغرض رسم الأسلوب والطريقة المثلى لهذه الدراسة، وأخيراً البحث عن الدعم والتعزيد في الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة الحالية والعلاقات المقترحة فيما بينها.

وقد جرى الإطلاع على الكثير من الدراسات والبحوث السابقة في هذا الموضوع، والإستفادة من بعض ما طرح في هذه الدراسات، وفيما يأتي توضيح لأهم الدراسات التي إطلعت عليها الباحثة وأفادت من محتوياتها مصنفة بحسب البعد الزمني لتلك الدراسات.

أولاً: عرض الدراسات السابقة.

لتحقيق الهدف الخاص من توضيح سبل الإستفادة من الدراسات السابقة، لا بد أولاً من تقديم إستعراض بسيط لأهم الدراسات التي تم الإستفادة منها في الدراسة الحالية، من خلال التركيز على عدد من النقاط الأساسية، عند عرض هذه الدراسات ، وهذه النقاط تتضمن:

1- عنوان الدراسة والسنة التي قدمت فيها؛

2- الهدف الأساسي من الدراسة؛

3- الأسلوب البحثي المعتمد فيها؛

4- طبيعة العينة المعتمدة، وحجمها إن وجدت؛

5- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة المعنية.

وفيما يأتي توضيح للدراسات والجهود المعرفية السابقة التي إطلعت عليها الباحثة، وتمت الإفادة منها في إعداد الدراسة الحالية:

1- الدراسات باللغة العربية:

1-1/ دراسة: (معن وعد الله المعاضيدي، أيمن جاسم محمد الطائي، 2011)، بعنوان: إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمة الأعمال، دراسة لآراء عينة من القيادة الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، مجلة تنمية الرافدين، العراق، العدد 105، المجلد 33.

إستهدفت الدراسة قياس وتحليل علاقات الإرتباط والأثر بين ممارسات القيادة الإستراتيجية المتمثلة ب: (بناء قدرات ديناميكية جوهرية، التركيز على بناء رأس المال البشري، إستخدام التقانة الجديدة بفاعلية، الإنشغال بالإستراتيجيات الثمينة وبناء هيكل وثقافة منظمة جديدة)، بوصفها متغيرات مستقلة و(المرونة الإستراتيجية) بوصفها متغيراً معتمداً لمواجهة التغيرات البيئية التي تشهدها المؤسسات في إطار ممارستها لأعمالها وسعيها لبقائها، فضلاً عن إكتشاف مقدار التباين في تأثير الممارسات المشار إليها في تعزيز المرونة الإستراتيجية المؤسسة، وقد تم إستخدام إستمارة الإستبيان بوصفها أداة لجمع بيانات الدراسة، ولتحقيق أهدافها المتمثلة بالتعرف بمتغيري الدراسة وطبيعة العلاقة بينهما، وقد كانت الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى محلاً للدراسة الميدانية، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من الإستنتاجات أبرزها أنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية ترتبط وتؤثر معنوياً بالمرونة الإستراتيجية، بموجب ذلك فقد عرضت بعض المقترحات التي من شأنها أن تسهم في توجيه أنظار القيادات الإستراتيجية في المؤسسات المختلفة على أدوار تلك الممارسات والبحث عن أهم الآليات والوسائل التي تمكنها من إعتادها كونها أداة مهمة لتحقيق المرونة الإستراتيجية التي تمكن المؤسسة من الإستجابة السريعة للتغيرات البيئية المتسارعة والإستعداد لها.



1-2/ دراسة: (علي ميا، حسين ابراهيم، 2011)، بعنوان: توافر القيادات الإدارية كمتطلب لتطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية "دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في محافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 33، العدد 1.

هدف هذا البحث إلى بيان مفهوم القيادة الإستراتيجية الفاعلية وخصائصها وذلك بإعتبارها مطلباً إستراتيجياً لكي تتحقق فعالية تطبيق الإدارة الإستراتيجية، وإلى معرفة مدى خصائص القيادة الإستراتيجية الفعالة لدى القيادات الإدارية في منظمات الأعمال الصناعية في محافظة اللاذقية (خاصة وعامة)، وإعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وإستخدم الإستبيان كأداة لجمع بيانات البحث، وتم تحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS، وقد توصل البحث إلى عدم توفر المستوى المطلوب من مهارات القيادة الإستراتيجية الفاعلة اللازمة لنجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى قيادات الشركات المدروسة، وعدم توفر الإستعداد المطلوب للإلتزام بها، علماً أنّ هذه الخصائص هي من أهم الخصائص المفروضة توافرها لدى القيادات الإدارية من أجل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

1-3/ دراسة ( أحمد عبد الله العزاوي، 2011)، بعنوان: أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية بالأردن، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية في الأردن، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم إستبانة شملت (35) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (110) مفردة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات وإختبار الفرضيات بإستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS، وتم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الإنحدار البسيط والمتعدد، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضيات توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لضغوط العمل (عبء العمل، صراع وغموض الأدوار، ظروف العمل المادية) على الأداء الوظيفي في المصارف الإسلامية الأردنية من حيث الدافعية، القدرة على الإنجاز، فرص النمو والتقدم الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.05) // وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعبء العمل على الأداء الوظيفي في المصارف الإسلامية الأردنية من حيث الدافعية، القدرة على الإنجاز، فرص التقدم الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05) // وجود أثر ذي دلالة إحصائية لصراع وغموض الأدوار على الأداء الوظيفي في المصارف الإسلامية الأردنية من حيث الدافعية، القدرة على الإنجاز، فرص النمو والتقدم الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.05) // وجود أثر ذي دلالة إحصائية لظروف العمل المادية على الأداء الوظيفي في المصارف الإسلامية الأردنية من حيث الدافعية، القدرة على الإنجاز، فرص النمو والتقدم الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.05).

## مقدمة عامة

**1-4/دراسة:(صالح بن سعد المربع، 2008)، بعنوان: القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية : دراسة ميدانية مقارنة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع**

**المدني،** أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة)، في العلوم الأمنية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية. ركزت هذه الدراسة على التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية بشكل عام والمديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني في المملكة العربية السعودية بشكل خاص، وبلغ حجم عينة الدراسة (560) فرداً من الضباط ذوي الرتب العليا في المؤسسات المبحوثة، وقد ركزت هذه الدراسة بشكل أساسي على تحديد أنماط القيادة الإستراتيجية في المديرية المبحوثة، وتحديد نوع الثقافة التنظيمية السائدة في تلك المؤسسات، وتحديد العلاقة بين أنماط القيادة الإستراتيجية لقادة تلك المؤسسات ونوعية الثقافة التنظيمية السائدة فيها، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها، هو وجود ارتباط طردي بين نمط القيادة الإستراتيجية و نمط الثقافة السائد في المؤسسة المبحوثة.

**1-5/ دراسة:(إيثار عبد الهادي آل فيحان، إحسان دهش جلاب، 2006)، بعنوان: ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد59.**

إهتمت هذه الدراسة بتسليط الضوء على موضوعات القيادة الإستراتيجية وخدمة الزبون بهدف الإثراء النظري وتحديد طبيعة العلاقة بينهما في عينة مكونة من خمسة مصارف أهلية، ومن أجل ذلك تم إعداد استمارة وزعت على المديرين المفوضين ومديري الفروع ومن ثم تحليلها بإعتماد بعض الأدوات الإحصائية كالمتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، ومعامل الارتباط الرتبي، وبعد إجراء عملية التحليل توصل البحث إلى أنّ نمط الثقافة الداعمة هو النمط السائد في المصارف المبحوثة، مع وجود دور لمديري المصرف في تحديد المسار الإستراتيجي للمصرف، فيما غاب دور المصارف في كسب صداقة الزبائن.

**1-6/ دراسة: (خالد محي الدين مفلح أحمد، 2006)، بعنوان: ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية العامة والخاصة ومدارس وكالة الغوث في الأردن، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في التربية، تخصص: إدارة تربوية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية العامة والخاصة ومدارس وكالة الغوث في الأردن، كما هدفت إلى بيان أثر كل من الجنس وعدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي والسلطة المشرفة على المدرسة في المتغيرات الرئيسة للدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الثانوية العامة والخاصة ومدارس وكالة الغوث من مختلف التخصصات والمؤهلات العلمية، البالغ عددهم (14705) معلماً ومعلمة، أما عينة الدراسة فقد اشتملت على (3057) معلماً ومعلمة، حيث مثلت نسبة 20% من المجتمع الأصلي للدراسة، كما اعتمدت الدراسة على الإستبيان كأداة لجمع المعلومات، وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها: لا توجد

## مقدمة عامة

علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الثانوية العامة والخاصة ومدارس وكالة الغوث في الأردن.

**1-7/ دراسة: (تفريد زياد عمار، 2006)، بعنوان: أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات العربية الفلسطينية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المتغيرات المختلفة على مستوى ضغط العمل لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتكون مجتمع الدراسة من الهيئة الإدارية والأكاديمية للعاملين في كل من جامعة الأقصى، الأزهر والإسلامية وبلغ عددهم 1486 فرد، وشكلت عينة الدراسة 30% من مجتمع الدراسة الأصلي، حيث تم استخدام العينة الطبقية العشوائية، تكون الإختيار من (134) عبارة قسمت على أربعة أجزاء: المتغيرات الشخصية، في الجامعات للتغلب على ضغوط العمل، كانت نسبة الإستراداد (80%)، وإستخدمت الباحثة العديد من الأساليب الإحصائية في إختبار الفرضيات كان منها، معامل الارتباط ، تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، وإختبار شيفيه Scheffe Test، معامل إرتباط بيرسون، كما استنتجت الباحثة عدم وجود أي تأثير للمتغيرات الشخصية (العمر، الجنس، الحالة الإجتماعية، عدد أفراد الأسرة، التخصص، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ومكان العمل في الجامعة) على الإحساس بضغط العمل، بينما وجدت إختلاف في مستوى الشعور بضغط العمل يعزى لبعض المتغيرات التنظيمية والوظيفية (صراع الدور، غموض الدور، عدم ملائمة الدور، عبء الدور النوعي والكمي، العلاقات الشخصية، ظروف العمل، المسؤولية تجاه الآخرين، الهيكل التنظيمي، بيئة العمل المادية، الأمان الوظيفي، التكنولوجيا المستخدمة، فرص النمو والتقدم، المشاركة في اتخاذ القرارات)، بينما لم يكن لطبيعة العمل (إداري/أكاديمي) أثره على الإحساس بضغط العمل.

### 2- الدراسات باللغة الأجنبية:

**1-2/ دراسة (Kuaer, Daniel et al , 2007): بعنوان: تأثيرات خصائص فريق الإدارة العليا في إتخاذ**

**القرارات الإستراتيجية: *Effects of top Management Team Characteristics on Strategic Decision Making: Shifting Attention to Team member Personalities and Mediating Process*, Management Decision Journal, Vol. 45, No.6.**

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الخبرة والسمات الشخصية لأعضاء فرق الإدارة العليا في سرعة إتخاذ القرارات الإستراتيجية ودقتها، وقد اعتمدت الدراسة على المقابلة كأداة لجمع البيانات، حيث تم إجراء مقابلة مع (46) عضواً من أعضاء فرق الإدارة العليا في (8) شركات من مختلف القطاعات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنّ الإختلاف في الخبرة والسمات الشخصية الخاصة بأعضاء فرق الإدارة العليا له تأثير في مراحل الإعداد لإتخاذ القرارات الإستراتيجية، ولكنه لا يؤثر في سرعة إتخاذ تلك القرارات.

2-2 / دراسة (Goll Irene, et al, 2007): بعنوان: الخصائص الديمغرافية لفريق الإدارة العليا،

إستراتيجية الأعمال وأداء الشركة: دراسة في مجال الخطوط الجوية في الولايات المتحدة ، Top Management Team Demographic characteristics, Business Strategy, and Firm Performance in the US Airlines, Management Decision Journal, Vol. 46, No.2

هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين الخصائص الديمغرافية التالية: (السن، التعليم، الخلفية العملية) لفريق الإدارة العليا، وإستراتيجية المؤسسة والمتمثلة في: (الكلفة المنخفضة، التنوع) ، وأثرها في أداء المؤسسة بالإعتماد على ثلاث مؤشرات مالية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو وجود علاقة معنوية بين الخصائص الديمغرافية لفرق الإدارة العليا وإستراتيجية الأعمال، وكذلك كان هناك علاقة معنوية بين إستراتيجية الأعمال ومؤشرات الأداء المالي لشركات الخطوط الجوية موضوع الدراسة.

2-3 / دراسة (Edmondson et al, 2002): بعنوان: بناء نموذج ديناميكي لفاعلية فرق الإدارة العليا: A

Dynamic Models of Top Management Team Effectiveness: managing Unstructured task Streams, Harvard Business School

هدفت الدراسة لمحاولة إعداد نموذج لفاعلية فرق الإدارة العليا، يأخذ بالإعتبار المتغيرات الديناميكية ، التي تواجه عمل فرق الإدارة العليا، وقد ركزت هذه الدراسة على عدد من المتغيرات الأساسية والمتمثلة بالمعلومات، وطبيعة الموقف، ونوعية القرارات التي تواجهها فرق الإدارة العليا، وفي المحصلة النهائية اقترح الباحثون نموذجاً محدداً، يأخذ في الحسبان المتغيرات المذكورة أنفاً لقياس العوامل المؤثرة في فاعلية فرق الإدارة العليا وفي مختلف أنواع المؤسسات.

2-4 / دراسة (Neumann, Yoram & Neumann, 1999): بعنوان: الرئيس ومؤشرات الأداء

التنظيمي: دور أنماط القيادة الإستراتيجية، The President and the College bottom line: the role of strategic leadership style, the international journal of management, Vol.13, No.2

هدفت الدراسة لقياس تأثير نمط القيادة الإستراتيجية الذي يتبناه المدير التنفيذي في أداء المؤسسة، وقد صنفت الدراسة أنماط القيادة الإستراتيجية إلى 8 أنماط أساسية، وقد جرى اختبار الدراسة على عينة مكونة من 158 من قادة التعليم العالي الخاص في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم قياس تأثير أنماط القيادة الإستراتيجية على أداء المؤسسة، اعتماداً على المؤشرات التالية: النمو في الموارد، درجة تحسين العمليات والجودة في المؤسسات المبحوثة، وقد خلصت الدراسة إلى وجود تأثير مباشر لنمط القيادة الإستراتيجية في مؤشرات الأداء التي تم دراستها، كما توصلت الدراسة إلى أنّ هناك أنماط معينة تزيد من قدرة المؤسسة على النمو وزيادة مواردها، في حين أنّ هناك أنماط أخرى تؤثر بشكل سلبي على مستوى أداء المؤسسة، وفقاً للمؤشرات التي تم اختيارها في الدراسة.

2-5 / دراسة: (Shrivastava, Paul, and Nachman, Sidney, 1989): بعنوان: أنماط القيادة

الإستراتيجية: *Strategic Leadership Patterns*, Strategic Management Journal, Vol. 10

هدفت الدراسة لاختبار مدى تبني أنماط القيادة الإستراتيجية المتمثلة في النمط: (الريادي، البيروقراطي، السياسي والمهني)، من قبل 27 شركة خاصة، حيث اعتمدت الدراسة على جمع بيانات تتعلق بدراسات حالة خاصة بـ: (27) شركة تعمل في مختلف المجالات، وقد خلصت الدراسة إلى وجود عدد من الأسباب منها الذاتي ومنها الخارجي، التي تجعل القائد يتبنى نمطاً معيناً دون غيره، وقد توصلت الدراسة إلى تأكيد شيوع الأنماط الأربعة المذكورة آنفاً بين القادة الإستراتيجيين.

ثانياً: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

✓ أسهمت الدراسات السابقة في البناء النظري للدراسة الحالية، إذ أنّ أغلب هذه الجهود المعرفية تعرض مراجعة نظرية فكرية، وآراء وأفكار الباحثين لمتغيرات الدراسة؛

✓ أوضحت للباحثة كيفية صياغة منهجية الدراسة؛

✓ الاستفادة من أهم الوسائل الإحصائية المستعملة في الحصول على البيانات وتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة؛

✓ توليد القناعة لدى الباحثة بأهمية الدراسة، لما عرضته هذه الجهود البحثية من أفكار من جهة وأهمية النتائج التي توصلت إليها من جهة ثانية؛

✓ تمثل الدراسات السابقة جزءاً من التراكمات الفكرية التي تنطلق منها الباحثة في تأسيس وتعيين حدود دراستها؛

✓ ومما تقدم تأتي الدراسة الحالية لتشكّل بتواضع إضافة ومساهمة فكرية في إغناء متغيرات الدراسة، سيما موضوع القيادة الإستراتيجية بشكل نظري أو تطبيقي، ومن ثم تطبيق الدراسة عملياً في قطاع مهم هو قطاع البحث العلمي وبالتحديد في مؤسستين بحثيتين رائدتين هما: جامعة محمد خيضر - بسكرة - ومركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة عمر البرناوي - بسكرة -.

ثالثاً: موقع الدراسة الحالية : تمتاز الدراسة الحالية عن ما سبق عرضه من دراسات سابقة في النقاط التالية الذكر:

✓ ركزت الدراسات السابقة على ممارسات القيادة الإستراتيجية بشكل عام، في حين جاءت الدراسة الحالية أكثر دقة، حيث ركزت على ممارسات أكثر تفصيلاً ممثلة في: التكوين، التمكين، الإعراف والعدالة التنظيمية؛

✓ رغم وجود دراسات متعلقة بموضوع ضغوط العمل، إلا أنّ معظم هذه الدراسات تناولت الموضوع بصفة عامة، دون أن تخصص مجالاً للمرأة العاملة، كما أنّ معظمها إكتفت بدراساتها في مجالات إنتاجية، ومن هنا يأتي موضوعنا لنتناول الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة ، في مجال حساس وجدير بالبحث

## مقدمة عامة

والتقييم، ألا وهو مجال البحث العلمي، من أجل تسليط الضوء على مختلف الضغوط التي تتعرض لها، ومحاولة إيجاد حلول أو أساليب تساهم في تخفيف حدتها؛

✓ ركزت معظم الدراسات المتعلقة بكلى المتغيرين بدراسة أثر المتغير المستقل في التابع، على غرار الدراسة الحالية التي حاولت من جهة إبراز أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية كمتغير مستقل في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة كمتغير تابع، كما إمتدت الدراسة الحالية لتشمل قياس أثر إنخفاض الضغوط الوظيفية على ( الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة)، وكذا أثر ذلك على ( أداء المؤسسة وميزتها التنافسية)؛

✓ معظم الدراسات السابقة إختارت عينة عشوائية من مجتمع الدراسة لاختبار فرضيات الدراسة، في حين جاءت الدراسة الحالية على أساس الحصر الشامل، حيث شملت جميع موظفات المؤسسات محل الدراسة؛

✓ معظم الدراسات التي تناولت ضغوط العمل، كمتغير مستقل، بينما تناولت الدراسة الحالية الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة كمتغير تابع، حيث حاولت الدراسة إيجاد توليفة من الممارسات التي بإمكانها تخفيف حدة ما تتعرض له الموظفات من ضغوط .

**منهج الدراسة:** من أجل الدراسة المعمقة والتحليل الشامل لمختلف العناصر والمتغيرات المؤثرة في مفردات الدراسة وتماشياً مع أهداف وأهمية وطبيعة الموضوع، وللإجابة عن الإشكالية المطروحة، واختبار الفرضيات، تم اعتماد المناهج التالية:

✓ **المنهج الوصفي:** أستخدم لتغطية الجانب النظري من هذه الدراسة، وذلك بتوضيح ووصف مختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة "القيادة الإستراتيجية" و"الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة" بالإضافة إلى توضيح دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، كما تم الإستعانة بالمنهج التحليلي على مستوى الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، وذلك لتحليل ما توصل إليه من نتائج.

✓ **أسلوب دراسة الحالة:** الذي يمكننا من التعمق في فهم جوانب الموضوع، وكشف أبعاده من خلال الزيارات الميدانية لمؤسستين محل الدراسة، بالإضافة إلى إجراء مقابلة مع فئات خاصة من مجتمعي الدراسة، ودراسة وتحليل مختلف الوثائق والبيانات والمعطيات الفعلية، وهذا ما يجسد في نظرنا أحد دوافع دراسة هذا الموضوع والمتمثل في إخراج البحث من الجانب النظري إلى الميدان العملي.

### هيكل الدراسة:

نظراً لطبيعة الموضوع ومتطلباته، وإحتراماً للتقسيم المنهجي، إستهللنا الدراسة بمقدمة تبرز أهم جوانب الموضوع، وتوضح إشكالية الدراسة وفرضياتها، كما تم تقسيم الدراسة إلى جانبين، نظري وتطبيقي، وكل جانب إلى فصول، والفصول إلى مباحث، والمباحث إلى مطالب وصولاً إلى خلاصة لكل فصل على حدى، ثم خاتمة عامة توضح أهم ما أستخلص من نتائج أعتمدت كأساس لتقديم الإقتراحات والتوصيات، مع مراعاة توازن الخطة من حيث التقسيم والحجم.

**أولاً: جانب نظري:** وصفي لمختلف المفاهيم بالإعتماد على المعلومات التي تم جمعها من البحوث والمراجع وهو مقسم إلى أربع فصول:

✓ **الفصل الأول:** تحت عنوان "ضغوط العمل" وإنصب إهتمامنا فيه على أربع مباحث، أولها تناول ماهية ضغوط العمل من حيث مفهومها وعناصرها وكذا خصائصها، ثم إبراز مراحل تطورها وأنواعها كمبحث ثان، أما المبحث الثالث فقد تناول النماذج المتخصصة في دراسة ضغوط العمل، أما المبحث الأخير فقد عالج مصادر ضغوط العمل بالإضافة إلى أساليب قياسها.

✓ **الفصل الثاني:** تحت عنوان " الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة" تطرقنا فيه كمبحث أول إلى ماهية المرأة العاملة، حيث قمنا بإبراز مفهوم المرأة العاملة، وإشكالية عملها بين القبول والرفض، كما حاولنا خلال هذا المبحث إبراز العوامل المؤثرة في عمل المرأة، ودوافعها للخروج للعمل، كمبحث ثانٍ حاولنا إبراز وجهة النظر القانونية من عمل المرأة، وكذا وجهة النظر الشرعية من عملها، لنعرج على واقع المرأة في بعض دول العالم والجزائر من خلال بعض الإحصائيات التي تعكس واقعها، لنتطرق إلى أهمية عمل المرأة في ظل الموقفين، في حين خصص المبحث الثالث للتعريف بظاهرة السقف الزجاجي من حيث النشأة والمفهوم والأسباب والآثار، لنختم الفصل بمبحث رابع يبرز أهم مظاهر التمييز ضد المرأة في مجال العمل بدءاً من التمييز في الإختيار والتعيين وصولاً إلى التمييز في النقل والترقية.

✓ **الفصل الثالث:** تحت عنوان "القيادة الإستراتيجية" وتطرقنا فيه إلى أربع مباحث خصص الأول لتوضيح ماهية القيادة الإدارية من حيث المفهوم والعناصر ومصادر القوة، وكذا النظريات التي عالجتها بالإضافة إلى أهم أنماط القيادة الإدارية والعوامل المؤثرة، في حين خصص المبحث الثاني للتعريف بالقيادة الإستراتيجية من حيث المفهوم والخصائص والأهمية، بينما إهتم المبحث الثالث بالقائد الإستراتيجي من حيث المفهوم والخصائص والمهارات، ليختم الفصل بمبحث رابع تناول أهم نظريات، أنماط وممارسات القيادة الإستراتيجية.



✓ **الفصل الرابع:** بعنوان "مساهمة القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة" قسم إلى ثلاث مباحث تناولت على التوالي: أثار الضغوط الوظيفية والإستراتيجيات المكملة لدور القيادة الإستراتيجية، مساهمة ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، أثار إنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة .

**ثانياً: الجانب التطبيقي:** وتكون من فصل واحد بعنوان " تحليل دور القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة بجامعة محمد خيضر - بسكرة- ومركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة عمر البرناوي - بسكرة-، قسم هذا الفصل إلى خمسة مباحث خصص الأول لتقديم جامعة محمد خيضر بسكرة، فيما خصص المبحث الثاني لتقديم مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة -عمر البرناوي- بسكرة، بينما تناول المبحث الثالث منهجية الدراسة، أما المبحث الرابع فقد خصص لتحليل نتائج الدراسة، وختم الفصل بمبحث خامس خصص لتفسير نتائج الدراسة.

### المصطلحات الإجرائية للدراسة:

◀ **ممارسات القيادة الإستراتيجية:** ويقصد بها مجموع الممارسات التي تتبعها كلاً من: إدارتي جامعة محمد خيضر - بسكرة- وكذا مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة عمر البرناوي-بسكرة- في سبيل تخفيف الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، وتتمثل هذه الممارسات فيما يلي: الاعتراف، التكوين، التمكين، العادلة التنظيمية.

◀ **الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة:** ونقصد بها ما تتعرض له المرأة العاملة بكل من: جامعة محمد خيضر - بسكرة-، وكذا مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة -عمر البرناوي- بسكرة، من مصادر للضغط ممثلة فيما يلي: صراع الدور، غموض الدور، عبء الدور، السقف الزجاجي ، التمييز في التكوين.



الفصل الأول:

ضغوط العمل

## تمهيد:

في ظل التحديات التي تعرفها بيئة الأعمال، أصبح السبيل الوحيد أمام المؤسسات الراغبة في الاستمرار والبقاء، هو الاعتماد على موارد بشرية ذات مهارات ومعارف مميزة، والعمل على توفير مناخ صحي يسمح بنمو وتطور هذه المهارات، إلا أن وجود ضغوط للعمل داخل المؤسسة، قد يعيق تحقيق هذا الهدف، مما يشكل صعوبة أمام المؤسسة لتحقيق هدفها في البقاء ومواجهة المنافسة، وذلك على اعتبار أن العصب الفكري لها، محاط بضغوط عمل تحد من فاعليته وتضعف من أدائه، وتكبح قدراته، ومن هذا المنطلق فإن هذا يدفعنا للإهتمام بهذه الظاهرة، ومحاولة تحديد مفهومها، عناصرها، خصائصها وأهم مراحل تطورها، وكذا أنواعها وأهم النماذج التي تناولتها بالدراسة، بالإضافة إلى أبرز مصادرها وطرق قياسها.

## المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل.

تعتبر ضغوط العمل واحدة من المواضيع التي لقيت إهتماماً واضحاً من قبل الباحثين في مجالات علم الاجتماع ، الهندسة، الفيزيولوجيا، الإدارة، وذلك لما يترتب على هذه الأخيرة من آثار قد تهدد الصحة النفسية والإستقرار الوظيفي للعامل، وتكبد المؤسسة العديد من الخسائر قد تؤول دون تحقيق أهدافها الإستراتيجية، لذلك لا بد من الإلمام بمفهومها وأهم عناصرها وخصائصها، حتى يمكن تحديد معالمها بصورة واضحة ودقيقة، وبالتالي السيطرة عليها كما يجب.

### المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل.

فيما يتعلق بمفهوم ضغوط العمل، فقد تباينت واختلقت وجهات نظر الكتاب والباحثين حول تعريف ضغوط العمل، نظراً لاختلاف الخلفيات الفكرية لهؤلاء الباحثين، واختلاف الزوايا التي ينظر كلاً منهم إلى ضغوط العمل، فبعضهم ركز على البيئة الخارجية للفرد باعتبارها مصدراً رئيسياً للضغوط، ومنهم من ركز على المواقف السلبية التي تقف أمام الفرد، والبعض أضاف أنها تنشأ من فرص يستطيع أن يستغلها الفرد، أي المواقف الإيجابية، وفيما يلي عرض لمفهوم الضغوط بصفة عامة وضغوط العمل بصفة خاصة.

### الفرع الأول: مفهوم الضغوط.

على الرغم من الإهتمام المتزايد بموضوع " الضغوط " وانتشار المصطلح في وقتنا الحاضر، وكذا تعدد الدراسات التي تناولت الموضوع على اختلاف تعريفها له، وتحديد مصادره وطرق مواجهته والسيطرة عليه، إلا أنّ التطرق لتاريخ نشأته وتطور مفهومه حتمية يفرضها اختلاف مفهومه من شخص لآخر تبعاً لتخصصه ومجال عمله.

كلمة ضغط STRESS مشتقة من الكلمة اللاتينية Stringere وتعني الضيق والسحب بشدة To Draw Tight ، ومن هذه الكلمة اشتقت الكلمة الفرنسية Déstress في اللغة الفرنسية، والتي لم يستعمل فيها المصطلح قبل القرن العشرين، إلا أنه كان مستعملاً بمفاهيم أخرى في الكتب الإنجليزية<sup>1</sup> مثل: stress, stresse, strest أما فيما يتعلق باستعمال كلمة stress من الناحية الزمنية، فيحتمل أنّ هذه الكلمة قد أستعملت لأول مرة خلال القرن الرابع عشر، إلا أنّ إستعمالها لم يكن إستعمالاً ثابتاً ومنظماً، ومع ذلك يمكن القول أنّ بداية إنتشارها كانت خلال القرن 19، وخلال هذه الفترة كان الإهتمام بموضوع الضغوط من جانبه الفيزيولوجي، كما يقول الفيزيولوجي الفرنسي كلود برنارد "أنّ التغيرات الخارجية في البيئة يمكنها أن تعطل الكائن العضوي (الجهاز العضوي)، ولكي يحافظ على نفسه، يجب عليه أن يتكيف بطريقة مناسبة مع التغيرات، ومن المهم أن يحصل العضو على الاتزان في البيئة الداخلية"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - J.ben jamin stora « **Le stress** » que sais- je ed :Dahleb. Paris. 1993. P : 3.

<sup>2</sup>-j-ben jamin Stara .op cit. P :3.

ويمكن تعريف الضغط بأنه " كل ما يتقل كاهل الإنسان ويرهقه ويسبب له دوامة من الصراع ويؤدي إلى حالة إجهاد بدني ونفسي وعصبي، يشعر الفرد من خلاله بعدم الراحة، ويؤدي إلى الضيق والإختناق، نتيجة لهذا الموقف أو لتجربة سيئة مر بها، ويحاول أن يبتعد عنها"، وعليه تمثل الضغوط ردة فعل واعية أو غير واقعية على التهديدات التي تواجه الفرد، سواءً كانت حقيقية أو من نسج الخيال، يتولد عنها شعور بالقلق والإرتباك، مما يضطر الفرد للبحث عن متنفس أو حل نهائي لهذا الضغط.<sup>1</sup>

إلى جانب ذلك يمكن النظر إلى الضغوط على أنها " عدم التوافق بين متطلبات الحياة وبين الموارد والإمكانات المتاحة، فهي ذلك الميزان الذي يعكس رؤيتنا لمتطلبات الحياة وكيف نسعى لتحقيقها".<sup>2</sup> كما تعرف الضغوط بأنها "الإستجابة النفسية والسلوكية لدى الفرد عند محاولته التأقلم والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية".<sup>3</sup>

أما (مارك جراث M. Grath 1970) فيرى أن الضغط هو "إدراك الفرد لعدم قدرته على رد فعل مناسب للمواقف، مما يصاحبه مظاهر سلبية تكون مؤشراً لهذا الضغط".<sup>4</sup>

أما ميكاييل أرجيل (M. Argyle .1989) فيرى أن الضغط هو "رد فعل ناتج عن نقص التوافق بين الأفراد ومحيطهم"<sup>5</sup>، غير أن فيليب ديوى (P.J.dewel1989) اكتفى بالإشارة إلى أن "الضغط يجب فهمه في طبيعته العلائقية بين الفرد ومحيطه".<sup>6</sup>

ويعرف بنجمين سطورا (B.Stora.1993) الضغط بأنه " القوة التي تنتج توتر وتشوه الشيء الذي طبقت عليه، وفي هذا المعنى يتعلق الأمر بمؤثر خارجي مهما كان نوعه".<sup>7</sup>

كما يرى كلاً من فليتشر وباين (Fletcher et payne) أن " الضغط يحدث نتيجة لفقدان التوازن بين المطالب أو الحاجات والرغبات الشخصية للفرد، وبين إمكانية تلبيتها أو العقبات التي تعرقل الوصول إلى تحقيقه".<sup>8</sup>

وعليه يمكن أن نعرف الضغوط من عدة مداخل:

1- **الضغوط كمثيرات:** من أكثر المهتمين بدراسة موضوع ضغوط العمل، والذين ينظرون إلى الضغوط باعتبارها مثيرات، هم علماء النفس، حيث يرون أن الضغوط الأكثر انتشاراً وشيوعاً هي "أحداث تفرض على الفرد"<sup>9</sup>، وبالتالي يمكن اعتبار أن الضغوط وفقاً لهذا التوجه هي كل حدث يفرض على الفرد بغض النظر عن طبيعة هذا الحدث.

<sup>1</sup> - محمد محمد الشافعي، مهارات الإدارة الحديثة، ج2 (المركز المحروس للنشر والخدمات الصحفية والمعلومات، مصر، 2008)، ص263.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل، (الدار الجامعية، مصر، 2005)، ص10.

<sup>3</sup> - وليد سرحان، أحاديث في السلوك الإنساني، (دار مجدلاوي للنشر، مصر، 2005)، ص29.

<sup>4</sup> Stephen Rebbin .David decenzo, Mangement :L'essentiel des concept et des pratique, ed : Pearson,4<sup>eme</sup> ed France,1999, P : 202.

<sup>5</sup> - M.Argule , The social psychology of work , ed : PEN GUIN .2ed. London. 1989. P :199.

<sup>6</sup> - M.Argule. op cit.p :199.

<sup>7</sup> -J.B.stora.op cit. p :07.

<sup>8</sup> - كامل محمد عويضة، الضغط النفسي في منظور علم النفس، (دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1984)، ص78.

<sup>9</sup> - جمعة سيد يوسف، إدارة ضغوط العمل، نموذج للتدريب والممارسة، (اتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2004)، ص16.

ينظر أصحاب هذا الاتجاه ( الضغوط كمثيرات) إلى الضغوط باعتبارها خاصية أو حدث أو موقف في البيئة يترتب عنه بطريقة ما نتائج سلبية أو غير مرغوبة.<sup>1</sup> وفي هذا الصدد يعرفها هال ومانس (Hall et Mans) بأنها عبارة عن " قوة خارجية تؤثر في النظام سواء كان فرداً أو مؤسسة وتؤدي إلى حدوث تغييرات داخلية في صورة إجهاد.<sup>2</sup> أما لازاروس وكوهين (Lazarus et Cohen) فيعرفان الضغوط باعتبارها "الأحداث التي تتحدى الفرد وتتطلب التكيف الفسيولوجي أو المعرفي أو السلوكي"<sup>3</sup>.

## 2- الضغوط كاستجابة:

أما أصحاب هذا الاتجاه فينظرون إلى الضغوط باعتبارها "ردود الأفعال البدنية والنفسية والسلوكية التي تصدر عن الفرد نتيجة التعرض لمثيرات معينة"، ومن أصحاب هذا الاتجاه لوثنانس وسيلي (Selye et Luthans) حيث يعرف لوثنانس (Luthans) الضغوط بأنها "استجابة الجسم لمجموعة من المواقف البيئية والتي يترتب عليها العديد من الانحرافات والآثار السلوكية والفسيولوجية والنفسية للعاملين في المؤسسة".<sup>4</sup> أما سيلي (Selye) فيعرف الضغوط بأنها "الإستجابة غير المحددة لما تفرضه الظروف على الفرد من متطلبات".<sup>5</sup>

كما يعرف (Pakes Decotus) الضغوط بأنها "إدراك أو شعور الفرد باختلال في حالته البدنية والنفسية كرد فعل للأحداث والظروف الموجودة في بيئة العمل".<sup>6</sup>

## 3- الضغوط كتفاعل بين الفرد والبيئة المحيطة به:

نظراً لإغفال التوجهين السابقين (الضغوط كمثيرات، الضغوط كاستجابة) ليعد مهم من أبعاد ضغوط العمل المتمثل في الفروق الفردية، وذلك على اعتبار أنّ ردود أفعال الأشخاص حول الضغوط تختلف تبعاً لنمط شخصيتهم، وأيضاً تبعاً لإدراكهم لهذا الضغط، حتى مع تعرضهم لنفس الضغط. لهذا نجد أنّ بعض الباحثين تبعاً لهذا التوجه يعتقدون أنّ أية حادثة لا تعتبر سبباً أو مصدراً للضغط لدى الفرد، إلا إذا أدركها الفرد على أنها كذلك.<sup>7</sup>

ومن هذا المنطلق ظهر إتجاه ثالث يميل إلى تعريف الضغوط باعتبارها علاقة متبادلة بين الفرد والبيئة المحيطة به، ويرى أصحاب هذا الاتجاه أنّ الصواب إنما هو في تبني رؤية الإتجاهين السابقين في رؤية شاملة

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، (الدار الجامعية، مصر، 2000)، ص 514.

<sup>2</sup> عبد الغفار حفني وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، (مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2002)، ص 181.

<sup>3</sup> جمعة سيد يوسف، مرجع سابق، ص 17.

<sup>4</sup> عبد الغفار حفني وآخرون، مرجع سابق، ص 181.

<sup>5</sup> المرجع نفسه، ص 181.

<sup>6</sup> محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، (الدار الجامعية، مصر، 2008، دون ذكر الطبعة)، ص 42.

<sup>7</sup> عبد الرحمان بن أحمد بن محمد هيجان، ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، (معهد الإدارة العامة، السعودية، 1998)، ص 19.

تعتبر عن محصلة تفاعل الخصائص الذاتية للفرد مع الظروف البيئية المحيطة بالفرد<sup>1</sup>، ومن التعاريف التي يمكن إيرادها وفقاً لهذا المنطق ما يلي:

الضغوط هي "حالة تنتج عن التفاعل بين الفرد والبيئة بحيث تضع الفرد أمام مطالب أو فرص"<sup>2</sup>. كما تعرف الضغوط وفقاً لهذا الإتجاه بأنها: "حالة تنتج عن ضعف الإنسجام والتوافق بين الأفراد والبيئة المحيطة بهم، تلك التي تفرض عليهم متطلبات متزايدة تفوق قدراتهم على مواجهتها"<sup>3</sup>. ومن هذا المنطلق يعرف الضغط بأنه "علاقة خاصة بين الفرد والبيئة والتي يقدرها الفرد على أنها شاقة ومرهقة، أو أنها تفوق قدرته للتعامل معها وتعرض صحته للخطر"<sup>4</sup>.

**الفرع الثاني: مفهوم ضغوط العمل:** توجد العديد من التعاريف التي يمكن إدراجها لضغوط العمل، ومن أهم هذه التعاريف نذكر:

تعرف ضغوط العمل بأنها: "حالة تنشأ بسبب بعض العوامل المتعلقة بالعمل مع خصائص العاملين، فتحدث تغييراً في الحالة البدنية والنفسية للفرد وتدفعه إلى تصرف بدني وعقلي غير معتاد"<sup>5</sup>. كما عرفت أيضاً بأنها: "عدم المواءمة أو عدم التناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات وبين متطلبات عمله"<sup>6</sup>.

إلى جانب ذلك عرفت ضغوط العمل بأنها: "مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة العمل، والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل بين الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط"<sup>7</sup>.

كما تعرف الضغوط على أنها "حالة ديناميكية يواجه فيها الفرد فرصة تتضمن مكاسب محتملة له، وقيود تحد من قدرته على تحقيق ما يريده، ومطالب قد تتسبب في خسارته بفقده لما يرغب في تحقيقه"<sup>8</sup>. يتضح من هذا التعريف أنّ ضغوط العمل تتضمن جانبين أساسيين هما<sup>9</sup>:

**1- الضغوط كفرصة:** إنّ الضغوط ليست شيئاً سلبياً أو سيئاً، على الرغم من أنّ مجرد ذكرها يشير إلى المعنى السلبي، إلا أنها من الجانب الآخر لها قيمتها الإيجابية أيضاً، فهي تعتبر بمثابة فرصة عندما تؤدي لفائدة كبيرة، فعلى سبيل المثال الأداء الجيد للعمال عندما يواجهون ضغوطاً ما، غالباً ما يستخدم هؤلاء الأشخاص الضغوط بطريقة إيجابية لكي يرتقوا بهذا الحدث، كما أنهم يظهرون أفضل ما لديهم عندما

<sup>1</sup> - عبد الغفار حفني وآخرون، مرجع سابق، ص 182.

<sup>2</sup> - محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 43.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 43.

<sup>4</sup> - طه عبد العظيم حسين، سلامة عبد العظيم حسين، استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية، (دار الفكر، عمان، الأردن، 2006)، ص 18.

<sup>5</sup> - عبد الغفار حفني وآخرون، مرجع سابق، ص 181.

<sup>6</sup> - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002)، ص 108.

<sup>7</sup> - معن محمود عياصرة، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، (دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008)، ص 160.

<sup>8</sup> - إعداد القيادات الإدارية والمالية في المؤسسات العربية، (المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات، مصر، 2009)، ص 50.

<sup>9</sup> - المرجع نفسه، ص 50-52.

يواجهون مثل هذه الظروف، فطالما أنه ليست هناك طريقة لتجنب الضغوط فلما لا نحاول استغلال الجانب الإيجابي منها.

2- **الضغوط كقيود ومطالب:** ترتبط الضغوط بالقيود والمطالب، فالقيود تمنع الإنسان من تحقيق رغباته، وتشير المطالب إلى احتمال خسارة أو فقدان ما يريده الإنسان، فعلى سبيل المثال عندما يمر الطالب باختبار مدرسي فإنه يشعر بالضغوط لأنه يواجه الفرصة والقيود والمطالب مجتمعة، فنجاحه في الإختبار يعني انتقاله إلى الصف الأعلى (فرصة)، ورسوبه يمنعه من التقدم (قيود)، وموقف الإختبار ذاته قد يعني احتمال الخسارة (مطالب)، إذاً هناك شرطان ضروريان لاعتبار الضغوط المحتملة ضغوطاً فعلية هما:

✓ **الأول:** أن تكون النتيجة مشكوك في تحقيقها؛

✓ **الثاني:** أن تكون النتيجة هامة للفرد؛

إلا أن هناك من يعرف ضغوط العمل وفقاً للمداخل الثلاث التالية:<sup>1</sup>

1- **من حيث حالة الفرد:** وفقاً لهذا المدخل فإنّ ضغوط العمل هي "الحالة النفسية والجسمية التي يكون عليها الفرد، كرد فعل لتعرضه لمجموعة من المسببات المتواجدة في بيئة العمل".

2- **من حيث المسببات:** وفقاً لهذا المدخل فإنّ ضغوط العمل هي: "مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة العمل، وينتج عنها سلوك معين للفرد، كرد فعل لتأثير هذه المثيرات على حالته النفسية والجسمية".

3- **من حيث النتائج:** وفقاً لمدخل النتائج فـضغوط العمل هي: "مجموعة سلوكيات الفرد الناتجة عن حالته النفسية والجسمية، كرد فعل للمثيرات التي تتواجد في بيئة العمل".

ومن خلال هذا التعريف يتضح أنّ ضغوط العمل ترتبط بالعناصر التالية:

✚ بيئة العمل وما تحتويه من مثيرات يتفاعل معها الفرد؛

✚ الحالة النفسية والجسمية للفرد كرد فعل لتلك المثيرات؛

✚ سلوكيات الأفراد الناتجة عن حالتهم النفسية والجسمية.

ومن خلال التعاريف السابقة لضغوط العمل، يمكن أن نتبنى التعريف التالي لضغوط العمل: "ضغوط العمل هي عبارة عن حالة تصيب الفرد نتيجة لعدم توافقه مع بيئة العمل، إثر تعرضه لمثيرات ذاتية أو بيئية تفوق طاقته في التكيف والتعامل مع هذه المثيرات، وينتج عنها مجموعة من الآثار النفسية والفسولوجية والسلوكية"، ومن أمثلة ضغوط العمل التي يتعرض لها الفرد العامل: فصل الموظف نتيجة لتغيير الهيكل التنظيمي، الترقية، الوقت اللازم لانجاز المهام الوظيفية، إدراج تقنيات جديدة في المؤسسة، عبء العمل، تباين الدور.....الخ،

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل الميزة التنافسية، (الدار الجامعية، مصر، 2008)، ص 182.

كما يجب الإشارة إلى أنّ ضغوط العمل تتوقف على عدة عوامل أهمها:<sup>1</sup>

- ✓ كيفية إدراك الفرد للضغوط؛
  - ✓ كيفية تفسير الفرد للضغوط؛
  - ✓ إمكانية تقدير الفرد لمدى مواجهة الضغوط وفقاً لقدراته؛
  - ✓ إدراك الفرد لمدى أهمية النواتج المحتملة للنجاح في التكيف مع مسببات الضغوط؛
- المطلب الثاني: عناصر ضغوط العمل.**

من خلال ما ورد من تعاريف لضغوط العمل، يمكن القول أنها تتكون من العناصر التالية:

- 1- **مثير الضغط:** وهو القوة المسببة للضغط، وهي أي حدث يدركه الفرد على أنه تهديد وقد تكون هذه المثيرات طبيعية أو نفسية أو اجتماعية، ومن أمثلة المثيرات الطبيعية ملوثات البيئة، أما المثيرات النفسية فإنها تنشأ عن التهديدات التي ترجع إلى ردود الفعل الداخلية للفرد من أفكار، أحاسيس أو قلق بخصوص تهديدات غير مدركة، وبالتالي فإنّ المثيرات النفسية ترجع إلى الشخص نفسه، بمعنى أنّ التهديدات والفرص تحدث نتيجة تفسير الفرد لواقعة ما، وليست مرتبطة بطبيعة الواقعة، أما المثيرات الاجتماعية فتنتج نتيجة للتدخلات في العلاقات الاجتماعية مثل: الخلافات مع الأقارب والأصدقاء.<sup>2</sup>
- 2- **الاستجابة للضغوط:** يتمثل هذا العنصر في ردود الفعل الفسيولوجية والنفسية والسلوكية الأولية الناتجة عن التعرض للمثير، وهناك على الأقل استجابتين تلاحظان كثيراً للضغط هما<sup>3</sup>: الإحباط، القلق. **القلق:** هو مجموعة من الأعراض المتداخلة نتيجة الخوف والتوتر من توقع خطر قادم، غالباً ما يكون مصدره غير معلوم وحقيقته غير مدركة". كما يعرف **القلق** بأنه: "الإحساس بعدم الإستعداد للإستجابة بصورة ملائمة في بعض المواقف". **الإحباط:** "يحدث نتيجة لوجود عائق بين السلوك والهدف الموجه له".
- 3- **التفاعل بين الفرد والمثير:** وفي هذا العنصر يتفاعل الفرد مع مثير الضغط، حيث يبدأ الفرد في التفكير في كيفية التعامل مع الضغط سواءً بالمواجهة أو بالإستسلام، وذلك انطلاقاً من طبيعة المثير وقوته.<sup>4</sup>
- 4- **ردود الفعل الناتجة عن التفاعل بين الفرد والمثير:** نتيجة للتفاعل بين الفرد والعامل المثير يبدي الفرد ردود أفعال مختلفة تظهر في حالتهم النفسية وفي سلوكياتهم، وتظهر في صورة قرارات متسارعة، مواجهة<sup>5</sup>.....الخ.

<sup>1</sup> - جونسون سالي حطمي، الضغوط النفسية باتباع 6 خطوات عملية شافية، ترجمة علي فاطمة، (الدار العربية للعلوم، لبنان، 2002)، ص13.

<sup>2</sup> - إبراهيم عبد الستار، الإكتئاب، اضطراب العصر الحديث، (عالم المعرفة، الكويت، 1998)، ص 118.

<sup>3</sup> - عبد الحكم احمد الخزامي، أفة العصر، ضغوط العمل بين المدير والخبير، (مكتبة ابن سينا، مصر، دون ذكر سنة النشر)، ص16.

<sup>4</sup> - لو كيا الهاشمي، الضغط النفسي لدى أساتذة التعليم العالي، مشروع بحث معتمد من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مديرية البحث الجامعي (1999-2000)، ص96.

<sup>5</sup> - المرجع نفسه، ص96.



وفي ضوء تطور مفهوم العمل يمكن إضافة عنصرين إثنين هما:

1- الإدراك: من المعروف أنّ ردود أفعال الأفراد تكون ناتجة عن فهمهم وتفسيرهم للحقيقة أكثر من تفاعلهم مع الحقيقة ذاتها، لذا فإنّ الإدراك السليم للأمر سوف يساعد على تلطيف العلاقة بين ما يشعر به الفرد من ضغوط وبين ردود أفعاله تجاهها، فعلى سبيل المثال نجد أنّ شعور شخص بالضغوط نتيجة تخوفه من فقدان وظيفته نتيجة لاستغناء المؤسسة التي يعمل بها عن عاملين فيها، نجد أنّ شخص آخر ينظر لنفس الحقيقة على أنها فرصة للبحث عن وظيفة أفضل أو ليمارس أعماله الشخصية. وهكذا تتفاوت الأمور من شخص لآخر، فما يراه شخص على أنه جيد تحيطه ظروف فعالة ومناسبة، يراه شخص آخر على أنه يحتوي قدر كبير من الضغوط، لذلك فإنّ قوة الضغوط لا تكمن في ظروفها بل في قدرة الفرد على تفسير هذه الضغوط وردود فعله تجاهها.<sup>1</sup>

2- الفروق الفردية: يتفاوت الأفراد فيما بينهم في شخصياتهم وخصائصهم وسماتهم وميولاتهم، وبالتالي في مدى قابليتهم للضغوط وتكيفهم مع هذه الضغوط، كما أنّ مدى إدراك الفرد لقدرته على السيطرة على الأحداث المحيطة به، ومدى شعوره بقدرته على أن يكون كفؤاً وفعالاً، يؤثّران على قابلية الفرد للضغط وتكيفه معه، وهكذا تعمل الفروق الفردية كعوامل وسيطة معتدلة تؤثر على إدراك الفرد للضغوط وتعامله معها ومع نتائجها.

وبالتالي فإنّ الفروق الفردية تفسر العلاقة بين قدرة الفرد على التعامل مع مسببات الضغوط المهنية والسيطرة عليها والتأثر بها سلباً وإيجاباً.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث : خصائص ضغوط العمل.

تتميز ضغوط العمل بجملة من الخصائص أهمها:<sup>3</sup>

- ✓ تحدث ضغوط العمل عندما تكون طبيعتها وحجمها والمواقف والظروف المحيطة بها فوق طاقة من يعمل الفسيولوجية والنفسية والذهنية، وخارج نطاق خبرته ومهاراته في العمل، بحيث يكون غير قادر على التكيف والتعايش مع الجوانب المتعلقة بعمله ومعالجتها كلياً أو جزئياً؛
- ✓ تتباين ضغوط العمل من وظيفة لأخرى حسب طبيعتها وصعوبتها وموقعها في الهيكل التنظيمي، وعلاقتها مع الوظائف الأخرى، فعلى سبيل المثال نجد أنّ ضغط العمل لدى سكرتير المدير العام أكبر من ضغط العمل لدى سكرتير مدير الشراء، علماً أنّ الوظيفتين هما من نوعية واحدة؛
- ✓ تتباين ضغوط العمل من شخص لآخر حسب إمكانياته الفسيولوجية والذهنية والنفسية ومهاراته في العمل، فكلما كانت هذه الإمكانيات عالية يشعر الفرد بضغط عمل أقل؛

<sup>1</sup> - إعداد القيادات الإدارية والمالية في المؤسسات العربية، مرجع سابق، ص 83.

<sup>2</sup> - حسين حريم، السلوك التنظيمي، (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، (دار حامد للنشر، الأردن، 2004، دون ذكر الطبعة)، ص 292.

<sup>3</sup> - عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، (دار وائل للنشر، الأردن، 2005)، ص ص 594-595.

- ✓ لا يقتصر تباين وتفاوت ضغوط العمل داخل المؤسسة فقط، بل يتباين من مؤسسة لأخرى، وذلك حسب المتغيرات التنظيمية السائدة فيها، فالثقافة التنظيمية، النمط القيادي، طرق وإجراءات العمل، الفلسفة الإدارية، حجم المؤسسة، طبيعة العمل فيها، المناخ المادي والإجتماعي والعلاقات المتبادلة بين الموارد البشرية، جميعها تلعب دوراً في حدوث ضغوط العمل؛
- ✓ إن ضغوط العمل ليست مرادفاً للقلق، ذلك أن القلق يعتبر أحد ردود الفعل للضغوط التي يواجهها الفرد<sup>1</sup>؛
- ✓ تختلف ضغوط العمل من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد، فقد تخدم الضغوط أغراضاً مفيدة، بحيث تكون دافعاً لرفع جودة العمل، المنافسة، التفوق، وقد تشكل فرصة للتحسين والتطوير، كما قد تسبب أضراراً كبيرة على المستوى الشخصي والتنظيمي، وبالتالي فإنّ لضغوط العمل جانبين: جانب إيجابي وآخر سلبي، وبالتالي فإنّ التعامل السليم مع الضغوط يقتضي تعظيم الجانب الإيجابي له، وتقليل الآثار الضارة لجانبه السلبي، هذا إلى جانب أنه ليس بالضرورة أن يكون سبب الضغط موقف سلبي، بل قد يكون سببه موقفاً إيجابياً<sup>2</sup>؛
- ✓ ضغوط العمل ليست حادثة أو ظرف، ولكنها إستجابة لهذه الظروف أو الأحداث، إذ أنّ الحادثة أو الظروف تمثل مثيراً والضغوط تمثل إستجابة لهذه المثيرات<sup>3</sup>؛
- ✓ ضغوط العمل أمر لا يمكن ولا يستحسن تجنبه، حيث أنه ما دام الفرد يتفاعل مع بيئته، فإنه عرضة لمطالب الحياة والعمل التي تؤدي إلى الضغوط، بل إنّ الفرد في كثير من الأحيان بحاجة إلى درجة معتدلة ومقبولة من الضغوط التي تدفعه نحو تحقيق التميز والتفوق في الأداء<sup>4</sup>؛
- ✓ يختلف تأثير ضغوط العمل على الأفراد، فالبعض يستطيع تحمل حجم كبير نسبياً، ولفترات طويلة من الوقت، بينما البعض الآخر لا يمكنه تحمل سوى مواقف ضاغطة قليلة جداً<sup>5</sup>؛
- ✓ إنّ إدراك الأفراد للضغوط وكيفية تفسيرهم لها يخلق إختلافاً في استجاباتهم وردود أفعالهم اتجاهها، فكثرة العمل والعمل لساعات طويلة يعني قلقاً وتوتر عند البعض، بينما قلة العمل عن القدر المطلوب، يعتبره البعض سوء تقدير لمهاراتهم، وغياباً لفرص النجاح التي يريدونها، بينما ينظر إليه آخرون على أنها فرصة للراحة وعدم مواجهة المشكلات، لذلك إنّ الضغوط التي تسبب أثراً نفسية ضارة عند البعض، قد يعتبرها آخرون مصدراً للطاقة والنشاط<sup>6</sup>، وبالتالي يمكن القول أنّ ضغوط العمل لا تحدث دائماً نتيجة للإستثارة الزائدة فقط، إذ من الممكن أن تحدث نتيجة لغياب المطالب أو عدم كفايتها<sup>7</sup>؛

<sup>1</sup> - حسين حريم، مرجع سابق، ص 284.

<sup>2</sup> - نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الوقت، (دار مجدلاوي، الأردن، 2002، الطبعة الثانية)، ص 226.

<sup>3</sup> - حسين حريم، مرجع سابق، ص 285.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص 285.

<sup>5</sup> - عامر سعيد، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، (الدار الجامعية، مصر، 1998، الطبعة الثانية)، ص 373.

<sup>6</sup> - المرجع نفسه، ص 373.

<sup>7</sup> - حسين حريم، مرجع سابق، ص 285.

✓ ضغوط العمل متواجدة بشكل أو بآخر وفي كل مكان، فازدحام المكتب مثلاً، أو زيادة طلبات الزبائن، تغيير مواعيد العمل أو زيادة واجبات ومسؤوليات الوظيفة أو زيادة الضوضاء، كل ذلك يشكل ضغطاً على تفكير الفرد وأعصابه وحالته النفسية؛<sup>1</sup>

✓ لا توجد طريقة تكفل القضاء على الضغوط، لكن هناك طريقة تخفضها إلى حد ما الأدنى؛  
توجد ثلاث عوامل تحدد ما إذا كان ما يتعرض له الفرد يعتبر مصدراً محتملاً للضغوط أم لا، وتتمثل هذه العوامل في:<sup>2</sup>

❖ الأهمية: وتتعلق بمدى إدراك الفرد لتأثير الحدث عليه؛

❖ عدم التأكد: وتشير إلى حالات نقص المعلومات وعدم الوضوح عن ما يمكن أن يحدث، فالإشاعات حول احتمالات وشيكة لتسريح العاملين قد تكون مصدراً لضغوط العمل؛

❖ الفترة الزمنية : أو مدى استمرارية الحدث، فإنه كقاعدة عامة يمكن القول أنه كلما طالت فترة الأعباء أو المطالب غير العادية بالنسبة للفرد، كلما زادت الضغوط الناتجة عن الحدث، مثلاً إسناد مهمة غير مفضلة لأحد العاملين لمدة يوم أو أسبوع قد يترتب عليه قدر محتمل أو معقول من الضغوط، أما استمرار هذه المهمة لمدة أشهر، فقد يؤدي إلى نتائج نفسية غير عادية.

من خلال ما تم التطرق إليه يمكن القول بأن ضغوط العمل هي عبارة عن حالة تصيب الفرد نتيجة لعدم توافقه مع بيئة العمل، إثر تعرضه لمثيرات ذاتية أو بيئية تفوق طاقته في التعامل والتكيف مع هذه المثيرات، وينتج عنها مجموعة من الآثار النفسية والسيولوجية والسلوكية"، كما أنها تتوقف على عوامل عدة من أبرزها، كيفية إدراك الفرد للضغوط، وكيفية تفسيره لها ، إلى جانب أنها تمتاز بجملة من الخصائص من أهمها : أنها تتباين من شخص لآخر ومن وظيفة لأخرى، وحتى من مؤسسة لأخرى، كما أنها تختلف من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد، فقد تخدم أغراضاً سلبية مثلما قد تخدم أغراضاً إيجابية.

<sup>1</sup> - عامر سعيد، علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 374.

<sup>2</sup> - عامر سعيد، علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق ، ص374.

## المبحث الثاني: أهمية دراسة ضغوط العمل، مراحلها وأنواعها.

لاشك أن جميع الأفراد العاملين في مختلف المستويات الوظيفية، وعلى اختلاف وظائفهم يتعرضون للعديد من المشاكل أثناء قيامهم بأداء مهامهم الوظيفية، مثل حوادث العمل، الصراعات التنظيمية، الأمراض المهنية.....، إلا أن هناك خطراً آخر يترصد بالعاملين هذا الخطر تأثيره صامت وغير منظور، يتمثل هذا الخطر في ضغوط العمل، هذا الأخير يعتبر بمثابة مرض خفي يؤثر في المؤسسة والعاملين فيها على حد سواء، للدرجة التي لا يمكن عندها الاستمرار في تجاهله، لهذا السبب لا بد من التعرف على الأسباب الموضوعية التي تستدعي دراسته وأيضاً المراحل المختلفة التي يمر بها، وكذا الأشكال المختلفة التي يمكن أن يظهر عليها، وذلك حتى يمكن السيطرة عليه كما يجب وفي التوقيت المناسب.

### المطلب الأول: أهمية دراسة ضغوط العمل.

تكتسي دراسة موضوع ضغوط العمل أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة والأفراد العاملين على حد سواء، وذلك بالنظر إلى الخطورة التي تشكلها هذه الظاهرة على الإستقرار النفسي والوظيفي للأفراد، وبالتالي استقرار المؤسسة، وما يؤكد ذلك نتائج الدراسات المتعلقة بالانعكاسات السلبية لهذه الظاهرة، إلى جانب الإحصائيات المسجلة عن انتشار هذه الظاهرة في مختلف دول العالم.

### الفرع الأول: دواعي الاهتمام بدراسة ضغوط العمل.

من الأسباب الداعية للاهتمام بدراسة موضوع ضغوط العمل ما يلي:

➤ إنتشار الأمراض الناتجة عن ضغوط العمل انتشاراً شديداً في الدول الصناعية المتقدمة، ومثال ذلك ما أورده " شولتر" وهو من كبار المختصين في ضغوط العمل، حيث بين أن حوالي 25% من أفراد المجتمع الأمريكي يعانون من الضغوط المهنية التي ساهمت في ظهور الأمراض التالية: ضغط الدم، اضطرابات الهضم، أمراض القلب، الصداع.....، وهي أمراض جسمية منشأها ما يتعرض له الأفراد من ضغوط في مجال العمل؛<sup>1</sup>

➤ المرود السلبى الذي تحدثه ضغوط العمل على العملية الإنتاجية في المؤسسات، إلى جانب تأثيرها السلبى على دافعية الأفراد للعمل، بالإضافة إلى ذلك، فلقد بينت الدراسات أن ما بين 80% - 90% من حوادث الصناعة في الولايات المتحدة ترجع إلى ضغوط العمل، وأن الأضرار الناتجة عن الضغط تقف وراء أكثر من 70% من حالات التغيب عن العمل، كما أن الأمراض الناتجة عن ضغوط العمل تكلف الإقتصاد الأمريكى حوالي 100 بليون دولار سنوياً، وتقدر الخسارة الناتجة عن ذلك في الإنتاجية بحوالي 17 بليون دولار سنوياً؛<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد شحاتة ربيع، أصول علم النفس الصناعى، (دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2005، الطبعة الثالثة)، ص288.

<sup>2</sup> - محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمى والتحديات المستقبلية فى المؤسسات التربوية، (دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008)، ص 159.

- ما يدل على انتشار هذه الظاهرة في مختلف دول العالم نتائج الدراسات التي أجريت على حوالي مليون عامل في الولايات المتحدة الأمريكية والسويد، حيث وجدت هذه الدراسات أنّ معدل الإصابة بأمراض القلب عند من يعانون ضغوط العمل أربعة أضعاف أمثالها عند من لا يعانون الضغوط؛<sup>1</sup>
- وحاليا يعاني المجتمع الياباني من ظهور مصطلح جديد هو Karashi ، ويعني الموت الناتج عن الإفراط في العمل، فقد وجدت الحكومة اليابانية أنّ 43% من الموظفين في طوكيو يتخوفون من إمكانية تعرضهم لهذه الظاهرة؛<sup>2</sup>
- كما توصلت إحدى الدراسات التي أجريت على العاملين في 18 مؤسسة عامة وخاصة إلى أنّ 45% من العاملين يعانون من الإجهاد المهني، وأشار المسح إلى أنّ السبب الرئيسي لحالة الضغط المهني هو الأسلوب الإداري المتبع، وأكثر الأفراد عرضة لهذا الخطر، أولئك الذين يشغلون وظائف غير محددة الأهداف، ولا يجدون دعماً من قبل المشرفين أو تماسكاً في جماعاتهم؛
- كما تشير الدراسات التي أجراها الإتحاد الوطني لأصحاب العمل أنّ ضغط العمل ينشأ عن عدم التقدير وعدم استقرار العمل والعزلة الاجتماعية ( الإغتراب) في محيط العمل، وغموض الدور؛
- إضافة إلى ذلك يرى خبراء ضغوط العمل مثل الدكتور شارلي بروسمان (Charles Brus man) أنّ تزايد حالات الإجهاد المهني في محيط العمل تعكس الطبيعة المتقلبة للنشاط التجاري بالولايات المتحدة الأمريكية، ففي الصناعات التقليدية كانت الإصابات وحوادث العمل تشكل الخطر الرئيسي بالنسبة للعمال، أما الآن فالخطر يظهر في شكل ضغوط مهنية يتجاوز تأثيرها الأفراد ويمتد ليشمل المؤسسة؛
- من خلال ما تم عرضه من تجارب وأبحاث وكذا إحصائيات، نجد أنه مهما تكن أسباب الضغط وتأثيراته فهو حقيقة فرضت نفسها في كل المؤسسات وعلى جميع الأصعدة، ولم تستثني حتى الدول المتقدمة، هذا لا يدع مجالاً للشك بخطورة هذه الظاهرة وأهمية دراستها بشكل جذري حتى يمكن تخفيف أثارها السلبية إلى مستوياتها الدنيا.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد شحاتة ربيع، مرجع سابق، ص 289.

<sup>2</sup> - محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص 159.

<sup>3</sup> - أندرو دي سيزلاقي، مارك جي والاس، ترجمة جعفر القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، (معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991)، ص 179.

## الفرع الثاني: أهمية دراسة ضغوط العمل.

تكمّن أهمية دراسة ضغوط العمل في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- ✓ حماية متخذ القرار من اتخاذ قرارات خاطئة ناجمة عن التأثير الناجم عن ردود الفعل العصبية للمواقف الحرجة التي تواجهه؛
- ✓ توفير المناخ الملائم في بيئة العمل، بالشكل الذي يمكن متخذ القرار من اتخاذ قراراته وممارسة سلطاته ومهامه الإدارية بشكل أفضل؛
- ✓ تحقيق أهداف المؤسسة بالشكل السليم وتعظيم أرباحها وفقاً لما هو مخطط وموضوع بالبرامج التنفيذية؛
- ✓ حماية المنفذين من عشوائية القرار وارتجالية السياسات والإزدواجية الناجمة عن ذيق وقصور دائرة الرؤيا أمام متخذ القرار؛
- ✓ رفع دافعية الأفراد وكذا متخذي القرار في المؤسسة عن طريق رفع وتحسين قدراتهم على مواجهة ضغوط العمل والمواقف الصعبة التي يواجهونها، مما ينعكس إيجاباً على زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية؛
- ✓ تنمية مهارات التجاوب السريع والتعامل الفعال مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تواجه الأفراد ومتخذي القرار في المؤسسة، وبالتالي تنمية مهارات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في ظل سيادة جو من الضغوط على متخذي القرار والأفراد العاملين؛
- ✓ خلق روح التعاون وسيادة روح الفريق بين الرؤساء والمرؤوسين وزيادة التفاهم والمشاركة الإيجابية البناءة، بما يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وإحساسهم بالمشاركة الفعالة في صنع حاضر ومستقبل المؤسسة؛
- ✓ تحقيق الرقابة الفعالة للسلوكيات الإدارية للمديرين في كافة المستويات الإدارية ( عليا، وسطى، تنفيذية)، بشكل يؤكد تنفيذ الخطط الموضوعة وتلافي الأخطاء الناجمة عن أي ضغط على متخذي القرار؛
- ✓ زيادة العمر الإنتاجي للفرد العامل، وبالتالي تعظيم عوائد الإستثمار الناتجة عن تدريب وإعداد وزيادة خبرات ومهارات الأفراد خلال عمرهم الوظيفي؛
- ✓ تقليل نفقات العلاج الصحي الناجمة عن الضغوط الإدارية التي يتعرض لها الأفراد ؛
- ✓ تخفيض تكاليف المؤسسة الناتجة عن اتخاذ قرارات خاطئة، وكذلك تكاليف إصلاح ما ترتب على هذه القرارات، والتي يعود السبب الرئيسي لها في وقوع متخذ القرار تحت ضغط إداري مؤثر؛

<sup>1</sup> - قاسم نايف علوان، نجوى رمضان أحمد، إدارة الوقت مفاهيم، عمليات، تطبيقات، (دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009)، ص ص127-128.

## المطلب الثاني: مراحل تطور ضغوط العمل.

إنطلاقاً من فكرة أنّ جسم الإنسان يقوم بردود فعل فسيولوجية في مقابل أي شيء يؤثر على توازنه، قام العالم (Hans sely) بأول محاولة لتفسير وتحديد مراحل ضغوط العمل، حيث أطلق على المراحل الثلاث لنظام رد الفعل الدفاعي التي يمر بها الفرد عند مواجهته الضغوط إسم **التكيف العام المتزامن General adaptation syndrome** ، حيث تعني كلمة (General) عام أنّ رد الفعل الدفاعي ضد مسببات الضغط يكون له تأثير على أجزاء الجسم المختلفة، أما التكيف (Adaptation) فيعني أنّ المثبرات الدفاعية التي تحدث في الجسم تهدف إلى مساعدة الفرد على التكيف، أما كلمة (Syndrome) الأعراض المتزامنة ، فتعني أنّ ردود الفعل الدفاعية للجسم تحدث في آن واحد، وعليه فإنّ ضغوط العمل تمر بثلاث مراحل يطلق عليها البعض بدورة حياة الضغوط، حيث تختلف ردود أفعال الأفراد في كل مرحلة باختلاف مسببات الضغط، بالإضافة إلى شخصيته<sup>1</sup>، وتتمثل المراحل الثلاث لتطور ضغوط العمل في:

**1- مرحلة التعرض للضغط ( الإنذار المبكر):** يطلق عليها البعض مرحلة الإحساس بوجود خطر، وتبدأ هذه المرحلة بالإنبتاه لوجود حدث يخرج عن المألوف، وهذا الإنبتاه يولد بدوره عدداً من ردود الفعل الفسيولوجية الفورية، بمعنى أنّ الفرد في هذه المرحلة يواجه ضغطاً بفعل مثير خارجي ينشط نظام الضغط الداخلي، ويتم إستثارة وسائل الدفاع لدى الفرد<sup>2</sup>، حيث تعتبر هذه المرحلة بمثابة ردود فعل أولية ناتجة عن التعرض لمثير معين سواء كان داخلياً أو خارجياً<sup>3</sup>.  
وعليه يمكن القول أنّ بداية هذه المرحلة تكون بمثابة ردود أفعال على شكل إنذارات أو منبهات تكون بمثابة إشارة لكي يستعد الجسم فيها لمواجهة التهديد أو الفرار منه.<sup>4</sup>  
ويمكن أن نستدل على هذه المرحلة من خلال مجموعة من المظاهر الناتجة عن إفراز بعض المواد الكيماوية التي تزيد من قوة الجسم، وتتمثل هذه الردود في: إرتفاع معدل ضربات القلب، التنفس غير العميق، العرق أو إحمرار الوجه، التقلصات المعوية، الشد العضلي، توتر الأعصاب.<sup>5</sup>  
كما تجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أنه كلما زادت حالة الضغط، كلما إنتقل الفرد إلى درجة عالية من الشعور بالقلق والتوتر والإرهاق، مما يشير إلى مقاومة الفرد للضغط والتي تمثل المرحلة الثانية من مراحل ضغوط العمل.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> R.S.Shuler , **An integrative transaction process model of stress in organization**, Journal of occupational behavior, No :3, P:1982.

<sup>2</sup> محمد حسن محمد حمادات ، مرجع سابق، ص 189.

<sup>3</sup> اندرو دي سيزلاقي، مارك جي والاس، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد ، مرجع سابق، ص 181.

<sup>4</sup> زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، **إدارة التمكن واقتصاديات الثقة في منظمات الألفية الثالثة**، (دار اليازوري العلمية، الأردن، الطبعة العربية، 2009)، ص 281.

<sup>5</sup> محمد حسن محمد حمادات، **القيادة التربوية في القرن الجديد**، (دار حامد، الأردن، 2006)، ص 91.

<sup>6</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 134.

2- **مرحلة المقاومة:** نتيجة لردود الفعل الأولية السابقة الذكر في المرحلة الأولى، يكتسب جسم الإنسان قدر فوق طبيعي من الطاقة تمكنه من مقاومة التهديد أو التكيف معه، حيث تحاول الطاقة غير العادية إرجاع جسم الإنسان إلى حالة التوازن، يطلق على هذه الطاقة بطاقة التكيف<sup>1</sup> (Adaptation Energy) ، غالباً ما تكون لهذه الطاقة أثر شديد الفعالية في استعادة الجسم لتوازنه، لكن هذه الطاقة لا تستمر لوقت طويل، فإذا ما استمر التهديد أو الضغط لوقت طويل، وازدادت قوته يستنفذ جسم الإنسان هذه الطاقة (طاقة التكيف) ويدخل في المرحلة الثالثة.<sup>2</sup>

وعليه يمكن القول أنه أثناء هذه المرحلة تزداد حالة الضغط إلى درجة أعلى من الشعور بالقلق والإرهاق، مما يشير إلى مقاومة الفرد للضغط، وعادة ما يترتب على هذه المقاومة العديد من المظاهر السلبية لعل أهمها: اتخاذ قرارات متعددة وعاجلة، حدوث مصادمات ونزاعات قوية قد تخرج عن نطاق سيطرة الفرد والمؤسسة، بصورة قد تؤدي إلى انهيار المقاومة وظهور مجموعة أخرى من المشكلات والأعراض السلبية.<sup>3</sup> وبالتالي فإنه في أثناء هذه المرحلة يحاول جسم الإنسان مراجعة الموقف وإصلاح الأضرار، كما يحاول الحد من تطور الضغط ، فإذا نجح تزول أعراض الضغط أما إذا فشل فإنه سينتقل إلى المرحلة الموالية.<sup>4</sup>

3- **مرحلة الإنهاك:** تظهر هذه المرحلة في حالة فشل الفرد في السيطرة على أسباب الضغط، نتيجة لتعرضه لمصادر الضغط لفترة طويلة، ونتيجة لذلك تتأثر قدرة جسم الإنسان وتصبح طاقته منهكة ومجهد، كما تضعف وسائله الدفاعية<sup>5</sup>، ويمكن الإستدلال على الوصول إلى هذه المرحلة من خلال بعض المظاهر أهمها<sup>6</sup>: الإستهياء من جو العمل، انخفاض في معدلات الأداء، التفكير في ترك الوظيفة، اللامبالاة، الإكتئاب، فتور الحماس، الشك في القدرات الذاتية، عدم القدرة على اتخاذ القرار، وبذلك تعتبر هذه المرحلة من أخطر المراحل وأصعبها، كما أنها تشكل تهديداً على كل من الفرد والمؤسسة. والشكل الموالي يوضح مختلف مراحل تطور ضغوط العمل.

<sup>1</sup> J.Dewe, Examining the nature of work stress, Journal of human relation. Vol : 42, No : 11, 1989, P : 994.

<sup>2</sup> محمد حسن محمد حمادات، القيادة التربوية في القرن الجديد، مرجع سابق، ص 190.

<sup>3</sup> علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، (دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009)، ص 169.

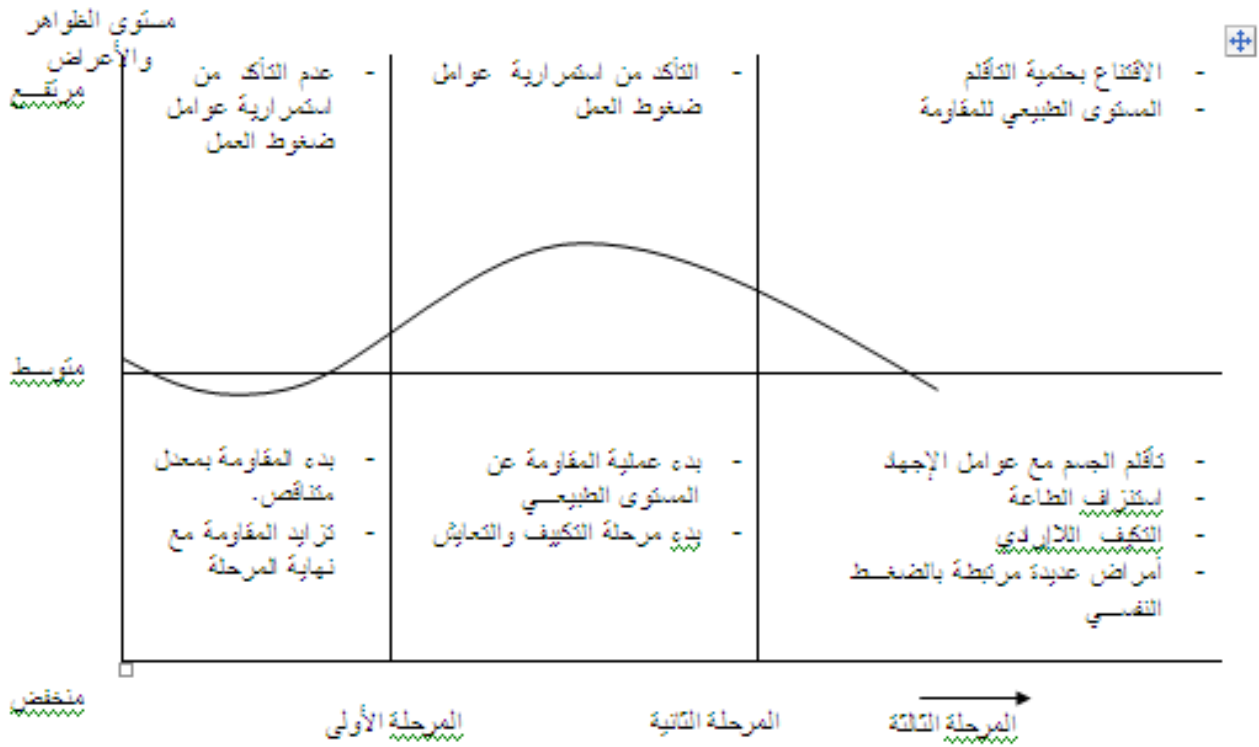
<sup>4</sup> محمد إسماعيل بلال ، مرجع سابق، ص 45.

<sup>5</sup> زكريا مالك الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 281.

<sup>6</sup> نداء محمد الصوص ، السلوك التنظيمي، (مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008)، ص 88.



الشكل رقم(1): مراحل تطور ضغوط العمل.



المصدر: أندرو دي سيزلاقي، و مارك جي والاس، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد، السلوك التنظيمي والأداء (معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، الرياض، 1991)، ص 182.

كما أنّ أعمال Sely طرحت ثلاث نقاط تتعلق بالضغط لابد من أخذها بعين الإعتبار، تتمثل هذه النقاط فيما يلي:<sup>1</sup>

- ❖ هناك ردود فعل محددة اتجاه الضغط؛
- ❖ يظهر أغلب الأفراد ردود فعل للضغوط في تصرفاتهم بالرغم من احتمال وجود فروق بينهم في محيط العمل؛
- ❖ لعقل الإنسان وجسمه حدود لما يمكن احتماله، وقد يؤدي تكرار أو استمرار الضغط إلى زيادة قابلية الشخص للحوادث والأمراض والسلوك المرتبك، والنتائج الأخرى التي قد تؤثر سلباً على أدائه التنظيمي؛ وعليه يمكن القول بأنّ ضغوط العمل مثلها مثل أي ظاهرة إدارية، تمر بمراحل متعاقبة ومتتالية حتى تكتمل تأثيرها، ومن ثم فإنّ دراسة هذه المراحل المتعاقبة ومعرفة خصائصها وظروف كلاً منها، يساعد في معرفة كيفية التعامل معها وتشخيصه في مراحل مبكرة قبل أن يستفحل خطرهما، مع التأكيد على أنه أياً كانت المرحلة التي يمر بها الضغط ، فإنه يجب على كل من الفرد وكذا متخذ القرار في المؤسسات الإهتمام بدراسة كل مرحلة على حدى ومعرفة خصائصها ومتطلبات التعامل معها.

<sup>1</sup> - أندرو دي سيزلاقي ومارك جي والاس، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، مرجع سابق، ص 182.

### المطلب الثالث: أنواع ضغوط العمل.

يقول Sely أن يكون المرء بدون ضغوط فهذا يعني الموت، لأن وجود مستوى معين من الضغوط يعد أمراً ضرورياً، كونها تعد حافزاً ودافعاً يساعد الفرد على تحسين أدائه في العمل، وبالتالي الاستفادة من فرص النمو والتقدم، لذلك عمد الباحثين على تقسيم ضغوط العمل إلى أنواع مختلفة وفقاً لمعايير متنوعة، فمنهم من اعتمد في تقسيمه لضغوط العمل على معيار الآثار المترتبة عنها، والبعض الآخر اعتمد في تصنيفه على معيار النفع والضرر، والبعض الآخر اعتمد على مصادرها كأساس للتصنيف، ونتيجة لهذا التصنيف ظهرت أنواع متعددة وأشكال مختلفة للضغوط، ولكل منها خصائص ومواصفات وطرق للتعامل، تختلف عن الطرق المطلوبة للتعامل مع الأنواع الأخرى، بل إن من الضغوط ما هو واجب الحفاظ عليه وعلى استمراره، ومن هنا تكمن أهمية وخطورة الضغوط وأهمية تشخيصها بشكل سليم حتى لا يحدث خطأ في التشخيص يترتب عليه معالجة خاطئة، ومن ثم نتائج خاطئة باهضة التكاليف، وفيما يلي شرح لأهم أنواع ضغوط العمل وفقاً للمعايير السابقة الذكر.

**1/ تصنيف ضغوط العمل حسب معيار النفع والضرر:** تنقسم ضغوط العمل وفقاً لهذا المعيار إلى الأنواع التالية:

**1-1/ الضغوط الايجابية (النافعة):** هي الضغوط المفيدة للفرد والمؤسسة التي يعمل بها، وتتسم هذه الضغوط بأنها ضغوط تثير الحافز والدافع للنجاح، تعطي الفرد إحساساً بالقدرة على الإنجاز والشعور بالرضا، كما تسهم في خلق عنصر التحدي والإثارة وعدم الملل، وهذا النوع من الضغوط يشد الفرد نحو عمله بشكل أقوى ويجعله يحرص على انجاز العمل أو المهام الوظيفية بشكل أفضل، مما ينعكس إيجاباً على مستوى فاعلية الأداء لدى الموظفين من الناحية الكمية والنوعية معاً، كما أن هذا النوع من الضغوط يساعد على التفكير السليم ويحافظ على التركيز في العمل، ويمد الفرد بالقوة والثقة والتفاؤل بالمستقبل ويزوده بالحيوية والدافعية لاتخاذ قرارات رشيدة.<sup>1</sup>

كما يعتبر هذا النوع من الضغوط ، ضغط ضروري تتطلبه طبيعة العمل وتقتضيه خصائص النشاط ويتطلبه الموقف التشغيلي لكل من المؤسسة والعاملين فيها على حد سواء، فكثيراً ما يعتمد الرئيس على ممارسة الضغط للإحتفاظ بحيوية ونشاط العاملين، وفي نفس الوقت لمنع أي كسل ناتج عن رتابة العمل<sup>2</sup>، وهذا الضغط يشترط فيه ما يلي:<sup>3</sup>

✚ أن يكون في حدود ما يتطلبه العمل بحيث لا يزيد عما هو مطلوب فيتحول إلى ضغط سلبي، وأن لا يقل عما هو مطلوب فيتحول إلى ضغط عديم الجدوى وعديم التأثير.

<sup>1</sup> David Duchamp , **L a gestion des ressources humaines**, ed NATHAN, France, 2006,P :114.

<sup>2</sup> - طه عبد العظيم حسين، سلامة عبد العظيم حسين ، مرجع سابق ، ص 32.

<sup>3</sup> - محسن أحمد الخضري، **الضغوط الإدارية "الظاهرة الأسباب العلاج"** (مكتبة مدبولي، مصر، 1991)، ص 69.

✚ أن يكون في حدود قيود ومتطلبات وظروف العمل، بحيث لا يشكل إرهاقاً للعاملين فيحد من ارتباطهم الذاتي بقيمة العمل، ويفقد هم الشعور بأنهم شركاء في العملية الإنتاجية، بمعنى أن لا يتجاوز عتبة تحمل الفرد لمواجهة الموقف الضاغط.

لذلك يعتقد بعض الباحثين أنّ الفرد يحتاج لقدر معين من الضغوط ليؤدي أعماله وينجز مهامه بفاعلية أكبر، غير أنّ هذه الفاعلية تقل إذا تجاوز الضغط عتبة تحمل الفرد في مواجهة عوامل الضغط، مع التنويه إلى أنّ حاجة الفرد إلى قدر معين من الضغط لا تعني أن يتجاوز الضغط قدرات وإمكانات الفرد<sup>1</sup>.

**1-2/ الضغوط السلبية (المضرة):** وتشمل باقي أنواع الضغوط التي تؤثر على سلوك العاملين بشكل سيئ وضار، وتولد معها مجموعة من الأمراض الإدارية والعصبية مثل: فقدان الرغبة في العمل، العزوف عن المبادرة الفردية والإستسلام إلى رتابة ونمطية العمل وآلياته، مما يكلف المؤسسة تكاليف باهظة<sup>2</sup>، كما يترتب عليها أضراراً مباشرة على أداء الموظف، هذا إلى جانب تدهور روحه المعنوية وإعاقة حركيته وتفكيره<sup>3</sup>.

• كما أنّ هذا النوع من الضغوط يحدث عندما يكون خارج نطاق إمكانيات الفرد، مما يترتب عليه أثراً سلبية على صحته وحالته النفسية، مما ينعكس سلباً على سلوكياته<sup>4</sup>.

• وعيه يمكن القول أنّ هذا النمط من الضغوط يشمل الضغوط الضارة ذات الإنعكاسات السلبية على كل من المؤسسة والعاملين فيها، ويترتب عليها شعور الفرد بالإحباط وعدم الرضا والارتباك في العمل ومن أمثلتها: الروتين في العمل، غياب جو المنافسة، مما يؤدي إلى تراجع معدلات الأداء واختلال العلاقات الإدارية والتنظيمية بشكل كبير، خاصة فيما يتعلق بمعايير الأداء المثالي، الكفاءة الاقتصادية، الناجمة عن المشاكل التنظيمية المختلفة<sup>5</sup>.

• كما تجدر الإشارة أنه ليست الأحداث السلبية فقط المسببة للضغط، فقد نجد أحداث إيجابية تشكل ضغطاً بالنسبة للعامل، فالترقية على سبيل المثال على الرغم من أنها حدث إيجابي يطمح جميع العاملين إليه، إلا أنها قد تشكل ضغطاً بالنسبة للعامل الذي تنقصة الخبرة والمهارة لتولي مهام المنصب الجديد<sup>6</sup>.

• كما أنّ التمييز بين الضغوط الإيجابية والسلبية يعود إلى طبيعة إدراك الفرد للضغط والزواية التي ينظر من خلالها الأفراد لهذا الضغط<sup>7</sup>.

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

1- طه عبد العظيم حسين، سلامة عبد العظيم حسين، مرجع سابق، ص33.

2- قاسم نايف علوان، نجوى رمضان أحمد، مرجع سابق، ص 235.

3- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، (عالم الكتب الحديث، جدار الكتاب العالمي، 2006، الأردن، ط2)، ص248.

4- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 595.

5- محسن أحمد الخضير، مرجع سابق، ص 69.

6- فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، (دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005) ص 307.

7- المرجع نفسه، ص 307.

الجدول رقم(1): مقارنة بين الضغوط الايجابية والسلبية.

الضغوط السلبية	الضغوط الإيجابية
تسبب إنخفاض في الروح المعنوية.	تمنح دافعاً للعمل.
تولد الإحباط .	تساعد على التفكير.
تدعو للتفكير في المجهود المبذول.	تحافظ على التركيز على النتائج.
تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه.	تجعل الفرد ينظر إلى العمل بتحدٍ.
تشعر الفرد بأن كل شيء ممكن أن يقضيه بمشقة عالية.	تحافظ على التركيز على العمل.
الشعور بالأرق.	تساعد على النوم جيداً.
ظهور انفعالات وعدم القدرة على الإنجاز	القدرة على التعبير عن الإنفعالات والمشاعر.
الإحساس بالقلق.	تمنح الإحساس بالمتعة.
تؤدي إلى الشعور بالفشل.	تمنح الشعور بالإنجاز.
تسبب للفرد الضعف.	تمد الفرد بالقوة والثقة.
التشاؤم من المستقبل.	التفاؤل بالمستقبل.
عدم القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة.	القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة.

المصدر: عبد الرحمان بن أحمد بن محمد هيجان، ضغوط العمل، منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، (مركز البحوث والدراسات الإدارية، السعودية، 1998)، ص 30.

2/ تصنيف ضغوط العمل حسب معيار النطاق: تنقسم ضغوط العمل وفقاً لهذا المعيار إلى: <sup>1</sup>

1-2/ ضغوط عمل ذات نطاق ضيق أو محدود: وتشمل هذه النوعية من الضغوط فئة من الوظائف والعاملين فيها، أو مجالات عمل محددة؛

2-2/ ضغوط عمل ذات نطاق واسع: وتشمل مجالات عمل متعددة وكثيرة داخل المؤسسات وفئات واسعة من العاملين؛

3/ تصنيف ضغوط العمل حسب معيار الاستمرارية: تنقسم ضغوط العمل وفقاً لهذا المعيار إلى: <sup>2</sup>

1-3/ ضغوط عمل وقتية متقطعة: تظهر هذه الضغوط على فترات معينة مثل: وجود طلبيه مستعجلة؛

2-3/ ضغوط عمل مستمرة: وهي ضغوط دائمة، لذلك فهي تعتبر من أخطر أنواع الضغوط على الفرد والمؤسسة ومن أمثلتها: الروتين في العمل، غياب جو المنافسة، غياب فرص النمو والتقدم في المؤسسة، نمط الإشراف السائد؛

<sup>1</sup> - سلاسل سوقنير، موسوعة رجل الأعمال الناجح، تنظيم الإدارة الناجحة، (دار الراتب الجامعية، لبنان، دون ذكر سنة النشر والطبعة)، ص 68-69.

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

- 4/ تصنيف ضغوط العمل حسب معيار المصدر: تنقسم ضغوط العمل وفقاً لهذا المعيار إلى:<sup>1</sup>
- 1-4/ الضغوط الناتجة عن البيئة المادية: وهي ضغوط يتعرض لها الفرد داخل المؤسسة أثناء ممارسته مسؤولياته ومهام وظيفته، مما يؤول دون قيامه بتأديتها بالشكل المطلوب مثل: الضوضاء، الحرارة، سوء التهوية؛
- 2-4/ الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية: وتظهر نتيجة لتفاعل الفرد مع الزملاء في مجال العمل مثل: الصراع داخل المؤسسة، اختلاف المهارات بين الأفراد؛
- 3-4/ الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد: ترجع هذه الضغوط إلى الخصائص الشخصية للفرد، وهي تختلف من شخص لآخر، حسب طباعه ونمط شخصيته، فعلى سبيل المثال نجد أنّ الشخص سريع الغضب، المثابر يكون أكثر عرضة للضغوط من الشخص الهادئ؛
- 5/ تصنيف ضغوط العمل وفقاً لمعيار العنف ( القوة): تنقسم ضغوط العمل وفقاً لهذا المعيار إلى:<sup>2</sup>
- 1-5/ ضغوط العمل شديدة القوة: عادة ما تكون هذه النوعية من الضغوط هيكلية متصلة بالمؤسسة، ويستحيل على الأفراد وعلى متخذ القرار تجاهلها أو التغاضي عنها نظراً لما تفرضه من تهديدات على وجود المؤسسة واستمرارها، وهي ضغوط طويلة الأجل ترتبط باستراتيجيات النمو والتوسع لدى المؤسسة، وهذا ما يزيد من خطورتها، ويؤكد ضرورة تشخيصها في الوقت المناسب وذلك لتدارك أضرارها في الوقت المناسب؛
- 2-5/ ضغوط عمل متوسطة القوة: وهي ضغوط تتصل بالسياسات الإدارية للمؤسسة، وهي تحكم العمل داخل المؤسسة، إذ تتصل بسياسات الإنتاج، التسويق، التمويل، الأفراد، وهي بذلك ضغوط ممتدة التأثير ومتشابكة ومتداخلة بشكل كبير، وهي أقل وطأة من النوع الأول، إذ تستمر هذه الضغوط لفترات متوسطة الأجل؛
- 3-5/ ضغوط هادئة ومحسوسة: وهي ضغوط تكتيكية تتصل بالمواقف اللحظية واليومية للمؤسسة، وهي تعبر عن انفعالات اللحظة واعتبارات الموقف، وهي ضغوط قصيرة الأجل تظهر فجأة ولا تمتاز بخاصية الإستمرار، لذلك يتعين على متخذ القرار الإحاطة السريعة بهذه الضغوط وامتصاصها حتى لا تتحول إلى ضغوط متوسطة الأجل؛
- 6/ تصنيف ضغوط العمل وفقاً لمعيار موضوعها أو محورها: وفقاً لهذا المعيار تنقسم ضغوط العمل إلى:<sup>3</sup>
- 1-6/ ضغوط مادية: تتصل هذه النوعية من الضغوط أساساً بالمزايا المادية التي يسعى الفرد للحصول عليها من المؤسسة، مثل الأجور والحوافز والمكافآت، وهي من أقوى الضغوط التي تمارس على متخذ القرار من جانب العاملين ومن جانب نقابات العمال؛

<sup>1</sup> - نداء محمد الصوص، مرجع سابق، ص 86.

<sup>2</sup> - قاسم نايف علوان، نجوى رمضان أحمد، مرجع سابق، ص 137.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 138 - 136.

6-2/ **ضغوط معنوية:** وهي تتصل بالمناخ العاطفي والنفسي للفرد، وكذا لمتخذ القرار، وهي شديدة التأثير على قرارات متخذ القرار، وقد تؤدي إلى اضطراب تفكيره واهتزاز قدرته وثقته في نفسه على إصدار قرارات سليمة في الوقت السليم؛

6-3/ **ضغوط سلوكية:** ترتبط هذه الضغوط بالقيود التي يمكن أن توضع على سلوك الفرد أو متخذ القرار في المؤسسة، من حيث قدرتهم على إصدار الأوامر والتوجيهات التنظيمية ومتابعة تنفيذ هذه التوجيهات وتلقي تقارير الإنجاز في مواعيد مناسبة؛

تعتبر الأنواع السابقة لضغوط العمل من أشهر أنواع الضغوط، إلا أن هناك من يضيف أنواع أخرى، نذكر أهمها:

7/ **تصنيف ضغوط العمل وفقاً للمرحلة التي بلغتها:** وفقاً لهذا المعيار تنقسم ضغوط العمل إلى الأنواع التالية:

- ضغوط عمل في مرحلة النشوء؛
- ضغوط عمل في مرحلة النمو؛
- ضغوط عمل في مرحلة الإكمال أو النضج؛
- ضغوط عمل في مرحلة الإنكماش؛
- ضغوط عمل في مرحلة الإنتهاء أو الإضمحلال؛

8/ **تصنيف ضغوط العمل وفقاً لمعيار شموليتها واتساعها:** تنقسم ضغوط العمل وفقاً لهذا المعيار إلى الأنواع التالية:<sup>1</sup>

8-1/ **ضغوط عمل كاملة ( شاملة):** وهي ضغوط تغطي على كافة العوامل في المؤسسة، كما أنها تسيطر على كافة اهتمامات الفرد وكذا متخذ القرار، لذلك يجب التعامل مع هذا النوع من الضغوط بحذر شديد، وفي إطار خطة علمية وعملية تستوعب كثافة هذا الضغط وشدته؛

8-2/ **ضغوط عمل جزئية ( فرعية):** يرتبط هذا النوع من الضغوط أساساً بمصالح فئة من الفئات التي تضمنها المؤسسة التي يعمل فيها الفرد البسيط أو متخذ القرار، حيث تصطدم مصالح هذه الفئة وتتعارض أهدافها مع أهداف متخذ القرار، ومن ثم تتجه إلى التكتل ضده وممارسة الضغط عليه لإملاء إرادتها، وكلما كانت هذه الفئة تملك تأثير على سير العمل، وعلى مجريات الأمور في المؤسسة، كلما كانت ضغوطها مؤثرة ومختلفة ومحققة للأهداف التي تسعى إليها، كلما أجبرت متخذ القرار على الإنصياع لمطالبها، إلا أنه يمكن امتصاص تأثير هذا النوع من الضغوط على متخذ القرار، إذا كان هذا الأخير على دراية كاملة بفن التعامل مع الجماعات الضاغطة وأصحاب المصالح.

<sup>1</sup> - قاسم نايف علوان، نجوى رمضان أحمد، مرجع سابق، ص 139.

9/ تصنيف ضغوط العمل وفقاً لمعيار التغيرات: تعتبر التغيرات الحاصلة في المؤسسة أحد مصادر الضغوط شديدة الخطورة، والتي تمارس تأثيرها على متخذ القرار وعلى العاملين وكذا المتعاملين مع المؤسسة، ووفقاً لهذا المعيار يمكن توضيح الأنواع التالية:<sup>1</sup>

- ضغوط العمل الناتجة عن تغيرات النظم؛
- ضغوط العمل الناتجة عن تغيير المعلومات؛
- ضغوط العمل الناتجة عن إختلاف التقديرات؛
- ضغوط العمل الناتجة عن تغيير القرارات؛
- ضغوط العمل الناتجة عن التغيير في نتائج الأعمال؛
- ضغوط العمل الناتجة عن التغيير في القيم؛
- ضغوط العمل الناتجة عن التغيير في الأهداف؛
- ضغوط العمل الناتجة عن التغيير في السياسات؛

10/ تصنيف ضغوط العمل وفقاً لمعيار الوقت: يميل بعض العلماء مثل (jain) إلى تقسيم ضغوط العمل وفقاً للفترة الزمنية التي تستغرقها أو التوتر الناجم عنها إلى الأنواع التالية:<sup>2</sup>

10-1/ الضغوط البسيطة: وهي ضغوط تمتد مدتها من ثوان قليلة إلى ساعات طويلة نتيجة الإختلالات الصادرة من الأحداث قليلة الأهمية؛

10-2/ الضغوط المتوسطة: ويمتد مداها الزمني من ساعات إلى أيام مثل: فترات العمل الإضافية، وجود خبير محاسبي أو مدقق حسابات في المؤسسة لبعض أيام؛

10-3/ الضغوط الطويلة: وتمتد هذه الأخيرة من أسابيع إلى أشهر؛

كنا قد ذكرنا سابقاً أنواع ضغوط وفقاً لمعيار المصدر، إلا أنّ هناك من يضيف الأنواع التالية وفقاً لنفس المعيار (المصدر)، وفيما يلي توضيح لأهم هذه الأنواع:<sup>3</sup>

1/ ضغوط عمل داخلية: أي أنها تنتج من داخل المؤسسة، وتشكل خطراً كبيراً على متخذ القرار، وتتبع هذه الضغوط من نظم العمل ومن اللوائح والنظم الداخلية للمؤسسة؛

2/ ضغوط عمل خارجية: وهي ضغوط تتصل بالبيئة المحيطة بالمؤسسة وبالأجهزة والتنظيمات المختلفة التي يمكن أن تمارس ضغوطها على متخذ القرار، وتضع قيوداً وضوابط على حريته في اتخاذ القرارات التي يراها مناسبة، كما قد تؤدي إلى قيامه بتعديل وتغيير هذه القرارات؛

<sup>1</sup>- قاسم نايف علوان، نجوى رمضان أميد، مرجع سابق، ص 139.

<sup>2</sup>- فاروق عبد الله فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 307.

<sup>3</sup>- قاسم نايف علوان، نجوى رمضان أميد، مرجع سابق، ص 139.

**3/ ضغوط عمل ذاتية:** وهي من أخطر وأهم الضغوط التي كشفت عنها الدراسات الإدارية الحديثة، حيث ترتبط هذه الضغوط بمتخذ القرار ذاته، باعتباره هو نفسه مصدراً للضغط، حيث يتولد لديه نوازح واتجاهات وبواعث تنمو داخله، تؤثر جميعها على طموحاته وتولد ضغوطاً مؤثرة على قراراته.

وكخلاصة لما تم التطرق إليه خلال هذا المبحث، يمكن القول بأن انتشار العديد من الأمراض الجسدية والنفسية الخطيرة بين أوساط العاملين الذين يعانون من ضغوط مرتفعة في العمل، بالإضافة إلى الآثار السلبية المترتبة عن تعرض العاملين للضغوط والمتمثلة في انخفاض في الرضا الوظيفي وفي الولاء وفي مستوى الإنتاجية، وجه أنظار الكثير من الباحثين لدراسة هذه الظاهرة ومحاولة تشخيص أسبابها ومصادرها في ظل تعدد أنواعها ومصادرها، مما يشكل صعوبة في دراستها من ناحية، ويستدعي ضرورة معالجتها وهي في المراحل الأولى لها، قبل تطور أضرارها على العاملين والمؤسسة على حدٍ سواء.



### المبحث الثالث: النماذج المتخصصة في دراسة ضغوط العمل.

قد يبدو أنّ ضغوط العمل ليست ذات آثار واضحة ومهمة على المؤسسة، إلا أنه في حقيقة الأمر قد تشكل ضغوط العمل عائقاً يحول دون تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك لأنها تؤثر على سلوك الأفراد وعلى روحهم المعنوية، مما ينعكس على مستوى أدائهم، وبالنظر إلى التهديد الذي تشكله على كل من المؤسسة والعاملين فيها، فقد اتجه العديد من الباحثين ومن مجالات مختلفة في محاولة منهم لدراسة وفهم الظاهرة وتحديد مصادرها وكيفية قياسها، سعياً منهم لتحديد أبعادها والتقليل من مخاطرها، واستثمار الجانب الإيجابي لها بما يخدم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

وفي هذا الصدد فلقد فسحت أبحاث sely لموضوع ضغوط العمل، المجال أمام العديد من الباحثين والمهتمين ليحذو حذوه، ونظراً لتعدد الظاهرة نتيجة لارتباطها بالسلوك الإنساني، وكذا إختلاف الباحثين ومنطلقاتهم الفكرية، فقد ظهرت العديد من الأطر النظرية والنماذج لدراسة ضغوط العمل، وفيما يلي عرض لأهم النماذج المتخصصة في دراسة ضغوط العمل.

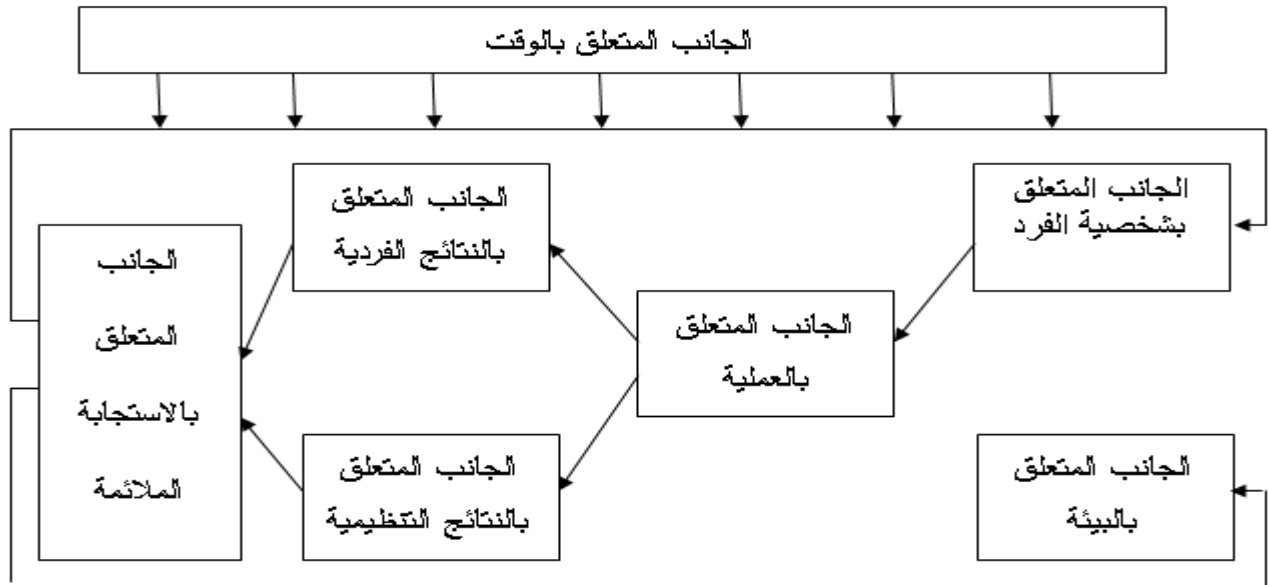
#### المطلب الأول: نموذج بير ونيومان (Beehr et newman 1978) .

يعتبر نموذج بير ونيومان من أوائل النماذج التي ظهرت كنتيجة للإهتمام بدراسة موضوع ضغوط العمل، ولقد ساهم ظهور هذا النموذج في تطور العديد من النماذج والنظريات في هذا المجال. كما يعتبر مؤسسي هذا النموذج بير ونيومان أنّ نموذجهما يعتبر نموذجاً شاملاً لفهم ضغوط العمل، حيث يمكن اعتباره دليل أو موجه رئيسي لفهم ضغوط العمل.

ويقوم هذا النموذج على إفتراض أنّ لضغوط العمل مصدرين إثنين هما: الفرد والمؤسسة، وأنّ التفاعل بينهما خلال فترة محددة يؤدي إلى مجموعة من الآثار، بناءً عليها تحدث إستجابة ملائمة. (الشكل اللاحق يبين عناصر النموذج والعلاقة فيما بينها).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد الرحمان بن أحمد بن محمد هيجان، مرجع سابق، ص ص 60-61.

الشكل رقم(2): نموذج بير ونيومان 1978.

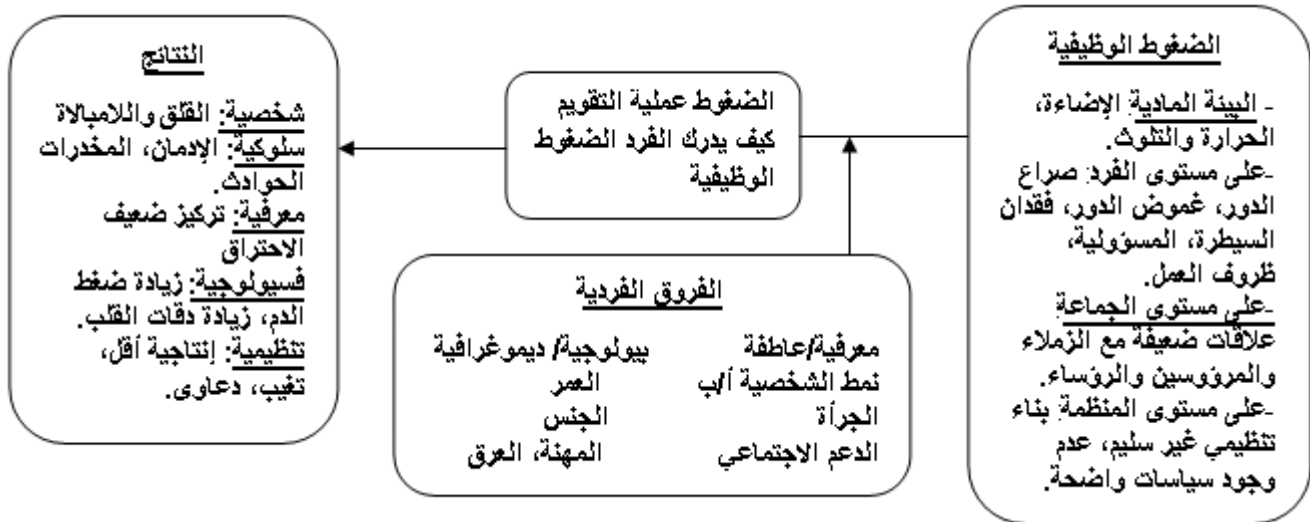


المصدر: عبد الرحمن بن احمد بن محمد الهيجان، ضغوط العمل "منهج شامل لدراسة مصادرها نتائجها و كيفية إدارتها"، (معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998) ص 62.

المطلب الثاني: نموذج جيبسون وزملائه (Gibson, Ivance and donnelly) 1982.

ينطلق هذا النموذج من فكرة أنّ لضغوط العمل أربع مصادر هي: البيئة المادية، المصادر الفردية، مصادر على مستوى الجماعة، مصادر على مستوى المؤسسة، كما بين هذا النموذج أنّ للفروق الفردية دوراً في إدراك الظروف الضاغطة التي يواجهها، وبناءً على إدراكه تتحدد آثار الضغوط على شخصيته وسلوكه ومعرفة<sup>1</sup>، وأيضاً على أدائه. (الشكل اللاحق بين مضمون النموذج).

الشكل رقم(3): نموذج جيبسون وزملائه سنة 1982.



المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمية "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، (مطبعة الحامد، الأردن، 2004)، ص 286.

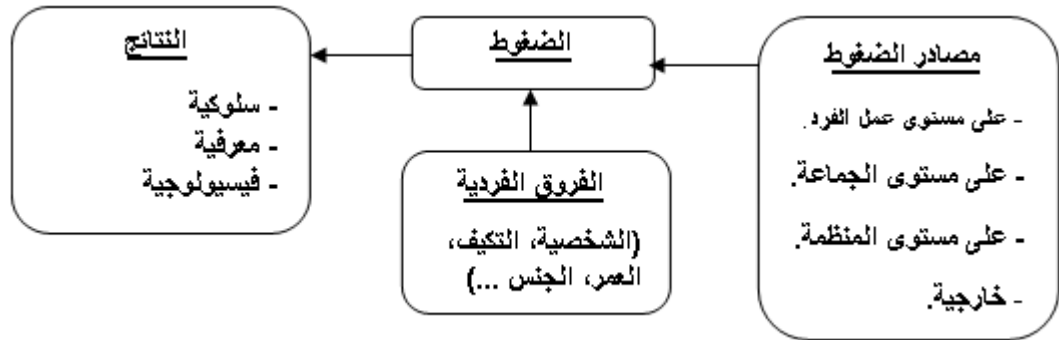
<sup>1</sup> - حسين حريم، مرجع سابق، ص 268.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أنّ لضغوط العمل أربع مصادر: أولها: البيئة المادية بعناصرها (الحرارة، الإضاءة، التلوث)، كما تساهم العناصر التالية: صراع الدور، غموض الدور، فقدان السيطرة، المسؤولية، ظروف العمل في إحداث ضغوط على الفرد، هذه العوامل تشكل مصدراً للضغط على مستوى الفرد، كما تعتبر جماعات العمل مصدراً للضغط على الفرد، وذلك عندما تكون هناك علاقات ضعيفة بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين، وفي الأخير تساهم المؤسسة بشكل أو بآخر في إحداث ضغوط على الفرد ، وذلك من خلال البناء التنظيمي المعتمد فيها، وأيضاً طبيعة السياسات التي تطبقها، كل هذه العوامل تعتبر مصدراً للضغط على الفرد وفقاً لهذا النموذج، كما بين هذا الأخير أنّ للفروق الفردية (المعرفية، العاطفية، الديموغرافية، البيولوجية) دوراً في إدراك الفرد للضغوط الوظيفية الواقعة عليه، وبناءً على هذا الإدراك تتحدد آثار ضغوط العمل على الفرد ( آثاراً على شخصيته وتأخذ شكل قلق أو لامبالاة، على سلوكياته كالإدمان على المخدرات والحوادث، وعلى معارفه وتأخذ شكل تركيز ضعيف، إرهاق نفسي)، كما يمتد تأثير ضغوط العمل ليشمل المؤسسة، ويظهر هذا التأثير في شكل تدني في مستوى الإنتاجية، الغياب، الشكاوي.

### المطلب الثالث: نموذج كرايتر وكينيكي kinichi.Kreitner

لا يبتعد هذا النموذج عن منطق نموذج جيبسون وزملائه، حيث يقسم هذا النموذج الضغوط إلى: ضغوط على مستوى عمل الفرد، ضغوط على مستوى الجماعة، ضغوط على مستوى المؤسسة وأخرى خارجية، كما تلعب الفروق الفردية دوراً في إدراك الفرد لمصادر ضغوط العمل، وبالتالي على آثارها أو نتائجها، (الشكل اللاحق يبين عناصر النموذج).<sup>1</sup>

الشكل رقم(4):نموذج كرايتر وكينيكي .



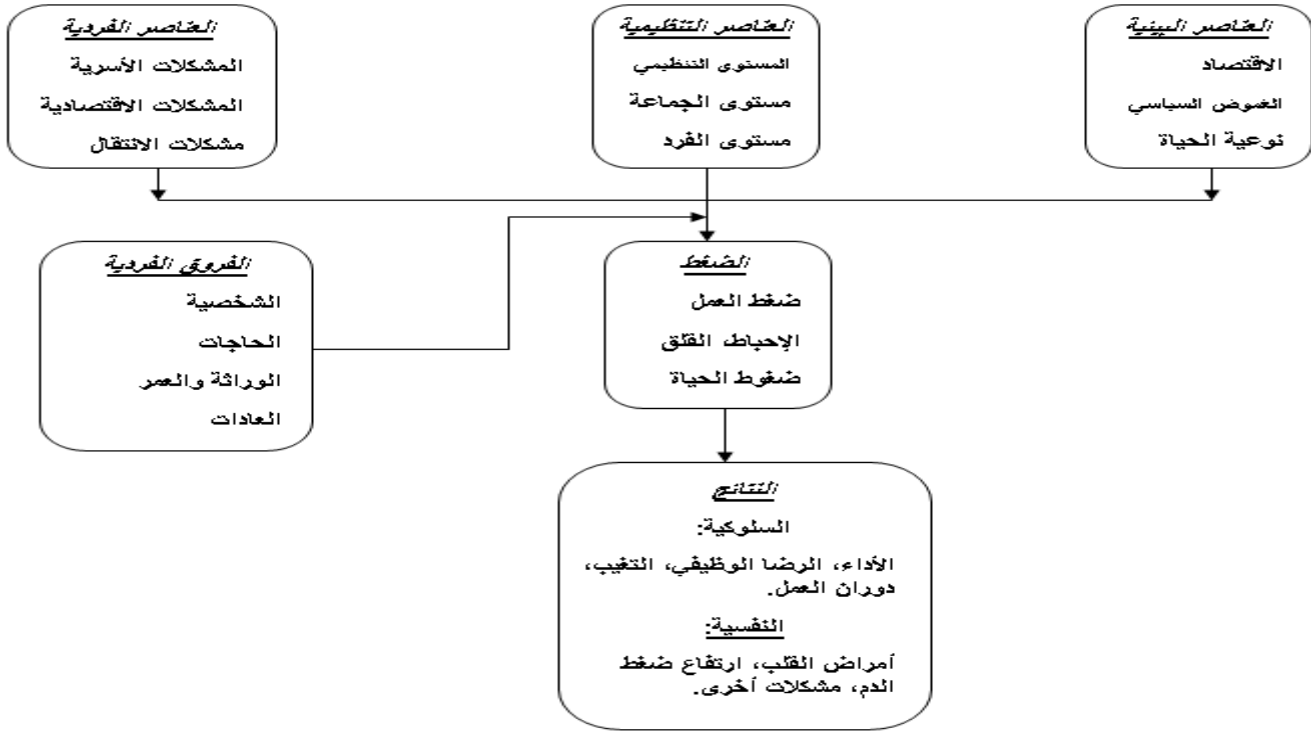
المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، (مطبعة الحامد، الأردن، 2004)، ص 288. ما يلاحظ على هذا النموذج عدم توضيحه بالتفصيل لمصادر ضغوط العمل على مستوى كل من الفرد، على مستوى الجماعة، وعلى مستوى المؤسسة، بالإضافة إلى المصادر الخارجية، هذا إلى جانب غموض نتائج ضغوط العمل على سلوكيات ومعارف وفسولوجية الفرد.

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، (مكتبة الجامعة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009)، ص 268.

المطلب الرابع: نموذج سيزلاقي وولاس 1987.

وفقاً لهذا النموذج فإنّ الضغوط تنشأ من ثلاث مصادر هي: البيئة، المؤسسة، العوامل الفردية، كما أنّ ردود أفعال الأفراد تجاه مصادر الضغط تختلف من شخص لآخر، مما يؤدي إلى نتائج واستجابات سلوكية ونفسية تؤثر بدورها على الفرد وعلى المؤسسة<sup>1</sup>. (الشكل اللاحق يبين مكونات النموذج).

الشكل رقم (5): نموذج سيزلاقي ووالاس.



المصدر: أندرو دي سيزلاقي ومارك جي والاس، ترجمة أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، (معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991)، ص 62.

من الشكل أعلاه يتضح بأنّ النموذج حدد عناصر مصادر ضغوط العمل الثلاث (البيئة، المؤسسة، العناصر الفردية)، حيث وضح النموذج أنّ بيئة الفرد تلعب دوراً هاماً كعنصر ضاغط ( فالإقتصاد، الغموض السياسي، نوعية حياة الفرد)، كلها عناصر مؤثرة على الفرد، بالإضافة إلى ذلك تمثل العناصر التنظيمية التالية: (المستوى التنظيمي، مستوى الجماعة، مستوى الفرد)، عناصر ضاغطة أيضاً على الفرد، كما تشكل (المشكلات الاقتصادية، مشكلات الانتقال) عناصر فردية تسهم في شعور الفرد بالضغط، إلى جانب ذلك تعمل الفروق الفردية المتمثلة في نمط شخصية الفرد، حاجاته، عمره وعاداته عناصر محددة للضغوط التي يتعرض لها الفرد، وانطلاقاً من تأثيرها على عناصر ضغوط العمل، تتحدد آثار ضغوط العمل على سلوكيات الفرد، حيث تؤثر الضغوطات التي يتعرض لها الفرد على مستوى أدائه، وعلى رضاه الوظيفي، كما تؤثر على معدل دوران العمل وعلى نسبة التغيب، إلى جانب التأثير السلوكي لضغوط العمل، تؤثر ضغوط

<sup>1</sup> - أندرو دي سيزلاقي ومارك جي والاس، مرجع سابق، ص 62.

العمل على نفسية الفرد، ويظهر هذا التأثير في شكل أمراض القلب، ارتفاع ضغط الدم إلى غير ذلك من الأمراض ذات المنشأ النفسي.

من خلال ما تم عرضه من نماذج، نجد أنّ لكل نموذج فهم خاص لمصادر ضغوط العمل ونتائجها، وبالتالي لا يمكن الاعتماد على نموذج معين لفهم ضغوط العمل.

### المبحث الرابع: مصادر ضغوط العمل وأساليب قياسها.

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

#### المطلب الأول: المصادر التنظيمية لضغوط العمل.

يتفق الباحثين على أنّ أي عنصر يرتبط بالعمل نفسه أو بمحيطه قد يشتمل على عوامل قد تكون مصدراً للضغوط على العامل، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

**1- غموض الدور:** يعتبر غموض الدور من أهم وأخطر المصادر الرئيسية لضغوط العمل في المؤسسات، ولكن قبل التطرق لمفهومه وأهم أسبابه، سنتناول مفهوم الدور وأهم خصائصه، حتى تتضح الرؤية بشكل أفضل عن مفهوم غموض الدور.

#### أولاً: مفهوم الدور وأهم خصائصه<sup>1</sup>.

**1-1 مفهوم الدور:** يعرف الدور على أنه "عبارة عن توقعات معينة يتوقعها الرؤساء والزملاء والمرؤوسين من الفرد بحكم مركزه في وظيفته".

**2-1 خصائص الدور:** يمتاز الدور الذي يلعبه الفرد في المؤسسة بعدة سمات أو خصائص أهمها:

✚ لا يتم تحديد الدور على أساس شخصي، فالتوقعات المطلوبة بالنسبة لأداء وظيفة معينة لا يتم تحديدها على أساس الشخص الذي يقوم بها، بل الوظيفة في حد ذاتها هي من تحدد هذه التوقعات، وليس الخصائص الذاتية للفرد الذي يشغلها؛

✚ تتعلق التوقعات الوظيفية بتصرفات سلوكية مرتبطة بتلك الوظيفة؛

✚ وجود صعوبة في تحديد أبعاد الدور، نظراً لأنّ هناك اختلافاً كبيراً بين تصور الفرد لما يريده الغير منه، وتصورهم لما ينبغي أن يقوم به الفرد في الواقع العملي؛

✚ إنّ أبعاد الدور يمكن للفرد استيعابها بسرعة، كما يمكنها أن تحدث تأثيراً سريعاً في سلوكه.

<sup>1</sup> - محمد إسماعيل بلال ، مرجع سابق، ص 55.

ثانياً: مفهوم غموض الدور وأهم أسبابه.

**2-1- مفهوم غموض الدور:** يقصد بغموض الدور "عدم وضوح عناصر العمل، وعدم تأكد الفرد من اختصاصاته، وعدم معرفته بما يجب أن يؤديه، وعدم تأكده من توقعات الآخرين منه، وكذلك افتقاره إلى المعلومات التي يحتاجها في أداء دوره في المؤسسة مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسؤولياته والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المؤسسة وطرق تقييم الأداء وغيرها، مما يترتب عليه ارتباك الفرد في عمله وشعوره بعدم الرضا والميل لترك العمل".<sup>1</sup>

كما يعرف غموض الدور على أنه "عدم تأكد الفرد من شكل واختصاصات عمله، وعدم تأكده من توقعات الآخرين عنه، فيما يجب أن يؤديه، أو التصرفات الواجب أن يسلكها، مما يؤدي بالفرد إلى عدم السيطرة عن عمله، ويزيد من شعوره بالضغط النفسي".<sup>2</sup>

كما يمكن النظر إلى غموض الدور على أنه "نقص معرفة الفرد بالواجبات والإلتزامات المطلوبة منه، لكي يقوم بأداء عمله".<sup>3</sup>

**2-2- أسباب أو عوامل ظهور غموض الدور:** ينتج غموض الدور للأسباب التالية:<sup>4</sup>

- عدم ملائمة إمكانيات الفرد وقدراته لظروف ومتطلبات الوظيفة التي يؤديها، سواءً بالزيادة أو النقصان، أو عدم توافق هذه الإمكانيات والقدرات مع متطلبات العمل؛
- غياب أو عدم كفاية أو عدم دقة المعلومات والبيانات التي تتوفر للفرد عن وظيفته أو عمله سواءً من حيث: الواجبات أو العلاقات أو نتائج الأعمال التي يؤديها في المؤسسة؛
- عدم أو ضعف استيعاب الفرد لجوانب وظيفته ودورها وأهميتها في المؤسسة؛
- توتر علاقة الفرد مع الأطراف الأخرى في العمل، سواءً كانت العلاقة مع الزملاء أو المرؤوسين أو الرؤساء أو الأطراف الخارجية من عملاء وموردين وأجهزة رسمية وغيرها؛
- عدم وجود تحليل وتوصيف للعمل أو عدم وضوحه؛
- نقص التغذية الراجعة أو المرتدة عن أداء الأفراد في المؤسسة.

<sup>1</sup> - عبد الغفار حفني وآخرون ، مرجع سابق، ص 195.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، (الدار الجامعية، مصر، 2003)، ص 385.

<sup>3</sup> - محمد حسن محمد حمادات ، القيادة التربوية في القرن الجديد، مرجع سابق. ص 174.

<sup>4</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 137.

فيما يرجع بعض الباحثين غموض الدور إلى الأسباب التالية:<sup>1</sup>

- عدم إيصال المعلومات الكافية إلى الموظف، فيما يتعلق بالدور المطلوب منه في العمل، خاصة من المشرفين المباشرين، ويزداد الضغط أكثر بالنسبة للموظفين الجدد في العمل، فيما يتعلق بالدور المطلوب منهم؛
  - المعلومات المشوشة وغير الواضحة المقدمة للمرؤوسين، خاصة عندما تحمل المعلومات مصطلحات فنية غير معروفة للموظف؛
  - عدم وضوح كيفية انجاز وتنفيذ بعض المهام؛
  - عدم وضوح النتائج المترتبة عن الدور المتوقع من الفرد أو إخفاقه في تحقيق المطلوب منه، أو تحقيقها بطريقة غير مألوفة في المؤسسة؛<sup>2</sup>
- وما يؤكد خطورة هذا المصدر (غموض الدور) على الفرد وعلى المؤسسة، هو نتائج الدراسات التي أجريت في هذا المجال.

- ✓ فلقد أوضحت إحدى الدراسات أنّ غموض الدور وعدم كفاية المعلومات المتعلقة بوظائف العاملين، تمثل مصدراً لضغوط العمل بالنسبة إلى ثلث العاملين، في حين تبين أنّ 10% فقط منهم شعروا بأنّ لديهم معلومات كافية عن وظائفهم وعن المؤسسة التي يعملون بها؛<sup>3</sup>
- ✓ كما تبين أنّ هذا الغموض يؤدي إلى زيادة التوتر والشعور بعدم الجدوى والأهمية وانخفاض الرضا الوظيفي والثقة بالنفس بدرجة كبيرة والشعور بالتهديد الوظيفي، الذي يؤثر على صحة الفرد البدنية والعقلية ومهاراته في القيادة؛<sup>4</sup>
- ✓ كما أوضحت الدراسات أنّ غموض الدور يسود بدرجة كبيرة الوظائف الإدارية عن الوظائف غير الإدارية، إلا أنه قد يحدث في الوظائف غير الإدارية، إذا فشل المسير في تخصيص الوقت الكافي لتوضيح متطلبات الدور المتوقع من المرؤوسين؛<sup>5</sup>
- ✓ إلى جانب ما تم ذكره، فلقد أوضحت الدراسات أنّ الأفراد لا يستجيبون بنفس الطريقة لدى مواجهتهم غموض الدور، فالبعض لديه قدرة عالية على تحمل الغموض وأقل تأثراً بضغط العمل، والبعض الآخر لا تكون لديه نفس القدرة على تحمل ومواجهة الغموض ومن ثم ضغوط العمل.

<sup>1</sup> - سعد بن عميان سعد الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005، ص 72.

<sup>2</sup> - سعد بن عميان سعد الدوسري ، مرجع سابق، ص 72.

<sup>3</sup> - محمد اسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 56.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص 56.

<sup>5</sup> - عبد الغفار حفني وآخرون، مرجع سابق، ص 196.



نتيجة للأسباب السابقة، تظهر على الفرد الآثار أو النتائج التالية:<sup>1</sup>

- ❖ تداخل عمل الفرد مع عمل الآخرين، مما يؤدي إلى صراعات داخل المؤسسة؛
- ❖ شعور الفرد بأنه يعمل في ظل ظروف من عدم التأكد التي تحيط به ويعمله؛
- ❖ تثبيط قدرات الفرد، نتيجة لعدم قدرته على معرفة توقعات الآخرين عن أداء مهامه، وكيفية تحقيق هذه التوقعات؛
- ❖ فقدان سيطرة الفرد على عمله، من حيث وتيرة العمل، تدفق المعلومات، واتخاذ القرارات؛
- ❖ شعور الفرد بالتهديد الوظيفي الذي يؤثر على صحته النفسية والبدنية والفكرية؛
- ❖ زيادة التوتر والإرتباك لدى الفرد، وانخفاض الرضا الوظيفي، وعدم الثقة بالنفس، مما يؤدي إلى التفكير في ترك العمل.

2- **صراع الدور:** يشير صراع الدور إصطلاحاً إلى الصراع النفسي الشعوري واللاشعوري، ويعرف بأنه " حالة الجهاز النفسي الخاضع لقوى متناقضة ناتجة عن وضعيات معينة، فالشخص يتعرض إلى صراع على مستوى الأدوار التي يقوم بها، وبما أنه ينتمي إلى جماعات مختلفة تملّي عليه قرارات متناقضة تحتم عليه تطبيقها في وقت واحد".<sup>2</sup>

كما يظهر صراع الدور عند قيام الفرد بعمل لا يرغب فيه، أو خارج عن إرادته، أو عندما يطلب منه القيام بعدد من الأعمال غير المتجانسة، ويعبر عن هذا الصراع بمشاعره وتصرفاته أثناء عمله".<sup>3</sup>

كما يحدث صراع الدور عندما " تتناقض وتختلف الأدوار التي يتوقع أن يقوم بها الفرد في موقف معين".<sup>4</sup>

وبالتالي يمكن النظر إلى صراع الدور على أنه "الموقف الذي يجد فيه الفرد أنّ أدائه لدور معين على أكمل وجه، يؤدي إلى تعطيل التوقعات الخاصة بدور آخر، الأمر الذي يؤدي إلى إحساسه بالذنب".<sup>5</sup>

كما يحدث صراع الدور عندما " تتعارض مهام الوظيفة مع فكرة الشخص عن نفسه أو عن دوره أو قد تتعارض مع ميولاته وطموحاته".<sup>6</sup>

ومن الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى صراع الدور ما يلي:<sup>7</sup>

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

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 597.

<sup>2</sup> H. Touzard, **La médiation et la résolution des conflits psychologie modern**?. Ed : PUF, Paris. 1997. 1<sup>er</sup> ed. P : 96.

<sup>3</sup> - محمد أحمد الخضيرى، إدارة التوتر، (اتراك للطباعة والنشر، مصر، 2009)، ص 111.

<sup>4</sup> - علي السلمي، السلوك التنظيمي، (دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، دون ذكر سنة النشر)، ص 168.

<sup>5</sup> - محمد الجوهرى، عبد الله الخريجي، طرق البحث الإجتماعي، (دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997)، ص 116.

<sup>6</sup> - محمد شحاتة ربيع، مرجع سابق، ص 296.

<sup>7</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 138.

- ❖ تداخل أو تشابك وتعارض واجبات الوظيفة التي يشغلها الفرد مع اهتماماته وهواياته الشخصية سواءً الثقافية أو الإجتماعية أو غيرها من الهوايات؛
  - ❖ كل هذه الأسباب تولد لدى الفرد إحساساً بأنه مسؤول عن أداء مهام وواجبات غير مهياً نفسياً لأدائها، نتيجة تعارضها أو تداخلها أو لاعتقاده أنها لا تدخل ضمن جوهر الواجبات الأصلية لوظيفته؛
  - كما أنّ صراع الدور يمكن أن يأخذ أشكال مختلفة في المؤسسة، عندما تتعارض مطالب العمل التي ينبغي للفرد القيام بها.<sup>1</sup>
  - ❖ **تعارض مطالب العمل من حيث الأولويات:** يتعرض لهذا الضغط خاصة مدراء الإدارة الوسطى والمديرين نتيجة لتعارض أدوار العمل اليومية والأعمال التي يكلفهم بها الرؤساء، وأيضاً نتيجة لتعارض مطالب الإدارة العليا مع مطالب الإدارة الإشرافية أو التنفيذية؛
  - ❖ **تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المؤسسة:** يحدث هذا الصراع خاصة في المؤسسات التي تعتمد بصفة جدية على التعليمات الرسمية، على عكس الموظفين الذين يفضلون إتباع الطرق غير الرسمية في العمل، كما أنّ عدم التوافق بين الفرد والمؤسسة يزداد عندما يرغب الفرد في تحقيق ذاته والإستقلال في حين تحاول المؤسسة أن تجعل الأفراد معتمدين عليها، من خلال التخصص الدقيق في العمل ووحدات التحكم والسيطرة؛
  - ❖ **تعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المؤسسة:** يتعرض لهذا الصراع خاصة الموظفين الجدد الذين يجدون صعوبة في التوفيق بين التزامات وتوجيهات المؤسسة وبين رغبات الزملاء في تقديم المساعدة؛
  - ❖ **تعارض قيم الفرد مع قيم المؤسسة التي يعمل بها الفرد:** يعتبر تعارض قيم الأفراد وقيم المؤسسة من أخطر المشاكل التي تواجه المؤسسات، وتحول دون انسجام الأفراد والتفافهم حول أهدافها ومبادئها، مما قد يتسبب في عدم وصولها لتحقيق أهدافها؛
- إضافة إلى الأشكال السابقة الذكر لصراع الدور هناك من يضيف الأصناف أو الأشكال التالية:<sup>2</sup>
- **صراع الدور الذي يكون مصدره شخصاً واحداً:** يحدث هذا النوع من الصراع عندما يتعرض الفرد في بيئة العمل لتوقعات متعارضة أو متناقضة من نفس الشخص، فقد يطلب المدير العام للتسويق من مدير المبيعات زيادة المبيعات بنسبة معينة في السنوات المقبلة، دون الزيادة في مخصصات الإعلان، وبالتالي فإنّ هذا الموقف يشكل صراع لمدير المبيعات نتيجة لتعرضه لمطلبين متناقضين، من مصدر واحد هو مدير التسويق؛

<sup>1</sup> - عبد الرحمان بن أحمد بن محمد هيجان، مرجع سابق، ص 177.

<sup>2</sup> - محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 57.

➤ **صراع الدور الذي يكون مصدره أكثر من شخصين:** هذا النوع من الصراع يكون مصدره شخصين أو أكثر، ويحدث عندما يواجه الفرد مطالب متعارضة من شخصين أو أكثر في نفس الوقت، كأن يقع مدير الموارد البشرية بين المطالب المتعارضة لمسير المؤسسة لتعيين الأشخاص ذوي الكفاءة العالية لشغل الوظائف الفنية، ومطالبة النقابات العمالية بقبول نسبة معينة من الأشخاص الأقل كفاءة والمعوقين، وبالتالي فإن مدير الموارد البشرية يقع تحت ضغط المسير وكذا النقابات العمالية؛

➤ **صراع الدور الناتج عن تعدد أدوار الأفراد:** ويحدث هذا النوع من الصراع عندما يكون للفرد أكثر من دور وتتعارض هذه الأدوار مع بعضها البعض، فمثلاً مدير الإنتاج باعتباره عضو في لجنة الميزانية يكون مطالباً بتخفيض الإنفاق الرأسمالي، في حين أنّ ذلك قد يتعارض مع مسؤوليته عن التطوير والتجديد المستمر في أدوات الإنتاج؛<sup>1</sup>

كما أظهرت الدراسات العملية أنّ الصور المختلفة لصراع الدور ينتج عنها الكثير من الآثار السلبية الضارة بالنسبة للفرد والمؤسسة، والتي من بينها:<sup>2</sup>

- ارتفاع ضغط الدم؛
- ارتفاع ضربات القلب؛
- ارتفاع مستوى القلق والتوتر؛
- ارتفاع معدلات الغياب وترك العمل؛
- انخفاض مستوى الرضا الوظيفي؛
- انخفاض الإنتاجية؛
- ضعف الثقة في الرؤساء والمؤسسة ككل.

**3- عبء الدور:** من الشائع الاعتقاد أنّ ضغوط العمل عادة ما تنشأ عن كثرة العمل وتحميل الفرد أكثر من إمكانياته، لكن في الواقع هناك نوعين من العبء:

### 3-1- عبء الدور الزائد:

**أولاً: مفهوم عبء الدور الزائد:** يشبه البعض هذا العامل بانقطاع التيار الكهربائي، فالشيء نفسه يحدث للفرد عندما تزداد المهام المطلوبة منه سواءً من حيث الكمية أو مستوى المهارة، وعلى عكس النظام الكهربائي، لا يمتلك الإنسان جهازاً آلياً مسانداً للسلامة يجنبه الآثار السلبية الناتجة عن العبء الزائد، وغالباً ما تؤدي زيادة العبء هذه إلى مشكلات بدنية وعقلية، والتي بدورها تؤثر سلباً على الأداء.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 47.

<sup>2</sup> - عبد الغفار حفني وآخرون، مرجع سابق، ص 198.

<sup>3</sup> - علي عسكر، ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها، (الصحة النفسية والبدنية في عصر التوتر والقلق)، (دار الكتاب الحديث، الكويت، 2003، الطبعة الثالثة)، ص 109.

كما تحدث الزيادة في عبء الدور عند قيام الفرد بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المتاح، ويعمل وقتاً إضافياً لا يتحمّله، أو يعمل في وظيفة أخرى غير وظيفته الأساسية التي تتناسب مع مهاراته وقدراته ومؤهلاته".<sup>1</sup>

وبالتالي فإنّ عبء الدور الزائد يعني "قيام الفرد بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المتاح، وأنّ هذه المهام تتطلب مهارات عالية لا يمتلكها الفرد".<sup>2</sup>

### ثانياً: أصناف عبء الدور الزائد:

يصنف عبء الدور الزائد إلى صنفين إثنين: زيادة كمية، وزيادة نوعية.

✓ **عبء كمي:** ويشير هذا النوع إلى إدراك الفرد بأنّ المطلوب منه أكبر من طاقته أو ليس هناك وقت كافٍ لإنجاز تلك المسؤوليات.<sup>3</sup>

وبالتالي فإنّ العبء الكمي يعني "كثرة أعمال الفرد التي عليه إنجازها في وقت غير كافٍ" وعليه فالمقصود بالعبء الكمي الزيادة في كمية العمل بالمقارنة مع الوقت المتاح لإنجازها.

✓ **عبء كمي:** أما هذا النوع من العبء "فيتعلق بقدرة ومهارة الفرد للتعامل مع المهام المطلوبة منه".<sup>5</sup> كما يرى البعض أنّ العبء الكمي يحدث عندما "يشعر الفرد أنّ المهارات المطلوبة لإنجاز مستوى أداء معين أكبر من قدرته، أي أنّ الفرد يفتقر إلى القدرة والمهارة اللازمة لأداء العمل".<sup>6</sup>

كما يعرف العبء الكمي على أنه "صعوبة العمل، ويرجع إلى عدم توافر المهارات اللازمة لإنجاز مستوى أداء معين، أو لعدم وضوح الإشراف والإدارة، ويترتب عليه شعور الفرد بالتهديد والإحراج والإضطراب وعدم الرضا الوظيفي".<sup>7</sup>

- فعلى سبيل المثال الطلب من موظف متخصص في الأمور المالية إعداد ميزانية خلال ثلاث أيام، لشركة ذات فروع متباعدة ورأسمالها يقدر بالملايين، ربما يشعر هذا الموظف بأنّ الوقت المعطى له غير كافٍ، على الرغم من إمكانياته المهنية، فهو هنا يواجه زيادة في عبء الدور، وإذا أسند نفس العمل لموظف لم يسبق له التعامل مع هذا النوع من المسؤوليات من قبل، في هذه الحالة فإنه سيواجه زيادة عبء نوعية لافتقاده المهارات المطلوبة.

- ضمن هذا الإطار، يمكن القول بأنّ شاغلي المراكز التنفيذية التي تتطلب أعمالهم قرارات وإصدار الأوامر يتعرضون للصنفين الكمي والنوعي لعبء الدور، وذلك نظراً لأنّ أعمالهم تتطلب منهم السرعة

<sup>1</sup> - عبد الغفار حفني وآخرون، مرجع سابق، ص 198.

<sup>2</sup> - محمد حسن حمادات، القيادة التربوية في القرن الجديد، مرجع سابق، ص 96.

<sup>3</sup> - علي عسكر، مرجع سابق، ص 110.

<sup>4</sup> - محمد حسن محمد حمادات، القيادة التربوية في القرن الجديد، مرجع سابق، ص 174.

<sup>5</sup> - علي عسكر، مرجع سابق، ص 110.

<sup>6</sup> - محمد حسن محمد حمادات، القيادة التربوية في القرن الجديد، مرجع سابق، ص 174.

<sup>7</sup> - محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 60.

في اتخاذ القرارات، وفي الوقت نفسه معرفة الأبعاد المختلفة للموضوع المتعلق بالقرار، والذي يكون خارج تخصصهم أو قدراتهم.<sup>1</sup>

**ثالثاً: أسباب عبء الدور الزائد:** ينتج عبء الدور الزائد نتيجة للأسباب التالية:<sup>2</sup>

- ❖ زيادة محتوى الوظيفة وواجباتها عن القدرات الذهنية أو العقلية للفرد؛
- ❖ ارتفاع متطلبات الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها عن إمكانيات الفرد الفنية والإدارية؛
- ❖ عدم كفاية الوقت المستغرق في أداء العمل والإضطرار للعمل ساعات إضافية دون القدرة على الوفاء بمتطلبات الوظيفة؛

❖ عدم كفاية الجهد المبذول في أداء مهام الوظيفة والوفاء بمتطلباتها رغم القيام بجهد إضافي؛

**رابعاً: نتائج عبء الدور الزائد:** لاشك أن توفر الأسباب أو الحالات الواردة أعلاه كلها أو جزء منها من المتوقع أن ينتج عنها درجة معينة من الإرهاق البدني والنفسي لدى الأفراد، والذي عادة ما يكون مصحوباً بمستوى معين من عدم الرضا نتيجة لما يلي:<sup>3</sup>

- الإحساس بالتوتر في العمل نتيجة التخوف من مستوى الأداء وتقييم الكفاءة؛
- الإحساس بالخطر والتهديد نتيجة عدم القدرة على إنجاز الأعمال؛
- الشعور بالقلق نتيجة المقارنة بين الجهد المبذول والنتائج المحققة؛
- المعاناة من بعض الظواهر الصحية الدالة على عدم وجود حالة صحية غير طبيعية مثل ارتفاع ضغط الدم، ارتفاع نسبة الكوليسترول؛
- الاتجاه إلى سلوك بعض العادات السيئة مثل التدخين وغيرها.

لقد أكدت الدراسات التي أجريت في هذا الصدد (الدراسات المتعلقة بعبء الدور) أن من يتعرضون لزيادة عبء الدور يميلون للتدخين والإصابة بأمراض القلب، وأن من يزاولون أكثر من وظيفة معرضين للإرهاق البدني والنفسي وأمراض القلب، وأن معدلات الإصابة والوفيات ترتفع بين أولئك الذين يعملون لساعات طويلة جداً.

كما أن عبء الدور الزائد يؤدي إلى زيادة في ضربات القلب وارتفاع في ضغط الدم والإدمان وزيادة معدلات الغياب والتأخير وانخفاض الدافعية والرضا الوظيفي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - علي عسكر، مرجع سابق، ص 110.

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

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 140.

<sup>4</sup> - محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 60.

3-2- **عبء الدور الناقص:** مثلما هناك نتائج سلبية لزيادة عبء الدور، فإن انخفاض أو قلة عبء الدور بدوره يعتبر مصدراً للضغط على الفرد.

أولاً: مفهوم قلة أو انخفاض عبء الدور.

يقصد بقلة عبء الدور أن "الفرد لديه عمل قليل، وأن عمله غير كافٍ لاستيعاب طاقاته وقدراته واهتماماته وهذا ما يؤدي بالفرد للشعور بالملل والرتابة في العمل، وبالتالي يفنقر الفرد إلى الشعور بالأهمية والتحدي والإثارة في عمله".<sup>1</sup>

ثانياً: أشكال عبء الدور الناقص.

ينقسم عبء الدور الناقص إلى صنفين اثنين هما:<sup>2</sup>

✓ **عبء دور ناقص نوعي:** ويشمل الأعمال التي تتطلب قدرات أقل من إمكانيات الفرد ولا تتحدى قدراته.

✓ **عبء دور ناقص كمي:** ويتجسد في الأعمال أو المهام التي تتطلب جزءاً يسيراً من وقت الفرد، الأمر الذي يجد فيه الفرد نفسه عرضة للملل، فيضطر للتعبير عن طاقته في الأنشطة الخارجية، مما ينعكس سلباً على المؤسسة.

إلى جانب التأثير السلبي لانخفاض عبء الدور على المؤسسة، يمثل هذا الأخير مصدراً للصراع الداخلي واهتزاز الثقة بالنفس، وخاصة عند التحدث عن الإنجازات الوظيفية التي تتم بين الزملاء والأصدقاء من وقت لآخر.

4- **التأييد الاجتماعي:** هناك دلائل متزايدة على أن التأييد الاجتماعي، أي العلاقات مع الزملاء والرؤساء تعمل إلى حد كبير على تقليل حدة الضغوط، فهي تعمل على تخفيف الآثار السلبية لضغوط العمل، ولذلك نجد أن الوظائف التي تحيطها كثير من الصراعات الشخصية، وافتقار العلاقات الاجتماعية السليمة، والمنسجمة، يتعرض العاملون فيها لقدر أكبر من الضغوط.<sup>3</sup>

5- **سرعة أداء العمل:** تشكل السرعة في أداء العمل، عامل ضغط فسيولوجي، يتعب الفرد ويهرقه بسرعة فالعمل المتسارع يتطلب رقابة مستمرة، وهذا ما يشكل إرهاقاً وضغطاً على الفرد.<sup>4</sup>

6- **صعوبة العمل:** مما لا شك فيه بأنه، كلما زادت درجة صعوبة العمل، كلما زاد ضغط العمل على الفرد، مع العلم أن هذه الدرجة متباينة بين الأفراد حسب إمكانياتهم المختلفة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - عبد الغفار حفني وآخرون، مرجع سابق، ص 199.

<sup>2</sup> - علي عسكر، مرجع سابق، ص 111.

<sup>3</sup> - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، (دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ط2)، ص 112.

<sup>4</sup> - نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 227.

<sup>5</sup> - المرجع نفسه، ص 228.

- 7- **رتابة العمل:** الأعمال التي تتسم بالرتابة والروتين، يؤدي أدائها بنفس الطريقة، وبدون تغيير إلى إصابة من يمارسها بالملل، قد تصل إلى درجة الإصابة بالإكتئاب، وهذا ما يتسبب بحدوث حوادث عمل خطيرة.<sup>1</sup>
- 8- **الأمان الوظيفي:** إن أحد مصادر ضغوط العمل التي تزايد الاهتمام بها في بداية السبعينات هو الأمان الوظيفي، ويرتبط هذا الأخير بمدى وجود فرص مناسبة للترقية إلى مناصب عليا، ومدى عدالة الأسس التي يعتمد عليها في الترقية، بالإضافة إلى عدم التأكد من المستقبل الوظيفي، والتغيير الوظيفي الذي يتعارض مع طموحات الفرد، حيث يمكن اعتبار أن عدم توافق الفرد مع التغييرات الجديدة المصاحبة للترقية مثلاً، عامل ضغط على الفرد، لأنه يتسبب في عدم شعور الفرد بالأمن الوظيفي، أو بالخوف من التقدم المبكر أو الترقية غير المناسبة.<sup>2</sup>
- 9- **الأجور والحوافز:** تعتبر المشاكل المالية، من أهم مسببات ضغوط العمل، فكثرة الإلتزامات المالية المترتبة على الفرد وعدم كفاية دخله لتغطيتها، تتسبب في شرود تفكير الفرد نحو كيفية إشباع حاجاته من أجر غير كافٍ، مما يؤدي إلى التأثير السلبي على الحالة النفسية للفرد، الأمر الذي يترتب عليه إرتفاع معدلات دوران ترك العمل، وهذا ما ينعكس سلباً على أداء المؤسسة.<sup>3</sup>
- 10- **تقييم الأداء:** ويقصد به مدى وجود نظام فاعل لتقييم أداء العاملين بالمؤسسة، حيث أن عدم وجود معايير منطقية يقتنع بها العاملين، من الممكن أن تكون مصدراً من مصادر ضغوط العمل، بحيث يتكون لدى العاملين اعتقاد بأنهم لن يحصلوا على حقه المناسب في التقدير المادي والمعنوي، وأن الجميع سواسية، وأن من يعمل يساوي من لا يعمل، مما يوجد حالة من الإحباط لدى العاملين.<sup>4</sup>
- 11- **عدم المشاركة في اتخاذ القرارات:** إن عدم مشاركة العاملين في عملية إتخاذ القرار، خاصة التي تتعلق بأعمال يمارسونها، يعتبر تجاهلاً لحاجتهم إلى التقدير، واحترام الذات وإثباتها، مما يقود إلى إنخفاض الروح المعنوية لديهم، مما ينعكس على أدائهم للعمل وفقدان ولائهم للمؤسسة.<sup>5</sup>
- 12- **المسؤولية عن الآخرين:** يتولد لدى الموظف المسؤول عن تقييم أشخاص آخرين، وكتابة التقارير عنهم من حيث الصلاحية للعمل، أو الإستحقاق لعلاوة أو ترقية، شعوراً بالضغط، خاصة إذا كان هذا الموظف من ذوي الضمير الحي.<sup>6</sup>

1- نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 228.

2- محمد حسن محمد حمادات، القيادة التربوية في القرن الجديد، مرجع سابق، ص 99.

3- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 229.

4- عبد الرحمان بن أحمد بن محمد هيجان، مرجع سابق، ص 273.

5- عمر وصفي عقيلي، الإدارة أصول وأسس ومفاهيم، (دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، دون ذكر الطبعة)، ص 428.

6- علي عسكر، مرجع سابق، ص 112.

13- **ظروف العمل المادية:** تشكل ظروف العمل المادية مصدراً للضغط، من خلال عناصرها المتمثلة في:

- **الإضاءة:** تشكل الإضاءة في مكان العمل، عاملاً هاماً في الوقاية من الحوادث، وتقدر الحوادث الناجمة عن الإضاءة الرديئة %15، فوجد أنّ الإضاءة السيئة داخل المؤسسة تؤدي إلى زيادة نسبة الإضطرابات في الرؤية لدى العاملين، خاصة لفترة طويلة، كما تزيد نسبة الحوادث التي يمكن أن يتعرض لها العامل نتيجة عدم وضوح الرؤية، بوجود آلات خطرة أو مواد سامة، ينبغي التعامل معها بحذر، لذلك فكثيراً ما تسبب الشعور بالإكتئاب.<sup>1</sup>
- **الضوضاء:** تشكل الضوضاء مصدراً للضغط بالنسبة للعامل، إذا تجاوزت شدتها 75 ديسيبل، وتعتبر الضوضاء مصدراً للضغط نظراً لانعكاساتها السلبية المتمثلة في:<sup>2</sup>
  1. الإرهاق العصبي والإحساس بالإجهاد و التعب، مع عدم القدرة على مواصلة العمل؛
  2. الشعور بالدوار وعدم التوازن، كما أنّ استمرارها قد يؤدي إلى الصمم التدريجي؛
  3. عدم سماع إشارات التحذير الصوتية للتنبية عن المخاطر، أو عدم سماع النداءات المهمة؛
  4. انخفاض القدرة على أداء العمال الذهنية.
- **الحرارة:** لقد عمدت المؤسسات حديثاً، إلى استخدام المكيفات الهوائية، نظراً لما تسببه هذه الأخيرة من أضرار على طاقة الفرد و إنتاجيتها، فقد تكون سبباً في نقص الأملاح بالجسم، والتهاب الجلد والعيون كما تسبب الشعور بالدوار والإنهاك في حالة إرتفاعها، كما تؤدي إلى تقلص الأوعية والشعيرات الدموية في الجلد، وإلى إجهاد القلب في حالة انخفاضها.<sup>3</sup>
- **التهوية:** سوء التهوية في المؤسسة يؤدي إلى الشعور بالنعاس والخمول والتعب و الضجر، والضيق والتفكير في ترك مكان العمل، وذلك بسبب ركود الهواء، هذا الأخير الذي يتسبب في إرتفاع درجتي الحرارة والرطوبة معاً.<sup>4</sup>
- **ساعات العمل:** تعتبر ساعات العمل من مصادر الضغوط في العمل، وذلك يرجع ، إلى أنّ عدم تنظيم ساعات العمل يؤدي إلى إصابة الفرد بالإجهاد، والتوتر بالإضافة إلى أنّ طول ساعات العمل اليومي يؤدي في كثير من الأحيان إلى إرهاق وملل الفرد وضعف صحته، ويصوره البعض على أنه نوع من الإستنزاف التدريجي لصحة الفرد.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - محمود ذيب العقابلية، الإدارة الحديثة للسلامة المهنية، (دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2004)، ص 102.

<sup>2</sup> - أحمد زكي حلمي، المرجع في الأمان الصناعي، (دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007)، ص 154.

<sup>3</sup> - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، (دار النهضة العربية، بيروت، 1990)، ص 415.

<sup>4</sup> - طارق كمال، علم النفس المهني والصناعي، (مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2007، دون ذكر الطبعة)، ص 130.

<sup>5</sup> - السيد عليوة، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، (دار الأمين للنشر والتوزيع، مصر، 2005)، ص 109.



## المطلب الثاني: المصادر الفردية لضغوط العمل.

بالرغم أنّ طبيعة العمل و الظروف المحيطة به ، تعتبر مصدراً من مصادر ضغوط العمل، إلا أنه لا يجب إغفال عناصر أخرى مرتبطة بالفرد، والمتمثلة في الفروق الفردية من حيث شخصية الأفراد وقدراتهم وميولاتهم وطبيعة مشكلاتهم، وأحداث حياتهم اليومية، كل هذه العوامل قد تكون من أهم مصادر ضغوط العمل، وعلى أساسها تحدد استجابة كل فرد لضغوط العمل التي يتعرض لها، وتتمثل هذه العوامل في: <sup>1</sup>

أ- **نمط الشخصية:** لقد أظهرت الدراسات العملية أنّ طبيعة ونمط شخصية الفرد لها دور مؤثر في إدراك الضغوط، وتحديد طبيعة الإستجابة لها، و يمكن أن نميز بين نمطين من الشخصية:

✓ **نمط الشخصية (أ):** تتميز بخاصية الإقدام والتنافس والمثابرة والنشاط الزائد، وكثرة الحركة والإقبال على العمل، كما أنّ الفرد من هذا النمط يتحدث بانفعال، ويستعجل الآخرين لتنفيذ ما يقوله، كما يكافح لانجاز أكبر عدد ممكن من المهام في أقل وقت، وهو غير صبور، ويكره الإنتظار، وفي صراع دائم مع الأحداث، لذلك نجد أنّ هذا النمط من الشخصية عرضة أكثر لضغوط العمل، واستجابته لها تكون بقدر كبير.

✓ **نمط الشخصية (ب):** تتميز بأنها شخصية هادئة الطباع، مسترخية الأعصاب، وتتميز بالتفوق العلمي، لذا يقل تأثرها بضغوط العمل.

ب- **إختلاف قدرات الأفراد:** تتفاوت قدرات الأفراد من فرد لآخر، ويلعب ذلك دوراً في تفاوت الشعور بضغوط العمل، ومن هذه القدرات: <sup>2</sup>

- القدرة على تحمل الأعباء والمهام الصعبة؛
  - القدرة على تحمل المسؤولية، سواء كانت مسؤولية إشراف على أشخاص أو على أشياء مادية؛
  - القدرة على التعامل والتأقلم مع الضغوط : فبعض الأفراد لديهم القدرة على التكيف مع ضغوط العمل ومع أنّ مصادر ضغوط العمل واحدة، إلا أنّ لها ردود فعل مختلفة من جانب الأفراد؛
- كما أنّ الإدراك السليم للأمور يساعد على تلطيف العلاقة بين ما يشعر به الفرد من ضغوط، وبين ردود أفعاله اتجاهها.

وكما يقال أنّ التجربة خير معلم، وبالتالي يمكن اعتبارها مقاومة للضغوط، فكلما زادت خبرة الإنسان وتجاربه قلة ضغوطه. <sup>3</sup>

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، (الدار الجامعية، مصر، 2004)، ص ص 343-344.

<sup>2</sup> - أحمد سيد مصطفى، المدير ومعارفه السلوكية، (الاتصال التفاوض، الشخصية الضغوط)، (الناشر المؤلف أحمد سيد مصطفى، مصر، 2005، دون ذكر الطبعة)، ص 25.

<sup>3</sup> - سعيد ياسين عامر، الإدارة العربية وحتمية التحديث والتغير الفعال، (الدار الجامعية، مصر، 2003)، ص 356.

ج- **مركز التحكم في الأحداث:** يتباين الأشخاص فيما بينهم في قدرتهم على التحكم و السيطرة علي الأحداث المحيطة بهم، فمنهم من لديه قدرة داخلية علي السيطرة علي الأمور ومنهم من تنقصه هذه القدرة، فيتركون القوة الخارجية تتحكم فيهم، فقد أثبتت التجارب أنه عندما تواجه الفئتين نفس ضغوط العمل يشعر أصحاب الفئة الأولى أن بمقدورهم التأثير على الأحداث فهم يتحكمون فيها باتخاذ قرارات معينة، بينما يتخذ أفراد الفئة الثانية موقفاً سلبياً ودفاعياً من هذه الضغوط بدلاً من مواجهتها لذا يكونون أكثر عرضة للضغوط.<sup>1</sup>

د- **أحداث الحياة:** تشكل أحداث حياة الفرد مصدراً إضافياً لضغوط العمل التي قد يعيشها وسواءً كانت هذه الأحداث إيجابية: الزواج، الحمل، الولادة، أو سلبية مثل المشاكل العائلية أو انهيار العلاقات الأسرية أو الوفاة كل هذه الأحداث تخلق مناخاً من الضغوط علي الأفراد، وتنتقل مع الأفراد العاملين إلى مجال عملهم، مما يزيد أثارها على الفرد وعلى المؤسسة.<sup>2</sup>

هـ- **مفهوم الذات:** غالباً ما نجد أنّ الأفراد الذين يتقنون في أنفسهم وفي قدراتهم أقل شعوراً بضغوط العمل وأكثر سرعة وفعالية في التعامل معها، على عكس الأفراد الذين لا يتقنون في أنفسهم ولا في مقدرتهم على مواجهة ضغوط العمل التي تحيط بهم.<sup>3</sup>

و- **المواصلات:** حيث يعد التنقل اليومي للعامل من العمل و إليه من أكثر الأحداث المنتظمة المسببة للضغوط فالإزعاج والتوتر المصاحب لعدم انتظام المواعيد وازدحام الطرق والضوضاء، وازدحام السيارات وغيرها بالركاب وحدث ذلك على نحو متكرر يكاد يكون يومياً، قد يؤدي في النهاية إلى ازدحام شدة الضغوط للفرد، فغالباً ما يكون مشكل المواصلات سبباً في وصول العامل متأخراً عن العمل، وهذا ما يؤثر سلباً على روحه المعنوية ويزيد من شدة الضغوط التي يتعرض لها.

ز- **السكن:** يمكن النظر إلى عامل السكن من عدة زوايا، فالعامل الذي لا يملك سكن خاص به، تجده دائماً شارد الذهن، كثير التفكير في كيفية تأمين منزل خاص به، في حدود دخله، كما يمكن النظر إلى مشكل السكن من زوايا أخرى، من حيث موقعه، حيث أنّ السكن في منطقة بعيدة عن مكان المنزل، بالإضافة إلى مشكل المواصلات، وكذلك السكن في منطقة مكتظة بالسكان، مليئة بالضوضاء أو غير صحية، لاشك تجعل الفرد يأتي لعمله وهو متعب، لأنه لم يأخذ القسط الكافي من الراحة الجسمية والذهنية، التي تمكنه من تحمل ضغوط عمله فتجعله يشعر بالإرهاق بسرعة، كما تعاني النساء العاملات غير المتزوجات من مشكل استئجار منازل بالقرب من أماكن عملهن، وذلك أنّ تقاليد المجتمع وثقافته، تقضي بعدم بيع أو إيجار منزل لامرأة عاملة بغياب رجل (سواء كان أباً أو زوجاً أو أخاً).<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - إعدادات القيادات الإدارية والمالية في المؤسسات العربية، مرجع سابق، ص 84.

<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي وآخرون، مرجع سابق، ص 188.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 189.

<sup>4</sup> - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، مرجع سابق، ص 599.

## المطلب الثالث: أساليب قياس ضغوط العمل.

تعتبر عملية قياس ضغوط العمل، عملية صعبة وذلك لأنه في غالب الأحيان يعبر عنها الفرد في صورة قلق و توتر، إحباط، اكتئاب، ومع ذلك يمكن للمؤسسة أن تحدد مستوى الضغوط لدى الأفراد العاملين بها، عن طريق معدل الغياب، والذي يعبر عن النسبة المئوية للموظفين الغائبين عن العمل في اليوم، ومع ذلك لا يمكن أن نستنتج أنّ المؤسسة التي لديها أعلى معدل غياب، هي بالضرورة الأكثر معاناةً من الضغوط.<sup>1</sup> إلا أنه توجد بعض التقنيات التي يمكن استعمالها لقياس مستوى الضغوط أهمها:

**1- التحقق من الضغط:** وهذه الوسيلة عبارة عن استمارة أعدت من طرف مؤسسة خاصة في بوسطن، بغرض تفسير وتوضيح أشكال الضغوط وأعراضها ومصادرها، وتتكون هذه الإستمارة من 238 بنداً تمثل 14 سلماً، لكن هنالك سلم واحد فقط من بينها يصف المصادر المرتبطة بالعمل مباشرة.<sup>2</sup>

**2- سجل حالات القلق:** وهو عبارة عن إستمارة صممت من طرف كورسيتش وديبادالتو وليشام (Corsuch et depado alto et lusheme) في كاليفورنيا، ويهدف إلى جرد مواقف القلق الشخصية، وتضم هذه الإستمارة أسئلة على شكل تصريحات، ومن أمثلة هذه التصريحات:

- أحس أنني هادئ؛
- لست راضٍ عن نفسي؛
- ليست لي ثقة في نفسي؛
- إني في حالة لا يرثى لها؛

وكل هذه العبارات تصف حالات القلق؛<sup>3</sup>

**3- تقييم الضغط النفسي:** وهو إستبيان قامت به مجموعة من الباحثين في جامعة "سان دييغو" ويهدف إلى التمييز بين الضغط المرتبط بالعمل وغير المرتبط به.<sup>4</sup> كما يمكن إتباع الأساليب التالية لقياس الضغوط:<sup>5</sup>

✓ **قياس إدراك الفرد للضغوط:** ويتم بالسؤال المباشر عن مدى شعور الأفراد بالضغوط، وقد إستخدم هذه الطريقة Burk and Richardsen عند دراسة الضغوط عند الأطباء، في كندا باستخدام العبارة ( ما درجة الضغوط التي تسببها لك مهنة الطب)، وطلب من المبحوثين الإجابة عن العبارة في مقياس خماسي.

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص 284.

<sup>2</sup> - عباس محمد عوض، دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، (الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1990)، ص 66.

<sup>3</sup> - أحمد عزت راجح، علم النفس الصناعي، (دار القومية، مصر، 1995)، ص 549.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص 550.

<sup>5</sup> - عبد الغاني طاهري، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، في علوم التسيير، تخصص: تسيير مؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية: 2008/2007، ص ص 40-41.

✓ قياس مصادر الضغوط: قام كل من كاهن وولف وكوين وسنوك وروزينسال بإعداد مقياس لمسببات الشعور بضغوط العمل، يتكون من خمسة عشر بنداً، وقد كان هذا المقياس بمثابة حجر الأساس للعديد من الدراسات سواءً باستخدامه أو تطويره منها دراسات (Hackman.gamal, eden and goeobsen) والمثال التالي يبين أحد بنود هذا المقياس.

1- الشعور بأنّ لديك مقدار قليل من السلطة لتنفيذ المسؤوليات والأعباء الملقاة على عاتقك.

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
-------	--------	---------	--------	--------

✓ قياس الضغوط من خلال أعراضها: لقد حظيت الأعراض الدالة على الضغوط باهتمام الباحثين، ويعتقد أنها من أهم ما يستدل به على وجود الضغوط، أو على مستواه، وقد أعدت مقاييس لقياس هذه المظاهر التي يمكن أن يحدثها الضغط، كالمظاهر النفسية والجسمية، ومنها مقياس الأعراض النفسية للضغوط لـ Patchan ومقياس أعراض القلق والضغوط لـ House and Rizzo.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه، نجد أنّ ضغوط العمل هي عبارة عن " حالة تصيب الفرد نتيجة لعدم توافقه مع بيئة العمل، إثر تعرضه لمثيرات ذاتية أو بيئية تفوق طاقته في التعامل والتكيف مع هذه المثيرات، وينتج عنها مجموعة من الآثار النفسية والفسولوجية والسلوكية "، وبالرغم من إختلاف تعاريف ضغوط العمل، وتباين مصادرها وأنواعها وإختلاف نماذج دراستها، إلا أنّ خطورتها على كلٍ من الأفراد والمؤسسة، دفعت الكثير من الباحثين إلى البحث عن آلية لتفسيرها كل حسب تخصصه، وميدان بحثه، وذلك لأنها ظاهرة ذات صفة عمومية، إقتحمت جميع أنواع المؤسسات، ومست جميع الأفراد باختلاف مستوياتهم الإدارية، هذا إلى جانب كونها ظاهرة لا تتصف بطابع الثبات، على الرغم من عموميتها، لأنّ الظروف المؤدية لحدوثها غير ثابتة، وهذا يقودنا للقول بأنّ مسألة ضغوط العمل هي مسألة هلامية، ومرض خفي يجب تشخيصه بالشكل الصحيح، وفي الوقت المناسب، حتى لا ينتشر أكثر وتزداد خطورته.

# الفصل الثاني:

الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة

## تمهيد.

كنا قد تطرقنا في الفصل الأول إلى ضغوط العمل من حيث مفهومها، خصائصها، أنواعها، نماذجها، ومصادرها، وباعتبار المرأة في نفس المركب مع الرجل، فهذا يعني أنها تتعرض لنفس الضغوط التي يتعرض لها الرجل، إلا أنّ الواقع العملي أثبت أنها تتعرض لضغوط إضافية، منها ما هو متعلق بالمؤسسة، والذي يمكن إرجاعه في الكثير من الأحيان للخلفيات الفكرية للرؤساء، ومنها ما هو مستمد من ثقافة المجتمع وعاداته وتقاليد، وحتى نزول الستار على مختلف الضغوط التي تتعرض لها المرأة العاملة، وكون أنّ مجمل النساء العاملات يفتقرن إلى ثقافة قانونية ودينية كافية تتعلق بعملهن، فإنه من الضروري أن نكشف عن وجهة النظر القانونية والشرعية من عمل المرأة، لنحاول بعد ذلك إسقاط ما جاء من وجهات للنظر على أرض الواقع، من خلال مجموعة من الإحصائيات المتعلقة بعمل المرأة، لنبرز في الأخير أهمية عمل المرأة من عدة جوانب، إضافة إلى ذلك سنحاول إبراز مفهوم المرأة العاملة والموقف من خروجها للعمل، بالإضافة إلى أهم الدوافع التي دفعتها للخروج للعمل، كما سنقف على مظهر من مظاهر الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، ألا وهي ظاهرة السقف الزجاجي، وذلك بتحديد مفهومها وأسبابها وكذا آثارها، لنختم الفصل بإبراز أشكال التمييز التي تتعرض لها المرأة في مجال العمل.

### المبحث الأول: ماهية المرأة العاملة.

أمام التحديات المختلفة التي نعيشها ظهرت الحاجة الماسة في كافة المجتمعات إلى زيادة حجم قوة العمل فيها ورفع مستوى مهاراتها وقدراتها على التجديد والإبتكار، في كافة المجالات وشتى النواحي الإجتماعية والإقتصادية... إلخ، ولم يعد عبء العمل يقع على الذكور فقط، بل خرجت المرأة لتشارك في مسيرة السعي نحو بناء مجتمع أفضل، هذا إلى جانب أنّ ما تعرفه المجتمعات اليوم من تحديات إقتصادية، تكنولوجية... إلخ، جعل الطاقات البشرية والقدرات الإنسانية مكان الصدارة في مجال التخطيط المستقبلي، فأصبح الفرد غاية كل سياسة تخطيطية وهدف كل عملية تنموية، إلى جانب أنه وسيلة للتنمية لدفع المجتمع نحو التقدم والتطور ذلك كون أنّ التنمية لا تتحدد بنمو الثروة والتراكم الرأسمالي، وإنما الأهم من خلال تكوين طاقات بشرية من الرجال والنساء قادرة على خلق الثروة.

وفي ظل هذه الظروف أصبح خروج المرأة للعمل في العصر الحديث يمثل ظاهرة هامة تستدعي الإهتمام، نظراً لما تمثله من طاقة بشرية ضخمة وخلاقة في المجتمع، مما يعكس ضرورة مشاركتها في تغطية جوانب كثيرة في عملية التنمية ودفع عجلة التقدم، هذا الأخير الذي يتطلب بذل الكثير من الجهود من أجل إستغلال كل الطاقات البشرية، بما في ذلك طاقة المرأة بهدف الوصول إلى الهدف المسطر.

وانطلاقاً مما سبق سنحاول من خلال هذا المبحث تغطية العناصر التالية: مفهوم العمل وخصائصه وكذا مفهوم المرأة العاملة، دوافع المرأة للخروج للعمل، بالإضافة إلى ذلك سنناقش إشكالية عمل المرأة بين القبول والرفض.

#### المطلب الأول: مفهوم المرأة العاملة.

تعتبر قضية المرأة العاملة من القضايا الساخنة التي زاد الإهتمام بها مؤخراً من جانب الكثير من الحكومات والمنظمات الدولية والمحلية، وذلك نظراً لتنامي الإدراك بأهمية إدماج المرأة في عملية التنمية، ولإدراك أهمية هذا العنصر الذي يشكل نصف طاقة معظم المجتمعات لابد من التعرف على مفهوم العمل وكذا خصائصه، لكي نتمكن من معرفة مفهوم المرأة العاملة.

#### الفرع الأول: مفهوم العمل:

جذب العمل إهتمام وانتباه المفكرين منذ أزمنة قديمة، فلقد اختلفت نظرتهم إليه باختلاف الأزمنة، وما ترتب عن التطورات الحاصلة في كل زمن، كما أكّدت الدراسات والأبحاث على أنّ نظرة العامل لعمله من شأنها أن تقدم فكرة واضحة حول كيفية إندماجه وتكيفه مع عمله داخل المؤسسة ونوعية إنخراطه في النظام الصناعي عموماً، وبداية سنحاول معرفة مفهوم العمل في الديانات السماوية.

#### أولاً: مفهوم العمل في الديانة اليهودية والمسيحية:

معظم الديانات السماوية مجدت العمل وشجعت عليه، فالديانة اليهودية شجعت العمل اليدوي، فسيدنا موسى عليه السلام عمل راعياً لدى أهل مدين، وداوود عليه السلام كان حداداً، وكان عصر سيدنا سليمان من أرقى العصور، حيث عرف فيه اليهود أرقى وأزهى فترات حضارتهم، ويوسف عليه السلام الذي تبوء منزلة من العلم



والحكمة وكان خبيراً في شؤون الحكم، أما الديانة المسيحية فلم تختلف عن نظيرتها اليهودية، حيث كان المسيح عليه السلام نجاراً في أرض الجليل<sup>1</sup>.

### ثانياً: مكانة العمل في الشريعة الإسلامية<sup>2</sup>:

يحتل العمل في مصادر الشريعة الإسلامية مكانة الصدارة، حيث أنّ مصطلح أو تعبير "العمل" وما معناه قد ورد في حوالي 360 آية قرآنية، كما اقترن العمل بالإيمان في أكثر هذه الآيات، إذ أنّ الإيمان بلا عمل في مفهوم القرآن الكريم، هو جمود وتعطيل، والعمل بلا إيمان هو ضلال وضياع، إلى جانب أنّ لفظة العمل في القرآن قد وردت بمعنى شامل، فهي تعني عمل الدنيا والدين معاً، أي العمل الدنيوي بشتى أشكاله وأنواعه، من كد بدني وفكري واستثمار للأموال لتنمية وتشغيل العاطلين عن العمل، وسد حاجة المحتاجين، واستغلال الثروات التي سخرها الله للإنسان، والتعليم وغيرها من الأعمال الدنيوية الأخرى، والعمل الدنيوي التعبدية الروحي كالصلاة والصيام والزكاة، والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وغيرها من الأعمال التعبدية الأخرى.

كما يحتل العمل في السنة النبوية مكانة هامة في أقوال وأعمال الرسول صلى الله عليه وسلم، ولذلك يمكن أن نلمس مكانة العمل في الشريعة الإسلامية من خلال القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة.

### 2-1 مكانة العمل في القرآن الكريم:

يحتوي القرآن الكريم عدة آيات وأحكام في العمل، كما توجد هنالك آيات عديدة في العلاقة بين العمل والإيمان، وآيات أخرى حول أنواع العمل، وهي كثيرة ومتنوعة.

ففي مجال الربط بين العمل التعبدية والعمل الدنيوي، وإعطاء كل منها حقه، يقول الله جلّ وعلا في سورة الجمعة ﴿فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿٥٧﴾

ولم يكتفي القرآن الكريم بالحث للعمل والسعي إليه، بل جعل من العمل درجات من حيث الجزاء على إتقان العمل والإخلاص فيه، يقول عز وجل: ﴿مَنْ عَمِلْ صَالِحًا مِنْ دَكَرٍ أَوْ أَنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ﴾ سورة النحل الآية 97.

ولقد اعتنى القرآن الكريم بعدة مجالات ونشاطات مختلفة مثل الصيد، حيث قال تعالى في هذا الشأن ﴿وَهُوَ الَّذِي سَخَّرَ الْبَحْرَ لِتَأْكُلُوا مِنْهُ لَحْمًا طَرِيًّا وَتَسْتَخْرِجُوا مِنْهُ حَبْلًا حَلِيَّةً تُلْبَسُونَهَا وَتَرَى الْفُلْكَ مَوَآخِرَ فِيهِ وَلِتَبْتَغُوا مِنْ فَضْلِهِ وَلَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ﴾ سورة النحل الآية 14، بالإضافة إلى صناعة الحديد حيث يقول تعالى ﴿وَأَنْزَلْنَا الْحَدِيدَ فِيهِ بَأْسٌ شَدِيدٌ وَمَنَافِعٌ لِلنَّاسِ﴾ سورة الحديد الآية 25، كما أنّ الله عز وجل لم يهمل صناعة النسيج والجلود، فقال تعالى: ﴿يَا بَنِي آدَمَ قَدْ أَنْزَلْنَا عَلَيْكُمْ لِبَاسًا يُؤَارِي سَوْآتِكُمْ وَرِيشًا وَلِبَاسُ التَّقْوَىٰ ذَلِكَ خَيْرٌ ذَلِكَ مِنْ آيَاتِ اللَّهِ لَعَلَّهُمْ يَذَكَّرُونَ﴾ سورة الأعراف الآية 26، وقال في محكم تنزيله: ﴿وَاللَّهُ جَعَلَ لَكُمْ مِنْ بُيُوتِكُمْ سَكَنًا وَجَعَلَ لَكُمْ مِنْ جُلُودِ الْأَنْعَامِ بُيُوتًا تَسْتَخِفُّونَهَا يَوْمَ ظَعْنِكُمْ وَيَوْمَ إِقَامَتِكُمْ وَمِنْ أَصْوَابِهَا وَأَوْبَارِهَا وَأَشْعَارِهَا أَثَاثًا وَمَتَاعًا إِلَىٰ حِينٍ﴾ سورة النحل الآية 80.

<sup>1</sup> - بن لعربي عادل، عمل المرأة وأثره على العلاقات الأسرية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علم النفس وعلوم التربية، تخصص: علم نفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية 2010/2009، ص 45.

<sup>2</sup> - أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، الجزء الأول: مبادئ قانون العمل، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ط3)، ص 29.

وقد وردت إلى جانب هذه الآيات التي تناولت بعض النشاطات والأعمال، العديد من الآيات الأخرى التي تناولت مجالات واسعة يصعب حصرها، مثل الزراعة وصناعة السفن، وهي تدل بصورة قاطعة أنّ الله سبحانه وتعالى قد منح العمل أهمية عظمى وبوأه مكانة مرتفعة، وهو القائل: ﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ سورة التوبة الآية 105.

## 2-2 مكانة العمل في السنة النبوية:

نظرًا لأن السنة النبوية، بما تتضمنه من أقوال وأفعال الرسول عليه الصلاة والسلام، هي ترجمة عملية لأحكام ونصوص القرآن الكريم، فقد أشادت هي الأخرى قولًا وعملاً، حاثّة عليه ومبشّرةً العاملين بخير الجزاء عند الله يوم القيامة، حيث يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "ما أكل أحد خيرًا من أن يأكل من عمل يديه" صحيح البخاري رقم 2072، كما أنّ النبي داوود عليه السلام، كان يأكل من عمل يديه، كما قال عليه الصلاة والسلام كذلك: "إنّ أشره الكسب، كسب الرجل من عمل يديه" سنن النسائي رقم 1447، وقوله أيضًا: "أفضل الأعمال الكسب الحلال" ضعيف الجامع رقم 998، كما قال في إتقان العمل: "إنّ الله تعالى يمجّد إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" أخرجه البيهقي في الشعب عن عائشة رضي الله عنها رقم 498، لأنّ إتقان العمل والإخلاص فيه من أهم عوامل التطور والرفي والإزدهار والتقدم.<sup>1</sup>

وقد وردت عدة أحاديث نبوية في أهمية وقيمة العمل ومكانته الرفيعة في الإسلام في مختلف المجالات والنشاطات، كالزراعة التي قال فيها عليه الصلاة والسلام: "أطلبوا الرزق في خبايا الأرض" ضعيف الجامع رقم 905، والتجارة التي قال فيها: "أفضل الكسب بيع مبرور، وعمل الرجل بيديه" صحيح الجامع رقم 1126، وهو بهذا يجعل من العمل السبيل الوحيد للحياة الكريمة التي تبعد الإنسان عن السؤال، وتحفظ له كرامته وشرفه، حيث يقول عليه الصلاة والسلام: "والذي نفسي بيده، لأن يأخذ أحدكم حبله فيحتطب على ظهره خير له من أن يأتي رجلاً أعطاه الله من فضله فماله أعطاه أو منعه" سنن النسائي رقم: 2587، كما يقول في نبذ السؤال: "ولا فتح عبد باب مسألة إلا فتح الله عليه باب فقر" حسن صحيح.<sup>2</sup>

وتبعًا لهذه المكانة الرفيعة للعمل في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، فقد إحتوت سيرة الأئمة والعلماء من الآراء والأفعال بشأته، ومن ذلك أنّ الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه قال: "إنبي أرى الرجل فيعجبني، فأقول أله حرمه؟ فإذا قالوا لا سقط من عيني" (عن عمر بن الخطاب)، وبهذا ربط الخليفة عمر كرامة ومكانة الرجل بالعمل.<sup>3</sup>

لذلك كان الخلفاء والأئمة والعلماء كلهم يعملون بأيديهم، فمنهم من كان تاجرًا، ومنهم من كان حرفي، ومن كان مزارع... إلخ.

1 - آمنه نصير، المرأة في ظل الشريعة الإسلامية، مجلة التربية، قطر، العدد 161، 2006، ص 63.  
2 - إيمان محمد السيد الشامي، التربية وقضية المساواة بين الجنسين على أساس النوع في الفكر الإسلامي والفكر الغربي، مجلة كلية التربية، مصر، مجلد 2، العدد3، 2008، ص 289.  
3 - محمد صديق محمد حسن، الأدوار الجديدة للمرأة في ظل عالم متغير، مجلة التربية، قطر، المجلد 28، العدد 129، 1999، ص 568.

ومن خلال ما سبق يمكن أن نستخلص ما يلي<sup>1</sup>:

- 1- أن العمل ضرب من العبادة والمسلم لم يخلق إلا للعمل؛
- 2- يرى الإسلام أن العمل شرف وعزه وكرامة، كذلك لم يفرق الإسلام بين العمل الفكري والعضلي، إلا أن هناك الكثير من النصوص التي تشير إلى شرف العلم ومقامه وذلك في قوله تعالى: ﴿قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ﴾ سورة الزمر الآية 09 ، من ناحية أخرى نجد أن الإسلام رفع من قدر العمل اليدوي، وذلك ما أشارت إليه السنة النبوية الشريفة أن الأنبياء عليهم السلام- من علو درجاتهم- كان العمل والحرفة طريقهم فآدم عليه السلام إحتترف الزراعة ونوح عليه السلام التجارة، وداوود عليه السلام إحتترف الحدادة، ومحمد عليه السلام كان راعياً للغنم.
- 3- ينهى الإسلام عن التسول لغير ضرورة بعبارة صريحة، لأن فيه من المذلة ما لا يخفى عن أي إنسان، ويتنافى مع كرامة المؤمن التي وصف الله بها عباده في قوله تعالى: ﴿وَلِلَّهِ الْعِزَّةُ وَلِرَسُولِهِ وَلِلْمُؤْمِنِينَ وَلَكِنَّ الْمُنَافِقِينَ لَا يَعْلَمُونَ﴾ سورة المنافقون الآية 08.

### ثالثاً: مفهوم العمل:

بالنظر إلى أهمية العمل كظاهرة إنسانية واجتماعية واقتصادية، فلقد أولي هذا الأخير باهتمام الكثير من المفكرين في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية على حدٍ سواء، وذلك باعتباره شكلاً منعطفاً هاماً في حياة الأفراد والمجتمعات، لذلك نجد أن هناك الكثير من التعاريف التي عرّف بها العمل نظراً لاختلاف توجهات المفكرين الذين إهتموا بدراسته، وكذا لاختلاف الزوايا التي نظر كل منهم إلى العمل، وفيما يلي بعض من التعاريف التي عرف بها العمل:

- ✓ يرى عالم الاجتماع والأنثروبولوجيا مارسال مو Marcel Moauss أن العمل هو: "ظاهرة إجتماعية شاملة ذات أبعاد متنوعة منها البيولوجي ومنها النفسي ومنها الإجتماعي"<sup>2</sup>.
- ✓ كما يُقصد بالعمل "ما يقوم به الإنسان من نشاط إنتاجي سواء كان في شكل مهنة أو وظيفة أو حرفة"<sup>3</sup>.
- ✓ كما يُنظر إلى العمل على أنه "بذل جهد بدني أو عقلي لإنجاز شيء معين أو لتحقيق غرض معين"<sup>4</sup>.
- ✓ كما يعبر العمل عن: "الجهد الذي يبذله الإنسان سواءً أكان عقلياً أم عضلياً، بمعنى إستخدام الفرد لقواه المختلفة من أجل تحقيق منفعة"<sup>5</sup>.
- ✓ كما يعرف العمل بأنه "نشاط فردي أو جماعي قصدي وغير فطري لإشباع حاجات الأفراد"<sup>6</sup>.

1 - رائد حمود عبد الحسين الحصونة، مرتضى جليل جعيلان، عمل المرأة وجهادها في الإسلام، عصر الرسالة أنموذجاً، مجلة آداب ذي قار، العراق، العدد 3، المجلد 1، 2001، ص 151.

2 - المؤلف الناشر(منظمة المرأة العربية)، النوع وعلم إجتماع العمل والمؤسسة، (منظمة المرأة العربية مصر، 2011)، ص 15.

3 - يوسف عبد الفتاح محمد، الاتجاهات النفسية وعلاقتها بالتوافق لدى المرأة في دولة الإمارات، مجلة شؤون إجتماعية، الإمارات العربية المتحدة، المجلد7، العدد4، خريف 1990، ص161.

4 - حبيب الصحاف، معجم ادارة المؤسسة البشرية وشؤون العاملين، (مكتبة لبنان، لبنان، 1997)، ص30.

5 - محمد الدسق، إشكالية عمل المرأة العربية وأبعاده الإجتماعية والاقتصادية، مقال متاح على الموقع: <http://www.isegs.com> تاريخ الإطلاع: 2013/05/04 على الساعة 01.23.

6 - بياربونت ميشال ايزار وآخرون، ترجمة مصباح محمد، معجم الاثنولوجيا والانثروبولوجيا، (المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 2006)، ص 67.

- ✓ ويعرف العمل بمفهومه الإنساني على أنه: "مجهود إنساني يبذل من أجل إنتاج أو إستعمال أو تبادل المنفعة، وهو نشاط ضروري لما يترتب عليه من منفعة عامة أو خاصة للإنسان"<sup>1</sup>.
- ✓ كما عرف العمل بأنه: "نشاط يحدث في ظل ظروف يوجد فيها مطالب ماديّة، فيما يتعلق بالزمان والمكان ويكون المجهود فيه موجهاً لإنتاج سلع وخدمات"<sup>2</sup>.
- ✓ كما عرف العمل من جانبه الإقتصادي بأنه: "نشاط إقتصادي يتسبب في إضافة عائد إقتصادي واجتماعي للأسرة سواءً كان بشكل مباشر نقدي أو عيني أو غير مباشر دون أجر"<sup>3</sup>.
- ✓ كما يعرف العمل من جانبه الإقتصادي بأنه: "النشاط الذي يبذله الإنسان عن وعي وقصد من أجل الحصول على منفعة إقتصادية، أي أنه يؤدي إلى إنتاج الأشياء التي تشبع الحاجات البشرية أو الأشياء التي لها قيمة إستغلائية"<sup>4</sup>، والملاحظ أنّ التعريف الإقتصادي للعمل يحصر العمل بذلك النشاط الذي يدخل في حدود الإنتاج، أي الموجه لإنتاج البضائع والخدمات التي من الممكن تقييمها وتسويقها، بحيث يحقق للقائم به دخلاً بالمعنى العام.

من خلال التعاريف السابقة للعمل نستنتج أنّ العمل يتضمن عناصر ثلاث هي:<sup>5</sup>

- 1- العمل ذاته وهو النشاط الهادف للإنسان؛
  - 2- موضوع العمل أو مادة العمل، وهي ما يحيط بالإنسان من بيئة طبيعية بمختلف صورها وأشكالها؛
  - 3- وسائل وأدوات العمل وهي الأدوات التي يتمكن من خلالها الإنسان من إنجاز العمل وتتطور تلك الأدوات مع تقدم النشاط الإنتاجي للإنسان.
- من خلال ما سبق يمكن القول أنّ، أهم ما يستحق التأكيد عليه في تعريف العمل هو اعتباره بالدرجة الأولى جهداً يتم بذله في إطار ممارسة نشاط معين، ولا يمكن التغاضي تبعاً لذلك عن ضرورة رصد الهدف الذي يبذل ذلك النشاط والجهد من أجله مادياً كان ذلك الهدف أو غير مادي.

رابعاً: مفهوم عمل المرأة وأقسامه:

يعتبر العمل نقطة تحول في مسار المرأة، وذلك بالنظر إلى الأهمية المترتبة عليه على مستوى المرأة ذاتها، حيث أكسبها قيمة كفرد له كيان ودور فعال، بالإضافة إلى أهميته بالنسبة للمجتمع وذلك بعوائده الإقتصادية، وبالنظر إلى هذه الأهمية يمكننا تعريف عمل المرأة على أنه: "كل فعل أو جهد بدني أو فكري تبذله المرأة في

1 - وفاء صالح مصطفى الصفتي، سماح محمد سعيد طه، إدراك المرأة لحقوقها المشروعة وعلاقتها باستقرار الأسرى، مجلة علوم وفنون، مصر، المجلد 23، العدد2، أبريل 2011، ص143.

2 - منى محمود كمال الدين مدحت، التمكين الاجتماعي والإقتصادي للمرأة المعيلة بين الواقع والمأمول، دراسة ميدانية على عينة من النساء المعيلات في أسر حضرية، ورقة بحثية قدمت ضمن فعاليات المؤتمر السنوي الرابع حول "محو أمية المرأة العربية مشكلات وحلول"، مصر، 2007، ص18.

3 - المرجع نفسه، ص 18.

4 - محمد الدسوق، مرجع سابق، ص01.

5 - سمير محمود عباس قطاف، المرأة السعودية بين التعليم والعمل في قطاع الخدمات الصحية، مجلة كلية التربية، الإسكندرية، مصر، المجلد 12، العدد1، 2001، ص07.

سبيل الإمتحان لذلك العمل أو غيره، لتحقيق منافع لنفسها أو لأسرتها أو للمجتمع<sup>1</sup>، وهذا التعريف ينطلق من عناصر عمل المرأة والمتمثلة في:

- **العنصر الأول:** أن يكون هناك جهد مبذول سواءً أكان جهداً بدنياً أو جهداً فكرياً وهو العنصر الأساس لتحقيق العمل.

- **العنصر الثاني:** أن يكون هذا الجهد لتحقيق منفعة للفرد أو للمجتمع، حتى يعتبر الجهد المبذول جهداً نافعاً ومفيداً إجتماعياً واقتصادياً.

كما يمكن تعريفه على أنه: "التحاق المرأة بأحد مراكز العمل الحكومية منها أو الخاصة في أوقات محددة باليوم أو الأسبوع نظير مبلغ مالي معين ومحدد قابل للزيادة"<sup>2</sup>. وينقسم عمل المرأة إلى قسمين إثنين:<sup>3</sup>

1- **العمل داخل المنزل:** أي أن عمل المرأة يكون ضمن أسرتها، من حيث القيام بشؤون المنزل ومتطلباته وتربية الأبناء، والعناية بالزوج، وكل ما يتطلب ذلك من رعاية لشؤون الأسرة، ومن الجدير بالذكر أن عمل المرأة في هذه الحالة يتم دون أجر مادي.

2- **العمل خارج المنزل:** ويقصد به العمل الذي تقوم به المرأة خارج المنزل، ويكون مقابل أجر، تتقاضاه نتيجة عملها خارج بيتها.

#### الفرع الثاني: خصائص العمل.

إنطلاقاً من التعاريف السابقة الذكر للعمل، نستنتج أن العمل يمتاز بالخصائص التالية:<sup>4</sup>

أ- يتميز العمل كعنصر من عناصر الإنتاج بأنه: **نشاط واعي وإرادي من الإنسان**، وهذه الخاصية لا تعني إنعدام وجود قيود على العامل سواءً أكانت هذه القيود إقتصادية أو قانونية؛

ب- العمل هو **مجهود غائي (هادف)** إلى خلق المنافع، فالعمل يتم بقصد إنتاج السلع والخدمات التي تشبع حاجات الإنسان، وهذا هو العائد أو المكسب من العمل، أما إذا انتفى هذا الشرط فإن هذا لا يدخل ضمن المعنى الإقتصادي للعمل؛

ت- بما أن العمل هو نشاط هادف، وموجه للحصول على أشياء تشبع حاجات إنسانية ومن ثم أصبح العمل هو الشرط الضروري للوجود الإنساني، وإذا كان العمل هو الشرط الضروري من أجل الوجود الإنساني، فإنه أيضاً ليس نشاطاً فردياً وإنما هو **نشاط جماعي واجتماعي**، أي أنه نشاط جمعي موجه لإنتاج أشياء تشبع الحاجات الإنسانية وبهذا المعنى أصبح العمل هو الشرط الطبيعي والجمعي للوجود الإجتماعي، وهذه هي الخاصية الإجتماعية للعمل؛

1 - أحمد الصادق البشير الشايب، **المرتكزات الإسلامية لدور المرأة في التنمية الإدارية**، ورقة بحثية قدمت ضمن فعاليات منتدى دور المرأة المسلمة في التنمية الإدارية، سلطنة عمان، أكتوبر 2011، ص 88.

2 - فريدة صادق زوزو، **أثر عمل المرأة خارج البيت على استقرار بيت الزوجية، ماليزيا نموذجاً**، ورقة بحثية قدمت ضمن فعاليات المؤتمر الدولي حول "ظاهرة الطلاق: الأسباب، الآثار، العلاج"، جامعة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 21-22/04/2004، ص 02.

3 - محمد علي الصلبي، **حقوق المرأة بين الفقه والقانون**، مجلة جامعة الخليل للبحوث، فلسطين، المجلد 02، العدد 1، 2005، ص 28.

4 - غريب منية، **علاقة العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بمركز أسميدل، عنابة**، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة) في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة - السنة الجامعية 2006/2007، ص 12.

ث- كما أنّ للعمل خاصية أخرى تتمثل في أنّ العمل مثلما يعدّ مصدر إرهاق وتعب للفرد، إلا أنه من ناحية أخرى يعدّ مصدر متعة للفرد، وذلك لكونه وسيلة يستطيع من خلالها الفرد إشباع حاجته المتزايدة.

### الفرع الثالث: مفهوم المرأة العاملة:

كما حظى مفهوم العمل باهتمام متزايد من قبل المفكرين، الأمر كذلك بالنسبة لمفهوم المرأة العاملة، فلقد عرف إهتماماً من قبل الكثير من الباحثين في شتى المجالات الاجتماعية والنفسية... إلخ، وفيما يلي عرض لما ورد من تعاريف تتعلق بالمرأة العاملة:

عرّف "آدم 1982" المرأة العاملة على أنها "هي المرأة التي تعمل خارج المنزل وتحصل على أجر مادي مقابل عملها، وتقوم في نفس الوقت بأدوارها الأخرى كزوجة وأم إلى جانب دورها كعاملة أو موظفة"<sup>1</sup>.

كما عرفت المرأة العاملة على أنها: "المرأة التي تعمل بشكل منتظم في عمل يدر دخلاً"<sup>2</sup>، على الرغم من أنّ بعض الباحثين يدرجون عمل المرأة المنزلي (عملها في بيتها لخدمة زوجها أو أولادها) ضمن تعريف المرأة العاملة، بوصفه يدخل ضمن معنى العمل.

كما ينظر آخرون إلى المرأة العاملة على أنها: "المرأة المتعلمة التي لا يقل مؤهلها العلمي عن الثانوية العامة، وهي التي تعمل بأي وظيفة خارج البيت لفترة تزيد عن خمس ساعات يومياً، وتحصل على أجر مادي مقابل عملها، وتقوم بنفس الوقت بدورها كزوجة وأم رغم الإجهاد والإرهاق النفسي والجسمي الذي تسبب لها"<sup>3</sup>.

من خلال هذا التعريف يتضح لنا أنه تم إضافة بعدين آخرين لمفهوم المرأة العاملة غير إنتظام العمل والمقابل النقدي، نجد أنّ هذا التعريف أضاف بعد التعليم للمرأة واشترط أيضاً المؤهل العلمي، بالإضافة إلى أنه حدد الوقت المستغرق لعمل المرأة واشترط فيه أن لا يقل عن 5 ساعات، هذا إلى جانب قيامها بدورين إثنين ربة بيت وموظفة وهذا ما ورد في التعريفين السابقين لمفهوم المرأة العاملة.

كما تعرف المرأة العاملة بأنها: "المرأة التي تتحمل مسؤولية مزدوجة في أدائها لمهنتين رئيسيتين في حياتها، الأولى دور ربة البيت داخل أسرتها والثانية الخروج إلى العمل قصد تغطية حاجيات الأسرة"<sup>4</sup>.

كما عرفت المرأة بأنها: "المرأة المتعلمة والتي لديها من الأطفال إثنين فأكثر، ويتراوح سنهم ما بين سنتين وست سنوات وتعمل عملاً حكومياً منتظماً تتقاضى منه الأجر وتبعد عن منزلها وأطفالها مدة لا تقل عن سبع ساعات في اليوم"<sup>5</sup>، هذا التعريف يشترك مع التعريف السابق باشتراط صفة التعليم في المرأة العاملة، إلا أنه أضاف بعداً آخرًا يتمثل في وجود الأطفال الذين لا يقل عددهم عن طفلين ويتراوح سنهم بين سنتين وست سنوات، كما أنه حدد مجال عملها في العمل الحكومي المنتظم.

1 - السيد أحمد المخزنجي، الأثر السيكولوجي والتربوي لعمل المرأة على شخصية الطفل العربي، مجلة رسالة الخليج العربي، السعودية، المجلد 10، العدد 34، 1990، ص 15.

2 - محمد سعد محمد، العنف ضد المرأة في أماكن العمل، دراسة وصفية، مجلة دراسات عربية في علم النفس، مصر، المجلد 11، العدد 2، أبريل 2012، ص 340.

3 - محمد أحمد صوالحة، أحمد يوسف قواسمة، الفرق بين مفهوم الذات لدى عينة من أبناء الأمهات العاملات وغير العاملات في الأردن، مجلة مركز البحوث التربوية بجامعة قطر، قطر، المجلد 3، العدد 04، 1994، ص 222.

4 - كاميليا إبراهيم عبد الفتاح، سيكولوجية المرأة، (دار النهضة العربية للطباعة، مصر، 1998)، ص 110.

5 - أماني حمدي شحادة الكحلوت، دراسة مقارنة للتوافق النفسي الاجتماعي لدى أبناء العاملات وغير العاملات في المؤسسات الخاصة في مدينة غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علم النفس، الجامعة الإسلامية غزة - فلسطين، السنة الجامعية، 2010/2011، ص 55.



كما عرفت المرأة العاملة بأنها: "المرأة التي يتراوح عمرها ما بين العشرين والخامسة والعشرين والتي حصلت على قسط من التعليم المتوسط أو الجامعي والتي يتوقع منها أن تخرج إلى العمل بعد إنهاء تعليمها والتي سوف تساهم في نهضة المجتمع وتحمل مسؤولية الإنفاق على نفسها"<sup>1</sup>، وهذا التعريف يضيف بعداً آخر للمرأة العاملة، حيث اشترط في المرأة العاملة إلى جانب تعليمها، أن يتراوح عمرها بين: 20-25 سنة، إلى جانب أن هذا التعريف ركز على أهمية عمل المرأة بالنسبة للمجتمع وبالنسبة إليها كإمرأة.

إلى جانب ما سبق من تعاريف للمرأة العاملة، فقد عرفت كذلك بأنها: "المرأة التي تعمل بشكل منتظم في عمل يدر دخلاً، سواء كان عملها في القطاع الرسمي أو غير الرسمي في الحضر أو الريف"، وهذا التعريف أضاف على بقية التعاريف بعداً آخر وهو مجال عمل المرأة المتمثل في القطاع الرسمي أو غير الرسمي، وذلك على إختلاف مكان إقامتها سواء كانت في الحضر أو الريف.

وفي الأخير يمكن القول أن متطلبات العصر الحديث، فرضت على المرأة أن تقوم بأكثر من دور، دورها في رعاية الأولاد وإدارة شؤون البيت، وكذلك كموظفة.

#### المطلب الثاني: إشكالية عمل المرأة من القبول والرفض.

يحتل العمل أهمية كبيرة بالنسبة للإنسان، وذلك نظراً لما يترتب عليه من آثار على الصعيد الإقتصادي والإجتماعي وحتى الذاتي للفرد، ونظراً لإدراك المرأة لهذه المزايا، فلقد سعت جاهدةً للدخول إلى معترك سوق العمل، ولقد ساعدها على ذلك إرتفاع نسبة تعليمها، والدليل على ذلك إثباتها لكفاءتها العلمية في مختلف أطوار التعليم، هذه الأخيرة التي كانت سبباً مهماً في الرفع من كفاءتها المهنية، وسمحت لها باقتحام مجالات عمل كثيرة، كانت في السابق حكراً على الرجال، كما استطاعت في نفس الوقت الوصول ولو بنسبة ضعيفة إلى العديد من المناصب القيادية سواءً على مستوى أجهزة الدولة أو على مستوى مؤسساتها الإقتصادية، لما تتمتع به المرأة من حب للعمل وروح للتجديد والإبتكار<sup>2</sup>.

وبالنظر إلى أن المرأة تشكل نصف المجتمع، كما أن دخولها إلى سوق العمل، بات اليوم وأكثر من أي وقت مضى حتمية يفرضها تطور أي مجتمع لا يرضى أن يظل جهد نصف سكانه معطلاً ومحصوراً في أعمال المنزل، ومع ذلك فإن قضية عمل المرأة ما زالت بين مد وجزر، هناك من يؤيد دخولها مجال العمل ويسعى إلى الإستفادة من طاقاتها، وهناك بالمقابل من يدعوا إلى بقاءها حبيسة الجدران ولا يرى أهمية لعملها، وهناك ما يقف موقف الوسط بين القبول والرفض، ومن خلال هذا المطلب سنحاول التطرق إلى مختلف الإتجاهات حول عمل المرأة.

<sup>1</sup> - منال زكريا حسين، محمد سعد محمد، كفاءة الذات العامة المدركة كمتغير معدل للعلاقة بين حياة العمل والإحتراف النفسي لدى عينة من النساء

العاملات، مجلة دراسات نفسية، مصر، المجلد 20، العدد 02، أبريل 2010، ص 204.

<sup>2</sup> - Guy Thwillier, les femmes dans l'administration de puis 1900, Presse universitaire de France, 1<sup>er</sup> ed, Paris, 1988, P:125.

الإتجاه الأول: المؤيد لخروج المرأة للعمل: ويُمثل تفكير أقلية إجتماعية تطالب بفتح الأبواب أمام المرأة للتعليم والعمل ومساواتها في الحقوق مع الرجل في جميع المجالات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية، وذلك من كون أنّ المرأة إنسان قادر على العمل والإبداع وقادر على تحمل المسؤولية<sup>1</sup>.

كما يرى أصحاب هذا الإتجاه أنّ عمل المرأة أصبح ضرورة إجتماعية واقتصادية بحثة لا بد منها في هذا العصر، حيث أصبح عملها ضرورة من ضروريات الحضارة ولازمة من لوازم التمدن<sup>2</sup>.

كما أنّ المرأة تمثل نصف المجتمع، وبالتالي لها مساهمتها في تطوير المجتمع وتقدمه ومن حقها أن تعمل في جميع المجالات<sup>3</sup>، ولا يمكن جعلها قابعة في المنزل، ففي بقائها في البيت تعطيل لقدراتها وإمكانياتها وطاقاتها، وبهذا فهو تعطيل للأمة نفسها عن النهوض بمستوى العمل والإنتاج، لذلك لا بدّ من إستثمار طاقات المرأة في المجتمع والإستفادة منها في دفع التقدم وتحقيق النمو الإقتصادي للمجتمع.

كما يدعوا هذا الإتجاه إلى المساواة الكاملة والمطابقة بين الرجل والمرأة في جميع الحقوق والواجبات، ومن أهم تلك الحقوق الحق في العمل<sup>4</sup>.

كما يعلل أصحاب هذا الإتجاه تأييدهم الكامل لخروج المرأة للعمل في جميع المجالات بدون قيد أو شرط إنطلاقاً من عدة مبررات نذكر منها:<sup>5</sup>

1- أنّ عمل المرأة يمتص حجم كبير من معدل البطالة لدى فئة النساء، كما يوفر لها دخلاً يعولها ويعول أسرته؛

2- هناك حاجة ماسة للمجتمع للمرأة في مجالات عمل كثيرة منها: التعليم، التوليد، أمراض النساء... إلخ؛

3- أنّ عمل المرأة يؤدي إلى إتساع نطاق معارفها وخبراتها، كما أنه يصقل مهارتها، إضافةً إلى كونه يكسبها العديد من مهارات التعامل مع الزملاء والمرؤوسين، ومع مختلف المتعاملين، مما يزيد من النضج النفسي والإجتماعي للمرأة؛

4- إلى جانب أنّ عمل المرأة يساعدها على تحقيق العديد من المزايا الإقتصادية المتمثلة في: تأمين الحاجات اليومية من خلال الدخل الذي يدره العمل، إضافةً إلى المزايا الإجتماعية والنفسية المتمثلة في: إحترام الذات الذي تسعى إليه من خلال تحقيق طموحاتها كضرورة للحصول على مكانة إجتماعية، وذلك من خلال الشعور بالمسؤولية والقدرة على الإنتاج وتقديم شيء مفيد للمجتمع؛

1 - مهاز مخلوف، علي وطفة، الشواخص الإجتماعية لوضعية المرأة الإغترابية في الوطن العربي، مجلة شؤون إجتماعية، الإمارات العربية المتحدة، المجلد 14، العدد 55، خريف 1998، ص 144.

2 - آمال بنت مصلح رمضان، الأثار التربوية المترتبة عن خروج المرأة السعودية للعمل "دراسة ميدانية"، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، المجلد 12، العدد 40، 2006، ص 150.

3 - عدلي محمود السمري، عمل المرأة الإماراتية، المشكلة والإتجاه، مجلة شؤون إجتماعية، الإمارات العربية المتحدة، المجلد 24، العدد 96، شتاء 2007، ص 18.

4 - علي عبد عزيز عبد القادر، إتجاهات طالبات جامعة الملك فيصل نحو عمل المرأة السعودية، مجلة العلوم الإجتماعية - الكويت، المجلد 23، العدد 01، 1995، ص 145.

5 - حفيدة شاكر، الحقوق الإقتصادية والإجتماعية والثقافية للمرأة في الدول المغاربية، بحث مقدم في ختام أعمال الورشة الإقليمية حول الحقوق الإقتصادية والإجتماعية والثقافية للمرأة في بلدان المغرب العربي المنعقدة بمدينة تونس، خلال الفترة 12-23/11/2005، برعاية منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافية والمنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافية، ص 185.



5- كما أنّ عمل المرأة ينمي فيها الإحساس بالقيم الإجتماعية، إضافة إلى أنّ العمل يزيد من الوعي الإجتماعي للمرأة، وذلك من خلال تعاملها مع مختلف فئات المجتمع، سواءً أكانوا متعاملين، أو رؤساء أو مرؤوسين؛<sup>1</sup>

**الإتجاه الثاني: الإتجاه المعارض لخروج المرأة للعمل:** وهو الإتجاه الذي يرى في المرأة كائن ضعيف جسمًا وعقلًا ويحصر وظيفتها في القيام بعمل أساسي واحد ألا وهو الزوجة، ووفقًا لذلك فإنّ عمل المرأة خارج المنزل واختلاطها بالرجل أمر غير مرغوب فيه، وإذا قدر لها العمل فلا بد لها أن تعمل في الريف في حقل زوجها أو أبيها أو أستها، رغم قساوة هذا العمل هناك<sup>2</sup>. وينطلق توجه هذه الفئة في اعتراضهم لعمل المرأة خارج البيت، من تشبثهم بالعادات والتقاليد الإجتماعية، التي ترى بأنّ وظيفة المرأة الأساسية ورسالتها الحقيقية في الحياة تتلخص في تفرغها لبيتها، وعليه ووفقًا لهذا الإتجاه فإنّ وظيفة المرأة هي إدارة شؤون البيت، في حين يخرج الرجل للعمل خارج البيت لإعالة أسرته<sup>3</sup>.

ويعلل أصحاب هذا الإتجاه موقفهم بالأسباب التالية:

- 1- المرأة لا تصلح لغير النسل وتربية الأولاد؛<sup>4</sup>
- 2- أنّ اختلاطها بالرجل في الأعمال الخارجية مصدر للعيب والعار وفساد الأخلاق؛<sup>5</sup>
- 3- أنّ الوظائف الفسيولوجية للمرأة تعوقها عن العمل خارج المنزل؛<sup>6</sup>
- 4- أنّ خروج المرأة للعمل خارج منزلها يحقق لها ولمجتمعها منافع إقتصادية، إلاّ أنه في الوقت نفسه يحمل بين طياته ضررًا إجتماعيًا يفوق تلك المنفعة والمصلحة الإقتصادية، لما يسببه من الإنحلال الأخلاقي والتفكك الأسري؛<sup>7</sup>
- 5- عمل المرأة خارج البيت يؤدي إلى خلل في تركيب الأسرة، كما أنّ خروجها للعمل يضعف من عطائها وذلك نظرًا لقيامها بدورين: دورها كموظفة في العمل ودورها كزوجة وأم داخل المنزل، وهذا ما يؤثر على أداء المرأة العاملة لأدوارها كزوجة وأم؛<sup>8</sup>
- 6- يصاحب عمل المرأة حصول العديد من التوترات والمشادات حول من الذي يقوم بالإنفاق على الأسرة، مما يؤدي إلى زيادة حالات الطلاق وانخفاض نسبة المواليد وظهور الإنحراف الخلقي لدى الأطفال؛<sup>9</sup>

<sup>1</sup> - إبراهيم عباس جاسم، دور المرأة في النشاط السياحي في العراق، مجلة الإدارة والإقتصاد، العراق، العدد89، 2011، ص 18.

<sup>2</sup> - مريم أرشيد الخالدي، الأثار الإجتماعية والإقتصادية والنفسية لالتحاق النساء الأردنيات العاملات ببرنامج الدراسات العليا في الجامعات الأردنية على حياة أسرهن، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة) في التربية، تخصص أصول التربية - جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2006، ص 19.

<sup>3</sup> - عبد البارى محمد داوود، حقوق المرأة في الشريعة الإسلامية، (مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، الإسكندرية، 2003)، ص 85.

<sup>4</sup> - مزور بركو، إجرام المرأة في المجتمع الجزائري العوامل والأثار، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في علم النفس الاكلينيكي، جامعة منتوري، السنة الجامعة، 2006 - 2007، ص 89.

<sup>5</sup> - روضة محمد هاشم منشي، دور المرأة المسلمة في التنمية في العهد النبوي، مجلة شؤون العصر، اليمن، المجلد 14، العدد38، سبتمبر 2010، ص 246.

<sup>6</sup> - زياد مظفر سعيد محمد الراوي، مكانة المرأة في التشريع الإسلامي، مجلة التربية والتعليم، العراق، المجلد 17، العدد 3، 2010، ص 262.

<sup>7</sup> - شذى بنت محمد بن سليم العامرية، ريادة المرأة تحت ضوء التعاليم الإسلامية، بحث مقدم ضمن فعاليات منتدى دور المرأة العربية في التنمية الإدارية - سلطنة عمان، مسقط، أكتوبر 2011، ص 31.

<sup>8</sup> - أماني حمدي شحادة الكحلوت، مرجع سابق، ص 66.

<sup>9</sup> - ياسين محمد حسين الدليمي، حقوق المرأة ومكانتها في التشريع الإسلامي، مجلة جامعة تكريت، العراق، المجلد 17، العدد 06، 2010، ص 21.

7- أنّ العمل الخارجي من اختصاص الزوج والرجل وحده، ودخول المرأة بعض الأعمال التي لا تتناسب مع طبيعتها واستعداداتها وقدراتها على العمل قد أثر على الكفاءة المنتظرة منها<sup>1</sup>.

### الإتجاه الثالث: التوسط أو الموازنة بين الأمرين:

يمثل هذا الإتجاه رأي الغالبية من الرجال والنساء، حيث يرى وجوب خروج المرأة للعمل، على أن يكون عملها لا يتعارض مع التقاليد السائدة وتعاليم الدين الإسلامي، حيث يُبقي هذا الإتجاه المرأة منسوبة للرجل وإلى رعايته سواءً أكان أباً أم زوجاً أم أختاً، كما يعترف أصحاب هذا الإتجاه بحق العمل، ولكن في نطاق وظائف معينة تتسجم وطبيعة المرأة مثل التعليم والتمريض والخياطة، وذلك لما يترتب على هذه الأعمال من دخل يحسن من الأوضاع الأسرية للمرأة العاملة<sup>2</sup>.

في حين بعض النساء وجدن في هذه الوظائف حافزاً للتخلص من التبعية والتخلي عن الزواج والأمومة والإقبال كلية على العمل والإستغراق في العمل الخارجي، لذلك فإنّ المرأة العاملة اليوم تجد نفسها تواجه صراعاً للأدوار بين عملها كموظفة وأم وزوجة وربة بيت، لذلك يمكن القول أنّ المرأة اليوم مطالبة بالتوفيق بين هذين الدورين<sup>3</sup>، ومن هذا المنطلق ينظر أصحاب هذا الإتجاه إلى موضوع عمل المرأة وخروجها من زاوية ومنظار الإسلام الذي يجمع بين العمل والحفاظ على القواعد الشرعية<sup>4</sup>، لذلك يقر أصحاب هذا الإتجاه بأنّ العمل حق ضروري للمرأة، ولكن في مجالات التي تتناسب مع أئوتها، ولا تتصادم مع القيم الإسلامية، لذلك يختلف أصحاب هذا الإتجاه عن الإتجاهين السابقين، فهم يرون أن التوسط هو خير الأمور، فلا إفراط ولا تفريط، حيث يجوز للمرأة وفق لهذا الإتجاه أن تعمل بشرط إلزامها بضوابط معينة تحفظ للمجتمع الإسلامي كيانه وتماسكه وتتناسب مع ظروفه وأحواله، ومن الشروط والضوابط التي رآها أصحاب هذا الإتجاه ما يلي:

- 1- يجب توفير المناخ والوسائل المريحة أمام المرأة العاملة للتوفيق بين العمل في البيت وخارجه؛
- 2- لا بد أن يكون عمل المرأة متفقاً مع تكوينها الجسمي والنفسي، وأن تؤدي العمل في المكان الآمن والوقت المناسب الملائم، وبأسلوب الذي يحفظ كرامتها<sup>5</sup>؛
- 3- أن تقتضي حاجة المجتمع إلى عملها فلا تتقلد وظائف لا يحتاج إليها المجتمع، ومن ثم تكون النتيجة ضياعاً للوقت وإهدار للجهد والطاقة على حساب بيتها وأسرتها ولا مردود لعملها<sup>6</sup>؛
- 4- موافقة ولي أمرها أيّاً كان عملها<sup>7</sup>؛

<sup>1</sup> - رائد حمود عبد الحسين الحصونة، مرجع سابق، ص 147.

<sup>2</sup> - مريم أرشيد الخالدي، مرجع سابق، ص 20.

<sup>3</sup> - علي عبد العزيز عبد القادر، إتجاهات طالبات جامعة الملك فيصل نحو المرأة العاملة السعودية، مجلة شؤون إجتماعية، الإمارات العربية المتحدة، المجلد 11، العدد 42، 1994، ص 145.

<sup>4</sup> - آمال بنت مصلح رمضان، مرجع سابق، ص 165.

<sup>5</sup> - لاهاي عبد الحسين الدعيمي، الموقف العربي الإسلامي من المرأة، مجلة شؤون إجتماعية، الإمارات العربية المتحدة، المجلد 11، العدد 44، شتاء 1994، ص 87.

<sup>6</sup> - محمود يوسف محمد الشوكبي، عمل المرأة في ضوء الشريعة الإسلامية، بحث مقدم ضمن فعاليات مؤتمر الشريعة الإسلامية ومتطلبات الواقع، كلية الشريعة والقانون بالجامعة الإسلامية بغزة، 13- 14 / 03 / 2006، ص 16.

<sup>7</sup> - ماهر حامد الحولي، مراد سهيل مطر مزيد، الضوابط الشرعية لعمل المرأة في المجال الصحي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانون، سوريا، المجلد 14، العدد 2، 1998، ص 09.

لذلك يمكن القول أنّ عمل المرأة في أي مجتمع مسلم يرتبط بمتغيرات منها<sup>1</sup>:

- تكوين المرأة وطبيعته؛

- حاجة المرأة للعمل؛

- ظروفها الإجتماعية والإقتصادية؛

- آداب وقيم ومبادئ الإسلام وعادات المجتمع وتقاليد؛

- نمو الوعي عند المرأة وتنامي ثقافتها الإجتماعية وإدراكها لدورها في الأسرة وفي تنمية المجتمع؛

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأنّ التغيرات الجارية في مجتمعاتنا تدعو إلى ضرورة إدماج المرأة ومشاركتها الفعالة في التنمية الإقتصادية والإجتماعية وهي ليست مظهرًا من المظاهر السطحية لتحديث المجتمع، وإنما هي عملية تطور حضاري خلاق ومبدع لتحرير الإنسان أكان رجلاً أو امرأة.

وكخلاصة لما سبق يمكن القول بأنّ النظرة الإجتماعية لعمل المرأة تتحدد وفقاً لأبعاد ثلاث هي كالتالي:<sup>2</sup>

**1- البعد الديني:** تساهم المفاهيم الدينية المستمدة من القرآن والسنة النبوية الشريفة في تشكيل قيم وتصرفات وسلوك الأفراد وعلاقاتهم الإجتماعية والشخصية، حيث يتم الحكم على مختلف ظواهر المجتمع ليس فقط عمل المرأة، بالإستناد إلى الشريعة الإسلامية التي كرمّت المرأة أحسن تكريم بأن جعلت من وظيفة المرأة الأساسية بناء النشئ الصالح، إلا أنها إعترفت لها بحق العمل ولكن بما يراعي آداب وتعاليم الشريعة الإسلامية.

**2- البعد المادي (الإقتصادي):** يشكل الوضع الإقتصادي السائد في المجتمع، أحد أهم العوامل التي دفعت بالمرأة للخروج للعمل، فانتشار البطالة، والإرتفاع المستمر في أسعار المواد الغذائية، بالإضافة إلى محدودية دخل الأسرة، كلها عوامل زجت بالمرأة إلى سوق العمل، لتأمين دخل يوفر لها العيش الكريم، لذلك يرى الكثيرين بأنّ عمل المرأة بات اليوم ضرورة إقتصادية في حد ذاته، لذلك لم يعد عمل المرأة يلقى المعارضة السابقة.

**3- البعد الاجتماعي:** على الرغم من الآثار السلبية المترتبة على عمل المرأة من حرمان للأطفال من رعاية والديهم، بالإضافة إلى ظهور العديد من المشاكل الأسرية، إلا أنّ خروج المرأة للعمل يكتسب بعداً إجتماعياً هاماً إذ ساهم في تعزيز دور المرأة في المجتمع، وذلك من خلال مختلف الأدوار التي تقوم بها في العديد من القطاعات الهامة مثل: الصحة، التعليم... إلخ، والتي تعد قطاعات إجتماعية حساسة.

<sup>1</sup> - عبد العزيز بن محمد بن عثمان الريشي، أثر راتب الزوجة الموظفة في الحياة الزوجية، دراسة فقهية، مجلة جامعة الإمام محمد بن مسعود الإسلامية، السعودية، العدد 43، 2004، ص 176.

<sup>2</sup> - سعاد عثمان عبد الرحيم، إبتهاج سعيد الخيبة، واقع المرأة وتأثيره على مؤشرات التنمية البشرية، مجلة النوع الإجتماعي والتنمية، اليمن، العدد 01، سبتمبر 2007، ص ص 124-125.

## المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عمل المرأة.

لا شك أنّ إدراك المؤسسات إلى أنّ التغيير هو الثابت الوحيد، جعلهم أكثر وعياً لضرورة الإستثمار في الموارد البشرية باعتبارها حجر الزاوية لمواجهة هذه التغيرات، وعلى اعتبار أنّ المؤسسة وليدة المحيط الذي تعمل فيه، تحول الإهتمام إلى دراسة المتغيرات البيئية على أداء المؤسسات، بهدف تحقيق البقاء والنمو والإستمرار للمؤسسات، وإذا قبلنا بالحقيقة الإدارية السابقة، فإننا بالتبعية نقبل أنّ النظرة إلى المرأة ودورها في مجال الأعمال، قد تغيرت عبر الزمن، والدليل على هذا أنّ العديد من مجالات العمل التي كانت محظورة في وقت ما، أصبحت الآن مفتوحة على مصرعيها أمام المرأة.

غير أنّ التقدم الذي أحرزته المرأة في مجال العمل لم يتحقق من خلال الجهود الفردية للمرأة ورغبتها في الخروج إلى العمل، وإنما كانت نتاج لتفاعل العديد من العوامل، ومحصلة للعديد من التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، وفيما يلي أهم العوامل التي أثرت على المرأة العاملة:

## 1- العوامل الإجتماعية: لقد ساهمت العديد من العوامل الإجتماعية في التأثير على عمل المرأة ومن أبرز

هذه العوامل ما يلي:

## 1-1- التعليم والتأهيل:

لقد كان للمرأة في الفترات الماضية النصيب الأكبر من الجهل والامية، ولكن مع بروز الدور التنموي للمرأة، إتجهت جميع الدول إلى الإهتمام بتعليم الفتيات في جميع الأطوار الإبتدائي، المتوسط، والثانوي، وحتى الجامعي، مما انعكس إيجاباً على اتساع المجال أمام المرأة للعمل خارج المنزل<sup>1</sup>، حيث ساهم تعليم المرأة وتأهيلها في فسخ المجال أمامها للعمل، كما زاد من فرص وصول المرأة للعمل، باختلاف مستوياتها التعليمي، وذلك على اعتبار أنّ معظم المهن تتطلب مستويات معينة من التعليم الأكاديمي أو الفني<sup>2</sup>، فما التطور الذي نلمسه في نوعية ومستوى ممارسة المرأة للعمل والنشاط الإقتصادي إلا انعكاساً للتطور الحاصل في مستوياتها التعليمي.

هذا إلى جانب ذلك، أنّ التعليم يلعب دوراً أساسياً في توجيه المرأة إلى العمل في قطاع دون الآخر، مع الأخذ بعين الإعتبار أنّ جذب المرأة المتعلمة للعمل في القطاعات الإقتصادية المختلفة، يرتبط بأسلوب الإنتاج الإقتصادي للمجتمع، وبمستوى تطور القطاع نفسه، وأيضاً بمستوى تطور المجتمع ودرجة ثقافته وتقبله لعمل المرأة في قطاع دون الآخر<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - أماني بسام سعيد الجمل، الإحتراق الوظيفي لدى المرأة العاملة في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، السنة الجامعية 2011/2012، ص 18.

<sup>2</sup> - محمد الدسق، مرجع سابق، ص 01.

<sup>3</sup> - الضغوط النفسية وتأثيرها على المرأة العاملة، بحث متاح على الموقع: <http://www.Kobania.net> تاريخ الإطلاع 2013/03/22، على الساعة 21.32.

إلى جانب أنّ التعليم والتدريب يزيد من مكانة المرأة ويرفع من مستوى توقعاتها في الحياة، فلقد أثبتت العديد من الدراسات إلى أنّ مساهمة المرأة في النشاط الإقتصادي ترتفع بإرتفاع المؤهل العلمي الذي تحصل عليه المرأة<sup>1</sup>.

1-2- إرتفاع معدل سن الزواج للفتيات: يتجه سن الزواج في معظم الدول العربية إلى التصاعد، وذلك نظرًا لأن غالبية الفتيات يفضلن الزواج بعد الإنتهاء من الدراسة الجامعية، وبالتالي فإنّ ذلك يسهم في توجيه المرأة نحو العمل خارج البيت<sup>2</sup>.

1-3- الخصوبة (الإنجاب): ويمكن أن نلمس أثر هذا الأخير، حيث أنّ نسبة معتبرة من النساء يفضلن التقليل من الإنجاب في وجود العمل، كما أنّ نسبة منهن تفضلن التوقف عن العمل في حالة الإنجاب، لذلك يعتبر الإنجاب عامل مؤثر في نسبة دخول المرأة لمجال العمل<sup>3</sup>، لذلك يمكن القول أنّ عامل الخصوبة (الإنجاب) يؤثر على مشاركة المرأة في العمل.

1-4- التركيب العمري للمرأة: تكتسي أهمية تحليل تغيرات التركيب العمري لقوة العمل النسائية من خصوصية قوة العمل النسائية من جهة ومن خصوصية تركيبها العمري من جهة أخرى، وذلك على اعتبار أنّ تحليل هذه التغيرات يلقي الضوء على كوامن المؤثرات التي تنعكس على كل فئة عمرية في قوة العمل، وما يتطلبه ذلك من معالجات تأتي في إطار إستراتيجية جذب المرأة للعمل بشكل متوازن مع مسؤولياتها تجاه أسرته من ناحية ومتطلبات إعدادها وتأهيلها للقيام بمسؤولياتها تجاه عملية التنمية من ناحية أخرى<sup>4</sup>.

1-5- نظرة المرأة إلى عملها: تتبع نظرة المرأة إلى عملها من الواقع النفسي والإجتماعي الذي تعيشه، حيث نجد أنه على الرغم من توفر فرص العمل للكثيرات من النساء القادرات على أداء العمل، إلا أنهن يفضلن البقاء في البيت والعناية بالأسرة، كما أنّ نظرة المرأة للعمل تتأثر إلى حد كبير بنظرة المجتمع لعملها، بوجه عام، ففي المجتمع العربي على سبيل المثال، نجد أنّ الرجل هو المسؤول عن إعالة الأسرة، وبالتالي لا تكون المرأة مضطرة للعمل إلا في ظروف إستثنائية قاهرة<sup>5</sup>، بالإضافة إلى عامل التنشئة الإجتماعية على اعتبارها "تعبّر عن الطرق المتبعة من قبل الوالدين في عملية تحويل أبنائهم إلى أفراد إجتماعيين"، كما أنها تعبّر عن "أنماط تعامل المؤسسات الإجتماعية بدءًا بالعائلة وانتهاءً بالمؤسسات الدينية مع أبناء المجتمع بهدف توجيه سلوكهم وفقًا لتوجهات المجتمع وثقافته وحضارته"<sup>6</sup>، هذه الأخيرة التي تعمل على توجيه المرأة نحو العمل أو تبعدها عنه.

لذلك يمكن القول أنه، كلما تغيرت القيم الإجتماعية بالنسبة لعمل المرأة خارج البيت، كلما تحسنت الصورة الذهنية للمرأة في العمل، وبالتالي تزيد نسبة تشغيل البناء في مجال العمل.

<sup>1</sup> - بن زيان مليكة، عمل الزوجة وانعكاساته على العلاقات الأسرية، دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علم النفس، تخصص: علوم التربية، جامعة منتوري قسنطينة، السنة الجامعية 2003 / 2004، ص ص 49-50.

<sup>2</sup> - أماني حمدي شحادة الحكلوت، مرجع سابق، ص 18.

<sup>3</sup> - الضغوط النفسية وتأثيرها على المرأة العاملة، مرجع سابق، ص 02.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص 02.

<sup>5</sup> - أماني بسام سعيد الجمل، مرجع سابق، ص ص 18-19.

<sup>6</sup> - هيثم ضياء العبيدي، أحمد عبد الزهرة سالم العكيلي، التعصب الموجه ضد المرأة العاملة وعلاقته بأساليب التنشئة الإجتماعية، مجلة كلية التربية، العراق، المجلد 01، العدد 04، 2011، ص 310.

**1-6- تشريعات وقوانين العمل:** إنطلاقاً من الإيمان بالدور الذي تلعبه المرأة في تنمية المجتمع، فلقد عمدت الدول الغربية والعربية على حد سواء، على سن القوانين التي تعطي للمرأة كافة حقوقها الإقتصادية مثلها مثل الرجل، حيث فتحت أبواب العمل على مصرعها أمام المرأة في جميع المجالات، ورغم عدم ممارستها لبعض الأعمال، إلا أنّ ذلك ليس نتيجة مانع قانوني، بقدر ما هو نتيجة موقف إجتماعي معين أبعاد المرأة عن هذا العمل أو ذلك، أو نتيجة موقف شخصي، فعلى سبيل المثال نجد أنّ المشرع الجزائري منح المرأة جميع الحقوق الإقتصادية التي منحها للرجل، مثل الحق في العمل الحق في التعيين، الحق في التكوين، الحق في الأجر.... إلخ، وهذا ما يطبق في معظم الأقطار العربية، حيث تتضمن مختلف قوانينها مواد تتعلق بحقوق المرأة العاملة مثل: إجازة الأمومة، التضامن الإجتماعي، التقاعد، العمل الملائم لطبيعة المرأة مع مراعاة ظروفها الإجتماعية، المساواة في الأجر في حالة تساوي العمل، وتوفير فرص التعليم والتدريب، كل هذه القوانين من شأنها أن تزيد من فرص العمل أمام المرأة<sup>1</sup>.

**1-7- زواج المرأة:** بغرض تحديد تأثير الزواج على عمل المرأة، فلقد أجريت العديد من الدراسات في الأقطار العربية، ولقد أظهرت هذه الدراسات أنّ هناك علاقة بين عمل المرأة والزواج، فقد تبين أنّ الأغلبية من النساء المتزوجات يخططن لتترك أعمالهن بعد الزواج، كما أنّ نسبة عالية من المتزوجات يفكرن بترك أعمالهن بعد الإنجاب، وأنّ نسبة منهن سيتركن العمل لعدم إستطاعتهم التوفيق بين واجباتهن المنزلية ومتطلبات الوظيفة، مما يدل على أنّ الزواج عامل رئيسي في توجه المرأة نحو العمل في البيت والعناية بالأسرة<sup>2</sup>.

**1-8- الأعراف والتقاليد:** تشهد الأقطار العربية تغيرات إجتماعية وإقتصادية تنعكس إيجاباً على حياة المرأة بشكل كبير، لكن هذه التغيرات لا تزال سطحية، ولم تنغرس جذورها في عمق التفكير الإجتماعي الذي هو أساس عملية التطور والتغيير، حيث ما تزال طبقات مختلفة من المجتمع غير مدركة لأهمية مساهمة المرأة في العمل، ويسود لديها الإعتقاد السائد أنّ عمل المرأة ينحصر داخل منزلها، أما العمل في الخارج فهو من مهمة الرجل، وليس للمرأة أن تزاوجه في البحث عن قوته وقوت أبنائه، وما زالت القيم والعادات السلوكية تحدد للفتاة ما هو متوقع منها وتقييد طموحاتها، كما أنها كثيراً ما تعتبر سلوكاً ما إذا صدر عن الذكر أمراً طبيعياً ومباحاً وعلى أبعاد تقدير بينما إذا صدر السلوك نفسه عن الفتاة فتقابل النقد من قبل المجتمع، وهذا التمييز يوضح لماذا تحجم المرأة عن العمل بعد الزواج، وأيضاً يوضح مدى الضغط والجهد النفسي الذي تتعرض له المرأة في مكان عملها<sup>3</sup>.

إنّ إبرازنا لهذه السمات العامة التي تطبع مجتمعنا وتوضح الإتجاهات السلبية، لا يعني مطلقاً عدم وجود إتجاهات إيجابية، فكما ذكرنا سابقاً فبالنظر للتغيرات التي تعرفها مجتمعاتنا، فلقد ظهرت فئة من مجتمعاتنا ترحب بعمل المرأة وتشجع على ضرورة مشاركتها في التنمية الإقتصادية والإجتماعية، صحيح أنّ العلاقات

1 - أماني حمدي شحادة الكلوت ، مرجع سابق، ص 71.

2 - أماني بسام سعيد الجمل، مرجع سابق، ص 19.

3 - الضغوط النفسية وتأثيرها على المرأة العاملة، مرجع سابق، ص 06.





## المطلب الرابع: دوافع خروج المرأة للعمل.

على اعتبار أنّ المرأة تشكل جزءاً مهماً من قوة العمل داخل أية مؤسسة، فلقد حظيت الدوافع التي دفعتها هي الأخرى للدخول في مجال العمل باهتمام الكثير من الباحثين، ولقد تنوعت نتائج أبحاث هؤلاء وفقاً لتنوع آرائهم واتجاهاتهم، فالبعض اهتم بدراسة الإتجاهات والقيم الدافعة لعمل المرأة، في حين رأى البعض أنّ التحولات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية، أفرزت أزمات إجتماعية ومادية حادة، إعترضت حياة المرأة، فكانت دافعاً قوياً لخروج المرأة إلى العمل من أجل تخطي تلك الأزمات، وفيما يلي أهم الدوافع التي دفعت بالمرأة بالخروج إلى العمل:

**1- الدوافع الإقتصادية:** تشكل الحاجة المادية أحد أهم العوامل التي دفعت بالمرأة للعمل، وذلك من أجل تأمين دخل يوفر لها إحتياجات الأسرة، وتغطية مطالب الحياة الضرورية والملحة<sup>1</sup>.

فقد بينت العديد من الدراسات في هذا الصدد أنّ الحاجة الإقتصادية تعتبر من أهم دوافع خروج المرأة للعمل، فإرتفاع أعباء الحياة، بالإضافة إلى تطلع المرأة لتوفير مستوى أفضل للحياة، جعلها تقوم بالإضافة إلى دورها كأم وربة بيت بدور ثانٍ ألا وهو دور الموظفة<sup>2</sup>، كما أنّ عدم كفاية أجر الزوج لسد متطلبات الأسرة، دفع بالمرأة للخروج بحثاً عن العمل من أجل مساعدة زوجها في توفير متطلبات الأسرة<sup>3</sup>.

كما بينت الباحثة قنديل بئينة أنّ الأسباب الإقتصادية من أهم الدوافع التي دفعت بالجيل الجديد من الفتيات المتعلّقات إلى العمل، فرغبتهن في الحصول على دخل ثابت وكذا إستقلالهن المالي دفعهن للخروج للعمل<sup>4</sup>. كما أكدت العديد من البحوث أنّ دوافع عمل المرأة خارج المنزل هو الإستجابة للحاجة المادية<sup>5</sup>، وهذا ما أدى بها إلى للقيام بأدوار إضافية بالإضافة إلى دورها كأم وزوجة، في حين أكدت دراسة Yaraw سنة 1961 أنّ "الأمهات تعملن من أجل توفير أهداف صحية وثقافية لأفراد الأسرة"<sup>6</sup>، كما بينت الدراسة التي أجراها هير عن دور المرأة المشتغلة، أنّ المرأة من الطبقة الدنيا تعمل من أجل المادة (أو الدافع الاقتصادي)<sup>7</sup>، بينما بينت دراسة حسون حمود حول مشكلات المرأة العربية في التعليم والعمل، أنه توجد علاقة دالة بين عمل المرأة وثلاث أسباب هي الحاجة المادية، والحاجة لتأمين مستقبلها، ورغبتها في تحقيق المزيد من الرفاهية وكلها تنتمي إلى النواحي المادية للعمل<sup>8</sup>، كما تبين أنّ ثلث مجموع النساء المتزوجات يعملن من أجل مساندة أزواجهن، خاصة إن كنّ من طبقة فقيرة<sup>9</sup>.

1 - علي أحمد علي، بعض فئات العاملين وأسلوب التعامل معها، مجلة إدارة الأعمال، مصر، المجلد 7، العدد 26، ديسمبر 1992، ص 6.

2 - كاميليا إبراهيم عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 85.

3 - كامل محمد محمد عويضة، علم النفس الإجتماعي في الصناعة، (دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1996)، ص 98.

4 - بئينة قنديل، اتجاه الفتاة المتعلمة نحو العمل، مجلة الجمعية المصرية للدراسات النفسية، مصر، العدد 2، 1992، ص 26.

5 - حسن محمود، مشكلات المرأة العربية في التعليم والعمل، المنظمة العربية للتربية والعلوم، تونس، 1992، ص 26.

6 - عبد القادر لقصير، الأسرة المتغيرة في المجتمعات المدنية العربية، (دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1999)، ص 15.

7 - فرحات نادية، عمل المرأة وأثره على العلاقات الأسرية، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، الجزائر، العدد 8، 2012، ص 127.

8 - حسن محمود، مشكلات المرأة العربية في التعليم والعمل، المجلة العربية للبحوث التربوية، تونس، المجلد 3، العدد 2، 1993، ص 156.

9 - كريمة كريم، المرأة العربية والنظام الإقتصادي العالمي الجديد، مجلة المستقبل، مصر، العدد 34، 1992، ص 64.



كما تؤكد دراسات أخرى في نفس الصدد أنّ خروج الأم للعمل، كان نتيجة حاجتها الملحة لكسب قوتها بنفسها أو حاجة أسرتها لدخلها، والعمل بالنسبة للمرأة كما يقول فراسوا جيرو "ضرورة وليس تسلية، بل ضرورة حياة"<sup>1</sup>، كما بينت دراسة أجريت على النساء الأردنيات في الجنوب حول الظروف التي تؤدي إلى خروج المرأة الأردنية في الجنوب للعمل، وترجع الدراسة سبب ذلك إلى: حاجتها الاقتصادية بالدرجة الأولى، بالإضافة إلى ارتفاع المستوى التعليمي للمرأة الأردنية في الجنوب، وزيادة وعيها بالمساواة بين الرجل والمرأة، كلها زجت بالمرأة إلى مجال العمل<sup>2</sup>، في حين بينت إستفتاء في الولايات المتحدة الأمريكية يدعى باستفتاء بيدجون (Bidjoun) سنة 1956، على 3800 سيدة يعملن عضوات في الإتحادات فتبين أنّ ثلاث أرباع المجموعة يعملن أساساً من أجل إعالة الأسرة، فمن خلال الدراسة يتضح أنه حتى المرأة الغربية، وبالرغم من أنها منتمة إلى دول العالم المتقدم، إلا أنها تعمل من أجل تغطية تكاليف الأسرة<sup>3</sup>، أما على مستوى الوطن العربي، فإن المرأة العربية بالمقارنة مع المرأة الغربية تدفعها للعمل الأسباب الثلاثة: أسباب مادية (الحاجة لتوفير دخل)، الحاجة لتأمين المستقبل، بالإضافة إلى الرغبة في تحقيق المزيد من الرفاهية، وعلى الرغم من أنّ غالبية النساء يدفعهن للعمل خارج البيت رغبتهن في تحسين الدخل العائلي والرفع من مستوى العائلية ككل<sup>4</sup>، إلا أنّ هناك فئة أخرى من النساء اللاتي يرينّ في العمل فرصة لإثبات كفاءتهنّ، لذلك يمكن القول بأنّ دوافع العمل لدى المرأة في ثقافتنا العربية ترتبط بالمال، وأنّ الرفاهية التي تسعى إليها لا يمكن تحقيقها داخل الأسرة إذا لم يكن هناك مال كافٍ لسد متطلبات الأسرة<sup>5</sup>، في حين أشارت دراسة أخرى أنّ الدافع المادي لا يحرك المرأة العاملة، إلا إذا كانت لديها أطفال يحتاجون فعلياً إلى دخلها<sup>6</sup>، بينما بينت دراسة حول مكانة المرأة العاملة في الشرق الأوسط سنة 2012، وشملت هذه الدراسة النساء العاملات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، ولقد بينت الدراسة أنّ 57 % منهن يعملن من أجل الإستقلال المادي، بينما النسبة المتبقية، توزعت إجاباتهن حول رغبتهن في المساهمة المادية في المنزل، وأيضاً الإستفادة من تعليمهن، وكذا الرغبة في التفاعل والتواصل الإجتماعي<sup>7</sup>.

**2- الدوافع الإجتماعية:** على الرغم من تصدر الحاجة الاقتصادية لمعظم دوافع خروج المرأة للعمل، ومع ذلك فإنّ المرأة تحاول من خلال خروجها للعمل تحقيق العديد من الدوافع ذات الطابع الإجتماعي، حيث بينت العديد من الدراسات أنّ العمل ضرورة إنسانية، كما أنه يحقق للإنسان الشعور بذاته، الأمر الذي يمنح الإنسان الشعور بالرضا والقدرة على تحقيق أهدافه، كما يمثل هذا الأخير ضرورة للمرأة في إشباع حاجاتها للإجتماع

<sup>1</sup> - حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، علم الإجتماع المرأة، (المسكن الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998)، ص 26.

<sup>2</sup> - The Jordanian national committee for women (O NCW), The Jordanian women: Reality and future as piriation, the forth international conference on women, Beijing, septembre, 1995, P:2.

<sup>3</sup> - محسن محمود، الأسرة ومشكلاتها، (دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1996)، ص 26.

<sup>4</sup> - ناجية بن صالح، المرأة والعمل في تونس، بحث قدم لندوة (المرأة في المجتمع العربي)، المنعقد في بنغازي، ليبيا، خلال الفترة 27-31 أكتوبر 1998، ص 18.

<sup>5</sup> - عمر عسوس، المرأة والعمل في الجزائر، بحث قدم لندوة (المرأة في المجتمع العربي)، المنعقد في بنغازي، ليبيا، خلال الفترة الممتدة 27-31 أكتوبر 1998، ص 199.

<sup>6</sup> - إبتسام عبد الرحمان حلواني، العوائق التي تقف في طريق المرأة العاملة وتعرقل مسيرة نجاحها، المجلة العربية للإدارة، مصر، المجلد 22، العدد 2، ديسمبر 200، ص ص 69-70.

<sup>7</sup> - دراسة حول مكانة المرأة العاملة في الشرق الأوسط، من إعداد : The status of working women in the middle east ; research report, : june 212, P: 2.

بالآخرين<sup>1</sup>، فالمرأة تحاول من خلال خروجها للعمل، تأكيد وجودها في المجتمع، فهي تحاول الاندماج وفرض كيانها من خلال فرض شخصيتها والرغبة في ربط علاقات مع مختلف المتعاملين سواء كانوا رؤساء أو مسؤولين أو عملاء، كما تحاول في نفس الوقت المساهمة في بناء المجتمع وتطويره، والرغبة في كسر الحواجز التي فرضها المجتمع، والنتيجة عن سوء تقدير لقدراتها ومهاراتها<sup>2</sup>، كما تهدف المرأة من خلال خروجها للعمل إلى التخلي عن بعض العادات والتقاليد البالية، ومحاولة إثبات وجودها الاجتماعي ومقاومة العقليات الجامدة وإجبار المجتمع على الاعتراف بالدور الذي يمكن أن تلعبه على جميع الأصعدة الاجتماعية والاقتصادية ... الخ<sup>3</sup>، فقد ظهر من خلال دراسة (Yarrow) أن 48% من الأمهات العاملات من الطبقة المتوسطة يعملن من أجل تقديم خدمة للمجتمع، كما يرضين حاجاتهن للبقاء مع الآخرين<sup>4</sup>.

لذلك يمكن القول بأن الدافع الاجتماعي من الدوافع التي جعلت المرأة تخرج لميدان العمل، فمن خلاله إستطاعت المرأة المشاركة في اتخاذ العديد من القرارات الأسرية، ومن فرض وجودها في المجتمع، هذا الأخير الذي انعكس في العديد من المظاهر أهمها مساهمتها الواضحة في تلبية إحتياجات الأسرة المختلفة<sup>5</sup>.

**3- الدوافع الذاتية (الشخصية):** تعتبر الدوافع الذاتية من أبرز الدوافع التي دفعت بالمرأة للخروج بحثاً عن العمل، فمن خلال العمل تستطيع المرأة تحقيق مقومات نمو ذاتها، هذا إلى جانب كون العمل يؤكد إنسانيتها ويبلور وجودها الفعال والمؤثر، كما أنها من خلال العمل تتخلص من المكانة الهامشية التي رسمها لها المجتمع مقارنة بمكانة الرجل، فالمرأة لا تقبل على العمل طمعاً في المال وحسب، وإنما تسعى إليه بحثاً لتحقيق ذاتها وأهدافها<sup>6</sup>، فالنساء يعملن لتحقيق ذواتهن وإشباع حاجاتهن للإجتماع بالآخرين، وكذلك من أجل تطوير أفعالهن وتوسيع مدركاتهن، فالعمل يمنحهن الشعور بالقيمة ويطور مهارتهن، هذا إلى جانب إشباع الحاجة الاجتماعية لديهن<sup>7</sup>.

فلقد بينت دراسة (F.Zweig) أنه من بين ثلاث نساء متزوجات تعمل واحدة منهن فقط، تحت ضغط الدافع الإقتصادي، أما الباقيات فيلتحقن بالعمل لأسباب أخرى، كالرغبة في الخروج والشعور بالرضا عن العمل وإتفاق العمل مع ميولهن، كما أنه يتيح لها فرصة تأكيد ذاتها أمام زوجها الذي يشعرها بدوره بمزيد من الإحترام والتقدير<sup>8</sup>، لذلك فإن كثيراً من النساء يعملن لإثبات وجودهن وبناء شخصيتهن، فالعمل يحقق منفعة للمرأة، قد تتجاوز المنفعة المادية، إلى المنفعة الذاتية أو النفسية، حيث أنّ هناك من النساء من يزاولن عملهن خارج البيت

1 - مروج مظهر عباس، علاقة عمل المرأة بالترابط الأسري، مجلة كلية التربية للبنات، العراق، المجلد 22، العدد 4، 2011، ص 786.  
 2 - معتز سيد عبد الله، بحوث في علم النفس الاجتماعي والشخصية، (دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001)، ص 82.  
 3 - إبتسام عبد الرحمن حلواني، العوائق التي تقف في طريق المرأة العاملة وتعرقل مسيرة نجاحها، مجلة الإدارة، مصر، المجلد 45، العدد 4، 2008، ص 89.  
 4 - سعاد الصباح، التخطيط والتنمية في الإقتصاد الكويتي ودور المرأة، (دار استلوردز للنشر، لندن، 1984)، ص 149.  
 5 - مليكة الحاج يوسف، أثار عمل الأم في تربية أطفالها، دراسة ميدانية لبعض الأمهات العاملات بمدينة الشارقة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علم الإجتماع، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2002/2003، ص 82.  
 6 - حسن مصطفى عبد المعطي، الأسرة ومشكلات الأبناء، (دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007)، ص 71.  
 7 - تماضر حسون، العائلة الليبية وتطورها، (الشركة الخليجية للإتماء، الرياض، 1990)، ص 58.

8 - Siegel, AE, and Haas, M.B, The working mother, Journal of research child develop, Vol 34, No:3, 1963, P:101.

بعد الزواج لا حاجة الأسرة إليه، ولا حاجتها لذلك، بل للعمل ذاته<sup>1</sup>، وفي هذا الصدد ترى الباحثة Hallouma cherif أنّ "العمل وسيلة لتحسين الوضعية المادية للمرأة، وفي الوقت نفسه وسيلة لخروجها من جدران البيت والإنغلاق، بمعنى أنه يوسع المجال الإجتماعي للمرأة، وفرصة لتحقيق الذات وتحقيق الطموحات الشخصية للمرأة"<sup>2</sup>.

**4-الدوافع السياسية:** يعتبر الدافع السياسي من الدوافع التي لا تقل أهمية عن الدوافع الإقتصادية والإجتماعية والذاتية التي دفعت بالمرأة للخروج إلى سوق العمل، حيث ساهمت الدساتير والقوانين الدولية التي نصت على المساواة بين المرأة والرجل في الحقوق والواجبات، بالإضافة إلى مجهودات المؤتمرات الدولية، التي سعت جاهدة إلى معالجة أوضاع المرأة في الأسرة والمجتمع، في المجال الإجتماعي والثقافي والإقتصادي، وحتى السياسي، حيث اعتبرت أنّ العمل يعتبر حق سياسي تسعى المرأة من خلاله للوصول إلى السلطة، والدليل على ذلك مساعي ماري ريان جندروق في فكرتها "التبعية الإقتصادية للنساء"، حيث طالبت بحق المرأة في العمل، فالنساء في نظرها يجب أن يقتحمن كل الوظائف الإقتصادية والسياسية، من أجل أن تخرج من بوتقة الهامشية التي رسمها لها المجتمع، لأنه بخروجها للعمل يمكن أن تشارك في القرار السياسي للدولة<sup>3</sup>.

**5-الدوافع التعليمية:** لقد كان للتعليم أثر بالغ في دفع المرأة للخروج للعمل خارج البيت، وذلك على اعتبار أنّ العمل يعد تجسيدا ميدانياً لمدى ما اكتسبته المرأة من معارف خلال مراحل تعليمها المختلفة، وفي هذا الصدد تقول الباحثة سيمون بوفوار (Simone Beauvoir) "إنّ تعليم المرأة سمح لها بأن تحقق النجاح في الإلتحاق بالعمل خارج المنزل، وكان بمثابة فرصة سامحة لتأكيد إنسانيتها، كما أنّ حصولها على شهادات تعليمية فتح لها أبواب المهن الأساسية، فقد استطاعت المرأة من خلال حصولها على نصيبها الكافي من التعليم، التخلص من سيطرة التقاليد الإجتماعية التي كانت مفروضة عليها، كما أنّ تعليمها ساهم في دخولها مجالات عمل مختلفة، تختلف باختلاف نوعية ما اكتسبته من معارف خلال مراحل تعليمها المختلفة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - ألاء رشيد، لماذا تخرج المرأة للعمل لحاجتها المادية أم لبناء شخصيتها، مقال متاح على شبكة الانترنت على الموقع التالي: <http://www.nashiri.net>. تاريخ الإطلاع على المقال: 28.04.2012، على الساعة 13:44.

<sup>2</sup> - Halloum, Cherif, **Femme et développement** :Ambivalence de l'ouvrière,Oran :C .R.A.S.C.1995,P :225.

<sup>3</sup> - Laura,Friday, **Inventer de droit au travail**, Le mouvement social ,Ed de l'atelier, No :184,1998,P:8.

<sup>4</sup> - Jack,Havel, **Le travail à l'extérieur à la promotion de la femmes, la condition de la femme**,ed :Armand colin, sans date,P :130.

### المبحث الثاني: المرأة العاملة بين الموقف القانوني والشرعي والواقع العملي.

لا شك أنّ معدل دخول المرأة لميدان العمل أخذ في التزايد لدى العديد من دول العالم، بما فيها الجزائر سعياً لتوسيع دورها في عملية التنمية بوجه عام، حيث أصبح العمل اليوم من أولويات حياة المرأة، خاصة بعد سعيها المتواصل لإثبات جدارتها واستحقاقها في هذا المجال من خلال تطوير مهاراتها وقدراتها، وفي ظل هذه الظروف تتبادر إلى أذهاننا العديد من الأسئلة: ما هي وجهة النظر القانونية لعمل المرأة؟ وماهي الإجراءات المتخذة في سبيل ذلك؟ وما هو موقف الإسلام من دخول المرأة عالم الشغل، وهل هو عامل معيق أو داعم لعمل المرأة؟ وفي إطار الموقفين أين تكمن أهمية عمل المرأة، كل هذه الأسئلة سنحاول الإجابة عنها من خلال هذا المبحث.

**المطلب الأول: وجهة النظر القانونية من عمل المرأة.**

إنّ دخول المرأة عالم الشغل فتح أمامها الباب على مصراعيه، حتى تصبح عاملة كاملة الحقوق مثلها مثل الرجل، كما نجد أنّ أغلب النصوص القانونية العالمية كرست هذا الحق بالنسبة للمرأة والدليل على ذلك ما صدر من نصوص واتفاقيات في هذا المجال، ومن أبرزها المادة 280 من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان التي تنص على: "أنه يجب أن تتخذ كل الإجراءات التي تضمن للنساء الحقوق التي يتمتع بها الرجل في كل المجالات والميادين الاقتصادية والاجتماعية مع إثبات حق اختيار المهنة وحق الترقية العادلة"<sup>1</sup>. وفي هذا الصدد دعت الإتفاقية الدولية للقضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة في مادتها 11 على أنه "تتخذ الدول الأطراف التدابير المناسبة للقضاء على التمييز ضد المرأة في ميدان العمل، لكي تكفل لها على أساس المساواة بين الرجل والمرأة نفس الحقوق لاسيما: الحق في العمل بوصفه حقاً ثابتاً لجميع البشر وحقوق أخرى أساسية مرتبطة إرتباطاً وثيقاً بهذا الحق، كاختيار نوع العمل، الحق في التمتع بنفس فرص العمالة، بما في ذلك تطبيق معايير إختيار واحدة في شؤون الإستخدام وحقوق أخرى" ونشير إلى أنّ الجزائر صادقت عليه وعملت على تجسيده من خلال القانون الأساسي العام للعمال، والذي شمل كل قطاعات النشاط العام والخاص، الإقتصادي والإداري وغيرهما، نص على نفس المبادئ في هذا المجال، إذ اعترف صراحة بالحق في العمل لجميع العمال، مع التأكيد على أنّ هذا الحق مضمون طبقاً للدستور، كما نص في هذا المجال أيضاً على مبدأ المساواة في مادته 7 بقوله "يضمن القانون حقوق العمال، العمال سواسية في الحقوق والواجبات"، إضافة إلى ذلك فإنّ القانون الأساسي العام للعمال نص في مادته 12 على "يضمن القانون حماية الحقوق الخاصة بالمرأة في العمل تطبيقاً للتشريع المعمول به"، و هنا يتجلى بوضوح وقوف المشرع إلى جانب العمال عموماً والمرأة بوجه خاص، بحيث لم يكتف بالإعتراف بحقها الكامل في العمل، لكنه ضمن هذا الحق بكل الوسائل القانونية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - **Droid de l'homme et application des lois (manuel de formation des services de police)**, Nation unies, New York, Genève, 1997, P: 56.

<sup>2</sup> - تاج عطاء الله، **المرأة العاملة في تشريع العمل الجزائري بين المساواة و الحماية القانونية**، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، دون ذكر الطبعة)، ص ص 78-79.

إضافة إلى حق المرأة في العمل، فلقد أقر أغلب المشرعون جملة من الحقوق التي تمتع بها المرأة في مجال العمل أهمها:

1- **الحق في التوظيف:** نظراً لما عانتته وتعاينته المرأة من تمييز أثناء التوظيف، فلقد أصدرت الهيئات العالمية المتخصصة نصوصاً كثيرة في هذا الشأن، لكن النص الأساسي الذي تناول مبدأ المساواة في التوظيف هو الاتفاقية الدولية رقم 111 الصادرة عن منظمة العمل الدولية بتاريخ 25 جوان 1958 في دورته 42 حيث أكدت من خلال مادتها الأولى على أنه "يمنع أي تمييز أو استبعاد أو تفضيل على أساس الأصل أو اللون، أو الجنس أو الدين أو الرأي السياسي يكون من شأنه إلغاء أو الإخلال بتكافؤ الفرص في مجال التوظيف، وقد إستبعدت التفضيل أو الإستبعاد إذا كانت طبيعة الوظيفة تتطلب ذلك، مع مراعاة الظروف والعادات الوظيفية لكل بلد<sup>1</sup>".

كما حرص المشرع الجزائري على منع التمييز في مجال التوظيف من خلال المادة 25 من القانون الأساسي العام للعمال، بحيث ينص: "يمنع على كل مؤسسة مستخدمة أن تقوم بكل حصر مباشر أو غير مباشر للحقوق وبكل منح لامتيازات مباشرة أو غير مباشرة عند التوظيف، بحكم الجنس أو أوصل القرابة أو الجهوية أو الإلتناء النقابي".

كما نصت المادة 21 منه على أن "يستفيد العمال عند توظيفهم من التساوي في فرص المناصب الشاغرة لدى المؤسسات المستخدمة، ويضمن هذا التساوي طبقاً للتشريع الجاري به العمل".

كما نصت المادة 6 فقرة (3) من القانون 11/90 المؤرخ في 21 أبريل 1990 على أن " للعمال الحق كذلك في إطار علاقة العمل، في الحماية ضد أي تمييز لشغل منصب غير ذلك المؤسس على الكفاءة والإستحقاق".

أما فيما يخص الإجراءات المتبعة أثناء التوظيف، فلا يجوز لرب العمل أن يشترط إجراءات أو شروط غير تلك التي فرضها القانون، كما أنه يقع باطلاً كل سؤال يكون مضمونه الحصول على معلومات ذات طابع خاص: مثل: الحالة العائلية، كما أنه لا يجب أن تكون الإجابة عن الأسئلة التي يطرحها المستخدم مكتوبة".

كل هذه المواد وعلى عموميتها تفيد بصورة واضحة على أن المشرع الجزائري كرس مبدأ المساواة في التوظيف ومنع كل تمييز بين العمال رجالاً ونساءً، وكضمانة أخرى لحماية العمال ومن خلالهم النساء، فقد رتب عقوبات تتمثل في غرامات مالية في حالة الإخلال أو مخالفة هذا المبدأ، ضمنها في متن المادة 142، وهي تتراوح بين 2000 إلى 5000 دج وأخرى بدنية تكون في حالة العود، تتمثل في غرامة مالية تتراوح بين 2000 إلى 10000 دج أو الحبس لمدة 3 أيام<sup>2</sup>.

2- **الحق في الأجر:** الأجر هو المقابل النقدي الذي يتقاضاه العامل لقاء عمله، أما فيما يتعلق بالمساواة الموضوعية في الأجر، من حيث المبدأ فإنّ التشريعات أغلبها تقر مبدأ المساواة في الأجر بين الرجال والنساء، حتى أصبح مبدأً عالمياً تبنته المنظمة العالمية للعمال ضمن إتفاقيتها الدولية ودولاً كثيرة منها: الجزائر، فرنسا

<sup>1</sup> - Le Febre (Francis), Mémento pratique social, droit des travail sécurité sociale, Paris, 1988, P: 458

<sup>2</sup> - تاج عطاء الله، مرجع سابق، ص ص 100-101

وغيرها من الدول، ويعتبر أهم نص جاء في هذا الصدد وصدر عن منظمة العمل الدولية: الاتفاقية الدولية رقم 100 الصادرة في 20 جوان 1951 والتوصية رقم 90 الصادرة في 29 جوان 1951 ولقد جاءت هذه الاتفاقية لتكريس مبدأ المساواة في الأجر بين الرجال والنساء كمبدأ ثابت وذلك عند التساوي في العمل المقدم من قبل العامل بغض النظر عن جنسه.

إضافة إلى ذلك فقد نصت الاتفاقية على ضرورة إتخاذ إجراءات لتشجيع التقويم الموضوعي للوظائف، بالاعتماد على الأعمال المؤداة، على أن تقرر أساليب التقويم هذه من قبل السلطات العمومية أو من قبل الإتفاقيات الجماعية من أجل تحديد الأجر.

ومن هنا تبين أنّ الإتفاقية وضعت خطوطاً عريضة لمبدأ المساواة في الأجر بين الرجل والمرأة، أهمها ضرورة وضع قواعد موضوعية لتقويم الوظائف أو مناصب العمل وذلك وفق معايير مدروسة بدقة مسبقاً، غالباً ما تشمل هذه المقاييس: الشهادة أو المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، حجم المسؤولية ومستواها، الإرهاق إلى غير ذلك من المقاييس التي يمكن على أساسها تحديد الأجر بصورة موضوعية، فالتحديد بهذه الطريقة يكون على أساس المنصب الذي يشغله العامل أو العاملة، وليس على أساس من يشغل هذا المنصب رجلاً كان أو امرأة<sup>1</sup>.

التشريع الجزائري كأغلب التشريعات في العالم تبنى مبدأ المساواة في الأجر بين الرجل والمرأة بوجه عام، في دساتيره المتعاقبة ومنظومته القانونية، فدستور 1976 نص في مادته 59 المتعلقة بالحقوق في العمل على أن تخضع الأجور للمبدأ القائل "التساوي في العمل يستلزم التساوي في الأجر، ويتحدد طبقاً لنوعية العمل المنجز فعلاً ولحجمه"، الأمر الذي يتماشى حرفياً مع الإتفاقية الدولية رقم 100 لسنة 1951، ومن خلال نص المادة نجد أنّ الأساس الموضوعي في تحديد الأجر هو مميزات العمل وخصائصه وحجمه أو ما يطلق عليه قيمة العمل *Valeur du travail* دون أي اعتبار للشخص الذي ينجزه أو يؤديه.

كما تنص المادة 7 من القانون الأساسي العام على أن "يضمن القانون حقوق العمال، العمال سواسية في الحقوق والواجبات، يتقاضون عن العمل الواحد أجوراً متماثلة وينتفعون بمزايا واحدة، إذا تساوا في التأهيل والمردود"<sup>2</sup>.

كما رتب المشرع على مخالفة هذه القاعدة عدة إجراءات مالية وجسدية حددها القانون 10/90 في مادته 142، تتمثل في غرامة مالية تتراوح بين 2000 إلى 5000 دج في الأحوال العادية و2000 دج إلى 10000 دج وحبس 3 أيام أو إحدى العقوبتين في حالة العود.

ومن خلال ما تمّ عرضه نجد أنّ مختلف القوانين سواءً الدولية أو المحلية، تدعو إلى المساواة الموضوعية في الأجر، القائمة على عدة اعتبارات أهمها: المؤهلات، المهارات والخبرات، إذ يجب أن يمنح كل عامل الأجر الذي يتناسب مع مؤهلاته ومردوديته وظروف عمله ومؤثراتها وخبراته وأقدميته في العمل، ومختلف المسائل التي تدخل في حساب وتقدير الأجر بأي طريقة كانت، ولاسيما فيما يتعلق بالعناصر المتغيرة في

<sup>1</sup> - CAMERLYNCK (G , H) et Valticos (Nicolas) : **Droit international du travail**, Dolloz, Paris, 1970 P :466.

<sup>2</sup> - تاج عطاء الله، مرجع سابق، ص ص 121-124



الأجر، كالتعويضات والمكافآت والحوافز المختلفة الأشكال، وبالتالي مكافأة العامل صاحب المردود الجيد والخبرة والمهارة بمنحه العناصر الإضافية السابقة الذكر<sup>1</sup>.

3-**الحق في الترقية:** الترقية هي الجزاء المعنوي والمادي على إبراز الكفاءة والقدرة في إتقان العمل والتفاني فيه، وهي الإعراف الصريح على جدارة ومهارة العامل في قيامه بعمله، وهي بذلك تشكل الحافز المعنوي للعامل للرفع من مستواه المهني<sup>2</sup>.

وتعد الترقية حق من الحقوق الأساسية التي كرستها أغلب التشريعات العالمية الحديثة، بوصفها جزءاً على مثابة العامل المجد والطموح، أما فيما يتعلق بالمساواة بين الرجل و المرأة في مجال الترقية، فلقد عمل القانون من خلال جميع النصوص والتشريعات التي أصدرها على الحماية القانونية لحق المرأة في الترقية ونستدل على ذلك من خلال الإعلان الذي أصدرته الجمعية العامة للأمم في 10/12/1948 والذي يعد نصاً مرجعياً من النصوص الأساسية التي كرست مبدأ المساواة بين الجنسين في كل الحقوق والحريات التي جاء بها، فقد أشار إعلان القضاء على التمييز ضد المرأة إلى المساواة في بعض الحقوق الاقتصادية ومن بينها الحق في الترقية في مادته 10 بقوله: "تتخذ جميع التدابير المناسبة لكفالة تمتع المرأة متزوجة أو غير متزوجة بحقوق مساوية لحقوق الرجل في ميدان الحياة الاقتصادية والاجتماعية لاسيما الحق وبدون تمييز بسبب الحالة الاجتماعية أو أي سبب آخر في تلقي التدريب المهني في العمل وحرية إختيار المهنة ونوع العمل، وفي نيل الترقية المناسبة في العمل".

كما نص القانون الفرنسي على "عدم اعتبار الجنس في كل إجراء يقوم به المستخدم في ميدان الأجر، التكوين، النقل والترقية المهنية". ولم يكتفي المشرع الفرنسي بمنع التمييز في هذا الصدد وتكريس مبدأ المساواة فقط، بل وضع ميكانزمات عملية بهدف تجسيد هذا المبدأ في ميدان الترقية واقعياً، إذ نص على اتخاذ إجراءات في فائدة النساء لاستدراك النقص الملحوظ في ميدان المساواة بين الرجال والنساء، فيما يتعلق بشروط التوظيف، التكوين، الترقية المهنية، ظروف العمل<sup>3</sup>.

وذلك في إطار الإتفاقيات الجماعية للعمل، كما شجع المؤسسات بمنحها مساعدات مالية إذا ما رغبت في تبني برنامج طموح بهدف جعل المساواة واقعاً ملموساً في كل الحقوق ومن بينها الترقية، لقد ساهمت هذه النصوص في تحقيق المساواة حقيقة إلى حد ما، وسمح للمرأة بتولي مناصب قيادية في بعض المؤسسات، ولكنها لم ترق رغم ذلك إلى المستوى المطلوب.

أما المشرع الجزائري، فلقد اكتفى بالنص على المبادئ العامة للمساواة، بما فيها المساواة في الترقية، ولكنه لم ينص على أي ضمانات أو آلية ميدانية تفصل هذا الحق، ما عدا النصوص العامة التي تمنح التمييز في كل مراحل علاقة العمل والتي تعاقب على إدراج شرط تمييزي في العقود والإتفاقيات الجماعية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - تاج عطاء الله، مرجع سابق، ص ص 124-126.

<sup>2</sup> - أحمية سليمان، معايير العمل الدولية والعربية في مجال تشغيل المرأة، بحث قدم للندوة العربية الخاصة بالقضايا النسائية، المعهد العربي للثقافة العمالية و بحوث العمل، الجزائر من 25 إلى 30 /09/1999. ص 65.

<sup>3</sup> - تاج عطاء الله، مرجع سابق، ص ص 137-138.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص ص 138-140.

المطلب الثاني: وجهة النظر الشرعية من عمل المرأة.

لقد كرم الإسلام المرأة أيما تكريم وجاء لينفذها من الوضع الذي تكبدته في الجاهلية بنتاً وأختاً وزوجة وأماً، فقرر لها المساواة في الإنسانية بقوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا﴾ (سورة النساء، الآية 1)، والمساواة في التكليف في قوله تعالى: ﴿وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ﴾ (سورة التوبة، الآية 71)، ويقول سبحانه وتعالى مقررًا هذه المساواة في صور شتى من ألوان العبادات ﴿إِنَّ الْمُسْلِمِينَ وَالْمُسْلِمَاتِ وَالْمُؤْمِنِينَ وَالْمُؤْمِنَاتِ وَالْقَانِتِينَ وَالْقَانِتَاتِ وَالصَّادِقِينَ وَالصَّادِقَاتِ وَالصَّابِرِينَ وَالصَّابِرَاتِ وَالْخَاشِعِينَ وَالْخَاشِعَاتِ وَالْمُتَصَدِّقِينَ وَالْمُتَصَدِّقَاتِ وَالصَّانِعِينَ وَالصَّانِعَاتِ وَالْحَافِظِينَ فُرُوجَهُمْ وَالْحَافِظَاتِ وَالذَّاكِرِينَ اللَّهَ كَثِيرًا وَالذَّاكِرَاتِ أَعَدَّ اللَّهُ لَهُمْ مَغْفِرَةً وَأَجْرًا عَظِيمًا﴾ (سورة الأحزاب، الآية 35)<sup>1</sup>، والمساواة في الجزاء بقوله تعالى ﴿وَمَنْ يَعْمَلْ مِنَ الصَّالِحَاتِ مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَأُولَئِكَ يَدْخُلُونَ الْجَنَّةَ وَلَا يُظْلَمُونَ نَقِيرًا﴾ (سورة النساء، الآية 124)، كما نضيف مشهداً من أروع المشاهد التي يصورها القرآن الكريم في المساواة بين الرجل والمرأة، حيث يقول تعالى: ﴿يَوْمَ تَرَى الْمُؤْمِنِينَ وَالْمُؤْمِنَاتِ يَسْعَى نُورُهُمْ بَيْنَ أَيْدِيهِمْ وَبِأَيْمَانِهِمْ بُشْرَاكُمُ الْيَوْمَ جَنَّاتٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا ذَلِكَ هُوَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ﴾ (سورة الحديد، الآية 12)، إضافة إلى ذلك فلقد حرر الإسلام المرأة وأعطاهما جميع حقوقها المادية والمعنوية وحدد لها واجباتها ومسئولياتها، وأقر لها العمل وشجعها عليه مثلها مثل الرجل، فهما متساويتان في العمل والأجر، لقوله تعالى: ﴿مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ﴾ (سورة النحل، الآية 97)، كما قال تعالى: ﴿فَاسْتَجَابَ لَهُمْ رَبُّهُمْ أَنِّي لَا أُضِيعُ عَمَلَ عَامِلٍ مِنْكُمْ مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ بَعْضُكُمْ مِنْ بَعْضٍ فَالَّذِينَ هَاجَرُوا وَأُخْرِجُوا مِنْ دِيَارِهِمْ وَأُودُوا فِي سَبِيلِي وَقَاتَلُوا وَقُتِلُوا لَأُكَفِّرَنَّ عَنْهُمْ سَيِّئَاتِهِمْ وَلَأُدْخِلَنَّهُمْ جَنَّاتٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ ثَوَابًا مِنْ عِنْدِ اللَّهِ وَاللَّهُ عِنْدَهُ حُسْنُ الثَّوَابِ﴾ (سورة آل عمران، الآية 195)<sup>2</sup>.

فالمولى - عز وجل - شرع العمل والكسب للمرأة كما شرعه للرجل، ووهبها حق الميراث ومن غير المنطقي بعد ذلك أن يحرمها ويسلبها حق التصرف به و فيه وما يتصل بهذا الحق من بيع وشراء وهبة، تصدق وتوكيل وتوظيف، ولم يفرق الإسلام في ذلك بين المرأة والرجل إطلاقاً لقوله تعالى: ﴿وَلَا تَتَمَنَّوْا مَا فَضَّلَ اللَّهُ بِهِ بَعْضَكُمْ عَلَىٰ بَعْضٍ لِلرِّجَالِ نَصِيبٌ مِمَّا كَتَسَبُوا وَلِلنِّسَاءِ نَصِيبٌ مِمَّا كَتَسَبْنَ وَاسْأَلُوا اللَّهَ مِنْ فَضْلِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمًا﴾ (سورة النساء، الآية 32)<sup>3</sup>.

ومن كل هذا يتبين أن الإسلام لا يفرق في الإكتساب والإشتغال ما بين الرجل والمرأة، فالمرأة العاقلة البالغة حرة في جميع أفعالها وتصرفاتها متزوجة كانت أو غير متزوجة ولها أن تقوم بجميع التصرفات القانونية التي

<sup>1</sup> - تاج عطاء الله، مرجع سابق، ص 23.

<sup>2</sup> - تماضر زهري حسون، تأثير عمل المرأة على تماسك الأسرة في المجتمع العربي، (المركز العربي للدراسات الأمنية و التدريب، الرياض، 1993) ص

31.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 32.



تخصها ومنها إبرام عقد العمل كعاملة أو صاحبة عمل مع من تشاء، بشرط أن لا يؤثر ذلك على الحقوق الزوجية والعائلية، ولا يوجد نص واحد يحرم على المرأة العمل<sup>1</sup>.

ومن الناحية العملية، لن نجد مثلاً أصدق وأعظم من عمل سيد الخلق الرسول صلى الله عليه وسلم، عند أم المؤمنين السيدة خديجة رضي الله عنها يدير مالها ويسير تجارتها ويتحاسبها كل آخر يوم عما تم بيعه؟ وما هو المكسب؟ وما مجموع الأرباح؟....

متعالياً ومتساوياً على ما كان وما وصل إليه إنحطاط المرأة في رأي العامة والخاصة، إضافة إلى هذا أيد الرسول - صلى الله عليه وسلم - نفقة المرأة في الدين عندما قال " **نعم النساء نساء الأنصار له يمنعهن الحياء أن يتفقهن في الدين**" صحيح البخاري، ولم يمانع صلى الله عليه وسلم في أن تتولى المرأة التعلم فقد كانت أم المؤمنين حفصة بنت عمر بن الخطاب رضي الله عنهما تتعلم الكتابة في الجاهلية على امرأة كاتبة تدعى الشفاء العدوية، وعندما تزوج صلى الله عليه وسلم من حفصة كلف الشفاء بأن تعلمها تحسين الخط وتزيينه كما علمتها أصل الكتابة<sup>2</sup>.

و يذكر أنّ عمر ابن الخطاب رضي الله عنه ولى ليلي بنت عبد الله العدوية قضاء السوق بالمدينة المنورة، إضافة إلى ذلك خرجت النساء في عهد النبي صلى الله عليه وسلم إلى الجهاد، فغزون معه معظم غزواته وقد بلغ عدد المجاهدات في عهد النبي عليه الصلاة والسلام أكثر من 600 امرأة<sup>3</sup>.

وفي هذا السياق تخلص الدكتورة تماضر زهري حسون للقول "بأنه لا يوجد على الإطلاق سوابق من عمل الرسول أو عمل صحابته، منعت المرأة من العمل، والمعلوم أنّ النساء إشتكن في مبايعة النبي صلى الله عليه وسلم في بيعة العقبة، والمعلوم أيضاً أنهن إشتكن مع النبي صلى الله عليه وسلم في الجهاد يداوين الجرحى ويسعفن المجاهدين ويجهزن على نفر من الكفار، والمعروف أنّ نسيبة بنت كعب بن عمرو، كانت في خلافة أبي بكر الصديق تشارك في حروب الردة، كذلك استأذنت امرأة النبي أن تخرج لجداز النخيل فأذن لها"<sup>4</sup>.

ويخلص الدكتور الشيخ صبحي الصالح في كتابه (المرأة في الإسلام) حق المرأة المسلمة بالعمل فيقول "إن وظيفة المرأة الأساسية هي الأمومة وتدبير المنزل وبناء البيت السعيد، ولكن وظيفتها لا تنحصر في هذه الأشياء، إنها في الإسلام قبل أي امرأة في الدنيا، تتمتع منذ 14 قرن بشخصيتها الإقتصادية المستقلة وحريتها الكاملة في التصرف بأموالها بدون إذن زوجها لأنها كالرجل سواء بسواء، إنّ لها في الإسلام أن تبيع وتتاجر وتعقد الصفقات وتؤجر البيوت وترهنها بلا فائدة ولا تتعامل بالربا"، ولها أن تكون طبيبة أو مهندسة أو صحفية أو أستاذة جامعية أو مديرة أعمال ولها أن تنتخب وتنتخب لأي مجلس تشريعي أو سياسي، بل لها أن تفتي الناس بأحكام الشريعة إذا كانت عارضة أم المؤمنين تفتي الصحابة في المسائل التي عرفتها وغابت عنهم ولها أن تشتغل في المصانع وبصون كرامتها<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - نواب الدين عبد الرب، عمل المرأة و موقف الإسلام منه، (دار الشهاب، باتنة، 1998) ص 164.

<sup>2</sup> - تماضر زهري حسون، مرجع سابق، ص 35.

<sup>3</sup> - حمدان علي مصطفى، مكانة المرأة في الإسلام، (شركة الشهاب للنشر و التوزيع، الجزائر، 1990)، ص 18.

<sup>4</sup> - تماضر زهري حسون، مرجع سابق، ص 36.

<sup>5</sup> - السباعي مصطفى، المرأة بين الفقه والقانون، (المكتب الإسلامي، بيروت، 1984، طم) ص 30.

وعلى أساس ما سبق، فإنّ الإسلام لا يمنع المرأة من العمل خارج البيت بما يتلاءم وفطرتها في إطار من الحشمة والوقار وجعل من مبادئه أنّ العمل مسؤولية الرجل والمرأة معاً، لقوله تعالى: ﴿وَمَنْ يَعْمَلْ مِنَ الصَّالِحَاتِ مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَأُولَٰئِكَ يَدْخُلُونَ الْجَنَّةَ وَلَا يُظْلَمُونَ نَقِيرًا﴾ (سورة النساء، الآية 124).

### المطلب الثالث: واقع المرأة في بعض دول العالم والجزائر.

عرفت المجتمعات في العصر الحديث، تغيرات تاريخية واجتماعية وتحولات ثقافية واختلافات سياسية بارزة، ساهمت فعلياً وبدرجات متباينة في إعادة تشكيل البنية العلائقية للأفراد وكذا تغيير وضعيتهم الاجتماعية وتركيبية الأدوار المنسوبة إليهم، ومن خلال عرضنا السابق لمختلف القوانين المتعلقة بحقوق المرأة في مجال العمل، سنحاول إسقاط ما نصت عليه هذه القوانين على أرض الواقع، ونتتبع إذا ما كانت هنالك فروقات، أم أنّ هناك تطابق نسبي بين هذين الأخيرين، وذلك من خلال عرضنا لواقع المرأة في بعض دول العالم بما فيها الجزائر.

فالمراة في أمريكا رغم تقدمها في مجال العلم والتكنولوجيا، إلا أنها تؤلف 60% من مجموع المراة العاملة، كما أنّ نسبة عدد النساء المشتغلات بالعلوم 20% من مجموع العلماء، أما في ألمانيا، فقد ظلت الفكرة السائدة قبل 1914، أنّ نشاط المراة الطبيعي هو المنزل والأطفال والكنيسة، حتى جاءت الحرب فجذبت النساء إلى أعمال كثيرة، ومن هنا طالبن بحقوقهن، وركزن الإهتمام من أجل حماية المراة، ولهذا اختلفت المراة في ألمانيا عنها في إنجلترا وأمريكا، حيث اهتمت النساء هناك بالمساواة بالرجل إلا أنّ المجتمع الألماني مازال متأثر حتى اليوم بالمقولة الشهيرة لهتلر Hithler "إنّ عالم المراة هو رجلها وأسرتها وأطفالها ومنزلها، ولا نشعر أنه من الصواب أن تقتحم المراة المجال الرئيسي للرجل"<sup>1</sup>. فعلى الرغم من كل الجهود المبذولة للرقى بالمراة الغربية، إلا أنّ الواقع أثبت أنها تبقى دون مستوى الرجل الغربي، خاصة فيما يتعلق بالدخل، حيث نجد أنّ الرجل الغربي أعلى دخلاً من المراة في هذه المجتمعات، على الرغم من أنهما يشغلان نفس الوظيفة<sup>2</sup>.

أما بالنسبة لوضع المراة في الجزائر، فلقد كان لظهور الصناعة أثراً واضحة على المجتمع ككل، حيث بدأ الطابع الصناعي ينتشر ويكتسح القطاع الزراعي، وهذا ما ترتب عليه إحداث تغيرات في وضع المراة ومركزها ومكانتها بسبب خروجها للعمل، الذي أوجدته ظروف التنمية الإقتصادية والإجتماعية للمجتمع الجزائري، هذه التغيرات إكتسبت الطابع الكمي، بمشاركة المراة الجزائرية ضمن القوى العاملة في ميادين عديدة نظراً لتطور حاجات المجتمع، حيث قدرت نسبة مشاركة المراة في العمل بـ: 10% حسب إحصائيات سنة 1990 للديوان الوطني للإحصاء، في حين بلغت هذه النسبة سنة 1996، 13,17% حسب تقرير مديريةية السكان والعمل، وفيما يلي تفصيل لواقع المراة الجزائرية وفقاً لعدة عوامل:

<sup>1</sup> - كاميليا عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 50.

<sup>2</sup> - مزوز بركو، إجرام المراة في المجتمع الجزائري العوامل والآثار، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، في علم النفس الإكلينيكي، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية 2006/2007، ص 90.

**1- تعليم المرأة وتدريبها:** أولت الدولة الجزائرية عناية كبيرة للتعليم وجعلت من ديمقراطيته ومجانيته واجباً أساسياً قامت عليه المنظومة التربوية، كما سعت الدولة الجزائرية إلى توفير كل التسهيلات في مختلف أطوار التعليم الإبتدائي، المتوسط، الثانوي والجامعي<sup>1</sup>، والجدول التالي يوضح نسبة مشاركة الفتيات في كل مراحل التعليم سنة 2004-2005.

1-1 مشاركة النساء في مراحل التعليم المختلفة.

الجدول رقم(2): نسبة مشاركة الفتيات في كل مراحل التعليم سنة 2004-2005.

مراحل التعليم	نسبة مشاركة الفتيات
الإبتدائي	47.0%
المتوسط	49.03%
الثانوي	57.72%
الجامعي	57.5%

المصدر: تقرير الوزارة المنتدبة المكلفة بالأسرة وقضايا المرأة، المرأة الجزائرية.....واقع ومعطيات.2005.

يبين الجدول أعلاه الإرتفاع المتزايد لمشاركة الفتيات، بالنسبة لمختلف مراحل التعليم، حيث سجلت المرحلة الثانوية أعلى نسبة بلغت 57.72%.

1-2 توزيع النساء على مختلف أنماط التكوين.

بالنسبة للتكوين المهني للمرأة، فقد حرصت الدولة الجزائرية، على أن توفر مؤسسات التعليم والتكوين المهنيين فرص التدريب والتأهيل النوعي للأشخاص الراغبين في اكتساب تأهيل بمن فيهن النساء والفتيات، فقد بلغت سنة 2003 نسبة إلتحاق الفتيات بمراكز التكوين المهني 43.35% موزعة على النحو التالي:

الجدول رقم(3): توزيع الفتيات على مختلف أنماط التكوين لسنة 2003.

نمط التكوين	عدد الإناث	النسبة
التكوين الإقليمي	89850	43.35%
التكوين عن طريق التمهين	40601	
التكوين المسائي	7408	
التكوين عن بعد	2423	
المجموع	140237	

المصدر: تقرير الوزارة المنتدبة المكلفة بالأسرة وقضايا المرأة، المرأة الجزائرية.....واقع ومعطيات.2005.

ولتعزيز جهودها باتجاه المرأة، إتخذ قطاع التعليم والتكوين المهنيين جملة من الإجراءات أهمها: تطوير التكوين ليشمل الفتاة في المناطق الريفية، إعداد برامج خاصة بالتربصات المهنية والتكوين المهني موجهة لفائدة النساء الحرفيات اللواتي يرغن في إنشاء مؤسسات مصغرة، تمديد الحد الأقصى لسن المترشحة للتمهين من 25 سنة الى 30 سنة، تطوير التكوين عن بعد، تطوير تكوين النساء الملازمات للبيوت، إنطلاقاً من فيفري 2004، وهذا ما سيسمح بتوسيع نسبة الفتيات المتربصات من جهة ويمنهن فرصة الحصول على تأهيل يمكنهن من إنجاز عمل منتج، والمساهمة في التنمية الإقتصادية للبلاد، خاصة في ظل وجود آليات مرافقة للإندماج

<sup>1</sup>-عائشة عبد السلام، دراسة مسحية لمشروعات المجال الاجتماعي للنهوض بالمرأة بالجمهورية الجزائرية، (منظمة المرأة العربية، الجزائر، 2009)، ص

الإقتصادي، كوكالة دعم وتشغيل الشباب، والوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، بالإضافة إلى ذلك بإمكان هذا النوع من التكوين المساهمة في تسليط الضوء على العمل غير الرسمي وإعادة تكييفه وحسن استثماره.

**1-3 محور الأمية:** فضلاً عن سياسة تعميم التعليم، إنتهجت الجزائر منذ الإستقلال سياسة وطنية لمحو الأمية وتعليم الكبار للتخفيف من آثار الأمية، ويفضل البرامج التي سطرت لهذا الغرض تراجعت نسبة الأمية لتصل سنة 2003 الى 26.5% و 21% سنة 2005 (حسب المركز الوطني للدراسات والتحليل للسكان CENEAP)، حيث وجد أنّ الأمية تمس بصفة خاصة الفئة العمرية الأكثر من 40 سنة.

**2- المرأة والإقتصاد:**

يرتبط عمل المرأة في الجزائر بالتغيرات الإقتصادية والاجتماعية عامة "حيث يمكن ملاحظتها من خلال قيمة العمل للمجتمع في عمومها ... هذه القيمة موجودة في البناء القانوني والسياسي للدولة"<sup>1</sup>، فلقد تطور عدد النساء في الجزائر بشكل هام، حيث قدر العدد الاجمالي للسكان سنة 2004، بـ 32.2 مليون نسمة منهم 15.642.000 امرأة، أي ما يقارب 50% من مجموع السكان، كما بلغ عدد السكان النشطين سنة 2003، 8.762.000، أي نسبة 27.8% من المجموع العام، رغم أنّ النسبة الإجمالية للعاملات ما تزال ضعيفة على العموم، إلا أنه سجل تطوراً ملحوظاً، حيث توزعت العمالة حسب الجنس على النحو التالي:

**2-1 توزيع العمالة حسب الجنس:**

الجدول رقم(4): توزيع العمالة حسب الجنس خلال الفترة (2000-2005).

الصف	2000	2001	الفرق	2005
مجموع العاملين	6.178.992	6.228.772	49.780+	
رجال	5.381.909	5.345.223	86.366-	
نساء	797.083	883.549	86.466+	
نسبة النساء	12.89	14.18	1.28+	18.0

المصدر: تقرير الوزارة المنتدبة المكلفة بالأسرة وقضايا المرأة، المرأة الجزائرية.....واقع ومعطيات.2005.

من الجدول أعلاه يتضح تطور نسبة النساء العاملات من 12.89% إلى 14.18%، أي بنسبة زيادة تقدر بـ 1.28%، في حين بلغت نسبتهن سنة 2005، بـ: 18%، وفيما يلي توزيع النساء حسب كل من الفئة العمرية، والحالة العائلية، وكذا قطاع النشاط.

<sup>1</sup> - Musette Said Mahamam, L'insertion des groupes vulnérables : un défi économique au Maghreb ?, 1<sup>ier</sup> trimestre, 1994, p :16.

2-2 توزيع النساء حسب الفئة العمرية:

الجدول رقم(5): توزيع النساء حسب الفئة العمرية سنتي 1996 و 2003.

الفئات العمرية	1996	2003
19-16	%09.7	%03.5
24-20	%20.6	%13.9
29-25	%19.2	%21.6
34-30	%14.9	%18.6
39-35	%10.7	%17.6
44-40	%08.9	%16.1
49-45	%07.3	%12.9
54-50	%04.1	%11.1
59-54	%04.5	%07.2
60 فما فوق	%01.7	%04.4

المصدر: تحقيق حول الشغل والمداخيل، المركز الوطني للإحصائيات، معطيات إحصائية رقم 241 .

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن أعلى نسبة لمشاركة النساء في قوة العمل لسنة 1996، كانت للفئة العمرية (24-20) حيث قدرت بـ 20.6%، في حين سجلت الفئة العمرية (29-25) أعلى نسبة بالنسبة لسنة 2003، وذلك يعود لإكمال هذه الفئة لدراستها الجامعية ، وبالتالي من الطبيعي أن يكون مستوى تواجدها كبير بالمقارنة مع باقي الفئات العمرية، في حين سجلت الفئة العمرية 60 فما فوق أقل نسبة بالنسبة لسنة 1996، وذلك نظراً لإحالتها للتقاعد، بينما سجلت الفئة العمرية (19-16) بالنسبة لسنة 2003، وذلك نظراً لعدم إتمامها لتحصيها الدراسي.

2-3 توزيع النساء العاملات حسب الحالة العائلية.

إضافة إلى ما سبق يمكن إضافة أحد إعتبارات عمل المرأة الجزائرية ألا وهي حالتها العائلية، حيث كانت بدايات عمل المرأة الجزائرية مقتصرة في الغالبية على النساء غير المتزوجات وكذا المطلقات والأرامل (وما يسمين بنساء الشهداء وبنات الشهداء) ولهذا ما يبرره، الحاجة الإقتصادية وأهمية كل يد عاملة في تنمية الوطن إقتصادياً واجتماعياً، إلى جانب هذا وفي ضوء معايير المجتمع وتقاليد وبنيتة الفكرية، سرعان ما برزت أعمال ومهن ميزت عمل المرأة وهي التعليم والتمريض، ليكون بعد ذلك للتصنيع والتنمية وتطوير الإدارة، الدور في توسيع دائرة هذه المجالات المهنية، وهذا لم يستثني المرأة المتزوجة لكن بنسب أقل من الفئتين السابقتين، وذلك راجع لعدم كفاية دخل الزوج على تلبية احتياجات الأسرة والمعطيات التالية تبين تقسيم النساء العاملات في الجزائر بين المتزوجات وغير المتزوجات والأرامل.

الجدول رقم(6): توزيع النساء العاملات في سن 16 فما فوق حسب الحالة الإجتماعية لسنة 1997.

العاملات (أ)	النسبة المئوية	المجموع الكلي للنساء (ب)	نسبة (أ) إلى (ب)
213	%34.08	4336	% 4.91
319	%51.04	3069	% 10.39
52	%8.32	171	% 30.41
41	%6.56	695	% 5.9
625	%100	8271	% 7.56

Source: ABUNASE, Julinda, **Women employment and developement in the arab world** , Mouton publisher, Birlin 1997, PP: 7-9.

يظهر الجدول السابق أن نسبة العاملات المتزوجات اللواتي تراوح سنهن من 16 فما فوق، قدرت بـ: 4,91% من المجموع الكلي للنساء، وهي أقل نسبة، لتأتي نسبة الأرمال والتي بلغت 5,9% ثم نسبة غير المتزوجات بـ: 10,39%، ليأتي في الأخير وهي النسبة الأعلى 30,41% والخاصة بالمطلقات والمنفصلات عن أزواجهن.

2-4 توزيع النساء العاملات حسب المستوى التعليمي والمنطقة.

الجدول رقم(7): توزيع النساء العاملات حسب المستوى التعليمي والمنطقة لسنة 2003.

المجموع	العالى	الثانوي	المتوسط	الإبتدائي	المتدرسات	أمية	
100	27.50	33.10	18.30	8.80	2.10	10.20	الحضر
100	1050	18.80	18.10	17.40	2.70	32.50	الريف

المصدر: التحقيق حول الشغل والبطالة السداسي الثالث 2003.

من الجدول أعلاه يتضح ارتفاع معدلات تشغيل النساء الحضريرات بالنسبة لمختلف مستوياتهن التعليمية، بالمقارنة مع نظيرتها الريفية، ويعود ذلك في اعتقادنا إلى الظروف التي تعيشها المرأة الريفية، فبعد مكان الإقامة مكان الدراسة، بالإضافة إلى محدودية وسائل النقل في المناطق الريفية، من العوامل التي تؤثر على مستوى ما تحصل عليه الفتيات من تعليم، مما ينعكس سلباً على حظوظهن في العمل، على عكس المرأة في المدينة، التي تتوفر لها وسائل النقل والمواصلات، وهذا ما يزيد في فرصها في التحصيل العلمي في مختلف أطواره، مما ينعكس إيجاباً على فرصها في العمل.

2-5 توزيع النساء العاملات حسب قطاع النشاط:

إستطاعت المرأة الجزائرية أن تزيد من مساحة الإختصاصات التي تعمل بها وتتفاعل بواسطتها، إضافة إلى مهنة التمريض والتعليم التي طبعتها ولا زالت تميزها، فاقتمت المجال الإداري والصناعي وغيرها، والجدول التالي يبرز مختلف القطاعات التي تعمل بها المرأة الجزائرية.

الجدول رقم(8): توزيع النساء العاملات وفقاً لقطاع النشاط من سنة (1982-2003).

قطاع النشاط	1982	1983	1984	1987	1989	1996	2003
الفلاحة	3.40	4.80	2.30	2.70	3.50	1.80	11.00
الصناعة	14.3	15.0	13.30	12.4	11.50	7.40	24.20
البناء والأشغال العمومية	1.50	2.30	3.50	3.40	3.00	1.90	1.30
التجارة	2.50	3.80	5.30	3.40	2.80	4.60	2.90
الخدمات (النقل)	12.10	10.40	11.40	7.90	2.40	23.00	12.40
الإدارة	64.40	63.70	64.20	64.30	70.6	61.30	48.4
الإجمالي	100	100	100	100	100	100	100

المصدر: من الباحثة بالإعتماد على المراجع التالية:

1-H, Banchabira, **Femme et la lecture de la presse en algérie, femme et développement**, edition C.R.A.S.C, 1995, P : 57.

2- الديوان الوطني للإحصائيات المعطيات الإحصائية رقم 23 ( 1992)، رقم 254(1996)، والتحقيق حول الشغل والبطالة السداسي الثالث 2003. يتبين من الجدول حسب المعطيات المتوفرة إلى غاية 2003، أن الإدارة تبقى هي الأكثر استخداماً للنساء بنسبة 48.4% من مجموع النساء العاملات، مع العلم أن هذه النسبة موجودة في الإدارات الصحية والتربوية



والتعليم<sup>1</sup>، يليها قطاع القضاء الذي بلغ عدد القاضيات فيه نسبة 37%، من المجموع الكلي للقضاة، حسب إحصائيات 2008، كما بلغت نسبة النساء في قطاع الصحة 60% سنة 2007، وفي الصحافة والاعلام 78 % سنة 2009<sup>2</sup>. في حين تمثل المحاميات ثلث المجموع العام للمحاميين، وما يقارب 40% من أساتذة القانون هن نساء، إضافة إلى ذلك أصبح قطاع الصناعة يستوعب عدد أكبر من النساء مقارنة بالسنوات الماضية، حيث كان 7.40% فقط خلال سنة 1996، وارتفعت هذه النسبة إلى 24.20% في سنة 2003، ويبقى تواجد النساء ضعيفاً في قطاع البناء والأشغال العمومية، بينما قطاع الفلاحة الذي كان يشغل أقل من 2% من النساء سنة 1996، وصلت النسبة به إلى 11% سنة 2003، مما سمح بظهور نساء مقاولات أو مستخدمات يمكن المؤسسات ويعرضن مناصب عمل، وأسباب هذا الترتيب مشبعة بالمعتقدات الاجتماعية للمجتمع الجزائري وتقاليد، ومعايير التي تعتبر تواجد المرأة الجزائرية في أماكن مغلقة كالمكاتب الإدارية، وحجر التعليم آمن لها، إضافة إلى سهولة مراقبة محيطها، على عكس المهن التي تتطلب تنقلات<sup>3</sup>.

**3- المرأة والبطالة:** تعد مشكلة البطالة من أخطر التحديات التي تواجه الدول العربية وأكبرها، حيث تتراوح ما بين 15-20% من حجم السكان لعام 2002، وتتزايد بمعدل 3% سنوياً<sup>4</sup>، والجزائر كغيرها من الدول العربية تعاني كذلك من ظاهرة البطالة، وعلى الرغم من التطور في نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل إلا أن هذه الظاهرة تهدد النساء أيضاً، فقد قدرت نسبة البطالة بـ: 2.5% سنة 1973، وعلدها في سنة 1977 هو 23000 لترتفع سنة 1995 إلى 478000، الأمر الذي أدى إلى تدهور الإقتصاد العائلي للأسر الجزائرية، مما اضطر المرأة للبحث عن عمل للمساهمة في ميزانية الأسرة، لتتخفف نسبياً سنة 2003، حيث قدر عدد البطالات 347000 بطالة، لتصل سنة 2005 إلى 24900 بطالة<sup>5</sup>.

ويعود ذلك للسياسات التي تتبعها الدولة في إدماج البطالين، مثل سياسة تشغيل الشباب التي تعمل على تقديم عروض لخفض نسبة البطالة، مع العلم أن فئة الشباب هي الفئة التي تعرف معدلات بطالة مرتفعة مقارنة بالكبار، إذ أن حوالي 70.1% من البطالين سنة 2006، تقل أعمارهم عن 30 سنة، وهذا حتى في أوقات الرفاه المالي الذي عرفه الإقتصاد الجزائري في فترة التسعينات<sup>6</sup>.

**4- المرأة والعمل غير الرسمي:** دفعت الظروف الإقتصادية الصعبة التي تعيشها الأسرة الجزائرية، وارتفاع أسعار المواد الغذائية، وكذا عدم قدرة دخل الزوج أو الأب على تلبية احتياجات الأسرة، بالمرأة إلى مزاوله بعض الأنشطة غير الرسمية، إضافة إلى التحولات الإقتصادية التي يعرفها المجتمع الجزائري، أيضاً ساهمت العديد

<sup>1</sup> - (وضعية المرأة في المجتمع الجزائري) مقال متاح على الموقع [http:// etudiantdz.net/vb/showthead.php ?t=1198](http://etudiantdz.net/vb/showthead.php?t=1198). تاريخ الاطلاع: 30.04.2013 على الساعة 23:30.

<sup>2</sup> - نعيمة سميحة، دراسة حول: المرأة الجزائرية في مواقع صنع القرار الواقع والافاق، مقال متاح على الموقع <http://www.alnoor.se/article.asp?id=147351>.

<sup>3</sup> - قنيفة نورة، المرأة والعنف في المجتمع الجزائري، دراسة ميدانية على عينة من النساء المعنفات بمصلحة الطب الشرعي بالمستشفى الجامعي بقسنطينة، اطروحة دكتوراه (غير منشورة) في العلوم، تخصص على اجتماع التنمية، جامعة منتوري قسنطينة، السنة الجامعية 2009-2010، ص 190.

<sup>4</sup> - بشير خليفة الزعي، تقرير إقليمي عن الدراسات المسحية للمشروعات الموجهة للمرأة العربية في مجال الإقتصاد، 2007، ص 5.

<sup>5</sup> - Musette Belhawari Djamil: Les pratique informelles des femme en milieu urbain,cas algerien,in/Cread,volum 1,Rostomia,Alger,2006,P :123.

<sup>6</sup> - شيبى عبد الرحيم، البطالة في الجزائر مقارنة تحليلية وقياسية، ورقة بحث قدمت الى المؤتمر الدولي حول أزمة البطالة في الدول العربية، 17-18 مارس 2008، القاهرة، ص 11.

من العوامل الاجتماعية إلى ولوج المرأة إلى العمل في القطاع غير الرسمي، ومن أبرز هذه العوامل قانون الأسرة جوان 1984، هذا الأخير كان له أثر مهم في ممارسة عدد من النساء للمهن في القطاع غير الرسمي، حيث أصبحت المرأة مسؤولة عن إعالة الأسرة بعد الطلاق<sup>1</sup>.

حيث تميز عمل المرأة غير الرسمي في الماضي، في ممارسة عدد من الأنشطة التقليدية مثل الخياطة والطرز.....، حيث تمارس المرأة هذه المهن إما في المنزل أو في ورشات خاصة، إلا أنّ التغيرات الاقتصادية والاجتماعية سمحت لها بممارسة عدد من الأنشطة مثل التجارة (البيع في المحلات، بيع الذهب، بيع الملابس، بيع الحلويات)، وتشير الإحصائيات أنّ نسبة ممارسة المرأة للعمل في القطاع غير الرسمي عرف تطوراً ملحوظاً حيث بلغ في سنوات ماضية 24.6 %، إلا أنه سجل ما يقارب 40% سنة 2005 من إجمالي الشغل خاصة العمل المنزلي<sup>2</sup>، وتؤكد الإحصائيات أنّ 96.1% من النشاطات غير الرسمية تتم في المنازل و53% تتم خارج البيت بمرتب أو كوظيفة، وحوالي 56.4% من العاملات هن نساء متزوجات<sup>3</sup>.

## 5- المرأة والسياسة:

### 5-1 مشاركة المرأة في مناصب اتخاذ القرار:

بالرغم من مساواة القانون الجزائري بين المرأة والرجل في كل مجالات العمل، بما فيها العمل السياسي، إلا أنّ تواجد النساء في هذا المجال يعد محتشماً إذا ما قورن بعدد الرجال، وذلك نظراً للمقاومة الاجتماعية والسياسية التي تواجهها<sup>4</sup>، وبالرغم من هذه المقاومة إلا أنّ مشاركة المرأة في الانتخابات المحلية والتشريعية عرفت تطوراً ملحوظاً، حيث سجلت مشاركة المرأة في المجالس الشعبية البلدية سنة 1967، 60 امرأة، بينما سجلت مشاركتها سنة 1969 في المجالس الشعبية الولائية 45 امرأة، في حين سجلت مشاركاتهن في المجلس الشعبي سنة 1976، 10 نساء، فالبرغم من التأكيد على المساواة وعدم التمييز، إلا أنّ تمثيل النساء في المجالس المنتخبة والمعينة ضعيفاً جداً، حيث تمثل النساء في البرلمان 7.75% للمدة 2007-2011، بعد أن كن يمثلن 6.90% للمدة 2002-2007، ويمكن إرجاع الحضور الضعيف للنساء المنتخبات في البرلمانات بالحضور الضعيف للنساء في اللوائح الانتخابية للأحزاب السياسية<sup>5</sup>.

أما بالنسبة لمشاركة المرأة في تقلد مناصب اتخاذ القرار في الإدارة العامة، فقد احتوت الحكومة وفقاً لإحصائيات 2005، 3 وزيرات (17 امرأة منذ 1982، تقلدن مناصب وزارية)، و4 سفيرات (منهما اثنتان معتمدتان بالخارج)<sup>6</sup>، كما تقلدت إمرأتين منصب رئيسة حزب<sup>7</sup>، وهناك 6 نساء يشغلن منصب مستشارت في المجلس الاقتصادي والاجتماعي CNES، كما وصلت المرأة إلى منصب محافظ بنك الجزائر، وعضو مجلس

<sup>1</sup> -Musette belhawari djamilia: **L'activité informelle des femmes d'alger et son rapport à la famille : récits de vie in/Changement familial changement social**, acte du 3ème colloque, No:3, alger, 2006, p:193.

<sup>2</sup> - تقرير الوزارة المنتدبة المكلفة بالأسرة وقضايا المرأة، مرجع سابق، 2005، ص35.  
<sup>3</sup> - حفيدة شاكور، **تقرير تحليلي لخمس دراسات وطنية حول الحقوق الاقتصادية والاجتماعية للمرأة في الدول المغاربية**، الورشة الإقليمية حول الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمرأة في بلدان المغرب العربي، المنعقد بمدينة تونس، خلال الفترة 12-13/11/2005، ص190.

<sup>4</sup> - Sai Fatima Zahra, **Les femmes dans les instances législatives et gouvernement en algérie in/femme et développement**, Acte de l'atelier, organiser par Cread, L'office de la publication universitaire, Oran, Aout, 1995, P: 176

<sup>5</sup> - تقرير حول التحليل الوطني، **الحقوق الإنسانية للمرأة والمساواة على أساس النوع الاجتماعي**، الجزائر (2008-2011)، ص18.

<sup>6</sup> - تقرير الوزارة المنتدبة المكلفة بالأسرة وقضايا المرأة، **المرأة الجزائرية، واقع ومعطيات**، 2005، ص41.

<sup>7</sup> - تقرير المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي: **النساء وسوق العمل**، الدورة العامة العادية الخامسة والعشرون، ديسمبر 2004، ص64.



القرض والنقد، وهو أعلى سلطة نقدية في البلاد، أما تواجد النساء في المناصب السامية من نهاية التسعينيات إلى 2005، فقد عينت امرأة والياً لأول مرة سنة 1999، تبعتها واليتين (2) خارج الإطار ووالي (1) منتدب و3 أمينات عامات للولايات و (4) مفتشات عامات للولايات، و (11) رئيسات دوائر<sup>1</sup>.

### 5-2 مشاركة المرأة في الأسلاك الأمنية:

أما في مجال الأمن الوطني فقد وصل العدد الإجمالي للنساء سنة 2005، في هذا السلك إلى 7341 موزعين كالتالي:

### الجدول رقم (9): توزيع النساء العاملات في سلك الأمن الوطني لسنة 2005.

الأسلاك	العدد
عميد أول شرطة	01
عميد شرطة	10
محافظ شرطة	33
ضابطة شرطة	338
ضابطة شرطة للنظام العمومي	03
مفتشة شرطة	685
حافظ أول للنظام العمومي	26
محقق رئيسي للشرطة	99
محقق الشرطة	70
حافظ النظام العمومي	108
عون النظام العمومي	2735
<b>المجموع</b>	<b>4126</b>

المصدر: تقرير الوزارة المنتدبة المكلفة بالأسرة وقضايا المرأة، المرأة الجزائرية واقع ومعطيات، 2005.

أما بالنسبة للحماية المدنية، فقد تم إدماج النساء في هياكل الحماية المدنية الإدارية منها والعملية على النحو التالي:

### الجدول رقم (10): توزيع النساء في هياكل الحماية المدنية لسنة 2005.

الأسلاك	العدد
إطارات سامية	15
ضابطات حماية مدنية	171
صف الضابطات	25
أعوان الحماية المدنية	166
أسلاك تقنية	55
أسلاك مشتركة	297
العمال المهنيين	07
<b>المجموع</b>	<b>782</b>

المصدر: تقرير الوزارة المنتدبة المكلفة بالأسرة وقضايا المرأة، المرأة الجزائرية واقع ومعطيات، 2005.

5-3 مشاركة المرأة في سلك القضاء: أما بالنسبة لمشاركة النساء في القضاء، فقد تقلدت المرأة منصب رئيس مجلس الدولة، وتمكنت امرأتين من رئاسة المجلس القضائي، إضافة إلى 29 رئيسة محكمة من مجموع 193، وهناك امرأة في منصب وكيل جمهورية، أما قاضيات التحقيق فقد بلغ عددهن 137 قاضية من مجموع

<sup>1</sup> - تقرير المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي: النساء وسوق العمل، ص 41.

404 قاضي تحقيق وهو ما يعادل الثلث ( 34%)، إضافة إلى ذلك هناك 12 رئيسة قسم مهن 06 في مجلس الدولة و06 في المحكمة العليا<sup>1</sup>، وتمثل النساء نسبة 21% في المجالس القضائية، 39.56% في المحاكم<sup>2</sup>، وقد سجل مجلس الدولة على مستواه 20 قاضية من بين 49 قاضي، وعلى العموم بلغ سنة 2004 عدد النساء القضاة 957 من مجموع 2897 قاضيا، أما حاليا فقد بلغ عددهن 1056 من بين 3041 قاضٍ، أي بنسبة 34.72%<sup>3</sup>.

وفي السنوات الأخيرة، عرفت أوضاع المرأة الجزائرية تطورا ملحوظا، حيث أنّ تواجد المرأة في المجلس الشعبي الوطني بعد الإنتخابات التشريعية لـ 10 ماي 2012، أصبح يقدر بـ 146 مقعد(أي 146 امرأة نائبة في البرلمان الجزائري)، من بين 462 مقعداً، حيث تضاعفت النسبة أكثر من أربعة مرات وانتقلت من 7.78% سنة 2007، إلى 31.60% سنة 2012، وكذلك تطور حضور المرأة في مجلس الأمة وفي المناصب السامية للدولة كالحكومة والجهات القضائية ومختلف مؤسسات الدولة.

وتفيد المؤشرات الإحصائية لسنة 2011 الصادرة عن الديوان الوطني للإحصائيات والمتعلقة بتشغيل المرأة، بأنه في تطور مستمر، حيث تقدر نسبة النساء المشتغلات حالياً بـ 16.3%، حيث انتقل عدد المشتغلات من 1.193.500 سنة 2005 إلى 1.474.000 سنة 2010، ثم إلى 1.561.000 سنة 2011، وبالنسبة لتوزيع السكان المشغولين حسب قطاعات النشاط سنة 2011، فإن عدد النساء يمثل 3% في الفلاحة، و1.6% في البناء والأشغال العمومية، و21.5% في الصناعة و 4.3% في الخدمات التجارية، و63.1% في الخدمات غير التجارية، بالإضافة إلى ذلك بلغ عدد المؤسسات المصغرة المنشأة من قبل النساء منذ تاريخ انطلاق الجهاز سنة 1997 إلى غاية 31 ديسمبر 2012، 25.803 مؤسسة نتج عنها إنشاء 72.883 منصب شغل مباشر، وهو ما يمثل نسبة 10% من العدد الإجمالي للمؤسسات المنشأة.

بالنسبة لولوج المرأة عالم الإستثمار، فإن نسبة المشاريع الإستثمارية للنساء صاحبات المؤسسات الصغرى والمتوسطة بين 2005 و 2011 يتراوح بين 6% و8%، أما بخصوص وضعية المرأة في الوظيف العمومي، فقد بلغ عدد النساء العاملات في الوظيف العمومي 607.160 امرأة أي بنسبة 31.8% من العدد الإجمالي من بينهم 88.7% موظفات و 11.3% متقاعدات، أما بالنسبة لتواجد المرأة حسب القطاعات، نجد أنّ النساء تمثل نسبة 42% في التربية الوطنية، و20% في الصحة العمومية، و13% في الداخلية والجماعات المحلية، و8% في التعليم العالي والبحث العلمي، و4% في قطاع المالية، و2% في التكوين والتعليم المهنيين، و11% في القطاعات الأخرى، أما بالنسبة للدوائر الوزارية، فإنّ العدد الإجمالي للنساء العاملات يبلغ نسبة 17.793% من بينهن 3.4 يشغلن مناصب صنع القرار (41 امرأة يشغلن وظائف عليا، و263 يشغلن مناصب عليا)، وتمثل النسبة الإجمالية للنساء المشتغلات في القطاع 37.94%، أما بالنسبة للهيئات تحت الوصاية (صناديق الضمان الإجتماعي والهيئات المختصة): فالنسبة لسنة 2012: تشغل سيدتان منصب مدير عام في الهيئات تحت

<sup>1</sup> - تقرير الوزارة المنتدبة المكلفة بالأسرة وقضايا المرأة، مرجع سابق، ص43.

<sup>2</sup> - Mecanisme africain d'évaluation par les pairs : **Travail du groupe développement socioéconomique**, 2005, p103.

<sup>3</sup> - تقرير الوزارة المنتدبة المكلفة بالأسرة وقضايا المرأة، مرجع سابق، ص43.

الوصاية (المعهد الوطني للوقاية من الأخطار المهنية والهيئة الوطنية لطب العمل)، و 18 مديرة هيكل في الهيئات تحت الوصاية و 62 رئيسة وكالة ولائية، أما بالنسبة لمديرات التشغيل اللائحة، توجد 3 سيدات ترأس هذه المديريات، بالنسبة لمفتشية العمل هناك أيضا 3 سيدات مفتشات ولائيات للعمل<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: أهمية عمل المرأة.

لاشك أن وقوف الشريعة الإسلامية السماح إلى جانب عمل المرأة المسلمة، لم يكن من فراغ بل كان نتاج رؤية استراتيجية بعيدة المدى، وكون الإسلام هو دين العدل والمساواة، فإنه يدعم عمل المرأة باعتبارها إنسان له شخصيته وله دوافعه وحاجاته وطموحاته التي يريد لها التجسيد على أرض الواقع، كل هذا إنما يعكس رؤية منطقية لدور المرأة باعتبارها قوة ومورد غير مستغل، بإمكانه أن يحدث التغيير للمؤسسة، وذلك من خلال فسح المجال أمامها لإظهار قدراتها وإمكانياتها، ومن هنا يظهر البعد الإستراتيجي لعمل المرأة، حيث تعد بمثابة شريك إستراتيجي للرجل في تحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن أن نبين أهمية عمل المرأة من عدة جوانب من خلال النقاط التالية:

**1- من الناحية النفسية:** تتمثل الأهمية النفسية للعمل بشكل عام، في تكوين الفرد لصورة ناجحة عن ذاته وتقديرها التقدير المناسب، وتحقيق ذاته من خلال العمل، والشعور بالسعادة والرضا عن نفسه وعن العمل والإحساس بالكفاءة والالتزام بالعمل، وغيره من الواجبات، والإحساس بالإنجاز وبالمتعة والقيمة<sup>2</sup>، ويمكن أن نلمس الأهمية النفسية لعمل المرأة في النقاط التالية:

- ✓ تحاول المرأة عن طريق عملها، فرض نفسها والشعور بكيانها الحر المستقل، فالعمل يتيح لها تأكيد ذاتها وتجسيد مهاراتها وقدراتها وكسب المزيد من الإحترام والتقدير<sup>3</sup>؛
- ✓ العمل يجعل المرأة أكثر ثقة بالنفس، كما أنه يتيح إمكانية اكتساب مهارات وقدرات تجعلها أقدر على تحمل الأعمال المناطة بها، بالإضافة إلى ارتقاء مستوى تعاملها مع الزملاء والرؤساء، وحتى أفراد الأسرة<sup>4</sup>، وهذا ما أكدته دراسة هشام مخلوف حول دور المرأة كعامل في مجال تنظيم الأسرة وأثره على حياتها في المجتمع المصري، حيث بينت هذه الدراسة أن العمل يزيد من ثقة المرأة بنفسها، حيث أشادت الغالبية العظمى من العاملات على اختلاف مهنتهن، أن العمل زاد من ثقتهن بأنفسهن وزاد من قدرتهن على تنظيم حياتهن<sup>5</sup>؛
- ✓ العمل ينمي قدرات المرأة الفكرية، ويساعدها على تنشئة الأطفال، نظراً لاحتكاكها بالمجتمع واكتسابها العديد من الخبرات التي تساعدها على قيادة الدفة في حال تغيب رب الأسرة<sup>6</sup>؛

<sup>1</sup> - كلمة السيد طيب لوح وزير العمل والتشغيل والضمان الإجتماعي بمناسبة الإحتفال باليوم العالمي للمرأة، 6 مارس 2013، ص ص 6-12.

<sup>2</sup> - جودت عزت عبد الهادي، سعيد حسني العزة، إدارة الموارد البشرية، (دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 1999)، ص 247.

<sup>3</sup> - كاميليا ابراهيم عبد الفتاح، مستوى الطموح والشخصية، (دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1994، ط2)، ص 86.

<sup>4</sup> - زينب عبورج، تمفصل الحياة المهنية والعائلية لدى المرأة، (دار الحدائق، بيروت، لبنان، 1993)، ص 98.

<sup>5</sup> - هشام مخلوف وآخرون، دور المرأة كعامل في مجال تنظيم الأسرة وأثره على حياتها في المجتمع المصري، مجلة السكان، بحوث ودراسات، مصر،

العدد 61، 2000، ص 4.

<sup>6</sup> - أمال خطاب، فوائد عمل المرأة، مقال متاح على الموقع: <http://amLKATTab.elaphblog.com> تاريخ الإطلاع: 23.03.2013 على الساعة

✓ يعتبر العمل الجسر الذي يصل المرأة بالمجتمع الخارجي، والقاعدة الرئيسية لاكتشاف الإمكانيات والمواهب وتطوير المهارات والثقة بالذات، فالمرأة بحاجة دائماً للخبرات الإيجابية التي تمهد لها الطريق لإعادة اكتشاف الذات، مفاهيم الذات الإيجابية الناجمة عن خبرات النجاح والعلاقات الإيجابية تساعد على التوافق الذاتي للمرأة<sup>1</sup>؛

2- **من الناحية الاجتماعية:** تتمثل الأهمية الاجتماعية للعمل بشكل عام، في أنّ العمل يعد فرصة لتكوين علاقات إنسانية مع الآخرين، كما أنه يحقق للفرد مستوى اجتماعي جيد، بحيث يشعر الفرد بأنّ له قيمة اجتماعية، ويمكن أن نلمس الأهمية الاجتماعية لعمل المرأة في النقاط التالية:

✓ يعتبر عمل المرأة في حد ذاته بمثابة قيمة اجتماعية، حيث يعمل على تعزيز شخصية المرأة من نضوج وتكامل، كما أنه يمكنها من التفاعل مع الآخرين بشكل أفضل، ويوفر لها شروط المكانة الاجتماعية اللائقة بها بوصفها عضواً في المجتمع<sup>2</sup>؛

✓ إنّ عمل المرأة أدى إلى تغيير في أنماط العلاقات الإنسانية بين الرجل والمرأة، ومن ثم تغيير في القيم التي تستند إليها هذه العلاقات<sup>3</sup>؛

✓ كما يعد عمل المرأة واجباً وطنياً، لأنه يزيد من معدل النمو في المجتمع ويدعم بناء الأسرة ويعزز جوانبها الاقتصادية، كما يحقق التكامل والتعاون الاجتماعي والاقتصادي بين الزوجين، كما يساعد على تقدم المجتمع والاستفادة من قدرات المرأة ومهاراتها فيما يفيد الأسرة والوطن وتقدم المجتمع<sup>4</sup>؛

3- **من الناحية الاقتصادية:** يمكن أن نلمس الأهمية الاقتصادية لعمل المرأة في النقاط التالية:

✓ تحقيق العائد للأسرة، حيث تسهم المرأة بعملها في تحقيق عائد إقتصادي ومردود مادي يعود لمصلحة الأسرة، بحيث تتمكن المرأة من خلال هذا العائد (الدخل) من الحصول على قوة شرائية لتغطية بعض حاجات الأسرة<sup>5</sup>؛

✓ العمل ينقل المرأة من فئة المستهلكين فقط، إلى فئة المستهلكين المنتجين، مما يعزز الاقتصاد القومي وينميه<sup>6</sup>، وبالتالي فإنّ عمل المرأة يعمل على التقليل من نسبة السكان الذين يعيشون كمستهلكين فقط، أي عائلة على المنتجين، وبذلك تزداد نسبة رأس المال الموجه إلى البناء، على حساب رأس المال المستهلك من الدخل القومي<sup>7</sup>؛

<sup>1</sup> -Clark,T,S,and Clark.D,**Predicting social academic, achievement for college women with and without precollege leadership**, Journal of college student development, No:35,1994,p:103.

<sup>2</sup> - أحمد الاصفري، مرجع سابق، 11.

<sup>3</sup> - أمال بنت مصلح رمضان، مرجع سابق، ص 131.

<sup>4</sup> - إبتسام عبد الرحمان حلواني، مرجع سابق، ص 68.

<sup>5</sup> - أحمد محمد السعد، ياسر عبد الكريم الحوراني، **المرأة وقوة العمل من منظور إسلامي**، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، الأردن، المجلد 15، العدد 1، 2000، ص 26.

<sup>6</sup> - فرخنده حسن، **مشاركة المرأة في مجالات التنمية في مصر**، مجلة ثقافة الطفل، مصر، المجلد 11، عدد خاص، 1995، ص 139.

<sup>7</sup> - ريا بنت سالم سعيد المنذري، **دور المرأة المسلمة في التنمية الإدارية**، ورقة بحث قدمت إلى منتدى دور المرأة العربية في التنمية الإدارية، المنظم من قبل المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلطنة عمان، مسقط، أكتوبر 2011، ص 67.

✓ يساهم عمل المرأة في زيادة الدخل الوطني، وبالتالي زيادة تراكم رأس المال الضروري لإنجاح برامج التنمية<sup>1</sup>، حيث أنّ مشاركة المرأة في العمل يتيح لها الكسب المشروع، وبالتالي زيادة دخل الأسرة والإرتفاع بمستوى المعيشة، وزيادة كل من الإستهلاك والإدخار والعمالة، وهذا ما يدفع بعجلة التنمية الإقتصادية للبلاد<sup>2</sup>؛

وكخلاصة لما سبق، يمكن القول بأنّ عمل المرأة يعمل على إشباعها للحاجات التالية: حاجتها للأمن: عن طريق الأجر المادي الذي تحصل عليه، كما يتحقق الأمن عن طريق الحصول على مكانة اجتماعية تمنحها القيمة والأهمية، وإثبات القدرة على أنها تستطيع القيام بالعمل شأنها في ذلك شأن الرجل، كما يلبي العمل حاجة المرأة إلى الإعتراف والتقدير، إلى جانب حاجتها إلى تطوير القدرات والمهارات، ويشير هذا الأخير إلى رغبة المرأة من خلال عملها في الحصول واكتساب مهارات ومعارف جديدة تسمح لها بالتقدم الوظيفي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - Flynn,D.&Oldhan,L,**Women's economic activities in Jordan**, a women in development technical assistance project,USA,1999,P:84.

<sup>2</sup> - ف رذندة حسن، **مشاركة المرأة في مجالات التنمية في مصر**، ورقة عمل قدمت ضمن فعاليات مؤتمر المرأة وتحديات القرن الحادي والعشرون، المنعقد بين(7-8 جوان 1994)، المنظم من قبل المجلس القومي للطفولة والأمومة، مصر، ص95.

<sup>3</sup> - سليم نعامة، **سيكولوجية المرأة العاملة**، (أضواء عربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1994)، ص135.

## المبحث الثالث: السقف الزجاجي.

إنّ المقولة الفاتلة بأنّ المرأة نصف المجتمع، قد لا تكون كذلك في الإدارة والعمل بالرغم من سعي المرأة إلى تطوير مهاراتها وكفأتها العلمية والفنية، حتى تكون جديرة بدخول سوق العمل، وتقاسمها نفس الظروف وتعرضها لنفس الضغوط التي يتعرض لها الرجل، ومع ذلك فإنّ حضورها وتقلدها لمناصب عليا بقي محدوداً، هذا لا يدع مجالاً للشك بأنّ هناك حواجز تؤوّل دون وصولها إلى المناصب العليا، وهذا ما يقودنا إلى طرح التساؤل التالي: ما هي الضغوط أو الحواجز التي تتعرض لها المرأة الإطار والتي تؤوّل دون وصولها إلى المناصب العليا؟

## المطلب الأول: نظرة تاريخية عن السقف الزجاجي.

نظرية السقف الزجاجي « Glass ceiling » هي نظرية غربية في علم الإدارة الحديثة، برزت في السبعينيات، وتتمحور حول الحاجز المانع لتقلد المرأة المناصب القيادية، باعتبارها امرأة رغم كفاءتها أو تفوقها على الرجل في المجال ذاته، إلا أنّ اعتلاءها يصطدم بسقف وهمي غير معنن أطلقوا عليه "السقف الزجاجي"<sup>1</sup>. كما يطلق مصطلح السقف الزجاجي على احتكار المناصب المرموقة (القيادية) على فئة معينة من الناس وفقاً لتمييز، إما بحسب الجنس أو اللون أو غير ذلك، وسميت أسقف، لأن الأشخاص الذين لا ينتمون إلى الفئة المسيطرة وضعت لهم حدود واضحة لمدى التقدم المسموح لهم للوصول إليه ضمن رتب المؤسسة، ووصف السقف بالزجاجي، لأنه سقف شفاف لا يمكن ملاحظته ووجوده، لأن صفة المحدودية فيه لا تكتشف أول وهلة. وكان من أوائل من استخدم هذا المصطلح هما كارول هييموتز وتيموثي سكلهدرت عام 1986 في دورية وال ستيرت، وسبقهما جاي بريانت في مقال في مجلة ادويك عام 1984<sup>2</sup>.

لذلك فظاهرة السقف الزجاجي، هي ظاهرة عالمية تعاني منها كل النساء في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وهي تعبر عن وجود حواجز إصطناعية معتمدة على التقاليد والأعراف، أو حتى على تحيز المؤسسة، مما يمنع أصحاب الكفاءات (النساء /الأقليات) من التدرج في الوظائف المختلفة، وبالتالي فهي من أهم وأبرز أسباب عدم وصول المرأة إلى القمة، وهذا ما أكدته مختلف الدراسات في المجال، حيث بينت أنّ الفرص المتاحة لتقلد المرأة لمناصب قيادية أقل من فرص الرجل<sup>3</sup>. فالرغم من نص تشريعات الدول المتقدمة صراحة على عدم التمييز بين الموظفين على أساس السن أو الجنس أو الديانة أو الجنسية، سواءً عند التعيين أو منح المكافآت، أو التمييز في شروط إستغلال الوظائف أو منح أي فرص أو امتيازات وظيفية أو الفصل أو الإحالة على التقاعد، بالإضافة إلى نصها على عدم التمييز في الأجر بين العاملين المتشابهين في المهارات والمسؤوليات، والذين يبذلون الجهد ذاته ويعملون في الظروف ذاته<sup>4</sup>، إلا أنّ هذا لم يقف حائلاً دون تعرض النساء الغربيات إلى ظاهرة السقف الزجاجي.

<sup>1</sup> - جمشيد إبراهيم، إضربى واكسرى السقف الزجاجي، مقال متاح على شبكة الإنترنت على الموقع التالي: <http://www.sabr.cc/m/inner.aspx?Id=15> تاريخ الإطلاع على المقال: 25.05.2012 على الساعة 15:48.

<sup>2</sup> - وفاء المهنا، الأسقف الزجاجية عائق أمام وصول المرأة إلى المناصب القيادية، مقال متاح على شبكة الإنترنت على الموقع التالي: <http://www.nabanews.net/2009/3727.html> تاريخ الإطلاع على المقال: 25.05.2012 على الساعة 15:13.

<sup>3</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، (الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، دون ذكر الطبعة)، ص ص 160-161.

<sup>4</sup> - Fisher, Cynthia, et al, Human resource management, Houfflin company, fourth edition, Boston, 2007, P:194-204.

ومما يؤكد ذلك أنه في الثلاثين سنة الأخيرة، ارتفعت نسبة مشاركة المرأة في الإدارة من 16% إلى 42%، إلا أنّ نسبة النساء في الوظائف العليا، ارتفعت فقط ما بين 3% إلى 5% مما يدل على وجود السقف الزجاجي، الذي يحول دون وصول المرأة لمناصب العليا<sup>1</sup>.

وليس هناك شك أنّ التقدم الاقتصادي يلعب دوراً هاماً في تحديد نسبة هذه الظاهرة بين الدول، ففي الولايات المتحدة الأمريكية، شكلت المرأة نسبة 46% من قوة العمل، بالمقارنة مع 43% سنة 1981 كما بلغ نصيب المرأة في وظائف المديرين 41% سنة 1991، بالمقارنة مع 27% عام 1981، أما بالنسبة لوظائف الإدارة العليا فنسبة النساء مازالت محدودة حيث تصل إلى 3% فقط<sup>2</sup>، وكشف تحقيق أجري في هذا الصدد سنة 1996، بالولايات المتحدة الأمريكية أنّ النساء رغم كفاءتهن، إلا أنّهن لا يشغلن إلا 2,4% من المراكز التنفيذية، وبالكاد يشكلن 1,9 من ذوي الأجور الأكثر ارتفاعاً في كبرى الشركات<sup>3</sup>.

كما لاحظ تقرير المكتب الدولي للعمل سنة 1997، أنه إذا كانت نسبة النساء رئيسات المؤسسات الكبرى في تزايد نسبي، فإنه في حقيقة الأمر، قد انخفض ب: 15% سنة 1982 وب: 13% سنة 1990، وشهد التمثيل النسوي انخفاض في مناصب التسيير بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبحلول سنة 1999، تحسنت نسبة النساء حيث شغلت المرأة الأمريكية 5,1% من المراكز التنفيذية العليا، فيما لم تتخطى نسبة المسؤولات والمديرات ذوي أعلى الأجور 3,3%<sup>4</sup>.

ورغم التطور الملحوظ لوضعية المرأة في العالم، إلا أنّ الإحصائيات تثبت أنّ التغيير في وضع المرأة بقي ضعيفاً، حيث تمثل المرأة أكثر من 40.5% من قوة العمل العالمية في نهاية 2008، مقابل 39.9% في سنة 1998، ومن بين 192 دولة في العالم، 12 دولة فقط خرقت السقف الزجاجي ولديها نساء في مناصب قيادية، إضافة إلى ذلك، تشغل المرأة في العالم من 1-3% من المناصب التنفيذية العليا في الشركات الكبرى، كما تكسب حوالي 70% من متوسط ما يكسبه الرجال<sup>5</sup>.

وترجع الكثير من الدراسات هذه الظاهرة التي تحول دون وصول المرأة للمناصب العليا في المؤسسة إلى وجود بعض المعتقدات الخاطئة حول طبيعة الأعمال التي يمكن أن تقوم بها المرأة، فمثلاً هناك اعتقاد خاطئ أنّ المرأة تفتقر إلى الجرأة والمبادرة المطلوبة لاتخاذ القرارات في المستويات العليا، وإذا قدر لها أن تصل، فيتم إبعادها عن الوظائف الإستراتيجية<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - زاهد محمد دبري، السلوك التنظيمي، (دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011)، ص 117.  
<sup>2</sup> - جيرالد جبرينبرج، روبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، (دار المريخ، الرياض، 2004، الطبعة الإنجليزية)، ص ص 225-226.

<sup>3</sup> - <http://www.ilo.org/public/arabic/region/arpro/beirut/press200>

<sup>4</sup> - Un plafond de verre empeche les femme d'accéder au poste de direction en nouvelle de BIT, Genève, 1997, p 2

<sup>5</sup> - رانيا رشديّة، حماية المرأة وسلامة المرأة العاملة في بيئة العمل، مقال مقدم في ورشة العمل القومية (تنمية المهارات المهنية والقدرات التنافسية للمرأة العربية)، دمشق ( 6-8 جويلية 2009)، ص 2.

<sup>6</sup> - جيرالد جبرينبرج، روبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، مرجع سابق، ص 226



المطلب الثاني: مفهوم السقف الزجاجي.

من بين التعاريف التي أوردت عن ظاهرة السقف الزجاجي نذكر:

- ❖ عرف مكتب العمل بحكومة الولايات المتحدة الأمريكية السقف الزجاجي (le (glass cieling) (plafond de verre) بأنه "الحواجز المصطنعة الناتجة عن تحيز إتجاهي أو تنظيمي يمنع الأفراد المؤهلين من الوصول إلى المناصب العليا في منظماتهم " ، وهذا التعريف يشير إلى غياب الأسباب الموضوعية التي تمنع المرأة للوصول إلى المناصب العليا، وإنما هو ناتج عن تحيز إتجاهي ناتج عن أفكار وانطباعات معينة حول أداء المرأة و عن تحيز تنظيمي من المؤسسة لصالح الرجل<sup>1</sup>.
  - ❖ كما عرفته المنظمة الدولية للعمل بأنه "وصف للحواجز الإصطناعية التي تولدها الأفكار المسبقة الشخصية والمؤسسية التي تقصي المرأة عن المراكز التنفيذية العليا"<sup>2</sup>.
  - ❖ كما عرف السقف الزجاجي بأنه "الحد الأدنى لتطور المرأة المهني"<sup>3</sup>.
  - ❖ كما تعرف ظاهرة السقف الزجاجي أو البيت الزجاجي كما يطلق عليه البعض على أنها: "العوائق التي تمنع المرأة من الوصول إلى المناصب القيادية، كما ينظر إليه على أنه بيت غير مرئي يتواجد في الواقع ويصعب تحطيمه"<sup>4</sup>.
  - ❖ هذا إلى جانب تعريفه بأنه "حاجز غير مرئي يحد من التقدم الوظيفي للمرأة أو الأقليات في منظمات الأعمال ويمنعهم من الوصول إلى المناصب العليا، ويحرم المنظمة من الإستفادة من خبراتهم وطاقاتهم التي تكون متميزة في أحيان كثيرة"<sup>5</sup>.
  - ❖ كما ينظر إلى السقف الزجاجي بأنه "حاجز خفي يجسد مبدأ التفرقة ويحول دون بلوغ المرأة المواقع الوظيفية العليا"<sup>6</sup>.
  - ❖ كما يعبر السقف الزجاجي عن وجود "حدود عليا لإمكانيات ترقى المرأة للوظائف العليا في المؤسسة"<sup>7</sup>.
- و الشكل التالي يوضح مفهوم السقف الزجاجي:

<sup>1</sup> - قشي الهام، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في اطار ادارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، في علم النفس، تخصص: علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية 2008/2009، ص174.

<sup>2</sup> - [www.ilo.org/public/arabic/region/arpro/](http://www.ilo.org/public/arabic/region/arpro/).

<sup>3</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 260 .

<sup>4</sup> - Denina,angelo &Ricky griffin,Human ressource management,Houghton mifflin company, Second edution, Boston,2005, P :515.

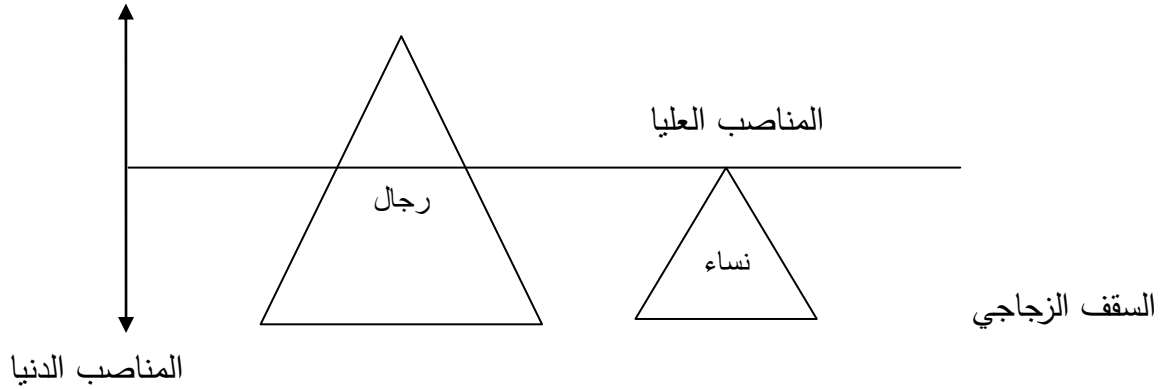
<sup>5</sup> - دافيد ويلسون، ترجمة تحية عمارة، إستراتيجية التغيير، مفاهيم و مناظرات في إدارة التغيير، (دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 1999، طر)، ص 101.

<sup>6</sup> - المرجع نفسه ، ص102.

<sup>7</sup> - المرجع نفسه ، ص102.



الشكل رقم(6): مفهوم السقف الزجاجي.



المصدر: جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إدارة السلوك في المنظمات، (دار المريخ، الرياض، 2004، الطبعة الانجليزية) ص 256.

**المطلب الثالث: أسباب السقف الزجاجي.**

بما أنّ السقف الزجاجي هو كناية عن الحواجز غير المرئية التي تمنع المرأة من الوصول إلى الوظائف الإدارية العليا، فلا بد أنّ لهذه الظاهرة عدة أسباب أهمها:

1- تقسيم الوظائف إلى رجالية والنسائية، حيث غالباً تمنح للمرأة وظائف متدنية المهارات والأجر، في حين يشغل الرجال الوظائف العليا ذات الأجر المرتفع والإمكانيات الكبيرة، فنادرًا ما نجد المرأة تشغل مناصب عليا ذات أبعاد إستراتيجية<sup>1</sup>، حيث نجد أنّ تقسيم الوظائف في البلاد العربية مازالت يغلب عليه- الطابع التقليدي-، حيث نجد أنّ هناك شبه اتفاق على وجود وظائف مناسبة للمرأة، ووظائف أخرى مناسبة للرجل بغض النظر عن مستواها التعليمي أو ما تمتلكه من مؤهلات ومهارات<sup>2</sup>؛

2- تتعرض المرأة للإطار للانتقادات إذا أخطأت، بدرجة أكبر مما يتعرض له الرجل، كما تكون مكافأتها غير عادلة قياساً بالرجل إذا كان أداؤها جيد، وهذا ما يؤدي إلى تناقص ثقتها بنفسها، مما يترتب عليه خوفها من تقلد المناصب العليا التي يترتب عن أي خطأ على مستواها، إلى آثار سلبية على أهداف المؤسسة الإستراتيجية<sup>3</sup>. إلى جانب ذلك يؤدي الإنتقاص من قدرات المرأة القيادية وحرمانها من الإضطلاع بمسؤوليات قيادية، إلى فقدان المرأة لثقتها بنفسها وزيادة تخوفها من تبعات القيام بأداء مهام المناصب القيادية<sup>4</sup>؛

3- غياب أو قلة المرأة النموذج، حيث أنّ هناك العدد القليل من النساء في مواقع المسؤولية والسلطة الإدارية، لذلك فإنّ المرأة التي ترغب في العمل الإداري غالباً ما يتولد لديها تصور مسبق باحتمال فشلها<sup>5</sup>؛

<sup>1</sup>- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، (الناشر المؤلف، مصر، 2004، دون ذكر الطبعة)، ص 188.

<sup>2</sup>- محمود أبو زيد إبراهيم، إشكالية تعليم المرأة، مجلة التربية المعاصرة، مصر، المجلد 11، العدد 30، 1994، ص 114.

<sup>3</sup>- يوسف حليم الطائي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، (مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006)، ص 625

<sup>4</sup>- عمرو حامد، المرأة في الإدارات الحكومية- التحديات والأفاق، ورقة عمل مقدمة في ملتقى المرأة في الإدارات الحكومية- التحديات والأفاق، المنعقد في مدينة تونس، خلال الفترة 19-23 أوت 2007، ص 216.

<sup>5</sup>- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، (دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 1999)، ص 393.

4- غياب الدعم النفسي من قبل الأسرة والزملاء، فغالباً ما يظهر هؤلاء عدم إمكانياتها للأعمال الصعبة معللين ذلك بأنّ، المرأة بطبيعتها أقل رغبة وأقل قدرة على أن تكون مديرة، حيث احتمال عدم التوافق بينها وبين الرجال المرؤوسين أو الذين يكونون تحت مسؤولياتها أكثر مما لدى الرجل<sup>1</sup>؛

5- إضافة إلى ذلك تواجه المرأة الإطار المتزوجة مشكل تعدد الأدوار كزوجة وربة بيت وامرأة عاملة لديها طموحاتها في التقدم في عملها، وهذا ما يشكل مبرراً لدى العديد من الرؤساء وراء عدم منح المرأة حقها في الترقية لمناصب عليا، كون أنّ التزاماتها الكثيرة تقلل من كفاءتها في إدارة المناصب العليا<sup>2</sup>؛

6- ضغط العادات و التقاليد الموروثة: تعتبر العادات والتقاليد واحد من الأسباب التي تمنع المرأة من تقلد المرأة المناصب العليا، وذلك لكونها تشكل عامل ضغط عليها، حيث تعتبر أنّ خروج المرأة للعمل تنكراً وتتصلاً عن عاداتها وتقاليدها، وأنّ الرجال خلقوا ليكونوا قادة وأنّ المرأة يجب أن تقوم بدورها الطبيعي هو القيام بدورها كزوجة وتربية أولادها، وهم يرفضون فكرة المرأة القيادية لأن متطلباتها والتزاماتها تتعارض في نظرهم مع العادات والتقاليد المتعارف عليها<sup>3</sup>؛

كما أنّ هناك من يرجع أسباب ظهور السقف الزجاجي إلى مجموعة من العوامل أهمها:

1. **العوامل القانونية أو التشريعية:** تعتبر المعوقات القانونية من أهم المعوقات التي تحد من دور المرأة في الوصول إلى المناصب القيادية<sup>4</sup>، حيث لعبت العوامل القانونية العربية، دوراً في ظهور السقف الزجاجي من خلال عدم فرض قوانين تنص على مبدأ تساوي الفرص الوظيفية بين المرأة والرجل، وذلك لمراعاة هذه القوانين للعادات والتقاليد السائدة في المنطقة العربية، على غرار التشريع في الدول الغربية الذي يساوي بين الرجل والمرأة في مجال العمل<sup>5</sup>، حيث يشير واقع التشريعات في البلدان العربية بشكل عام، إلى أنّ هذه التشريعات لا تزال دون الطموح، وتحتاج إلى صياغة عربية موحدة، تتناسب مع وضع المرأة العربية وما تملكه من مهارات وخبرات، بعيداً عن أي ضغوط إجتماعية كانت أو ثقافية<sup>6</sup>؛

2. **العوامل الإجتماعية:** حيث تشكل الأسرة إلى جانب العادات والتقاليد (المجتمع) عامل ضغط يعيق المرأة من الوصول إلى المناصب العليا، حيث نجد أنّ لكل أسرة برنامجها وقيودها والتزاماتها وهي تؤثر بلا أدنى شك على قرارات أفرادها ومن قيود الأسرة نجد أنها تمنع بناتها من العمل، أو أنها تختار طبيعة العمل وهذا ما يحول دون تقلد المرأة لمناصب عليا، حيث غالباً ما يلقي تولي المرأة للمناصب القيادية معارضة من طرف أفراد الأسرة، نظراً ما تتطلبه هذه المناصب من تأخير، سفر، إجتماعات وعمل في أيام العطل<sup>7</sup>، بالإضافة إلى ذلك

<sup>1</sup> - أمنة خايقة، **المرأة والتربية في الإمارات العربية المتحدة**، مجلة شؤون إجتماعية، الإمارات العربية المتحدة، المجلد 10، العدد 37، 1993، ص223.

<sup>2</sup> - إيمان بشير الحسين، **المعوقات النفسية والاجتماعية التي تواجه مشاركة المرأة الأردنية في المجالس البلدية**، مجلة كلية التربية، عين شمس، مصر، المجلد 3، العدد34، 2010، ص 556.

<sup>3</sup> - محمد صديق محمد حسن، **المرأة العربية العاملة، التحديات والحلول**، مجلة التربية، قطر، المجلد 30، العدد 138، 2001، ص71.

<sup>4</sup> - دعد موسى، **دور المرأة العربية كفرص في المجالات الإدارية الاقتصادية والسياسية والتربوية، التشريعات/ القوانين، القيود التي تحد من دورها التنموي إجتماعيا وقانونيا**، ورقة عمل مقدمة في ملتقى دور المرأة العربية في التنمية المجتمعية، المنعقد في مدينة دمشق، سوريا، خلال الفترة 18-22 مارس 2007، ص 322.

<sup>5</sup> - عدلي علي أبو طاحون، **حقوق المرأة**، (المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2000، دون ذكر الطبعة)، ص 255.

<sup>6</sup> - يوسف بن عوض بن سالم البلوشي، **المنظور الإسلامي لدور المرأة العربية في التنمية الإدارية**، ورقة عمل مقدمة في المنتدى العربي الأول: دور المرأة العربية في التنمية الإدارية، المقام في سلطنة عمان، أكتوبر 2011، ص4.

<sup>7</sup> - نبيل عبد الكريم مكاي، **النوع الإجتماعي والتنمية في اليمن**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في علم الاجتماع، جامعة دمشق، 2008، ص 179.

نجد أنّ العادات والتقاليد العربية تشكل عائق أمام المرأة للوصول إلى المناصب القيادية، فلا تزال هناك سيطرة للموروث الإجتماعي والنظام الأبوي القائم على العادات والتقاليد وقيم تمييزية، ووفقاً للتقاليد توجد أنواع من الأعمال التي يقوم بها الرجل والتي من أهمها المناصب القيادية، وأنواع أخرى من الأعمال تتناسب مع المرأة مثل التدريس، التمريض، السكرتارية... إلخ، ونظراً لأن المجتمع تعود على أن يقوم كل جنس بالعمل الملائم له، فحسب التقاليد، فإنّ اتجاه المرأة إلى المناصب القيادية يعد خروجاً عن التقاليد، حيث أنّ المناصب القيادية تختص بالرجل وليس بالأنثى<sup>1</sup>، ويعود ذلك إلى أنّ الثقافة الذكورية للمجتمعات العربية التي تعمل على ترسيخ الصورة النمطية وتعزز دونية المرأة وعدم قدرتها على صنع القرار<sup>2</sup>، حيث أرجع العديد من الباحثين أنّ ضعف مشاركة المرأة في مواقع صنع القرار يرتبط بظروف المجتمع ونظرته إلى المرأة، وليس للإمكانيات الذاتية لها<sup>3</sup>، على غرار الثقافة السائدة في المجتمعات الغربية التي تدعو إلى حرية المرأة وضرورة تحقيق كيانها المستقل<sup>4</sup>؛

**3. العوامل التنظيمية:** تعتبر ثقافة المؤسسة هي الأساس في تحديد قواعد السلوك، باعتبارها مجموعة من القيم المشتركة، المعتقدات التي تتفاعل مع الأشخاص داخل المؤسسة، وتعمل ثقافة المؤسسة على تقليل فرص المرأة لتقاد المناصب العليا من خلال النقاط التالية:

- \* عدم تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة في الوصول إلى المراكز الإدارية العليا<sup>5</sup>؛
- \* ضعف فرص تأهيل وتدريب المرأة<sup>6</sup>؛
- \* التحيز ضدها في البعثات والدورات التكوينية<sup>7</sup>؛
- \* عملية تقييم أداء المرأة العاملة تكتنفها الكثير من المعوقات التي يترتب عليها التمييز في أحقية العاملة للترقية والتقدم وفقاً لقابليتها وكفأتها، حيث يعزى الأداء العالي المتحقق من قبل المرأة إلى عوامل غير موضوعية: مثل الحظ بدلاً من القدرة والكفاءة<sup>8</sup>؛
- \* إعتداع بعض الرؤساء على آرائهم الشخصية وانطباعاتهم الخاصة والمتأثرة بعاداتهم وتقاليدهم في الحكم على أداء المرأة، حيث يتصور بعض الرؤساء أنّ المرأة غير مؤهلة لتحمل مسؤوليات كبيرة،

<sup>1</sup> - هديل أحمد إبراهيم، المعوقات التي تواجه المشاركة السياسية للمرأة في صعيد مصر، محافظة أسيوط نموذجاً، ورقة بحث قدمت في المؤتمر العلمي الأول للشباب الباحثين، بكلية التجارة، جامعة أسيوط، مصر، ماي 2008، ص 914.

<sup>2</sup> - علا نجمي يوسف، المرأة العربية الفلسطينية في إسرائيل في مواقع صنع القرار، مجلة شؤون اجتماعيه، الإمارات العربية المتحدة، المجلد 5، العدد 18، 2012، ص 59.

<sup>3</sup> - سمير ابراهيم حسن، مساهمة المرأة العربية في الفكر الاجتماعي معوقات وأفاقها، مجلة شؤون اجتماعيه، الإمارات العربية المتحدة، المجلد 18، العدد 71، 2001، ص 235.

<sup>4</sup> - فاروق السيد عثمان، القلق وإدارة الضغوط النفسية و المهنية، (دار الفكر العربي، مصر، 2001)، ص 306.

<sup>5</sup> - محمد فتحي كامل، تفعيل دور المرأة القيادي في مرحلة التعليم الأساسي بسيناء على ضوء بعض المتغيرات المجتمعية (دراسة ميدانية)، مجلة القراءة والمعرفة، مصر، العدد 124، فيفري 2012، ص 111.

<sup>6</sup> - مصطفى تركي، الفرق بين الجنسين في الخصائص النفسية للقيادة الإدارية، مجلة دراسات نفسية، الكويت، المجلد 3، العدد 2، 1993، ص 132.

<sup>7</sup> - سحر قدوري عباس، تقييم واقع إعاقة ممارسة المرأة العراقية للقيادة الإدارية ومساهماتها في منظمات المجتمع المدني، مجلة مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العراق، العدد 21، 2006، ص 176.

<sup>8</sup> - أحمد ابراهيم عبد الهادي، محددات التقدم الوظيفي للمرأة وشغلها لمناصب قيادية، دراسة تطبيقية على بعض المنظمات بمصر، ورقة بحث قدمت في المؤتمر العلمي السنوي الثالث، إدارة التنمية بمصر في ظل التحولات العالمية، المنظم من قبل كلية التجارة بجامعة الزقازيق، مصر، خلال الفترة 7-8 نوفمبر 1999، ص 141.

وأنّ المرأة سلبية ومغرقة في التقاعس عن آدائها لواجباتها الوظيفية مقارنة بالرجل<sup>1</sup>؛ كما أنّ هناك من يرجع ظاهرة السقف الزجاجي إلى ظاهرة أخرى هي "الجدران الزجاجية" "Glass walls" وهي حواجز غير مرئية أفقية تمنع المرأة من الحركة أفقياً على نفس المستوى الوظيفي بسبب التمييز على أسس مختلفة، وبالتالي تمنع المرأة من الوصول إلى الأقسام الإستراتيجية والتي من خلالها يمكن الحركة عمودياً وصولاً إلى المراكز العليا<sup>2</sup>.

كما ينظر إلى الجدران الزجاجية على أنها "حواجز غير مرئية أفقية على عكس السقوف الزجاجية، التي تكون رأسية، والمقصود هنا أنّ هناك منع للأشخاص من الأقليات أو النساء، من الإستفادة من المزايا المتاحة، في نفس الموقع الوظيفي، والتي يستفيد منها الآخرون بسبب التمييز على أسس مختلفة"<sup>3</sup>.

4. **العوامل الذاتية (الشخصية):** وهي معوقات مرتبطة بالمرأة نفسها وبنقته بنفسها، ويتكوّنها النفسي، وبمؤهلاتها العلمية ومهاراتها التي تحول دون ممارستها للسلوك القيادي<sup>4</sup>، فتدني رغبة المرأة في العمل بالوظائف العليا التي تتطلب العمل لساعات متأخرة بعد انتهاء الدوام الرسمي، والخوف من الفشل، وعدم الثقة بالنفس، يمنعها من الوصول إلى المناصب القيادية<sup>5</sup>، كما تعتبر صعوبة قدرة المرأة على التوفيق بين أعباء القيام بواجباتها المنزلية وأعباء ومتطلبات الوظيفة، وما تتطلبه من التزامات يعد عائقاً رئيسياً يمنع المرأة من تقلد المناصب القيادية<sup>6</sup>.

#### المطلب الرابع: آثار السقف الزجاجي.

يترتب على ظاهرة السقف الزجاجي العديد من الآثار السلبية سواءً على صعيد العاملين أو على المؤسسة ذاتها، ويمكن إيراد هذه الآثار في النقاط التالية:

1- من بين أكثر الآثار خطورة لظاهرة السقف الزجاجي، هو ما تؤثر به على رأس المال الفكري للمؤسسة، كموجود غير ملموس تتجاوز قيمته الموجودات الملموسة بعدة مرات<sup>7</sup>، وذلك على اعتبار أنه يمثل "مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون قدرات عقلية متميزة، عناصرها - معرفة، مهارة، خبرة، قيم- يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية، لتحسين أداء عمليات المؤسسة، وتطوير مساحة إبداعاتها، بشكل يحقق لها علاقات

<sup>1</sup> - زكي حنوش، أبعاد القصور في الرؤية الاجتماعية للمرأة العربية (العاملة) وأثر ذلك على كفاءة الأداء: الواقع والحلول، ورقة بحث قدمت في المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة (القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي)، المنظم من قبل المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سوريا، 2003، ص 45.

<sup>2</sup> - L'usine nouvelle, **le stress des cadres**, 1997, No : 2589,P :234.

<sup>3</sup> - طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، (دار اليازوري للنشر، الأردن، 2008، الطبعة العربية)، ص 242.

<sup>4</sup> - مؤمنة صالح الرقب، معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها، أطروحة ماجستير (غير منشورة) في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية- غزة- 2009، ص 65.

<sup>5</sup> - محمد أمين حامد القضاة، نجاه صالح الطروانة، واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية العامة والمعوقات المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة مؤتمرية للبحوث والدراسات، الأردن، المجلد 26، العدد 4، 2011، ص 139.

<sup>6</sup> - إيمان بشير محمد الحسين، السمات والمهارات التي تميز المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها، مجلة جامعة دمشق، سوريا، المجلد 27، العدد 3، 2011، ص 452.

<sup>7</sup> -Stwart.T :**You company's most available assest intellectual capital** ,FORTUNE ,1994,P :4.

فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها<sup>1</sup>، لذلك يمكن القول أنّ ظاهرة السقف الزجاجي تساهم في اضمحلال وضمور رأس المال الفكري للمؤسسة؛

2- كما تؤثر ظاهرة السقف الزجاجي سلباً على قدرة ورغبة الموظفين على الإبداع باعتباره يعبر عن قدرة الأفراد على ابتكار وتبني وطرح أنشطة وأفكار جديدة في المؤسسة<sup>2</sup>، وكذا قدرتهم على إنتاج أفكار غير مألوفة<sup>3</sup>، فعدم إتاحة المؤسسة للمرأة الفرصة للوصول إلى المناصب القيادية، يعمل على كبح روح الإبداع والمبادرة لدى المرأة العاملة ويتسبب في ضياع مهاراتها ومعارفها؛

3- يعتبر ارتفاع معدل دوران العمل داخل المؤسسة من أكثر الظواهر خطورة على المؤسسة، نظراً لأنه يعبر عن "نسبة العاملين الذين يتركون العمل بالمؤسسة لأسباب مختلفة أو بما يعني تغيير العاملين في المؤسسة خلال مدة زمنية محددة بالدخول والخروج"<sup>4</sup>، وبالتالي يتسبب في ضياع أفراد ذوي مهارات وقدرات فكرية مميزة، فشعور المرأة بأنها محرومة من حقها الطبيعي في الإرتقاء في السلم الوظيفي للمؤسسة، يدفعها إلى مغادرة المؤسسة إلى مؤسسة أخرى بحثاً عن فرص أفضل في الإرتقاء في السلم الوظيفي، والإستفادة مما تمتلكه من مهارات؛ وفي هذه الحالة تكون المؤسسة معرضة لتهديد ضياع ما تمتلكه من مهارات؛

4- من بين أكثر العوامل تأثيراً بظاهرة السقف الزجاجي، هو الرضا الوظيفي لدى العاملات، هذا الأخير الذي يعبر عن "حالة تكامل نفسية الفرد مع وظيفته ومدى استغلال العامل لقدراته وميوله، ومدى تحقيق طموحه من خلال العمل الذي يقوم به، وهذا بدوره يؤدي لإشباع حاجاته النفسية والشخصية"<sup>5</sup>، فعدم تلبية المؤسسة لحاجة المرأة إلى الترقى الوظيفي، وتوفير حقها في الوصول إلى المناصب القيادية، يخفض مما تشعر به من رضا وظيفي، وبذلك تفقد المرأة حماسها في العمل ورغبتها في المساهمة في نجاح المؤسسة، وبالتالي تتجه إلى اتخاذ العديد من المظاهر السلبية كرد فعل عن الإجحاف الحاصل ضدها في الوصول إلى المناصب، ولعل من أبرز هذه المظاهر الإهمال واللامبالاة، كثرة الغياب، التأخير عن مواعيد الدوام الرسمي؛

5- تتوقف فاعلية المؤسسة على تحقيق أهدافها، على الفاعلية الفردية لموظفيها التي تكون نتيجة لأسباب عديدة لدى الأفراد مثل: المعرفة، المهارة، الإتجاهات والتحفيز والضغوط<sup>6</sup>، فقيام المرأة بأداء مهامها الوظيفية في مناخ تفتقر فيه إلى الحق في الترقى والوصول إلى المناصب القيادية، الذي تعبر عنه ظاهرة السقف الزجاجي،

<sup>1</sup> - أحمد علي صالح، محافظ رأس المال الفكري من الأنماط المعرفية ومدى ملائمتها لحاكمية الشركات- دراسة إختبارية لأراء عينة من مسؤولي بعض الشركات في القطاع الصناعي المختلط في بغداد، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة)، في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، 2006، ص41.

<sup>2</sup> - خميس ناصر محمد، أثر إدارة المعرفة في الإبداع والتنافسية، دراسة تشخيصية مقارنة في الشركة العامة للصناعات الجلدية والمركز الوطني للإستشارات والتطوير الإداري، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة)، في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، 2006، ص109.

<sup>3</sup> - عبد الكريم محسن محمد المصطفاوي، أثر برنامج تدريبي في تنمية التفكير الإبداعي ومفهوم الذات لدى طالبات معاهد إعداد المعلمات، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، في علم النفس التربوي، جامعة بغداد، 2005، ص57.

<sup>4</sup> - ممدوح ختلان محمد، العوامل المؤثرة في انخفاض معدل دوران العمل واستقرار العاملين دراسة ميدانية في المعهد التقني الحويجة، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، العراق، المجلد 17، العدد 10، 2010، ص369.

<sup>5</sup> - عادل محمود الصقور، دور التقييم الذاتي المركزي في تحقيق الرضا الوظيفي في شركات الطيران الأردنية، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة العلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2010، ص9.

<sup>6</sup> - قيس حمد سلمان، إدارة المعرفة الشاملة وأثرها في الفاعلية التنظيمية وفق مدخل رأس المال الفكري، (دراسة ميدانية في وزارة الكهرباء)، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، 2005، ص117.

يضعف من الفاعلية الفردية للموظفات، مما ينعكس سلباً على فاعلية المؤسسة، التي تعبر عن "مدى قدرة المؤسسة على الوصول إلى تحقيق أهدافها<sup>1</sup>،

6- كما يترتب عن ظاهرة السقف الزجاجي، شعور الموظفات بالإغتراب الوظيفي، هذا الأخير الذي يحدث عندما "يدرك الفرد بأن عمله لا يشبع حاجاته ولا يحقق ذاته، فيصبح هناك انفصال بينه وبين عمله، لأنه يضطر إلى أن يدع جانباً ملكاته ورغباته الخاصة<sup>2</sup>، فتعرض الموظفات لظاهرة السقف الزجاجي، يشعرون بأنهم مجرد شيء يتم السيطرة عليه والتحكم فيه من قبل أفراد آخرين ولا يمكنها تغيير وضعهن، كما أن شعورهن بأن المعايير التي تؤمن بها ليست هي المحددة لسلوكيات الأفراد داخل المؤسسة، وأن مبدأ العدالة والجدارة والمساواة ليست هي المحدد للنمو الوظيفي، يشعرها بالإغتراب ويضعف قابليتها للعمل بجدية<sup>3</sup>؛

7- من بين العوامل المؤثرة على أداء العاملين في المؤسسة، هو ما يحيط بهم من ظروف للعمل<sup>4</sup>، فقيام الموظفات بأداء وظائفهن داخل المؤسسة، دون القدرة على الصعود في السلم الوظيفي، يضعف من مستوى أدائهن، مما ينعكس سلباً على رغبتهن في تحقيق أهداف المؤسسة، وكذا جديتهن في العمل، وعلى التزامهن بتنفيذ التعليمات بدقة، وبالتالي يتراجع مستوى أدائهن، مما يؤثر سلباً على أداء المؤسسة ككل؛

كما يترتب على هذه الظاهرة العديد من الآثار على صعيد المؤسسة ومن أبرز هذه الآثار تدني أداء المؤسسة، وبالتالي تراجع في قدرتها على المنافسة، نظراً لضياع وهدر طاقة بشرية مهمة داخل المؤسسة وهي الطاقة النسوية.

<sup>1</sup> - Kelly,R,E .How to be A star at work a break through starting your need to success,New York,1998,P :10 .

<sup>2</sup> - طارق بن موسى العنبي، التقنية وعلاقتها بالإغتراب الوظيفي لدى العاملين بالمديرية العامة للجوازات العامة للمرور بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة) في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم، السعودية، 2010، ص15.

<sup>3</sup> - منصور بن زاهي، الشعور بالإغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الاطارات الوسطى لقطاع المحروقات، دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، في علم النفس العمل، جامعة منتوري قسنطينة، 2007، ص50.

<sup>4</sup> - سالم بن بركة براك الفايدي، فرق العمل وعلاقتها بإداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة مقارنة بين الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة) في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008، ص99.



### المبحث الرابع: أشكال التمييز ضد المرأة في مجال العمل.

تعد ظاهرة التمييز ضد المرأة في مجال العمل، من أخطر الظواهر على استمرار المؤسسة، وذلك نظراً للتمثيل المتزايد لفئة النساء داخل المؤسسة، وبالتالي فإنّ كل إجراء تتخذه المؤسسة من شأنه حرمان أو إقصاء جزء من عمالها من حقوقهم الوظيفية، يشكل نقطة تهديد لمسارها، وبالنظر لهذه الخطورة، فلقد أوليت هذه الظاهرة باهتمام متزايد من قبل الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وهذا من خلال ما نصت عليه صراحة في قوانينها، إلا أنّ هذا لم يمنع من وجود العديد من مظاهر التمييز ضد المرأة في مجال العمل، هذا الأخير الذي يشكل عبئاً إضافياً على مسألة تحقيق المرأة للتوازن بين متطلبات الأسرة والعمل، كما أنه يترك آثاراً كبيرة لدى النساء العاملات تفوق مصادر الضغوط الأخرى، إلى جانب أنها تشكل عائقاً للتقدم الوظيفي والمادي للمرأة<sup>1</sup>، ومن بين أشكال التمييز التي تمارس ضد المرأة في مجال العمل مايلي: التمييز في الإختيار، التعيين، التكوين، النقل، الترقية، الأجور.

#### المطلب الأول: التمييز ضد المرأة في الإختيار.

تهدف المؤسسة من خلال إجراء عملية التوظيف إلى توفير العدد اللازم وفي التوقيت المناسب من الأفراد الذين تتطابق معارفهم ومهاراتهم مع متطلبات وشروط الوظائف المتاحة على مستوى المؤسسة<sup>2</sup>، حيث يعد هذا الإجراء بمثابة استثمار حقيقي للموارد البشرية، مما ينعكس إيجاباً على المؤسسة<sup>3</sup>، إلا أنّ هذا الهدف مرهون بمدى إلتزام المؤسسة باتخاذ العدالة كأساس أثناء عمليتي الإختيار والتعيين<sup>4</sup>، باعتبارهما مرحلتين مهمتين من مراحل عملية التوظيف، وبالتالي يمكن القول بأنّ وجود مظاهر للتمييز في الإختيار والتعيين يشكل عائقاً بالنسبة لأهداف الأفراد والمؤسسة معاً، ومن خلال هذا المطلب سنحاول الإلمام بأهم جوانب التمييز في الإختيار.

#### الفرع الأول: مفهوم التمييز في الإختيار.

تعتبر عملية الإختيار من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسة، نظراً لأنها ترتبط بمدى قدرتها على انتقاء الأفضل من بين المترشحين.

لذلك فهي عملية: "تهدف إلى انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة"<sup>5</sup>.

وبالتالي فإنّ الإختيار الفعال يتمثل في إنتقاء أنسب المترشحين لشغل وظيفة أو وظائف معينة من بين المترشحين لشغلها، باستخدام مختلف وسائل الإختيار المتكاملة، ويتمثل الهدف الأساسي لعملية الإختيار بالتحديد في تعظيم احتمالات إختيار المترشحين الذين تتفق خصائصهم مع توقعات الإدارة والمتمثلة في

<sup>1</sup> - رانية رشدية ، حماية صحة وسلامة المرأة العاملة في بيئة العمل، ورقة بحث قدمت الى ورشة العمل القومية (تنمية المهارات المهنية والقدرات التنافسية للمرأة العربية)، دمشق (6-8/2009/7)، ص 7.

<sup>2</sup> -Mondy, Wayen, Human ressource management, Pearson prentice hall, tenth edition, 2008, P:5.

<sup>3</sup> -Gomez-mejia,et,al,Managing human ressourceces, Pearson prentice hall, fifth edition, 2006, P:147.

<sup>4</sup> - Schuler, randall & Vandra Huber ,Personnel &human resource management. West publishing company, fourth edition 1990,P :130.

<sup>5</sup> -R.wayne, mondy, Robert , M, Noe , Human ressource management, Pearson ,New jersey, 9<sup>th</sup> ed, USA, 2005,P :162.

المتطلبات المحددة لشغل الوظائف<sup>1</sup>، وبالتالي يمكن النظر إليه باعتباره سياسة تتبعها المؤسسة للحصول على العاملين رجالاً ونساءً، لجذب العناصر الجيدة والقادرة والراغبة في العمل<sup>2</sup>، وفقاً لمبادئ وقواعد أهمها: المهارة، الخبرات السابقة، القابلية لأداء العمل، المستوى التعليمي، درجة الإستعداد لتحمل المسؤولية<sup>3</sup>.

أما فيما يتعلق بالتمييز ضد أي فرد في الإختيار فيقصد به: "أنّ الفرص التي تتاح له أو لها في الإختيار تقل إلى حد كبير مقارنة بالتي تتاح لآخر أو (لآخرين) لهم نفس القدرات والكفاءات".

يحدث التمييز ضد المرأة في الإختيار إذا "حجبت فرصة الإختيار للتوظيف عن متقدمة لها نفس الخصائص التي تتطلبها الوظيفة وتسمح بالإعتبرات الدينية والإجتماعية بعملها بها وأتيححت نفس الفرصة لمتقدم رجل له نفس الخصائص أو أقل"، وبالتالي فإنّ عدم اختيارهن للوظائف التي يتعارض أدائها مع تعاليم الدين أو خصائصهن الجسمانية، بحيث تتطلب قدرات جسمانية يفترقن إليها لا يدخل في نطاق التمييز ضدهن أو التحيز للرجال<sup>4</sup>.

**الفرع الثاني: مظاهر التمييز ضد المرأة في الإختيار:** يمتاز التمييز في الإختيار بالعديد من المظاهر أهمها<sup>5</sup>:

1. ميل الرؤساء لتضخيم مفهوم الطبيعة الخاصة للمرأة من حيث: محدودية الطاقة الجسمانية والدور الإجتماعي والبيولوجي لها، وأنّ الإناث أضعف جسمياً من الرجال وأسرع تعباً، وأقل قدرة على التحمل.
2. إشتراط شروط معينة كالعمل لساعات عمل طويلة، أو نزع الخمار،...
3. يمارس الرؤساء التمييز بين الجنسين في مجال الإختيار، حتى في وظائف لا تتعارض متطلبات وظروف أدائها مع السمات الأنثوية، و تتمثل اتجاهات هؤلاء الرؤساء في هذا الصدد في عبارة "للذكور فقط" التي تبدأ أو تنتهي بها إعلانات طلب الموظفين.

**الفرع الثالث: أسباب التمييز ضد المرأة في مجال الإختيار<sup>6</sup>:** يعود التمييز الحاصل ضد المرأة في الإختيار إلى الأسباب التالية:

1. **مؤثرات الثقافة الإجتماعية على متخذ القرار:** باعتبار أنّ الثقافة العامة للمجتمع هي مزيج من أفكار ومعتقدات وقيم دينية واجتماعية يؤمن بها الناس، وعادات وتقاليد يتبعونها، ويتعلمها الفرد من المجتمع ويشركه فيها، وعلى ذلك فهي تتكون من مجموعة أنماط سلوكية يتوقع المجتمع من كل فرد أن يلتزم بها وفقاً لدوره الإجتماعي.

وهكذا يمكن أن يتوجه سلوك الرئيس متخذ قرار الإختيار، بالثقافة العامة للمجتمع، التي تتشكل في ظلها قيمه واتجاهاته الشخصية، أي ما يراه صحيحاً أو غير صحيح، وهنا يمكن تقسيم الرؤساء إلى

<sup>1</sup> رضا تير، إهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الإدارة العمومية الجزائرية في العمل: مقارنة العدالة التنظيمية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، السنة الجامعية 2006/2007، ص98.

<sup>2</sup> مرفت صالح ناصف، الدور القيادي للمرأة في التعليم المصري بين النظرية والتطبيق، مجلة العلوم التربوية، مصر، المجلد 2، العدد4، 1997، ص85.

<sup>3</sup> عشوي نصر الدين، التخطيط طويل الأمد للقوى العاملة على مستوى المؤسسة- كنظام، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2005/2006، ص ص 243،244.

<sup>4</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الإدارة المعاصرة لرأس المال الفكري، مرجع سابق، ص ص 184-186.

<sup>5</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر الأصول والمهارات، مرجع سابق، ص177.

<sup>6</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الإدارة المعاصرة لرأس المال الفكري، مرجع سابق، ص ص 184-186.



ثلاثة فئات: الفئة الأولى: تعنصم بالآية الكريمة ﴿وَقَرْنَ فِي بُيُوتِكُنَّ وَلَا تَبَرَّجْنَ تَبَرُّجَ الْجَاهِلِيَّةِ الْأُولَىٰ ۗ وَأَقِمْنَ الصَّلَاةَ وَآتِينَ الزَّكَاةَ وَأَطِعْنَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ ۗ إِنَّمَا يُرِيدُ اللَّهُ لِيُذْهِبَ عَنْكُمُ الرِّجْسَ أَهْلَ الْبَيْتِ وَيُطَهِّرَكُمْ تَطْهِيرًا﴾ الأحزاب الآية 33؛ أما الفئة الثانية: فتري مشروعية عمل المرأة في المجالات المناسبة؛ في حين ترى الفئة الثالثة: مشروعية عمل المرأة بصفة مطلقة وهذه فئة محدودة نسبياً في الواقع العملي.

2. تأثير الإنطباعات الشخصية المسبقة: غالباً ما تتكون لدى متخذ قرار الإختيار صورة معينة أو انطباع معين عن المرأة، فيقوم بتعميم انطباعاته الشخصية على أي موظفة مما يسهل عليه عملية تقييمها، وتشكل الإنطباعات المسبقة مشكلاً أمام اختيار المرأة لأنها تضلل وتشوه إدراك متخذ القرار، حيث يميل لإدراك وفهم الأمور على النحو الذي هيأته ثقافته ومدركاته بتأثير القدر المحدود من معلوماته<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: التمييز ضد المرأة في التعيين:

عندما تستطيع المؤسسة أن تحصل على موارد بشرية تتوافر لديها المعرفة والمهارات، يمكن القول حينها أنها لديها مخزون من الموارد البشرية، وتكون بذلك المعرفة والمهارة والإتجاهات هي المكونات الحرجة والمهمة لهذا المخزون<sup>2</sup>، وحتى تضمن المؤسسة عدم اهتلاك هذا المخزون يجب أن تضمن تعيينه في المنصب الذي يتفق مع معارفه ومهارته، وأن تراعي العدالة عند تعيينه.

### الفرع الأول: مفهوم التمييز في التعيين.

تستهدف عملية التعيين تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، فبعدما يمر المترشح بعملية الإختيار وتثبت مقدرته وكفاءته على أداء مهام ومسؤوليات الوظيفة، يتم إصدار القرار بتعيينه في الوظيفة، إعتباراً من تاريخ محدد، ويترتب على هذا القرار حقوقاً للموظف أو الموظفة في الأجر والمزايا الإضافية، وأيضاً واجبات ومسؤوليات وظيفية<sup>3</sup>، ويعتبر حظر التمييز عند التعيين من القضايا التي أكدت عليها قوانين الدول العربية والغربية على حدٍ سواء، حيث نجد أنّ الدول الغربية تحظر على المؤسسة ممارسة التمييز عند التعيين على أساس العمر أو اللون أو الأصل أو الجنس أو الديانة، كما تمنع السؤال عن هذه الأمور أثناء إجراء مقابلة التوظيف، ما لم يستلزم أداء العمل المراد التعيين فيه ذلك<sup>4</sup>. وذلك للأثر السلبي لهذه الظاهرة على المؤسسة والعاملين.

أما التمييز ضد المرأة في التعيين فإنه يحدث بسبب الإنطباعات المسبقة لدى بعض الرؤساء والتقييم غير الموضوعي، واتجاه البعض لتصنيف الوظائف بحسب كونها رجالية أو نسائية، وتأثير الثقافة الإجتماعية

<sup>1</sup> - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الإدارة المعاصرة لرأس المال الفكري، مرجع سابق، ص 184-188.

<sup>2</sup> - محمد بن أحمد بن محمد الفزاري، أثر التكنولوجيا المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية" نموذج وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2009، ص 76.

<sup>3</sup> - أمل محسوب محمد زناتي، تطوير الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في التربية، تخصص إدارة تعليمية، جامعة عين شمس، مصر، 2004، ص 177.

<sup>4</sup> -Fisher, Cynthia .et all, **Human ressource management** ,Houghton Mifflin company, fourth edition, Boston,2004, P:323.

على اتجاهات ومواقف هؤلاء الرؤساء، كل هذه الأسباب تؤدي إلى اتجاه بعض الرؤساء لتعيين الموظفين في إطار ما يعتبرونه وظائف نسائية<sup>1</sup>.

**الفرع الثاني: مظاهر التمييز ضد المرأة في التعيين:** من مظاهر التمييز ضد المرأة في التعيين نذكر:

\* غالباً ما تجد الموظفة نفسها قد عينت في وظيفة غير التي تقدمت لها من الأساس، فقد تتقدم لشغل وظيفة محاسبة وتختار على هذا الأساس، لكنها تعين بوظيفة سكرتيرة للرئيس أو كاتبة على الحاسب الآلي، وهذه الوظائف في نظر الرؤساء وظائف نسائية وتتناسب مع طبيعة المرأة، إلا أنّ المشكلة في هذا الصدد، أنّ مثل هذه الوظائف تتسم بطابع الروتين ولا تنمي مواهب وقدرات المرأة، كما أنها لا تتيح للمرأة فرصاً مناسبة للترقية والتقدم الوظيفي أين يمكن أن تثبت مهارتها<sup>2</sup>.

كما أنّ تعيين المرأة في وظائف لم تتقدم للعمل من أجلها، يتسبب لها بالإكتئاب وعدم الرضاء وتؤثر على رغبتها في العمل، لكون الوظيفة الجديدة لا تتناسب مع ميولاتها ولا ترضي طموحاتها.

**الفرع الثالث: أسباب التمييز ضد المرأة في التعيين:** أسباب التمييز في مجال التعيين تماثل تلك الأسباب في مجال الاختيار يضاف إلى ذلك سبب موضوعي يتمثل في:

\* أنّ بعض الوظائف الحركية مثل وظائف الخدمة بشبابيك البنوك وشركات الطيران ومكاتب البريد والاتصالات السلوكية والبيع عموماً، لا تتحمل الغياب الجزئي لبعض الموظفين المتزوجات خاصة اللاتي تضطرهن مسؤولياتهن المنزلية للغياب المتقطع دون طلب أو إذن مسبق<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الإدارة المعاصرة لرأس المال الفكري، مرجع سابق، ص 186.  
<sup>2</sup> - أحمد سيد مصطفى، التمييز ضد المرأة في التعيين والترقية، أسبابه... وأساليب علاجه، مجلة التنمية الإدارية، مصر، العدد 26، السنة 7، 1985، ص 37.  
<sup>3</sup> - أحمد سيد مصطفى، التمييز ضد المرأة في التعيين والترقية، أسبابه... وأساليب علاجه، مرجع سابق، ص 39.

## المطلب الثالث: التمييز ضد المرأة في التكوين.

يعنى التكوين دون أي وقت مضى باهتمام متزايد من قبل المؤسسات، حيث تتجه المؤسسات اليوم إلى إنفاق أموال طائلة في سبيل تطوير معارف ومهارات عاملها، وذلك كون تطوير مهارات العاملين وقابليتهم هو مورد مهم من موارد المؤسسة، يضاف إلى ما تمتلكه من موارد أخرى، ومصدراً من مصادر ميزتها التنافسية<sup>1</sup>، إلا أن هذا الهدف مرهون بمراعاة المؤسسة للعدالة بين العاملين في فرص التكوين، وأي تمييز قد تنطوي عليه عملية التكوين، قد يكون سبباً في هدر المؤسسة لمواردها البشرية، وخلال هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم التمييز في التكوين، مظهره وكذا أسبابه.

## الفرع الأول: مفهوم التمييز في التكوين.

يعنى التكوين ودون أي وقت مضى كآلية لتزويد الأفراد العاملين بالمعلومات والمعارف التي تكسبهم المهارة في أداء العمل أو تنمية مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم باتجاه زيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية، وكمنطلزم لتقليص الفجوة بين قابلية الأفراد للعمل وإمكانياتهم فيه، وبين متطلبات العمل نفسه<sup>2</sup>، باهتمام متزايد من قبل المؤسسات المعاصرة وينطلق هذا الإهتمام بالتكوين، من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات وفي تطوير وابتكار السلع والخدمات وتفعيل الإستخدام الكفء للموارد المتاحة<sup>3</sup>، وعليه يمكن القول أن الهدف من التكوين هو إتاحة الفرصة أو المجال أمام الأفراد العاملين لتنمية وتطوير معارفهم وزيادة مهاراتهم، مما يتيح الفرصة أمامهم لشغل مناصب أعلى، إلا أن هذه الفرصة قد تكون ضيقة المجال بالمقارنة بالرجل.

ويقصد بالتمييز ضد المرأة في التكوين "أنّ الفرص التكوينية التي تتاح للموظفات بشكل عام تعد متواضعة إذا ما قورنت بالفرص التي تتاح للموظفين الرجال، حتى مع اعتبار الكثافة العددية النسبية لكل جنس ضمن هيكل العمالة، وتعد هذه الظاهرة أكثر وضوحاً في قلة ما يتاح للموظفات في الكثير من المؤسسات من فرص التكوين على متطلبات الوظائف الإشرافية والرئاسية عموماً<sup>4</sup>.

**الفرع الثاني: مظاهر التمييز ضد المرأة في التكوين:** يمكن إبراز وجود هذه الظاهرة من خلال المظاهر التالية:

- \* قلة أو تواضع عدد المنكونات في البرامج التكوينية، بالمقارنة مع عددهن الإجمالي في المؤسسة؛
- \* عزوف بعض الرؤساء عن إعلام الموظفات ببرامج التكوين المناسبة أو ترشيحهن لهذه البرامج؛

<sup>1</sup> -Aswathappa,K, **Human resource & Personnel management**, Tata Mc Graw Hill, fourth edition, new- delhi , 2006, P:67.

<sup>2</sup> - محمد حسين سيد، أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف الشركات، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في إدارة الموارد البشرية، الأكاديمية العربية البريطانية، دون ذكر السنة الجامعية، ص17.

<sup>3</sup> - لمين علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2007/2008، ص151.

<sup>4</sup> - أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر، الأصول و المهارات، مرجع سابق، ص ص 277-278.

\* إستحواد الرجال على فرص التكوين، وترشيح الموظفين الرجال فقط للإلتحاق بالدورات والتربصات التكوينية، حتى وإن سبق حضورهم نفس البرامج<sup>1</sup>.

**الفرع الثالث: أسباب التمييز ضد المرأة في التكوين:** يرجع التمييز ضد المرأة في مجال التكوين إلى الأسباب التالية:

1. إعتقاد بعض الرؤساء على عدة مبررات منها: تكوين المرأة في العمل مضيعة للمصادر المالية لأنهن لا يعملن طويلاً كالرجال، فهن يتركن العمل تحت ضغط الزواج<sup>2</sup>.

2. تعذر قبول الموظفة للتكوين إذا كان يتم في مركز تكويني يبعد عن المكان الذي تعمل وتقيم به، ويتطلب الإقامة بمكان آخر، لاسيما إذا كان البرنامج التكويني يستغرق أكثر من يوم، حيث يتعذر في ضوء التقاليد الإجتماعية والإلتزامات الأسرية قضاء ليلة أو أكثر خارج محل الإقامة<sup>3</sup>.

**المطلب الرابع: التمييز ضد المرأة في الأجور.**

يعتبر موضوع الأجور من المواضيع الهامة التي لاقت ولا زالت تلاقى إهتماماً كبيراً من قبل العاملين والمؤسسات على حد سواء، ويعود السبب في ذلك لما للأجور من أثر مباشر على المستوى المعيشي للأفراد، وأصحاب الأعمال من جهة ثانية، ولاشك أنّ الأجور تعتبر من أهم العوامل التي تنمي العلاقة الطيبة بين العاملين والمؤسسة، لذلك فإنّ العناية بتحديد الأجر العادل أو الإهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور وملحقاتها، يعتبر من عوامل نجاح المؤسسة في الاحتفاظ بما تمتلكه من موارد بشرية<sup>4</sup>، وعليه فإنّ وجود أي مظهر من مظاهر عدم المساواة في الأجور يعد نقطة تهديد للموارد البشرية للمؤسسة، قد يتسبب في هدرها، وخلال هذا المطلب سنحاول التطرق لمفهوم التمييز في الأجور وكذا أسبابه.

**الفرع الأول: مفهوم التمييز في الأجور.**

يعبر الأجر عن "المقابل المادي الذي يتقاضاه الفرد لقاء ما يبذله من جهد"<sup>5</sup>، حيث يعتبر هذا الأخير حق من حقوق العامل، لذلك فإنه من واجب المؤسسات عند وضعها للأجور أن تسعى لتحقيق العدالة النسبية بين شاغلي الوظائف المختلفة، وأن يكون الإختلاف في دفع الأجور مبنياً على الإختلاف في المسؤوليات الوظيفية أو في الأداء.

<sup>1</sup> - منى عطية خزام خليل، التخطيط لمواجهة التمييز النوعي للمرأة كمدخل لتحقيق الأمن الإجتماعي، مجلة دراسات في الخدمة الإجتماعية والعلوم الإنسانية، مصر، العدد 30، أفريل 2011، ص 655.

<sup>2</sup> - سامي محمد ملحم، مشكلات التوافق لدى المرأة العاملة، في كل من الأردن والمملكة العربية السعودية، دراسة مقارنة، المجلة العربية للتربية، تونس، المجلد 13، العدد 2، 1993، ص 100.

<sup>3</sup> - أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر، الأصول والمهارات، مرجع سابق، ص 279.

<sup>4</sup> - بورزاية رايح، عملية تسيير الموارد البشرية في الهيئات الرياضية في ظل العولمة والإقتصاد الحر، دراسة متمحورة حول السياق الإجتماعي الثقافي، دراسة حالة لعملية تسيير الموارد البشرية بالمركبات الرياضية لبعض ولايات الوسط، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2010/2011، ص ص 223-224.

<sup>5</sup> - ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، (دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003)، ص 45.

رغم وجود العديد من النصوص التي تركز مبدأ المساواة في الأجر، وتنص صراحة على أنّ لكل فرد دون أي تمييز في أجر مساوٍ للعمل<sup>1</sup>، إلا أنّ الخبراء يجزمون أنّ النساء في العالم لا تزالنّ تعانين من عدم التساوي في الأجر، إذا ما قورنَ بأجر الرجل في بلدان كثيرة.

حيث أنّ أجور النساء في العالم تمثل تقريباً 75% إلى 80% من أجور الرجال على أساس الحجم الساعي، و 70% إلى 75% على أساس الحجم اليومي والأسبوعي، و 60% إلى 70% على أساس الحجم الشهري، لأنّ النساء يعملن أقل من الرجال من حيث الحجم الساعي، أما على الصعيد العربي فهناك تفاوت بين أجور النساء والرجال، وفيما يلي نسب التفاوت بالنسبة لبعض الدول العربية وفقاً لإحصائيات 2005 على الترتيب العراق 5.12%، البحرين 3.13%، الكويت 1.18%، الأردن 5.23%، لبنان 4.21%، فلسطين 7.18%، قطر 7.8%، السعودية 7.8%، سوريا 3.18%، الإمارات العربية 9.8%، اليمن 9.22%<sup>2</sup>.

**الفرع الثاني: أسباب التمييز ضد المرأة في الأجر:** ترجع أسباب الفروقات الموجودة في الأجر بين الرجال والنساء إلى عدة عوامل:

1. **العوامل الاجتماعية:** وتعتبر ذات تأثير مباشر على الأجر، كعدم إستفادة المرأة الإرادي من بعض العلاوات التي يقرها القانون لبعض الأعمال: مثل العمل الليلي، الساعات الإضافية والعمل بالتناوب نظراً لأنّ الظروف الاجتماعية والتقاليد السائدة وخاصة في المجتمع الجزائري والتي تقضي على العموم أن تلزم المرأة بيّتها بعد الإنتهاء من عملها حتى تقوم بشؤون البيت، خاصة إذا كانت متزوجة نظراً لازدواجية العمل في الداخل والخارج؛
2. كما يزيد من الهوة بين أجر الجنسين، بسبب عدم استفادة المرأة العاملة من المنح العائلية إذا كانت متزوجة وزوجها كذلك عامل، إذ أغلب التشريعات تمنح هذه التعويضات لهذا الأخير باعتباره رياً للأسرة، الأمر الذي يزيد من الهوة بين أجر العامل والعاملة؛
3. كذلك فإنّ عدم توفر النساء في غالبيةهن على خبرة طويلة مقارنة بالرجل، تؤثر على الأجر بالنقصان، خاصة إذا كانت طريقة تحديد الأجر تعتمد على هذا النظام، أي النظام الذي يعطي أهمية كبيرة للخبرة، ويرجع سبب قلة التجربة عند النساء إلى عدم استمرارهن في حياتهن المهنية بفعل الزواج، أو الأعباء العائلية، أو لأسباب أخرى<sup>3</sup>؛

<sup>1</sup> - محمد موسى عواد السويلمي، مدى استجابة قانون العمل الأردني للمرأة العاملة، مجلة الثقافة والتنمية، مصر، المجلد 8، العدد 27، أكتوبر 2008، ص 172.

<sup>2</sup> - نيراس عدنان المطيري، المرأة والتنمية المستدامة في ضوء مقررات مؤتمر بكين 1995، دراسة تحليلية اجتماعية لواقع المرأة العراقية، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة) في علم الاجتماع، جامعة بغداد، 2005، ص 117.

<sup>3</sup> - Anker, Richard, Ségrégation professionnelle, un Revue international de hommes- femmes- le théories enprésence, Geneve, 1997, p 14

### المطلب الخامس: التمييز ضد المرأة في النقل و الترقية:

إنّ مواقع الأفراد العاملين في المؤسسة في تغير، وفقاً لدرجات التطور المهني، أو لأسباب تتعلق برغباتهم أو رغبات المؤسسة نفسها، مما يعني أنّ الأفراد العاملين في حركة مستمرة وهذه الحركة تأخذ شكلين: شكل عمودي (الترقية)، شكل أفقي (النقل، التحويل) وفي هذا الصدد سنتطرق إلى المشاكل التي تواجه حركة المرأة العاملة أفقياً وعمودياً.

### الفرع الأول: التمييز ضد المرأة في النقل:

عملية نقل الأفراد تعني تحويلهم من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى الوظيفي، أو من قسم إلى آخر أو من منطقة جغرافية إلى أخرى، بهدف سد الشواغر من الداخل، وتساعد هذه العملية على إحداث التوازن في الموارد البشرية عبر كافة أقسام وفروع المؤسسة وتحدث عملية النقل بطريقتين هما<sup>1</sup>:

✓ يتم النقل بمبادرة من الإدارة، وذلك بعد إطلاعها على حاجة الموظفين فيها، إلى وظائف أخرى تلائم قدراتهم أكثر؛

✓ كما يتم النقل بطلب من الموظف أو الموظفة بعد موافقة الإدارة؛

وفي حالة ما إذا تم قرار النقل بطريقة موضوعية، فسيسهم ذلك في رفع معنويات الموظف ويدعم القدرة التنافسية للمؤسسة، وإذا كان النقل محققاً لرغبة الفرد ومنسجماً مع طموحاته في أداء عمل مرغوب أو شغل مركز معين، فإنّ ذلك سيثبّع حاجات الأمن و التقدير و تحقيق الذات لدى الموظف أو الموظفة.

### و تتمثل مشاكل المرأة في هذا المجال فيما يلي:

أ. قد تطلب بعض الموظفات النقل من مكان إلى آخر، خاصة إذا تعذر عليها السفر يومياً من محل الإقامة إلى مكان العمل، وفي حالة لم تتوفر بالجهة التي تطلب النقل إليها وظيفة شاغرة مماثلة لوظيفتها، هنا يتعذر تحقيق رغبتها في النقل، وفي حالة تكرار الطلبات أو شكاوي الموظفة، قد توافق الإدارة على نقلها، و لكن بوظيفة أخرى غير وظيفتها الأصلية وقد لا تتناسب - إجتماعياً أو جسماً أو فنياً- مع خصائصها الأنثوية، وقد تنقل الموظفة دون أن تكون الوحدة المنقولة إليها محتاجة أصلاً لتعزيز العمالة بها، وفي الحالتين فإنّ ذلك سيؤثر سلباً على هيكل العمالة كماً ونوعاً؛

ب. في بعض المؤسسات يضم هيكل الوظائف مجموعتين: الأولى تخصص للنساء وتتناسب مع خصائصهن، والثانية تخصص للرجال، مع العلم أنّ المجموعة الأولى محدودة العدد مقارنة بالثانية، وفي حالة العجز من العمالة في المجموعة الثانية، يتعذر على الإدارة نقل الموظفات من مجموعتهن التي تعاني فائض إلى المجموعة الثانية، وهذا ما يمثل قيلاً على حركة المرأة بهذه الوظائف.

<sup>2</sup> - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، مرجع سابق، ص ص 391-392

الفرع الثاني: التمييز ضد المرأة في الترقية<sup>1</sup>:

يقصد بالترقية تقدم الأفراد العاملين Avancement ، وانتقالهم من مستويات أدنى إلى مستويات أعلى، أي انتقال الفرد من العمل ذي المسؤوليات الأقل إلى عمل ذي مسؤوليات ومكانة أفضل، يتطلب مهارات أعلى قد يتبعها زيادة في الأجور المدفوعة، ويشترط في الترقية أن تقوم على أساس موضوعي، وأن لا تكون مجرد وسيلة لتحسين دخل الموظف أو الموظفة، بقدر ما تكون توفيقاً بين قدرات الفرد وخصائص المنصب المرقى إليه، كما يجب أن تسهم خطط وبرامج الترقية في تحقيق كلاً من أهداف الفرد والمؤسسة، ولذلك يجب مراعاة الطموحات الشخصية للأفراد ومستوى كفاءتهم، ومن ناحية أخرى يجب أن تستند خطط الترقية إلى الوصف الموضوعي للوظائف التي سيرقى إليها الأفراد، ومدى تناسبها مع خصائصهم ومهاراتهم الفنية والسلوكية .

والمرأة العاملة شأنها شأن أي موظف آخر تطمح إلى الترقية وتسعى إليها، ولكن هناك بعض المشاكل قد تؤول دون تحقيق طموحاتها، وتتمثل هذه المشاكل بما يلي<sup>2</sup>:

1. تقتزن بعض الترقيات بالنقل إلى موقع جغرافي آخر، وفي ظل القيم الاجتماعية والدور البيولوجي والاجتماعي للمرأة سوءاً كانت أنسة أو متروجة فإنها تجد صعوبة في قبول الترقية؛
  2. من ناحية أخرى تقتزن بعض الترقيات، لاسيما إلى مستوى المراكز العليا بالتعامل لأول مرة مع نوعيات شتى من المرؤوسين والمرؤوسات، مما قد يشعر الموظفات اللاتي تمت ترقيتهن أو ستم ترقيتهن بصعوبة في التعامل مع المرؤوسين، خاصة الرجال، الأمر الذي قد يؤثر على درجة قبول الموظفة للترقية، ودرجة استعداد الإدارة لتهيئة فرص الترقية لها؛
- ومن خلال ما تم عرضه نجد، أنه بالرغم من إمكانيات المرأة وقدراتها في مجال العمل، سواءً كانت ذهنية أو فنية أو سلوكية، إلا أنّ ذلك لم يمنع من وجود أشكال مختلفة للتمييز ضدها، بداية من الإختيار والتعيين وصولاً إلى الترقية.
- وأشكال التمييز المختلفة التي تتعرض لها المرأة، يمكن إرجاعها في الكثير من الأحيان إلى الخلفيات الذهنية للرؤساء حول عمل المرأة، ونظرتهم لمحدودية قدراتها هذا إلى جانب صراع الأدوار الذي تعاني منه المرأة العاملة، والذي يمكن اعتباره عاملاً رئيسياً يحد من إمكانيات استفادتها من فرص التوظيف والتكوين والترقية، بالشكل الصحيح.

<sup>1</sup> -أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، مرجع سابق، ص ص 393-396

<sup>2</sup> - أحمد سيد مصطفى، الأسباب الحقيقية للتمييز ضد المرأة في مجالات التعيين والترقية، مجلة الإدارة، مصر، المجلد 13، العدد 1، ماي 1986، ص 86.

## خلاصة الفصل :

من خلال ما تم عرضه نجد أن كلاً من المشرع القانوني والشريعة الإسلامية، حفظت حق المرأة في العمل في حدود شروط معينة، وكما ألزمتها بواجبات معينة، منحتها كافة حقوقها مثلها مثل الرجل، ولم تمنعها من العمل، إلا أن الواقع أثبت أن هناك فرق بين ما تدعوا إليه القوانين والشريعة الإسلامية، وبين ما هو مطبق على الميدان، حيث أن نسبة النساء العاملات في مختلف المجالات تعد ضئيلة إذا ما قورنت بعددهن الإجمالي، كما أن فرصهن في الوصول إلى مناصب إدارية عليا تعد محدودة، ويرجع السبب في ذلك إلى العديد من العوامل الاجتماعية، التنظيمية، التشريعية، الشخصية، ولم يقتصر الأمر على ظاهرة السقف الزجاجي بل تعداه إلى ممارسة التمييز ضد المرأة في العديد من المجالات المتعلقة بالوظيفة، والذي يعود للنظرة القاصرة لقدرات المرأة وإمكانياتها، بالإضافة إلى التخوف من عدم قدرتها على الوفاء بكافة مسؤولياتها في العمل، نظراً لإلتزاماتها العائلية، كل هذه الأسباب تزيد من عبء العمل، وحدة الضغوط التي تتعرض لها المرأة والتي تستدعي إيجاد حلول موضوعية ترضي كلاً من المرأة وأرباب العمل.



# الفصل الثالث:

## القيادة الإستراتيجية

## تمهيد:

حاولنا من خلال الفصلين السابقين الإلمام بأهم ما يتعلق بالمتغير التابع المتمثل في الضغوط الوظيفية للمرأة، بداية ركزنا إهتمامنا على الإلمام بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بضغوط العمل بشكل عام وهي ضغوط تشترك فيها المرأة والرجل، وذلك بإبراز مفهومها وعناصرها وأنواعها وكذا نماذجها وأهم مصادرها، وكون المرأة تتعرض إلى ضغوط إضافية حاولنا خلال الفصل الثاني إبراز مفهوم عمل المرأة وأقسامه، إشكالية عمل المرأة بين القبول والرفض، العوامل المؤثرة في عمل المرأة ودوافع خروج المرأة للعمل، كما حاولنا من خلال نفس الفصل الإشارة إلى وجهة القانونية من عمل المرأة، وكذا وجهة النظر الشرعية من عمل المرأة، إلى جانب إبراز واقع المرأة إحصائياً في بعض دول العالم والجزائر، كما حاولنا خلال الفصل السابق إظهار مظهرين من أهم مظاهر الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة أهمها ظاهرة السقف الزجاجي، حيث قمنا بإبراز تطورها التاريخي وكذا مفهومها بالإضافة إلى إبراز أسبابها وكذا آثارها، لنختم الفصل السابق بمظهر من مظاهر الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة ممثلاً بالتميز في مجال العمل والذي يأخذ أشكالاً عديدة أهمها التمييز في الإختيار والتعيين، التمييز في الأجور في النقل والترقية، بالإضافة إلى التمييز في التكوين، أما خلال هذا الفصل فسنحاول إبراز أهم ما يتعلق بالمتغير المستقل من مفاهيم، ولذلك قسمنا هذا الفصل إلى المباحث التالية :

**المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية؛**

**المبحث الثاني: ماهية القيادة الإستراتيجية؛**

**المبحث الثالث: ماهية القائد الإستراتيجي؛**

**المبحث الرابع: نظريات، أنماط وممارسات القيادة الإستراتيجية؛**

### المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية.

لاشك أن ظاهرة القيادة تعد من أبرز الظواهر التي شغلت ولا زالت تشغل حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين في مجال الإدارة، لما تشكله من أهمية في توجيه سلوك العاملين صوب تحقيق أهداف المؤسسة، وبالنظر إلى هذه الأهمية فإننا نهدف من خلال هذا المبحث إلى الإلمام بأهم ما يتعلق بالقيادة الإدارية من مفاهيم، وذلك بالتعرض إلى مفهومها، مروراً إلى عناصرها ومصادر قوتها، ثم أهم نظرياتها وصولاً إلى إبراز أنماطها والعوامل المؤثرة فيها.

#### المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية.

يحتل مفهوم القيادة الإدارية أهمية خاصة لدى الباحثين والعلماء في مجالات الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع، ويرجع السبب في ذلك إلى أن القيادة هي حجر الزاوية في حياة أي مؤسسة ونجاحها، وهي الباعث لعوامل الإبداع والتجديد بما يضمن تطورها لمواجهة التحديات التي تقابلها، وبالنظر لهذه الأهمية فلقد حاز هذا الموضوع باهتمام بالغ، تسبب في ظهور العديد من الاختلافات في مفهومه، فالأدبيات التي تناولت هذا الموضوع لم تقدم مفهوماً موحداً للقيادة الإدارية، كما أن معظم المدارس التي تناولته لم تقدم مفهوماً شاملاً ومنطقياً له<sup>1</sup>، ويعود ذلك لاختلاف نوعية الدراسات والبيئات المختلفة التي درست فيها، إضافة إلى اختلاف التوجهات الفكرية للباحثين وكذا اختلاف وجهة نظرهم للموضوع، وخلال هذا المطلب سنعرض أهم ما ورد من تعاريف للقيادة بشكل عام والقيادة الإدارية بشكل خاص.

#### الفرع الأول: مفهوم القيادة: من بين التعاريف التي تم إيرادها للقيادة نذكر.

تعرف القيادة بأنها "نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين، بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد"<sup>2</sup>.

كما تعرف أيضاً على أنها "عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف المرسومة"<sup>3</sup>.

إضافة إلى ذلك تعرف القيادة على أنها "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية"<sup>4</sup>.

كما ينظر إلى القيادة على أنها "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - Joseph Clarence Rost, **Leadership for the twenty-first century**, Greenwood Publishing Group, Westport, 1993, P:08-09.

<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، (الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007)، ص 426.

<sup>3</sup> - بشير العلق، **القيادة الإدارية**، (دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010)، ص 14.

<sup>4</sup> - سمير سليمان الجمل، **الأنماط القيادية الساندة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وأثرها على تنمية التفكير الإبداعي للمرؤوسين**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين، العدد 32، 2014، ص 160.

<sup>5</sup> - ميسون حياوي وهاب الشمري، **الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في المديريات العامة للتربية في محافظة بغداد**، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة) في الإدارة التربوية، جامعة بغداد، 2008، ص 22.

كما يرجع البعض مفهوم القيادة إلى أنها "عملية تأثير إجتماعي يمارسها القائد بغية تحريك مواهب وجهود أتباعه، من أجل إنجاز مهمة ما"<sup>1</sup>.

في حين البعض الآخر أن القيادة تعني "ذلك الجهد أو العمل الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحا "لهم جميعا" ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون معا في جماعة واحدة متعاونة"<sup>2</sup>.

كما تعرف أيضا القيادة بأنها "عملية التأثير في الآخرين لإقناعهم حول ما يجب القيام به وكيف يمكن تحقيقه بفعالية، وهي عملية توفير الجهود الفردية وتكاثف الجهود الجماعية لإنجاز الأهداف المشتركة"<sup>3</sup>.

كما ينصرف مفهوم القيادة إلى أنها "عملية إحياء أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عال ومثابرة في إنجاز وتأدية المهام المطلوبة منهم، فالقيادة تهتم بكيفية بناء الإلتزام وتحفيز الآخرين لدفعهم لاستخدام مهاراتهم في تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف"<sup>4</sup>.

إلى جانب ما ذكر تعرف القيادة أيضا على أنها "ذلك النشاط الذي يسمح بالتأثير على الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف"<sup>5</sup>.

كما تعرف أيضا بأنها "الفن الذي يتضمن التأثير على الآخرين بشكل يجعلهم يكرسون جهودهم طواعية لتحقيق أهداف مشتركة"<sup>6</sup>.

من خلال ما ورد من تعاريف للقيادة يمكن استنتاج أن القيادة تعني "قدرة الفرد على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم طواعية لتحقيق هدف مشترك في إطار موقف معين"<sup>7</sup>.

**الفرع الثاني: مفهوم القيادة الإدارية:** تعددت مفاهيم القيادة الإدارية، وفيما يلي أهم ما عرفت به.

تعرف القيادة الإدارية على أنها "تلك الإمتيازات القانونية التي أسندت القواعد القانونية أمر مباشرتها إلى الرؤساء الإداريين، كل بحسب موقعه في سلم التدرج الإداري داخل الوحدة الإدارية"<sup>8</sup>.

إلى جانب ذلك تعرف القيادة الإدارية على أنها "استخدام التأثير غير القسري لتوجيه وتنسيق أعضاء المجموعة نحو إنجاز الأهداف"<sup>9</sup>.

<sup>1</sup> - Daan van Knippenberg, Michael A.Hogg, **Leadership and power : identity processes in groups and organizations**, SAGE publications, London, 2003, P 06.

<sup>2</sup> - سندية مروان سلطان الحياي، **انعكاس المتغيرات الشخصية في الإدراك الذاتي للأنماط القيادية، دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل**، مجلة دراسات إدارية، العراق، المجلد 5، العدد 10، 2013، ص 229.

<sup>3</sup> - جبوري شناوي الصافي، **أثر الخصائص القيادية في إستراتيجية إدارة الأزمات، دراسة ميدانية لعدد من المديرين العامة وزارة الكهرباء/ العراق**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد 34، العدد 9، 2011، ص 197.

<sup>4</sup> - هالة عبد القادر صبري، **أنماط قيادة المديرين في مؤسسات الأعمال الأردنية في ضوء قيمهم الثقافية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 6، العدد 4، 2010، ص 457.

<sup>5</sup> - Pierre ,G, Bergeron , **La gestion moderne**, Getan morin éditeur, 4<sup>em</sup> édition ,Canada,200 ,P :399.

<sup>6</sup> - H ,Koontz ,C,O' donnel , **Management :principe et méthodes de gestion**, Mac grawhill ,Canada,1980,P :490.

<sup>7</sup> - محمد عبد القادر طرخان، **درجة استعداد القيادة التربوية في الأردن لمواجهة التحديات المستقبلية المتوقعة حتى عام 2020 وإعداد القيادات التربوية لمواجهةها**، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة)، في الإدارة التربوية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2004، ص 40.

<sup>8</sup> - مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، **الإدارة العامة، الإطار العام لدراسة الإدارة العامة فن الحكم والإدارة في السياسة والإسلام العملية الإدارية**، (الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003)، ص 501.

<sup>9</sup> - شهرزاد محمد شهاب، **أثر برنامج تطويري لرفع مستوى مهارات القيادة الإدارية والتربوية لمديري المدارس الابتدائية في مركز محافظة نينوى**، مجلة دراسات تربوية، العراق، المجلد 2، العدد 8، 2008، ص 16.

كما ينصرف مفهوم القيادة الإدارية إلى أنها "عملية تفاعلية بين القائد ومرؤوسيه وبمقتضاها يقوم القائد بتشجيع المرؤوسين ومساعدتهم على العمل بحماس من أجل تحقيق الأهداف"<sup>1</sup>.

كما ينظر إلى القيادة الإدارية على أنها "عملية التغيير والإختلاف في الأسلوب القائم في كل موقف"<sup>2</sup>.

كما تعرف أيضا على أنها "عملية التأثير في أنشطة الفرد أو الجماعة لتحقيق هدف معين في موقف معين"<sup>3</sup>.

إلى جانب ذلك ينظر إلى القيادة الإدارية على أنها "عملية يعزز من خلالها القائد في أعضاء المؤسسة الإلتزام الفاعل، من خلال توجيههم نحو تغيير مواقفهم وتصوراتهم بخصوص العمل"<sup>4</sup>.

إضافة إلى ذلك ينصرف مفهوم القيادة الإدارية إلى التعبير عن "امتلاك القدرات والقابليات لإثارة العاملين وتمكينهم لتحقيق مستويات عالية من الأداء وفقا لرؤية القائد، بما ينسجم مع أهداف المؤسسة والإتجاهات والتطورات المعاصرة ضمن بيئة التغيير السريعة"<sup>5</sup>.

كما عرفت أيضا على أنها "عملية تأثير اجتماعي تتضمن إثنين أو أكثر من الأفراد: القائد والمرؤوس (أو مرؤوس محتمل)"<sup>6</sup>.

فيما يعرف آخرون القيادة الإدارية على أنها "حالة من التأثير الشخصي الذي يجعل الفرد أو الجماعة تعمل ما يرغب فيه القائد"<sup>7</sup>.

فيما يذهب آخرون إلى تعريفها على أنها "مجموعة العمليات التي تمنح أي شخص بالمؤسسة القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف المجموعة"<sup>8</sup>.

كما ينظر إليها البعض على أنها "عملية تأثير القائد في المرؤوسين، والعمل على تحديد وتوضيح المهام والواجبات المطلوب القيام بها منهم، ضمن موقف معين لغرض تسهيل الجهود الفردية والجماعية وتحقيق الأهداف المشتركة"<sup>9</sup>.

<sup>1</sup>- معراج الهوارى، دور رأسمال الفكرى فى تفعيل عمليات القيادة الادارية، دراسة تحليلية لأراء عينة من مدراء مؤسسة أنابيب لولاية غرداية- الجزائر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، عدد خاص، 2014، ص272.

<sup>2</sup>- رشا مهدي صالح، تأثير أنماط القيادة الإدارية فى مستوى تحفيز العاملين، دراسة ميدانية فى الشركة العامة للموانئ العراقية فى البصرة، مجلة الاقتصادى الخليجى، العراق، المجلد 6، العدد 19، 2011، ص23.

<sup>3</sup>-Robert ,J, House ,and others, **Culture-leadership-and organizations: The globe study of 62 societies** ,SAGE Publications,London,2004,P:56.

<sup>4</sup>-Richard ,L, Daft, **Management**, Prentice. Hall, ,6<sup>th</sup>/Ed ,U.S.A,2003,P:532.

<sup>5</sup>- أكرم الياسري، أثر القيادة التحويلية وتقانة المعلومات فى أداء العمليات بحث ميدانى فى الشركة العامة للصناعات النسيجية فى بابل، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العراق، المجلد6، العدد 3، 2008، ص 2.

<sup>6</sup>-Champoux ,J,E ,**Organizational behavior** ,Essential for a new millennium ,Canada: south western college publishing,2004,P:219.

<sup>7</sup>- أمل عبد الحميد علي، أكرم الياسري، أثر القيادة التحويلية وتقانة المعلومات فى أداء العمليات، بحث ميدانى فى الشركة العامة للصناعات النسيجية فى بابل، مجلة العزى للعلوم الاقتصادية، العراق، المجلد 2، العدد 11، 2009، ص 114.

<sup>8</sup>- عبد الله حكمت عبو النصار، أخلاقيات القيادة والقيادة التحويلية لتطوير مدركات دعم العمل التنظيمى، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 17، العدد 63، 2011، ص 74.

<sup>9</sup>-Ensley ,M,D, Preface ,C,L, and Hameiliski ,K,M, **The Moderating effect of environmental Duwamish of the relationship between entrepreneurial leadership and new venture performance**, Journal of leadership education,Vol:79,No:1,PP:1-20.

كما تعرف القيادة الإدارية أيضا على أنها "العنصر الرئيس والمؤثر في نشاطات المرؤوسين ويظهر ذلك من خلال قدرته على التأثير بتصرفات وسلوك التابعين لتحقيق أهداف المؤسسة"<sup>1</sup>.  
من خلال ما تم عرضه من تعاريف يمكن القول بأن القيادة الإدارية تتمثل في "عملية التأثير على جماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة لاسترشاد الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المؤسسة، مانحة إياهم خبرة للمساعدة في تحقيق أهداف مشتركة"<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية ومصادر قوتها.

من خلال ما تم عرضه من تعاريف للقيادة الإدارية توصلنا إلى نتيجة مفادها أن الأساس في العمل القيادي هو إشتراك قائد وتابعين له في تحقيق أهداف مشتركة، وبالتالي فهذا يعني أن توفر صفات في شخص معين دليل غير كاف على أنه قائد، وذلك كون القيادة تحتاج إلى تابعين، كما أن وجود جماعة من الناس لا يعني وجود قائد، ولكن لابد أن يكون هناك أيضا هدف مشترك تسعى إليه هذه الجماعة، ومن هذا المنطلق فالقيادة قد تظهر نتيجة لظروف أو مواقف اجتماعية للوصول إلى هدف معين<sup>3</sup>، وعليه يمكن القول بأن عملية القيادة تتضمن عناصر أساسية، تصبح دراسة أي منها بمعزل عن العناصر الأخرى أمرا مضللا قد يكتفه اللبس والغموض في محاولة الفهم الجيد للقيادة<sup>4</sup>، إضافة إلى عناصر القيادة سنحاول من خلال هذا المطلب إبراز الأدوات أو الوسائل التي يستخدمها القائد للتأثير في التابعين، والتي تعتبر في ذات الوقت مصادر قوة في يد القائد الإداري.

**الفرع الأول: عناصر القيادة الإدارية:** تتكون القيادة الإدارية من عناصر جوهرية يمكن إجمالها في النقاط التالية:

**1/ القائد:** يعد القائد من أهم العناصر في المجموعة لأنه يؤثر في الأفراد ويحقق لهم ما يرغبون ويلبي حاجاتهم وطموحاتهم، فهو الذي يرسم السياسات ويتخذ القرارات ويسعى دوما لإيجاد التوازن بين الوظائف والعمليات التي يتولى إدارتها<sup>5</sup>، حيث يعرف هذا الأخير بأنه "الشخص الذي يقود المرؤوسين، حيث يقوم بمهام التوجيه بما يمتلك من صلاحيات الثواب، العقاب، وإعطاء الأوامر وتسهيل عمليات الاتصال وغيرها<sup>6</sup>، كما تجد الإشارة أنه بإمكان القائد أن يكون رئيسا إذا تمتع بمنصب إداري رسمي، كما يمكن للرئيس أن يكون قائد إذا

<sup>1</sup> - نصير قاسم، عدي كريم عبد الرحمان، تقويم بعض الصفات القيادية لمدراء مراكز الشباب في محافظة ديالى، مجلة علوم الرياضة، العراق، العدد 1، 2010، ص 204.

<sup>2</sup> - حيدر شاكر نوري، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية لأراء القيادات العليا في جامعة ديالى)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد 34، العدد 90، 2011، ص 305.

<sup>3</sup> - طارق عبد الحميد البري، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التربوية، (دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001)، ص 52.

<sup>4</sup> - ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، (دار الكندي، عمان، الأردن، 2004)، ص 21.

<sup>5</sup> - وجدان طارق رشيد البدان، أنماط القيادة الإدارية لرؤساء الأقسام وفقا لنظرية هيرسي وبلانشرد والروح المعنوية لأعضاء الهيئة التدريسية والإنتاجية الكمية في معاهد هيئة التعليم التقني، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في التربية (الإدارة التربوية)، جامعة بغداد، العراق، 2012، ص 20.

<sup>6</sup> - خالد عبد الوهاب هلال الزبيدي، أثر القيادة الإدارية في التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2011، ص 17.

كانت لديه القدرة على إقناع المرؤوسين والتأثير في سلوكياتهم وكسب ولائهم<sup>1</sup>، لذلك تتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف<sup>2</sup>.

**2/ الجماعة (التابعين):** يعتبر التابعين من العناصر الأساسية في القيادة، فهم الوسيلة التي بواسطتها تتحقق الأهداف<sup>3</sup>، حيث عرفت الجماعة على أنها "وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم القدرة على العمل أو يعملون بالفعل بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم"<sup>4</sup>، وبالتالي فوجود الجماعة شرط أساسي لوجود القيادة، كما أن هناك بعض الخصائص التي يجب توافرها في التابعين الفاعلين، وهي جدارة الثقة والود والحماس والتوجه الإيجابي والحيوية والآراء الديمقراطية والمثابرة والتعاطف والمصادقية، وأن يكون التابع منفتح العقل وعلى استعداد لقبول التغيير<sup>5</sup>، كما أن العلاقة بين القائد والتابعين له تتأثر بالاتجاهات والأفكار التي يعيشها التابعون، وبالتالي تؤثر على كيفية قبولهم أو رفضهم لمعطيات الموقف القيادي، حيث أن التابعين الأقدر تكيفاً هم الأكثر ثقة بقيادتهم والمتفهمين لفكرها وفلسفتها، والأكثر إدراكاً للأهداف التي تسعى لتحقيقها<sup>6</sup>، وبالتالي يمكن القول بأن العلاقات التبادلية بين القائد وأتباعه تتضح في الاتصال بين الطرفين، وتتحدد من خلال التفاعل الاجتماعي وتحديد المعايير الاجتماعية وأدوار كل من القائد والأتباع<sup>7</sup>.

**3/ الهدف:** تسعى القيادة الإدارية إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة لدى جماعة التابعين، إلا أنه عادة ما تتعارض أهداف القائد وأهداف التابعين، كما قد تختلف هذه الأهداف من فرد لآخر من أفراد الجماعة، لذلك لا بد للقائد الإداري أن يلجأ إلى تحليل الاختلافات ومظاهر التعارض في الأهداف، ثم ترتيب هذه الأهداف من جديد بما يحقق التوازن بين كل الأطراف، حيث يجد كل طرف ما يرضيه، وهذا ما أشارت إليه الباحثة ماري فوليت من خلال ما أسمته "مبدأ التعارض البناء"<sup>8</sup>.

**4/ قوة التأثير:** تعتبر من أهم عناصر القيادة الإدارية، كما تعتبر الخطوة التنفيذية في العمل القيادي، حيث تتعدد الوسائل التي يستخدمها القائد في التأثير على التابعين<sup>9</sup>، لذلك يعتبر التأثير حيز الأساس في القيادة، وهو ينتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع المرؤوسين، والذي من خلاله يتم تغيير سلوكياتهم بالاتجاه الذي يحدده<sup>10</sup>.

**5/ الموقف:** يتعامل القائد مع مرؤوسيه في ظل مواقف محددة تتسم بظروف معينة، وتسودها مشكلات أو معوقات ما، كما تتوفر فيها فرص تفرض نفسها على طبيعة العلاقات بين القائد والتابعين<sup>11</sup>.

<sup>1</sup> -David Buchanan & Andrezej Huczynski, **Organizational behavior**, prentice- Hall,2004,P:710.

<sup>2</sup> - ضرار العتيبي وآخرون، **العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن**، (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007)، ص 16.

<sup>3</sup> - علي عبد الرحمن عياصرة، **القيادة والدافعية في الإدارة التربوية**، (مكتبة الحامد، عمان، الأردن، 2006)، ص 110.

<sup>4</sup> - نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، (دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ط7)، ص 91.

<sup>5</sup> - علاء محمد سيد قنديل، **القيادة الإدارية وإدارة الابتكار**، (دار الفكر ناشرون موزعون، عمان، الأردن، 2010)، ص 16.

<sup>6</sup> - هاني عبد الرحمن الطويل، **الإدارة التعليمية مفاهيم وأفاق**، (دار وائل للطباعة، عمان، الأردن، 2001، ط2)، ص 185.

<sup>7</sup> - خليل عبد الرحمن المعايطة، **علم النفس الاجتماعي**، (دار الفكر للنشر، عمان، الأردن، 2010، ط3)، ص 226.

<sup>8</sup> - نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص 94-95.

<sup>9</sup> - علي حسين حورية، **فعالية القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم في المدينة المنورة**، مجلة دراسات العلوم التربوية، الأردن، المجلد 40، 2013، ص 412.

<sup>10</sup> - Jean-Luc Carron, Sabine Separi, **Organisation et gestion de l'entreprise**, Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, , Paris 2001 , P: 55

<sup>11</sup> - فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، (دار المسيرة للنشر والتوزيع والصناعة، عمان، الأردن، 2005)، ص 248.



لذلك يمكن القول بأن الموقف يعد عاملاً حاسماً في القيادة، لأنه هو الذي يظهر القائد، فالأفراد الذين يكونون قادة في موقف معين، قد لا يكونون كذلك في موقف مغاير، فالقائد المناسب هو من يتخذ القرار المناسب في الموقف المناسب<sup>1</sup>

**الفرع الثاني: مصادر القيادة الإدارية:** يستمد القائد قوته في التأثير على الآخرين من مصادر مختلفة نذكر منها:

**1/ السلطة الرسمية:** ترتبط هذه القوة بالمركز الوظيفي الذي يشغله القائد في البناء التنظيمي للمؤسسة<sup>2</sup>، ومن أبرز أنواعها نذكر:

**1-1/ قوة المكافأة:** وتتمثل في ما لدى الشخص من قدرة على مكافأة الأتباع من ترقية ومدح وتكريم.... الخ وفقاً لمدى أتباعهم لما يطلبه منهم<sup>3</sup>، لذلك فهي تعبر عن قدرة الشخص على منح المكافآت المادية والمعنوية لفرد ما<sup>4</sup>.

**1-2/ قوة الإكراه:** مصدر هذه القوة يأتي عن طريق القدرة على العقاب والجزاء، بالنسبة للآخرين مثل التأنيب، وتعتمد هذه القوة على إدراك المرؤوسين إلى أن المؤثر (القائد) يملك القدرة على التأنيب والعقاب<sup>5</sup>.

**1-3/ القوة الشرعية أو القانونية:** وهي ما يسمى بسلطة المنصب، ومصدرها الدور الرسمي الذي يشغله صاحب القوة الشرعية، والذي يؤهله لأن يصدر الأوامر وأن يطلب من مرؤوسيه الالتزام بها، فالقوة هنا لا تكمن في العلاقات ولكن في المركز<sup>6</sup>.

**2/ قوة التأثير:** ترتبط هذه القوة بالشخص نفسه وليس بالمنصب<sup>7</sup>، ومن أبرز أشكالها نذكر:

**1-2/ قوة التخصص:** مصدر هذه القوة الخبرة أو المهارة أو المعرفة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره من الأفراد<sup>8</sup>، حيث أن إمام القائد بمكونات العمل المناط به، وخصائصه، وقدرته على حل مشاكله بكفاءة، يخلق الثقة لدى مرؤوسيه، ويمنحه قوة التأثير فيهم<sup>9</sup>.

**2-2/ قوة الإعجاب:** فاتصاف القائد بالصفات الشخصية المميزة تضيف أثراً كبيراً على قوة القيادة بمصدرها الرسمي، فشخصية القائد المحببة للمرؤوسين تشكل مصدراً وإشعاعاً جذاباً لمحبة مرؤوسيه والالتزامهم بأوامره وتوجيهاته<sup>10</sup>، وبالتالي فإن مصدر هذه القوة هو الصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد والتي يكون لها أثر في توجيه المرؤوسين<sup>11</sup>.

<sup>1</sup> - ظاهر كلالدة، الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية، (دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 1997)، ص 21.

<sup>2</sup> - محفوظ أحمد أبو جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، (دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004)، ص 92.

<sup>3</sup> - جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، (دار هومة للنشر، الجزائر، 2009، ط2)، ص 115.

<sup>4</sup> - Pierre ,G, Bergeron, La gestion moderne, Getan morin éditeur, 4<sup>em</sup> édition, Canada,2004,P:401.

<sup>5</sup> - محمد رسلان الحبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، (دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ط3)، ص 137.

<sup>6</sup> - علي احمد عبد الرحمان عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، (دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2006)، ص 107.

<sup>7</sup> - بشير العلق، تنمية المهارات الاشرافية والقيادية، (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009)، ص 96.

<sup>8</sup> - رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، (مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006)، ص 416.

<sup>9</sup> - عمر وصفي عقيلي، الإدارة أصول وأسس ومفاهيم، (دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996)، ص 382.

<sup>10</sup> - منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، (المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، دون ذكر الطبعة)، ص 115.

<sup>11</sup> - بشير العلق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، الطبعة العربية)، ص 285.



المطلب الثالث: نظريات القيادة الإدارية.

لقد شغلت ظاهرة القيادة معظم المهتمين بمجال الإدارة، وكان طبيعياً أن يصدر بصددها آراء كثيرة وبحوث عديدة للوقوف على طبيعتها وأبعادها والمفاهيم والأسس المتعلقة بها، لذا فلقد أخذ موضوع القيادة أهمية تنظيمية كبيرة ويعود ذلك لأهمية وجود قادة إداريين للمؤسسات التي تبحث عن الإستمرارية والنجاح وكذا النمو والازدهار<sup>1</sup>، وفيما يلي أهم النظريات الأساسية والبحوث التي إهتمت بالقيادة وأوضحت معالمها .

**1/ مدخل السمات:** يعتبر مدخل السمات من أقدم المداخل النظرية في دراسة القيادة، حيث أن سمات القادة الناجحون قد تم دراستها لأكثر من قرن من الزمان<sup>2</sup>، إلا أن البداية الحقيقية والعلمية لهذا المدخل في القيادة كانت في بدايات القرن العشرين، ويقوم هذا المدخل على افتراض أن القيادة تقوم على سمة أو مجموعة من السمات يتمتع بها فرد معين، وأن من تتوافر فيه هذه السمات تكون لديه المقدرة على القيادة، ويمكن أن يكون قائداً ناجحاً في كل المواقف<sup>3</sup>، ومن أقدم النظريات التي ظهرت في هذا الإطار "نظرية الرجل العظيم"، حيث ناقش العلماء مبادئ الرجل العظيم في بدايات سنة 1869<sup>4</sup>، كما بيني دعائها رأيهم على ضوء مسلمة تقول أن القيادة ذات طبيعة موروثية وأن القادة يولدون وقد وهبوا القيادة، كما توجد فيهم سمات تميزهم عن مرؤوسيه، وتظهر نتيجة هذه السمات مواهب عظيمة وخصائص وعقوبات غير مألوفة، إذا تمتع بها الإنسان أصبح قائداً، أياً كان الموقف الذي يواجهه<sup>5</sup>، وهكذا فإن بعض الأشخاص هم قادة بالفطرة، لما حباهم الله من سمات شخصية مميزة، التي تم دراستها وتحديدها من قبل عدة باحثين<sup>6</sup>، وتتراوح هذه السمات ما بين صفات ومظاهر جسمية مثل: الشكل والحجم والوسامة والهندام الحسن ونبرة الصوت<sup>7</sup>، وصفات عقلية مثل: الذكاء، سرعة البديهة، الإبداع، المستوى العالي من الإدراك والتفكير<sup>8</sup>، وصفات نفسية مثل: البسالة والإقدام والجرأة والثقة في النفس<sup>9</sup>، وصفات اجتماعية مثل: القدرة على حفز الآخرين، القدرة على الاتصال، القدرة على الإقناع، غرس الثقة في الآخرين<sup>10</sup>. بينما ترى الدراسات الأحدث في هذا المجال أن هناك ست سمات تميز القادة وهي: النزاهة، الاستقامة، المستوى المرتفع من القدرة، الطموح والرغبة في القيادة، الذكاء والثقة بالنفس<sup>11</sup>.

<sup>1</sup>-Lipshitz, R,& Mann, L Leadership and decision making, Journal of leadership & Organizational studies, Vol:11, No:42, 2005, PP:41-53.

<sup>2</sup>Kirkpatrick, S,A,& Locke, E,A, Leadership: Do traits matter?, Academy of management executive, Vol:5, No:2, 1991, PP:49-60.

<sup>3</sup>- سناء علي شقوارة، دور القيادة التحولية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن دراسة تحليلية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان، 2013، ص 28.

<sup>4</sup>-Yuki,G Leadership in organizations, Prentice Hall, 4<sup>th</sup> ed, 1998, P:564.

<sup>5</sup>- هناء عبد التواب ربيع، مؤشرات تخطيطية لتفعيل سلوكيات القيادة التحولية، كمدخل لتنمية مهارات الإبداع الإداري، " دراسة من منظور الخدمة الاجتماعية"، مداخلة قدمت ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي السادس والعشرون للخدمة الاجتماعية، بعنوان: الخدمة الاجتماعية وتطوير العشوائيات، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، مصر، 2013، ص ص 1226-1227.

<sup>6</sup>- ناظم جواد عبد سلمان الزبيدي، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحولية وأثرهما في تفوق المنظمات، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة)، في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، 2007، ص 91.

<sup>7</sup>- سليمان محمد إبراهيم الطراونة، الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة) في التربية (إدارة تربوية)، جامعة بغداد، 1999، ص 17.

<sup>8</sup>- عامر عوض، السلوك التنظيمي " الإداري"، (دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008)، ص 209.

<sup>9</sup>- بشار الوليد، التخطيط الإستراتيجي مفاهيم معاصرة، (دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010)، ص 101.

<sup>10</sup>- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، (الدار الجامعية، مصر، 2007)، ص ص 427-428.

<sup>11</sup>-Cacioppe, R Leadership moment by moment, Leadership & organizational development journal, Vol:18, No:7, PP:335-345.

إلا أنه يؤخذ على هذه النظرية بعض المآخذ منها: إهمال دور المرؤوسين في عملية إنجاز عملية القيادة<sup>1</sup>، كما لم يتفق واضعوها ومؤيدوها على سمات محددة يجب أن تتوفر في القائد ليكون قائداً، ولم تحدد الأهمية النسبية لكل صفة من هذه الصفات في تكوين شخصية القائد<sup>2</sup>، كما أنها تجاهلت دور البيئة والمؤسسة في صنع القرار، بحيث أهملت الخبرة والمعرفة التي يكتسبها الفرد في العمل والتي قد تؤهله لتسلم موقع قيادي<sup>3</sup>.

**2/ المدخل السلوكي:** نظراً لإخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح مقبول لفاعلية القيادة، تحول اهتمام الكتاب والباحثين إلى السلوك القيادي بدلاً من السمات، وتؤكد هذه النظرية على المنهج التحليلي في دراسة القيادة، أي التركيز على ما يفعله القائد ويقوم به من ممارسات ونشاطات قيادية، بمعنى التركيز على الطريقة التي يمارس فيها القائد تأثيره في الآخرين، وكيف يعمل على تحقيق الأهداف الرسمية المحددة من جهة، وإشباع رغبات العاملين من جهة أخرى، وبمقدار ما يستطيع القائد تحقيق هذين الهدفين بقدر ما يكون قائداً، فالتوازن بين هاذين الهدفين هو ما يجعل الشخص قائداً بالمعنى العلمي<sup>4</sup>، كما قام هذا المدخل على إفتراض أن سلوكيات القادة الفاعلين تختلف عن غيرهم من القادة الأقل فاعلية، وأن سلوكيات القادة الفاعلين ثابتة في جميع المواقف<sup>5</sup>، كما ينطلق هذا المدخل من فكرة أن لكل شخص نمط قيادي يراه مناسباً، بالتالي تكون هناك أنماط مختلفة من القيادة بأوضاع وحالات مختلفة<sup>6</sup>، إضافة إلى ذلك يفترض مؤيدو هذا المدخل أن أنشطة القائد وأفعاله وتصرفاته أثناء العمل-وليس سماته- والتي تشكل أسلوباً أو نمطاً عاماً لقيادته، وهي التي تحدد فاعليته، وهذا التحول يعتبر هاماً لأنه ينطوي على الاعتقاد بأن السلوك/الأسلوب يمكن تعلمه وتعديله، وهكذا سعى الباحثون إلى تحديد أنماط السلوك (أساليب القيادة) التي مكنت القادة من التأثير بفاعلية على الآخرين<sup>7</sup>، كما أن فاعلية القائد وفقاً لهذا المدخل تعتمد على خبرته وقدرته على الإنجاز وقوة علاقته بالعاملين ومدى اهتمامه بهم أو اهتمامه بالعمل والإنتاج<sup>8</sup>، وتحت هذا المدخل أجريت العديد من البحوث والدراسات المهمة، ومن أبرزها دراسة جامعة أيوا، دراسة جامعة أوهايو، دراسة جامعة ميشغان ودراسة الشبكة الإدارية<sup>9</sup>.

**3/ المدخل الموقفى:** جاء هذا المدخل ليتجاوز النقد بعد فشل مدخل السمات والمدخل السلوكي في التوصل إلى نتائج قاطعة محددة تشير إلى أن أسلوباً قيادياً معيناً كان فعالاً بشكل دائم، حيث أنّ الحلقة الناقصة لتلك النظريات هي إغفال دور المرؤوسين والعوامل الموقفية في فعالية القائد، لذا برز هذا المدخل ليعالج القصور في النظريات السابقة<sup>10</sup>، والمنطلق الأساسي لهذا المدخل يتمثل في أنّ تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات

<sup>1</sup> - عمر سعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، (دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ط2)، ص 112.

<sup>2</sup> - محمود أحمد فياض وآخرون، مبادئ الإدارة، (دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010)، ص 156.

<sup>3</sup> - فايز الزعبي، محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، (دار المستقبل للنشر، عمان، الأردن، 1997)، ص 149.

<sup>4</sup> - أحمد علي محمد الجبوري، القيادة الصفية وعلاقتها بموقع الضبط والرضا الوظيفي لدى تدريسي الجامعة، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة) في التربية، جامعة بغداد، 2006، ص 26.

<sup>5</sup> - Moorhead ,G,& Griffin ,R,W ,Organizational behavior: Managing people and organization, Houghton Mifflin company,Boston,1995,P:300.

<sup>6</sup> - House ,R,& Aditya , R ,The social scientific study of leadership, Journal of management,No:23,1997,P: 409.

<sup>7</sup> - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة،(النظريات،العمليات الإدارية، ووظائف المنظمة)، (دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006)، ص 221.

<sup>8</sup> - جلال حبيب عبد علي، أنماط القيادة (دراسة تطبيقية مقارنة)، مجلة ديالي، العراق، العدد 56، 2012، ص 4.

<sup>9</sup> - سيتا سترا توماس، دور نمط القيادة الإدارية في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة الشركة العامة للأسواق المركزية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 5، العدد 10، 2013، ص 323.

<sup>10</sup> - خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، (إثراء للنشر، عمان، الأردن، 2008)، ص 304.

وخصائص عامة، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين<sup>1</sup>، حيث حاول أصحاب هذا المدخل صياغة مدخل للقيادة بالتركيز على كفاءة ومقدرة القائد للتكيف مع الظروف، بما في ذلك العوامل البيئية التي يصعب عليه التحكم فيها<sup>2</sup>، والافتراض أنّ القائد الناجح هو الذي يستطيع تكيف أسلوبه بما يتلاءم مع الوضع أو الظروف أو المواقف التي تصادفه، وتكون لديه درجة عالية من المرونة، بحيث يستطيع تغيير أسلوبه وفقاً للحالة<sup>3</sup>، كما يقوم هذا المدخل على فلسفة مؤداها أنّ وظائف القيادة ونمط سلوك القائد في موقف محدد هي بحد ذاتها قيادة<sup>4</sup>، وأنه لا يوجد نمط قيادي أمثل يصلح لكافة المواقف والظروف<sup>5</sup>، وبالتالي فإنّ هذا المدخل يركز على العلاقة التي تربط بين السمات الشخصية للقادة والمواقف التنظيمية الخاصة وكيفية تأثير كلاهما في فاعلية القائد<sup>6</sup>، كما يذهب أصحاب هذا المدخل إلى الاعتقاد بأنّ القيادة الناجحة تركز على التفاعل الاجتماعي بين القائد والأعضاء في إطار العلاقات الاجتماعية التي تربطهم ببعضهم البعض، في ظل ظروف ومواقف معينة متاحة<sup>7</sup>، وبالتالي فإنّ القائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت له في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته، وأنّ الموقف والسلوك الذي يبديه الإنسان يحدد شخصية القائد ويتيح له فرصة استخدام مهاراته وإمكانياته القيادية<sup>8</sup>، كما يفترض هذا المدخل أنه إذا كان الفرد قائداً في موقف معين، فليس بالضرورة أن يكون قائداً في موقف آخر<sup>9</sup>، وينطوي هذا المدخل على عدة نظريات من أهمها: نظرية (فدلر)، نظرية (هيرسي وبلانكارد) ونظرية (المسار - الهدف)، ونظرية (ريدن) وأنموذج (هاوس) في القيادة<sup>10</sup>، ومن بين مآخذ هذا المدخل إغفاله دور العوامل الذاتية والفروق الفردية بين الأشخاص، وهي عوامل تؤثر بوضوح في كيفية إدراك الفرد للموقف الذي يواجهه<sup>11</sup>، وكذلك المبالغة في الاعتماد على المواقف، بحيث إذا نجح الشخص في مواجهة مواقف حتى ولو كان صدفة، فإنه يعتبر قائداً في هذه النظرية، وأيضاً يكون قائداً عندما تتوفر فيه مهارات

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، التوجيه الإبداعي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، (2005)، ص 181.

<sup>2</sup> - عبد الرزاق سالم الرحاحلة، زكريا أحمد محمد عزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2011)، ص 337.

<sup>3</sup> - زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، (2007)، ص 86.

<sup>4</sup> - غازي فرحان أبو زيتون وآخرون، أثر الأنماط القيادية حسب نموذج شبكة القيادة لبليك وموتون في اختيار إستراتيجيات الأعمال: دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 33، العدد 2، 2013، ص 201.

<sup>5</sup> - السنوسي عبد الرحمان العطشان، أثر الأنماط القيادية في إستراتيجية التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على الشركة التابعة للمؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة العلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، 2011، ص 26.

<sup>6</sup> - George, J.M, & Jones, G.R, Understanding and managing organizational behavior, Addison- Wesley publishing, U.S.A, 1996, P:396.

<sup>7</sup> - لطيف غازي مكي الناصري، القدرات والمواصفات القيادية للقائد الإداري في جامعة تكريت وبغداد، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، العراق، المجلد 16، العدد 1، 2009، ص 530.

<sup>8</sup> - شهرزاد محمد شهاب، القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، مجلة دراسات تربوية، العراق، المجلد 3، العدد 11، 2010، ص 115.

<sup>9</sup> - رونك حميد عثمان، السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين في جامعة صلاح الدين، مجلة التربية والعلم، العراق، المجلد 18، العدد 1، 2011، ص 338.

<sup>10</sup> - عبد المجيد أحمد خليل وآخرون، القدرة على القيادة التربوية وعلاقتها بالثقة بالنفس وعدد من السمات الشخصية الأخرى لدى مديري المدارس المتوسطة في العراق، مجلة التربية والعلم، العراق، المجلد 13، العدد 2، 2006، ص 156.

<sup>11</sup> - مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة، الإطار العام لدراسة الإدارة العامة فن الحكم والإدارة في السياسة والإسلام العملية الإدارية، (الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003)، ص 514.

وكفايات مناسبة لهذا الموقف والعكس صحيح<sup>1</sup>، بالإضافة إلى عدم وجود اتفاق تام بين القائمين على هذا المدخل حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوءها تحديد ما إذا كان الموقف ملائماً أو غير ملائم<sup>2</sup>.

**4/ المدخل التفاعلي:** يطلق على هذا المدخل أحياناً بالمدخل التكاملي أو التوفيقي، والإفتراض الأساسي لهذا المدخل هو "أن التركيز على عنصر من عناصر القيادة (القائد أو المرؤوس أو الموقف)، ليس قادراً على وضع مبادئ صلبة في تفسير القيادة، وذلك لأنها عملية تفاعلية بين عناصرها المختلفة، كما يعتمد هذا المدخل في منطلقاته على عملية التفاعل بين القائد والمرؤوس وفقاً لمتغيرات مهمة في القيادة، تتمثل هذه المتغيرات في: أسلوب القائد وشخصيته ونشاطه في الجماعة/ طبيعة المرؤوسين، اتجاهاتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم/ نوع الجماعة نفسها، من حيث العلاقة بين أفرادها وخصائصها وأهدافها وعملية التفاعل ما بين أفرادها/المواقف كما تحددها العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفه<sup>3</sup>، وبالتالي فإن هذا المدخل يأخذ بالاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً، كما يعطي هذا المدخل أهمية كبيرة لإدراك القائد نفسه، وإدراك الآخرين له، وإدراك القائد للآخرين، فالقيادة إذن في مفهوم هذا المدخل تتوقف على الشخصية وعلى المواقف وعلى الوظائف وعلى التفاعل بينهما جميعاً<sup>4</sup>، كما أن القيادة وفقاً لهذا المدخل تستدعي الابتكار والإبداع والتحلي بالمهارات اللازمة للتفاعل مع المواقف المختلفة، كما تستدعي حشد الجهود لحل مشاكل تنظيمية معينة سواءً كانت تتعلق بالإنتاج أو بنمط العمل أو المناخ التنظيمي، وعلى هذا فإنه يتوجب على الإدارة تحري الكفاءة والجدارة في التعيين للوظائف الإدارية وتصميم مواهب وإكسابها قدرة التأثير في الآخرين، وتعبئة جهودهم لمزيد من العمل الذي ينعكس إيجاباً على المؤسسة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، (دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010)، ص 69.

<sup>2</sup> - ميسون حامد طاهر، الكفاءة الذاتية الأكاديمية المدركة وعلاقتها ببعض السمات الشخصية والقيادة التحويلية عند طلبة الجامعة، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة) في علم النفس التربوي، جامعة بغداد، العراق، 2012، ص 72.

<sup>3</sup> - ناظم جواد عبد سلمان الزيدي، مرجع سابق، ص 93.

<sup>4</sup> - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، (دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ط2)، ص 34.

<sup>5</sup> - حيدر علي حيدر، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العراق، العدد 27، 2010، ص 53.

### المطلب الرابع: أنماط القيادة الإدارية والعوامل المؤثرة في فاعليتها.

تأثرت العلاقة بين القائد والمرؤوسين بظهور مفاهيم متباينة وفلسفات متنوعة حول ماهية العلاقة بين القائد والمرؤوسين، هل هي علاقة تسلط وسيطرة؟، أم هي علاقة تعاطف وتآخ؟، أم هي علاقة تجمع بين العلاقتين؟، وخلال هذا المطلب سنركز على ثلاث أنماط قيادية وفقاً لسلوك القائد في التأثير على المرؤوسين، كما سنحاول من خلال ذات المطلب معرفة العوامل التي تؤثر في اختيار النمط القيادي الأنسب.

#### الفرع الأول: أنماط القيادة الإدارية.

كنا قد عرفنا القيادة بأنها "قدرة الفرد على التأثير في الآخرين، من أجل كسب تعاونهم وحفزهم بغية تحقيق أهداف معينة، ولهذا فإن هناك عدداً من الأنماط القيادية التي يمكن استخدامها في التأثير على المرؤوسين، وفيما يلي استعراض لأهم الأنماط القيادية المتبعة في التأثير على المرؤوسين وفقاً لسلوك القائد.

**1/ نمط القيادة الأوتوقراطية:** يستخدم اصطلاح القيادة الأوتوقراطية للتعبير عن نمط القيادة الذي يمارس فيه القائد درجة كبيرة من التوجيه والتدخل في شؤون العاملين، مع انعدام مشاركة العاملين في التخطيط والرقابة، أو السماح لهم بدرجة قليلة منها<sup>1</sup>، كما يمتاز هذا النمط القيادي في أن، القائد وفقاً لهذا النمط يميل إلى جمع كل السلطات في يده، فينفرد بوضع السياسات والإستراتيجيات واتخاذ أغلب الإجراءات والقرارات عبر خطوط المؤسسة، فهو الذي يراجع كل شيء باستمرار ومتسلط على الأفراد ولا يقبل إلا بالامتثال لأوامره وقراراته وتنفيذها بدون مناقشة وإبداء الرأي، فلا يثق في المبادرة، وينعدم بذلك مبدأ المشاركة<sup>2</sup>، كما يستخدم المكافأة والعقاب كأسلوب لتحفيز العاملين<sup>3</sup>، ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن الخصائص المميزة لسلوك القادة ذوي الميول الأوتوقراطية، تدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكياتهم تتمثل في، اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكّم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز العمل<sup>4</sup>، ومن بين الآثار السلبية لاستخدام هذا النمط القيادي، أنه يضعف من معنويات العاملين، ويفقدتهم الثقة في أنفسهم، ولا يتيح لهم فرصة المبادرة والتصرف والمشاركة في اتخاذ القرارات، وبالتالي يفقدون فرص التقدم والتنمية الذاتية، كما يؤدي هذا النمط القيادي إلى إضعاف روح التعاون والولاء للمؤسسة، وكل ذلك ينعكس على زيادة سخط واستياء العاملين، الذي يبرز في ارتفاع معدلات الغياب، وارتفاع دوران العمل والبطء في تنفيذ القرارات، مما ينعكس على انخفاض الكفاءة الإنتاجية للأفراد والمؤسسة ككل<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - زاهد محمد دبيري، سعادة راغب الكسواني، **القيادة الإدارية**، (كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009)، ص 98.

<sup>2</sup> - نوري منير، **تسيير الموارد البشرية**، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010)، ص ص 104-105.

<sup>3</sup> - عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة، التخطيط، التنظيم، الرقابة، (دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، دون ذكر الطبعة)، ص 380.

<sup>4</sup> - كمال برباري، **دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، الجزائر، العدد 4، 2013، 148.

<sup>5</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، **المدير وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة**، (الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003)، ص 423.

2/ **نمط القيادة الديمقراطية:** وهو النمط الذي يعتمد على المشاركة والتشاور ما بين الرئيس والمرؤوسين في الاجتماعات ووضع الأهداف ورسم الخطط واتخاذ القرارات وإعطاء المرؤوسين الفرص والمجالات في الحوار وإبداء الرأي والاعتماد على أسلوب الاتصال المفتوح ما بين الرئيس والمرؤوسين<sup>1</sup>، ووفقاً لهذا النمط فإن القائد يعطي مساحة واسعة للمرؤوسين لكي يشاركوا في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وكذلك التفاعل فيما بينهم جميعاً<sup>2</sup>، فهو يعتمد محورياً على تطوير العلاقات الإنسانية الجيدة بين القائد والأفراد، من خلال إشباع حاجاتهم والاهتمام بهم، والاعتراف بأهمية دورهم في المؤسسة<sup>3</sup>، ويركز القائد الديمقراطي أيضاً على مشاركة العاملين في مناقشة المشاكل التي يواجهونها وبحثها، وفي اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم، كما يؤمن القائد الديمقراطي، بإمكانيات مرؤوسيه وقدرتهم على اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم، كما تتبع هذه القيادة أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق، والاهتمام بالعلاقات مع الأفراد ومشاعرهم، وجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم، لهذا فإن القائد الديمقراطي يستأنس بأراء أتباعه ويعبر أفكارهم الاهتمام اللازم، ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة، ويلعب دوراً في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات المرؤوسين وطاقاتهم الكامنة<sup>4</sup>، ومن مزايا هذا النمط رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم<sup>5</sup>، وخلق الثقة في نفوسهم، وزيادة التعاون، ومضاعفة الإنتاج، وفي إطار هذا النمط، يشعر أفراد المؤسسة بأن القرار قرارهم فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه التنفيذ السليم لارتباطهم العضوي به<sup>6</sup>، وما يؤخذ على هذا النمط اعتماده على المشاركة كركيزة، هذه الأخيرة تعتبر مظهراً لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه من ناحية، ومن أنّ المشاركة قد ينظر إليها بعض القادة كغاية في حد ذاتها وليست كوسيلة لتحقيق ديموقراطية القيادة من ناحية أخرى<sup>7</sup>.

3/ **نمط القيادة المتساهلة (عدم التدخل):** على النقيض تماماً من نمط القيادة الأوتوقراطية، فالقائد وفقاً لهذا النمط يترك لأتباعه اتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف، واختيار أساليب التنفيذ، فهو بذلك تخلى عن دوره الأساسي كمتخذ للقرارات، وأصبح يلعب دور المستشار<sup>8</sup>، كما تجدر الإشارة إلى أن هذا النمط من القيادة بإمكانه النجاح عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات ثقافية وعلمية عالية، كما هو الحال في مؤسسات الأبحاث والدراسات والجامعات<sup>9</sup>، كما يفترض هذا النمط أن لدى المرؤوسين وعياً كاملاً بمسؤولياتهم وعلى درجة عالية

1- عاكف لطفي الخصاونة، حمدان رشيد الجمال، نحو إطار مفاهيمي متكامل للقيادة من منظور الفكر الإداري المعاصر والفكر الإسلامي "دراسة مقارنة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 30، 2012، ص 104.

2- احمد عبد الوهاب عبد الله، القيادة الإستراتيجية، مجلة إدارة الأعمال، مصر، العدد 143، 2013، ص 13.

3- محمد محمد صيام، أثر أنماط القيادة على أداء المنظمات العامة، مجلة القراءة والمعرفة، مصر، العدد 140، 2013، ص 51.

4- كامل محمد المغربي، الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، (دار الفكر، عمان، الأردن، 2007)، ص 248.

5- Robert Papin, L'art de diriger, Dunod, Paris, 1995, P: 21

6- عادل ثابت، سيكولوجية الإدارة المعاصرة، (دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008)، ص 157.

7- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، (الدار الجامعية، مصر، 2004)، ص 277.

8- علي عباس، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير (دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 20، العدد 1، 2012، ص 137.

9- زكريا الدوري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، (دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010)، ص 188.



من الكفاءة تؤهلهم للاستقلالية في العمل<sup>1</sup>، ومن مآخذ هذا النمط أنه يعد أقل أنماط القيادة من حيث الفاعلية أو الإنتاجية، حيث أن أفراد مجموعته لا تحترم شخصية القائد، وكثيراً ما تشعر بالإحباط والضياع وعدم القدرة على التصرف، حيث يعتمدون على أنفسهم في أحوال كثيرة تتطلب تدخل القائد<sup>2</sup>، ومن سلبيات هذا النمط القيادي أيضاً، أن القائد يكون في نفس الخط مع المرؤوسين وأن طريقته تسمح بتضييع الكثير من طاقات ووقت العاملين، لما يجدون أنفسهم مضطرين إلى عمل كل شيء وأي شيء مرة واحدة<sup>3</sup>، لذلك يعتبر الكثير من الباحثين أن هذا النمط يعد خاطئاً لأن طبيعة السلوك البشري تحتاج إلى توجيه، وفي هذا الأسلوب لا تتدخل القيادة أبداً، وإنما يترك الأمر إلى المرؤوسين<sup>4</sup>.

بعد استعراض أنماط القيادة الثلاث، يمكن القول بأن جميع هذه الأنماط تكون فعالة إذا كان القائد قادراً على استخدامها آخذاً بعين الاعتبار الموقف والظروف والبيئة الثقافية التي ينتمي إليها الأفراد.

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي.

أثبتت الدراسات أنه ليس هناك نمط أو أسلوب قيادي هو الأفضل والأكثر فاعلية دائماً، إذ أن هناك متغيرات وعوامل عديدة تؤثر في اختيار الأسلوب القيادي المناسب، وعلى القائد أن يختار ما يتناسب مع الموقف الذي يمر به، وفيما يلي أهم العوامل المؤثرة.

#### 1/ العوامل التي تخص القائد: وتشمل ما يلي:

- ✓ شخصية القائد وخصائصه واتجاهاته، ومقوماته السيكولوجية وخبراته المتراكمة وعلاقاته وإنجازاته... وغيرها<sup>5</sup>؛
- ✓ مدى ثقته في مرؤوسيه ومدى تحملهم المسؤولية وإمكان الاعتماد عليهم في مواجهة الموقف<sup>6</sup>؛
- ✓ القيم التي تحكم نظرة القائد إلى أهمية مشاركة المرؤوسين له في اتخاذ القرارات الإدارية التي لها تأثير عليهم<sup>7</sup>؛
- ✓ تبني القائد لأسلوب قيادي معين وميله لفلسفة قيادية معينة يقوم بتطبيقها واستخدامها مع المرؤوسين<sup>8</sup>.

<sup>1</sup> - علي جاب الله مفتاح، أثر الأنماط القيادية على مقاومة التغيير لدى العاملين الإداريين، دراسة ميدانية على الشركات الوطنية الليبية لتصنيع النفط والغاز، المجلة العربية للدراسات الإدارية والاقتصادية، العدد 3، 2013، ص 50

<sup>2</sup> - توفيق حامد طوالب، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة) في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008، ص 38.

<sup>3</sup> - ناصر قاسمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة (غير منشورة) في علم اجتماع التنظيم، جامعة الجزائر، الجزائر، السنة الجامعية 2004/2005، ص 125.

<sup>4</sup> - زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)، (دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2007)، ص 83.

<sup>5</sup> - مصطفى أبو بكر، المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، (الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، دون ذكر الطبعة)، ص 425.

<sup>6</sup> - ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، (دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007)، ص 177.

<sup>7</sup> - سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، (الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999)، ص 194.

<sup>8</sup> - خضير كاظم حمود الفريجات، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، (مكتبة الجامعة، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009)، ص 253.

## 2/ عوامل تتعلق بالمرؤوسين: وتشمل العناصر التالية<sup>1</sup>:

- ✓ مدى قوة الحاجة للاستقلال لدى التابعين، وكذا مدى استعدادهم لتقبل مسؤولية اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم؛
- ✓ مدى تقبلهم لمعايشة الغموض، بالإضافة إلى مدى اهتمامهم بالمشاكل التي تواجههم وشعورهم بأهميتها النسبية؛
- ✓ مدى إتساق أهدافهم مع أهداف المؤسسة، ناهيك عن مستوى معارفهم وخبراتهم وتوقعاتهم عن دورهم في صنع القرارات التي لها تأثير عليهم.

## 3/ ظروف البيئة:

ويقصد بذلك بيئة العمل عموماً وبيئة المؤسسة والقيم والتقاليد التي تدير عليها وتؤمن بها خصوصاً، فهي ذات أثر كبير في إتباع النمط القيادي، إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المؤسسة من نمط قيادي وإلا واجه الكثير من المتاعب والصعاب، وإلى جانب بيئة العمل أو المؤسسة، هنالك موقع المؤسسة الجغرافي، إذ أن بعد المؤسسة أو كبر حجمها أيضاً يلزم القائد الإداري بتفويض جزء من صلاحياتها والسماح بدرجة من المشاركة من قبل المرؤوسين وما دما نتكلم عن البيئة والمؤسسة، فإن نوع الجماعة يمثل عاملاً مهماً في إتباع النمط القيادي، فكلما استطاعت الجماعة خلق عادات وتقاليد مشجعة على التعاون والإخاء والتماسك وتمائلت بين أعضائها صفات شخصية جماعية، كالتعليم والخبرة، كلما تشجع الرؤساء على الاتجاه بمشاركة العاملين<sup>2</sup>.

## 4/ الموقف:

يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة فإن المواقف الصعبة لا تشجع القادة على المشاركة وخاصة إن كانت تلك المواقف حاجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين<sup>3</sup>.

## 5/ الضغوط الزمنية:

تلعب الضغوط والحاجة الملحة لاتخاذ القرار دوراً في ميل القائد إلى الإنفراد بإصدار القرار دون الرجوع لمشاركة المرؤوسين<sup>4</sup>.

ومن خلال ما تم عرضه في هذا المبحث، نستخلص أن موضوع القيادة الإدارية تعد من بين المواضيع التي كانت ولازالت تشغل حيزاً كبيراً من اهتمام الباحثين، نظراً للأهمية التي تضطلع بها في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، وما يبرز هذا الاهتمام مجموع النظريات التي حاولت إيجاد تفسير منطقي لظاهرة القيادة، في

<sup>1</sup> - سعد محمد المصري، التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، (الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999)، ص ص 194-195.

<sup>2</sup> - علي عباس، أساسيات إدارة الأعمال، (دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ط2)، ص 163.

<sup>3</sup> - صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، (دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002)، ص 148.

<sup>4</sup> - زاهد محمد دبوري، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، (كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009)، ص 121.



محاولة منها لإيجاد النمط الأنسب الذي من خلاله يستطيع القائد قيادة جميع موارد المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

### المبحث الثاني: ماهية القيادة الإستراتيجية.

بعدما تناولنا في المبحث السابق أهم ما يتعلق بالقيادة الإدارية من مفاهيم أساسية، سنحاول خلال هذا المبحث التركيز على القيادة الإستراتيجية كمتغير مستقل للدراسة، من خلال توضيح مفهومها، دواعي الإهتمام بها، الفرق بينها وبين أنماط القيادة الإدارية، خصائصها وكذا أهميتها.

#### المطلب الأول: مفهوم القيادة الإستراتيجية:

يعد مفهوم القيادة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، ذلك أن الجذور الأولى لهذا المفهوم انحدرت من أصول عسكرية، إلا أنه سرعان ما حظي بأهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى، ولعل السبب الرئيس في ذلك يعود إلى التغييرات البيئية المتسارعة، فضلاً عن التعقيد المتزايد من جانب المؤسسات نفسها، أما فيما يتعلق بمفهومها، فقد تباينت وجهات نظر المهتمين بموضوع القيادة الإستراتيجية، حول تحديد مفهوم للقيادة الإستراتيجية، وفيما يلي بعض التعاريف التي يمكن إيرادها للقيادة الإستراتيجية:

تعرف القيادة الإستراتيجية بأنها "القيادة التي تحقق الطاقة والقدرة على التغيير الاستراتيجي المستمر والتي تحقق التجديدات المستقبلية المناسبة للمؤسسة"<sup>1</sup>، وفقاً لهذا التعريف فإن القيادة الإستراتيجية هي القيادة التي تسعى لإحداث التغيير بما يتناسب مع محيط المؤسسة، وذلك من خلال استقراء واستشراف المستقبل مع التحليل الدقيق لماضي المؤسسة.

فيما ينظر آخرون إلى القيادة الإستراتيجية من وجهة نظر خصائص القائد على أنها "قدرة القائد على التوقع وصياغة الرؤية وامتلاك المرونة للتفكير بشكل استراتيجي، للعمل مع الفريق على إدارة التغيير الذي من شأنه أن يخلق مستقبلاً أفضل للمؤسسة"<sup>2</sup>.

فيما ينظر آخرون إلى القيادة الإستراتيجية على أنها "عملية تشمل تحديد توجه المؤسسة، ووضع جداول زمنية للأعمال الإدارية المرتبطة باتخاذ القرارات، وعرض وجهة النظر المستقبلية، ووضع نموذجاً لتقييم الأنشطة الحالية أو الوضع الراهن كأساس لبناء التصور المستقبلي للمؤسسة"<sup>3</sup>.

تعرف القيادة الإستراتيجية بأنها "القدرة أو مجموعة القدرات التي تمكن المؤسسة من التعامل مع الأوضاع المختلفة التي تواجهها المؤسسة في الوقت الحاضر أو المستقبل"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - فريد النجار، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية، محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن 21، (الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007)، ص 89.

<sup>2</sup> - Hambrick ,D,C, Finkelstein ,S, and Mooney ,A,C, **Executive job demands: new insights for explaining strategic decisions and leader behaviors**, Academy of management review ,Vol: 30,No:3,2005,P:472.

<sup>3</sup> - جمال فواز العمري، القيادة الإستراتيجية ودورها في توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة المدرسية، مجلة كلية التربية بأسوان، مصر، العدد 25، 2011، ص 123.

<sup>4</sup> -Mintzberg et al, **The strategy process**, Prentice-Hall ,Revised European edition,London,1998,P:11.

كما ينصرف مفهوم القيادة الإستراتيجية إلى التعبير عن "العلم والفن الذي يساهم في وضع وتنفيذ وتقييم القرارات عبر الوظائف المختلفة، مما يجعل المؤسسة قادرة على تنفيذ أهدافها"<sup>1</sup>.

فيما يربط آخرون مفهوم القيادة الإستراتيجية بصفات القائد وخصائصه حيث عرفت بأنها "القدرات الخاصة التي يتمتع بها القائد، والتي تمكنه من حسن توصيل الإستراتيجية المختارة للأعضاء الآخرين في المؤسسة، وتصميم الهيكل التنظيمي الملائم لتنفيذها، وإعداد النظم الإدارية المختلفة لذلك، ويتضمن ذلك تحديد وتوضيح الغايات والأهداف ووضع السياسات والإجراءات والبرامج والخطط التفصيلية، وبدء التحركات الرئيسية لأوجه النشاط المختلفة للمؤسسة"<sup>2</sup>.

كما عرفت القيادة الإستراتيجية بأنها "عملية خلق رؤية عن الحالة المستقبلية التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها، وإشراك كل أعضاء المؤسسة فيها"<sup>3</sup>.

فيما يربط آخرون مفهوم القيادة الإستراتيجية بالقدرة على التحكم في نمو المؤسسة ودرجة إحرازها للأهداف البعيدة المدى فيعرفون القيادة الإستراتيجية بأنها تتضمن "التحكم في اتجاه ومعدل نمو المؤسسة وإحراز الأهداف بعيدة المدى"<sup>4</sup>.

إضافة إلى ذلك تعرف القيادة الإستراتيجية بأنها "مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد أداء المؤسسة في الأمد الطويل"<sup>5</sup>.

بينما يذهب آخرون إلى تعريف القيادة الإستراتيجية باعتبارها نمط قيادي فيرون أنه "نمط يعتمد على ممارسة توجهات مستقبلية في تحسين الأداء وتطوير أداء الموظفين وتدعيم التوجه الإبتكاري، كما أنه نمط يستخدم في تحسين تفكير القيادات وإحداث نوع من التناغم في صناعة القرار في المؤسسة كلها"<sup>6</sup>.

فيما اعتبرها آخرون أنها "عملية خلق الإحساس العام بالغرض والاتجاه اللذان يعتبران بمثابة مرشد لصياغة وتطبيق الإستراتيجية بشكل متكامل في المؤسسة"<sup>7</sup>.

بينما يرى آخرون أن القيادة الإستراتيجية هي "أسلوب قيادي يطوع بصورة فعالة وكفاءة مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بحيث يكون عمل المؤسسة مركزا على المستهلك، مجملا ما بين الإدارة والموظفين على كل مستوياتهم

<sup>1</sup> - لمياء عبد عطا إبراهيم، دور القيادة الإستراتيجية في تحسين مستوى الأداء "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر، 2012، ص 355.

<sup>2</sup> - كامل السيد غراب، العلاقة بين القيادة والإستراتيجيات التنافسية، دراسة ميدانية على عينة المنشآت الصناعية بإمارة دبي، المجلة العربية للإدارة، الأردن، المجلد 16، العدد 2، 1994، ص 112.

<sup>3</sup> -Huczynski ,A,& Buchanan ,D Organizational theory: an introduction text .Prentice-hall international(uk)1Ed,2001,P:301.

<sup>4</sup> - عايض رجا عايض العازمي، تأثير الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي للمعلمين (بالتطبيق على المدارس في منطقة حولى التعليمية في دولة الكويت)، مجلة فكر وإبداع، مصر، المجلد 76، 2013، ص 556.

<sup>5</sup> -Wheelen Thomas and David Hunger, Strategic management, Prentice Hall,9<sup>th</sup>edition,New jersey,U.S.A,2004,P:2.

<sup>6</sup> - خالد محمد عبد الرحمن أحمد جناحي، نموذج مقترح لتأثير النمط القيادي على عملية التطوير التنظيمي (بالتطبيق على سوق العمل بمملكة البحرين)، مجلة فكر وإبداع، مصر، المجلد 77، 2013، ص 466.

<sup>7</sup> - محمد المحمدي الماضي، العلاقة بين أنماط القيادة الإستراتيجية والأداء التنظيمي (دراسة مقارنة) بالتطبيق على مركز التعليم المفتوح بجامعة القاهرة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، المجلد 24، العدد 2، 2000، ص 348.

في المؤسسة من خلال فريق العمل، ومركزا على تحسين المنتجات والخدمات والأنظمة والعمليات في المؤسسة، وبالتالي يخلق مؤسسة تعليمية تحفز الإبداع البشري وإدارة المعرفة<sup>1</sup>.

إلى جانب ذلك تعرف القيادة الإستراتيجية بأنها "القدرة على توضيح الرؤى الإستراتيجية للمؤسسة أو جزء منها، بالإضافة إلى القدرة على تحفيز الآخرين ودفعهم إلى الإيمان بها وفهماها"<sup>2</sup>.

كما ينصرف مفهومها للتعبير عن "القدرة على التوقع والرؤية والمحافظة على المرونة وتمكين الآخرين من إحداث التغيير الإستراتيجي متى أقتضى الأمر ذلك، أنها تعني الإدارة من خلال الآخرين، إدارة المؤسسة ككل بدل إدارة الوحدات الوظيفية الفرعية، وتعني التعامل مع التغيير الذي يزيد من الوضع التنافسي الحالي والمستقبلي"<sup>3</sup>

وبناءً على ما سبق يمكن القول أن هذا النوع من القيادة يقوم على أساس بناء الإستراتيجيات والأهداف الطويلة الأمد، إذ تركز على تحديد التوجه المستقبلي للمؤسسة وتعمل على تهيئة المناخ المناسب للتغيير من خلال إحداث التأثير في إدراك ودوافع الآخرين، كما تؤكد هذه القيادة على توليد رأس المال الفكري الذي يؤسس المضمون الذي يمكن من خلاله المخاطرة والمحافظة على الأداء المتميز بكفاءة وقدرة عاليتين على التحدي والتجديد<sup>4</sup>. وهذا ما أكده الباحثان Hitt & et.at 2001 حينما وصفا القيادة الإستراتيجية على أنها "القدرة على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة وتخويل الآخرين حق التغيير الإستراتيجي كلما كان ضرورياً"<sup>5</sup>.

وعليه فإن القيادة الإستراتيجية تمثل قدرة الأفراد على التفكير الإستراتيجي، التصرف، والتأثير في الآخرين على النحو الذي يمكن المؤسسة من الحصول على ميزة تنافسية في الأمد الطويل.

### المطلب الثاني: دواعي الاهتمام بالتوجه نحو القيادة الإستراتيجية:

تتميز بيئة مؤسسات اليوم على اختلاف أهدافها وبرامجها وعلى اختلاف مدخلاتها وعناصرها البشرية العاملة، بمجموعة من المظاهر، هذه الأخيرة فرضت على المؤسسات الإتجاه نحو الإهتمام بالقيادة الإستراتيجية ومن أبرز هذه المظاهر نذكر<sup>6</sup>:

**1/ سرعة التغيير:** والذي أصبح يمثل القاعدة، أما الإستقرار والثبوت فأصبح الإستثناء أو الشذوذ، فلقد أصاب التغيير كل شيء بدءاً من القواعد والنظم والتشريعات وانتهاءً بالهياكل والأبنية التنظيمية، فضلاً على ذلك فالمعارف العامة والتنظيمية في حالة من الصيرورة والتشكل فكل يوم يأتي بمعارف جديدة تستدعي تغييراً

<sup>1</sup> - عبد الكريم قاسم محمد مناع، التوجه الإستراتيجي للقيادة الإدارية في شركة الاتصالات الأردنية لمواجهة التهديد التنافسي للخلاويات، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة آل بيت، الأردن، 2003، ص ص 23-24.

<sup>2</sup> - Hill, Charles W, and Jones ,G,R. Strategic management theory: An integrated approach, Houghton Mifflin college publishing, Fifth edition, Australia, 2001, P:15.

<sup>3</sup> - إنعام عبد الزهره دوش، إمكانية تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في القيادة الإستراتيجية في المنظمات دراسة ميدانية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية، مجلة مركز دراسات الكوفة، العراق، العدد 21، 2011، ص 227.

<sup>4</sup> - Don. Heleriegel & John. W. slocume, Management: Responsibility for performance, Addison Wesley publishing company , 6th/Ed , 1996 , P:470.

<sup>5</sup> - Charles. W. L. Hill & Grareth R. Jones, strategic Management theory, Houghton Mifflin company , fifth edition , Boston, 2001, P:46

<sup>6</sup> - أشرف السعيد أحمد محمد، تطوير أداء مديري المداس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الإستراتيجية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر، العدد 75، الجزء الثاني، 2011، ص ص 187-188.

تنظيماً جزئياً أو جوهرياً، أيضاً تتغير إحتياجات ورغبات العملاء على نحو مستمر، ويظهر منافسون جدد بسرعة أكبر؛

**2/تزايد الإحتمالات:** لقد أصبح المنهج الخطي في معالجة القضايا والأحداث قليل الجدوى، وأصبح التنبؤ والتخطيط على المدى البعيد عملية أكثر صعوبة ومجازفة، إن لم تكن مستحيلة؛

**3/الغموض المتفاقم:** لقد أصاب الكثير من المؤسسات حالة من الإرتباك في مواجهة الكثير من القضايا والمشكلات التنظيمية، نتيجة أن الكثير منها غير محددة ومشوشة وغامضة، مما أدى إلى إساءة تحديدها وتعريفها والخطأ في معالجتها، وتبني حلول روتينية لم تنجح في مواجهتها؛

**4/التعقيد المتزايد:** أصبحت المشكلات والقضايا التنظيمية شديد التعقيد تتداخل فيها الكثير من المتغيرات، وبتوسع مجال تأثيرها للبعد المحلي والإقليمي والدولي، مما يطرح أمام العاملين حجماً مضاعفاً من المعلومات والمعارف التي يجب تمحيصها وتفحصها كل يوم لأداء عملهم، إضافة إلى تنوع وجهات النظر المتعلقة بمختلف القضايا؛

إضافة إلى الأسباب أو المظاهر السابقة، يمكن القول بأن التحديات التالية الذكر فرضت على المؤسسات التوجه نحو القيادة الإستراتيجية، ومن هذه التحديات نذكر<sup>1</sup>:

**1/** إنهيار بعض القيم التقليدية التي كانت سائدة في العصور السابقة، وظهور مجتمعات جديدة تحمل قيماً مستحدثة، الأمر الذي يجعل المؤسسة في عزلة إن استمرت في تطبيق مفاهيمها التقليدية القديمة؛

**2/** ظهور مجتمع الخيارات المتعددة، حيث أصبح الخيار الأوحده أو الخيارات المحدودة أمر لا وجود له، مما يلقي بأعباء إضافية على المؤسسة لتطوير بدائل تشبع حاجات المستهلك، نسبة لتعطش السوق للبدائل، وذلك للاستفادة من التطورات التكنولوجية؛

**3/** ضرورة التجديد والتنويع المستمران في الأساليب والمنتجات لضمان التفوق في خدمة العملاء ولتحقيق الميزة التنافسية؛

**4/** عدم جدوى الأساليب الدفاعية (مثل بدء الحملة الإعلانية في حالة إنخفاض المبيعات)، حيث أصبح التوجه الهجومي حتماً في عصر الأسواق المفتوحة؛

**5/** التغيير في تركيبة القوى العاملة وازدياد تطلعاتها فيما يخص الأجور والمزايا والطموح للمشاركة في صنع قرارات مؤسساتهم؛

**6/** تنامي الإهتمام بالموجودات الفكرية وبرؤوس الأموال الفكرية، التي أصبحت أثمن وأكثر أهمية من الموجودات التقليدية، مما تطلب وجود قيادات إستراتيجية جديدة تستطيع امتلاك هذه الموجودات وإدارتها؛

<sup>1</sup> - حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج، (الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009)، ص ص 9-10.

7/ تنامي الإهتمام بإدارة المعرفة وصناع المعرفة، مما خلق تحديات كبيرة أمام القيادات التقليدية التي أصبحت غير قادرة على التعامل مع الأنماط الجديدة من العاملين في المؤسسات المعرفية والمتعلمة؛  
8/ التطورات التكنولوجية الكبيرة، وما صاحبها من انهيار للكثير من الصناعات وظهور صناعات جديدة وتقنيات إنتاج جديدة؛

فلقد أوجدت تغيرات كهذه بيئة تنافسية جديدة ساهمت في بروز حالة من تعقيد العمل وصعوبة إنجازه في مؤسسات اليوم، وأوجدت ضرورة التعامل مع عدد متزايد من الأشخاص داخل وخارج المؤسسة لتحقيق النجاح، كما فرضت على المؤسسات أن تكون أكثر مرونة وسرعة في الاستجابة، وفرضت كذلك على المؤسسات ضرورة التساؤل حول كيف تعمل المؤسسات وتقوم باتخاذ القرارات حول مستقبلها، وبالتالي فإن متطلبات ومؤهلات القادة أصبحت أكثر أهمية وإلحاحاً.

وليس أي نوع من القيادة، وإنما قيادة تملك رؤية ومهارات إستراتيجية تنظر إلى التوجه متوسط وطويل المدى للمؤسسة، لرسم مستقبلها بطريقة متكاملة، آخذة في الاعتبار الاتجاهات المتوقعة والتطورات في البيئة على قدم المساواة مع الأوضاع الداخلية، وهذه القيادة هي القيادة الإستراتيجية<sup>1</sup>.

#### المطلب الثالث: الفرق بين القيادة بشكل عام والقيادة الإستراتيجية:

يشير عدد من الباحثين إلى أن القيادة الإستراتيجية هي أحد أساليب القيادة، وأنها تختلف عن القيادة بمنظورها العام بمجموعة من النقاط الأساسية، ومن بين هذه الاختلافات نذكر<sup>2</sup>:

- ✓ تتخصص نظرية القيادة الإستراتيجية بدراسة الأفراد في قمة هرم المؤسسة، بينما ترتبط بقية نظريات القيادة بدراسة الأفراد في أي مستوى من مستويات المؤسسة؛
- ✓ تركز نظريات القيادة على دراسة السلوكيات والعلاقات بين القادة والمرؤوسين، بينما تغطي نظرية القيادة الإستراتيجية مدى أوسع، إذ أنها تدرس محتوى التفاعل المتعلق بالأنشطة الإستراتيجية والعلاقات الداخلية والخارجية؛

في حين يرى البعض أن القيادة الإستراتيجية تختلف عن القيادة بإطارها العام بثلاثة نقاط أساسية، هي<sup>3</sup>:

- 1- أن القيادة الإستراتيجية هي أوسع نطاقاً ومدأً من القيادة بشكلها العام؛
- 2- تأثير القيادة الإستراتيجية يكون لفترات زمنية أطول من القيادة بشكلها العام؛
- 3- عادة ما تتضمن القيادة الإستراتيجية تغييرات مؤسسية كبيرة، في حين أن التغييرات المرتبطة بالقيادة قد تكون أقل من ناحية التأثير؛
- 4- يتميز القائد الإستراتيجي عن القائد في إطاره العام بميزة التفكير الإستراتيجي؛

1- أشرف السعيد أحمد محمد، مرجع سابق، ص188.

2- دوسيا فيرا، ماري كروسان، ترجمة عجلان بن محمد الشهري، القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي، دورية الإدارة العامة، السعودية، المجلد 45، العدد 2، 2005، ص 360.

3- Hughes, Richard and Bialty Katheren , Becoming a strategic leader, e-Book Copy,P:11.

وفيما يأتي توضيحاً مفصلاً لنقاط اختلاف القيادة الإستراتيجية عن القيادة بإطارها العام<sup>1</sup>:

**1/ المدى:** إن المدى الواسع للقيادة الإستراتيجية، يعني أنها تؤثر في مناطق خارج نطاق صلاحيات وحدة الأعمال التابعة للقائد الإستراتيجي وفي كثير من الأحيان تكون خارج نطاق المؤسسة أيضاً، وهذا المدى الواسع يتطلب من القائد الإستراتيجي أن ينظر لها على أنها نظام متألف من عدة أجزاء متفاعلة فيما بينها ومتفاعلة مع البيئة الخارجية أيضاً، إذ أن القرارات التي يتم اتخاذها في منطقة معينة في المؤسسة يثير عدد من الأفعال والتغييرات في أماكن أخرى من المؤسسة، حيث تشبه بموجات المحيط التي تدفع أحداها الأخرى بسلسلة أفعال مستمرة، في حين أن العوامل الخارجية وفقاً لهذا المثال تتمثل في الرياح التي تؤثر في سرعة واتجاه هذه الموجات، بالأسلوب نفسه فإن مدى القيادة الإستراتيجية يمتد إلى خارج المؤسسة، إذ يؤثر ويتفاعل مع القضايا في البيئة الخارجية، مع ضرورة ملاحظة أن هذا التأثير ليس ثابتاً، وإنما يختلف بحسب حجم المؤسسة، وإمكانات القائد الإستراتيجي وطبيعة البيئة المحيطة.

**2/ المدة الزمنية:** كما هو حال المدى، أن الإطار الزمني للقيادة الإستراتيجية، هو أيضاً يمتاز بكونه أوسع وأبعد مدى من القيادة بإطارها العام، فالقادة الإستراتيجيون يضعون في الحسبان الأهداف بعيدة الأمد في حين أنهم يعملون على تحقيق الأهداف قصيرة الأمد في الوقت الراهن.

ويشبه القائد العسكري الياباني (Miymoto Musashi) هذه الفكرة بقوله "في الإستراتيجية من المهم للقائد أن ينظر للأمور البعيدة كما لو كانت قريبة، ويجب عليه أن ينظر نظرة بعيدة الأمد للأمور القريبة" وهذه المقولة توضح العلاقة بين الأهداف قصيرة الأمد والأهداف طويلة الأمد، والتي يتوجب على القائد الإستراتيجي دائماً أن يضعها في الحسبان.

وفي المقابل فليس كل أنواع القيادة تتطلب هذه النظرة المستقبلية، لتكون قيادة فاعلة، فالكثير من القادة في أغلب المستويات، ولا سيما التشغيلية منها من الممكن أن يؤديوا وظائفهم بدرجة عالية من الفاعلية من خلال تركيزهم فقط على الأهداف قصيرة الأمد وكيفية العمل على تحقيق تلك الأهداف، وهذا العمل يعد عملاً مهماً جداً لأنواع معينة من القيادات، وفي الوقت نفسه فإنه لا يتطلب من القائد أن تكون هناك نظرة مستقبلية طويلة الأمد.

**3/ التغيير المنظمي:** النقطة الثالثة التي من خلالها يمكن التمييز بين القيادة بإطارها العام والقيادة الإستراتيجية بمفهومها الخاص هو درجة ونوع التغيير المنظمي، فعلى سبيل المثال ما درجة التغيير المترتبة على اتخاذ قرار من قبل القائد الإستراتيجي في تغيير نشاط المؤسسة وانتقالها من صناعة إلى صناعة أخرى أو درجة التغيير المترتبة على الانتقال من المحلية إلى العالمية من ناحية الأسواق، أو اتخاذ قرار للإندماج أو التحالف مع مؤسسة أخرى، مقارنة بقرار آخر متمثل بتمديد العمل لقسم معين لعدد من الساعات الإضافية لمدة أسبوع، من خلال مقارنة هاتين الفئتين من القرارات يمكن ملاحظة الفارق الكبير من ناحية التأثير في المؤسسة ودرجة

<sup>1</sup> - فوس جون، الخليفة الهادي أحمد، القيادة الإستراتيجية، مجلة كلية الملك خالد العسكرية، السعودية، العدد 53، 1997، ص ص 54-58.



التغيير المنظمي بين القيادة بإطارها العام والقيادة الإستراتيجية، بمفهومها الخاص والذي يمثل قمة الهرم بالنسبة لأنواع القيادة.

**4/التفكير الإستراتيجي:** عندما نقوم بسؤال أي مدير تنفيذي عن أهم الخصائص التي يجب أن يمتلكها القائد الإستراتيجي المميز والنجاح في عمله، والذي يستحق أن يطلق عليه تسمية القائد الإستراتيجي فإن أكثر الإجابات شيوعاً بين الذين يتم سؤالهم هي "امتلاك الرؤية" والجواب الثاني هو "القدرة على التخطيط بعيد الأمد" وكل من هاتين الإجابتين تتضمن مهارات فكرية، ولكن كل منها تمثل قدرات عقلية مختلفة، فالتخطيط بعيد الأمد يمثل نوع من أنواع التفكير الإستراتيجي الذي كان شائعاً في منظمات الأعمال، ولمدة طويلة، وهذه المهارة تمتاز بأنها مهارة تحليلية، خطية، ووصفية أو رقمية وضمنية وذات طبيعة حسية، وهي أيضاً قابلة للتطوير، في حين أن الرؤية تمثل مهارة وبعداً آخرًا من أبعاد التفكير الإستراتيجي، والتفكير الإستراتيجي يمثل أحد النقاط الأساسية التي تميز القيادة الإستراتيجية بمفهومها الخاص عن القيادة بإطارها العام، ويتمثل في العملية المعرفية (Cognitive Process) الضرورية لجمع ومعالجة وتفسير وتقييم المعلومات والأفكار التي تشكل الميزة التنافسية للمؤسسة.

كما يمكن التمييز بين القيادة الإستراتيجية والقيادة بشكل عام من خلال النقاط التالية<sup>1</sup>:

**1/ القيادة بشكل عام** أحادية على رأس الهرم الإداري تحتل موقعها بحكم المنصب والوظيفة الإدارية، توجه تعليماتها إلى من هم أدنى منها، للاتباع والإلتزام بالأوامر المقررة، دون تغذية راجعة من بقية أعضاء بنية المؤسسة، أما القيادة الإستراتيجية فهي قيادة حريصة على توزيع المهام على قيادات أخرى في مختلف مواقع العمل من فرق ولجان؛

**2/ القيادة بشكل عام** تحافظ على الأهداف والتوجهات الراهنة السائدة بأفكارها وقيمتها وثقافتها، وإن سعت إلى التجديد فهو من سبيل التحسين ضمانا لبقاء مكانة العمل الراهن، بينما القيادة الإستراتيجية ذات رؤية وتوجهات مغايرة للحالة الراهنة التي تسعى إلى تغييرها بخلق ثقافة جديدة؛

**3/ القيادة بشكل عام** تنتظر التعليمات من فوقها من القيادات العليا، وتلجأ إلى نشرها والالتزام بها دون مناقشة أو تغذية راجعة، بينما القيادة الإستراتيجية لديها القدرة على المبادرة، وتسعى إلى تعبئة القوى العاملة بالتوضيح والتعريف بقيمة التغيير وعلاقته برؤية المؤسسة، وأهدافها وحفز العاملين على تفهمها، وهي في ذلك تستند إلى الحوار والمناقشة وتبادل الخبرات؛

**4/ القيادة بشكل عام** لا تهتم كثيرا لما يسود من علاقات سلبية بين أفرادها، في حين أن القيادة الإستراتيجية تسعى إلى دعم الأجواء الصحية للعمل.

<sup>1</sup> - **حامد عمار، المنظور الجديد لقيادات المستقبل، المفاهيم والمقومات،** ورقة بحث قدمت ضمن فعاليات المؤتمر السنوي الخامس عشر لتأهيل القيادات التربوية في مصر والوطن العربي، المنظم من قبل الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ومركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2007، ص ص 156-158.



ويمكن توضيح الفرق بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية في الجدول التالي:  
**الجدول رقم (11): الفرق بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية.**

معايير التمييز	القيادة التقليدية	القيادة الإستراتيجية
المجال	تسعى إلى تحقيق الكفاءة الكلية للمؤسسة إستناداً على المواعمة بين الفرص والموارد المتاحة.	تسعى إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة المؤسسية المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة وفق مرونة تحقيق حالة من التكامل والتنسيق بين المؤسسة والبيئة.
التركيز	تركز على المواعمة الداخلية بين الوظائف والأفعال لأغراض التنسيق الداخلي لما يجب عمله.	تركز على جانب المواعمة الداخلية والخارجية والسعي للتكيف مع ما يجري داخل المؤسسة وخارجها.
التخطيط	اعتماد الخطط التشغيلية في مواجهة الأحداث الأنية فقط إستناداً إلى ما يمتلكه القائد من مهارات تقليدية.	اعتماد التحليل والتخطيط الاستراتيجي بالاستناد إلى منطق التفكير الإستراتيجي والتكاملي لمواجهة الأحداث الأنية والمستقبلية.
القرارات	إتباع منهج محدد ومخطط لما يجب عمله وفي ضوء ضوابط محددة ومقاسة سلفاً بعيداً عن المخاطر وعدم التأكد في القرارات.	إتباع البديهة والحدس في اتخاذ قرارات سريعة ومفاجئة خصوصاً في ظل الأزمات بالاستناد إلى الخبرات والمهارات التي يحملها القائد الإستراتيجي.
الثقافة التنظيمية	تميل إلى تبني ثقافة تنظيمية يغلب عليها طابع الجمود والانغلاق أمام الأفكار الجديدة.	تميل إلى تبني ثقافة تنظيمية قائمة على احترام الأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير المؤسسة وتعزيز قدراتها.
مرونة العمل	تميل إلى الالتزام بإتباع تعليمات وإجراءات العمل.	تميل إلى المرونة في إتباع تعليمات وإجراءات العمل.
التغيير	تميل للتغيير الجزئي والتحسين المستمر.	تميل إلى التغيير الجذري وتأتي بابتكارات جديدة.

المصدر: فائق مشعل قدوري، **الأدوار والقدرات المعرفية ودورها في تميز القيادة الأكاديمية (رؤية إستراتيجية)**، ورقة بحث قدمت ضمن فعاليات ندوة استراتيجيات التطوير في المؤسسات العربية، المنظم من قبل المنظمة العربية للتنمية الإدارية، والمنعقد في القاهرة، 2006، ص 131.

#### المطلب الرابع: خصائص القيادة الإستراتيجية وأهميتها.

لاشك أنّ الاهتمام المتزايد بالتوجه نحو الاهتمام بموضوع القيادة الإستراتيجية يوحى دون أدنى شك بأهمية الموضوع في ظل التحولات المتسارعة التي تعرفها بيئة الأعمال، كما يوحى أيضاً بالخصائص المميزة التي تمتاز بها القيادة الإستراتيجية التي جعلتها محور اهتمام الباحثين والإداريين، وخلال هذا المطلب سنتطرق لأهم خصائص القيادة الإستراتيجية وكذا أهميتها.

#### الفرع الأول: خصائص القيادة الإستراتيجية:

تتميز عملية القيادة الإستراتيجية بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من عمليات القيادة، ومن هذه الخصائص نذكر ما يلي<sup>1</sup>:

**1- تأثير القيادة الإستراتيجية ملموس على فترات زمنية طويلة:** القائد الإستراتيجي يمتلك إطاراً زمنياً ممتداً، إذ يجب على القائد الإستراتيجي أن يبقي في ذهنه أهدافاً بعيدة المدى في نفس الوقت الذي يعمل فيه على تحقيق الأهداف القريبة ... إذ يتوجب على القائد الإستراتيجي إقامة التوازن بين المنظورين القريب والبعيد المدى في العمل المؤسسي.

<sup>1</sup> - أشرف السعيد أحمد محمد، مرجع سابق، ص 193.

2- القيادة الإستراتيجية تشمل غالباً تغييراً جوهرياً: مما يميز القيادة الإستراتيجية أيضاً أنها تؤدي إلى إحداث تغيير جوهري في المؤسسة، وتوجه التغيير التنظيمي الوجهة الإستراتيجية، وتخلق بيئة حاضنة للتغيير، وتساعد الآخرين على تقبل الأفكار الجديدة، ويأتي هذا لمواجهة البيئة المحيطة التي تعمل فيها المؤسسات حالياً والتي تتسم بتسارع وتيرة التغيير.

3- تعزز القيادة الإستراتيجية عملية التعلم التنظيمي على نحو مستمر: لم يعد كافياً أن يتعلم فرد واحد في المؤسسة، إذ لم يعد ممكناً حل المشكلة من القمة وإجبار الجميع على إتباع أوامر القيادة الإستراتيجية العليا. فالمؤسسات التي ستتفوق في المستقبل، هي المؤسسات التي تكتشف كيف تستغل التزام موظفيها وطاقتهم للتعلم على كافة المستويات.

كذلك فإن المؤسسات في سعيها الإستراتيجي في حاجة لفهم الإستراتيجية كعملية تعلم، ويصبح غرض القيادة الإستراتيجية، أن تقود وتوجه المؤسسات لتصبح محركات التعلم المستمر.

وذلك أن أفضل طريقة لإزدهار المؤسسات في خضم هذا الواقع الجديد هي أن تتحول إلى "مولدات" للتعلم المتواصل، ويعنى ذلك على الصعيد العملي أن تصبح الإستراتيجية المؤسسية- الرؤية، الإتجاهات، التكتيكات التي تتبناها لتحقيق النجاح- حالة مستمرة من التشكل والتطبيق وإعادة التقييم والمراجعة والتفحيم.

ويمكن للقيادة الإستراتيجية أن تؤثر في تعلم المجموعة عبر تشجيع العمل الفرقي، وتعزيز الثقة بين الأفراد والمجموعات، وتوفير برامج تدريبية متطورة، وعبر الاجتماعات المنتجة، حيث يمكن للخبرات والآراء المتنوعة أو المتضاربة أن تمثل فرصة عظيمة للتعلم والإبداع التنظيمي.

#### الفرع الثاني: أهمية القيادة الإستراتيجية:

تأتي أهمية القيادة الإستراتيجية للمؤسسات، من طبيعة البيئة المحلية والعالمية التي تعمل فيها المؤسسات، والتي تتميز بحالة من الغموض والتعقيد والتغير المستمر، فضلاً عن المنافسة الشديدة، ففي هذه البيئة المتغيرة شديدة التعقيد والغموض، تصبح هناك حاجة لقيادة من نوع جديد، قيادة تملك رؤية ومهارات إستراتيجية تنظر إلى التوجه متوسط وطويل المدى للمؤسسة لرسم مستقبلها بطريقة متكاملة، أخذت في الاعتبار الإتجاهات المتوقعة والتطورات في البيئة على قدم المساواة مع الأوضاع الداخلية، وبهذا تعطي القيادة الإستراتيجية المعنى والمنطق والمغزى لاضطراب وغموض البيئة، وتقدم رؤية وخريطة طريق تسمح للمؤسسة بالتطور والإبداع، ويمكن أن نلمس أهمية القيادة في النقاط التالية الذكر:

1/ تكمن أهمية القيادة الإستراتيجية في كونها أداة للتحضير للمستقبل، عن طريق توظيف الخبرة والمهارة الشخصية والإبداع في التعامل مع المعلومات والمعرفة الإستراتيجية، لغرض تحقيق التكامل والتناغم بينها وبين أهداف المؤسسة وإدراك جميع المتغيرات البيئية، وذلك من خلال استخدام القيادة الإستراتيجية لقدرتها على بلورة

التفكير الإستراتيجي لدى جميع العاملين وبكل المستويات عن طريق الإنفتاح عليهم وإشراكهم في القضايا المتعلقة بإستراتيجية المؤسسة، لذلك يمكن القول بأن القيادة الإستراتيجية تسهم فيما يلي<sup>1</sup>:

- 1-1/ بناء رؤى مستقبلية، حيث تساعد على التحضير للمستقبل؛
- 1-2/ إغتنام أكبر عدد من الفرص الرابحة وتلافي أكبر عدد ممكن من التهديدات، وذلك من خلال الوقت والسرعة المناسبة للإستجابة؛
- 1-3/ تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير، وذلك عن طريق توافر فرص المشاركة في جميع المستويات الإدارية في العملية؛
- 1-4/ جعل القيادة بصفة دائمة أكثر إستجابة ووعياً بظروف البيئة وتغييراتها؛
- 1-5/ إستخدام القائد الإستراتيجي لقدرته التفكيرية في بلورة آفاق التفكير لدى العاملين معه بالشكل الذي يدفع جميع الأطراف لقبول الإلتزامات المترتبة عليهم وهذا ما يسهم في تحقيق التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة. كما يمكن أن نلمس أهمية القيادة الإستراتيجية في تحقيق المزايا التالية<sup>2</sup>:
- 1/ تطوير أداء المؤسسة خاصة في تحقيق الأسبقيات التنافسية، وفي ضوء متطلبات البيئة الداخلية والخارجية من خلال تحديد أولويات التغيير المطلوب ؛
- 2/ تعمل على استقطاب الأفراد ذوي المهارات العالية والإحتفاظ بهم من خلال تهيئة المناخ الصحي الملائم للعمل؛
- 3/ كما تسهم القيادة الإستراتيجية في تحقيق التلاؤم بين إمكانيات المؤسسة وواقع المنافسة، بما ينسجم مع حياة المؤسسة، كونها تعبر عن نمط تفكير يقوم على دراسة العلاقات المنظورة وغير المنظورة لمجمل أنشطة المؤسسة، وتداخلها مع مختلف الأنماط البيئية<sup>3</sup>؛
- 4/ وتكمن أهمية القيادة الإستراتيجية في دورها التوفيق بين حاجات الأطراف المختلفة، فهي تسعى لإرضاء جميع الأطراف ولو كانت رغباتهم متعارضة، حيث تحرص القيادة الإستراتيجية على تحقيق التوازن الإستراتيجي للتطلعات أو الحاجات المتقاطعة<sup>4</sup>؛
- 5/ كما تعد القيادة الإستراتيجية أداة لصناعة المستقبل، حيث أنّ التفكير الإستراتيجي للقيادة يساعدهم للتحضير للمستقبل<sup>5</sup>؛

<sup>1</sup> - أ.أ. حاتم خضير العبيدي، تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في إستراتيجية الإبداع التنظيمي، (دراسة تطبيقية في كليات الجامعة المستنصرية)، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة) في الدراسات المستقبلية، الجامعة المستنصرية، العراق، 2010، ص 64.

<sup>2</sup> - نازك نجم عبود، أبعاد وممارسات القيادة الإستراتيجية في فكر الإمام علي، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة الكوفة، العراق، 2006، ص ص 37-38.

<sup>3</sup> - مها عارف برسيم، تأثير التفكير الاستراتيجي والإبداع التسويقي في القرارات التسويقية، دراسة استطلاعية لأراء العاملين في المصارف الأهلية في بغداد، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة) في الاقتصاد- دراسات مستقبلية، الجامعة المستنصرية، العراق، 2010، ص 30.

<sup>4</sup> - صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه فلسفة (منشورة) في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص 25.

<sup>5</sup> - Ivancevich, J, Lorenzo , P & Skinner, S, Management quality And competitiveness, Mc Graw – Hill Com, 2<sup>nd</sup> Ed, Chicago, U.S.A,1997.P: 186.

6/ كما أنّ للقيادة الإستراتيجية أهمية خاصة في رسم ملامح الثقافة التنظيمية في المؤسسة، بجانب العوامل والمتغيرات الأخرى، حيث أنّ القائد الإستراتيجي يسهم في ذلك من خلال الطريقة التي يعتمدها في قيادة المؤسسة، وأسلوبه الإداري وطريقته في تصميم الهياكل التنظيمية، وتفويض السلطات، وتقسيم وتوزيع المهام، ما يؤثر في القواعد السلوكية الثقافية والقيم التي تنشأ داخل المؤسسة<sup>1</sup>؛

7/ كما تساهم القيادة الإستراتيجية في تغيير نمط تفكير الإدارة العليا (القمة) نحو التفكير الإستراتيجي، الذي يؤدي إلى استيعاب وفهم الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية<sup>2</sup>.

إضافة إلى ما سبق يمكن أن نضيف المزايا التالية الذكر التي تحققها القيادة الإستراتيجية للمؤسسة<sup>3</sup>:

- بناء إستراتيجية مؤسسية تحقق النجاح والإزدهار على المدى الطويل، وتعزز الميزة التنافسية المتواصلة؛
- الرصد والفهم الواعي والمستنير للبيئة المؤسسية الداخلية والخارجية، المحلية والعالمية من أجل اتخاذ قرارات فطنة ورشيده حول جدوى الأنشطة والاستثمارات المؤسسية، وزيادة قدرة المؤسسة على الإستجابة المرنة والمتوازنة لتحديات وفرص هذه البيئة، إن القيادة الإستراتيجية تعطي المعنى والمنطق والمغزى لاضطراب وغموض البيئة، وتقدم رؤية تسمح للمؤسسة بالتطور والإبداع.
- المساهمة في بناء رؤية ورسالة المؤسسة وخلق وعي إستراتيجي وعمليات متجددة وحيوية من أجل ضمان الإتساق الإستراتيجي في أعمال المؤسسة.

هذا إلى جانب أنها تعد أداة من خلالها تستطيع المؤسسة تحقيق ما يلي<sup>4</sup>:

✓ تعزز القيادة الإستراتيجية الالتزام والمشاركة وتؤكد النموذج الأخلاقي في العلاقات المؤسسية الداخلية، كما أنها بمثابة الممثل للمؤسسة والمفاوض عنها في التعامل مع الوكالات والهيئات والمؤسسات الخارجية ذات الصلة؛

✓ تعزز صناعة عملية التعلم التي تتميز بالصرورة، والتي تشمل الأفراد والفرق والمجموعات والمؤسسة ككل، ومن خلال عملية التعلم تقوم برعاية وعناية الجيل القادم أو الصف الثاني من القيادة والمديرين؛

✓ زيادة وترقية رأس المال البشري والمعرفي والإجتماعي داخل المؤسسة، إذ تسعى القيادة الإستراتيجية إلى تنمية رأس المال البشري واستغلال وصيانة الكفايات الجوهرية، وتنمية رأس المال الإجتماعي من خلال تعزيز المناخ المؤسسي وتفعيل الشراكات الفردية والجماعية والمؤسسية وتهيئة السبل لتشاطر وإبداع المعرفة، تلك المكونات الثلاث كمحددات للميزة التنافسية المتواصلة؛

<sup>1</sup> - صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، (مركز الدراسات والبحوث، الرياض، السعودية، 2012)، ص 25.

<sup>2</sup> -Kogut, B, What make a company global, Harvard Business Review, Jan – Feb, 1999,P:196.

<sup>3</sup> - موفق سهام، مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة بكرة، الجزائر، العدد 14، 2013، ص ص 300-301.

<sup>4</sup> - أشرف السعيد أحمد، محمد هادي الفقيه، القيادة الإستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية، دراسة ميدانية بجامعة نجران، مجلة كلية التربية، مصر، العدد 146، الجزء الأول، 2011، ص ص 583-584.

- ✓ تحقيق واستدامة الجودة الشاملة في المؤسسة، حيث أثبتت العديد من الدراسات أهمية القيادة الإستراتيجية في مؤسسات الجودة الشاملة، إذ بينت أنه يجب أن تكون القيادة الإستراتيجية التحدي الأكثر أهمية وعنصر التغيير التنظيمي المهم المستخدم لتصميم نموذج الجودة الشاملة. من خلال ما سبق ذكره يمكن القول أن أهمية القيادة الإستراتيجية باختصار تشمل النقاط التالية<sup>1</sup>:
- ✓ حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛
- ✓ البوتقة التي تنصر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات؛
- ✓ تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- ✓ السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛
- ✓ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم؛ بالإضافة إلى مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة<sup>2</sup>.

وفي ختام هذا المبحث يمكن القول بأنّ التغييرات المتسارعة والمتلاحقة في بيئة الأعمال، بالإضافة إلى تفاقم الغموض والتعقيد في طبيعة المشكلات التي تواجهها المؤسسات، ساهمت بشكل أساسي في توجه المؤسسات إلى الإهتمام والتركيز على القيادة الإستراتيجية كآلية لمواجهة التحديات التي تواجهها، وذلك نظراً لخصوصية القيادة ومزاياها، هذه الأخيرة التي تعدّ أداة حقيقية للتحضير للمستقبل عن طريق توظيف الخبرة والمهارة الشخصية للقائد والإبداع في التعامل مع المعلومات الإستراتيجية، لغرض تحقيق التكامل والتناغم بين أهداف المؤسسة وإدراك جميع المتغيرات البيئية، لذلك يمكن القول بأنّ القيادة الإستراتيجية تعدّ وسيلة ناجعة يمكن من خلالها للمؤسسة أن تغتتم أكبر قدر ممكن من الفرص البيئية وتتجنب أكبر عدد ممكن من التهديدات بالأسلوب وفي التوقيت المناسبين.

<sup>1</sup> - عقيل أبو بكر غلبون، محمد يوسف خالد، خصائص القيادة الإدارية الحديثة وتأثيرها على أداء المرؤوسين، دراسة تطبيقية على جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق في ليبيا، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين، العدد 30، 2013، ص 45.

<sup>2</sup> - ميساء نديم احمد، محمد إسماعيل مهدي، السلوك القيادي وعلاقته بالتنظيم الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية بمركز بعقوبة من جهة نظر مدرسيهم ومدرساتهم، مجلة علوم الرياضة، العراق، المجلد 4، العدد 2، 2012، ص 12.

### المبحث الثالث: ماهية القائد الإستراتيجي.

نظراً للتغيرات المتسارعة التي تعرفها بيئة الأعمال، فإنه بات من الضروري بالنسبة للمؤسسات الراغبة في البقاء، أن تعتمد في إدارتها على قادة من مستوى التحديات التي تواجهها، قادة يتسمون بالمبادأة والرؤية المستقبلية والقدرة على تحليل المتغيرات البيئية، واكتشاف الفرص أو خلقها، واستشراف المتغيرات المستقبلية، قادة يتحلون بأفكار وتوجهات التغيير الإستراتيجي<sup>1</sup>، وبالنظر إلى أهمية الدور الذي يقوم به القائد الإستراتيجي، سنركز اهتمامنا خلال هذا المبحث على التعريف بالقائد الإستراتيجي باعتباره المسؤول الأول عن نجاح أو فشل المؤسسة، وكذا أهم خصائصه ومهاراته، بالإضافة إلى أهم ما يميزه عن غيره من القادة.

#### المطلب الأول: مفهوم القائد الإستراتيجي.

نظراً لأهمية الدور الذي يقوم به القائد الإستراتيجي فقد حظي باهتمام الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية من أجل تحديد مفهومه، ومن التعاريف التي قدمت على القائد الإستراتيجي نذكر:

مصطلح القائد الإستراتيجي (Strategic leader) هو مصطلح يستخدم لوصف المدراء (Head) الذين يرأسون المؤسسة والذين تتمثل مهمتهم الأساسية في صياغة وتنفيذ التغيير الإستراتيجي (Change Strategic) الأمر الذي يفرض عليهم مراقبة البيئة بما فيها من فرص وتهديدات، والتمعن في نقاط قوة وضعف المؤسسة، وذلك بالاعتماد على إستلام وجمع المعلومات المتعلقة بكافة مظاهر الأعمال Aspect of Business<sup>2</sup>.

ينظر إلى القائد الإستراتيجي على أنه "ذلك الشخص الصانع للقرارات والناشر لها من أجل تحديد مستقبل المؤسسة، لينظر له بعدها على أنه "من يقوم بصياغة أهداف المؤسسة وإستراتيجياتها ويطور هيكلها وعملياتها وكفاياتها الجوهرية، ومختلف المستويات الإدارية ونظام الرقابة المعتمد، علاوة على تهيئة أجيال جديدة مزودة بالتوجهات والإستجابات الإستراتيجية للمؤسسة، مع الحفاظ على ثقافة معتدلة ونظام ثابت نسبياً للقيم الأخلاقية، تخدم المؤسسة، وأسلوب للمشاركة في المناقشات المهمة، إذ يجب عليه إختيار مفاتيح التنفيذ الصحيحة، للتعامل مع الغموض والتعقيد والكم الهائل من المعلومات التي يجب عدم إهمالها بل الإحساس بها لمواجهة الأوقات الحرجة<sup>3</sup>.

كما عرف القائد الإستراتيجي بأنه "الشخص الذي يقوم بالدور الإستراتيجي في المؤسسة، من خلال القيام بالتفكير والتحليل والعمل والتأثير على الآخرين بطرق تعزز من الميزة التنافسية للمؤسسة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - مدحت محمد أبو النصر، **مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز**، (المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009)، ص 71.

<sup>2</sup> - Thompson, J.L. "**Strategic management: Awareness and change**", International Thompson Business. 3<sup>rd</sup> Edition, 1997, P : 69 .

<sup>3</sup> - على حسون الطائي، عبد الله حكمت النصار، **تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 18، العدد 69، 2009، ص 6.

<sup>4</sup> - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل**، (دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007)، ص

كما ينظر إلى القائد الإستراتيجي على أنه "شخص يمتلك القدرة على توقع المستقبل والاستعداد له والنظر إلى ما وراء الحال الراهنة والموقف الحالي"<sup>1</sup>.

كما ينصرف مفهوم القائد الإستراتيجي إلى التعبير عن "القائد الذي يمكنه إختراع المستقبل، وذلك أنه يدرك أنّ النجاح مرتبط بمزج الماضي والحاضر والمستقبل، ومرتبطة أيضا بالنظر بعين الإعتبار إلى وضع المؤسسة الداخلي وظروفها الحالية، وما تقدمه هذه الظروف من جوانب للضعف وجوانب للقوة، وفي نفس الوقت ينظر إلى البيئة الخارجية للمؤسسة، وما تفرضه من تحديات أو معوقات أو تهديدات، وما توفره من مزايا وفرص وإمكانات"<sup>2</sup>.

كما عرف القائد الإستراتيجي بأنه "القائد الذي يحدد أوجه القصور والفرص غير المستغلة، وصياغة الرؤية المستقبلية المثالية للمؤسسة، وحسن التعبير عنها، واستخدام وسائل غير تقليدية لتحقيق الرؤية والوصول إلى الأهداف"<sup>3</sup>.

فيما عرف القائد الإستراتيجي بناء على قدرته على التوجيه والتأثير عمليات التغيير بأنه "الشخص القادر على توجيه المرؤوسين والتأثير فيهم من أجل إحداث تغيير أساسي باتجاه البيئة الخارجية والداخلية"<sup>4</sup>.

كما يعرف القادة الإستراتيجيين بأنهم "أولئك الذين تتوفر فيهم متطلبات القيادة ومهارات فكرية فائقة، كما أنهم يمتلكون المواصفات التالية: الإدراك، التحليل والتشخيص، الإبداع"<sup>5</sup>.

كما ينظر إلى القادة الإستراتيجيين بالنظر إلى مهامهم على أنهم "أولئك الذين تسند إليهم مهمة وضع الخطط الإستراتيجية ورسم السياسات العامة التي تستمد من الهدف العام للمؤسسة"<sup>6</sup>.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن القادة الإستراتيجيين هم "الرؤساء والقادة في المراكز الإدارية العليا، الذين يتولون صياغة الرؤية الإستراتيجية لمؤسساتهم، وتصميم هيكلها التنظيمية وفق أغراضها وطبيعة أعمالها ومواردها، واتخاذ القرارات الإستراتيجية بهدف التحسين المستمر لتحقيق أهداف المؤسسة"<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> - معن وعد الله المعاضيدي، أيمن جاسم محمد الطائي، إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال، دراسة لأراء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية نينوى، مجلة تنمية الرافدين، العراق، المجلد 33، العدد 105، 2011، ص 117.

<sup>2</sup> - أحمد عبد الوهاب عبد الله، القيادة الإستراتيجية (2)، مجلة إدارة الأعمال، مصر، العدد 144، 2014، ص 20.

<sup>3</sup> - بن بريكة عبد الوهاب وآخرون، دور القيادة الإستراتيجية في تجسيد مفهوم تسيير المهارات، ورقة بحثية قدمت ضمن فعاليات الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية بعنوان: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، المنظم من قبل كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بكرة، 23/22 ص 10.

<sup>4</sup> - Hellriegel, Don. & Slocum. John. W. Jr & Woodman, Richard W. Organizational Behavior, South. Western college publishing, printed in the United states of America, 9<sup>th</sup>/Ed, 2001,P:273.

<sup>5</sup> - صلاح عبد القادر النعيمي، مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة، المجلة العربية للإدارة، الأردن، المجلد 23، العدد 1، 2003، ص 46.

<sup>6</sup> - زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)، (دار دجلة ناشرون موزعون، عمان، الأردن، 2007)، ص 137.

<sup>7</sup> - هديل زيدان السرحان، درجة ممارسة القادة الأكاديميون للقيادة الإستراتيجية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة آل بيت في الأردن، رسالة ماجستير (غير منشورة) في الإدارة التربوية، جامعة آل بيت، الأردن، 2012، ص 37.



**المطلب الثاني: خصائص ومهارات القائد الإستراتيجي.**

بالنظر إلى الأهمية المتنامية لموضوع القيادة الإستراتيجية في الفكر الإداري بشكل عام والإستراتيجي بشكل خاص، فلقد حظي باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين، ومن بين أهم النقاط التي تم التركيز عليها في هذا الإطار هي مسألة خصائص القيادة الإستراتيجية أو القائد الإستراتيجي باعتباره المسؤول عن تحديد التوجه الإستراتيجي للمؤسسة وقيادة المؤسسة نحو النجاح .

من بين المحاولات التي قدمت لوصف خصائص القائد الإستراتيجي هو ما قدمه بيتر كيستينباوم (P.Koestenbaum) في نموذج الماسة للقيادة الإستراتيجية الذي ينطلق من مفهوم العظمة (Greatness) التي تجسدها القيادة الإستراتيجية في أربع خصائص ومكونات هي<sup>1</sup>:

❖ **الرؤية:** أن يكون القائد ذا رؤية ثابتة للأمور وأن يتصور المنظور الكلي للمؤسسة وأن يكون قادر على رؤية المدى الزمني الأبعد والأكثر جدية، بمعنى أن يكون قادراً على التخطيط الإستراتيجي لمستقبل المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك يجب أن يكون لدى القائد الإستراتيجي القدرة على أن يرى نهاية العمل الناجح قبل بدايته، بحيث يكون متجسداً أمامه في أروع شكل يمكن تصوره، وهذا ما يمكن أن يميزه عن غيره من فريق العمل.

❖ **الحقيقة-الواقعية:** أن يكون القائد واقعياً ويستجيب للوقائع وتجنب الأوهام التي تبنى على الأمانى وليس الوقائع.

❖ **الأخلاقيات:** أن يكون القائد أخلاقياً ويتسم بالحساسية العالية للأفراد ويعمل على خدمتهم لكي يساهموا في تحقيق الأهداف بإيجابية.

❖ **الشجاعة:** أن يكون القائد شجاعاً يبادر ويتحمل المسؤولية ويديم في مرؤوسيه المبادرة في العمل. بالإضافة إلى الخصائص السابقة الذكر التي تم الإشارة إليها من خلال نموذج الماسة للقيادة الإستراتيجية، تتميز القيادة الإستراتيجية بخصائص إضافية هي كالتالي<sup>2</sup>:

✓ **إحساس عالي بالمحيط:** أي أن يكون لدى القائد الإستراتيجي إحساس عالي بالتغيرات التي تحدث بالمحيطين الخارجي والداخلي للمؤسسة.

✓ **المبادرة والمرونة ومواكبة التغيير:** أن يكون للقائد الإستراتيجي المبادرة والمرونة والقدرة على مواكبة التغيير كمفتاح للتقدم والتحسين.

✓ **الإبتكار:** أن تتوافر لدى القائد الاستراتيجي القدرة على طرح وتبني الأفكار الجديدة وتشجيع الآخرين على ذلك.

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، محمد عبد العال النعيمي، **الذكاء القيادي: رؤية في القيادة الإستراتيجية** ، ورقت بحثية قدمت ضمن فعاليات المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 23-26 أبريل 2012، ص 80.

<sup>2</sup> - عبد الكريم أبو الفتوح درويش، **خصائص القيادة الإستراتيجية**، محاضرة علمية، الشارقة، 2006، ص ص 5-6.



✓ **القدرة على التحفيز وبناء فرق العمل:** الإهتمام الكبير بفرق العمل من حيث تحفيزهم وتدريبهم وتمييزهم وجعل ذلك من أولى الأولويات لديه.

✓ **العزم والمثابرة:** أن يكون لدى القائد الإستراتيجي التصميم الكافي لدفع العمل واستمراره حتى النهاية، ولذلك يقال عنه "أن جل قوته تكمن في حماسه" التي لا تنقطع بل حماسه تلك تصبح جوهر قوته حينما ينجح في نقل تأثيرها لتابعيه.

بالإضافة إلى الخصائص السابقة الذكر يمتاز القائد الإستراتيجي بخصائص أخرى نذكر منها: القدرة على الملاحظة والاستيعاب، وذلك من خلال فهم المعلومات واستخدامها والتعلم منها، وذلك لتطبيقها وإتاحتها<sup>1</sup>، التضحية برغبته واحتياجاته الشخصية لتحقيق الصالح العام<sup>2</sup>، القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها والعمل على تفاديها ومواجهتها وحلها<sup>3</sup>، الطموح، الحماس، المبادرة، الثقة بالنفس وبالأخريين<sup>4</sup>، القدرة على تحفيز الموظفين وتلبية حاجات الزبائن<sup>5</sup>، الحزم، التخطيط المنظم، الإهتمام بالجودة، الالتزام بالعمل واقتناص الفرص<sup>6</sup>، القدرة على حشد الهمم وتوجيه الجهود وإثارة الحماس الدائم والمستمر لتحقيق الجميع انجاز عالي<sup>7</sup>، سلامة المنطق وصفاء الذهن، سرعة البديهة، الذكاء الفطري، وسعة الأفق والنظرة الكلية للأمر<sup>8</sup>، القدرة على ربط الأفكار ومزجها وتشكيلها من أجل الوصول إلى فكرة جديدة، بالإضافة إلى الاستجابة السريعة للحالات المتجددة باستخدام الظن والتخمين المتكون من الخبرة الشخصية<sup>9</sup>.

<sup>1</sup>-عزة أحمد محمد الحسيني، ريم علي محمد درباله، القيادة الإستراتيجية والبيئة المدرسية الابتكارية لتعليم الموهوبين في الوطن العربي، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي العربي السادس لرعاية الموهوبين والمتفوقين، الأردن، 2009، ص 507.

<sup>2</sup>- زياد خليل قبلاق، الإدارة في المنظور الاستراتيجي المعاصر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في الإدارة العامة والتنفيذية، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم المفتوح، دون ذكر السنة، ص 150.

<sup>3</sup>- عبد الرحمان بن عنتر، دور الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، ورقة بحثية قدمت ضمن فعاليات المؤتمر السنوي العام للإدارة حول " القيادة الإبداعية والتجديد في ظل الشفافية والنزاهة" المنظم من قبل المنظمة العربية للتنمية الإدارية، لبنان، 2002، ص 729.

<sup>4</sup>- مصطفى محمود أبو بكر، خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العربي الثالث في الإدارة بعنوان "القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية"، المنظم من قبل المنظمة العربية للتنمية الإدارية، لبنان، 2002، ص 44.

<sup>5</sup>- سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية- غزة- 2011، ص 37.

<sup>6</sup>- ماجد محمد صالح، مدى توافر السمات الريادية لدى القيادات الإدارية في معمل سميت بادوش، دراسة إستطلاعية تحليلية، مجلة تنمية الرافدين، العراق، العدد 111، 2011، ص 147.

<sup>7</sup>- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، (دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007)، ص 79.

<sup>8</sup>- عادل رجب إبراهيم إبراهيم، عبد الهادي مبروك محمد النجار، برنامج تدريبي مقترح لتأهيل القيادات الجامعية بمصر في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، ورقة بحثية قدمت ضمن فعاليات المؤتمر السنوي الخامس عشر بعنوان "تأهيل القيادات التربوية في مصر والوطن العربي" من تنظيم الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ومركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2007، ص 426.

<sup>9</sup>- جاسم مشتت دواي، دور التحليل والتفكير الاستراتيجيين في تكوين الرؤية، دراسة تحليلية لأراء عينة من شركات القطاع الصناعي العراقي، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة) في الدراسات المستقبلية، الجامعة المستنصرية، العراق، 2005، ص 58.

بالإضافة إلى تحلي القائد الإستراتيجي بالخصائص السابقة الذكر يمتاز القائد الإستراتيجي بامتلاكه للعديد من المهارات من أبرزها<sup>1</sup>:

**1/ تشكيل الرؤية (التحليل والصياغة):** والتي تعرف على أنها "قدرة القائد الإستراتيجي على رؤية مستقبل المؤسسة بشكل واضح ومتكامل، وتتمثل هذه المهارة في وجود الرغبة في تغيير الوضع الراهن، والرغبة في تبني أهداف جديدة، والقدرة على تحديد الفرص المتاحة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، والقدرة على رسم إستراتيجيات بعيدة المدى لاستغلال تلك الفرص.

**2/ التركيز:** وتتمثل في قدرة القائد على تحريك المؤسسة من وضعها الحالي، إلى تبني رؤى جديدة، وتتضمن هذه القدرة، إمكانية القائد على إقناع أفراد المؤسسة برؤيته، والقدرة على وضع الإرشادات اللازمة لتحقيقها، والقدرة على تحديد أولويات جديدة، والقدرة على تشكيل الفرق القادرة على التنفيذ وتحفيز العاملين.

**3/ التنفيذ:** وتتمثل في قدرة القائد على وضع الأهداف والخطط الإستراتيجية موضع التنفيذ، وتتضمن قدرة القائد على تشجيع العاملين على المشاركة الفاعلة في تنفيذ الخطط والقدرة على إلهام وتحفيز أفراد المؤسسة على تحقيق الأداء العالي، بالإضافة إلى القدرة على تسهيل عملية إدراك الأهداف الجديدة ضمن وقت قصير عبر إزالة العوائق التي تقع أمام عملية التنفيذ، فضلاً عن القدرة على تقديم التغذية العكسية في الوقت المناسب للأفراد والفرق ووحدات العمل، بما ينسجم مع الرؤية الموضوعية.

فيما يصنف آخرون مهارات القائد الإستراتيجي إلى المهارات التالية<sup>2</sup>:

**أ/ مهارة تصميم الإستراتيجيات:** وتضمن هذه الأخيرة على المهارات التالية: **1-** مهارة تكوين الرؤى وصياغة الرسالة، والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، **2-** مهارة التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، **3-** مهارة توليد البدائل الإستراتيجية الممكنة، واختيار وصياغة المناسب منها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

**ب/ مهارة تنفيذ ورقابة الإستراتيجيات:** وتشمل بشكل رئيس: **1-** مهارة تخصيص الموارد لتطبيق الإستراتيجيات، **2-** مهارة بناء هيكل تنظيمي فعال مناسب للإستراتيجيات المختارة، **3-** مهارة نشر ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للإستراتيجيات المختارة، **4-** مهارة تحديد وتطبيق وسائل رقابية فعالة مناسبة للإستراتيجيات المختارة.

**ج/ مهارات إنسانية:** ويقصد بها قدرة القائد على التعامل مع الآخرين خارج المؤسسة، وداخلها (المرووسين، وزملائهم في العمل)، بشكل إنساني، والتأثير في تصرفاتهم وسلوكياتهم بشكل إيجابي للعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> - سلمى حنينة رحيمة، دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل، دراسة تحليلية لأراء عينة من القادة العسكريين، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 4، العدد 9، 2012، ص ص 253-254.  
<sup>2</sup> - علي ميا وآخرون، توافر القيادات الإدارية كمتطلب لتطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية "دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في محافظة اللاذقية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، المجلد 33، العدد 1، 2011، ص 170.

إلا أنّ هناك من يصنف مهارات القائد الإستراتيجي إلى المهارات التالية<sup>1</sup>:

- ✓ **مهارات تحفيز العاملين:** وتعبير عن مهارة الإصغاء للعاملين، وإدراك مشاعرهم وتفهم مواقفهم واهتماماتهم وحاجاتهم ومنطلقاتهم، وخلق المناخ الإيجابي للعاملين والربط بين أهدافهم وأهداف المؤسسة، وإشراكهم في وضع الخطط، والاستعداد لتقبل شكواهم واقتراحاتهم، والتشجيع على تسخير مهاراتهم وقدراتهم، وتحمل مسؤولية أخطائهم في العمل.
- ✓ **مهارات إنجاز المهمة:** وتشمل مهارات المبادرة بالأفكار وتحديد الأنشطة التي تتعلق بإنجاز المهمة، والتشجيع على المشاركة في اتخاذ القرارات، والإلتزام بالجدول الزمني لضمان القيام بالمهمة، والتأكيد على تكوين العاملين على أداء المهام، وتقديم النصح والإرشاد لتحسين الأداء.
- ✓ **مهارات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين:** وتتمثل في الحرص على تبادل الثقة مع العاملين، ومكافئة المتميزين والثقة بقدرات العاملين، والاعتقاد بإمكانيتهم القدرات والمهارات اللازمة لأداء العمل، والحرص على تنمية خبراتهم.
- ✓ **مهارات العمل الجماعي:** وتبرز هذه المهارات من خلال دور القائد في التأكيد على الإحساس المشترك بالهدف الجماعي، وتبادل الآراء للمساعدة على اتخاذ القرارات، وتنسيق العمل بين العاملين، وتمكين العاملين من اتخاذ القرارات.

**المطلب الثالث: العناصر التي تميز القائد الإستراتيجي عن غيره من القادة.**

يمتاز القائد الإستراتيجي عن غيره من أنواع القادة بمجموعة من الخصائص الأساسية، التي تمنح القائد صفة الإستراتيجية ومن أهم هذه الصفات:

- 1- **قدرته على حيازة الموارد النادرة:** والمتمثلة في الخبرة العملية والفنية بالعمل، بالإضافة إلى الخبرة العلمية فيه، إلى جانب الذكاء لاستيعاب المعلومات الجديدة والمستقبلية القابلة للتحقيق، مما يعطيه ويعطي المؤسسة القوة والنفوذ على المدى الطويل<sup>2</sup>.
- 2- **المركز الوظيفي:** إذ أنّ المركز الوظيفي المتميز الذي يشغله القائد الإستراتيجي يمنحه سلطات وقدرات تتيح له التعامل مع القرارات الإستراتيجية واتخاذها<sup>3</sup>.
- 3- **مصدر القوة والقدرة التي تمنحه التأثير في الغير:** ونشير القوة هنا إلى مشروعية التأثير المكتسبة ذاتياً، وليس على أساس ما يملكه من سلطة بشكل قانوني، حيث أنّ فعل القدرة الذاتية تجعل طوعية الانقياد

<sup>1</sup> - شوقي ناجي جواد، ياسين كاسب الخرشنة، المهارات القيادية ودورها في تبنى إستراتيجية التميز، دراسة تحليلية في البنوك الأردنية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول بعنوان "إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص"، المنعقد في عمان، الأردن، أبريل 2008، ص 142.

<sup>2</sup> - محمد موسى الزعبي، دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة) في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2010، ص ص 50-51.

<sup>3</sup> - Hodge ,B,J& Anthony ,W.P , Organization theory :A strategic approach , Allyn & Bacon ,Inc ,fourth edition,1991,p :269

من قبل المرؤوسين خياراً استراتيجياً للجماعة المنقادة وليس تنفيذاً لأوامر وتعليمات أو قوانين، ويحصل هذا الأمر عند حصول قناعة المجتمع التنظيمي بسداد رأي القائد ونزاهته<sup>1</sup>.

4- إمكانية التوسع في العلاقات مع أصحاب التأثير سواء من داخل المؤسسة أو خارجها: بما يخدم تطلعات المؤسسة وخياراتها المستقبلية، عبر شبكة من العلاقات يسعى من خلالها القائد الإستراتيجي إلى دعم وحماية الأطراف التي تقع تحت قيادته<sup>2</sup>.

5- الخارطة الذهنية المعرفية: تمثل الخارطة العقلية المعرفية لدى الفرد إحدى الوسائل التي تشكل طريقة تفكيره في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتفسيرها وتنوعها، ولهذا الأمر تأثير في التمييز بين القائد الإستراتيجي وبقية أنواع القادة، ففي مراحل اتخاذ القرار الإستراتيجي يلعب شعور متخذ القرار بأهمية أحد البدائل دون غيره دوراً مهماً في اختيار ذلك البديل، وفي السياق نفسه يلاحظ أن الخارطة العقلية لمتخذ القرار الإستراتيجي هي مصدر كل الإفتراضات المستقبلية حول مضمون معين، وربما تشكل الخارطة المعرفية أو النمط المعرفي الذي يمتلكه القائد الإستراتيجي أهم العوامل التي تشكل القائد الإستراتيجي وتميزه عن أنماط القيادة الأخرى<sup>3</sup>.

6- إسهامه المباشر في تحديد الإتجاه الشمولي للمؤسسة: ويظهر هذا الإسهام من خلال القرارات التي يتخذها وعلى وجه التحديد تلك القرارات التي تسمى الأنشطة الرئيسية والتي تنطوي عليها تحديد مجالات البنية التنظيمية والتصميم التنظيمي<sup>4</sup>.

فيما ميز كوتر بين القادة الاستراتيجيين والقادة التقليديين في ضوء اهتمامهم بعامل الزمن ونوع القضايا التي يولونها الأهمية ونمط التفكير الذي يعتمده في تسيير مؤسساتهم على النحو التالي<sup>5</sup>:

- ✓ أنّ اهتمام القائد الإستراتيجي "بالقضايا المستقبلية" يكون أكبر من اهتمام القائد التقليدي؛
- ✓ يركز القائد الإستراتيجي اهتمامه على "الأهداف"، في حين يركز القائد التقليدي اهتمامه على الوسائل؛
- ✓ يعتمد القائد الإستراتيجي في اتخاذ قراراته الإستراتيجية على توظيف الإبداع والاجتهاد والحدس، بينما يوظف القائد التقليدي خبراته السابقة في قراراته.

أما نهافندي (Nahavandi, 1997) فيميز بين القادة الإستراتيجيين وغيرهم من القادة على النحو التالي<sup>6</sup>:

- ✓ أنّ القادة التقليديين يكونون معنيين بالجماعات أو الأقسام الصغيرة، بينما القادة الإستراتيجيين فيكون لهم سلطة على المؤسسة ككل، ومن ثم يكون لهم الحق في القيادة والتوجيه في قرارات عديدة؛

<sup>1</sup> - المربع صالح بن سعد المراد، محمد فضل عبد العزيز، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، السعودية، المجلد 29، العدد 58، 2013، ص 415.

<sup>2</sup> - العظمة علاء الدين، نظريات القيادة، نظرية القيادة الإستراتيجية، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية- المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، سوريا، العدد 6، 2012، ص 25.

<sup>3</sup> - زكار محمد سهيل، ابو بكر الصديق، القائد الاستراتيجي، مجلة نهج الإسلام (وزارة الأوقاف السورية)، سوريا، المجلد 12، العدد 60، 1995، ص 18.

<sup>4</sup> - لوربية سيلفان، نحو قيادة إستراتيجية للتربية، مجلة مستقبلات، الأردن، المجلد 19، العدد 2، 1989، ص 289.

<sup>5</sup> - عبد العزيز بن سعيد احمد الأسمرى، نحو بناء برنامج تدريبي لتطوير المهارات الإستراتيجية للقادة الأمنيين، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة) في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2009، ص ص 120-121.

<sup>6</sup> - الهلالي الشربيني الهلالي، القيادة الإستراتيجية من منظور مستقبلي، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، المجلد 9، العدد 31، 2003، ص 460.

✓ أنّ القادة التقليديين يركزون على الأمور الداخلية للمؤسسة، وقد يهتمون بالأمور الخارجية، كما يركزون على الإنتاجية الإدارية وجودة المنتجات والخدمات وأخلاقيات العاملين، على النقيض فإن القادة الإستراتيجيين يكون لديهم اهتمام متكافئ تقريبا بالعوامل الداخلية والخارجية، فهم يهتمون بالأداء الكلي للمؤسسة، وبالإضافة للتعامل مع الأمور الخارجية، فإن القادة الإستراتيجيين يكونون مسؤولين عن صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة.

وفي ختام هذا المبحث يمكن القول، بأنّ نجاح القيادة الإستراتيجية في تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين بها، يتوقف على ما يتمتع به القائد الاستراتيجي من خصائص ومهارات ونقاط للقوة، يستطيع من خلالها توجيه طاقات ومهارات واتجاهات الأفراد نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ودعم وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات التنافسية.

### المبحث الرابع: نظريات، أنماط وممارسات القيادة الإستراتيجية.

خلال هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء على أهم نظريات القيادة الإستراتيجية، إلى جانب توضيح أنماطها، لنختم المبحث بإبراز أهم ممارساتها.

#### المطلب الأول: نظريات القيادة الإستراتيجية.

نتيجة لاختلاف الباحثين في مدى تأثير القائد على أداء المؤسسة، حيث قسم هؤلاء بين مؤيد لقوة التأثير ورافض لذلك، إذ يرى أصحاب الإتجاه الثاني أن هناك قيوداً متنوعة تنقص من أثر القيادة على أداء المؤسسة ومخرجاتها، مثل: تاريخ المؤسسة، المساهمين، الظروف الاقتصادية، تعقد المحيط الخارجي للمؤسسة .. إلخ، واستجابة لهذه الحالة، برزت ثلاث تيارات فكرية للقيادة الإستراتيجية: نظرية المستوى الأعلى، وجهة نظر الكاريزماتي، والتحويلي، والرؤيوي، وإدراك التعقيد ومنهج الذكاء الاجتماعي<sup>1</sup>.

**1/ نظرية المستوى الأعلى:** طور الباحثون نظرية الصف الأعلى، التي أصبحت تعرف حالياً بنظرية القيادة الإستراتيجية، واستمر الباحثون في تطوير هذه النظرية وربطها بنظريات ومفاهيم أخرى، مثل أداء المؤسسة وتعقد المحيط، ثم تحديد أهم مكونات القيادة الإستراتيجية، وتعتبر هذه النظرية المنهج الحديث في أدبيات القيادة الإستراتيجية، حيث تركز على تأثير الخصائص الديموغرافية للقادة، وخلفية المدير التقليدي في المؤسسة في تفسير الأداء الإستراتيجي لها، كما تكلمت هذه النظرية عن دور القيادة الإستراتيجية ضمن الإدارة الإستراتيجية في تحقيق مخرجات المؤسسة.

**2/ وجهة نظر كاريزماتي، والتحويلي/ الإجرائي، والرؤيوي:** تركز على المظاهر الرمزية لدور القيادة الإستراتيجية، وذلك بالتركيز على العلاقات بين القادة واصحاب المصالح من داخل المؤسسة وخارجها، ويفترض رواد هذا الفكر أن قدرات القادة في خلق قيمهم ونشرها وإيصالها، تعد من الأمور الضرورية في الأداء والإبداع التنظيمي، وتم التركيز على نمطي القيادة التحويلية والإجرائية، واللذين يعتبران أسلوبين مختلفين في التأثير على مخرجات المؤسسة، في حين يمكن أن يكونا لدى القائد نفسه، ويعرف هذا التيار بالنطاق الكامل للقيادة.

**3/ إدراك التعقيد ومنهج الذكاء الاجتماعي:** تشير نظرية إدراك التعقيد إلى العمليات الفكرية المرتبطة بتحليل المعلومات، وتقتصر هذه النظرية أن الأفراد لديهم قدرة عالية على إدراك التعقيد لهم حظوظ أفضل في ترجمة ماذا سيجري في المحيط لاحقاً، بينما تركز وجهة نظر الذكاء الاجتماعي على أهمية المهارات الشخصية والاجتماعية للقادة في المبادرة للتغيير في ظل محيط متقلب، ومن أمثلة هذه المهارات: ثقافة الإهتمام (empathy)، القدرات التحفيزية والحسية. وفي تفصيل لهذا المدخل تطرق (Boal & Hooijberg (2000

<sup>1</sup>-أقضي جوهره، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، في العلوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص ص 33-34.

إلى ثلاث نظريات قديمة للقيادة الإستراتيجية التالية هي: نظرية الإدراك المعقد، نظرية الذكاء الإجتماعي، ونظرية السلوك المعقد وفيما يلي توضيح لها:

**3-1/نظرية الإدراك المعقد (Cognitive Complexity):** الحديث عن هذه النظرية كان قبل ستين عاما، وتتمثل الإفتراضات الأساسية لهذه النظرية أن الأفراد ذوي الإدراك المعقد يؤدون المهام أفضل من الأفراد ذوي الإدراك الأقل تعقيدا، لأنهم يستخدمون أبعاداً وتصنيفات أكثر للتمييز بين المحفزات، كما أن الأفراد ذوي الإدراك المعقد يبحثون عن المعلومات أكثر، ويستغرقون وقتاً أطول في ترجمة هذه المعلومات وفهمها، كما أن القادة ذوي الإدراك المعقد يستخدمون مكونات أوسع من القادة الذين لهم قدرات أعلى على قيادة الجماعة، كما يستخدم القادة ذوي الإدراك المعقد التغذية الراجعة بكثرة، ولهم توجه نحو إستقبال تقديرات التابعين، ويقودون الجماعة بفاعلية.

**3-2/نظرية الذكاء الإجتماعي (Social Intelligence):** تقوم على أنّ القائد يجب أن يملك مجموعة مهارات شخصية، مثل ثقافة العناية والإحترام، التحفيز، والإتصال، بالإضافة إلى المهارات الإدراكية، ويشير الذكاء الإجتماعي إلى القدرة على ملاحظة الإمتيازات وتقديمها للأفراد الآخرين، خاصة فيما يتعلق بالمزاح، والتحفيز، والإهتمام. كما يشير الذكاء الإجتماعي إلى القدرة على مراقبة أحاسيس الآخرين ومشاعرهم، التمييز بينهم واستخدام هذه المعلومات في قيادة تفكير الآخرين وتصرفاتهم، كما أن الذكاء الإجتماعي يسمح للقائد بتطوير رأس مال الإجتماعي واستخدامه، وإدارة المعاملات التبادلية بين القائد والتابع، وبناء مواقف، وتحقيق الثقة، وتحقيق الأهداف.

**3-3/ نظرية السلوك المعقد (Behavioral Complexity):** تشير إلى أن القائد يؤدي أدواراً متعددة يكون أكثر من الذي له أدوار محدودة، كما أن القائد لا يحتاج إلى امتلاك مخزون واسع من السلوكيات، بل يحتاج كذلك إلى إختيار السلوك الأفضل في الوضع المناسب.<sup>1</sup>

وخلال المطلب الموالي سنتطرق إلى أنماط القيادة الإستراتيجية، وبالتركيز على وجهة نظر التيار الثاني (التحويلي/الإجرائي، الكاريزمي، والرؤيوي)، حيث يرى أنّ الأنماط الجديدة للقيادة هي: القيادة الكاريزمية، القيادة التحويلية، القيادة الإجرائية أو التبادلية والقيادة الرؤيوية.

<sup>1</sup> - أظني جوهره، مرجع سابق، ص35.



### المطلب الثاني: أنماط القيادة الإستراتيجية.

يعرف النمط القيادي بأنه "الطريقة التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين"، وقد تطرقت إلى هذه الأنماط الكثير من الدراسات والبحوث، أما النمط القيادي الإستراتيجي فقد ظهر هذا المصطلح سنة 1984 من قبل (Hambrick ; Miller & Friesen)، ويلاحظ أن هناك قلة بالمصادر التي تطرقت إلى هذا المفهوم بالشرح والتفصيل، وعرفت بأنها "مجموعة من السمات الذاتية والمهارات المكتسبة التي يمتلكها فرد ما، والتي تحدد أسلوبه في ممارسة القيادة الإستراتيجية وما يترتب عليها من مهام وقرارات تتباين من فرد لآخر"<sup>1</sup>، وخلال هذا المطلب سيتم استعراض الأنماط الأربعة للقيادة الإستراتيجية:

#### الفرع الأول: القيادة الإجرائية ( التبادلية ) Transactional Leadership.

أولاً: مفهوم القيادة التبادلية: يقصد بنمط القيادة التبادلية "تلك المبادلات التي يقوم بها القائد مع المرؤوسين بهدف تبادل شيء له قيمة للطرفين، بمعنى آخر فإن أساس هذا النمط القيادي هو الصفقات التي تعقد بين القائد ومرؤوسيه والنتائج المترتبة عن تلك الصفقات"<sup>2</sup>.

كما تصف القيادة التبادلية "التعاملات التبادلية التي تحدث بين القائد والمرؤوسين، من حيث إدراك القائد لحاجات ورغبات المرؤوسين، وتحديد كيفية إشباعها لتحقيق أهداف معينة وأداء واجبات معينة"<sup>3</sup>. كما يتمحور مفهوم القيادة التبادلية حول "وجود علاقة تبادلية بين القائد وأعضاء الفريق العاملين معه، فهو يكافئ العاملين معه ويحاسبهم اعتماداً على أدائهم وفق أهداف محددة سلفاً ووفق النسق الذي يحكم سير العمل في المؤسسة"<sup>4</sup>.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن هذا النمط من القيادة يقوم على تبادل المنافع بين القائد والمرؤوسين<sup>5</sup>، إذ يتبادل العاملون عملهم بالأجور وتؤكد على فكرة تفاوت المكافأة الممنوحة للعاملين، بحسب مستوى أدائهم للعمل<sup>6</sup>،

ثانياً: خصائص القائد التبادلي: يمتاز القائد التبادلي بالخصائص التالية<sup>7</sup>: يحدد مسارات المرؤوسين التي تسهم في تحقيق الأهداف/ يمنح حوافز للمرؤوسين لدفعهم لتحقيق الأهداف/ يزيل العقبات من المسار الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف/ يزيد من رضا المرؤوسين من خلال الحوافز/ يتجنب المخاطرة إلى حد كبير/ يهتم بالمحددات الزمنية للأداء/ يعالج ما هو موجود كوسيلة للإحتفاظ بالسيطرة أو التحكم/ يولي اهتماماً إلى تحديد الإنحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

<sup>1</sup> - سلمى حنينة رحيمة، مرجع سابق، ص 252.

<sup>2</sup> - عادل محمد زايد، تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، المجلد 6، العدد 2، 1999، ص 195.

<sup>3</sup> - Daft, R,L ,and Noe ,R,A, **Organizational behavior** ,Harcourt college publishers ,Inc, New York,U.S.A,2001,P:470.

<sup>4</sup> - عبد المحسن عايض القحطاني، أنماط القيادة الإدارية المدرسية في دولة الكويت: دراسة استطلاعية نوعية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، الكويت، المجلد 39، العدد 150، 130، ص 63.

<sup>5</sup> - Wright & et al, **Strategic management, concepts and cases** ,Prentice-Hall International ,U.S.A,1996, P:232.

<sup>6</sup> - Don.Hellriegel & et al, **Organizational behavior** ,South ,Western college publishing in the Unite states of America,9<sup>th</sup> /ed, 2001,P:501.

<sup>7</sup> - أحمد علي صالح ، محمد ذيب المبيضين، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية- دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة- مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن، المجلد 40، العدد 1، 2013، ص 61.



إضافة إلى الخصائص السابقة يمتاز القائد التبادلي بالخصائص التالية<sup>1</sup>: اعتماده على السلطة الرسمية لإجبار المرؤوسين لإنجاز أعمالهم/ منغلق ولا يسمح بمناقشة الأفكار ولا يقبل بوجهات النظر/ يتبع الأسلوب المركزي ولا يسمح بأي صلاحيات إلا بالرجوع إلى الإدارة.

ثانياً: أبعاد القيادة الإجرائية (التبادلية): كما أن لهذا النمط من القيادة أبعاد مميزة أهمها:

- المكافئة المشروطة: يبلغ القائد المرؤوسين بما هو مطلوب منهم انجازه، ويمنحهم المكافآت المادية والمعنوية التي يفضلونها مقابل أدائهم في إنجاز الأعمال المكلفين بها<sup>2</sup>.
- الإدارة بالاستثناء: تستخدم الإدارة بالاستثناء سواء كانت إيجابية أو سلبية من قبل القادة الذين يلزمون أنفسهم بأدوارهم الرقابية والتدخل في الحالات الإستثنائية<sup>3</sup>، وتصف الإدارة الإستثنائية الإيجابية: مراقبة القائد لأداء المرؤوسين، واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا ما حصل أي انحراف عن المعايير المحددة للعمل، إذ يسعى إلى اتخاذ الإجراءات لتعديل الانحرافات المعيارية، إذ تتضمن المراقبة النشطة للمرؤوسين، بحيث يتم تحفيزهم من خلال التشجيع وتأسيس معايير للأداء وتجنب الأخطاء، وإذا ما وقع إنحراف في الأداء، يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية<sup>4</sup>، بينما نمط الإدارة بالاستثناء السلبية فلا يتم مراقبة الإنحراف في الأداء، لكن ينتظر حتى يحدث الانحراف<sup>5</sup>.

#### الفرع الثاني: القيادة التحويلية (Transformational Leadership):

أولاً: مفهوم القيادة التحويلية: تعرف القيادة التحويلية على أنها "تمط قيادي يعمل على توسيع اهتمامات التابعين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم رؤية الجماعة وأهدافها وتوسيع مدركاتهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية لأجل المصلحة العامة"<sup>6</sup>. كما عرفت أيضاً على أنها "عملية إجراء التغييرات الرئيسة المؤثرة في اتجاهات وافتراضات أفراد المؤسسة، وبناء الإلتزام لأهداف واستراتيجيات ورسالة المؤسسة، أي أنها تتعلق بتأثير القائد في تابعيه لتمكينهم من المشاركة في عملية التغيير في المؤسسة"<sup>7</sup>.

1- المطهر محمد بن محمد ، الشامي احمد بن محمد، إستراتيجيات التميز في الأداء الحكومي، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة بعنوان: (القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي)، المنظم من قبل المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، سوريا، 2003، ص 294.

2- بشرى عباس الحسيني، أثر نمطى القيادتين التبادلية والتحويلية في نجاح التغيير المنظمى، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 16، العدد56، 2010، ص 44.

3- أحمد عبد السلام سليم، اختبار فاعلية القيادة التبادلية والتحويلية في البيئة المصرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 19، العدد 2013، 71، ص 99.

4- زيد صادق ماجد، عبد الرضا فرج بدرأوي، الأنماط القيادية وأثرها في الإلتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين، دراسة ميدانية استطلاعية في عينة من منظمات الأعمال العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 9، العدد 34، 2013، ص 61.

5- سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، (دار الكتاب للنشر، مصر، 2001)، ص 428.

6- محمد عبد الوهاب العزاوي، أحمد سليمان الجرجري، أثر القيادة التحويلية في جودة العمل الإداري، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، مصنع أدوية نينوى، مجلة بحوث مستقبلية، العراق، المجلد 4، العدد 4، 2010، ص 17.

7- عدي غانم الكواز وآخرون، القيادة التحويلية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي وأشكاله وأساليب تقيده في الاتحادات الرياضية الفرعية في نينوى، مجلة الراقدين للعلوم الرياضية، العراق، المجلد 19، العدد 60، 2013، ص 158.

كما ينصرف مفهومها للتعبير عن "العملية التي بمقتضاها يعمل كلا من القادة والتابعين على الإرتقاء بمستوى الأخلاقيات والتحفيز لبعضهم البعض"<sup>1</sup>.

إلى جانب ذلك ينظر إلى القيادة التحويلية على أنها "شكل من أشكال القيادة تقوم بتحفيز الأفراد المرؤوسين وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم للوصول إلى تطوير الأداء باستخدام سلوكيات تشمل التأثير المثالي، الإعتبارات الفردية والإستثارة الفكرية، والدافعية الإلهامية"<sup>2</sup>.

فيما ينصرف مفهوم القائد التحويلي للتعبير عن "القائد الذي يحول الرؤيا إلى واقع ويحفز التابعين لتحويل اهتماماتهم الشخصية لمصلحة الجماعة"<sup>3</sup>.

كما ينظر إلى القائد التحويلي على أنه "الشخص الذي يمكن المرؤوسين ويدفعهم للأداء، إلى ما هو أكثر مما متوقع منهم أصلاً، والعمل بمستويات فائقة وأهداف جماعية بدلاً من مجرد التركيز على مصالح مباشرة أو آنية"<sup>4</sup>.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن هذا النمط من القيادة يبني على افتراض أن للقائد القدرة على تغيير قيم ومعتقدات وسلوك وحاجات التابعين إلى مرحلة أسمى وقيم أرفع<sup>5</sup>، إذ تتميز بالقدرة على إدراك حاجة المؤسسة للتغيير وتوجيه وتنفيذ ذلك التغيير بشكل فاعل<sup>6</sup>، كما تعد هذه القيادة محاولة جديدة لتفسير السلوكيات القيادية عالية الأداء إذ ركزت على الموهبة والإلهام في تغيير إدراكات العاملين وإثارة الحماس والدافعية للعمل<sup>7</sup>، من خلال القيام بعدة نشاطات أساسية تتمثل في<sup>8</sup>:

أ. خلق رؤية متجددة للمستقبل المتوقع للمؤسسة؛

ب. إحداث القبول الجماعي لكل ما هو جديد وحديث من قبل العاملين في المؤسسة؛

ج. توفير كل ما هو مطلوب لإحداث التغيير في عموم المؤسسة ولجميع المستويات سواء كان ذلك على

صعيد المستلزمات التقنية أو المالية؛

<sup>1</sup> - نهاية التلباني وآخرون، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، فلسطين، المجلد 27، العدد 4، 2013، ص 736.

<sup>2</sup> - عالية جواد محمد علي، تأثير القيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين في المنظمات (دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية العراقية في بغداد)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 18، العدد 2012، ص 69، ص 118.

<sup>3</sup> - عبد الحليم جبر نزال، السيد حسين موسى حسين، بناء وتطبيق مقياس القيادة التحويلية لدى مدربي الأندية الرياضية من وجهة نظر اللاعبين لكرة القدم (الصالات) النخبة، مجلة دراسات ومستقبل التربية الرياضية، العراق، المجلد 35، 2013، ص 4.

<sup>4</sup> - طاهر محسن منصور الغالبي، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي، (دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010)، ص 164.

<sup>5</sup> - محمد مرعي، فن إدارة البشر، (دار الرضا للنشر، مصر، القاهرة، 1999)، ص 143.

<sup>6</sup> - فادية لطفي عبد الوهاب، "دور استخدام عمليات إدارة المعرفة في تحديد مكونات الرؤيا الإستراتيجية للمنظمة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعتي بغداد والمستنصرية"، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة) في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، العراق، 2007، ص 60.

<sup>7</sup> - رجب بن علي العويسي، "الرؤية الإستراتيجية لمدير المدرسة العصري"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الخامس في المملكة العربية السعودية، 2005، ص 4.

<sup>8</sup> - فضية سلمان داود، النجاح الاستراتيجي للمنظمات وفق أبعاد القيادة التحويلية، دراسة استطلاعية لعينة من أفراد الهيئة العامة للضرائب، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العراق، المجلد 7، العدد 20، 2012، ص 237.

ثانيا: خصائص القائد التحويلي: يمتاز القائد التحويلي بجملة من الخصائص نوردتها في الأتي<sup>1</sup>:

- ✓ سحر الشخصية: وتتمثل في قدرة القائد على غرس إحساس القيمة والاحترام والفخر وتوضيح الرؤية؛
- ✓ الإهتمام الفردي: ويعني اهتمام القائد باحتياجات المرؤوسين والتعامل معهم على مستوى فردي؛
- ✓ التحفيز الفكري: ويتمثل في قيام القائد بمساعدة المرؤوسين وتشجيعهم ليكونوا مبدعين؛
- ✓ الشجاعة الفائقة والثقة والإيمان بالمرؤوسين وقدراتهم؛
- ✓ إمتلاكهم للرؤية المستقبلية وسعيهم للتعلم الدائم؛
- ✓ العقلانية والذكاء وحل المشاكل التي يواجهونها بصبر وتآني.

إضافة إلى الخصائص السابقة الذكر يمتاز القادة التحويليين بجملة من الخصائص الإضافية نذكر منها: أنهم قادة للتغيير، يمتازون بالشجاعة، يؤمنون بأن التعلم يستمر مع الحياة<sup>2</sup>، أنهم قادة منقادين بالقيم، لديهم القدرة على التعامل مع التعقيد والغموض وعدم التأكد<sup>3</sup>، يعتمدون على الإستفادة من تجارب الآخرين وتجاربيهم الشخصية، يصرون على التحديد والتوصيف الدقيق للمشكلات وليس الوصف العام، يرصدون بسرعة وبدقة المتغيرات الخارجية المتلاحقة وتأثيرها على المؤسسة، يستثمرون بمهارة الفرص الناشئة عن التغيرات الخارجية ويبتكرون السبل لتعظيم الاستفادة منها<sup>4</sup>، بالإضافة إلى قدرتهم على تمكين الأتباع من أن يعملوا ما هو أفضل لمصلحة المؤسسة، وكذا الإستماع إلى جميع وجهات النظر لتعزيز روح العمل الجماعي وتطويرها، وبناء رؤية بمشاركة الآخرين في المؤسسة<sup>5</sup>.

ثالثا: أبعاد القيادة التحويلية: وللقيادة التحويلية أربعة أبعاد هي<sup>6</sup>:

- ✓ التحفيز الإلهامي: يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي، وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات، وتصف أسلوب الالتزام بالأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال إثارة الحماسة والمثالية لديهم، مما يثير إحساسا جميلا بالفخر والاعتزاز ويخلق جوا من الإخلاص في العمل داخل المؤسسة<sup>7</sup>؛
- ✓ التأثير المثالي: حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير المرؤوسين<sup>8</sup>، والذي يجعل المرؤوسين يتقنون ويحاكون سلوك قادتهم، ويعتقدون قيمهم ويلتزمون بتحقيق رؤيتهم، مما يعظم

1- سهير عادل حامد، شفاء محمد علي حسون، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 83، 2010، ص 114.

2- الجوهرة بنت إبراهيم محمد بوشيت، مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بجامعة الدمام للقيادة التحويلية، مجلة كلية التربية، مصر، العدد 37، الجزء الثاني، 2013، ص 344.

3- حسن علي مشرقي، ياسر عبد الله الموسى، أثر وجود قيادة إدارية تحويلية ونظم معلومات في عملية اكتساب المعرفة في المصارف، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في القطاع المصرفي السوري، مجلة تنمية الرافدين، العراق، العدد 111، 2011، ص 36.

4- محمد العزازي احمد أبو إدريس، إتجاهات القيادات الإدارية نحو إمكانية تطبيق مداخل تطوير المنظمات والأداء في البيئة المصرية، دراسة ميدانية بالتطبيق على بعض المنظمات بمدينة العاشر من رمضان، مجلة البحوث التجارية، مصر، المجلد 24، العدد 1، 2002، ص 189.

5- شاهيناز الفار، درجة توافر الكفايات الإدارية وكفايات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، فلسطين، المجلد 27، العدد 7، 2013، ص 1383.

6- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، (دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009)، ص 423.

7- ماهر صبري، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير (دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، العدد 78، 2009، ص 107.

8- هاشم فوزي دباس العبادي، علاقة مكونات القيادة التحويلية في إدارة التغيير، (دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 67، 2007، ص 128.

الإعتداد بالنفس والاعتزاز بمشاركتهم القائد، فالقادة التحويليين يقللون من استخدام سلطاتهم لمكاسب شخصية، فهم يوظفون جل طاقتهم وخبراتهم ونفوذهم لحفز الفريق نحو رؤى ذات علاقة بأهدافهم<sup>1</sup>.

✓ **الإعتبرات الفردية:** حيث يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً لحاجات كل فرد لتطويره والإرتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه، ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، وخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الإعتبار الفروق الفردية فيما بينهم<sup>2</sup>، ويتعامل معهم باحترام ويعطيهم الثقة والإطمئنان ويحسن الإستماع إليهم<sup>3</sup>؛

✓ **التحفيز الفكري (الإستشارة الفكرية):** وفيها يحاول القائد التحويلي البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل المرؤوسين، وفيها تبرز قدرة القائد على بناء وعي عالي بالمشاكل وحلها، مما يجعل من المرؤوسين أشخاصاً مبدعين من خلال تحفيز التفكير المبدع والابتكار لديهم، على أساس أن التحفيز سيعزز الذكاء والرشادة، وتأطير المشكلات وإيجاد الحل المنطقي لها، وتناول المواقف القديمة تناولاً جديداً، ويتم تحدي المرؤوسين فكرياً ليقوموا بمحاولة إيجاد مداخل جديدة، مع مراعاة عدم تقديم النقد الساخر للمرؤوسين<sup>4</sup>.

#### الفرع الثالث: القيادة الكاريزمية (Charismatic Leadership):

**أولاً: مفهوم القيادة الكاريزمية:** الكاريزما كلمة يونانية الأصل، تعني الموهبة أو الجاذبية الشخصية للفرد، أما فيما يتعلق بمفهوم القيادة الكاريزمية فإنها تعني "قابلية القائد لينشر بقوة تأثيره العاطفي عبر القيم، المعتقدات، والسلوك والأداء الخاص بالآخرين من خلال سلوكه، ومعتقداته والقوة الشخصية، فالكاريزما ما هي إلا علاقة وصلة بين القائد والتابعين، وليست فقط سمات شخصية للقائد، وأن السمات الشخصية للقائد تسهم في تشكيل العلاقة الكاريزمية مع المرؤوسين"<sup>5</sup>.

كما ينظر إليها على أنها "القيادة القادرة على دفع المرؤوسين باتجاه الأداء المتوقع، إذ تمتلك رؤية مستقبلية وتستطيع دفع الآخرين لإدراكها بالطريقة التي تجعل الرؤية حقيقة"<sup>6</sup>.

كما ينصرف مفهومها للتعبير عن "ما يظهره القائد من إيمان واحترام للمرؤوسين، وقدرة على شحذ الهمم لمرؤوسيه، وذلك من خلال امتلاك التصور للحقائق والإحساس بالمهام والأهداف التنظيمية"<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> - علي حسون الطائي، علياء جاسم الجبوري، دور القيادة التحويلية في تمكين فرق العمل، دراسة تشخيصية في شركة المشاريع النفطية (وزارة النفط)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 16، العدد 60، 2010، ص 7.

<sup>2</sup> - محمد خليل أحمد الصمادي، إختيار تأثير أبعاد القيادة التحويلية على أداء المنظمة، مجلة البحوث المالية والتجارية، مصر، العدد 2، 2012، ص 507.

<sup>3</sup> - أيمن عودة المعاني، أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 9، العدد 2، 2013، ص 231.

<sup>4</sup> - شهباز فاضل أحمد، تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية (بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 73، 2008، ص 101.

<sup>5</sup> - عبد المحسن نعساني، دراسة تحليلية لاختبار العلاقة بين سلوكيات القيادة الكاريزمية والالتزام التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية، ورقة بحثية قدمت ضمن فعاليات المؤتمر العربي الثاني حول الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات العربية، القاهرة، مصر، 27-29 سبتمبر 2003، ص 60.

<sup>6</sup> - سعد مهدي حسين، القيادة والتفكير الاستراتيجي - العلاقة والأثر -، مجلة كلية التراث الجامعية، العراق، العدد 2010، 7، ص 72.

<sup>7</sup> - هادي عبد الوهاب عبد الإمام، عمار يوسف ضجر، أثر نمط القيادة التبادلية والتحويلية في الرضا الوظيفي، مجلة الاقتصاد الخليجي، العراق، المجلد 2، العدد 15، 2008، ص 134.

ثانياً: خصائص القيادة الكاريزمية: تمتاز القيادة الكاريزمية بجملة من الخصائص نوردتها فيما يلي<sup>1</sup>:

- أ. الرؤية: وتتمثل بالقدرة على تشكيل هدف مثالي واقتراح مستقبل أفضل من الحالة الراهنة؛
- ب. المخاطرة: القدرة على تبني المخاطرة الشخصية العالية، التي تتضمن كلفاً عالية والتضحية بالذات لتحقيق الرؤيا؛
- ج. حساسية إتجاه البيئة: القدرة على إجراء تقييمات حقيقية للمتغيرات البيئية والموارد اللازمة لإحداث عملية التغيير؛
- د. حساسية لحاجات التابعين: القدرة على إدراك قدرات الآخرين والاستجابة لحاجاتهم ومشاعرهم؛
- هـ. سلوك غير تقليدي: القدرة على إظهار سلوكيات جديدة مخالفة للتقاليد السائدة.

إضافة إلى الخصائص السابقة الذكر يمتاز القائد الكاريزمي بقدرته غير العادية على امتلاك مهارات الإتصال بالآخرين والتعبير الواضح لتوصيل رؤيته، كما أن له مستوى عالي من الطاقة والحماسة الشخصية والرغبة في العمل الدؤوب، بالإضافة إلى التزامه وإيمانه العالي بصحة الأفكار التي يحملها<sup>2</sup>، كما يتمتع القائد الكاريزمي بمواهب ذاتية ساحرة تتمثل بالمصادقية والثقة العالية بالنفس وإظهار الثقة في قابلية التابعين والتعاطف مع حاجاتهم وتحديد الأهداف عالية الأداء<sup>3</sup>، بالإضافة إلى إدراكه لمهارات وقدرات مرؤوسيه بنفس درجة إدراكه للفرص والتهديدات البيئية<sup>4</sup>، إلى جانب أنه يمتاز بقوة غير عادية لجذب من حوله، لكون الأفراد التابعين له ينظرون إليه على أنه شخص مثالي، مما يؤثر فيهم إيجاباً فيبدون له الولاء، وينفذون كل تعليماته، ويحرصون على المواظبة في العمل حبا وتقديراً لشخصيه<sup>5</sup>،

لذلك فإن نموذج القيادة الكاريزمية يعتمد على السمات الشخصية أكثر من اعتماده على المنصب الرسمي في المؤسسة، حيث يركز على مفهوم قوة الشخصية أكثر من كونه مفهوم السلطة، وبالتالي فهو يركز بشكل أساسي على سمات رئيسية للقائد الكاريزماتي<sup>6</sup>، فالكاريزما هي القدرة على التأثير في الآخرين بالإرتباط بهم ثقافياً وعاطفياً وفكرياً، وهي صفة أو سمة غير عادية يتصف بها القائد، فتجعل قدراته التأثيرية غير اعتيادية.

<sup>1</sup> - ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، (دار الشروق، عمان، الأردن، 2003)، ص 231.

<sup>2</sup> - كمال الدين حسين علي باكر، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري، دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في السودان، مجلة البحوث المالية والتجارية، مصرن العدد 2، 2011، ص ص 237-238.

<sup>3</sup> - John. R, Schermerhorn & et .al, **Organizational behavior**, john wiley & son Inc, 7<sup>th</sup>/ Ed,U.S.A,2000,P:300.

<sup>4</sup> - علي محمود المبيض، مدى توافر أبعاد القيادة الكاريزمية في القيادات الإذاعية وتأثيرها على الأداء والرضا الوظيفي وتماسك الجماعة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، العدد 1، 2000، ص 832.

<sup>5</sup> - فواسم بن عيسى، الإتصال القيادي ودوره في تنمية المؤسسات، مجلة الحكمة، الجزائر، العدد 24، 2014، ص 222.

<sup>6</sup> - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، (دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007)، ص 478.

### الفرع الرابع: القيادة الرؤيوية (Visionary Leadership):

أولاً: مفهوم القيادة الرؤيوية: ينصرف مفهوم القيادة الرؤيوية للتعبير عن "القيادة التي لديها رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة، وتوفر الأسلوب الذي يكون متسقاً معها، وتشجع الرضا بأهداف المجموعة، وتزود الدعم الفردي، ويكون للقائد وفقاً لهذا النمط الحرية في تطوير رؤية واضحة، وتوصيلها، أي صورة واضحة للمستقبل المنشود، وغالباً ما ترتبط جودة هذه القيادة ونوعيتها بقدرتها على تحقيق الرؤى وتجسيدها، وجعلها واقعا ملموساً"<sup>1</sup>.

كما تعرف أيضاً على أنها "العملية التي يمكن للقائد من خلالها أن يصيغ رؤية، ويوصلها للعاملين الذين يشتركون معه حولها، ويصبحون مرتبطين بها عاطفياً ويستعملونها لتوجيه عملياتهم اليومية التي تسهم في تحقيق الرؤية، وبذلك تصبح عملية تنظيمية واجتماعية بخطوات متميزة كتصوير للحالة المستقبلية المرغوبة وأسلوب التبليغ للتابعين وعملية تنفيذ الرؤية"<sup>2</sup>.

فيما ينصرف مفهوم القائد الرؤيوي للتعبير عن "القائد الذي يستطيع خلق وتوضيح رؤية مستقبلية للمؤسسة تتصف بالواقعية والجاذبية وإمكانية الاعتماد عليها من قبل الجميع في المؤسسة، التي تنمو وتتطور مع مرور الوقت"<sup>3</sup>.

من خلال ما سبق يمكن القول أن هذا النمط القيادي يقوم على افتراض أن للقيادة القدرة على صياغة رؤية حقيقية تبني معايير التميز وتعمل على إثارة دافعية العاملين للعمل<sup>4</sup>، كما تؤكد هذه القيادة على بناء التصورات وتحقيق هذه التصورات من خلال<sup>5</sup>:

أ. تفسير الرؤية وجعلها واضحة ضمن معاني الأفعال والأهداف؛

ب. التعبير عن الرؤية تعبيراً سلوكياً وليس كلامياً؛

ج. توسيع الرؤية ضمن أجواء قيادية مختلفة لكي يتم تنفيذها بمختلف المواقف والأوقات؛

تسعى هذه القيادة إلى تلبية حاجات العاملين والمستفيدين داخل المؤسسة وخارجها والحفاظ على عنصر الثقة والمبادأة برغم من الصعوبات التي تواجهها.

عليه فإن لهذه القيادة القدرة على توضيح اتجاه ومسار عمل المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية وبناء مقياس بمنظور مستقبلي يمكن من خلاله قياس أداء المؤسسة ومدى قدرتها على التجديد والتطوير والإبداع.

<sup>1</sup> - خالد محمد أبو شعيرة وآخرون، واقع الممارسات القيادية التعليمية لمديري المدارس في محافظة الزرقاء في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، سوريا، المجلد 7، العدد 1، 2009، ص 156.

<sup>2</sup> - علي حسون فندي وآخرون، أثر تطبيق أساليب إدارة الانطباع على أدوار القيادة الرؤيوية، دراسة وصفية تحليلية في وزارة النقل والمواصلات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 34، 2013، ص 99.

<sup>3</sup> - إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، (دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011)، ص 512.

<sup>4</sup> - Richard L. Daft & Raymond .Noe, **Organizational behavior**, Harcourt college publishers, Printed in the states of America, 2001, P:405.

<sup>5</sup> - Stephen P. Robbins, **Organizational behavior**, Pearson education international Inc, upper saddle river, All right reserved, printed states of America, 10<sup>th</sup>/ Ed , 2003, P: 345.



- ثانياً: خصائص القيادة الرؤيوية:** يمتاز القائد الرؤيوي بجملة من الخصائص نوردتها في الآتي<sup>1</sup>:
- ✓ القدرة على تفسير الرؤية للآخرين، حيث يحتاج القائد إلى جعل الرؤية واضحة ضمن معاني الأفعال والأهداف عبر الاتصالات المباشرة وغير المباشرة؛
  - ✓ القدرة على التعبير عن الرؤية، وذلك ما يعبر عنه سلوك القائد، وهذا ما يتطلب التصرف بوسائل على إيصال ودعم الرؤية؛
  - ✓ القدرة على توسيع الرؤية في مختلف المواقف والأوضاع؛
  - إضافة إلى ذلك يمتاز القائد الرؤيوي بالخصائص الإضافية التالية<sup>2</sup>:
  - ✓ التحدي الدائم في العمل بمعنى الرغبة المستمرة بأن يكون رائداً وكذلك مشجعاً للإبداع وداعماً للعاملين القادرين على تقديم وتوليد أفكار جديدة؛
  - ✓ إظهار الحماس في كل المواقف التي تتطلب ذلك، بحيث يكون هذا الحماس ملهماً للآخرين لتقاسم رؤية مشتركة حول العمل والانجاز؛
  - ✓ مساعدة الآخرين في العمل والانجاز، بحيث يكون لاعباً رئيساً في فريق العمل وداعماً لجهود الآخرين وقابلياتهم في أن تستغل لأقصى ما يمكن؛
  - ✓ يكون قدوة ومثالاً حسناً لمرؤوسيه والعاملين معه، بحيث يكون طابع الإستمرار هو السمة الرئيسية لهذا المثال وليس حالة عرضية تصطنع في مواقف معينة وتزول في مواقف أخرى؛
  - ✓ الإشادة والاحتفاء بالإنجازات وتجلب الحماس والاندفاع إلى مكان العمل ويحرك العواطف والعقول باتجاه إنجاز وتحقيق الأهداف؛
  - ✓ تحدي المعوقات التنظيمية والتنقيب الدائم عن الفرص<sup>3</sup>.

**ثالثاً: مهام القيادة الرؤيوية :** تتولى القيادة الرؤيوية أداء المهام التالية<sup>4</sup> :

- 1- دراسة أوضاع المؤسسة ومتابعة الظروف والمتغيرات الخارجية وذلك من خلال إجراء عمليات التحليل الإستراتيجي للمناخ الخارجي والمناخ الداخلي بشكل دوري؛
- 2- تحديد الأسس والتوجهات الإستراتيجية وصياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية؛
- 3- تحديد الأهداف الإستراتيجية وأسس ومعايير قياس النتائج والحكم على الإنجازات؛
- 4- وضع الخطط الإستراتيجية في ضوء التوجهات والأهداف الإستراتيجية لإستثمار الفرص وتجنب المهددات الناشئة عن التغيرات؛

<sup>1</sup> - حسين علي عبد الرسول، إزهار عزيز العبيدي، النمط القيادي والصراع وأثرهما في فاعلية الفريق، دراسة تحليلية في عدد من فروع مصر في الرشيد والرافدين، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد 1، العدد 13، 2009، ص ص 176-177.

<sup>2</sup> - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007)، ص 457.

<sup>3</sup> - الهلالي الشربيني الهلالي، عبد العظيم السعيد مصطفى، مدخل الإدارة الإستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة، مجلة بحوث التربية النوعية، مصر، العدد 10، 2008، ص 10.

<sup>4</sup> - فاطمة الرابعة، دور القيادة ذات الرؤية في تحديد التوجه الاستراتيجي "دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة في دولة قطر"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2011، ص ص 14-15.

5- إعداد الهيكل التنظيمي وبيان الإختصاصات وأنماط العلاقات بين قطاعات المؤسسة المختلفة وتصميم نظام متكامل لإدارة الأداء وإدارة وتنمية الموارد البشرية، ومتابعة تطبيقه وتطويره حسب تطورات الظروف الداخلية بالمؤسسة أو المتغيرات الخارجية ؛

6- دراسة وتقويم مستوى التقنيات المستخدمة في عمليات المؤسسة والمتابعة المستمرة للتطورات التقنية في مجالات نشاطها؛

7- متابعة الأداء على مستوى المؤسسة وفي مجالات النشاط ذات الأولوية، والتوجه نحو تحسينه وتطويره للتوافق مع الأهداف والتوجهات الإستراتيجية.

تعتبر الأنماط السابقة الذكر من أهم الأنماط التي تناولتها البحوث السابقة، بينما أشار باحثون آخرون إلى أنماط أخرى من أنماط القيادة الإستراتيجية، كل حسب تخصصه ومجال بحثه ورؤيته للقيادة الإستراتيجية فعلى سبيل المثال يصنف الزعبي أنماط القيادة الإستراتيجية إلى الأنماط التالية الذكر: نمط الإدارة بالمشاركة، نمط الإدارة التشريعية، نمط الإدارة التنفيذية ونمط الإدارة الفوضوية.

وعموماً يرى Boal & Hooijberg أن الباحثين في القيادة الإستراتيجية يجب أن يهتموا بأربعة عوامل: الأول هو ما يعرف بالمتغيرات الديمغرافية للقائد ومشكلة قياسها (مثل: وجهة نظره، وإستراتيجيات حله للمشكلات)، والثاني يتعلق بالقيادة الإستراتيجية في الجماعة، وكيف تؤثر تركيبة الجماعة على العمليات الداخلية (مثل: التصادم، والإتصال وإتخاذ القرارات) أو السمات النفسية للجماعة (مثل: مواقفهم، ونماذج التفكير المشتركة)، وكيف لهذه العمليات والسمات أن ترفع من مخرجاتهم (الأداء)، والثالث هو ضرورة أن يستفيد الباحثون من النظريات والتيارات السابقة، وإسقاطها على نظرية القيادة الإستراتيجية، والرابع أن نظرية السمات ونظرية موارد الإدراك التي قارنت بين الخبرة والذكاء تعدان مساهمات مهمة في بناء نظرية القيادة الإستراتيجية.

**المطلب الثالث: ممارسات القيادة الإستراتيجية.**

قدم كل من (Hitt) وزملاءه ست مهام (ممارسات) للقيادة الإستراتيجية وهي:

1- **تحديد التوجه الإستراتيجي:** ينطوي تحديد التوجه الإستراتيجي للمؤسسة على تطوير رؤية بعيدة الأمد بشأن الإهتمام الإستراتيجي الأساسي للمؤسسة، ومن المعتاد أن تمتد تلك الرؤية ما بين خمس سنوات إلى عشر في المستقبل، بحيث تتكون الرؤية بعيدة الأمد من قسمين هما: العقيدة الأساسية (**Core Ideology**) والمستقبل المنظور (**Envisioned Future**)، ففي الوقت الذي تعمل فيه العقيدة الأساسية على تحفيز العاملين على الإستفادة من ماضي المؤسسة وإرثها، يشجع المستقبل المنظور على توسيع رؤية العاملين إلى آجال تفوق توقعاتهم بشأن الإنجاز، مما يتطلب تغييراً كبيراً وتقدماً كبيراً بغية جعله أمراً ملموساً<sup>1</sup>، فإذا ما استطاع القائد الإستراتيجي توضيح وجهة نظره الشخصية وأشرك مرؤوسيه فيها، فإنه يحصل على تأييدهم لرؤيته

<sup>1</sup>- نعمة عباس الخفاجي وآخرون، الفكر الإستراتيجي قراءات معاصرة، (دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008)، ص 192.



الإستراتيجية، مما يجعل من الاهتمام الإستراتيجي الأساسي للمؤسسة خصوصية من خصوصيات القائد الإستراتيجي، وفي الوقت نفسه شيئاً مشتركاً ومفهوماً لدى جميع العاملين<sup>1</sup>.

2- **إكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها:** تشير المقدرة الجوهرية أو المقدرة المميزة بشكل أساس إلى موارد المؤسسة التي تعد مصدراً لميزتها التنافسية قياساً بالمنافسين لها في ميدان الصناعة، والمقدرات الجوهرية في الغالب تستقر في الأنشطة الوظيفية للمؤسسة مثل: مهارات التصنيع، مهارات التمويل، مهارات التسويق، مهارات البحث والتطوير، مع العلم بأن الاستغلال الفاعل لها يتحقق عندما تطور وتطبق وتستفيد منها كل وحدات المؤسسة، لذلك فإن دور القيادة الإستراتيجية يتمثل في تأكيد وتوضيح بأن مقدرات المؤسسة مؤكدة عليها في جهود وإنجاز إستراتيجية المؤسسة، وأن هذه المقدرات تساهم في تنشيط وتفعيل طاقات المؤسسة واستمرار بقائها في السوق، وإنجاز أنشطتها المختلفة، فهي روح المؤسسة ومصدر لديناميكيته وحيويتها.

3- **تطوير رأس المال البشري:** يعرف رأس المال البشري بأنه "مجموعة الأفراد الذين يمتلكون مهارات ومعارف وقابليات تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمؤسسة، فمن الواضح أن القدرات والخبرات المكونة لرأس المال البشري غير متساوية بين الأفراد، فهناك فئة تمتلك المكونات المذكورة بشكل يفوق الآخرين، بحيث يمكنهم إنتاج أفكار جديدة تعكس إيجاباً على المؤسسة ومنتجاتها وحصتها السوقية، وقد أطلق على هؤلاء الأفراد في الأدبيات الحديثة برأس المال الفكري، وهو يمثل رأس المال الحقيقي للمؤسسات<sup>2</sup>.

ويحدد مفهوم رأس المال الفكري بالموجودات التنافسية، التي تقوم بعملية التطوير الخلاق والإستراتيجي المعتمد على الابتكار والتجديد، الذي يعد المفتاح المؤدي إلى البقاء في بيئة العمل المتغيرة تغيراً سريعاً<sup>3</sup>. ويبرز دور القائد الإستراتيجي في هذا الصدد من خلال الإستثمار في تعليم الموارد البشرية وتمميتها، والنظر إليها باعتبارها موارد على درجة عالية من الأهمية<sup>4</sup>.

4- **المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة:** تتكون ثقافة المؤسسة من مجموعة الرموز والمعتقدات والقيم الجوهرية التي تشترك بها المؤسسة بأكملها وتؤثر على طريقة عملها، فالقيادة الإستراتيجيون يلعبون دوراً رئيسياً في تطوير وتعزيز ثقافة المؤسسة، وقد يستخدم القائد الإستراتيجي نظام المكافآت، والرموز من بين الوسائل الأخرى لتشكيل ثقافة المؤسسة المرغوبة، فعادة ثقافة المؤسسة تشجع على متابعة الفرص الريادية، ونجد هذا على وجه الخصوص في المؤسسات الكبيرة، إذ تعد الثقافة الريادية المصدر الأساس للنمو والإبداع، فالمؤسسات التي تشجع على الثقافة الريادية تسمح للعاملين فيها بالعمل بحرية واستقلالية وإدارة الذات، كما أنها في الوقت نفسه تشجع على دعم الأفكار الجديدة وغير المألوفة (الإبداعية)، كما

<sup>1</sup> - إيثار عبد الهادي آل فيحان، إحسان دهش جلاب، **ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون، دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري المصارف الأهلية**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 59، 2006، ص 165.

<sup>2</sup> - أنس خليل محمد المبيضين، **دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز القدرات التنافسية "دراسة تطبيقية على الملكية الأردنية"**، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة آل بيت، الأردن، 2009، ص 86.

<sup>3</sup> - أكرم محسن مهدي الياسري، **القيادة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية، بحث ميداني في شركات وزارة الإعمار والإسكان العراقية**، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العراق، المجلد 1، العدد 1، 2006، ص 63.

<sup>4</sup> - عبد الناصر محمد علي حمودة، **إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية**، (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005)، ص 225.

أنها تعمل على توقع الحاجات المستقبلية للسوق والعمل على إشباعها قبل أن يفعل المنافسون ذلك، علاوة على تشجيعها على اتخاذ الأعمال والإجراءات التي تحقق لها التفوق على المنافسين<sup>1</sup>.

5- **التأكيد على الممارسات الأخلاقية:** يتحمل القائد الإستراتيجي المسؤولية الشخصية في تطوير وتقوية الممارسات الأخلاقية في كل أنحاء المؤسسة، إذ ينبغي أن يوضح باستمرار أن السلوك الأخلاقي هو الجزء المحوري لرؤية ورسالة المؤسسة<sup>2</sup>، ويمكن للقادة الإستراتيجيون تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال عناصر متعددة منها<sup>3</sup>: على القادة أن يجعلوا من أنفسهم نموذجاً يقتدي به الآخرون، حث العاملين على اتخاذ القرارات ذات الأبعاد الأخلاقية، التشجيع على إقامة برامج التدريب الأخلاقي، دعم السلوكيات الأخلاقية في كافة المستويات التنظيمية، معالجة السلوكيات غير الأخلاقية عبر التشخيص المبكر لمرتكبيها وتغيير مواقعهم التنظيمية، نشر وإبلاغ المساهمين بمقاييس الشركة الأخلاقية، تطوير وتطبيق أساليب وإجراءات لتحقيق أخلاقيات المؤسسة، خلق واستخدام أنظمة مكافآت للأخلاقيات الجيدة، خلق محيط عمل يعمل فيه الجميع باحترام.

6- **إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية:** يقصد بالرقابة التنظيمية تلك الإجراءات التي يعتمد عليها القائد الإستراتيجي بغية المحافظة على النشاطات التنظيمية أو إحداث تغيير في أنماطها، وبهذا فإن الرقابة التنظيمية تسهم في تحقيق التكيف مع التغييرات البيئية<sup>4</sup>، وتتألف الرقابة التنظيمية من نوعين رئيسيين هما الرقابة المالية: وهي تساعد المؤسسة على إدارة رأس مالها المالي والتحكم في ممارساتها، أما الرقابة الإستراتيجية فهي تسهل المرونة وتشجع السلوكيات الإبتكارية، لمساعدة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها، وبالتالي فإن القائد الفاعل هو الذي يوازن بين هاذين النوعين من الرقابة في سعيه لتحقيق التوجه الإستراتيجي الخاص بالمؤسسة<sup>5</sup>.

ومن خلال ما تم التطرق إليه في هذا المبحث، يمكن القول أنه على الرغم من اختلاف نظريات القيادة الإستراتيجية وكذا اختلاف أنماطها، إلا أن هذا لا يلغي الهدف الأساسي لها والمتمثل في تحقيق الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى للمؤسسة، وذلك بالتركيز على أداء مهامها الست وفقاً لأبحاث (Hitt) وزملائه، والمتمثلة في تحديد التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، اكتشاف المقدررة الجوهرية والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري للمؤسسة، المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية وإرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية، وما يمكن ملاحظته في هذا الصدد، أن كل مهمة أو ممارسة من ممارسات القيادة الإستراتيجية تخدم المهام المتبقية وبذلك تدعم الهدف الأساسي للمؤسسة.

<sup>1</sup>- أثير عبد الأمير حسوني، ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي، دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية/

بغداد، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 1، العدد 2، 2010، ص 212.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص 213.

<sup>3</sup>- علي حسون الطائي وآخرون، دور القيادة الإستراتيجية في عمليات إدارة المعرفة دراسة تشخيصية في ديوان وزارة النفط - دائرة المشاريع، مجلة

العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 17، العدد 61، 2011، ص 9.

<sup>4</sup>- إيثار عبد الهادي آل فيحان، إحسان دهش جلاب، مرجع سابق ص 166.

<sup>5</sup>- أقطي جوهرة، مرجع سابق، ص 28.

## خلاصة الفصل:

خلال هذا الفصل قامت الباحثة بالتطرق لأغلب المفاهيم المرتبطة بالقيادة الإدارية من مفهوم ومصادر وكذا نظريات، كما قامت بتناول القيادة الإستراتيجية بالشرح من حيث المفهوم والخصائص والأهمية ، حيث توصلت الباحثة من خلال هذا الفصل إلى أن القيادة الإستراتيجية تمثل قدرة الأفراد على التفكير الإستراتيجي، التصرف، والتأثير في الآخرين على النحو الذي يمكن المؤسسة من الحصول على ميزة تنافسية في الأمد الطويل، كما أن الحاجة إليها أصبحت ملحة في ظل التغيرات المتسارعة التي تعرفها بيئة الأعمال، لذلك فإن قيام القيادة الإستراتيجية بأدوارها مرهون بتوافرها على مجموعة من الخصائص والمهارات التي تزيد من فعالية القائد الإستراتيجي، إلى جانب ذلك كشفت الباحثة من خلال هذا الفصل على مختلف أنماط القيادة الإستراتيجية ونظرياتها وبالإضافة إلى أهم ممارساتها ، هذه الأخيرة التي تعد حجر الأساس في بناء فرضيات البحث.

# الفصل الرابع:

مساهمة القيادة الإستراتيجية في  
التخفيف من الضغوط الوظيفية  
للمرأة العاملة

## تمهيد:

لاشك أن ضغوط العمل تعتبر من أهم سمات هذا العصر، و من أكثر الظواهر تأثيراً على الفرد أينما كان وحيثما ذهب، تأثيراً يمس كل الجوانب الجسدية و النفسية و الإجتماعية و السلوكية و من ثم التنظيمية، تأثيراً يعيق الأداء و يضعف الفاعلية و يحبط الدوافع و يهز الإستقرار الشخصي و المهني، و من هذا المنطلق يأتي دور القيادة الإستراتيجية في الحد أو التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، باعتبارها أحد أهم الأصول الفكرية داخل المؤسسة، و خلال هذا الفصل سنحاول معرفة آثار الضغوط الوظيفية على الصحة النفسية للمرأة العاملة، و أيضاً معرفة أهم الإستراتيجيات التي بإمكان المرأة اللجوء إليها لتخفيف حدة ما تعانيه من ضغوط ، و بما أن المؤسسة مسؤولة عن ما تتعرض له المرأة من ضغوط، فإنها هي الأخرى بإمكانها تدعيم ممارسات القيادة الإستراتيجية بمجموعة من الإستراتيجيات التنظيمية التي من شأنها خلق مناخ صحي داخل المؤسسة، كما سنبرز خلال هذا الفصل وبشكل مفصل مساهمة أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، لنختم الفصل بإبراز آثار إنخفاض الضغوط الوظيفية على كل من العاملات و المؤسسة على حد سواء، و للإمام بهذه العناصر قسمنا هذا الفصل إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول: آثار الضغوط الوظيفية و الاستراتيجيات المكتملة لدور القيادة الإستراتيجية .**

**المبحث الثاني: مساهمة ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة.**

**المبحث الثالث: آثار إنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة.**

### المبحث الأول: آثار الضغوط الوظيفية والإستراتيجيات المكملة لدور القيادة الإستراتيجية.

إن قبول المرأة التحدي بدخول عالم جديد، ربما كانت تنتظر إليه على أنه مستحيل، ألا وهو مجال العمل، وتحديها لجميع مصادر الضغوط، الثقافية، الاجتماعية، التنظيمية، قد ترتب عليه العديد من الآثار منها ما هو متعلق بصحتها النفسية، ومنها ما هو متعلق بسلوكياتها داخل المؤسسة، وعلى اعتبار أن هذه الشريحة تعد بمثابة طاقة هائلة في عالم التشغيل، فمن المهم جدا بالنسبة للمؤسسة إيجاد واتخاذ جميع الإستراتيجيات الكفيلة بتخفيف حدة الضغوط التي تتعرض لها، وما يترتب على ذلك من انعكاسات إيجابية على المؤسسة، كما أنه من الضروري بالنسبة للمرأة العاملة أن تتدارك الآثار السلبية الناجمة عن تعرضها للضغوط الوظيفية، حتى يمكن لها تحقيق أهدافها، ومن خلال هذا المبحث سنتعرض لأهم الآثار السلبية للضغوط الوظيفية على الصحة النفسية للمرأة العاملة، و كذا أهم الاستراتيجيات المكملة لدور القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة.

#### المطلب الأول: آثار الضغوط الوظيفية على الصحة النفسية للمرأة العاملة.

بالنظر إلى أهمية المورد البشري، فلقد أولته المؤسسة اهتماماً بالغاً، وذلك من لحظة تعيينه إلى غاية خروجه من المؤسسة، فكما تهتم المؤسسة بإدارة عمليات الإختيار، التعيين، التكوين، تقييم الأداء، الأجور، الترقيّة..... الخ، وعلى اعتبار أنّ الصحة النفسية أحد أهم ركائز ودعائم السلوك السليم للفرد، بالإضافة إلى تأثيرها غير المباشر على أداء المؤسسة، فلا بد على المؤسسة أن تهتم بإدارة الصحة النفسية للعامل ، حتى تضمن عطاءه المستمر وولائه والتزامه لها ، ومع ذلك فإنّ دخول المرأة مجال العمل وتعرضها لمصادر ضغوط وظيفية مختلفة، هذا إلى جانب صراع دور الذي تعانيه، قد ترتب عليه العديد من الآثار السلبية على صحتها النفسية ومنها :

**1- القلق :** يتميز القلق بأنه واحد من أكثر الإستجابات شيوعاً لدى الأفراد الذين يعانون من الضغط الوظيفي، ويمكن وصفه بأنه "حالة إنفعالية غير سارة تستثيرها مواقف ضاغطة وترتبط بمشاعر ذاتية من الخوف والخشية"<sup>1</sup>، وتتميز إستجابة القلق الناجمة عن الضغط الوظيفي بالأعراض التالية: الخوف الشديد وعدم الإستقرار والإرتباك وضعف التركيز، حدوث خلل في وظيفة الجهاز العصبي، حيث يتعرض الفرد نتيجة لذلك إلى زيادة نبضات القلب، التنفس السريع، زيادة العرق في الكفين، الضيق في الصدر، التوتر العضلي الذي يترتب عليه شعور الفرد بالتعب والعجز عن الإسترخاء<sup>2</sup>.

ولقد أثبتت العديد من الدراسات أنّ المرأة أكثر عرضة للقلق، الذي يكون ناتج عن أسرتها، هذا الأخير الذي ينعكس على أداءها لأعمالها، أو يكون مصدره العمل في حد ذاته والذي يكون ضحاياها الأولاد والزوج والأسرة،

<sup>1</sup> - سوزان بسبوني، فاروق السعيد جبريل، أحداث الحياة الضاغطة وأساليب مواجهتها والقلق والاكتئاب لدى طالبات الجامعة- دراسة مقارنة بين المجتمع المصري والسعودي، ورقة بحثية قدمت في إطار فعاليات المؤتمر السنوي العربي السادس، تحت عنوان تطوير برامج التعليم العالي النوعي في مصر والوطن العربي في ضوء متطلبات عصر المعرفة، خلال الفترة 13-14 أبريل 2011، مصر، ص 49.

<sup>2</sup> - عبد العزيز بن علي بن عبد العزيز، تأثير القلق الاجتماعي والاكتئاب على بعض العمليات المعرفية، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة) في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2010، ص ص 58-59.

ولذلك يعتبر القلق نذيراً بالخطر الذي يهدد سلامة الفرد وأمنه ومدى تقديره لذاته وشعوره بالراحة والسعادة، وهو ما ينعكس على نوعية أداءه في العمل وعلاقته مع الزملاء والرؤساء<sup>1</sup>.

**2- الإكتئاب:** يعرف الإكتئاب على أنه "حالة وجدانية من الحزن والفشل والتشاؤم والشعور بالفشل وعدم الرضا والتردد والإنسحاب الإجتماعي، وكراهية الذات وعدم القدرة على بذل أي جهد"<sup>2</sup>، كما يعرف أيضاً بأنه "تشوه معرفي يؤدي إلى تكوين اتجاه سالب نحو الذات والعالم والمستقبل"<sup>3</sup>، حيث يرجع السبب الرئيسي في الإكتئاب إلى التعرض الدائم للضغط، بالإضافة إلى بعض الأسباب الشخصية<sup>4</sup>، فشعور المرأة بأن الجهود التي تبذلها في العمل غير مجدية وغير فعالة وكذا قلة فرصة الترقية والعمل في ظل نظام غير عادل، بالإضافة إلى وجود أطفال يحتاجون إلى الرعاية وفقدان الدعم الإجتماعي يؤدي إلى شعور المرأة العاملة بالإكتئاب وعدم الرضا<sup>5</sup>.

**3- الإحباط :** تؤدي الضغوط الناجمة عن الظروف الشخصية والوظيفية للمرأة إلى شعورها بالإحباط، وذلك كرد فعل لهذه الضغوط<sup>6</sup>، حيث يعرف هذا الأخير بأنه "حالة عدم إشباع الحاجات الناشئة لدى الفرد وشعوره بالفشل وخيبة الأمل عندما يواجه عقبات وحواجز تحول بينه وبين تحقيق هدف ما"<sup>7</sup>، كما يعرف أيضاً بأنه "الحالة التي يرغب فيها الفرد في ترك وظيفته، ونقل درجة حماسه بها، والشعور بالتهميش وضعف الرغبة في العمل"<sup>8</sup>، إلى جانب النظر إليه باعتباره "حالة من الشعور بالعجز وفقد الفرد توازنه النفسي نتيجة إدراكه لعائق معين تحول بينه وبين تحقيق أهدافه وطموحاته، ويحدث نتيجة لقوة متصلة بالبيئة الداخلية للعمل أو البيئة الخارجية أو من الفرد ذاته وتكون خارج قدرته على السيطرة"<sup>9</sup>، حيث تسبب عدم قدرة المرأة على مواجهة الضغوط التي تواجهها وكذا نقص الدعم العاطفي لعمل المرأة، بالإضافة إلى ضعف إمكانياتها وخبراتها في مجال عملها وعدم قدرتها على الإتصال سواءً بالزملاء أو الرؤساء، بالإضافة إلى تعرضها لصراع الدور، غموض الدور، عبء الدور الزائد، وقلة الإستقلالية في العمل<sup>10</sup>، إلى جانب عدم إتاحة الفرصة للمرأة لإبراز

<sup>1</sup> - منى الصواف و قتيبة الجبلي، الصحة النفسية للمرأة العربية، ( مؤسسة طبية للنشر و التوزيع، مصر، 2006 )، ص25.

<sup>2</sup> - نايف عابد الزارع، أحمد فتحي علي، الرضا الوظيفي وعلاقته بضغط مهنة التدريس والاحترق النفسي والاكنتاب لدى معلمي الطلاب ذوي الإعاقة العقلية في مصر والسعودية في ضوء متغيري السن والخبرة، مجلة دراسات تربوية، مصر، المجلد 1، العدد 71، 2011، ص95.

<sup>3</sup> - حنان عبد الرحيم عبد الله المالكي، الإكتئاب والمعنى الشخصي وجود الحياة النفسية لدى عينة من طالبات كلية التربية/جامعة أم القرى في ضوء بعض المتغيرات، مجلة التربية، مصر، المجلد 3، العدد 145، 2011، ص248.

<sup>4</sup> - زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، ( دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011 )، ص145.

<sup>5</sup> - عبد الرزاق سالم الرحاحلة، زكريا أحمد محمد عزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، (مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011)، ص179.

<sup>6</sup> - صلاح الدين عبد الغني عبود، فاعلية الإرشاد السلوكي الانفعالي العقلاني في خفض الشعور بالاحباط المهني لدى المعلم، ورقة بحثية قدمت في إطار فعاليات الملتقى السنوي 11 ( الشباب من أجل مستقبل أفضل)، مصر، 2004، ص48.

<sup>7</sup> - شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ( دار الحامد للنشر، الأردن، 2010 )، ص76.

<sup>8</sup> - محمد عمري الشواندي، إختلاف القيم التنظيمية بين المديرين وعلاقته بالاحباط الوظيفي، مجلة البحوث التجارية، مصر، المجلد 24، العدد 2، 2002، ص297.

<sup>9</sup> - فارس هارون رشيد، الإحباط الوظيفي وعلاقته بجودة حياة العمل لدى موظفي المؤسسات الحكومية في محافظة الديوانية، مجلة العلوم الإنسانية، العراق، العدد 7، 2011، ص211.

<sup>10</sup> - أكنم الصرايرة، مظاهر الإحباط الوظيفي وأثرها في الاغتراب التنظيمي " دراسة ميدانية في المنظمات الصحية العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن، المجلد 32، العدد 2، 2005، ص302.



قدراتها والتقليل من أهميتها وآرائها، الحرمان الإجتماعي بسبب نقص الخدمات الإجتماعية المسهلة لعمل المرأة، حالة من الإحباط لدى المرأة وتجمد من قدرتها وتثبط من طموحاتها وتتسبب في خيبة آمالها<sup>1</sup>.

**4- الإحترق النفسي:** يعتبر الإحترق النفسي ظاهرة مرتبطة بالضغط الوظيفي، حيث يعرف بأنه "الانسحاب النفسي من العمل بسبب ضغط العمل"<sup>2</sup>، كما يعرف أيضا بأنه "الآثار الناجمة عن ظروف العمل، عندما تكون الضغوط الوظيفية غير محتملة ومصادر الرضا الوظيفي غير متاحة"<sup>3</sup>، إلى جانب ذلك ينظر إليه على أنه "ظاهرة إستنزاف جسمي وانفعالي بشكل كامل بسبب الضغط الزائد عن الحد وينتج عنه عدم التوازن بين المتطلبات والقدرات، بحيث يشعر الفرد بأنه غير قادر على التعامل مع أي ضغط إضافي في الوقت الحالي"<sup>4</sup>، كما يستدل على وجوده من خلال بعض الأعراض أهمها: شعور الفرد بفقدان الطاقة والحيوية والنشاط، التحول السلبي في إستجابة الفرد وتعامله مع الآخرين خاصة في مكان العمل<sup>5</sup>، النظرة السلبية للذات والشعور بالعزلة<sup>6</sup>، لذلك يمكن القول بأن ما تتعرض له المرأة العاملة من صراع للدور وغموض للدور وعدم القدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات<sup>7</sup>، يؤدي بها إلى التعرض لهذه الظاهرة مما يؤثر سلبا على دافعيها وفاعليتها في الأداء، كما يؤدي بها إلى إبتاع العديد من المظاهر السلبية في العمل مثل: التغيب عن العمل، وعدم الإستقرار الوظيفي<sup>8</sup>، وعليه نتيجة للأعباء والمتطلبات الزائدة والمستمرة الملقاة على عاتق المرأة، بما هو أكثر من طاقتها وقدراتها، تصبح المرأة أكثر عرضة لهذه الظاهرة<sup>9</sup>.

**5- الملل:** يعتبر الملل ظاهرة نفسية تجعل الفرد غير قادر على العمل أو الإستمرار فيه، وبالتالي فهو ظاهرة نفسية تعيق وتحد من تكيفه وينتج عن القيام بنشاطات ينقصها الدافع، أو من الإستمرار في موقف لا يميل إليه الفرد، وتتميز هذه الحالة بضعف الإهتمام وكراهية الإستمرار في النشاط، وبالتالي يشعر الفرد بالملل عندما يخلو عمله من مثيرات تحفزه للعمل وعندما يكون العمل روتينيا، مما يجعل الفرد يفنقر إلى التجديد<sup>10</sup>، كل هذه الملاحظات يمكننا إسقاطها على المرأة العاملة، فمن بين إنطباعات الرجال حول المرأة، أنّ المرأة لا تستطيع

<sup>1</sup> - آدم غازي العتيبي، الإحباط الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة الوافدة في القطاع الحكومي بدولة الكويت، دراسة ميدانية لتأثير ضغط العمل والخصائص الشخصية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، الكويت، المجلد 23، العدد 90، 1998، ص 24.

<sup>2</sup> - جاري ديسلر، ترجمة سيد أحمد المتعال، إدارة الموارد البشرية، (دار المريخ، السعودية، 2003، الطبعة الإنجليزية)، ص 853.

<sup>3</sup> - خالد علي مجيد عبد الرحيم، تأثير الإحترق النفسي على الأداء الوظيفي للمدرسين بالتطبيق على مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة مبارك الكبير التعليمية في دولة الكويت، مجلة فكر وإبداع، مصر، المجلد 75، 2013، ص 517.

<sup>4</sup> - منى بن سلمان بن منيع، الإحترق الوظيفي في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة) في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2009، ص 23.

<sup>5</sup> - خالد علي مجيد عبد الرحيم، تأثير الإحترق النفسي على الأداء الوظيفي للمدرسين بالتطبيق على مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة مبارك الكبير التعليمية في دولة الكويت، مجلة فكر وإبداع، مصر، المجلد 75، 2013، ص 517.

<sup>6</sup> - نجوى حسن علي حسين/ فوزية عبد الله الجلاد، العلاقة بين الإحترق النفسي والرضا الوظيفي لدى معلمات التعليم العام ومعلمات التربية الخاصة في المملكة العربية السعودية (دراسة مقارنة)، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، المجلد 1، العدد 33، 2013، ص 17.

<sup>7</sup> - خالد علي محمد عبد الرحيم، مستويات الإحترق النفسي لدى المعلمات في منطقة مبارك التعليمية بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، مصر، المجلد 25، العدد 97، 2014، ص 398.

<sup>8</sup> - حمدي محمد ياسين، فاعلية الذات والإحترق النفسي لدى معلمي التربية الخاصة، مجلة كلية التربية، مصر، المجلد 25، العدد 97، 2014، ص 326.

<sup>9</sup> - معن محمود أحمد العياصرة، الإشراف التربوي والقيادة التربوية وعلاقتها بالإحترق النفسي، (دار الحمد للنشر، الأردن 2008)، ص 96.

<sup>10</sup> - عوض سليمان قشقة، إعتماد عواد البليسي، مصادر الإحترق النفسي لدى معلمي الصف الحادي عشر بفرعيه في المرحلة الثانوية في غزة وكيفية الحد منه من منظور إسلامي، مجلة رسالة الخليج العربي، السعودية، المجلد 35، العدد 32، 2014، ص 72.

القيام بنفس العمل و بنفس الوتيرة لفترة طويلة، لذلك نجدها تميل إلى الأعمال ذات طابع التجديد والتي لا تميل إلى طابع الروتين، وفي حالة قيامها بأعمال روتينية فغالبا ما تجد المرأة صعوبة في التكيف معها<sup>1</sup>.

**6-التعب:** ظاهرة طبيعية ونتيجة منطقية لجهد العامل، وقد يكون هذا التعب عقلي وهو المجهود العقلي أو الفكري الزائد، وقد يكون نفسي: ويتمثل في الإحساس بالكراهية نحو شكل من أشكال العمل، وقد يكون بصري: يرجع لإرهاق العينين وقد يكون فيزيولوجي عام ناتج عن المجهود البدني الزائد، وكل أنواع التعب المذكورة ناتجة ببساطة بسبب الجهد الزائد مع قلة فترة الراحة، ونظرا لتحمل المرأة العاملة لمسؤوليات عملها اليومية بالإضافة إلى مسؤولية بيتها، فإنها تجد نفسها في حالة تعب دائم، من أهم مظاهرها: الصداع، الدوار، الأرق، فقدان الشهية، إضطرابات هضمية (آلام المعدة ، ....)<sup>2</sup>.

**7-الإنفعال:** من أكثر الإضطرابات النفسية التي تعاني منها المرأة العاملة هي كثرة إنفعالها والتي تأخذ أشكال مختلفة قد يكون: حزن، غضب، خوف، وينتج بسبب عدم إستطاعتها بلوغ هدف ما (الترقية مثلاً) أو إعاقة دافع أساسي لديها أو تفاجئها بمواقف وحالات لم تكن مستعدة للتكيف السريع معها، وتختلف أوجه الإنفعال لدى المرأة العاملة حسب شخصيتها وأيضاً حسب حجم نوعية الضغوط التي تتعرض لها<sup>3</sup>.

**8-الإضطهاد:** إن شعور المرأة باضطهاد حقوقها يعتبر من أشد وأصعب مصادر الضغط عند المرأة العاملة، وذلك لأنه مرتبط ببعض السلوكيات السلبية أهمها: الرفض والتقييم السلبي، مما يؤدي إلى تقييم سلبي للذات، التجاهل التعجيز ويحدث عبر مطالبة غير ثابتة أو صعوبة الإنجاز تؤدي إلى حالة قلق دائم إضافة إلى الاضطرابات النفسية، تتعرض المرأة إلى العديد من الأمراض الجسدية أهمها: إزدياد ضغط الدم، جفاف الفم والحلق، فقدان الشهية، مشاكل هضمية، مشاكل في النوم، الأزمات القلبية، الصداع<sup>4</sup>.

**المطلب الثاني: الإستراتيجيات الشخصية المكملة لدور القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة.**

وتشمل تلك الأنشطة والسلوكيات التي يستخدمها الفرد لقناعته بها وسعيه من خلالها إلى التخفيف من الضغوط والآثار السلبية الواقعة عليه، وعلى اعتبار أن الضغط يتوقف في النهاية على مدركات الفرد وتفسيراته لمسببات الضغط والبيئة التي يعمل فيها، فإن التصرفات الفردية تعتبر مطلباً ضرورياً لمواجهة ما يعانيه من ضغوط وما تحدثه عليه من آثار، وبالتالي يستطيع الفرد أن يتولى مسؤوليته الشخصية تجاه تخفيض حدة الضغوط التي يتعرض لها، بشرط أن يكون مدركاً لخطورة وعواقب بقاء الحال على ما هو عليه، وأن يستوعب أهمية مبادرته الشخصية ودوره الفعال في تخفيف حدة الضغوط التي يتعرض لها.

<sup>1</sup> - J.B. STORA.OP .CIT.P: 177.

<sup>2</sup> - محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، (دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1995)، ص 36.

<sup>3</sup> - أمل بنت سلامة الشامان، مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، المجلد 11، العدد 37، 2005، ص 270.

<sup>4</sup> - لو كيا الهاشمي، الضغط النفسي في العمل، مصادر، أثاره وطرق الوقاية منه، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مصر، العدد 7، 2002، ص 16.

ومن أهم الإستراتيجيات التي يمكن إتباعها للتخفيف من حدة الضغوط الوظيفية على المستوى الفردي نذكر :

1-الرجوع إلى الدين: لقد جاء القرآن الكريم ليؤكد على حقيقة التداوي والشفاء والفرع إلى الله من أجل التفريح عن الكربات في كثير من آياته حيث قال تعالى: ﴿وَنُنَزِّلُ مِنَ الْقُرْآنِ مَا هُوَ شِفَاءٌ وَرَحْمَةٌ لِّلْمُؤْمِنِينَ وَلَا يَزِيدُ الظَّالِمِينَ إِلَّا خَسَارًا﴾ (سورة الإسراء الآية 82) وقوله تعالى: ﴿فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٥﴾ إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا﴾ (سورة الشرح الآية 5 ، 6) وقوله تعالى: ﴿أَمَّنْ يُجِيبُ الْمُضْطَّرَّ إِذَا دَعَاهُ وَيَكْشِفُ السُّوءَ وَيَجْعَلُكُمْ خُلَفَاءَ الْأَرْضِ أَلِلَّةٌ مَّعَ اللَّهِ قَلِيلًا مَا تَذَكَّرُونَ﴾ (سورة النمل الآية 62) .

كما قص سبحانه قصص تفريح عن أنبيائه عند تعاطم الكرب، فإنجاء نوح ومن معه في الفلك وإبراهيم من النار وفدائه لأبنيه الذي أمر بذبحه، وقصص محمد صلى الله عليه وسلم مع أعدائه والنجاة منهم كقصته في غار حراء، يوم بدر، يوم أحد<sup>1</sup>.

إن الإيمان بالله والفرع إليه يعتبر جزءاً مهماً من العلاج الطبي والنفسي في مواجهة الهموم والضغوط، وكان علاجه صلى الله عليه وسلم. للمرض ثلاث أنواع: أحدهما بالأدوية الطبيعية والثاني بالأدوية الإلهية والثالث بالمركب من الإثنين، وللتدليل على تأثير الأدوية الإلهية، فقد نشرت مجلة "منار الإسلام" (1986) التي تصدرها وزارة الشؤون الإسلامية بدولة الإمارات العربية المتحدة مقالا تحت عنوان "أحدث التجارب العلمية في أمريكا" تؤكد تأثير الألفاظ القرآنية في علاج التوتر العصبي، كان الهدف منها التحقق من تأثير القرآن في الشفاء، وهل هذا التأثير عضوي أو روحي أم خليط من الإثنين معاً، ولقد أثبتت نتائج التجارب وجود أثر مهدئ للقرآن في 97 % من التجارب، وذلك في شكل تغيرات سلوكية ونفسية تدل على تخفيف درجة توتر الجهاز العصبي<sup>2</sup> .

كما أن للصلاة تأثير كبير وفعال في علاج الإنسان من الهم والقلق، فوقوف الإنسان في الصلاة أمام ربه في خشوع كبير وتضرع وفي تجرد كامل من مشاكل الحياة، إنما يبعث في النفس الإطمئنان والسكينة ويقضي على القلق وتوتر الأعصاب الذي أحدثته ضغوط الحياة ومشكلاتها، وكان الرسول صلى الله عليه وسلم يلجأ إلى الصلاة كلما واجهته مشكلة، حيث كان يقول لبلال ابن رباح حين يحين وقت الصلاة " إرحمنا بها يا بلال " أخرجه أحمد.

وقد أمر الله عز وجل بالإستعانة بالصلاة إذا ما أحاطت بنا المشكلات ونقلت علينا الهموم، حيث قال تعالى: ﴿وَاسْتَعِينُوا بِالصَّبْرِ وَالصَّلَاةِ وَإِنَّهَا لَكَبِيرَةٌ إِلَّا عَلَى الْخَاشِعِينَ﴾ (البقرة الآية 45)، إن إتصال الإنسان بربه سبحانه وتعالى أثناء الصلاة يمدّه بطاقة روحية كبيرة يكون لها تأثير كبير في إحداث تغيرات هامة في بدن الإنسان وفي نفسه، فقد تؤثر هذه الطاقة الروحية في البدن فتزيل توتراته وتقضي على ضعفه وتشفى أمراضه من خلال حركاتها وخشوعه سائلاً الله بعظيم الأدعية، وكان الرسول صلى الله عليه وسلم يعلم الصحابة

<sup>1</sup> - لطفى راشد محمد ، نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها، مجلة الإدارة العامة ، السعودية، المجلد 32، العدد 75، 1992، ص.ص 95،59.

<sup>2</sup> - عبد الرحمن بن احمد بن محمد هيجان ، مرجع سابق، ص.ص 297-298.

الإستعانة بالصلاة لقضاء أمورهم وحل ما يجابههم من مشكلات (صلاة الحاجة، الإستسقاء، الإستخارة، التوبة ....)<sup>1</sup>.

**2- التمارين الرياضية:** حيث أن للكفاءة البدنية للفرد دوراً في مواجهة الآثار الجانبية للضغوط الوظيفية، حيث تؤدي ممارسة التمرينات الرياضية إلى رفع فعالية أعضاء الجسم بالشكل الذي يؤدي إلى مقاومتها للضغوط، فمن المعروف أن الشخص الذي يمارس التمرينات الرياضية لا يرهق بسرعة مثل الشخص الذي لا يمارس أية تمرينات، كما أن الشخص المصاب بالإرهاق تكون مقدرته على تحمل أي أعباء جسمانية أو نفسية بالعمل منخفضة، بالإضافة إلى ذلك فإن التمرينات الرياضية تعتبر وسيلة للتركيز والإسترخاء وصرف العقل عن أي متاعب أو توتر<sup>2</sup>.

**3- الراحة والإسترخاء:** تؤدي إلى انخفاض توتر العضلات وانخفاض ضربات القلب وضغط الدم، وتباطؤ في عملية التنفس، كما تؤدي إلى إيقاف الإنفعالات التي تدفع الفرد إلى سوء السلوك، كما أن الإسترخاء من الممكن أن يأخذ عدة أشكال: أخذ عطلة تبعد الفرد عن التفكير في مشاكل العمل، كما يتطلب الأمر الإبتعاد عن كل ما يجعل الفرد يتذكر الضغوط حتى يعيد الجسم توازنه الطبيعي، كما يمكن للفرد ممارسة الإسترخاء في أثناء العمل، فأخذ فترات راحة منتظمة خلال يوم عمله، قد تأخذ شكل مشي لبضع دقائق، أو الإستناد إلى المقعد أو إغماض العينين لدقائق، وبالتالي نجد أن القيام بعمليات بسيطة خلال بعض دقائق كفيلة بإعطاء الفرد قدر من الراحة النفسية والهدوء<sup>3</sup>.

**4- تنظيم الوقت:** يشير تنظيم الوقت إلى القدرة على إدراك الجوانب المهمة والتركيز عليها بقصد التوصل إلى استنتاجات منطقية إزائها، كما تعني إنفاق الوقت المناسب على النشاطات الضرورية لإنجاز الأهداف، وعلى اعتبار أن الإستغلال السيئ للوقت من أهم مصادر الضغوط الوظيفية، لذلك فإن المبادئ التالية تساعد على التنظيم الجيد للوقت والتعامل مع الضغوط الوظيفية: وضع قوائم يومية للأعمال المطلوب إنجازها/وضع أولويات تنفيذ هذه الأعمال من حيث أهميتها/وضع هذه الأولويات في جدول زمني /معرفة الدورة اليومية لتلك الأعمال، وإنجاز المطالب الملحة للوظيفة خلال الفترة اليومية التي يكون فيها الفرد أكثر قدرة على العطاء، ولذلك تستطيع المرأة إذا نظمت وقتها بطريقة جيدة وقسمته حسب الأهمية بين العمل والمنزل والترتمت بتنفيذه بالشكل الصحيح أن تقلل من ضغوط العمل التي تتعرض لها<sup>4</sup>.

**5- المساندة الإجتماعية:** وتعرف بأنها تلك المساعدات ذات الأثر المخفف، وهي جد مهمة ومعقدة في نفس الوقت، كونها مستمدة من مصادر شبكة العلاقات الإجتماعية التي ينتمي إليها الفرد والتي تمنحه مساعدة عاطفية ومساعدة عملية (وسائلية- مالية) ومساعدة بالمعلومات إزاء الموقف الضاغط، فوجود شبكة علاقات

<sup>1</sup> - نعيم الرفاعي، مرجع سابق، ص.ص 501، 502.

<sup>2</sup> - سليم بطرس جلد، الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في ظل عالم متغير، (دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010)، ص 127.

<sup>3</sup> - J. Godefroid ، **les fondement de la psychologie :Science humaine et science cognitive** , VIGOT ,Canada, 1994,p.p758 ,759.

<sup>4</sup> - إحسان دهش جلاب، **إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير**، (دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011)، ص 204.

اجتماعية تقدم النصيحة للفرد في تشخيص الموقف الضاغط وإيجاد حلول له من شأنه أن يخفف من عبء الضغوط التي يعاني منها الفرد<sup>1</sup>.

**6- الفكاهة:** وتتمثل في التعامل مع الضغوط ببساطة وروح الفكاهة، حيث تشير بعض الدراسات والأبحاث إلى أن الضحك يساعد على تجنب وتخفيف الضغوط التي يواجهها الفرد، كما يساعد على الإبتعاد ولو مؤقتاً عن الأحداث الضاغطة، إلى جانب أن الفكاهة تغير من نظر الفرد إلى الأشياء وتجعل من نظره نظرة تفاؤل<sup>2</sup>.

**7- إعادة التفسير الإيجابي:** وتتمثل في الجهود المعرفية في إعادة تفسير الموقف الضاغط في إطار إيجابي، أي إعادة تقدير وتقييم الموقف<sup>3</sup>.

**8- التفاؤل :** وذلك بالإشغال بالمستقبل، وتخفيف حدة التفكير في زوال المشكلة وما تسببه من توترات، وأفضل ما يمكن أن يقام به، هو عدم إستباق الأحداث مع التفاؤل بأن الغد سيكون أفضل، ونستدل على ذلك بقوله تعالى: ﴿فَتَرَى الَّذِينَ فِي قُلُوبِهِمْ مَرَضٌ يُسَارِعُونَ فِيهِمْ يَقُولُونَ نَخْشَى أَنْ تُصِيبَنَا دَائِرَةٌ ۚ فَعَسَى اللَّهُ أَنْ يَأْتِيَ بِالْفَتْحِ أَوْ أَمْرٍ مِّنْ عِنْدِهِ فَيُضْبِحُوا عَلَىٰ مَا أَسْرُوا فِي أَنفُسِهِمْ نَادِمِينَ﴾ (المائدة 52) ولذلك ينبغي على الفرد الإنتظار، لقوله تعالى: ﴿أَتَىٰ أَمْرُ اللَّهِ فَلَا تَسْتَعْجِلُوهُ ۗ سُبْحَانَهُ وَتَعَالَىٰ عَمَّا يُشْرِكُونَ﴾ (النحل 1) ونظراً لأن المرأة تكون في أغلب الأحيان أكثر تشاؤم من الرجل، لذلك يجب أن تتعود على إجراء حوار مع نفسها، تبت فيه أفكار تفاؤلية حتى تستطيع السيطرة على الضغوط الوظيفية التي تتعرض لها<sup>4</sup>.

**9- التريث وكبح الغضب:** نظراً لصراع الدور الذي تعانيه المرأة، فغالباً ما نجدها كثيرة الإنفعال، وكثيرة الغضب، لذلك تساعدها هذه الطريقة على التقليل من انفعالاتها، وتدعوها هذه الطريقة إلى عدم التسرع في مواجهة الموقف وإجبار الذات على الإنتظار للوقت المناسب والتوجه بفعالية لمواجهة الموقف الضاغط، تحقق هذه الطريقة للفرد الإسترخاء والتركيز على مصادر الضغوط الوظيفية والتقييم الموضوعي لها، ومراجعة النفس دون انفعال، مما يكشف عن المصادر الحقيقية للضغوط أو حجمها الحقيقي، كما تساعد الفرد على تحقيق أهدافه في العمل والمحافظة على علاقته الشخصية<sup>5</sup>.

**10- إعادة البناء المعرفي:** وهي تشجيع الفرد على تبني الإعتقاد بأن إخفاقه المتقطع لا يجب أن يعني له بأنه فاشل أو سيئ<sup>6</sup>.

**11- العلاج الفيزيائي:** كالعلاج بالماء أو التدليك بإستخدام الماء بجميع الصور وفي درجات حرارة مختلفة كالحمامات، أو البخار، بالإضافة إلى العلاج بالإبر، كل هذه الأساليب تساعد على الإسترخاء وتخفيف حدة

<sup>1</sup> - شهرزاد بوشدوب، المساندة الاجتماعية وأثرها في بعض العوامل الشخصية واستراتيجيات التعامل مع الضغط المدرسي (بحث تجريبي على تلاميذ التعليم الثانوي بمنطقة بن عكنون، مجلة إتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، مصر، المجلد 12، العدد 1، 2014، ص 167.

<sup>2</sup> - عبد الرؤوف اليماني، نزار محمد الزعبي، إستراتيجيات التعامل مع الضغوط النفسية لدى عينة من طلبة البكالوريوس في كليات التربية في الجامعات الأردنية الرسمية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، فلسطين، المجلد 1، العدد 2، 2013، ص 221.

<sup>3</sup> - سامر عدنان عبد الهادي، أمجد أحمد أبو جدي، الإستراتيجيات المعرفية الشائعة لتنظيم الانفعالات لدى عينة من طلبة الجامعات الأردنية في ضوء متغيرات النوع والجامعة والتخصص، المجلة التربوية، الكويت، المجلد 26، العدد 103، 2012، ص 312.

<sup>4</sup> - علي عسكر، ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها، مرجع سابق، ص 159

<sup>5</sup> - نادر فهمي الزبيد، إستراتيجيات التعامل مع الضغوط النفسية لدى طلبة جامعة قطر وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة رسالة الخليج العربي، السعودية، المجلد 27، العدد 99، 2006، ص 85.

<sup>6</sup> - حسين حريم، مرجع سابق، ص 299.

الضغوط التي يتعرض لها الفرد، فلقد أكدت عدة دراسات عرضت حديثاً أن العلاج بالتدليك (المساج) يحسن من وظيفة الخلايا المناعية في الجسم ويقلل حالات التوتر التي يتعرض لها الفرد، لأنه يقلل هرمونات التوتر لدى الفرد. ويؤدي إلى زيادة كمية خلايا الدم البيضاء في الجسم، لذا فإنه يوصف علاجاً وقائياً للحفاظ على الصحة واجتناب حالات القلق والإكتئاب التي يعاني منها الفرد نتيجة لتعرضه لضغوط العمل<sup>1</sup>.

**12-المواجهة Coping:** تطرق العديد من الباحثين إلى تعريف المواجهة كآلية للتعامل مع الضغوط الوظيفية التي يتعرض لها الفرد، فقد عرفت على أنها "مجموعة من العمليات التي تتوسط الفرد والحدث المدرك على أنه ضاغط، من أجل التحكم فيه، تفهمه، أو التقليل من أثره على صحة الفرد الجسدية والنفسية"<sup>2</sup>، إضافة إلى ذلك يعرفها البعض بأنها " كل الإستراتيجيات الذهنية والسلوكية التي يستعملها الفرد لإدارة وضعية ضاغطة"<sup>3</sup>، كما ينظر إليها على أنها " إستجابة معرفية تخفض أو تقضي على الضيق النفسي أو الضغوطات"<sup>4</sup>، وبالتالي تعتبر المواجهة نسق دفاعي هدفه إعادة التوازن النفسي للفرد إثر تعرضه للضغط، وعليه فهي عملية ديناميكية وتفاعلية، تتميز بالنشاط والتغير المستمر لعناصرها المكونة وأهمها<sup>5</sup>:

**أ/ الوضعية:** التي يتعرض لها الفرد، مثل الحالات الطارئة، المشاكل العويصة، متطلبات متنوعة، كما هو الحال بالنسبة للزوجة العاملة التي تواجه في اليوم الواحد متطلبات متباينة ومن جهات وأطراف مختلفة (الزوج، الأبناء، الأسرة، المسؤول عن العمل....)، مطالبة بتلبيتها واستيعابها؛

**ب/ التقييم:** تمر هذه المرحلة بنوعين من التقييم: **التقييم الأولي:** ومن خلاله يقيم الفرد معطيات الوضعية بتحديد ما إذا كان الأمر يتعلق بمشكل فقدان أو تهديد أو تحدى (إمكانية استفاضة)، أما **التقييم الثاني:** فمن خلاله يتساؤل الفرد ما يمكن القيام به للتخفيف من أثر فقدان أو التنبؤ بشدة الخطر أو الحصول على الفائدة وعلى أساس ذلك تظهر عدة خيارات للمواجهة؛

**ج/ نشاطات المواجهة:** وتتمثل في: البحث عن المعلومات، تنشيط التدخل، إعادة تقييم المشكل، التدخل المباشر، البحث عن الدعم الاجتماعي؛

**د/ الموارد والمعوقات:** العديد من العوامل الشخصية والاجتماعية تستخدم كمورد أو معوقات لعملية المواجهة، وتتجلى هذه العوامل في: المميزات النفسية للفرد، معتقدات الفرد، الصحة البدنية، الوضع المالي، النسيج الاجتماعي والعائلي، المعايير والمبادئ الاجتماعية، هذه العوامل يمكن أن تشكل عامل دعم لعملية المواجهة ويمكن أن تكون عامل معيق للمواجهة؛

<sup>1</sup> - نعيم الرفاعي، مرجع سابق، ص502.

<sup>2</sup> - بو عافية نبيلة، **نمط شخصية المديرين وعلاقته بالضغط المهني واستراتيجيات المواجهة**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في علم النفس الاجتماعي، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2007/2008، ص170.

<sup>3</sup> - S . J. Haulovic. and J.P. Keenan, **Coping with work stress the influence of individual differences**, journal of social bevoir and personality, Vol:6. No:7 , P:201.

<sup>4</sup> - Valenting ,D, Holahan,(C,J),**Social support :Appraisals of event controllability and coping an intergrative model**, Journal of personality and social psychology;Vol:66,No:6,1994,P:1092.

<sup>5</sup> - L.Cohen , **measurment of coping**; in S.V.kASL and C.L. cooper ."**stress and health**": Issues.in research methodology .New York,1987.P.P:283-305.



هـ/ النتيجة: إنّ تبني إستراتيجية المواجهة قد تؤدي إلى حل المشكل نهائياً أو إلى تعديل المشاعر الناتجة عن الضغط والتخفيف من حدة المشاعر السلبية.<sup>1</sup>

**13- طلب المساعدة من المختصين:** يلجأ الفرد إلى هذا الأسلوب عندما لا تجدي المحاولات السابقة في إعادة التوازن النفسي للشخص، حيث أن الضغوط قد تكون من الحدة بحيث يعجز الفرد عن مواجهتها بالأساليب السابقة، مما يحتم طلب المساعدة من الأشخاص المختصين في معالجة الضغوط من أطباء علم النفس.<sup>2</sup>

**14- البحث عن فرص عمل بديلة:** تستخدم هذه الإستراتيجية بعد فشل جميع المحاولات السابقة حين يعتقد الفرد أن الضغوط الواقعة عليه قد تعدت الحد، وأنها تقترب من نقطة الخطر، ومن ثم فإن ترك العمل والبحث عن فرص عمل أخرى بديلة لتغيير الموقف كله هو الحل الوحيد.<sup>3</sup>

**المطلب الثالث: الإستراتيجيات التنظيمية المكملة لدور القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة.**

بما أن المؤسسة تعتبر مسؤولية بشكل أو بآخر عن الضغوط الوظيفية التي تتعرض لها المرأة سواءً من خلال نمط القيادة أو سياسات المؤسسة المختلفة، أو حتى من خلال نظرتها لقدرات وإمكانيات المرأة، وعلى اعتبار أن الآثار السلبية للضغوط الوظيفية لا تشمل المرأة فقط، بل تتعداها لتعكس على المؤسسة وأدائها، وحصراً من المؤسسة على مصالحها، فإنه لا بد عليها أن تتحمل مسؤوليتها وذلك عن طريق تطبيق مجموعة من الإستراتيجيات والتي حتى وإن لم تستطع استئصال جميع مصادر الضغوط، فإنها على الأقل ستخفف من حدتها وفيما يلي نشرح هذه الإستراتيجيات<sup>4</sup>:

1. تغيير ثقافة المؤسسة من خلال ترسيخ فكرة أن مستقبل المؤسسة مرهون برضاها وولائها وأنه لا بد من تضافر جهود الجميع سواءً كانوا رجالاً أو نساء، وأن المؤسسة والعاملين بها بمثابة الأسرة الواحدة التي تسودها روح التعاون والإحترام والتقدير؛
2. توضيح الدور من أجل التخلص من التعارضات والقضاء على الصراعات وإيجاد إنسجام بين الأدوار التي تقوم بها المرأة وأدوار زملائها، وذلك عن طريق وضع أهداف محددة للمهام التي تقوم بها؛
3. تكوين الموظفين على اكتساب مهارات الإتصال الفاعل التي تساعدها على التغلب على الكثير من المعوقات النفسية، وخاصاً مع المسؤول عنها، وهذا ما يجعلها أكثر استعداداً لمعرفة الأسباب الحقيقية لضغوط عملها، وأكثر فهماً للمعلومات؛
4. تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للمرأة، وهذا ما يمكنها من معرفة مسارها الوظيفي وفي أي اتجاه يسير؛

<sup>1</sup> - L.Cohen,op cit,P:306.

<sup>2</sup> - <http://www.kfnl.org.sa/idarar/new/book8/njah/3.doc>.

<sup>3</sup> - <http://www.kfnl.org.sa/idarar/new/book8/njah/3.doc>.

<sup>4</sup> - فاروق عبده فلي، مرجع سابق، ص317.



5. توفير فرص المنافسة البناءة بين المرأة وزملائها الرجال، وهذا ما يشكل حافزاً أمامها ويعزز من ثقتها في قدرتها وإمكانياتها ؛
6. الإعتماد على تدوير العمل والذي من خلاله يمكن للمرأة الانتقال من عمل إلى آخر، بدلاً من الإستقرار في عمل معين واحد، ويتم ذلك وفق جدول زمني محدد، وهذا يؤدي إلى تنويع مهارات وخبرات الموظف من جهة، ومن جهة أخرى يمنع الشعور بالملل والروتين الذي يجعلها تقلل من أهمية وظيفتها، مما يؤثر سلباً على رضاها الوظيفي<sup>1</sup>؛
7. تحسين مناخ وبيئة العمل المادية وتوفير تكنولوجيا من الآلات والمعدات لتسهيل عملها؛
8. إنشاء أنظمة علاجية لتخفيف حدة الضغوط عن كاهل المرأة، ومن هذه الأنظمة تعيين مستشار نفسي وإجتماعي للعمل وتخصيص حجرات لممارسة التمارينات الرياضية ؛
9. إعتناء سياسة الباب المفتوح: وتعتبر من أهم السياسات الإدارية المتبعة للتقليل من الضغوط الوظيفية، ونقوم هذه الأخيرة على دعامين<sup>2</sup>: **الوعي الإداري**: الذي يمكن متخذ القرار من رؤية كافة جوانب النشاط المهني في المؤسسة، ورؤية كافة زواياه وجوانبه وتأثيراته على الأداء، كما أن الباب المفتوح يساعد متخذ القرار على معرفة كل شيء في المؤسسة، ويمثل في الوقت ذاته حاجز أمان ضد تشكيل التنظيمات غير الرسمية/ **الأداء الإداري** : تؤدي سياسة الباب المفتوح إلى تحسين الأداء الإداري، وزيادة كفاءة الدور الذي يمكن أن يقوم به كل مدير، حيث يجعل متخذ القرار الإداري شاعراً بكل ما يحدث في المؤسسة ، مشاركاً لكل صاحب مشكلة ويحيط بكل ما يهمهم ويعمل لصالحهم، ومن ثم يتعمق الإحساس بالولاء والانتماء وتزداد رغبة الأفراد في العمل، وينخفض شعورهم بالضغط.
- إضافة إلى الإجراءات السابقة، باعتبار أن أحد أهم مصادر الضغوط التي تعاني منها المرأة العاملة هو مشكل التمييز بينها وبين الرجل فيما يتعلق بالسياسات المتبعة من طرف المؤسسة، ومن أجل وضع حد للوضع ومن تطوره لابد على المؤسسة إتباع الإجراءات التالية<sup>3</sup>:
- 1- كثيراً ما يتسبب سوء الإختيار والتعيين في فقدان أنثوية، الذي ترجع أسبابه في غالب إلى انطباعات المسؤولين الضيقة لدور المرأة، لذلك فإن التجرد والنزاهة والموضوعية هي إعتبارات أساسية يجب أن يتحلى بها من يقوم بهذه العملية؛
- 2- للتخفيف من حدة اتجاه الرؤساء للتمييز في هذا المجال يمكن إستخدام التدريب بالممارسة learning Actions ، بحيث تقوم مؤسسات ذات أنشطة وظروف أداء مختلفة بتبادل رؤسائها ليقضي كل رئيس فترة معينة في المؤسسة الأخرى، ويقف على المواقف التي تواجهها في مجالات تشمل العمالة النسائية، وهكذا يستفيد من مواجهة ظروف متغيرة وجديدة، تنمي مهاراته في الإدراك والتعامل وتغير بعض قيمة الشخصية، كما يمكن إستخدام أسلوب المحاضرة والأفلام التدريسية مع التركيز أكثر على أسلوب الأفلام كأسلوب غير مباشر، بحيث

<sup>1</sup> - بشير عباس العلق ، **الإدارة، مبادئ، وظائف، تطبيقات**، (الدار الجماهيرية، للنشر و التوزيع ، ليبيا، دون ذكر سنة النشر)، ص259.

<sup>2</sup> - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 206.

<sup>3</sup> - لطفي راشد محمد، مرجع سابق، ص 102.

يعرض مواقف وسلوكيات إيجابية وموضوعية للرؤساء في مؤسسات أخرى تجاه اختيار وتعيين الموظفين، ولذلك يجب أن تهدف المؤسسة من خلال إجراءات الإختيار والتعيين إلى وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة، وفق مبدأ الجدارة والإستحقاق؛

**3-** وبخصوص الترقية، فيجب أن تقوم على أساس موضوعي، وأن لا تكون مجرد وسيلة لتحسين دخل الموظف أو مكافآت معنوية لها بقدر ما تكون توفيقاً بين القدرات التي تمتلكها الموظفة وبين خصائص المنصب المرقى إليه؛

**4-** كما يجب أن تسهم خطط وبرامج الترقية في تحقيق أهداف المرأة وأهداف المؤسسة، ولذلك يجب مراعاة طموحاتها ومستوى كفاءتها، كما يجب أن تستند خطط الترقية إلى وصف موضوعي للوظائف التي سترقى إليها، ومدى تناسبها مع خصائصها ومهاراتها الفنية والسلوكية إلى جانب ظروفها العائلية<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى الأساليب السابقة يمكن أن نضيف بعض الحلول التي يمكن أن تخفف من حدة الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، وهي عبارة عن مجموعة من الأساليب أوجدتها مؤسسات غربية حرصاً منها على إستثمار جميع طاقات النساء العاملات بها، وزيادة ولائهن لمؤسساتهن، إلى جانب التخفيف من صراع الدور الذي يعانين، ونظراً للنتائج الإيجابية التي حققتها هذه الأساليب، سعت بعض المؤسسات العربية لتبنيها سعياً لتحقيق نتائج مماثلة، لما حقته هذه الأساليب في المؤسسات الغربية وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي :

**1- دور الحضانة المرفقة بالمؤسسة:** تشير الدراسات إلى أنّ معدل غياب النساء العاملات أعلى من الرجال ويرجع ذلك في أغلب الأحيان إلى عدم قدرة المرأة على التوفيق بين دورها كأم ودورها كعاملة، ولعل أصعب مهمة تواجه المرأة العاملة هي حضانة الأطفال، ومع زيادة نسب النساء في القوة العاملة في المؤسسات المختلفة، منذ منتصف القرن العشرين لجأت المؤسسات الصناعية إلى إنشاء دور حضانة لرعاية أطفال الأمهات العاملات، بل إنّ بعض المؤسسات الصناعية تقدم هذه الخدمة لحضانة الأطفال على مدار الأربع وعشرين ساعة يومياً .

ومما هو جدير بالذكر أنّ فكرة دور الحضانة الملحقة بالمؤسسات، بدأت في أوروبا والإتحاد السوفياتي، ثم إنتقلت منها إلى الولايات المتحدة الأمريكية، ويعتقد أصحاب الأعمال، أن دور الحضانة ذات فائدة قصوى لأنها تخفف من نسب غياب النساء العاملات، كما أنها تحسن من موقف النساء العاملات تجاه مؤسساتهن، كما أنها تؤدي إلى تدني نسبة ترك العمل، ورغم التكلفة المادية العالية لدور الحضانة، إلا أن مردودها الإيجابي على المرأة العاملة مردود لا ينكر، بما يؤثر تأثيراً هاماً على زيادة إنتاج المرأة كماً وكيفاً<sup>2</sup>.

وفي هذا الصدد ألزم قانون العمل المؤسسات التي تعمل بها أكثر من 100 موظفة أن تنشئ في مكان العمل دور حضانة لأبنائهن<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، مرجع سابق، ص.ص 278، 393.

<sup>2</sup> - محمد شحاتة ربيع، أصول علم النفس الصناعي، (دار غريب للنشر و التوزيع، مصر، 2005، ط3)، ص206.

<sup>3</sup> - مدحت محمد أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية، (مجموعة النيل العربية، مصر، 2007)، ص 229.

**2- العمل عن بعد:** ويعتبر هذا الأسلوب، من أحدث الأساليب المستخدمة للتخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، فلقد عرفته منظمة العمل الدولية بأنه "نظام عمل قائم في مكان بعيد عن المكتب الرئيس أو مواقع الإنتاج، حيث يكون العامل منفصلاً عن الإتصال الشخصي مع العاملين الآخرين، وتقوم التكنولوجيا الحديثة (الإنترنت) من خلاله بتسهيل إنفصال العامل عن موقع العمل الرسمي من خلال تسهيل عملية الإتصال<sup>1</sup>.

كما يمكن تعريفه بأنه "طريقة مرنة للعمل، تغطي مجالاً واسعاً من أنشطة العمل، تتضمن العمل بعيداً عن صاحب العمل أو بعيداً عن مكان العمل التقليدي المعتاد، ولجزء كبير من وقت العمل"<sup>2</sup>.

كما ينظر إليه على أنه "الأسلوب الذي يمكن العاملين من أداء مهام وظائفهم بشكل كلي أو جزئي في موقع منفصل عن المقر الرئيسي لمؤسساتهم، وذلك من خلال نظم وأساليب متقدمة من تكنولوجيا المعلومات والإتصال"<sup>3</sup>.

كما يمكن تعريف عمل المرأة عن بعد بأنه "العمل الذي يمكن أن تؤديه المرأة بعيداً عن المكتب أو مقر العمل مهما كانت طبيعة الدوام"<sup>4</sup>.

كما يعرف بأنه "إستبدال الإنتقال الشخصي للمرأة وحضورها إلى مقر العمل بأساليب الإتصال الالكتروني الحديثة"<sup>5</sup>

ومن أهم المزايا التي يحققها عمل المرأة عن بعد نذكر: تحقيق المرونة والإستقلالية للمرأة لأداء مهامها الوظيفية عن بعد من المقر الرئيسي للمؤسسة<sup>6</sup> /تحقيق المزيد من الإستقرار العائلي الناتج عن عدم خروجها لغرض العمل<sup>7</sup>، وبالتالي فهو يؤمن للمرأة حياة عائلية أفضل من ناحية الدخل والإستقرار<sup>8</sup> /الرفع من الروح المعنوية للمرأة لتمتعها بحرية في اختيار الوقت المناسب للعمل والإستقلالية والمرونة<sup>9</sup> /تخفيف العبء الواقع على المؤسسة الناتج عن دفع أجور ثابتة للأفراد أو إنشاء دور حضانة لرعاية أطفال العاملات<sup>10</sup> /توفير الجهد والمال والوقت الناتج عن أعباء التنقلات/المساهمة في إيجاد الحلول العملية لمشاكل المواصلات للمرأة /زيادة درجة الإستقلالية وتقليل الضغوط الناتجة عن علاقة المرأة بالرؤساء والزملاء/ تقليل نفقات المؤسسة /

<sup>1</sup>- سامي محمد هشام حريز، أساسيات إدارة الأعمال "مهارات، نظريات وتطبيقات"، (دار قنديل للنشر و التوزيع، عمان،الأردن، 2008)، ص 105.  
<sup>2</sup>- مايك جري و آخرون، ترجمة عمر بن عبد الرحمان العيسى، دليل العمل عن بعد، (مركز البحوث السعودية،السعودية، 2001، دون ذكر الطبعة)، ص39.

<sup>3</sup>- صالح بن سليمان الرشيد، اتجاهات المرأة السعودية نحو أسلوب العمل عن بعد، مجلة الإمام بن سعود الإسلامية، السعودية، العدد 12، 2009، ص 36.  
<sup>4</sup>- أوديت بولار، ترجمة: باهر عبد الهادي، تنظيم مكان العمل، (دار المعرفة للتنمية البشرية، السعودية، 2002)، ص118.

<sup>5</sup> <http://www.telcoa.org/id33.htm>

<sup>6</sup>- صالح بن سليمان الرشيد، إطار منهجي مقترح لتبني وتنفيذ أسلوب العمل عن بعد، المجلة العلمية لجامعة فيصل( العلوم الانسانية والادارية)، السعودية، المجلد 7، العدد 1، 2006، ص 119.

<sup>7</sup>- طارق نوير، العمل عن بعد ومتطلبات التطبيق في مصر، مجلة مصر المعاصرة، مصر، المجلد 95، العدد 474، 2004، ص 353.  
<sup>8</sup>-Di, Martini, V, and I, Wirth. Tlework :A new way of working and living. international labiur review, Vol:129, No:5, 1990, P:120.

<sup>9</sup>-Di, Martini, V, The high road to teleworking, ILO, Geneve, 2011, P:70.

<sup>10</sup>- أحمد محمد السيد غنيم، إستراتيجية الإتصال المتبادل عن بعد لتشغيل النساء " دراسة استطلاعية لاتجاهات العاملين بالحكومة والقطاع العام"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، المجلد 14، العدد 1، 1990، ص 21.

رفع إنتاجية العاملين لتمكينهم من العمل في بيئة والمكان الذي يرتاحون فيه/ تقليل الضغوط على المدراء وتقليل الغياب/ يتماشى مع خصوصيات المجتمعات العربية المحافظة<sup>1</sup>.

**3- جداول عمل مرنة (ساعات العمل المرنة):** تشكل ساعات العمل المحددة عامل ضغط بالنسبة للمرأة العاملة، خاصة المتزوجة التي لديها أطفال، وذلك راجع لكثرة الأدوار المنسوبة إليها، وهذا ما تسبب في كثرة غيابها عن العمل، ونقص انضباطها بمواعيد العمل الرسمية، ونظراً للأضرار التي يتسبب بها الغياب عن المؤسسة، وعلى مستوى أدائها، فقد سعت العديد من المؤسسات الغربية إلى تطبيق سياسة أو نظام جداول العمل المرنة (ساعات العمل المرنة).

حيث يشير مفهومها إلى "تلك الإجراءات والسياسات التي تعطي للفرد العامل الحرية والإستقلالية في إختيار وتحديد الساعات المناسبة لعمله اليومي" وفي ظل هذا النظام يتوقع من الأفراد العمل نفس الساعات كل يوم وخلال أيام الأسبوع المحددة، لكن يعطون مرونة في تحديد متى يبدأ عملهم اليومي، بحيث أنه لا بد من تحديد الساعات اليومية التي تكون مفروضة على الأفراد العاملين من قبل المؤسسة، والتي لا يمكن لهم التصرف فيها، وهناك ساعات محددة وفي الغالب قبل الساعات المطلوب وجود الأفراد جميعهم خلالها، أي في بداية كل يوم، هذه الساعات تعتبر ساعات مرنة<sup>2</sup>.

كما تجدر الإشارة إلى أن هذا الأسلوب طبق لأول مرة في ألمانيا الغربية سنة 1960، وفي سنة 1970 عملت بموجبه 10 شركات هناك، ولقد أشارت النتائج إلى الكثير من الجوانب الإيجابية من جراء تطبيق هذا النظام، ونظراً لما حققه هذا النظام من نتائج إيجابية إنتشر في الولايات المتحدة واليابان.

وقد أظهر استفتاء عام في هذا الصدد، أن 78% من نسبة العمال، يفضلون نظام ساعات العمل المرنة، حتى وإن كان ذلك سبب في تأخير ترقيةهم الوظيفية، وذلك في سبيل قضاء وقت أكبر مع عائلاتهم، لذلك فقد قامت الكثير من الشركات بإتاحة جداول عمل مرنة، إستجابة لتلك الحاجة عند العاملين<sup>3</sup>.

ومن المزايا التي يحققها هذا الأسلوب نذكر: **فالنسبة للأفراد يحقق المزايا التالية<sup>4</sup>:** يؤدي نظام جداول العمل المرنة إلى زيادة رضا الأفراد وولائهم للمؤسسة، بسبب الفرص الممنوحة لهم للموازنة والتوفيق بين متطلبات حياتهم الخاصة ومتطلبات العمل/ تقليل الحوادث التي يتعرض لها الأفراد العاملين، من جراء ضغوط العمل، والتي يمكن السيطرة عليها من خلال ساعات العمل المرنة/ إتاحة الفرصة أمام المرأة العاملة للمساهمة الفعالة في تطوير عملها وحياتها الخاصة، وذلك بفعل تقليل مشاكل رعاية أطفالها، والقيام بمسؤولياتها العائلية، إذ بإمكان المرأة أن تتأوب أوقات عملها مع زوجها، بحيث يأخذ كلا منهما دوره في تربية ورعاية الأطفال.

<sup>1</sup> -صالح بن سليمان الرشيد، إستشراف إمكانيات تطبيق أسلوب العمل عن بعد في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، السعودية، المجلد 18، العدد 1، 2005، ص 98.

<sup>2</sup> - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق ص.ص 388-389.

<sup>3</sup> - دافيد راتشمان و آخرون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة المعاصرة، (دار المريخ، السعودية، 2001، الطبعة الإنجليزية)، ص 273.

<sup>4</sup> - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص.ص 390-391.

أما بالنسبة للمؤسسة فإن هذا النظام يحقق المزايا التالية للمؤسسة: زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي عن طريق تقليص معدلات دوران العمل، الغيابات والإجازات المرضية/ توفير الثقة بين الأفراد العاملين والإدارة وبين الأفراد العاملين أنفسهم/ عند منح الأفراد الفرصة لتخصيص أوقات عملهم بين متطلبات وشروط العمل، والمتطلبات والحاجات الخاصة خارج العمل؛ سوف يزداد رضا الأفراد عن عملهم، مما يؤدي إلى تمتين العلاقة بين الأفراد والمؤسسة<sup>1</sup>.

وكحوصلة لما قيل، يمكن القول بأنه لا يوجد إختلاف حول الأضرار والمخاطر المترتبة عن الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة على صحتها النفسية، والتي تظهر في شكل: قلق، إكتئاب، إحباط، وإحتراق وظيفي.....، ونظراً لكون المرأة العاملة من أهم العناصر البشرية مساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، فإن ذلك أوجب إتخاذ العديد من الإجراءات التي تكمل الدور الذي تقوم به القيادة الإستراتيجية للتخفيف من الضغوط الوظيفية للموظفات، والتقليل من آثارها السلبية، وعلى الرغم من الدور الذي تلعبه المؤسسة في التخفيف من الضغوط الوظيفية للموظفات، إلا أنهن مسؤولات كذلك على التخفيف من حدة ما يتعرضن له من ضغوط، من خلال إتباع العديد من الاستراتيجيات، لذلك فإن تضافر الجهود التنظيمية والشخصية من شأنه تخفيف حدة ما تتعرض له الموظفات من ضغوط.

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي، مرجع سابق، ص 391.

## المبحث الثاني: مساهمة ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة.

في ظل التحديات المتنوعة والضغوط المرافقة للمنافسة، إتجهت جميع المؤسسات إلى منح الموارد البشرية العاملة فيها إهتماماً خاصاً، وذلك كون العنصر البشري يعد من أهم موارد المؤسسة- إن لم يكن أهمها على الإطلاق- حيث أنه يمثل ركيزة المؤسسات في تحقيق نجاحها وتنفيذ أهدافها، ومن هنا بات على المؤسسة أن تعمل على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المؤسسة، والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة والإحترام المتبادل والشعور بالمسؤولية والإنتماء، وبث روح التعاون والولاء في العمل<sup>1</sup>، وعلى اعتبار أن المرأة هي أحد أهم موارد المؤسسة، وبالنظر إلى حجم الضغوط التي تتعرض لها، فإنه بات من الضروري الحصر على إزاحة كل ما من شأنه أن يعيق المرأة على أداء مهامها، هذه المهمة تعد من مسؤوليات القيادة الإستراتيجية باعتبارها المسؤول الأول عن نجاح أو فشل المؤسسة، وخلال هذا المبحث سنركز إهتمامنا على إبراز دور ممارسات القيادة الإستراتيجية المختلفة في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة.

### المطلب الأول: مساهمة التمكين كأحد ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة.

يعد تمكين العاملين، أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسة على إطلاق القوة الكامنة لدى العاملين من خبرة ومجهود، وتوفير مناخ يتسم بالمشاركة، والتفاهم وحرية التعبير عن الرأي، واحترام الأفراد وإتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عندهم، الأمر الذي يساهم في زيادة الفاعلية التنظيمية للمؤسسة وزيادة الرضا الوظيفي، وبالتالي تحسين أداء العاملين<sup>2</sup>، وعلى اعتبار أن التمكين يعد آلية من خلالها تبني المؤسسة جسراً من الثقة بينها وبين موظفيها، فهذا يدفعنا للتساؤل كيف يمكن للقيادة الإستراتيجية للمؤسسة أن تساهم في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة من خلال إعتماها على التمكين كأداة لذلك.

#### الفرع الأول: مفهوم التمكين.

بالنسبة لمفهوم التمكين، فإنه لا يوجد إتفاق عام حول مفهوم التمكين، فالبعض نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة والبعض إعتبره ممارسة ثقافية تشجع على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات، وفي ضوء هذا الإختلاف نورد أهم ما ورد من تعاريف لهذا المفهوم.

يعرف التمكين على أنه "وسيلة تعطي العاملين فرصة إدارة مؤسساتهم واتخاذ القرارات المتعلقة بها، إضافة إلى منحهم فرصة التفكير الإبداعي الذي يساعد على حل المشكلات وأخذ زمام المبادرة في المواقف المختلفة مع

<sup>1</sup> - أحمد علي المحتسب، التمكين الإداري وأثره على الإنتاجية لدى العاملين في جامعة الحسين بن طلال، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، المجلد 35، العدد 2، 2011، ص 145.

<sup>2</sup> - وجيه عبد الستار نافع، التمكين الوظيفي وأثره على أداء العاملين في جامعة الطائف، مجلة الدراسات الإجتماعية، اليمن، العدد 32، 2011، ص 363.

تحمل المسؤولية الكاملة في ذلك، وبالتالي فهو يعمل على تشجيع العاملين على صنع القرارات والمبادرة في إتخاذ الإجراءات في الوقت الذي تقل فيه عمليات المراقبة والتوجيه من المديرين<sup>1</sup>.

كما عرف التمكين على أنه "العملية التي يقوم بها المدراء وبواسطتها بمساعدة العاملين على اكتساب واستعمال المهارات والسلطات التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم"<sup>2</sup>. كما ينظر إلى التمكين على أنه "عملية منح الأشخاص فرصة لاتخاذ قرارات ميدانية من خلال زيادة مستوى إستقلاليتهم في إتخاذ القرار"<sup>3</sup>.

كما يعرف التمكين على أنه "عملية تفويض للصلاحيات والمسؤوليات الكاملة للعاملين ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقتهم الخاصة، بما يمكنهم من تحقيق أرباح للمؤسسة"<sup>4</sup>. ومن ناحية أخرى ينظر إلى التمكين على أنه "عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين أعضاء المؤسسة من خلال إزالة العوائق وتزويدهم بالمعلومات"<sup>5</sup>.

إلى جانب ذلك يمكن النظر إلى التمكين على أنه: "آلية تجعل العاملين قادرين على التصرف والتحرك بفاعلية ومرونة، بمنحهم الصلاحيات القانونية أو توفير مصادر القوة الأخرى ومنها المعرفة والمعلومات والمهارة والخبرة والثقة بالنفس"<sup>6</sup>.

كما ينظر إلى التمكين على أنه "عملية تأهيل العاملين في تحديد أهداف عملهم الشخصي ومسؤولية إنجازه واتخاذ القرارات في مجاله ومعالجة المشكلات التي تواجههم وحلها في إطار المسؤولية المناطة بهم والسلطة الممنوحة لهم من قبل المستويات الإدارية العليا، فضلاً عن حرية التصرف التي يتلقونها لمواجهة الحالة في ضوء المواقف المختلفة في العمل"<sup>7</sup>.

كما عرف التمكين على أنه "إستراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين، ومشاركتهم في تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة"<sup>8</sup>.

وعليه نستخلص أن التمكين هو مفهوم إداري يركز الإهتمام بالموارد البشرية وتحسين وتوثيق العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين، كونها أساس نجاح العمل الإداري، والثقة بالمرؤوسين والعمل على تزويدهم بالمهارات التي

<sup>1</sup> - ابتسام عبد الرحمان حلواني، أسلوب التمكين ومدى استعداد المديرين لتطبيقه، دراسة ميدانية على عينة عشوائية من مديري الإدارات الحكومية بمدينة جدة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، السعودية، العدد 43، 2001، ص428.

<sup>2</sup> - أثير عبد الأمير، حسين علي عبد الرسول، إستراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل، دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، فلسطين، المجلد 10، العدد 3، 2008، ص52.

<sup>3</sup> - محمد ماضي الكساسبة وآخرون، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 5، العدد 1، 2009، ص27.

<sup>4</sup> - أحمد فتحي أبو كريم، درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، السعودية، العدد 38، 2012، ص17.

<sup>5</sup> - نجاح القاضي، التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية، مصر، العدد 33، الجزء 2، 2009، ص625.

<sup>6</sup> - أكرم الياسري، أمل عبد محمد، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، فلسطين، المجلد 9، العدد 1، 2007، ص12.

<sup>7</sup> - عباس حسين جواد، أثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري، دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة، مجلة أهل البيت عليهم السلام، العراق، العدد 5، 2000، ص13.

<sup>8</sup> - أحمد إسماعيل المعاني، أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص15.



تؤهلهم لاكتساب المعارف والخبرات ليكونوا قادرين على ممارسة دور أكبر في المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن للتمكين بعدين إثنين هما:

✓ **البعد المهاري:** ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التكوين، وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع، والقيادة وبناء الثقة<sup>1</sup>؛

✓ **البعد الإداري:** ويقصد به إعطاء العاملين حرية التصرف وصلاحيات اتخاذ القرارات كأعضاء في المؤسسة في ما يتعلق بأعمالها<sup>2</sup>.

لذا يبدو مما تقدم أن التمكين يتميز بالخصائص التالية<sup>3</sup>:

✓ **التقرير الذاتي:** أي أن للعاملين الحرية في اختيار أساليب عملهم وإجراء المفاضلة بين البدائل لاتخاذ القرار اللازم؛

✓ **الإحساس بالأهمية الذاتية:** وتعني شعور العاملين بأهميتهم وأهمية الأعمال التي يمارسونها في المؤسسة؛

✓ **الثقة بالنفس:** وتعني شعور العاملين بالثقة الكاملة بقدراتهم على أداء مهامهم وواجباتهم؛

✓ **القدرة على التأثير:** ويعني ذلك شعور العاملين بأهمية الدور الذي يؤديه داخل المؤسسة.

ومن خلال ما تم عرضه من مفاهيم، يمكن أن نستنتج النقاط التالية<sup>4</sup>:

✓ إن التمكين يعتبر محصلة لأسلوب إداري حديث، يتوقف على رغبة وقدرة الإدارة للتخلي عن السلطات والمسئوليات ومنح الحرية في التصرف للعاملين في المستويات الدنيا؛

✓ إن التمكين يعتمد على مقومات أساسية لفاعليته، وهي إعطاء العاملين النفوذ والقوة في التصرف وتوفير المعلومات اللازمة للقيام بأدوارهم، وتوافر قدر كبير من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، وتوفير مناخ تنظيمي مناسب لحفزهم على العمل؛

✓ يهدف هذا الأسلوب الإداري إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة وجودة العمل والإستقرار الوظيفي للعاملين وإستقرار المؤسسة ونموها؛

✓ محور إهتمام هذا الأسلوب الإداري هو العاملين لزيادة شعورهم بقيمتهم وإستثمار الطاقات الكامنة لديهم.

<sup>1</sup> - أيمن عوده المعاني، عبد الحكيم عقلة أحر أرشيدة، **التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 5، العدد 2، 2009، ص 240.

<sup>2</sup> - عدنان الإبراهيم وآخرون، **درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك**، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، مصر، المجلد 14، العدد 3، 2008، ص 20.

<sup>3</sup> - علي سكر عبود، زكي محمد عباس، **أثر التمكين التنظيمي في إدارة الأزمات دراسة ميدانية في المعهد التقني الديوانية**، مجلة تنمية الرافدين، العراق، المجلد 43، العدد 108، 2012، ص 6.

<sup>4</sup> - علي يونس إبراهيم سيد أحمد، **أثر التمكين الوظيفي على الإبداع التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة طيبة بالمملكة العربية السعودية**، مجلة البحوث التجارية، مصر، المجلد 33، العدد 1، 2011، ص 438.

- الفرع الثاني: مبادئ التمكين: يرى "توماس ستر" Stirr thomas أن التمكين يتكون من سبع مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة Empower ، حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من هذه المبادئ:
- 1- (E-Éducation): تعليم العاملين: حيث ينبغي تعليم كل فرد في المؤسسة، لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها<sup>1</sup>؛
  - 2- (M- Motivation): الدافعية: على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين وبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية وبناء فرق العمل المختلفة وإتباع سياسة الباب المفتوح للعاملين من قبل الإدارة العليا<sup>2</sup>؛
  - 3- (P-Purpose): وضوح الأهداف: إن جهود التمكين لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المؤسسة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المؤسسة<sup>3</sup>؛
  - 4- (O-Owner ship) الملكية: والمقصود هنا إحساس العاملين بملكية العمل والمؤسسة التي يعملون بها<sup>4</sup>؛
  - 5- (W-Willingness) الرغبة في التغيير والبحث عن طرق جديدة وناجحة أصبحت حقيقة يومية وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير، فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل<sup>5</sup>؛
  - 6- (E-Ego Elimination) نكران الذات: في بعض الأحيان تقوم الإدارة بإفشال برامج التمكين قبل البدء بتنفيذها وذلك بإتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة وينظرون إلى التمكين أنه تحدٍ لهم وليس طريقاً لتحسين مستوى التنافسية للمؤسسة<sup>6</sup>؛
  - 7- (R-Respect) الإحترام: إن جوهر التمكين هو الإعتقاد بأن كل عضو في المؤسسة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيها، وما لم يشكل إحترام العاملين فلسفة جوهرية في المؤسسة، فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة.

<sup>1</sup> - نجاة صالح الطراونه ، واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية والمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير (غير منشورة) في الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، 2007، ص ص 11-12.

<sup>2</sup> - كمال عبد الوهاب أحمد، عاطف مسعد الحسيني، التمكين الأداة كمدخل إداري وعلاقته بتقدير الذات لدى المرشد الطلابي، دراسة مطبقة بمدارس منطقة جازان، مجلة الثقافة والتنمية، مصر، العدد، أكتوبر 2012، ص 102.

<sup>3</sup> - حسن أحمد الطعاني، درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك الأردن، المجلة التربوية، الأردن، المجلد 25، العدد 98، الجزء الأول، مارس 2011، ص 207.

<sup>4</sup> - محمد أمين حامد القضاة، نجاة صالح الطراونه، واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية العامة والمعوقات المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، المجلد 26، العدد 4، 2011، ص 137.

<sup>5</sup> - ثائرة عدنان الماضي، فريد نصيرات، أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية (دراسة حالة)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 7، العدد 4، 2011، ص 534.

<sup>6</sup> - أيوب عبد الله السيادة، مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وأثرها على التمكين الوظيفي في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن، (دراسة مقارنة)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2011، ص 40.

## الفرع الثالث: أهمية التمكين.

تتبع أهمية التمكين من حاجة المؤسسات إلى تحسين تنافسيتها، من خلال حفز العاملين على التفكير المستقل والإفادة من قدراتهم الإبداعية، وبالتالي تحسين أفكارهم وتحسين جودة المخرجات التي تقدمها المؤسسة، كما تأتي أهمية التمكين من الواقع الذي تعيشه المؤسسات، والذي يقضي بأن يكون التمكين إستراتيجية ومهارة تنظيمية، تستهدف التطوير والتحسين المستمرين، وهو الأمر الذي يتطلب منها مواكبة التغيرات ومجابتها، فالتمكين يؤدي إلى إستجابة الموظفين بسرعة وبشكل إيجابي في التعرف على المشكلات وإيجاد الحلول<sup>1</sup>، لذلك يمكن القول بأن التمكين يعد من أهم ضمانات حيوية واستمرار أية مؤسسة، لما له من أثر إيجابي على المؤسسة ذاتها وعلى العاملين فيها، ويمكن إجمال أهمية التمكين في النقاط التالية:

**أولاً: أهمية التمكين بالنسبة للفرد:** يحقق التمكين العديد من المزايا الإيجابية بالنسبة للأفراد العاملين، ويمكن إجمال هذه المزايا في النقاط التالية.

- ✓ إشباع حاجات الأفراد من تقدير وإثبات للذات<sup>2</sup>؛
- ✓ يركز التمكين على الإهتمام بالعاملين، ويمنحهم الثقة، ويخلق لديهم التزاماً تجاه المؤسسة، وبالتالي يؤدي ذلك إلى زيادة الولاء والإخلاص من قبل العاملين لمؤسساتهم<sup>3</sup>؛
- ✓ ينمي التمكين لدى العاملين الشعور بالمسؤولية، نتيجة لنقل جزء من الصلاحيات والمسؤوليات لهم، مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية<sup>4</sup>؛
- ✓ يساهم التمكين في إرتفاع الدافعية الذاتية للأفراد العاملين، كما يعمل على ربط المصالح الفردية للأفراد مع مصالح المؤسسة<sup>5</sup>؛
- ✓ يساهم التمكين في تنمية قدرات ومهارات الأفراد العاملين، كما يسمح بإطلاق عنان الأفراد لتنفيذ معرفتهم وقدراتهم الإبداعية، ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار<sup>6</sup>؛
- ✓ يعمل التمكين على رفع معنويات ورضا العاملين، بإتاحة الفرصة أمامهم لإبراز قدراتهم، ومنحهم الثقة والتقدير من قبل الإدارة، هذا الرضا هو الذي ينجم عنه التفكير الإبداعي وتحسين الأداء، والسرعة في معالجة المشكلات التي تعترض المؤسسة سواءً أكانت داخلية أم خارجية<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> - هناء الرقاد، عزيزة أبو دية، القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، فلسطين، المجلد 26، العدد 5، 2012، ص120.

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

<sup>3</sup> - عادل ذاكر النعمة، أمال سرحان سليمان، دور تمكين العاملين في دعم أهداف التحسين المستمر، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، مجلة تنمية الرافدين، العراق، المجلد 34، العدد 108، 2012، ص171.

<sup>4</sup> - محمد ذيب البيضين، أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة)، في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008، ص18.

<sup>5</sup> - خالد سعيد أبو هنلة، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية "دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير (غير منشورة) في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2008، ص24.

<sup>6</sup> - باسم عبد الحسين، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي "دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 31، 2012، ص 265.

<sup>7</sup> - أميرة محمد الحموري، راتب سلامة السعود، درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، فلسطين، المجلد 25، العدد 7، 2010، ص101.

ثانياً: أهمية التمكين بالنسبة للمؤسسة: بالإضافة إلى المزايا التي يحققها التمكين بالنسبة للعاملين، كذلك يحقق التمكين العديد من المزايا للمؤسسة، ويمكن إجمال هذه المزايا في النقاط التالية:

✓ يساهم التمكين في رفع مستوى إنتاجية المؤسسة كماً وكيفاً؛ كما يساهم في تخفيض نسبة الغياب ومعدل دوران العمل<sup>1</sup>؛

✓ يساهم التمكين في تحسين جودة السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة، لتزود العاملين بالمهارات والمعارف الضرورية والتكوين اللازم، مما ينعكس إيجاباً على جودة ما يقدمونه من سلع ذات درجة عالية من الإتقان والجودة<sup>2</sup>؛

✓ يساهم إتباع المؤسسة لفلسفة التمكين إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وسرعة الإستجابة لمتغيرات السوق<sup>3</sup>؛

✓ كما يساهم التمكين في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة؛ نظراً لرضا العملاء نتيجة لقدرة الموظفين على الإستجابة السريعة لهم وحل مشاكلهم دون الحاجة إلى الرجوع إلى الإدارة، مما يزيد من الحصة السوقية للمؤسسة ويؤثر في نجاحها<sup>4</sup>؛

✓ زيادة فرص الإبتكار والإبداع نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة<sup>5</sup>؛

✓ تمكين المديرين من تحديد الأفراد المميزين والموهوبين وإمكانية الإستفادة منهم وتطويرهم<sup>6</sup>؛

✓ تحديد خارطة طريق للمؤسسة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل؛ كما يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية (التمكين)، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي تحدث عند القيام بالتغيير، بالإضافة إلى ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المؤسسة<sup>7</sup>؛

✓ شعور الإدارة العليا للمؤسسة بالراحة نتيجة تمكين موظفي الإدارة الوسطى والدنيا، مما يتيح لها إتاحة مجال أكبر لعملية التخطيط الإستراتيجي والبحث عن تعظيم الحصة السوقية وتنمية مبيعات المؤسسة<sup>8</sup>.

1- محمد ذيب المبيضين، مرجع سابق، ص 17.

2- باسم عبد الحسين، مرجع سابق، ص 265.

3- عادل ذاكر النعمة، أمال سرحان سليمان، مرجع سابق، ص 171.

4- هيثم محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين "دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، السنة الجامعية 2011/2012، ص 11.

5- مجد راكان عودة المساعيد، أثر إستراتيجية على أداء العاملين في شركات التأمين العاملة في الأردن، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة المال والأعمال، جامعة آل بيت، الأردن، السنة الجامعية 2010/2011، ص 39.

6- حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص 205.

7- محمود أحمد العبد الله الفياض، تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005، ص 25.

8- Spatz, David , Team-building in construction :Practice periodical on structural design and construction, Vol:5, 2000, p:93.

لذلك يمكن القول بأن عملية تمكين العاملين، أصبحت ضرورة وحتمية في ظل التقدم التكنولوجي والتحديات والمتغيرات المعاصرة، لذلك يمكن أن نضيف على ما تم إيرادها من مزايا للتمكين ما يلي<sup>1</sup>:

✓ التمكين هو الأداة الأساسية لخلق المؤسسة الحيوية أو المتعلمة القادرة على التعامل مع التحديات الحالية للقرن الحادي والعشرين؛

✓ التمكين هو أحد وسائل تحسين المركز التنافسي للمؤسسة من أجل مواجهة المنافسة العالمية؛

✓ التمكين هو تغيير جذري في الثقافة التقليدية للمؤسسة القائمة على الفصل بين التخطيط والتنفيذ بما يكفل إستفادة المرؤوسين من الدافعية الداخلية للإنجاز والتعلم؛

✓ التمكين يساعد المؤسسة على خلق وتدعيم القدرة الإبتكارية للعاملين من أجل تقديم خدمات متميزة للعملاء؛

✓ التمكين هو أهم عوامل نجاح فرق العمل المدارة ذاتياً.

بالإضافة إلى المزايا التي يتيحها التمكين بالنسبة للأفراد والمؤسسة، كذلك تستفيد إدارة وأقسام المؤسسة من تبني التمكين، حيث تصبح الإدارة أكثر حماساً ونجاحاً، وتتمكن من تحسين إستخدام وتوظيف الموارد والأفراد، وتستفيد من مجالات قوة كل فرد<sup>2</sup>.

**الفرع الرابع: دوافع تبني التمكين وأهدافه.**

إن عملية التمكين هي أبعد من مجرد إتاحة الفرصة للعاملين في السيطرة على الموارد المتاحة لهم، إذ تتضمن أيضاً فتح مجال المشاركة والتأثير على القرارات ذات الصلة بعملهم بشكل خاص والمؤسسة بشكل عام، وكلما إتسع مدى تمكين العاملين إزدادت معه المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة لهم، وتعاظم مقدار المشاركة بالمعلومات، لذلك فإن هناك مجموعة من العوامل التي تحرك المؤسسات المعاصرة باتجاه الأخذ بفلسفة التمكين كما أن هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال تبني التمكين، وفيما يلي أهم دوافع وأهداف التمكين.

**أولاً: دوافع تبني التمكين:** لا يعد التمكين خياراً واهياً، فالمديرين ورؤساء الأعمال الذين مهدوا الطريق لتمكين العاملين، إنما فعلوا ذلك لأنهم أدركوا أن هناك أهدافاً مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها، فالمؤسسة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم، وكذلك إلى جهودهم المختلفة والمشاركة من أجل تحقيق الأهداف، لذلك يلقي التمكين في الوقت الحالي القبول الواسع من قبل العاملين أو المديرين، نظراً لأهميته بالنسبة لكل من الفرد والمؤسسة، لذلك فقد اتجهت المؤسسات إلى تبني التمكين نظراً لعدة أسباب نذكر منها:

✓ تغيير الفلسفة الهيكلية للمؤسسات، من أسلوب العمل الفردي إلى فرق العمل، ومن القرار الفردي إلى

القرار الجماعي، ومن المركزية إلى اللامركزية، ومن المؤسسة العمودية إلى المؤسسة الأفقية<sup>3</sup>؛

<sup>1</sup> - سوزي رؤوف اسكندر، أثر أبعاد تمكين العاملين على بيئة العمل الإبتكارية دراسة ميدانية على قطاع الفنادق بالقاهرة، مجلة البحوث الإدارية، مصر، المجلد 26، العدد 1، 2008، ص ص 86-87.

<sup>2</sup> - سميرة عبد المجيد الصقرات، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير ( غير منشورة ) في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، الأردن، 2010، ص 11.

<sup>3</sup> - محمد ذيب المبيضين، مرجع سابق، ص 20.

- ✓ يساعد التمكين الإدارة العليا للمؤسسة على التركيز على القضايا الإستراتيجية للمؤسسة، وعدم الإنشغال بالأمر الروتينية، مما يمكن الأفراد من سرعة إتخاذ القرارات الصحيحة<sup>1</sup>؛
- ✓ يعد التمكين إستراتيجية حتمية وملحة للمؤسسات لتحسين منتجاتها من السلع والخدمات<sup>2</sup>؛
- ✓ الحاجة للإستغلال الأمثل للموارد المتاحة (بشرية ومادية)، والتطوير المستمر لمواجهة التحديات وخطر المنافسة الشرسة<sup>3</sup>؛
- ✓ تبني التمكين من قبل مؤسسات رائدة أدى إلى تحقيق نتائج إيجابية مما شجع المؤسسات الأخرى على إعتماده وتبنيه<sup>4</sup>؛
- ✓ ثروة المعلومات وتقانتها مع ما توفره من إمكانيات في إتاحة المعلومات للجميع وتسهيل التعامل معها، مما يعزز إمكانية إعتماده وتبني التمكين<sup>5</sup>؛
- ✓ الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد<sup>6</sup>؛
- ✓ توافر الموارد البشرية التي تمتاز بالخبرات العالية والمهارات الفائقة التي يمكن الإستعانة بها بشكل فاعل لتحقيق أهداف المؤسسة<sup>7</sup>؛
- ✓ التحديات التي تواجه بيئة الأعمال اليوم في ظل التنافس الحاد الذي يتطلب حشد قدرات المؤسسة لا سيما البشرية منها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة<sup>8</sup>.

- ثانياً: أهداف التمكين:** إن الغرض الأساسي من التمكين هو خلق دافع ذاتي للعاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال مشاركتهم في وضع الأهداف، ومن بين ما يحقق من أهداف نذكر<sup>9</sup>:
- ✓ السعي لإبقاء المؤسسة في المقدمة دائماً ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه؛
  - ✓ الإستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة؛
  - ✓ زيادة ربحية المؤسسة ومبيعاتها من خلال معرفة الزبون ومعرفة حاجاته ورغباته، والعمل على تلبيةها؛
  - ✓ جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى تجاه وظائفهم ومؤسساتهم ومن ثم يؤدون أفضل أداء؛
  - ✓ تنمية قدرات العاملين على إنتاج سلع وخدمات تلبى توقعات الزبائن أو تزيد عنها؛

<sup>1</sup> -Antonis ,K,Peter,B,& Celeste, W, **Managing employee empowerment in luxury in Europe**, International journal of service industry management, Vol: 18, No:1,2007, p:88.

<sup>2</sup> - أكرم الياسري، أمل عبد محمد، مرجع سابق، ص 12.

<sup>3</sup> - أبو بكر حداد أبو بكر بلفقيه، **أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في اليمن**، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة آل بيت، السنة الجامعية 2011/2012، ص 30.

<sup>4</sup> - أكرم محسن الياسري، صالح مهدي محمد، **التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق، المجلد 4، العدد 21، 2008، ص 114.

<sup>5</sup> - أكرم محسن الياسري وآخرون، مرجع سابق، ص 114.

<sup>6</sup> - شذى أحمد علوان، عبد الرحمان عبد الله عبد الرحمان، **التمكين الإداري في المنظمات الخدمية، دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين العام والخاص في محافظة البصرة**، مجلة العلوم الاقتصادية، العراق، المجلد 7، العدد 27، 2011، ص 111.

<sup>7</sup> - أكرم الياسري، أمل عبد محمد، **التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي**، مرجع سابق، ص 13.

<sup>8</sup> - أرزوقي عباس عبد، وآخرون، **تحليل واقع تمكين العاملين، دراسة ميدانية على عينة من العاملين في الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية/فرع الفرات الأوسط**، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، العراق، المجلد 26، العدد 7، 2012، ص 6.

<sup>9</sup> - أحمد كاظم بريس، **أثر إستراتيجية التمكين في إدارة معرفة الزبون- دراسة ميدانية لعينة من مدراء معمل الألبسة الرجالية ومعمل الصناعات الجلدية في محافظة النجف الأشرف**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق، المجلد 7، العدد 28، 2011، ص 7.



- ✓ إستحداث قوة عمل قوية وممكنة ولديها قدرة لإنتاج خدمات وسلع تفوق توقعات المستهلك الداخلي والخارجي<sup>1</sup>؛
- ✓ البحث عن طرق جديدة لتشجيع الطاقات الكامنة للأفراد وتحفيزهم على الإبتكار والإبداع المعرفي، بغرض إدامة المؤسسات على البقاء في ظل البيئة التنافسية؛
- ✓ يعد التمكين إستراتيجية إدارية تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية والفاعلية، من خلال إستخدام أفضل الجوانب المتعلقة باستثمار الموارد البشرية.

#### الفرع الخامس: متطلبات تطبيق التمكين.

- يمثل التمكين تحدي كبير يواجه المؤسسات، مما يستدعي منها توفير مجموعة من المتطلبات والإمكانيات التي تدعم هذه العملية، ويمكن إيراد أهم هذه الدعائم في النقاط التالية:
- ✓ لنجاح التمكين لابد من إقتناع الإدارة بحتمية وضرورة عملية التمكين، قبل أن يتم تنفيذها، حتى تضمن تقبل العاملين لهذه العملية<sup>2</sup>؛
- ✓ يجب أن تمنح المؤسسة الوقت الكافي لعملية التمكين، حتى تضمن نجاحها، وذلك كونها تتطلب تغييراً جذرياً في اتجاهات المديرين والموظفين، وكذا في ثقافة المؤسسة، لذلك تتطلب هذه العملية خبرة كافية في صنع القرارات الجماعية، حتى لا تقابل بالمقاومة من قبل الموظفين<sup>3</sup>؛
- ✓ يعتمد نجاح التمكين على الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والأفراد العاملين في المستويات الوسطى والدنيا للمؤسسة<sup>4</sup>؛
- ✓ تعتبر عملية التمكين عن علاقة تعاقدية طوعية بين العمال والإدارة العليا، حيث أن القائد الفعال هو الذي يلهم الأفراد ويزرع بداخلهم الدافع للتمسك برؤيته ويعبر عن ذلك بالإلتزام الداخلي<sup>5</sup>؛
- ✓ يتطلب نجاح عملية التمكين قيام المؤسسة بتبني مفهوم المشاركة في المعلومات بين جميع أطراف التنظيم، والتركيز على الإتصالات من الأعلى إلى الأسفل، وإتباع هياكل تنظيمية مرنة، حيث أنّ توفر الموظفين على معلومات صحيحة عن نتائج آدائهم الحالي، تدفعهم إلى توقع مستويات أداء أعلى في المستقبل<sup>6</sup>؛

<sup>1</sup> - قاسم احمد وآخرون، دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، العراق، المجلد4، العدد12، 2008، ص 101.

<sup>2</sup> - ابو بكر بوسالم، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، في إدارة الأعمال، جامعة آل بيت، 2010، ص 27.

<sup>3</sup> - Kirby ,P,C, Wimpellerg ,R,& Keaster ,R, **Teacher empowerment depends on needs, expectation of principals, schools, districts**, NASSP Bulletin, 1992, P:90

<sup>4</sup> - محمد يوسف المسيليم، صعوبات تمكين مدرء المدارس من وجهة نظر قيادي المناطق التعليمية، المجلة التربوية، الكويت، المجلد 26، العدد 103، الجزء الثاني، 2012، ص58.

<sup>5</sup> Lee ,W, **Empowering music teachers :A catalyst for change**, Music educators journal, Vol:78,No:1,1995, PP:36-39.

<sup>6</sup> -W,A, Randolph, **Navigating the journey to empowerment**, Organizational Dynamics, Vol:23,No:4, 1995, P:19-32.



- ✓ لنجاح التمكين لابد من منح الموظفين قدرًا من الإستقلالية، وذلك لكونها تؤدي إلى زيادة الشعور بالقدرة على التحكم وزيادة مستوى التمكين، فيما يتعلق بالقواعد والإجراءات والسياسات<sup>1</sup>؛
- ✓ لضمان نجاح التمكين، لابد أن يلقى الموظفين الدعم والتأييد من رؤسائهم، بل أيضاً من زملائهم ومرؤوسيههم<sup>2</sup>؛ كما يجب توفير فرص تكوين مناسبة للعاملين بغية زيادة معارفهم ومهاراته، إلى جانب اعتماد نظام المكافآت الموقفية، واستخدام أسلوب إحتساب الأجر حسب الأداء<sup>3</sup>.

#### الفرع السادس: مساهمة أبعاد التمكين في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة.

ويكمن أن نلمس دور القيادة الإستراتيجية باعتمادها على مدخل التمكين للتقليل من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، من خلال دعم وتعزيز مختلف أبعاد التمكين، والمتمثلة في الآتي:

- ✓ **الثقة الإدارية:** وتعني ثقة المدراء في مرؤوسيههم كأشخاص لديهم المعارف والمهارات والخبرات الكافية التي تؤهلهم للإضطلاع بأداء المهام الموكلة إليهم بنجاح، كما تتعزز هذه الأخيرة من خلال جسر المعلومات المشترك بين الإدارة والعاملين، فحرص الإدارة على تزويد العاملين بأحدث المعلومات، يعزز فيهم الشعور بالمسؤولية، ويجعلهم أكثر حرصاً على أداء المهام المناطة إليهم بكفاءة<sup>4</sup>، لذلك فإن ثقة القيادة الإستراتيجية في قدرة المرأة على أداء مهامها الوظيفية بنجاح، وأيضاً الثقة في ما تمتلكه المرأة من مهارات ومعارف، إلى جانب تزويدها بكافة المعلومات اللازمة لأداء مهامها الوظيفية، يعزز من إلتزامها الذاتي تجاه العمل، كما يعمل على تعزيز ثققتها بنفسها ويجعلها أكثر قدرة على مقاومة الضغوط التي تتعرض لها في محيط العمل، كما يجعلها أكثر حرصاً على تطوير ذاتها وإثبات مقدرتها على تحمل المسؤولية، لذلك يمكن القول ثقة القيادة الإستراتيجية في المرأة، تشكل لديها دافع إضافي لتجاوز ومقاومة مختلف أشكال الضغوط التي تتعرض لها في العمل.

- ✓ **المشاركة في اتخاذ القرارات:** ينطلق الإتيان التقليدي في المشاركة في القرارات، من فكرة أن المشاركة ترتبط بنوعية القرارات المراد اتخاذها، فالقرارات الإستراتيجية يقتصر إتخاذها على الإدارة العليا، بينما تختص الإدارات الأخرى باتخاذ القرارات الإعتيادية والروتينية، بينما الإتيان الحديث يرى أن المشاركة الفعالة في صنع واتخاذ القرارات تنطلق من إستخدام الأساليب الجماعية، وتتطلب مشاركة مختلف المستويات الإدارية بهذه العملية<sup>5</sup>، لذلك فإن فلسفة التمكين تركز على فكرة مشاركة العاملين في مختلف المستويات الإدارية في عملية صنع القرار، لما لها من مردود إيجابي على العاملين وعلى جودة

<sup>1</sup> - أحمد إبراهيم أحمد وآخرون، التمكين القيادي وعلاقته بصنع القرار بمدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، مصر، المجلد 22، العدد 87، الجزء الثاني 2، 2011، ص 107.

<sup>2</sup> - مصلح بن سعيد بن مبارك الفحطاني، الإدارة بالتمكين لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم العام بين إدراك المفهوم ودرجة الممارسة، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الإجتماعية، مصر، العدد 49، 2013، ص ص 211، ص 212.

<sup>3</sup> - شاكر جار الله الخشالي وآخرون، أثر التمكين الإداري في تعزيز خاصية الثقة بين العاملين، دراسة ميدانية في شركات الصناعة الكهربائية والهندسية الأردنية، مجلة مؤتمة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، الأردن، المجلد 26، العدد 5، 2011، ص 68.

<sup>4</sup> - أنور عبد الأمير حسوني، تأثير ثقافة التمكين في منظمات التعلم، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات المطاطية/الدوائية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والإقتصادية، العراق، المجلد 2، العدد 3، 2012، ص 37.

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

القرارات، لذلك فإن إتاحة القيادة الإستراتيجية للمرأة بالتعبير عن آرائها والإسهام بمقترحاتها في معالجة المشاكل التي تمس نشاطاتها وتؤثر في ظروف عملها، وكذا السماح لها في المشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهم المؤسسة، من شأنه أن يعمل على تخفيض ما تعانيه المرأة من ضغوط، لأنه يزيد من ثقة المرأة بنفسها، ويجعلها أكثر إطلاعاً ومعرفة بظروف العمل ومتطلباته، كما يدفعها إلى ضرورة تطوير معارفها ومهاراتها، وبالتالي فإن ذلك يشكل مصدراً لتلافي العديد من مظاهر الضغوط الوظيفية مثل غموض الدور، عبء الدور، وصراع الدور....الخ.

✓ **تفويض السلطة:** يشير التفويض إلى منح حق التصرف ومنح الصلاحيات اللازمة للأفراد لتمكينهم من ممارسة أعمالهم بصورة تضمن تحقيق الأهداف<sup>1</sup>، لذلك فإن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين تنطلق من عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، لذلك فإن فكرة التمكين تتطلب نمط من القيادة يؤمن بالمشاركة والتفويض والثقة<sup>2</sup>، وفي هذا الصدد فإن حرص القيادة الإستراتيجية على تفويض صلاحيات أكبر للمرأة فيما يتعلق بوظيفتها دون الحاجة إلى الرقابة، ومنحها كافة الصلاحيات التي تمكنها من تشخيص المشاكل التي تعترضها واكتشاف الحلول وتقييمها واتخاذ القرار بصددتها وتحمل المسؤولية عند تنفيذه، سيعزز من ثقة المرأة بقدرتها على تحمل المسؤولية مما يزيد من فرص نجاحها في تحدي ما تتعرض له من ضغوط .

✓ **الحرية والإستقلالية:** إن حرية التصرف تعد العامل الأكثر أهمية في تمكين العاملين، لأنها تتضمن منح الأشخاص العاملين سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها، أما الإستقلالية، فتشير إلى منح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحة أوسع كإعادة هيكلة العمل، وإعادة توزيعه فيما بينهم، واستحداث فرق عمل<sup>3</sup>، لذلك فإن حرص القيادة الإستراتيجية على منح المرأة سعة التصرف في النشاطات المرتبطة بعملها، ومنحها الصلاحيات الكافية لإدارة وظيفتها وتحديد وسائلها وإجراءاتها، وفقاً لما تراه صواباً، من شأنه أن يعمل على التقليل من العديد من مصادر الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة مثل غموض الدور، عبء الدور، كما يشكل دافع إضافي لديها لاختراق ظاهرة السقف الزجاجي ومشكل التمييز في التكوين.

لذلك يمكن القول بأن فعالية تبني القيادة الإستراتيجية للتمكين كآلية للتخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة تتحقق عند منح حرية أوسع للمرأة على أداء مهامها لأعمالها وفق مهاراتها وقدراتها وتعزيز الثقة بنفسها، ومنحها مساحة أكبر لاستخدام ذكائها وخبراتها، مما يسهل عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجهها

<sup>1</sup> صفاء جواد عبد الحسين، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 32، 2012، ص 84.

<sup>2</sup> جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، فلسطين، المجلد 12، العدد 1، 2010، ص 64.

<sup>3</sup> سماح مؤيد محمود، أسيل هادي محمود، أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير، دراسة تحليلية لأراء المدراء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 67، 2007، ص 201.

في العمل، ناهيك عن الفوائد التي تعود على القيادة الإستراتيجية بحد ذاتها فاعتماد التمكين يخفف العبء على الرؤساء في المستويات الإدارية العليا ويقلل من المراجعة والإشراف المباشر على المرؤوسين من قبلهم، كما يساهم في إشباع حاجات المرأة ويخفف من ضغوط العمل التي تتعرض لها، ويزيد من ثقتها بنفسها ويشجعها على الإبداع والالتزام بروح الفريق، كما يزيد من الدافعية الذاتية للمرأة، وينمي شعورها بالمسؤولية ويعزز ولائها للمؤسسة.

**المطلب الثاني: مساهمة الإعراف كأحد ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة.**

يعتبر الإعراف واحد من الأدوات المهمة التي تسعى من خلالها القيادة الإستراتيجية لإظهار قيمة الموارد البشرية داخل المؤسسة، ويتم الإعراب عنه في العلاقات الإنسانية، كما أنه يعد عنصر أساسي في وسط العمل، وبدونه يكون هناك فجوة في العلاقات الإنسانية بين أفراد المؤسسة، هذا إلى جانب أنه يعدّ بمثابة وسيلة ناجعة لجعل أماكن العمل أكثر تحفيزاً للموارد البشرية.

**الفرع الأول: مفهوم الإعراف:** يشكل الإعراف أحد الحوافز المعنوية، التي بإمكانها زيادة الدافع للإنجاز لدى الأفراد، كما يساهم في زيادة الإتجاهات الإيجابية تجاه المؤسسة، ونتيجة للأثر الذي يشكله على العاملين والمؤسسة معاً، فقد حظي هذا الأخير باهتمام الكثير من الباحثين، ومن أهم ما عرف به نذكر: يعرف الإعراف على أنه: "جميع الممارسات التي تعمل على تقدير الجهود التي يبذلها الأفراد من قبل أرباب العمل"<sup>1</sup>.

كما يعرف على أنه: "العائد على المجهود المستثمر من قبل المورد البشري في عمله وعلى النتائج التي يحققها"<sup>2</sup>.

كما ينظر إليه على أنه: "الحكم الصادر بشأن مساهمات المورد البشري، فيما يتعلق بالعملية الإنتاجية والإستثمارات الشخصية فيه، أو فيما يتعلق بالتزامه به، كما يتعلق بتقييم النتائج وتسليط الضوء عليها"<sup>3</sup> وبالتالي يمكن النظر إلى الإعراف على أنه "الحكم على مساهمة الفرد العامل من حيث سير العمل وكذلك التفاني فيه والدافع للعمل، كما ينطوي على تقييم نتائج العمل"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - محمد عبود الحراشنة، درجة إحساس العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بالعدالة التنظيمية، مجلة جامعة الملك سعود، السعودية، المجلد 24، العدد 1، 2012، ص64.

<sup>2</sup> - Boye Viard Maryléne، La reconnaissance au travail: De la connaissance a la valorisation du personale par le cadre de santé، Mémoire Diplôme Cadre de santé، Institut de formation Centre Psychothérapique Des Cadre de santé de nancy، promotion 2008-2009، p31

<sup>3</sup> - سميرة هيشر، الإعراف في العمل ودوره في تهيئة الموارد البشرية، أبحاث إقتصادية وإدارية، بسكرة، العدد 13، 2013، ص356.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص356.

الفرع الثاني: أهداف المؤسسة من تبني الاعتراف: تهدف المؤسسة من خلال تشجيعها لمثل هذه الممارسة داخل المؤسسة إلى:<sup>1</sup>

- ✓ إتاحة الفرصة لمواردها البشرية لمعرفة أنّ عملهم يتم تقييمه وتقديره؛
- ✓ منح الأفراد العاملين شعوراً بالملكية والانتماء للمؤسسة؛
- ✓ تحسين معنويات الأفراد العاملين ورفعها؛
- ✓ تعزيز شعور الأفراد بالولاء للمؤسسة؛
- ✓ بناء بيئة عمل داعمة وجاذبة؛
- ✓ تنمية قدرة الأفراد على الإبداع والمبادرة والمخاطرة.

الفرع الثالث: مساهمة أبعاد الاعتراف في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة.

يمكن للقيادة الإستراتيجية المساهمة في التخفيف من حدة ما تتعرض له المرأة من ضغوط من خلال تبنيها للإستراتيجية الاعتراف من خلال تعزيز الأشكال التالية للاعتراف:<sup>2</sup>

- ✓ **الإعتراف الوجودي:** ويركز هذا الشكل على أهمية الفرد باعتباره مورد بشري مهم داخل المؤسسة، لذلك فإن إعتراف القيادة الإستراتيجية بالمرأة داخل المؤسسة كمورد بشري مهم فيها، وكإنسان له رغباته وطموحاته داخل المؤسسة وكعضو فاعل وله القدرة على اتخاذ القرار، من شأنه أن يعزز من ثقة المرأة بنفسها ويشجعها على تخطي مختلف الضغوط التي تتعرض لها، خاصة منها ظاهرة السقف الزجاجي؛
- ✓ **الإعتراف بممارسات العمل:** يركز هذا الشكل من أشكال الاعتراف على تثمين سلوكيات الفرد داخل المؤسسة وعلى الصفات المهنية التي يتمتع بها، وبالإضافة إلى تثمين مهاراته المختلفة، ويكمن دور القيادة الإستراتيجية في هذا الصدد في الاعتراف بسلوكيات المرأة داخل المؤسسة، إلى جانب الاعتراف بمهاراتها المختلفة والإيمان بقدراتها التي تؤهلها للقيام بمختلف مهامها داخل المؤسسة بغض النظر عن مسؤولياتها المنزلية؛

- ✓ **الإعتراف بالتفاني بالعمل:** يهتم هذا الشكل من أشكال الاعتراف على أهمية الجهود التي يبذلها الأفراد في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، فتثمين القيادة الإستراتيجية لجهود المرأة المختلفة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وعلى المخاطر التي تتكبدتها في سبيل تحقيق النجاح والتميز للمؤسسة، من شأنه أن يقوي الدافع لدى المرأة للوصول إلى المناصب القيادية، ويشجعها على تحقيق جميع طموحاتها المهنية وتحدي مختلف الضغوط التي تتعرض لها؛

- ✓ **الإعتراف بالنتائج:** يركز هذا الشكل من أشكال الاعتراف على ثمار عمل الفرد داخل المؤسسة، وهو بمثابة حكم على فعالية وجودة العمل الذي يؤديه الفرد داخل المؤسسة، فتثمين جودة عمل المرأة داخل المؤسسة يساهم في التقليل من شعور المرأة بأن عملها لا يلقى الإهتمام والاعتراف المناسبين، وبالتالي

<sup>1</sup> - **Keeping the Right people**, article sur le sit :www.hrcouncil.ca,

<sup>2</sup> - سميرة هيشر ، مرجع سابق، ص 358.

يجعلها أكثر ثقة بنفسها ويمنحها الدافع إلى تطوير معارف ومهاراتها، وبالتالي تزداد قدرتها على مقاومة وتخطي مختلف الضغوط التي تتعرض لها.

**المطلب الثالث: مساهمة العدالة التنظيمية كأحد ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة.**

تعتبر العدالة التنظيمية واحدة من المداخل المهمة التي تستطيع من خلالها القيادة الإستراتيجية للمؤسسة التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، خاصة منها ظاهرة السقف الزجاجي ومختلف أشكال التمييز التي تتعرض له المرأة العاملة داخل المؤسسة سواءً كان هذا التمييز في الإختيار والتعيين، أو في التكوين أو في الترقية، وبغية معرفة دور العدالة التنظيمية كأحد ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، سنتعرف قبل ذلك على مفهومها وكذا أهميتها.

**الفرع الأول: مفهوم العدالة التنظيمية:** تمثل العدالة التنظيمية إحدى أهم المتغيرات التنظيمية المؤثرة على نجاح المؤسسة، في تحقيق أهدافها وبرامجها، نظراً لانعكاساتها على العاملين ومشاعرهم، ولأن تنامي الإحساس لديهم بعدم عدالة المؤسسة في تعاملها معهم سيؤثر ذلك سلباً على درجة رضاهم الوظيفي وولائهم لمؤسستهم وأدائهم بشكل عام، وفيما يلي أهم ما ورد من مفاهيم للعدالة التنظيمية.

تشير العدالة التنظيمية بشكل عام إلى "الأسلوب أو الطريقة التي يعامل بها الموظفون من قبل مؤسساتهم"<sup>1</sup>. كما عرفت العدالة التنظيمية على أنها "محصلة الإتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة عنها، بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمؤسسة"<sup>2</sup>.

كما عرفت على أنها "المساواة، التي تتضمن قيام الفرد أو العامل بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الزملاء الآخرين نسبة إلى مدخلاتهم، وحيث يتساوى المعدلان تتحقق العدالة"<sup>3</sup>. إلى جانب ذلك ينظر إلى العدالة التنظيمية على أنها "إدراكات العاملين للعدالة في مكان العمل، وذلك من خلال علاقتهم بالمؤسسة أو برئيس العمل والتي تؤثر على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل"<sup>4</sup>.

كما عرفت العدالة التنظيمية على أنها "القيمة المتحصل عليها من خلال إدراك العامل للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المؤسسة"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - عبد اللطيف بن صالح النعيم، **إتجاهات موظفي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية نحو كفاءة ودقة وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية**، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، المجلد 32، العدد 2، 2008، ص192.

<sup>2</sup> - مضفي محمد العميان وآخرون، **أثر العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية**، دراسة ميدانية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، المجلد 33، العدد 1، 2009، ص409.

<sup>3</sup> - عامر علي حسين العطوي، **أثر العدالة التنظيمية في الاداء السياقي (دراسة تحليلية لأراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية)**، القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 9، العدد 3، 2007، ص149.

<sup>4</sup> - عامر علي حسين العطوي، **العدالة التنظيمية والدمج الوظيفي ودورهما في تقليل سلوك العمل المنحرف**، دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثنى، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، العدد 21، 2011، ص170.

<sup>5</sup> - Saale, F.& Moore, S., **Perception of promotion fairness and promotion candidates qualification**, Journal of applied psychology, Vol : 78, 1993,P:106.

إلى جانب ذلك ينظر للعدالة التنظيمية على أنها "العدالة في توزيع العمل والعدالة في تماثل إجراءاته والعدالة في الحوافز المادية والمعنوية"<sup>1</sup>.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن العدالة التنظيمية هي "الحالة التي يتم إدراكها من قبل العاملين من خلال المقارنة بين ما يبذله من جهد في العمل، وما يحصل عليه من مكافآت وحوافز وطريقة تعامل في المؤسسة"<sup>2</sup>.

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

- ✓ إبراز منظومة القيم الإجتماعية والدينية والأخلاقية لدى أعضاء المؤسسة، مما يساعد على إشاعة الإطمئنان والثقة المتبادلة في الأفعال والعلاقات وبناء التصورات في إطار من الأخلاق والضوابط<sup>3</sup>؛
- ✓ تخفيض مستويات عدم الرضا والضغط لدى العاملين، وكذا زيادة الدافعية والإلتزام والمشاركة بالمعلومات وتحسين نوعية القرارات، مما ينعكس إيجاباً في زيادة حالات الإبتكار والإبداع<sup>4</sup>؛
- ✓ سيادة روح التعاون بين الزملاء، مما يؤدي إلى زيادة جودة الأداء<sup>5</sup>؛
- ✓ زيادة إنتاجية المؤسسة وارتفاع مستوى كفاءته<sup>6</sup>؛
- ✓ سد الفجوة بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد<sup>7</sup>؛
- ✓ تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية العكسية بشكل يكفل إستدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المؤسسة<sup>8</sup>؛
- ✓ تخفيض نوايا ترك العمل لدى العاملين<sup>9</sup>؛
- ✓ توضيح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المؤسسة من خلال عدالة التوزيع<sup>10</sup>؛
- ✓ تحسين مستوى ولاء الأفراد للمؤسسة نتيجة شعورهم بعدالة الإجراءات والتعاملات والتوزيع<sup>11</sup>؛

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

<sup>2</sup> - محمود محمد عوض دويدار، أثر إدراك العدالة التنظيمية على الأداء السياقي للعاملين في هيئة ميناء دمياط، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، المجلد 35، العدد 3، 2011، ص 186.

<sup>3</sup> - سلام محمود السبوع، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية والخاصة في محافظة الكرك، رسالة ماجستير (غير منشورة)، في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، الأردن، 2010، ص 7.

<sup>4</sup> - أنيس أحمد عبد الله وآخرون، العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة تركيب للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 4، العدد 12، 2008، ص 13.

<sup>5</sup> - أحمد عبد الملك، العدالة التنظيمية وأثر غيابها في استفحال ظاهرة الفساد المالي والإداري في مؤسسات الدولة في محافظة تعز، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، العدد 19، 2012، ص 15.

<sup>6</sup> - عادل السيد الجندي، عادل السعيد البنا، الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بأساليب تقييم الأداء الوظيفي وإدراك الأبعاد النفسية للبيئة التعليمية، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، المجلد 13، العدد 47، 2007، ص 37.

<sup>7</sup> - أحمد عبد الملك، العدالة التنظيمية وأثر غيابها في استفحال ظاهرة الفساد المالي والإداري في مؤسسات الدولة في محافظة تعز، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، اليمن، المجلد 10، العدد 9، 2012، ص 16.

<sup>8</sup> - هديل كاظم سعيد، العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين وأثرهما في تحقيق الإلتزام التنظيمي (دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني)، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 17، العدد 63، 2011، ص 129.

<sup>9</sup> - عبد المحسن عبد المحسن جودة وآخرون، العلاقة بين العدالة التنظيمية وعدم الأمان الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام في قسم التعليم بجامعة المنصورة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، المجلد 36، العدد 3، 2012، ص 418.

<sup>10</sup> - هديل كاظم سعيد، مرجع سابق، ص 129.

<sup>11</sup> - أنيس أحمد عبد الله وآخرون، مرجع سابق، ص 13.



✓ للعدالة تأثير إيجابي على أخلاقيات الأفراد العاملين في المؤسسة، مما يؤدي إلى تراجع ظاهرة الصراع التنظيمي<sup>1</sup>؛

✓ تساعد العدالة التنظيمية في عمليات صنع القرار على حماية المصالح الفردية للعمال داخل المؤسسة، وعلى المدى الطويل تجعل العمال يدركون عدالة المؤسسة في عمليات صنع القرار<sup>2</sup>.

### الفرع الثالث: مساهمة أبعاد العدالة التنظيمية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة.

على اعتبار أن من أبرز الأسباب التي تؤول دون وصول المرأة إلى المناصب القيادية، هي ضعف فرص تأهيل وتكوين المرأة، إلى جانب التحيز ضدها في البعثات والدورات التكوينية، بالإضافة إلى كون عملية تقييم أداء المرأة العاملة تكتنفها الكثير من المعوقات التي يترتب عليها التمييز في أحقية العاملة للترقية والتقدم وفقاً لقابليتها وكفاءتها، حيث يعزى الأداء العالي المتحقق من قبل المرأة إلى عوامل غير موضوعية : مثل الحظ، بالإضافة إلى اعتماد بعض الرؤساء على آرائهم الشخصية وانطباعاتهم الخاصة والمتأثرة بعاداتهم وتقاليدهم وديانتهم في الحكم على أداء المرأة، لذلك فإن اعتماد القيادة الإستراتيجية للعدالة التنظيمية كمدخل أخلاقي سيساهم في التقليل من ظاهرة السقف الزجاجي للمرأة العاملة، وأيضاً مختلف أشكال التمييز الذي تتعرض له المرأة العاملة، ويمكن أن نلمس هذا الدور من خلال تعزيز القيادة الإستراتيجية لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية.

أولاً: دور العدالة التوزيعية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة: تشير العدالة التوزيعية إلى عدالة توزيع المصادر والفرص التنظيمية أو عدالة المخرجات التي يحصل عليها الفرد<sup>3</sup>، فهي تركز على إدراك الفرد لعدالة المخرجات المستلمة سواءً المادية أو غير المادية، كما تصنف هذه الأخيرة إلى ثلاث أصناف هي كالأتي<sup>4</sup>:

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

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

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

لذلك فإن حرص القيادة الإستراتيجية على توزيع العوائد خاصة فيما يتعلق بفرص التكوين، بالإضافة إلى عدالة توزيع فرص الترقية أو التقدم الوظيفي بناءً على معارف ومهارات المرأة ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة بغض النظر عن جنسها، سيكون له بالغ الأثر في وصول المرأة إلى المناصب القيادية وأيضاً

<sup>1</sup> - أمال يوسف الملاحمة، درجة إدراك معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن، 2007، ص ص 15-16.

<sup>2</sup> - ناظم جواد الزبيدي، طيف نوري عبد الحميد، العدالة التنظيمية في إطار إدراكات العاملين (دراسة ميدانية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 15، العدد 55، 2009، ص 51.

<sup>3</sup> - نازك مصطفى سنبل، يسرية إبراهيم موسى، العلاقة بين موضوعية نظام تقييم الأداء الوظيفي الحالي والعدالة التنظيمية للعاملين في مراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية، مجلة التربية المعاصرة، مصر، العدد 72، 2005، ص 166.

<sup>4</sup> - محمد عبود الحراشنة، درجة إحساس العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بالعدالة التنظيمية، مجلة جامعة الملك سعود، السعودية، المجلد 24، العدد 1، السعودية، 2012، ص 49.



في اختراق معظم أشكال التمييز الذي تتعرض له المرأة العاملة، كما سيساعد المرأة على التخفيف مما تعاني منه غموض دور نتيجة لاكتسابها المعارف والمهارات المطلوبة.

**ثانياً: دور العدالة الإجرائية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة:** تعبر العدالة الإجرائية عن مدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي أستخدمت في تحديد المخرجات<sup>1</sup>، ويمكن للقيادة الإستراتيجية من التقليل من ظاهرة السقف الزجاجي والتخفيف من مختلف الضغوط التي تتعرض لها، من خلال إلتزام القيادة الإستراتيجية بالقواعد التالية: **قاعدة الإستئناف:** وتسمح هذه القاعدة بأن يكون هناك مجال للإعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك، لذلك فإن إتاحة القيادة الإستراتيجية للمرأة في الطعن في قرار عدم أحقية المرأة في الوصول إلى المناصب القيادية دون مبرر منطقي، بالإضافة إلى السماح لها بمناقشة معظم القرارات التي تتعلق بمسارها الوظيفي، وكل ما يتعلق بأداء مهامها الوظيفية سيسهم في زيادة فرص المرأة للوصول إلى المناصب القيادية، كما أنه سيقبل من أهم وإبراز الضغوط التي تتعرض لها المرأة في مجال العمل المتمثلة في غموض الدور، عبء الدور، السقف الزجاجي والتميز في التكوين، كما أن اعتماد القيادة الإستراتيجية على قاعدة عدم الإنحياز في إصدار القرارات التي تتعلق بفرص التقدم الوظيفي للمرأة وذلك بالإبتعاد عن الأمور الذاتية والتحلي بالموضوعية عند اتخاذ القرار بترقية المرأة إلى المناصب العليا، كما أن تحري الدقة في اتخاذ القرار بالإعتماد على المعلومات الصحيحة التي تتعلق بأداء المرأة داخل المؤسسة والحرص على تطبيق نفس إجراءات الترقية على جميع المرشحات لذلك، من شأن ذلك أن يعزز من فرص وصول المرأة إلى المناصب القيادية، ويسمح بالتقليل مما تتعرض له المرأة من ضغوط في مجال العمل.<sup>2</sup>

**ثالثاً: دور العدالة التفاعلية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة:** تشير العدالة التفاعلية إلى مدى إدراك العاملين لعدالة المعاملة أثناء تطبيق الإجراءات الرسمية، أو معرفة أسباب تلك الإجراءات<sup>3</sup>، ويمكن دور القيادة الإستراتيجية في هذا الصدد من خلال:<sup>4</sup>

- ✓ إعطاء مبررات منطقية حول القرارات المتعلقة بمدى أحقية المرأة في الوصول إلى المناصب القيادية وكل ما يتعلق بمهامها وأدوارها داخل المؤسسة؛
- ✓ إعتتماد الصراحة والإبتعاد عن الخداع أثناء التعامل مع العاملات؛
- ✓ إحترام المرأة كمورد بشري مهم داخل المؤسسة وتمثين ما تمتلكه من معارف ومهارات.

<sup>1</sup> - سوزان أكرم سلطان، **العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها**، مؤتم للبحوث والدراسات، المجلد 21، العدد4، الأردن، 2006، ص 132.

<sup>2</sup> - عادل السيد الجندي، عادل السعيد البناء، **الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بأساليب تقييم الأداء الوظيفي وإدراك الأبعاد النفسية للبيئة التعليمية**، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، المجلد 13، العدد 47، 2007، ص38.

<sup>3</sup> - عبد المحسن عبد المحسن جوده وآخرون، **أثر أبعاد العدالة التنظيمية على مستوى الاستغراق الوظيفي "دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع البنوك بمحافظة الدقهلية"**، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، المجلد 36، العدد 2، 2012، ص225.

<sup>4</sup> - أيمن أحمد العمري، قاسم محمد عيسى، **النماذج التنظيمية الساندة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية كما يدركها أعضاء الهيئة التدريسية**، مجلة إتحاد الجامعات العربية، الأردن، العدد 56، 2010، ص188.

رابعاً: دور العدالة التقييمية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة: وتشير إلى العدالة التي تتضمن عمليات وإجراءات وأنظمة تسمح بالتأكد من أن حقوق العاملين ومستويات آدائهم يتم تقييمها بطريقة عادلة ومنصفة ونزيهة تؤمن لهم الإستقرار والأمن الوظيفي، لذلك في تشير إلى عدالة المعايير التي تستخدمها المؤسسة في تقييم أداء العاملين لديها، وعلى اعتبار أن تقييم الأداء الوظيفي يعد أساساً لتحسين أداء العاملين وأساساً للرضا الوظيفي وتعزيز الدافعية للعمل<sup>1</sup>، كما أنه يعد الأداة التي من خلالها يتم إتخاذ القرارات التي تتعلق بترقية ومكافئة وتكوين العاملين، فإن من واجب القيادة الإستراتيجية أن تكتنف عملية تقييم أداء المرأة بالموضوعية وعدم التحيز أثناء عملية التقييم مما يسمح بمعرفة مدى أحقية المرأة للترقية إلى مناصب أعلى.

**المطلب الرابع: مساهمة التكوين كأحد ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة.**

يعد التكوين أحد المواضيع الهامة والحساسة التي تحظى باهتمام كبير، حيث يسعى العامل من خلاله إلى تحسين مهاراته وأدائه، قصد التكيف مع منصب عمله والقيام به دون أية صعوبات، كما أن التطور المستمر في التكنولوجيا وطغيان العولمة يفرض زيادة واضحة ودقيقة في مهارات ومعارف العاملين، فعملية التكوين المستمر تعد اليوم من أهم الوسائل الفعالة لتأهيل وتكييف المورد البشري في العمل، فضلاً عن وضعه في الصورة دائماً مع أحدث وآخر التطورات والأساليب العلمية والعملية على المستويين الداخلي والخارجي للمؤسسة، فقد استقرت الرؤية الحديثة للتكوين على أنه من أفضل أنواع استثمارات المؤسسة، وأنه استثمار له عائد كبير في المدى القريب والمدى البعيد على حد سواء، يتمثل هذا العائد في زيادة فاعلية الأفراد، مما يؤثر إيجاباً في جودة الإنتاج التي تحقق أعلى درجات الرضا للعملاء، ومن ثم تقوية المركز التنافسي للمؤسسة في السوق، وعليه فإن تحقيق أهداف المؤسسة لا تتأتى إلا من خلال إستراتيجية محكمة لإدارة الموارد البشرية، والتي تتضمن عنصر التكوين كخيار مهم وضروري، ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن التكوين يعد أداة فعالة في معالجة العديد من مصادر الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، وخلال هذا المبحث سنبرز ذلك.

**الفرع الأول: مفهوم التكوين.**

في ظل التطورات السريعة التي تحصل في أساليب العمل وفي الأدوات التكنولوجية، فقد اتجهت جميع المؤسسات اليوم إلى الإهتمام بكفاءة مواردها البشرية، وذلك من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات الضرورية، من خلال التكوين، هذا الأخير الذي يعمل على صقل مهارات العاملين وتنمية قدراتهم، مما يؤدي إلى أداء أعمالهم بشكل أفضل، وبالقيل من التكلفة، ونظراً لهذه الأهمية فلقد حظي موضوع التكوين باهتمام ملحوظ من قبل الباحثين من مختلف المجالات، ونتيجة لاختلاف توجهات الباحثين واختلاف رؤيتهم لهذا الأخير، فلقد تعددت تعاريفه، إلا أننا نذكر منها ما يلي:

<sup>1</sup> - سعد فاضل عباس المحمود، انعكاسات تبني المنهج الديمقراطي في صنع القرارات على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، دراسة لأراء عينة من الموظفين والتدريسيين في جامعة دهوك، مجلة تنمية الرافدين، العراق، المجلد 32، العدد 98، 2010، ص256.

يعرف التكوين على أنه "عملية تزويد الأفراد أو الجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق الأداء والسلوك"<sup>1</sup>.

كما يعرف التكوين على أنه "عملية تعديل إيجابي لسلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وتهدف إلى إكسابه المعارف والخبرات والاتجاهات المناسبة للوظيفة التي يشغلها لتحسين أدائه"<sup>2</sup>.

كما ينصرف مفهوم التكوين إلى كونه "الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة، مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد والمواقف بطريقة جديدة"<sup>3</sup>.

كما ينظر إلى التكوين على أنه "نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء، وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، مما يجعل الفرد أو الجامعة تتقن العمل بكفاءة وإنتاجية عالية"<sup>4</sup>.

كما ينظر إلى التكوين على أنه "عملية منظمة تهدف إلى تزويد الفرد بمعارف ومهارات وقدرات في مجالات محددة لتحسين أدائه في العمل أو تغيير اتجاهاته وأنماطه السلوكية اللازمة لأداء أعماله أو كل ما يرتبط بها وبما يساعد تحقيق أهداف المؤسسة"<sup>5</sup>.

كما يعرف على أنه "عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبياً في قدرات الفرد، مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل"<sup>6</sup>.

كما يعبر التكوين عن "عملية تعديل وتطوير معارف ومهارات واتجاهات الأفراد، بغية تنمية القدرات الفردية للأفراد، على الشكل الذي يحسن من أدائهم ويلبي الإحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة"<sup>7</sup>.

كما ينظر إلى التكوين على أنه "عملية إكساب الفرد مهارة أو معلومة أو معرفة تساعده على ممارسته لعمله بطريقة أفضل في المدى القصير والمتوسط والطويل"<sup>8</sup>.

من خلال ما ورد من تعاريف يمكن القول بأن التكوين يتمثل في "الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المؤسسة بخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم

<sup>1</sup> - عايض رجا عايض العازمي، فاعلية البرامج التدريبية لتطوير الكفايات الإدارية للمديرين المساعدين في التعليم العام بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، مصر، المجلد 25، العدد 97، 2014، ص 421.

<sup>2</sup> - فيصل محمد عبد الوهاب سعيد، إبراهيم عثمان حسن عثمان، إحتياجات أعضاء هيئة التدريس التدريبية في كليات التربية بجامعات السودان في ضوء معايير "الوارد ديمنج" للجودة: دراسة حالة كلية التربية، جامعة الخرطوم، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، اليمن، المجلد 7، العدد 15، 2014، ص 10.

<sup>3</sup> - علوط الباتول، تكوين المورد البشري في المؤسسة الجزائرية على ضوء التحديات الراهنة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد 17، 2014، ص 75.

<sup>4</sup> - بن عمر عواج، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين التوجهات الاقتصادية وثقافة العامل الجزائري، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، في الإنترنت وبولوجيا، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، السنة الجامعية 2010/2011، ص 36.

<sup>5</sup> - فريد فهمي زيارة، وظائف منظمات الأعمال: مدخل معاصر، (دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2009)، ص 227.

<sup>6</sup> - سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، (دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010)، ص 152.

<sup>7</sup> - Aanbar Well Len Holden, Human Ressource Management Pitman Publishing, London, 1984, P: 336.

<sup>8</sup> - أمال شوقي محمد زين، إستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين فعالية النشاط التدريبي بالتطبيق على وزارة الزراعة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مصر، السنة 26، العدد 2، 2013، ص 361.

واتجاهاتهم بشكل إيجابي، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية، وبالتالي رفع مستوى الإنتاج وتحقيق أهداف كل من الموظف والمؤسسة<sup>1</sup>.

**الفرع الثاني: خصائص التكوين:** من خلال التعاريف السابقة الذكر نستنتج أن:

✓ **التكوين عملية مخططة:** فالتكوين عملية مخططة كونها تهدف إلى إستخدام الموارد البشرية والمالية والمادية بأفضل صورة ممكنة وبطريقة عملية تستهدف تلبية احتياجات المؤسسة والعاملين<sup>2</sup>؛

✓ **التكوين عملية مستمرة:** يعد التكوين عملية ذات طبيعة متصلة ومستمرة، كونها ترتبط بعمليات التغيير المطلوب مواكبتها في ظروف العمل والبيئة المحيطة بها<sup>3</sup>؛

✓ **التكوين عملية شاملة:** يعني شمولها لكل العاملين في المستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة - العليا والوسطى، التنفيذية - وشمولها لجميع التخصصات والمجالات داخل المؤسسة، كما أنها تهتم بالعمل على إحداث تغيير شامل في الفرد، سواء من الناحية المعرفية أو المهارية أو النفسية<sup>4</sup>؛

✓ **يجمع التكوين بين ثلاث جوانب رئيسة هي: الجانب العلمي:** ويتعلق بزيادة المعارف والمعلومات النظرية/الجانب العملي: ويتصل باكتساب المهارات وطرق العمل/الجانب النفسي: ويتمثل في تهذيب السلوك في مجال العمل، وتنمية القدرات على مواجهة وتحليل المشاكل والمفاضلة بين الحلول المقترحة لها<sup>5</sup>؛

✓ **التكوين نشاط متغير ومتجدد يتعامل مع المتغيرات،** فلا يجوز أن يتجمد وإنما يتصف بالتغيير، حيث أن جميع العناصر التي يتعامل معها التكوين متغيرة سواء الأفراد أو الوظائف ومتطلباتها والمؤسسات وسياساتها وأهدافها واستراتيجياتها<sup>6</sup>.

**الفرع الثالث: دواعي الإهتمام بالتكوين.**

تساهم الكثير من العوامل في اتجاه المؤسسات على إختلاف طبيعة نشاطها إلى تبني التكوين، ومن أهم هذه الأسباب نذكر:

✓ **التطورات التكنولوجية والإقتصادية العالمية الجارية** واتجاه المؤسسات نحو الإبتعاث والتوسع، زاد من حاجة المؤسسات إلى كادر وظيفي مؤهل ومدرب ليوكب هذا التطور<sup>7</sup>؛

1- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، (دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008)، ص 137.  
 2- سامر عبيد عبد الله الصاعدي، التدريب الذاتي لتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية، (جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2011)، ص 66.  
 3- رداح الخطيب، التدريب الفعال، (جدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2006)، ص 304.  
 4- مدحت محمد أبو النصر، مفهوم ومراحل وأخلاقيات مهنة التدريب بالمنظمات العربية، (إبتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005)، ص 38.  
 5- سامر عبيد عبد الله الصاعدي، مرجع سابق، ص 67.  
 6- منى عبد المحسن الفضلي، تقويم البرامج التدريبية لوحدّة التدريب بكلية التربية- الأقسام الأدبية بجامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، المجلد 14، العدد 1، 2013، ص 159.  
 7- عايض رجا عايض العازمي، فاعلية البرامج التدريبية لتطوير الكفايات الإدارية للمديرين المساعدين في مدارس المرحلة المتوسطة في التعليم العام العام بدولة الكويت، مجلة فكر وإبداع، مصر، العدد 75، 2013، ص 269.

- ✓ إختلاف دوافع الأفراد واتجاهاتهم، ومن ثم ما يقع من تطور في سلوكهم الإنتاجي، والحاجة إلى أفراد متعددي المهارات، يجعل من التكوين الهادف إلى تعديل السلوك وتطويره أمراً ضرورياً على مدى فترة خدمة الفرد الوظيفية<sup>1</sup>؛
- ✓ التطورات العلمية المتواصلة والإكتشافات والمستحدثات في طرق الإنتاج وما يقتضيه من إحتياج دائم ومتجدد لإطلاع الأفراد على تلك المعلومات الجديدة لكي يتخذوها أساساً لتطوير أعمالهم<sup>2</sup>؛
- ✓ التطور الهائل في تركيب القوى العاملة، يجعل العملية التكوينية لازمة لمصاحبة التغيرات في هيكل القوى العاملة على مستوى المؤسسة<sup>3</sup>؛
- ✓ رغبة الأشخاص وتطلعهم إلى الترقى إلى مناصب أعلى في العمل تجبر المؤسسة على تكوينهم حتى يكونوا أكثر قدرة على تولي مهام المناصب القيادية<sup>4</sup>؛

#### الفرع الرابع: أهمية التكوين.

إستراتيجية التكوين هي عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبياً في قدرات الفرد، مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل، لذلك فهي تستهدف رفع قدرات الأفراد والوصول إلى المعايير المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز، ومن هذا المنطلق يعتبر التكوين نشاطاً حيويًا مؤثراً في تحديد مستوى الكفاءة والفاعلية في المؤسسة، ويمكن أن نلمس أهميته على شقين إثنين:

**أولاً: الأهمية التكوين بالنسبة للأفراد:** تكمن أهمية التكوين بالنسبة للأفراد فيما يلي:

- ✓ يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات بشكل أحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل<sup>5</sup>؛
- ✓ يساعد العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر والإغتراب والصراع داخل المؤسسة، ويفتح المجال أمام الفرد للترقية والتقدم الوظيفي، وذلك من خلال تقديمه للأفراد للمعلومات عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية، والاتصالات<sup>6</sup>؛
- ✓ يساعد التكوين الأفراد على تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم فيها، كما يطور وينمي دافعيتهم نحو الأداء<sup>7</sup>؛

<sup>1</sup> - بن عيشي عمار، البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية- بسكرة- أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2012/2013، ص8..

<sup>2</sup> - عقيل قاسم شنداخ، تقويم وقياس العائد على الإستثمار في تدريب الموارد البشرية، بحث ميداني لعينة مختارة من الشركات العراقية الخاصة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العراق، المجلد 3، العدد 9، 2009، ص 7.

<sup>3</sup> - نجاح القاضي، مستويات التدريب الإداري لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الرسمية في إقليم الشمال من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية للبنات، مصر، المجلد 24، العدد 3، ص 674..

<sup>4</sup> - ثناء عبد الجبار خلف، أثر التدريب على الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبة المركزية للمجمع العلمي العراقي، مجلة التراث العلمي العربي، العراق، العدد 2، 2010، ص202.

<sup>5</sup> - سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، (دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011)، ص 153.

<sup>6</sup> - مؤيد سعيد السالم، عادل حرشوش صالح، الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، (جدارا للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2006)، ط2، ص ص 133-134.

<sup>7</sup> - بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس والإبعاد الإستراتيجية، (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010)، ص 94.

✓ يساعد الأفراد العاملين بالمؤسسة على القيام بمسؤولياتهم وواجباتهم ويزودهم بما هو جديد من أجل تطوير حياتهم الوظيفية ويساعدهم على رسم وتحديد مسارهم الوظيفي<sup>1</sup>؛

✓ يسهم التكوين في تنمية الروح المعنوية للعاملين على اختلاف أعمالهم ومستوياتهم، بحيث يشعروهم بالإستقرار والأمان<sup>2</sup>.

**ثانياً: الأهمية بالنسبة للمؤسسة:** لا شك أن إعتداد المؤسسة على تكوين مواردها البشرية إنما يمكن المؤسسة من جني الفوائد التالية:

✓ **الزيادة في الإنتاج:** حيث تتعكس زيادة مهارة الفرد على حجم الإنتاج وجودته<sup>3</sup>؛

✓ **الإقتصاد في النفقات:** إنَّ التكوين هو إقتصاد في النفقات، إذ تؤدي البرامج التكوينية إلى مردود أكثر من كلفتها، إن تكوين العاملين على إستخدام الآلات طبقاً لأصولها ووفق الطرق السليمة فيه كثير من الإقتصاد في النفقات وسلامة للآلات واقتصاد في المواد وقلة في المخاطر<sup>4</sup>؛

✓ **التقليل من دوران العمل:** إذ أنَّ تكوين العاملين وتلقينهم من المعارف التي تتفق ومدركاتهم وزيادة قدرتهم على مزاولة أعمالهم يعني إيجاد نوع من الإستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم وقدرتهم في مزاولة أعمالهم<sup>5</sup>؛

✓ مساعدة العاملين على أداء الأعمال والوظائف الحالية بأحسن مستوى وكذا تنميتهم للقيام بالأعمال والوظائف المستقبلية<sup>6</sup>؛

✓ زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال التحسين المستمر للأداء<sup>7</sup>؛

✓ إزالة ومعالجة نقاط الضعف في الأداء، سواء أكان ذلك للأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع، فعن طريق معالجة هذه النقاط يمكن تحسين الأداء، مما ينعكس بنتائج إيجابية على مستوى الإنتاجية الكلية للمؤسسة، ويسهم في تطويرها واستمرارها<sup>8</sup>.

✓ **تخفيض حوادث العمل:** إذ تزداد حوادث العمل نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظروف العمل، ويعني هذا أن التكوين الجيد المؤمن لأداء العمل، وعلى كيفية أدائه، يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث<sup>9</sup>؛

1- أحمد محمد غنيم، أساسيات الإدارة في عصر العولمة، (دار الحارثي للنشر والتوزيع، مصر، 2005، دون ذكر الطبعة)، ص 236.  
 2- علاء حاكم محسن الناصر، رجاء قاسم لازم المالكي، واقع التدريب لدورات الإشراف التربوي في معهد التدريب والتطوير التربوي من وجهة نظر المتدربين، مجلة كلية التربية الأساسية، العراق، العدد 73، 2012، ص 499.  
 3- بودوح غنية، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، المؤسسة الإستشفائية العمومية بمدينة بسكرة- نموذجاً. أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، في علم اجتماع، تخصص تنمية موارد بشرية، جامعة محمد خيضر- بسكرة- السنة الجامعية 2012/2013، ص 162.  
 4- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010)، دون ذكر الطبعة، ص ص 243-245.  
 5- فايز الزعبي، محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، (دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1997)، ص 242.  
 6- كامل شكير الوظيفي، تقويم برامج التدريب في جامعة بابل من وجهة نظر المتدربين، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، العراق، المجلد 14 العدد 2، 2007، ص 195.  
 7- طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، (دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009)، ص 437.  
 8- بوقرة رابح، زاوي حميدة، إمكانية التوافق لسياسات التدريب في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية مع تطبيق الستة سيغما، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العراق، العدد 30، 2012، ص 30.  
 9- منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، (المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، دون ذكر الطبعة)، ص 231.



- ✓ إستمرارية المؤسسة واستقرارها، إستقرار المؤسسة وثباتها بمعنى قدرة المؤسسة على المحافظة على فاعليتها ومرونتها، وقدرتها على التكيف مع أي تغيرات في حجم العمل، ويتطلب هذا توافر الأفراد ذوي المهارات المتعددة للنقل على الأعمال التي تحتاج إليهم، فالأفراد المكونين لديهم الحافز أو الدافع للعمل، هم أصل إستثماري فعال في المؤسسة<sup>1</sup>؛
- ✓ تعريف الأفراد العاملين بسياسة المؤسسة وقيمتها ومبادئها وأولويات العمل بها<sup>2</sup>؛
- ✓ العمل على تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين وتطوير إتجاهاتهم<sup>3</sup>؛
- ✓ زيادة فرص إشباع المستفيد أو المستهلك لمنتجات المؤسسة من خلال تحسين الخدمات والسلع المقدمة له<sup>4</sup>.

إضافة إلى المزايا السابقة يساعد أيضاً التكوين المؤسسة على تحقيق المزايا التالية<sup>5</sup>:

- ✓ يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة، وبذلك يرتفع أداء العاملين/يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير الأساليب والأسس والمهارات القيادية الإدارية/يساعد على تجديد المعلومات، وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة/يساهم في بناء قاعدة فاعلة للإتصالات والإستثمارات الداخلية، وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين والإدارة.
- الفرع الخامس: أهداف التكوين:** تهدف المؤسسة بإتباعها لإستراتيجية التكوين إلى تحقيق الأهداف التالية<sup>6</sup>:
1. إحداث تغييرات ايجابية في سلوك الأفراد، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لاسيما فيما يتعلق بالتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات<sup>7</sup>؛
  - 1- زيادة قدرة العاملين على التفكير الإبداعي بما يمكنهم من التكيف مع أعمالهم من ناحية ومواجهة مشكلاتهم، والتغلب عليها من ناحية أخرى<sup>8</sup>؛
  - 2- التأكد من أن الأفراد يمتلكون المهارات الأساسية للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة، وكذا زيادة معرفتهم بثقافة المنافسة الخارجية، وذلك من خلال التأكيد على أن ثقافة المؤسسة ترتكز على التعلم والإبداع<sup>9</sup>؛
  - 3- زيادة قدرات الأفراد في الإتصالات والقيادة والتحفيز<sup>10</sup>؛

<sup>1</sup> منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، (مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011)، ص 235.

<sup>2</sup> مايك ويلز، ترجمة محسن إبراهيم الدسوقي، إدارة عملية التدريب وضع المبادئ موضع التنفيذ، (مركز البحوث معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2005)، ص 38.

<sup>3</sup> علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، (دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002)، ص 110.

<sup>4</sup> إبراهيم سلهاط، الإستراتيجيات التنظيمية المطبقة في مجال إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف التنظيم بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة يسرايدى- عنابة- دراسة تحليلية باستخدام نموذج SWOT، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في تسير وتنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية 2007/2008، ص 101.

<sup>5</sup> مؤيد سعيد السالم، عادل حرشوش صالح، مرجع سابق، ص 133.

<sup>6</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005)، ص 439.

<sup>7</sup> محمد عبد الإله الطيبي، عزمي أبو الحاج، الإتجاهات السائدة لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين نحو البرامج التدريبية المقدمة لهم ونموهم المهني، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، فلسطين، المجلد 2، العدد 6، 2014، ص 78.

<sup>8</sup> أمل حمودي عبيد الجميلي، دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال، مجلة الفتح، سوريا، العدد 48، 2012، ص 102.

<sup>9</sup> علي ناصر الزامكي، أثر التوافق بين الإستراتيجية الإنتمائية وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية، دراسة تطبيقية في بنك التسليف التعاوني الزراعي- اليمن، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010، ص 55.

<sup>10</sup> ليث سعد الله حسين، عبير طه سوادى، دور التدريب في التحسين المستمر لأداء العاملين رؤية لأراء عينة من المدراء في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، العراق، المجلد 78، العدد 27، ص 44.



- 4- تعزيز المهارات الموجودة والمطلوب تأكيدها وصلقلها بما يتناسب مع متطلبات الفاعلية الإدارية، وكذا تعديل بعض المهارات بما يتناسب مع التكنولوجيا المتجددة أو تغيير التي لم تعد تحتاجها المؤسسة نتيجة التجديد واستبدالها بإدخال مهارات جديدة مناسبة، بالإضافة إلى تطوير القدرات الذاتية للعاملين والمساهمة في إبداع أساليب ووسائل مساندة للمهارات ومساعدة على تطويرها<sup>1</sup>؛
- 5- تنمية الإتجاهات الإيجابية في العمل، وتأييد سياسة المؤسسة ورسالتها وأهدافها والدفاع عنها، والتعاون مع الزملاء والرؤساء، وتنمية روح العمل الجماعي والشعور بالمسؤولية<sup>2</sup>؛
- 6- تعليم الموارد البشرية كيفية تلافى جوانب الضعف في أدائها الحالي، وتأدية المطلوب منها بشكل صحيح، وذلك من خلال سد الثغرات الموجودة في مهاراتها وسلوكياتها الحالية، وكذا تعليمها كيف تنمي جوانب القوة في أدائها الحالي للاستفادة منها بشكل أكثر مستقبلاً، وذلك في معارفها أو مهاراتها وسلوكياتها الحالية<sup>3</sup>؛
- 7- تعديل أفكار العاملين وسلوكياتهم وتطوير عاداتهم وأساليبهم للنجاح والتفوق في العمل<sup>4</sup>.

#### الفرع السادس: مساهمة أبعاد التكوين في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة.

يعد التكوين من أبرز الممارسات التي تعتمد عليها القيادة الإستراتيجية كوسيلة للتخفيف من العديد من مصادر الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، وذلك على اعتبار أنه يعمل على تزويد العاملين بالمهارات والمعارف التي تؤهلهم للقيام بمهامهم الحالية وحتى المستقبلية بكفاءة<sup>5</sup>، وبالتالي يمكنهم من تجاوز العديد من مصادر ضغوط عملهم، ويمكن أن نلمس دور القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للموظفات، باعتماد التكوين كأداة لذلك، عن طريق تتبع دور القيادة الإستراتيجية في كل مرحلة من مراحل التكوين.

**أولاً: تحديد الإحتياجات التكوينية:** تعد عملية تحديد الإحتياجات التكوينية الخطوة الأولى والأساسية التي تنطلق منها العملية التكوينية، بحيث تبين أهداف التكوين والفئة المستهدفة منه، حيث تعني هذه المرحلة الفرق بين الأداء الحالي والأداء المستهدف، كما تعرف بأنها "مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لجعله مناسباً لأداء مهام الوظيفة التي يشغلها أو المرشح لشغلها<sup>6</sup>، كما تعني أيضاً "تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة"<sup>7</sup>، لذلك فإن حرص القيادة الإستراتيجية على أن تكون النساء من بين الفئات المستهدفة بالتكوين، والعمل على تحديد المعارف والمهارات التي يفترقن لها لأداء مهامهن الوظيفية الحالية أو التي يحتجن لها لشغل مناصب عليا، والحرص على تحديد الإحتياجات التكوينية للعاملات بناء على التقييم الدوري لأدائهن، من شأنه أن يعمل على تخفيف العديد من

<sup>1</sup> - شتاتحة عائشة، أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مع دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، السنة الجامعية 2010/2011، ص ص 121، 122.

<sup>2</sup> - نادر أحمد أبو شيحة، إدارة الموارد البشرية اطار نظري وحالات عملية، (دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010)، ص 392.

<sup>3</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 439.

<sup>4</sup> - كريم عبد ساجر، عبد الوهاب حسن خضر، التدريب العملي في الكلية التقنية- بغداد، مجلة التقني، العراق، المجلد 24، العدد 9، 2011، ص ص 4-5.

<sup>5</sup> - محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، (دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2004)، ص 101.

<sup>6</sup> - ريجي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، (دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007)، ص 298.

<sup>7</sup> - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، (دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008)، ص 138.

مصادر الضغوط الوظيفية للمرأة، ومن أبرزها غموض الدور والتمييز في التكوين، عبء الدور، وكذا السقف الزجاجي، وذلك على اعتبار هذه المرحلة تفسح المجال أمام المرأة للاستفادة أولاً من فرص التكوين كما تمكنها من معرفة ما تحتاجه من معارف مهارات لتطوير أدائها ومساها الوظيفي.

**ثانياً: تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني:** يلي مرحلة تحديد الإحتياجات التكوينية، مرحلة تصميم البرنامج التكويني وتنفيذه، وتضم هذه المرحلة: تحديد البرنامج التكويني، إختيار الأساليب التكوينية، المكونين، وتحديد مدة البرنامج ومكانه وجدول تنفيذه<sup>1</sup>، بالإضافة إلى تنسيق النتائج الزمني للموضوعات التكوينية المختلفة، وكذا تجهيز المطبوعات والإتصال بكلاً من المكونين والمكونين<sup>2</sup>، ويمكن أن نلمس دور القيادة الإستراتيجية في هذه المرحلة فيما يلي: الحرص على تناسب التكوين مع نوعية المهارات المطلوب إكسابها للموظفات، الحرص على تسخير مكونين ذوي مستويات علمية وعملية هامة، بالإضافة إلى التأكيد على أن لديهم الدافع والحماس لتكوين الموظفات، الحرص على إمتلاك المكونين للمهارات اللازمة للتعامل الجيد مع الموظفات، وأيضاً التأكد من قدرة المكونين على تلقين المتكونات للمهارات الضرورية، الحرص على أن يكون مكان التكوين يسمح بالتحاق جميع الموظفات المعنيات بالتكوين، في حدود الإمكانيات المالية للمؤسسة، وبناء على المهارات التي يراد التكوين عليها، الحرص على تحديد بداية البرنامج التكويني ونهايته وإقامته في الوقت المناسب وفي فترة تتناسب مع موضوعه وظروف المتكونات، بالإضافة إلى الحرص على توفير كل مستلزمات برنامج التكوين، وكذا تعيين مشرف إداري للسهر على حسن سير البرنامج وتنفيذه، وبالتالي يمكن القول بأن حرص القيادة الإستراتيجية على التنفيذ الجيد لمرحلتي تصميم البرنامج التكويني وتنفيذه على النحو الذي يسهم في إستفادة المتكونات منه، بالشكل الصحيح والذي يسهم فعلياً في زيادة مهارتهن، سيعمل على زيادة قدرة الموظفات على مواجهة العديد من مصادر الضغوط التي تواجههن من غموض في الدور وصراع للدور، وسقف زجاجي، نتيجة للمهارات التي يكتسبها من البرنامج التكويني والتي تزيد من قدرتهن على مقاومة العديد من مصادر ضغوط عملهن.

**ثالثاً: تقييم البرنامج التكويني:** بعد إنتهاء البرنامج التكويني، يحتاج الأمر إلى تقييم برنامج التكوين، وذلك بغرض التأكد منه وذلك للحكم على مدى نجاحه أو فشله<sup>3</sup>، وتظهر أهمية هذه المرحلة في أنها تحدد العائد على الإستثمار في التكوين، وببساطة هل إستفاد المتكونين وأيضاً المؤسسة من البرنامج التكويني، أم أنها كانت رحلة لم يستفد بها أي طرف، وأهدرت أموال المؤسسة<sup>4</sup>، ويمكن أن نلمس دور القيادة الإستراتيجية في هذه المرحلة من خلال تقييم المتكونات موضوعياً للتأكد من مدى إستفادتهن من البرنامج التكويني، وذلك بإجراء إمتحان يحدد درجة تحصيلهن في الموضوعات التكوينية التي تكون عليها، وأيضاً من خلال التأكد من مدى تطبيق الموظفات

<sup>1</sup> - فريد فهمي زيارة، **وظائف منظمات الأعمال، مدخل معاصر**، (دار البازوري للنشر، عمان، الأردن، 2009)، الطبعة العربية، ص 228.

<sup>2</sup> - أحمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون، **مبادئ إدارة الأعمال، الأساسيات والاتجاهات الحديثة**، (مكتبة الكعبان، الرياض، السعودية، 2004)، ص 402.

<sup>3</sup> - طه علي نايل، **علاقة طرق التكوين بتحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الحراريات**، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 5، العدد 10، 2013، ص 430.

<sup>4</sup> - أحمد ماهر، **تطوير المنظمات، الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري، وإدارة التغيير**، (الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007)، ص ص

لما إكتسبن من مهارات في وظائفهن، وكذا متابعة معدل أدائهن بعد إجراء البرنامج التكويني وكذا معدل غيابهن ومستوى رضاهن الوظيفي كمؤشرات لمدى إستفادتهن من البرنامج التكويني.

وكخلاصة لهذا المبحث يمكن القول بأن اعتماد القيادة الإستراتيجية على كلا من التكوين، العدالة التنظيمية، التمكين والإعتراف كممارسات للتخفيف من الضغوط الوظيفية، ومن شأنه أن يساعد المرأة العاملة على تلافي العديد من الضغوط التي تتعرض لها في مجال العمل والتي من أبرزها: غموض الدور، صراع الدور، عبء الدور، التمييز في التكوين، السقف الزجاجي.

ومن خلال ما تم عرضه من ممارسات، نستخلص أن تبني القيادة الإستراتيجية لتوليفة مختلفة من الممارسات تجمع بين التمكين من خلال أبعاده المختلفة (الثقة، المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة والحرية والإستقلالية)، والإعتراف بأبعاده المختلفة (الإعتراف الوجودي، بممارسات العمل والتفاني بالعمل والإعتراف بالنتائج)، والعدالة التنظيمية سواء كانت في توزيعية أو إجرائية أو تفاعلية أو تقييمية، بالإضافة إلى إعتناء التكوين لسد الفجوات المعرفية للمرأة العاملة، من شأنه أن يخفف من حدة ما تتعرض له الموظفات من ضغوط سواء أكانت في شكل صراع للدور أو غموض للدور أو عبء للدور أو تمييز في التكوين أو سقف زجاجي، وذلك لأن هذه الممارسات تحاول التخفيف من أسباب كل مصدر من مصادر الضغوط الوظيفية للموظفات وبالتالي التقليل من أثارها السلبية.

### المبحث الثالث: آثار انخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة.

مما لا شك فيه، أن الغرض الأساسي من قيام القيادة الإستراتيجية للمؤسسة بتبني ممارساتها المختلفة من تكوين، إعراف، عدالة تنظيمية وتمكين، إنما يهدف بالدرجة الأولى إلى التخفيف من الضغوط الوظيفية للموظفات، وبالتالي التقليل مما ينتج عنها من آثار سلبية، وخلال هذا المبحث سنحاول إبراز آثار انخفاض الضغوط الوظيفية للموظفات على مستويات رضاهن الوظيفي وولائهن للمؤسساتهن، وكذا آثار ذلك على أداء المؤسسة وميزتها التنافسية.

#### المطلب الأول: آثار انخفاض الضغوط الوظيفية على الرضا الوظيفي للمرأة العاملة.

من بين أكثر المتغيرات تأثراً بالضغوط الوظيفية للعاملين بشكل عام وبالمراة العاملة بشكل خاص هو الرضا الوظيفي، وذلك على اعتبار أنه يعد مؤشراً مهماً من المؤشرات التي تدخل على وجود مناخ صحي داخل المؤسسة، وبالنظر لهذه الأهمية فسناحاول خلال هذا المطلب إبراز آثار انخفاض الضغوط الوظيفية للعاملات على رضاهن الوظيفي باعتماد عدد من المؤشرات.

#### الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.

لقد اتخذت مفاهيم الرضا الوظيفي إتجاهات مختلفة، مما جعل الإجماع على تعريف موحد للرضا الوظيفي أمراً في غاية الصعوبة، نظراً لاختلاف نظرة الباحثين، لذلك تنوعت المفاهيم المتعلقة بالرضا الوظيفي، وتعددت حسب أهداف الدراسات والأدوات المستخدمة فيها<sup>1</sup>، وفيما يلي سنقوم بعرض مختلف التعاريف والمفاهيم المتعلقة بالرضا الوظيفي.

يعرف الرضا الوظيفي على أنه "إتجاه أو موقف العاملين نحو المؤسسة التي يعملون فيها أو العمل في حد ذاته أو زملاء العمل أو عوامل نفسية أخرى متعلقة ببيئة العمل"<sup>2</sup>.

كما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه "الحالة التي يحقق الفرد من خلالها ذاته ويشبع رغباته، مما يجعله مقبلاً على عمله بحماس ورغبة ويحرص على زيادة كفاءته الإنتاجية"<sup>3</sup>.

إلى جانب ذلك يعتبر الرضا الوظيفي "مفهوم سلوكي يظهر مدى تطابق الفرد مع محتوى وظيفته بمختلف جوانبها ومدى إندماجه وتأقلمه مع بيئة الوظيفة سعياً لإشباع حاجاته المختلفة"<sup>4</sup>.

كما يعرف الرضا الوظيفي على أنه "مجموعة من الأحاسيس الجميلة التي يشعر بها الموظف تجاه نفسه ووظيفته والمؤسسة التي يعمل بها، والتي يتحقق من خلالها: الإستمتاع بالعمل، الترابط بيه وبين المؤسسة، العلاقة مع الرؤساء والزملاء، أهمية دور المؤسسة، تحقيق الإنجاز والإستقرار"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - عونية عطا صوالحة، كوثر جبارة، العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لمعلمي ومعلمات صعوبات التعلم في غرف المصادر في الأردن وعلاقتهم ببعض المتغيرات، مجلة العلوم التربوية، مصر، المجلد 10، العدد 1، 2012، ص 63.

<sup>2</sup> - شابونية عمر، الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكتبات جامعة قلمة بالجزائر، Cybrarians journal، العدد 33، 2013، ص 98.

<sup>3</sup> - قاسم بن عائل الحربي، التمكين والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية العريقة والناشئة (تصور مقترح)، المجلة التربوية، الكويت، المجلد 27، العدد 107، 2013، ص 239.

<sup>4</sup> - علي فاضل فوزي، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لحملة الشهادات العليا، مجلة كلية الراءدين الجامعية للعلوم، العراق، العدد 27، 2011، ص 6.

<sup>5</sup> - محمد نور الطاهر أحمد عبد القادر، الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس غير السعوديين بفروع جامعة الطائف بالتطبيق على فرع الخرمة، مجلة امباراك، المجلد 3، العدد 6، 2012، ص 95.

وهناك من يعتبر أن الرضا الوظيفي يعبر عن "قدرة الوظيفة التي يشغلها الموظف على تحقيق حاجاته المختلفة وإشباعها"<sup>1</sup>.

كما يعبر الرضا الوظيفي عن "الفرق في إدراك العلاقة بين ما يتوقع الفرد الحصول عليه من وظيفته، وبين ما هو متحصل عليه بالفعل"<sup>2</sup>.

إضافة إلى ذلك يمكن النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه "محصلة الشعور الذي يدركه الفرد من خلال عمله بالمؤسسة، والذي يتشكل من مجموعة من الإتجاهات التي يكونها عن طبيعة الوظيفة التي يشغلها، والأجر الذي يحصل عليه، وعن فرص الترقية المتاحة وعن علاقاته مع مجموعة العمل التي ينتمي إليها وعن الخدمات التي تقدمها له المؤسسة"<sup>3</sup>.

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه "الموقف العاطفي والإنفعالي الذي يتكون لدى الفرد الموظف إتجاه عمله"<sup>4</sup>. كما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه "تعبير العاملين عن مشاعرهم نحو أعمالهم، بحيث تعتمد هذه المشاعر على مدى إدراك الفرد لما تحققه له وظيفته من حاجات ورغبات وما تقدمه من منافع مادية ومعنوية، كما أن الرضا عن العمل يتكون من عناصر شخصية تتعلق بذات الفرد، وعناصر تتعلق ببيئة العمل"<sup>5</sup>.

من خلال التعاريف الواردة الذكر، يتضح أن الرضا الوظيفي لا يخرج عن كونه إشباع لحاجات طبيعية ونفسية، لما يتوقعه الفرد من ثمرة عمله، فضلاً عن كونه يتحدد بمدى شعوره بالإحترام واعتراف المحيطين به في حقل العمل"<sup>6</sup>.

### الفرع الثاني: خصائص الرضا الوظيفي.

بالرغم من عدم وجود تعريف محدد للرضا الوظيفي، إلا أنه من خلال مجمل التعاريف التي تطرقت إليه من جوانبه المختلفة، يمكن أن نبرز أهم خصائصه في النقاط التالية<sup>7</sup>:

1. تعدد مفاهيم الرضا الوظيفي وطرق قياسه: نظراً لاختلاف وجهات نظر الباحثين من حيث خلفياتهم الفكرية وأيضاً الزوايا التي ينظر كل منهم إلى الرضا الوظيفي، كما أن تعقيد الرضا الوظيفي أوجد صعوبة في إيجاد طريقه لقياسه؛

<sup>1</sup> - عبد المعطي سليمان أبو الرب، محمد فالح عبد الله، العلاقة بين متغيرات الرضا ومتغيرات الأداء، دراسة ميدانية على العاملين في الإدارة الوسطى في المصارف التجارية الأردنية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين، العدد 32، 2014، ص 130.

<sup>2</sup> - سامي حمود الإبراهيم، محددات الرضا الوظيفي لموظفي المكاتب الأمامية في البنوك التجارية الكويتية، مجلة البحوث المالية والتجارية، مصر، العدد 1، 2013، ص 324.

<sup>3</sup> - Nestern, Strategic planning in school: An oxymoron, School leadership & management, Vol:18, N:4, P:462.

<sup>4</sup> - حسن أحمد الطعاني، عمر سلطان السويدي، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات العلوم التربوية، الأردن، المجلد 40، العدد 1، 2013، ص 308.

<sup>5</sup> - رامي طشوش وأخرون، ظاهرة الإحترق النفسي والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى معلمي غرف المصادر في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، فلسطين، المجلد 27، العدد 8، 2013، ص 173.

<sup>6</sup> - صباح هاشم جابر، الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء التنظيمي في المؤسسات التعليمية (من وجهة نظر التدريسين في المعهد التقني الصويرة)، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، العراق، المجلد 9، العدد 23، ص 363.

<sup>7</sup> - عارف بن مائل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في شرطة منطقة الجوف، دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الإدارية، السعودية، 2007، ص 48.

2. النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالباً ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، لأنه يختلف من شخص إلى آخر، فما يكون مرضياً لشخص معين؛ قد لا يكون كذلك بالنسبة لشخص آخر؛
3. الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، وبالتالي تظهر نتائج متضاربة للدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي، لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات؛
4. الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي إلى الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء وزيادة الفاعلية في الأداء؛
5. للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الجوانب الإيجابية والسلبية المرتبطة بالعمل، ويكشف عنه في تقدير الفرد للعمل وإدارته، ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الإسهامات التي يقدمها للعمل في سبيل تحقيق أهدافه؛
6. رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً كافياً عن رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلاً كافياً عن رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين، لا يؤدي بالضرورة لرضا فرد آخر، وإن فعل فليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم وأساليب التأثير فيهم<sup>1</sup>.
- إضافة إلى الخصائص السابقة الذكر يمكن القول أنّ الرضا الوظيفي ما هو إلا تعبير معين عن مجموعة من المشاعر والأحاسيس والمعتقدات والأفعال، كما أنه ينطوي على مجموعة من المتغيرات تشمل: الصفات الفردية مثل الجنس، العمر، درجة التعليم، الخبرة المهنية/بيئة الفرد الاجتماعية مثل: التربية، المستوى التعليمي، المعايير الثقافية للعمل/ مكونات العمل: الأجر، العلاقات الإنسانية، إمكانية الترقى/ صفات المؤسسة: والمقصود بذلك حجمها ومستواها التقني وسمعتها ونوع القيادة التي تمارسها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>-خالد محمود عزيز العبادي، صفد مظفر محمد الدباغ، الرضا الوظيفي لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفرعية لكرة السلة في العراق، مجلة الراافدين للعلوم الرياضية، العراق، المجلد 19، العدد 61، 2013، ص 368.

<sup>2</sup>- إيمان عبد الرضا محمد، كوثر كامل داود، أثر الرضا الوظيفي في الإبداع وعلاقتها بالمؤهل العلمي لأصحاب القرار من التدريسيين في كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني، مجلة التقني، العراق، المجلد 24، العدد 9، 2011، ص 13.

الفرع الثالث: أهمية الرضا الوظيفي: تكمن أهمية الرضا الوظيفي في تحقيق المزايا التالية:

- ✓ يساعد الرضا الوظيفي للعاملين بصورة كبيرة في تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد، الذي يؤدي إلى النجاح في العمل وزيادة إنتاجية المؤسسة<sup>1</sup>؛
- ✓ يخفض مستوى التغيب عن العمل، وهذا بدوره يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل<sup>2</sup>؛
- ✓ يعتبر الرضا الوظيفي مقياساً لمدى فاعلية الأداء، فإذا كان الرضا الكلي للأفراد مرتفعاً فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تتوقعها المؤسسة عندما تقوم برفع الأجور أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات<sup>3</sup>؛
- ✓ يسهم الرضا الوظيفي في تعزيز الشعور بالمسؤولية، والتعرف على الضغوط، والمساعدة في حل المشاكل، والتغلب على مشاعر السخط والحفاظ على الجدية والمثابرة في العمل<sup>4</sup>؛
- ✓ يعمل على إستنفار طاقات ومواهب العاملين كافة بالمؤسسة لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق أهداف المؤسسة والمحافظة على الرصيد الإستثماري البشري والفني والخبراتي للمؤسسة من التسرب والضياع، وكذلك تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بفاعلية في وجه أية تحديات تواجهها<sup>5</sup>؛
- ✓ تخفيض كلاً من تكاليف حوادث وإصابات العمل، وكذا تكاليف دوران العمل والغيابات<sup>6</sup>؛
- ✓ زيادة الإستقرار التنظيمي نتيجة لممارسة الأفراد للرقابة الذاتية<sup>7</sup>، إلى جانب تحفيز السلوك الإبداعي لدى الأفراد العاملين<sup>8</sup>؛
- ✓ زيادة درجة ولاء العاملين للمؤسسة<sup>9</sup>، بحيث يجعل العاملين يكرسون طاقاتهم لتحقيق أهداف المؤسسة، كما يجعلهم ينظرون إلى مشكلات المؤسسة على أنها مشكلاتهم الشخصية<sup>10</sup>.

<sup>1</sup> - موسى السعودي، أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن، المجلد 40، العدد 1، 2013، ص 22.

<sup>2</sup> - شوقي جدي، حجار عبدة، التمكين الإداري كاستراتيجية حديثة تستخدم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية (دراسة ميدانية على مجموعة مستشفيات عامة بالجزائر)، المجلة العربية للإدارة، مصر، المجلد 33، العدد 1، 2013، ص 226.

<sup>3</sup> - رضوان محمد، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، فلسطين، المجلد 67، العدد 5، 2013، ص 986.

<sup>4</sup> - سمية أحمد محمد الجمال، التنبؤ بفاعلية الذات من كل من الرضا الوظيفي وضغوط العمل والاحترق النفسى لدى معلمى المرحلة الثانوية، مجلة كلية التربية، مصر، العدد 12، 2012، ص 457.

<sup>5</sup> - نبيل جاسم محمد، عوامل الرضا الوظيفي للقائمين بالاتصال في الصحف العراقية "دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية الأساسية، العراق، المجلد 15، العدد 65، 2010، ص 575.

<sup>6</sup> - أسعد غبيش الخفاجي، عوامل الرضا الوظيفي في مستوى الأداء المهني، دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في إعداديات التعليم المهني/البصرة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد 1، العدد 3، 2012، ص 9.

<sup>7</sup> - منى رسول سلمان، الرضا الوظيفي لدى المشرفين الإختصاصي وعلاقته بأدائهم الوظيفي، مجلة دراسات تربوية، العراق، المجلد 4، العدد 15، 2011، ص 6.

<sup>8</sup> - ابان عثمان عبد الرزاق، الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في عينة من معاهد بغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 1، العدد 2، 2005، ص 23.

<sup>9</sup> - بسنت عادل رمضان الزبيدي، أثر أداء التحالف الإستراتيجي على الرضا الوظيفي للعاملين بالتطبيق على الشركات التابعة لها، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، العدد 2، 2014، ص 350.

<sup>10</sup> - سلمى خليل سعيد، جمال سالم أحمد، الرضا الوظيفي لدى التدريسيين في كلية التربية الأساسية، مجلة آداب المستنصرية، العراق، العدد 54، 2011، ص 8.



الفرع الرابع: الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين: هناك عدة أسباب تدعو إلى الإهتمام بالرضا الوظيفي منها:

1. أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى إنخفاض نسبة غياب العاملين في مؤسساتهم<sup>1</sup>؛
2. أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى إرتفاع مستوى الطموح لدى العاملين<sup>2</sup>؛
3. أن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل<sup>3</sup>؛
4. هناك علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي و الإنتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج؛ إضافة إلى أن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع، يكون أكثر رضاً عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضاً عن الحياة بصفة عامة<sup>4</sup>.
5. إن زيادة الرضا الوظيفي للعاملين تؤدي إلى زيادة تحمل المسؤولية الفردية، وبذلك فإن العاملين سيكونون أكثر فخرًا بتلك الوظائف وسيكون لديهم نظرة واضحة حول مدى مساهمة وظائفهم في تحقيق النجاح للمؤسسات في أدائها الإستراتيجي<sup>5</sup>.

بالإضافة إلى الأسباب السابقة، تكتسي دراسة الرضا الوظيفي أهمية بالغة بالنسبة للإدارة، فعن طريق دراسة الرضا الوظيفي تتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب العملية الإدارية، ويتم بذلك التعرف على جوانب القصور ومحاولة تلافيها، ويتم أيضا معرفة المشكلات التي تعترض العاملين لوضع الحلول المناسبة التي تكفل مصلحة الطرفين (المؤسسة والعاملين فيها).

لذلك يعتبر الرضا الوظيفي أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والإستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية، حيث يدفعهم طوعاً إلى زيادة الإنتاج، وهو في النهاية ما تطمح إليه المؤسسة بغض النظر عن طبيعة نشاطها.

<sup>1</sup> - فوزية بنت سعد الصبحي، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية العلمية لدى عضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة، مجلة دراسات تربوية ونفسية، مصر، العدد 79، 2013، ص 362.

<sup>2</sup> - محمد مصطفى الخشروم، عمر محمد دره، تأثير إستراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية على العاملين في المستشفيات الحكومية في حلب، مجلة تنمية الراقدين، العراق، المجلد 33، العدد 104، 2011، ص 37.

<sup>3</sup> - علي سكر عبود، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة استطلاعية على عينة من المعلمين والمدرسين في مركز محافظة الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 14، العدد 4، 2012، ص 72.

<sup>4</sup> - دجلة مهدي محمود، الرضا الوظيفي لدى الكادر الصحي العاملين في المستشفيات والمراكز الصحية التابعة لدائرة صحة واسط، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، العدد 6، 2012، ص 3.

<sup>5</sup> - رياض ضياء عزيز، المناخ التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي دراسة استطلاعية لأراء عينة من منتسبي شركة نفط ميسان، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 3، العدد 1، 2013، ص 51.

## الفرع الخامس: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

في ضوء ما سبق مناقشته حول الرضا الوظيفي، توصلنا إلى أنّ الرضا الوظيفي يعبر عن مشاعر العاملين إتجاه أعمالهم، وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم، وما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، وعليه فإنه كلما قلت الفجوة بين الإدراكين كلما زاد رضا العاملين، ومن خلال هذا الفرع سنحاول الإجابة عن السؤال التالي: ما هي أهم العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين والتي تحدد حجم هذه الفجوة؟

**أولاً: العوامل التنظيمية المؤثرة على الرضا الوظيفي:** وهي عوامل غير مترتبة عن قيام الفرد بوظيفة معينة، ولكنها مرتبطة بسياسات المؤسسة، ولها تأثير على رضا العاملين عن وظائفهم<sup>1</sup>، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

**1. الأجر:** يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، وقد أشارت كثير من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين مستوى الأجر والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى الأجر، كلما ارتفع الرضا الوظيفي للأفراد<sup>2</sup>؛

**2. محتوى العمل:** يمثل محتوى العمل ما يتضمنه العمل من مسؤولية وصلاحيّة ودرجة تنوع في المهام التي يتضمنها ودرجة أهمية هذه المهام بالنسبة للعامل، إذ أنه كلما كان العمل ذا محتوى عالي أي يتضمن عناصر إثراء، كلما شعر الفرد بأهميته وهو يؤدي هذا العمل، وبالتالي يزداد رضاه عنه<sup>3</sup>؛

**3. فرص الترقية:** ويقصد بها إمكانية التطوير الوظيفي للفرد، وتحقيق التقدم على مستوى مركزه الوظيفي<sup>4</sup>، حيث أنّ المؤسسة التي تتيح للأفراد العاملين فرصاً للترقية وفقاً لكفاءتهم في الأداء، تحقق درجة رضا عالية لديهم<sup>5</sup>؛

**4. أسلوب الإدارة:** وهي العلاقة الرسمية بين الرئيس والمرؤوس والمؤدية إلى تحقيق الأهداف، فالإدارة لها أهمية كبرى لأنها تشكل نقطة الإتصال بين المؤسسة والعاملين<sup>6</sup>، كما أنها تعبر عن شعور الفرد بأن علاقته طيبة مع رؤسائه، وأنهم يقدرّون ما يقوم به من جهد، وأنّ الإدارة تحرص على منحه كافة حقوقه، ولا توجد تفرقة في المعاملة بين الجميع<sup>7</sup>،

<sup>1</sup> - ثابت إحسان أحمد، الرضا الوظيفي على وفق بعض المتغيرات الشخصية لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين في أقسام وكليات التربية الرياضية جامعة الموصل، مجلة الراقدين للعلوم الرياضية، العراق، المجلد 17، العدد 57، 2011، ص 67.

<sup>2</sup> - عائشة أبو حمدة، راتب السعود، التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، فلسطين، المجلد 1، العدد 2، 2013، ص 408.

<sup>3</sup> - وفاء أحمد محمد، أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل بحث تطبيقي في مصرف الرشيد (الإدارة العامة)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 19، 2009، ص 22.

<sup>4</sup> - نايب علي عاصي، هدى مجيد حسين، الإنتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في هيئة التعليم التقني، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 10، العدد 3، 2008، ص 100.

<sup>5</sup> - أحمد عزت راجع، علم النفس الصناعي، (الدار القومية، مصر، 1996، ط2)، ص 118.

<sup>6</sup> - إنتصار عباس حمادي الدليمي، الاء عبد الكريم غالب المدو، أثر التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي في ظل العدالة التنظيمية: بحث ميداني في دوائر مختارة في وزارة النفط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 14، العدد 4، 2012، ص 54.

<sup>7</sup> - الهام مصطفى حوران القصيرين، الرضا الوظيفي لدى معلمي وأخصائي التوحد بمؤسسات ومراكز التربية الخاصة في الأردن، مجلة كلية التربية، مصر، العدد 90، 2012، ص 68.

5. **جماعة العمل:** تعد نوعية العلاقات التي يكونها الفرد داخل المؤسسة سواءً الرسمية أو غير الرسمية، ذات أثر كبير في تعزيز شعور الفرد بالرضا أو عدمه<sup>1</sup>، فالإنسان إجتماعي بطبعه، ويسعى للتفاعل مع الآخرين في محيط تواجده، فكلما كانت علاقات الفرد بمحيط عمله إيجابية وفعالة وتتنم بالإستقرار النسبي زاد شعور الفرد بالرضا الوظيفي<sup>2</sup>؛

6. **ساعات العمل :** إن إجهاد العامل وعدم توفير أوقات أو ساعات للراحة تؤدي به إلى الإستياء نحو عمله، وكذا إلى التغيب والتوقف عن العمل، وبالتالي فإن الفرد بحاجة إلى حرية في استخدام أوقات الراحة، أما إذا تعارضت ساعات العمل مع أوقات الراحة وحرية الفرد، فإن ذلك سيؤدي إلى إنخفاض الرضا عن العمل<sup>3</sup>.

وبالتالي يمكن القول بأن الرضا الوظيفي للفرد يتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية، وكل عامل من هذه العوامل يؤثر على الرضا بدرجة معينة، ويختلف تأثير كل عامل، حسب أهمية العامل المؤثر بالنسبة للفرد.

**ثانياً: العوامل الشخصية المؤثرة على الرضا الوظيفي للمرأة العاملة:** وهي عوامل تتعلق بالأفراد العاملين أنفسهم، وتشمل قدرات العاملين ومهاراتهم في ضوء العمر والجنس والحالة التعليمية ومدة الخدمة، ويتفاعل هذه العوامل يتحقق الرضا الوظيفي<sup>4</sup>، وفيما يلي تفصيل لهذه العوامل:

1. **الجنس:** إن العلاقة بين جنس الفرد، وبين رضاه عن العمل ليست علاقة ثابتة، وإنما تعتمد على درجة التمييز بين كلاً الجنسين من قبل الإدارة في مجال العمل، ففي الكثير من الأحيان يقارن أداء المرأة وخبراتها بالرجل وأدائه وخبراته، على أساس القيم الإجتماعية والتصورات والإنبطاعات المسبقة، على أنّ الرجل أفضل أداء من المرأة العاملة وليس على أساس الخبرة والأداء الفعلي، وكثيراً ما تتعرض المرأة إلى نقص في فرص التكوين والترقية، كما يوجد تحيّز ضدها في الإختيار والتعيين، وغالباً ما تمنع المرأة من الوصول إلى المناصب الإدارية العليا، كل هذه الظواهر السلبية تجاه عمل المرأة ومستواها العلمي وإمكاناتها وقدراتها تؤثر على رضاها عن عملها<sup>5</sup>؛

2. **العمر:** بصورة عامة توجد علاقة إيجابية بين العمر والرضا عن العمل، حيث كلما زاد عمر الفرد كلما زادت درجة رضاه عن عمله، وهذه النتيجة يمكن تفسيرها على أساس أنّ الأفراد الأكبر سناً أكثر تكيفاً لعمليهم وأكثر قناعة وواقعية من الأفراد الأقل سناً بناء على خبرتهم<sup>6</sup>، وهذا ما أكد عليه "جون هانت"

<sup>1</sup> - ناهدة اسماعيل الحمداني، ريم سعد الجميل، الإندماج الوظيفي ودوره في تعزيز الرضا الوظيفي (دراسة لأراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير والخنساء في محافظة نينوى، مجلة بحوث مستقبلية، العراق، المجلد 4، العدد 4، 2011، ص62.

<sup>2</sup> - حسين وليد حسين، منى عبد الستار محمد حسن، الذكاء الشعوري للعاملين وعلاقته برضاهم الوظيفي دراسة إستطلاعية لأراء عينة من موظفي جهاز الإشراف والتقويم العلمي، مجلة جامعة أهل البيت، العراق، المجلد 1، العدد 15، 2014، ص317.

<sup>3</sup> - عبد المنعم عبد الحي، علم الإجتماع الصناعي، (المصنع ومشكلاته الإجتماعية)، (المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1996، ط2)، ص250.

<sup>4</sup> - سحر فاروق علام، جودة الحياة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، مجلة دراسات عربية في علم النفس، مصر، المجلد 11، العدد2، 2012، ص264.

<sup>5</sup> - سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، مرجع سابق، ص 180.

<sup>6</sup> - فيصل يونس محمد، الرضا الوظيفي نظرياته وعناصره، مجلة العلوم النفسية والتربوية، العراق، العدد 105، 2014، ص212.

بحيث أكد على أن هيكل حاجات الفرد يتغير مع التقدم في العمر، وهذا ما يكون له تأثير على الرضا الوظيفي للعاملين<sup>1</sup>؛

**3 المستوى التعليمي:** لقد كانت نتائج الدراسات المتعلقة بطبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والمستوى التعليمي متناقضة، فمنها من يعتبر أن الفرد المتعلم يكون أقل رضاً عن عمله بالمقارنة بالفرد ذو المستوى المقبول من التعليم، وذلك نظراً لأن طموحات الفرد الأكثر تعليماً تكون مرتفعة، بينما العامل الأقل تعليماً يكون قانعاً راضياً بعمله، وهناك من الدراسات من يرى العكس، حيث أن الأفراد ذوي المستوى التعليمي المنخفض أقل رضاً عن عملهم، وذلك نظراً للصلاحيات والإمكانيات الممنوحة لأصحاب الشهادات العليا، وبالتالي فإن العلاقة الإيجابية بين المتغيرين مرهونة بعدة عوامل أهمها: مدى الاستفادة من الكفاءات البشرية في أعمال ذات متطلبات تتناسب وهذه الكفاءات، كذلك بعوامل أخرى مرتبطة بالعمل والمؤسسة منها: نظام الدفع وعدالة العائد والظروف البيئية للمؤسسة<sup>2</sup>؛

**4 المستوى الوظيفي:** غالباً ما يكون الرضا الوظيفي للعاملين في المناصب الإدارية العليا مرتفعاً بالمقارنة مع العاملين في بقية المستويات التنظيمية، وذلك لكون المناصب العليا تعزز وتدعم الثقة في أنفسهم وفي قدراتهم وبأهميتهم وأهمية القرارات التي تتخذ من طرفهم، هذا إلى جانب الإمكانيات والصلاحيات الممنوحة لهم والتي تزيد من رضاهم<sup>3</sup>؛

**5 الأقدمية:** أثبتت الدراسات أنه كلما زادت عدد السنوات التي يقضيها الفرد في العمل، كلما أصبحت لديه خبرة ومعرفة وقدرة على التكيف، مما يؤدي إلى زيادة رضاه، ومن ناحية أخرى أثبتت دراسات أخرى أنه كلما زادت عدد سنوات عمل الأفراد، كلما قل رضاهم عن الترقية، وذلك لأنهم يطمحون من خلال زيادة خبرتهم زيادة فرصهم في الترقية<sup>4</sup>؛

**6 قيم واتجاهات الأفراد:** كلما توافقت القيم التي تتبناها المؤسسة من إبداع، حرية، تعاون، مساواة إتقان، مع القيم التي يتبناها الفرد، كلما زاد شعور الفرد بالرضا عن عمله، وكلما زاد ولاء وانتماءه والتزامه تجاه المؤسسة<sup>5</sup>؛

**7 القدرة على تحمل الضغوط:** كلما كانت قدرة الفرد على تحمل الضغوط سواءً كان مصدرها العمل أو البيئة الخارجية أو الفرد نفسه، كلما زاد رضاه عن عمله، والعكس بالنسبة للأفراد ذوي الإرادة الضعيفة في مواجهة الضغوط التي تواجههم<sup>6</sup>؛

1- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، (إدارة الأفراد)، (دار الشروق، الأردن، 2007)، ص113.  
 2- شوقي ناجي جواد وآخرون، دراسات خاصة في إدارة الأعمال، (الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006)، ص289.  
 3- محمد المحمدي الماضي، مبروك عبد المولى الهواري، السلوك التنظيمي، (جامعة القاهرة، مصر، 2004، ط2)، ص200.  
 4- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص181.  
 5- عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، (دار المعرفة الجامعية، مصر، 2004)، ص46.  
 6- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، (الدار الجامعية، مصر، 200، ط7)، ص231.

**8 إحترام الذات:** يحقق الأفراد الذين يتقون في أنفسهم وفي قدراتهم والذين يتمسكون بأرائهم ومواقفهم مستويات رضا وظيفي أعلى من أولئك الذين يفتقدون إلى هذه الثقة في النفس واحترام الذات، حيث كلما أشبع العمل إحترام الذات، كلما كان الفرد أكثر رضاً عن عمله<sup>1</sup>.

وبالتالي يمكن القول بأنه ليست للعوامل التنظيمية فقط تأثير على الرضا الوظيفي للأفراد، وإنما تلعب العوامل المتعلقة بالفرد من حيث جنسه، سنه، مستواه التعليمي....تأثير ملموس على مستوى الرضا الوظيفي الذي يشعر به.

### الفرع السادس: إنعكاسات انخفاض الضغوط الوظيفية على الرضا الوظيفي للمرأة العاملة.

لقد أثبتت العديد من الدراسات أنّ لضغوط العمل تأثير سلبي على مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد، وعلى إعتبار أن المرأة العاملة تتعرض للعديد من الضغوط سواءً ما إرتبط منها بوظيفتها بحد ذاتها أو بمسؤولياتها داخل المنزل وأيضاً عملها داخل المؤسسة، والذي يظهر في شكل صراع للدور، وكون القيادة الإستراتيجية لأية مؤسسة تطمح لاستغلال جميع طاقات مواردها البشرية، وعلى إعتبار أنّ المرأة العاملة تشكل النسبة الأكبر في معظم المؤسسات، فإن حرص المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية إستدعى إعتقاد جميع الإجراءات والإستراتيجيات الكفيلة بتخفيض مستوى ما تتعرض له المرأة العاملة من ضغوط، لذلك فإن إعتقاد القيادة الإستراتيجية على كل من التمكين، الإعتراف، العدالة التنظيمية والتكوين، كمارسات من شأنها التخفيض من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، سيساهم في تقليص ما تعانيه المرأة من ضغوط، وبالتالي يظهر هذا الإنخفاض في إرتفاع مستوى الرضا الوظيفي للمرأة العاملة، ويتجلى ذلك في العديد من المظاهر من أبرزها شعور المرأة العاملة بالمتعة أثناء ممارسة مهامها الوظيفية، وشعورها بأن عملها مناسب لها، بالإضافة إلى حرصها على تحقيق أهداف المؤسسة التي تعمل بها، إنخفاض مستوى الغياب واللامباة والتأخير في العمل، مما ينعكس إيجاباً على الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وذلك على إعتبار أنّ المرأة تعتبر شريك للرجل في تحقيق أهداف المؤسسة .

### المطلب الثاني: آثار انخفاض الضغوط الوظيفية على الولاء التنظيمي للمرأة العاملة.

يعد موضوع الولاء التنظيمي المفتاح الأساسي والمهم لفحص مدى إنسجام أفراد المؤسسة مع بعضهم، كما أن الولاء التنظيمي هو الأساس لفحص مدى الإنسجام القائم بين الأفراد ومؤسساتهم، فالأفراد ذوي الولاء المرتفع تجاه مؤسساتهم هم الذين لديهم الإستعدادات الكافية لأن يكرسوا مزيداً من الجهد والتفاني في أعمالهم ويسعون بصورة دائمة للمحافظة على إستمرار إرتباطهم وانتمائهم لمؤسساتهم<sup>2</sup>، وعلى إعتبار أنّ الضغوط الوظيفية هو ظاهرة تهدد الإستقرار النفسي للعامل، وتشكل عائقاً أمام تطوره المهني، لذلك فلا شك أنها تؤثر على الولاء

<sup>1</sup> زينب شلال عكار، تأثير البيئة المحفزة في تحسين الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، مجلة دراسات البصرة، العراق، المجلد 11، العدد 11، 2011، ص138.

<sup>2</sup> فيصل ناجي نامق، توظيف التحليل العملي الاستكشافي لاستخلاص عوامل الولاء المنظمي والرضا الوظيفي دراسة حالة في الكلية التقنية الإدارية بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 19، العدد 20، 2013، ص 99.

التنظيمي للأفراد العاملين، ومن خلال هذا المطلب سنحاول إبراز أثر انخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة على ولائهن التنظيمي.

### الفرع الأول: مفهوم الولاء التنظيمي.

عند البحث في الولاء التنظيمي، نجد أن هناك تعريفات متعددة ومفاهيم كثيرة إكتفتها نوع من الصعوبة، لاختلاف مداخل دراسته وتعدد المتغيرات التي تؤثر فيه، ومن أبرزها التعاريف التي وردت للولاء التنظيمي نذكر: عرف الولاء التنظيمي على أنه "التقييم الإيجابي للتنظيم والنية أو الرغبة في العمل لتحقيق أهداف التنظيم"<sup>1</sup>. كما عرف أيضا بأنه "سلوك يعبر به الفرد عن مدى إلتزامه عمله وحبّه وتقديره لهذا العمل وارتباطه به"<sup>2</sup>. كما يصف الولاء التنظيمي " قوة تطابق الفرد واندماجه مع مؤسسته وارتباطه بها"<sup>3</sup>. إلى جانب ذلك ينظر إلى الولاء التنظيمي على أنه "الرغبة في عدم ترك المؤسسة على الرغم من وجود حوافز خارجية"<sup>4</sup>.

كما يعبر الولاء التنظيمي عن "درجة إلتزام الفرد وتقانيه في بذل الجهود لإنجاز عمله، ورغبته القوية في البقاء واستمراريته عضواً مشاركاً وفعالاً، وتطابق أهدافه مع أهداف التنظيم"<sup>5</sup>. كما يرى البعض أنّ الولاء التنظيمي يعبر عن "إرتباط الأفراد مع قيم المؤسسة، بغض النظر عن القيم المادية التي يحققونها من المؤسسة"<sup>6</sup>.

كما يعنى بالولاء التنظيمي "شعور العاملين بالحب تجاه المؤسسة، والتعلق بها، باعتبارها مكاناً للحياة والعمل والإستقرار بها"<sup>7</sup>

من خلال ما ورد من تعاريف يمكن القول بأن الولاء التنظيمي هو "الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف تجاه مؤسسته، والإخلاص لأهدافها والإرتباط معها ثم الحرص المستمر على البقاء فيها من خلال بذل الجهد والإفتخار بمآثر المؤسسة وخلق التوافق بين قيمه وقيمها، مما يعزز نجاح مؤسسته وتفضيلها دون سواها من وجهة نظره"<sup>8</sup>.

<sup>1</sup> - زياد المعشر، قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات الحكومية في محافظة الشمال في الأردن، "دراسة ميدانية تحليلية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 30، العدد 1، 2013، ص 166.

<sup>2</sup> - عويد سلطان المشعان، الولاء التنظيمي وعلاقته بسلوك الإغتراب والمعاناة النفسية، مجلة العلوم الإجتماعية، الكويت، المجلد 33، العدد 4، 2005، ص 798.

<sup>3</sup> - صلاح بن معاذ المعيوف، أثر المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع العام السعودي، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، الكويت، المجلد 28، العدد 107، 2002، ص 110.

<sup>4</sup> - Gregersen H, and J, Stewart, Antecedents to commitment to a parent company and a foreign operation, Academy of management journal, Vol:35, No:1, 1992, P:65

<sup>5</sup> - رياض احمد أبا زيد، تقييم المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي في شركة الإتصالات الأردنية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، المجلد 15، العدد 1، 2008، ص 69.

<sup>6</sup> - أيمن أحمد العمري، نداء مصطفى كمال، درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة، مجلة دراسات العلوم التربوية، الأردن، المجلد 38، 2011، ص 470.

<sup>7</sup> - منال رشاد عبد الفتاح، أساليب تنمية الولاء المؤسسي لدى قيادات الجهاز الإداري بجامعة قناة السويس "دراسة ميدانية" مجلة رابطة التربية الحديثة، مصر، العدد 11، 2011، ص 184.

<sup>8</sup> - نضال صالح الحوامده، العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة جامعة الملك سعود، السعودية، المجلد 16، العدد 1، 2004، ص 66.



لذلك يمكن القول بأن الولاء التنظيمي يعكس الأمور الثلاث التالية:

- ✓ الشعور والإيمان القوي بالمؤسسة وقبول أهدافها وقيمها<sup>1</sup>؛
- ✓ الرغبة في بذل أقصى جهد لخدمة المؤسسة<sup>2</sup>؛
- ✓ الرغبة القوية في البقاء في المؤسسة<sup>3</sup>.

**الفرع الثاني: خصائص الولاء التنظيمي ومؤشرات تواجده:**

**أولاً: خصائص الولاء التنظيمي:** يتصف الولاء التنظيمي بجملة من الخصائص تتمثل فيما يلي:

- ✓ الولاء التنظيمي حالة نفسية تصور العلاقة بين الموظف والمؤسسة<sup>4</sup>، كما أنه يمتلك خاصية التأثير على إرادة الموظف إزاء بقاءه أو تركه للمؤسسة<sup>5</sup>؛
- ✓ يؤدي الولاء إلى حصول القناعة المدركة والواعية بمتطلبات العمل من قبل الرؤساء والمرؤوسين، وعلى الأداء بصورة فاعلة<sup>6</sup>؛
- ✓ الولاء لا يفرض فرضاً على الأفراد، بل هو إستغراق للذات في الأهداف الموحدة للمجموعة أو المؤسسة<sup>7</sup>؛
- ✓ يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل<sup>8</sup>.

**إضافة إلى ذلك يمتاز الولاء التنظيمي بالخصائص التالية<sup>9</sup>:**

- ✓ الولاء التنظيمي متغير سلوكي لا يمكن تحديده بأبعاده أو تجسيده بشكل عادي وملموس، بل هو حالة غير ملموسة يستدل عليها من سلوك وتصرف العاملين تجاه المؤسسة؛
- ✓ إنّ تصعيد حالة ولاء الأفراد لمؤسساتهم أمر ليس بالسهل إذ يتطلب جهوداً كبيرة من قبل إدارات المؤسسات، وذلك لتشابك العوامل والتغيرات التي تؤثر فيه وتساهم في تكوينه؛

1- رنا السلعوس، مستوى الولاء المهني عند المشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة، المجلة الفلسطينية للتربية المفتوحة عن بعد، فلسطين، المجلد 1، العدد 2، 2008، ص 90.

2- بندر كريم أبو تاية، منار إبراهيم القطاونة، العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في مدينة الكرك الصناعية في الأردن، مجلة كلية التربية، مصر، العدد 140، 2009، ص 287.

3- سالم رشيد عزيمة وآخرون، علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين في الوحدات الرياضية في كليات جامعة بغداد، مجلة الفتح، العراق، العدد 31، 2007، ص 4.

4- هيثم علي حجازي، قياس درجة الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة: العاطفي والمستمر والأخلاقي لدى موظفي مجلس الأعيان الأردني، مجلة دراسات مستقبلية، الأردن، العدد 11، 2006، ص 248.

5- فهمي الفهداوي، نضال الحوامدة، التأثيرات المحتملة لفضيلة قيمة التقوى في الولاء التنظيمي وبناء الفريق، دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في القطاع الحكومي لمحافظة الجنون في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن، المجلد 30، العدد 1، 2003، ص 62.

6- عبد الكريم السكر، أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 8، العدد 3، 2012، ص 528.

7- طلال بن عايد الأحمد، الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة " دراسة ميدانية للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض - المملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، الأردن، المجلد 24، العدد 1، 2004، ص 12.

8- مديحة عباس خلف، أثر مستويات التوتر في الولاء التنظيمي بحث ميداني، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد 36، العدد 91، 2013، ص 110.

9- نجيب عبد المجيد نجم، تأثير الخصائص التنظيمية على ولاء العاملين للمنظمة مدخل إستراتيجي، مجلة الأستاذ، العراق، العدد 203، 2013، ص 105.



- ✓ إنَّ الولاء التنظيمي لا يصل إلى المستوى الثابت المطلق إلا أنَّ درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تحصل في الظواهر الإدارية الأخرى، فحالة بناء مستوى الولاء وحالة هدمه لا تخضعان للمفاجآت التي تتم في فترات قصيرة من الزمن؛
- ✓ يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

ثانياً: مؤشرات تواجد الولاء التنظيمي: يمكن للمؤسسة أن تتعرف على درجة الولاء التنظيمي لموظفيها من خلال مجموعة من المؤشرات:

- ✓ إستعداد الموظفين لبذل أقصى جهد ممكن من أجل نجاح المؤسسة التي يعملون فيها وفي تحقيق أهدافها، والقيام بأي عمل حتى ولو كان خارج الوصف الوظيفي من أجل المحافظة على بقائهم في المؤسسة التي يعملون فيها<sup>1</sup>؛
- ✓ وجود الإيمان الأكيد والقبول بقيم المؤسسة والمضي قدماً من أجل تحقيق أهدافها، وكذا شعورهم بالفخر والإعتزاز بكونهم أعضاء يعملون في المؤسسة<sup>2</sup>؛
- ✓ تأقلم الموظفين مع التغييرات في مجال العمل وعدم التفكير بتترك العمل بسبب مثل تلك التغييرات، وشعورهم بالرضا عن العمل في المؤسسة وبالسعادة كونهم قرروا إختيار العمل فيها، مع أنه كان بإمكانهم العمل في مؤسسة أخرى<sup>3</sup>.

الفرع الثالث: أهمية الولاء التنظيمي: تكمن أهمية الولاء التنظيمي في تحقيق المزايا التالية:

- ✓ يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المؤسسات من جهة أخرى، فالأفراد ذو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل مؤسساتهم، كما يميل هؤلاء إلى تأييد ودعم قيم المؤسسة والبقاء فيها لفترة طويلة<sup>4</sup>؛
- ✓ يساعد الولاء التنظيمي في تخفيض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخير في العمل<sup>5</sup>؛
- ✓ يعتبر الولاء التنظيمي ذو تأثير واضح على خط سير العمل في المؤسسة وفي تحقيق أهدافها وفي مستوى الأداء والإنتاجية<sup>6</sup>؛

<sup>1</sup> - محمد قاسم قريوتي، راشد العجمي، تأثير عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع وعلاقات العمل والعوامل الشخصية على الشعور بالولاء التنظيمي للموظفين في الوزارات الخدمية في دولة الكويت، مجلة البحوث التجارية، مصر، المجلد 31، العدد 2، 2009، ص 210.

<sup>2</sup> - شجاع متعب البيضاوي، علاقة أساليب التأثير لدى المديرين بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمصلحة الجمارك بالمملكة العربية السعودية، مجلة البحوث الإدارية، مصر، المجلد 28، العدد 2، 2010، ص 97.

<sup>3</sup> - محمد قاسم القريوتي، يوسف محمد المطيري، العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي للموظفين في الوزارات ذات الطبيعة الخدمية في دولة الكويت- دراسة حالة- مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد 25، العدد 1، 2011، ص 59.

<sup>4</sup> - سمير سليمان الجمل، درجة الولاء التنظيمي لدى المروسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، المجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا (اماراباك)، الولايات المتحدة الأمريكية، المجلد 4، العدد 11، 2013، ص 5.

<sup>5</sup> - رجب حسين رفاعي، تحليل العلاقة بين المعتقدات حول العمل لدى المديرين والولاء التنظيمي لديهم "دراسة ميدانية"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مصر، المجلد 16، العدد 1، 2002، ص 117.

<sup>6</sup> - فيصل محمود الشاوررة وآخرون، أثر السياسات التنظيمية والمتغيرات البيئية على خلق وتعزيز الولاء التنظيمي بالتطبيق على شركة توزيع الكهرباء الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، المجلد 28، العدد 5، 2013، ص 23.

- ✓ يعمل الولاء التنظيمي على رفع الروح المعنوية للعاملين، مما يجعلهم يحبون عملهم ومؤسستهم، مما يدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة<sup>1</sup>؛
- ✓ يعتبر الولاء التنظيمي أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة في خلق الإبداع لدى العاملين في المؤسسة<sup>2</sup>؛
- ✓ يساهم الولاء التنظيمي في ضمان إستمرار العاملين في المؤسسة، وخاصة ذوي المهارات والتخصصات النادرة، كما يخفف العبء على الرؤساء في توجيه العاملين<sup>3</sup>؛
- ✓ إنخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين يحمل المؤسسة مزيداً من التكاليف، ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالإضرابات، اللامبالاة في العمل والسرقة والتخريب<sup>4</sup>.

**الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:** توجد العديد من العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي ومن أهمها:

- ✓ معاملة العاملين بوصفهم شركاء لا مجرد أفراد، وتعرفهم بإستراتيجيات المؤسسة، وكذا إتاحة فرص التطور الوظيفي أمامهم<sup>5</sup>؛
- ✓ توفير درجة جيدة من الإستقلالية للأفراد، وكذا منحهم فرصة إبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات<sup>6</sup>؛
- ✓ الإهتمام بتوفير مناخ يسوده الإحترام والتقدير المتبادل بين كل العاملين، بما في ذلك ظروف العمل المادية<sup>7</sup>؛
- ✓ تحديد الأدوار وتوضيح الأهداف التي تريد المؤسسة تحقيقها، والحرص على توفير نظام حوافز عادل وجيد للأفراد، بالإضافة إلى التقييم العادل لأداء العاملين<sup>8</sup>؛
- ✓ الحرص على إبداء قيادة المؤسسة ثقتها بموظفيها، لأن هذه الثقة تجعلهم يتقنون بالمقابل بمؤسستهم وبقيادتها وخاصة في الحالات التي تواجه فيها المؤسسة ظروفًا حساسة أو خطيرة<sup>9</sup>.

<sup>1</sup> - لبنة حسام المحتسب، مروان سعيد جلعود، أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل/ فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين، العدد 11، 2007، ص109.

<sup>2</sup> - ياسر عبد الوهاب، أثر التمكين الإداري على الولاء التنظيمي، دراسة حالة بنك مصر- المركز الرئيس، مجلة البحوث والدراسات العربية، مصر، العدد56، 2012، ص 201.

<sup>3</sup> - معاذ نجيب غريب، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي "دراسة ميدانية" على العاملين بالإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد 35، العدد 63، 2012، ص6.

<sup>4</sup> - فهمي خليفة صالح الفهداوي، نشأت أحمد القطاونة، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي "دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية"، المجلة العربية للإدارة، الأردن، المجلد 24، العدد 2، 2004، ص17.

<sup>5</sup> - عويد سلطان المشعان، الولاء التنظيمي وعلاقته بسلوك الإغتراب والمعاناة النفسية، مجلة العلوم الإجتماعية، الكويت، المجلد 33، العدد 4، 2005، ص269.

<sup>6</sup> - أسيل زهير رشيد التيك، سندية مروان الحبال، دعم الخدمات الإجتماعية ودورها في الولاء التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من الممرضين في إثنان من المؤسسات الصحية في مدينة الموصل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 3، العدد 2، 2013، ص 10.

<sup>7</sup> - منال رشاد عبد الفتاح، أساليب تنمية الولاء المؤسسي لدى قيادات الجهاز الإداري بجامعة قناة السويس "دراسة ميدانية"، مجلة رابطة التربية الحديثة، مصر، المجلد 4، العدد 11، 2011، ص 150.

<sup>8</sup> - محمد عبود الحراشنة، ملوح باجي الخريشا، درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 27، العدد 2، 2012، ص72.

<sup>9</sup> - عبد الجبار توفيق البياتي، باسمه محمد لوكاشة، العلاقة بين الضغوط التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية، المجلة العربية للتربية، تونس، المجلد 32، العدد 1، 2012، ص37.

### الفرع الخامس: إنعكاسات انخفاض الضغوط الوظيفية على الولاء التنظيمي للمرأة العاملة.

إنّ اعتماد القيادة الإستراتيجية للمؤسسة على كل من الإعراف، التمكين، التكوين والعدالة التنظيمية كإستراتيجيات للتخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، من شأنه أن يخفض من حدة ما تتعرض له المرأة من ضغوط وظيفية، ويمكن أن نلمس هذا الأثر في زيادة الولاء التنظيمي للمرأة العاملة، فإدراك المرأة لدور القيادة الإستراتيجية وحرصها على توفير جو عمل مناسب للمرأة، جو عمل خالٍ من الضغوط سيعزز من الشعور

الإيجابي للمرأة تجاه المؤسسة وسيزيد من ارتباطها بها بغض النظر عن العوامل الخارجية والتنظيمية والذاتية المرتبطة بالولاء التنظيمي، ويمكن أن نلمس هذا الأثر من خلال تتبع أثر انخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة على كل بعد من أبعاد الولاء التنظيمي:<sup>1</sup>

➤ **الولاء العاطفي (الوجداني):** ويعرف بأنه "الإرتباط الوجداني بين الموظف والمؤسسة التي يعمل بها"<sup>2</sup>، وهو يعكس مدى إنتماء الفرد للمؤسسة وارتباطه مع أهدافها والسعي لتحقيقها<sup>3</sup>، ويتأثر بإدراك الفرد لخصائص معينة في العمل الذي يقوم به، ومنها الإستقلالية والأهمية والمشاركة<sup>4</sup>، من هذا المنطلق يمكن القول بأن قيام المرأة بأداء مهامها الوظيفية في أجواء تسودها الإستقلالية ووضوح الأهداف والمهام والمشاركة في اتخاذ القرار، وفي مناخ يسمح بالتطور الوظيفي للمرأة و التقييم العادل للأداء، وبتتيح لها إمكانية الإستفادة من فرص التكوين المتاحة، سيكون له بالغ الأثر في زيادة الولاء العاطفي للمرأة تجاه مؤسستها.

➤ **الولاء الأخلاقي (المعياري):** ويشير إلى شعور الموظف أخلاقياً بالإستمرار والبقاء في المؤسسة دون النظر إلى الجوانب النفعية الممكن تحقيقها لو التحق بمؤسسة أخرى، وهو يعكس الإحساس بالمسؤولية والواجب تجاه العمل في المؤسسة<sup>5</sup>، لذلك فإن الدعم الجيد من قبل المؤسسة للمرأة العاملة، والسماح لها بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمؤسسة؛ بالإضافة إلى فسح إمكانية إستفادتها من فرص التكوين، وأيضاً توفير كل ما من شأنه أن يساهم في قيامها بمهامها الوظيفية بنجاح من خلال وضوح الأهداف وتوفير المعلومات ووضوح المسؤوليات والصلاحيات، من شأنه أن يساهم في التخفيف من

<sup>1</sup> - طلال بن عابد الأحمد، الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة، دراسة ميدانية للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض، المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، السعودية، المجلد 24، العدد 1، 2004، ص 14.

<sup>2</sup> - بدرية مبارك العمري، المرأة في المجال الأكاديمي: دراسة لبعض المتغيرات ذات العلاقة بين الرضا الوظيفي العام والولاء التنظيمي لدى عضوات هيئة التدريس بجامعة قطر، مجلة العلوم التربوية، قطر، العدد 10، 2007، ص 104.

<sup>3</sup> - محمود علي الروسان، مثنى محمد العموش، دور نظام معلومات الموارد البشرية في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية في القطاع الفندقي الأردني، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العراق، العدد 37، 2013، ص 230.

<sup>4</sup> - حنان عبد الرحيم الأحمد، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، المجلد 13، العدد 3، 2006، ص 308.

<sup>5</sup> - عارف عطاوي وآخرون، الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والإنسانية، الأردن، المجلد 18، العدد 2، 2006، ص 23.

الضغوط الوظيفية للمرأة، مما ينعكس إيجاباً على الولاء الأخلاقي للمرأة لمؤسستها، بحيث تصبح ملزمة أخلاقياً ببقاء في المؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها نظير ما توفره لها من خدمات.

➤ **الولاء المستمر:** لا يقوم هذا النوع من الولاء على المشاعر الوجدانية، بل يقوم على أسس منطقية، حيث يرجع إلى إدراك الفرد بصورة عامة للعوائد والتكاليف المقترنة بترك العمل في المؤسسة أو البقاء بها<sup>1</sup>، ويزداد هذا النوع من الولاء حينما يعتقد الفرد أنه لا يوجد لديه فرص وظيفية بديلة، أو عندما تكون التكاليف الشخصية لترك الوظيفة عالية، أو تكون العوائد التي يحصل عليها من ترك المؤسسة والإلتحاق بأخرى منخفضة<sup>2</sup>، وعليه فإن قيام المرأة بأداء مهامها الوظيفية في مناخ تنظيمي ثقل فيه مصادر ضغوط العمل، يعمل على تخفيض الولاء المستمر للمرأة وزيادة الولاء الأخلاقي والوجداني للمرأة من ناحية أخرى.

### المطلب الثالث: آثار إنخفاض الضغوط الوظيفية على الميزة التنافسية للمؤسسة.

تعتبر الميزة التنافسية هدفاً إستراتيجياً تهدف تسعى لتحقيقه كل المؤسسات على إختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها، وذلك بالنظر إلى الظروف والمتغيرات الجديدة المحيطة بالمؤسسات والمهددة لإستقرارها، لذلك فلقد أصبحت الميزة التنافسية طموحاً تسعى لتجسيده المؤسسات الراغبة في البقاء في السوق، وكذا الراغبة في التميز والتفرد عن المنافسين، وبالنظر لهذه الأهمية وخلال هذا المطلب سنحاول معرفة كيف يمكن للتخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة باعتبارها شريك إستراتيجي في تحقيق هذا الهدف، أن يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة.

### الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية.

بالنظر إلى أهمية موضوع الميزة التنافسية، فلقد حظي هذا الأخير باهتمام العديد من الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية، مما نتج عنه وجود العديد من الإختلافات في تعريف الميزة التنافسية، نظراً لاختلاف المنطلقات الفكرية لهؤلاء وكذا إختلاف الزوايا التي ينطلق منها كلاً منهم في تعريفه للميزة التنافسية، وفيما يلي أهم ما ورد من تعاريف للميزة التنافسية:

عرفت الميزة التنافسية بأنها "مجموعة من المهارات، التكنولوجيات، الموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين هما: إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسين، تأكيد حالة من التميز والإختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - مازن فارس رشيد، الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، المجلد 11، العدد 1، 2004، ص12.

<sup>2</sup> - شوقي محمد الصباغ، العلاقة بين الفرد ورئيسه والدعم التنظيمي المدرك وتأثيرهما على الولاء التنظيمي للعاملين بمستشفيات جامعة المنوفية، مجلة أفق جديدة، مصر، العدد 43، 2009، ص 333.

<sup>3</sup> - سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية، دراسة حالة مجمع صيدال صناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في العلوم، تخصص: تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، السنة الجامعية 2007/2008، ص 68.

إلا أنّ هناك من يعتبر أن الميزة التنافسية تنشأ "بمجرد توصل المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانياً، بمعنى بمجرد إحداث عملية الإبداع بمفهومه الواسع".<sup>1</sup>

كما ينصرف مفهوم الميزة التنافسية إلى أنها: "الميزات الجديدة التي تحصل عليها المؤسسة بما يجعلها في مركز متقدم باستمرار بالعلاقة مع منافسيها".<sup>2</sup>

إلى جانب ذلك تعرف الميزة التنافسية على أنها: "قدرة وقابلية المؤسسة على الأداء بأسلوب واحد أو عدة أساليب، بحيث لا يمكن للمنافسين مجاراتها أو تقليدها في الحاضر أو المستقبل".<sup>3</sup>

إلى جانب ذلك ينظر إلى الميزة التنافسية على أنها "القدرة على التقدم على الآخرين بالسعر والإنتاج وحجم السوق المستهدف والتمايز بالموارد".<sup>4</sup>

فيما يعتبر آخرون أن الميزة التنافسية هي "نتيجة موائمة الكفاءة الجوهرية للمؤسسة مع الفرص في السوق".<sup>5</sup> كما عرفت الميزة التنافسية أيضاً بأنها: "عبارة عن الفائدة الطويلة المدى الناتجة عن تنفيذ بعض الإستراتيجيات الفريدة، التي تسهم في خلق القيمة، ولا يتم تنفيذها بشكل متزامن من قبل أي من المنافسين الحاليين أو المرتقبين، إضافة إلى عدم قدرتهم على الحصول على الفوائد الناتجة عن هذه الإستراتيجية".<sup>6</sup>

فيما ينظر آخرون إليها على أنها "العملية التي يكافح فيها كيان ما للتفوق على الآخر، وهذا الكيان يمكن أن يكون مؤسسة أو دولة، والهدف هو الفوز، ولكي تكون المؤسسة منافسة ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل: مثل القدرة والرغبة على الفوز والولاء أو الإلتزام وتوفير الموارد المحددة".<sup>7</sup>

من خلال ما سبق ذكره من تعاريف يمكن القول بأن الميزة التنافسية هي: "إستغلال المؤسسة لنقاط قوتها في أداء الأنشطة الخاصة بها، حيث تخلق قيمة لا يستطيع المنافسون الآخرون تحقيقها في أدائها لأنشطتهم".<sup>8</sup>

**الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية:** تمتاز الميزة التنافسية بجملة من الخصائص أهمها:

1- نسبية تتحقق بالمقارنة مع الآخرين وهي ليست مطلقة، كما أنها تتبع من داخل المؤسسة؛

2- حركية لا يعقل سكونها، وذلك نظراً لأن المؤسسة تعيش في بيئة متغيرة؛

<sup>1</sup> - M.Porter ; **L'avantage concurrentiel des nations, comment devances ses concurrent et maintenir son avance**, Dunod, Paris, 1997.P :23.

<sup>2</sup> - سناء عبد الرحيم سعيد ، عبد الرضا ناصر الباي، **الدور الإستراتيجي للمسؤولية الإجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية)**، مجلة الإدارة والإقتصاد، العراق، العدد 83 ، 2010، ص 215.

<sup>3</sup> - Kotler.P. **Marketing management**, Prentice. Hall. New Delhi, 1997. P: 53.

<sup>4</sup> - بلال خلف السكارنة، **إستراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الإتصالات في الأردن ( 2004-2005)**، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة)، في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005، ص 73.

<sup>5</sup> - خميس ناصر محمد، **أثر إدارة المعرفة في الإبداع والتنافسية، دراسة تشخيصية مقارنة في الشركة العامة للصناعات الجلدية والمركز الوطني للإستشارات والتطوير الإداري**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، 2006، ص 137.

<sup>6</sup> - سام الفقهاء، **إدارة معلومات العملاء وأثرها في الأداء المؤسسي والميزة التنافسية، دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة الفلسطينية**، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، فلسطين، المجلد 25، العدد 1، 2011، ص 230.

<sup>7</sup> - عطا الله فهد السرحان، **دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية**، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة) في التسويق، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005، ص 92.

<sup>8</sup> - أحمد حميد كريم، **تأثير الإبداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية، بحث تحليلي لعينة من المصارف التجارية العراقية**، مجلة الإدارة والإقتصاد، العراق، العدد 91، 2012، ص 225.

<sup>9</sup> - محمود علي الروسان، **أثر العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الإستراتيجي على الأداء المصرفي، دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في بعض شركات الادوية**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، 1997، ص 28.

- 3- تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
  - 4- تؤدي إلى تحقيق التفرد والتفوق والأفضلية على المنافسين، بما تقدمه من سلع وخدمات متميزة؛
  - 5- تتجسد في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين أو كلاهما؛
  - 6- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها؛
  - 7- ينبغي أن تؤثر في سلوك المشتريين وتفضيلاتهم، بما تقدمه إليهم المؤسسة وتحفزهم للشراء منها؛
  - 8- تحتاج الميزة التنافسية إلى تعزيز وديمومة لجعل المؤسسة في قمة النجاح التنافسي، وهذا التعزيز يتطلب الآتي<sup>1</sup>: تعزيز قوة المؤسسة (مهارات، معلومات، ثقافية، وقدرة على التعلم)/أن يكون معدل إبداع المؤسسة أعلى وأسرع من المنافسين/إضافة قيم جديدة للزبائن/القدرة على تعقب المنافسين، من خلال توافر نظام معلومات إستراتيجي ونظام للمقارنة المرجعية/الرؤية والتأمل وتطور سيناريوهات تفوق الواقع وليس العكس؛
  - 9- الميزة التنافسية تبنى على الاختلاف والتباين بين المؤسسة ومنافسيها وليس على التشابه؛
  - 10- يتم بنائها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية؛
  - 11- تشتق من رغبات وحاجات الزبائن؛
  - 12- عادة ما تكون مركزة على نطاق جغرافي محدود<sup>2</sup>؛
  - 13- تساعد على بناء قاعدة من التحسينات المستقبلية وتؤدي إلى تحقيق قيمة المؤسسة<sup>3</sup>.
- كما أن للميزة التنافسية شروطاً حتى تكون فعالة، أي حتى تتمكن من تحقيق أهداف المؤسسة، وتتمثل هذه الشروط فيما يلي<sup>4</sup>:

- 1- حاسمة: أي أنها تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين؛
- 2- الإستمرارية: ونقصد بالإستمرارية خلال الزمن، أي أن للميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل المنتج، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي<sup>5</sup>:
  - 1-2 مرحلة التقديم: وهي أطول وأول مرحلة تحتاج إلى التفكير والإستعداد البشري والمادي والمالي المناسب، ويزداد حجم الميزة التنافسية أكثر فأكثر، حتى تصل إلى الإشباع وهو أقصى حد للتميز تنافسياً؛
  - 2-2 مرحلة التثبيت: تستقر الأوضاع في هذه المرحلة نسبياً، من حيث النمو، وعندما تدرك المؤسسات المنافسة أهمية هذه الميزة، فتقوم بتبنيها، وتسعى إلى تقليدها وعندها يكون العائد أقصى ما يمكن؛

<sup>1</sup> - أكرم محسن على الربيعي، المعلومات الإستراتيجية والإبداع المنظمي وأثرهما في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة) في الإقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2011، ص 78.

<sup>2</sup> - هلالى الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال Mobilis، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، السنة الجامعية 2008-2009، ص 25.

<sup>3</sup> - منصور ناصر الرجي، نظم المعلومات الإدارية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية للمصارف التجارية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة دمشق، دمشق، السنة الجامعية 2009-2010، ص 122.

<sup>4</sup> - محمد عبد القادر وآخرون، أثر تطبيق الجودة الشاملة في الوصول إلى الميزة التنافسية في المنظمات الخدمية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، المجلد 34، العدد 2، 2010، ص 180.

<sup>5</sup> - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، (مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998)، ص 85.



2-3- مرحلة الركود: يتراجع حجم الميزة وتنتج شيئاً فشيئاً إلى الركود كون المنافسين قاموا بتقليد ميزة

المؤسسة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها؛

2-4 مرحلة الضرورة: تنشأ الحاجة إلى إيجاد ميزة تنافسية جديدة بتقديم مدخل جديد لتخفيض التكلفة

أو تدعيم ميزة تميز المنتج أو كلاهما معاً من هنا تبدأ المؤسسة بتجديد وتطوير ميزة تنافسية جديدة وفق أسس مختلفة؛

3- إمكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافسين محاكاتها أو إلغائها، وتتضمن هذه الشروط مجتمعة

فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرهون بالآخر<sup>1</sup>.

الفرع الثالث: أهمية الميزة التنافسية.

في ظل ما تعرفه بيئة الأعمال اليوم من تغيرات متلاحقة وسريعة، وانفجار معرفي كبير، فإنه بات من الضروري بالنسبة للمؤسسات الراغبة في البقاء إمتلاك مزايا تنافسية تميزها عن غيرها من المنافسين وذلك عن طريق إختيارها وتنفيذها لإستراتيجية قادرة على الإحتفاظ وإدامة موقعها السوقي المفضل وذلك عن طريق تقديم خدمات أو منتجات متميزة، هذا إلى جانب إرضاءها للزبائن بشكل يزيد عنهم، وهذا ما أشار إليه بورتر بقوله: "إنّ الابتكارات والمعارف المتلاحقة، قد تجعل الميزة التنافسية لأية مؤسسة في أحسن الأحوال حالة مؤقتة". لذلك يمكن القول أن أهمية الميزة التنافسية تبرز فيما يلي:<sup>2</sup>

✓ تعد الميزة التنافسية بمثابة الأداة الأساسية لمواجهة تحديات السوق، من خلال قيام المؤسسة بتنمية معارفها التنافسية وقدرتها على تلبية إحتياجات الزبائن في المستقبل بتقديم التحسينات والتغيرات المستقبلية، عن طريق توحيد التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف مع الفرص المتغيرة بشكل سريع؛

✓ أهمية موقع الميزة التنافسية في دراسة الإدارة الإستراتيجية، إذ عدّ البعض الإستراتيجية على أنها الميزة التنافسية؛

✓ تمثل معياراً مهماً للحكم على المؤسسات الناجحة، حيث تمتاز المؤسسات الناجحة بقدراتها على إيجاد نماذج جديدة متفردة من الصعب تقليدها ومحاكاتها باستمرار، طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل أوسع، وأنّ المنافسين على علم كامل بها؛

✓ تعتبر الميزة التنافسية عاملاً مهماً و أساسياً لعمل المؤسسات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها، لأنها تعتبر المرتكز الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية، وتتفاعل سائر العوامل أو المتغيرات لدعم هذه الميزة ؛

<sup>1</sup> - محمد عبد القادر وآخرون، مرجع سابق، ص 81.

<sup>2</sup> - أكرم محسن على الربيعي، مرجع سابق، ص ص 73-74.



- ✓ تعتبر الميزة التنافسية مؤشراً إيجابياً للحكم على توجه المؤسسة لاحتلال موقع قوي ومميز في السوق، من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، إلى جانب حصولها على زبائن أكثر رضاً وولاءً قياساً بالمنافسين، وأكثر حجماً من المبيعات والأرباح؛
- ✓ تقدم التوجيه والتحفيز لعموم المؤسسة، بالإضافة إلى أنها تعتبر حلقة وصل بين المؤسسة والفرص البيئية.

### الفرع الرابع: أهداف الميزة التنافسية: تسمح القدرات التنافسية بتحقيق الأهداف التالية:<sup>1</sup>

- 1- خلق الفرص التسويقية الجديدة أو اختراق مجال تنافسي جديد، كالدخول في سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو من المنتجات أو الخدمات؛
- 2- التغلب على المنافسين من خلال:

✓ تحديد سبب نجاحهم،

✓ تهيئة الوسائل الخاصة والذاتية لتمييز المؤسسة عن هؤلاء المنافسين؛

3- وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة لنفسها ومجالاً للبحث عن الفرص الممكنة.

**الفرع الخامس: أبعاد التنافس:** إنّ المقصود بأبعاد التنافس هي الخصائص التي تختارها المؤسسة وترتكز عليها عند تقديم المنتجات وتلبية الطلب في السوق، لتتمكن عن طريق واحد أو أكثر من تلك الخصائص أن تحقق ميزة تنافسية عن المنافسين، ويمكن أن تتميز عندما تنفرد ببعد أو أكثر من أبعاد التنافس:

**1- الكلفة (Cost):** تعد الكلفة البعد التنافسي الأول الذي تطبقة الكثير من المؤسسات عبر سعيها لتعزيز حصتها السوقية، ولتحقيق الكلفة، فلا بد من الإستثمار الأمثل للموارد البشرية والإستفادة من معلومات تقويم الأداء، بما يسهم في تخفيض الهدر من الوقت والموارد المستخدمة والدقة في إنجاز العمل وتلافي الأخطاء وتحديد الطريقة الأحسن لأداء الأعمال، ومن بين الشروط اللازمة لخفض الكلفة باستمرار هي: الإستمرارية، المحافظة على الجودة، التحسين المستمر وشرط تحدي المعايير، وهذا ما دفع الإدارة إلى استخدام وسائل حديثة تؤدي إلى تحقيق الكلفة كنظام الإنتاج في الوقت المحدد، الكلف على أساس النشاط.<sup>2</sup>

**2- الجودة:** تتجلى أهمية الجودة من خلال النجاحات التي حققتها المؤسسات اليابانية التي طبقت هذه الفلسفة، حيث تعتبر الجودة هي الأسبقية التنافسية الثانية، بحيث تسعى المؤسسات إلى إنتاج منتجات ذات جودة عالية، لا يمكن للمؤسسات المنافسة مجاراتها وذلك على اعتبار أن مفهوم الجودة يعني: "درجة ملائمة خصائص تصميم المنتج أو الخدمة للوظيفة أو الإستخدام وكذلك تطابق المنتج أو الخدمة لمواصفات تصميمه، حيث يرغب الزبون بقيمة أكبر عما يخطط لإنفاقه، تتعكس بالبحث عن أفضل

<sup>1</sup> - أحمد طرطار، الميزة التنافسية واستراتيجيات التنافس كمدخل لترشيد أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 22، جوان 2011، ص 357.

<sup>2</sup> - أثير عبد الأمير حسوني، رأس المال الفكري والميزة التنافسية، العلاقة والأثر دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية، مجلة القادسية الإدارية والإقتصادية، فلسطين، المجلد 10، العدد 1، 2008، ص 105.

نوعية إلى جانب السعر وتتفوق أهمية النوعية في تحديد هذا القرار قياساً بالسعر وتؤثر الجودة إيجابياً في ربحية المؤسسة، كما قسمت الجودة إلى ثلاث أبعاد:

✓ **التصميم:** تعريف المؤسسة للزبائن بخواص المنتج وفقاً لحاجاتهم؛

✓ **المطابقة:** المطابقة مع التصميم دون عيوب؛

✓ **الخدمة:** التوافق مع توقعات الزبائن ورغباتهم.<sup>1</sup>

ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن الجودة تعني "مقابلة أو التفوق على توقعات الزبائن"<sup>2</sup>.

**3- المرونة:** أصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم في أسواق اليوم، بعد أن ازدادت رغبات الزبون في التغيير والتنوع، وكذلك وسائل إشباعها، وتعرف المرونة على أنها: "القدرة على الإستجابة أو التكيف مع المواقف الجديدة"<sup>3</sup>، كما تعرف على أنها: "القدرة على إجراء التغييرات في الموقع السوقي التي تعتمد على الإبداعات في التصميم والإحجام"<sup>4</sup>.

**4- الإبداع:** من أهم ما يميز إقتصاديات اليوم، أنها إقتصاديات مبنية على المعرفة لذلك بات اليوم الإبداع من أهم ركائز بناء المزايا التنافسية وذلك على اعتبار أنه يمثل "عملية فكرية منفردة، تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل الخلاق، في شتى مجالات الحياة، تتعامل مع الواقع وتوسع نحو الأفضل"، هذا إلى جانب أن الإبداع يمثل المبادرة التي يبديها الفرد على الخروج من التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير، لذلك يعتبر الإبداع بمثابة عملية القفز أو التحول من القديم إلى الحديث.<sup>5</sup>

**الفرع السادس: إنعكاسات انخفاض الضغوط الوظيفية على الميزة التنافسية للمؤسسة.**

لاشك أن للضغوط الوظيفية آثار سلبية سواء كانت هذه الآثار تتعلق بالمرأة ذاتها من خلال ظهور العديد من المظاهر السلبية على المرأة مثل القلق، الإحباط، الغياب، اللامبالاة،... الخ، سواء ما تعلق بأداء المرأة، فعمل المرأة في جو مشحون بالضغوط لاشك وأنه يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائها، وهذا ما ينعكس سلباً على الميزة التنافسية للمؤسسة، لذلك فإن نجاح القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة باعتماد كل من الاعتراف، التمكين، العدالة، والتكوين كإستراتيجيات للتخفيف من حدة الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، سيكون له بالغ الأثر في تميز المؤسسة، حيث أن عمل المرأة في جو مؤسسي تقل فيه الضغوط سيؤدي إلى تميز المؤسسة، وذلك على اعتبار أن المرأة تشكل نسبة معتبرة في معظم المؤسسات، ويمكن أن نلمس هذا التميز من خلال العديد من المظاهر أهمها: زيادة جودة ما تقدمه المؤسسة من خدمات، مرونة

<sup>1</sup> - ماجد جودة جاسم، إستراتيجيات سلسلة التجهيز وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة في مصنع نسيج الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، العراق، المجلد 12، العدد 2، 2010، ص49.

<sup>2</sup> -Daniels,J,D Radebaugh,L,H,&Sullivan,D,P, International business environment and operation,Prentice-Hall,U.S.A,2009,P:703.

<sup>3</sup> - Noori ,H &Radford ,R, Production and operation management ,Mc Graw Hill,U.S.A,1995,P:52.

<sup>4</sup> - أحمد حميد كريم، مرجع سابق، ص 226.

<sup>5</sup> - العلياوي مزر عبد السادة، السعد مسلم علاوي، العوامل المؤثرة في تنمية الإبداع في المنشآت الصناعية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق،

العدد 11، 2001، ص220.

المؤسسة في الإستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئتها وكذا مرونتها في الإستجابة لطلبات الزبائن، هذا إلى جانب تشجيع التفكير الإبداعي لدى العاملين الذي بدوره ينعكس إيجاباً على المؤسسة ويدعم ميزتها التنافسية.

#### المطلب الرابع: آثار إنخفاض الضغوط الوظيفية على أداء المؤسسة.

في ظل الظروف المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، فإن جميع المؤسسات الراغبة في البقاء تسهر من أجل تحسين أدائها، وتسخير جميع الموارد المادية منها والبشرية من أجل الحفاظ على مستوى مقبول من الأداء تتمكن من خلاله من ضمان البقاء في السوق، ولاشك أنّ العنصر البشري يعد عاملاً مهماً من العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة، لذلك فإن أي مشكل يتعرض له الفرد على مستوى المؤسسة سينعكس دون أدنى شك على أداء المؤسسة، وعلى اعتبار أنّ المرأة تعد عنصراً فاعلاً داخل أغلبية المؤسسات وبمختلف المجالات، فلا شك أنّ تعرضها للضغوط داخل المؤسسة سينعكس سلباً على مستوى أدائها وبالتالي على أداء المؤسسة، وحرصاً من المؤسسة على الحفاظ على مستوى أدائها فإنها تعمل من أجل تذليل جميع العراقيل التي تؤدي إلى إنخفاض أداء المؤسسة، لذلك وعلى اعتبار أن مسؤولية الحفاظ على أداء المؤسسة تقع على عاتق القيادة الإستراتيجية للمؤسسة، فلا شك أنّ حرصها على تخفيض ما تعانيه المرأة من ضغوط داخل بيئة العمل سيكون له آثار إيجابية على أداء المؤسسة وفيما يلي أهم المفاهيم المرتبطة بأداء المؤسسة.

**الفرع الأول: مفهوم أداء المؤسسة:** يعد أداء المؤسسة من المتغيرات المثيرة للإهتمام والتي شغلت الكثير من الكتاب والباحثين لتعريفه، نظراً لكونه يعد من أبرز أهداف المؤسسات في أدوار حياتها، فهو الذي يكفل لها البقاء والنمو ويحقق لها الميزة التنافسية ويمكنها من مواجهة تحديات البيئة الخارجية سواء كانت مؤسسة خاصة أو عامة<sup>1</sup>، وفيما يلي أبرز ما ورد من تعاريف لأداء المؤسسة:

يعرف أداء المؤسسة على أنه " تلك النتائج المرغوبة التي تسعى إليها المؤسسة وتعمل على تحقيقها"<sup>2</sup>.

كما يعرف أيضاً على أنه "قدرة المؤسسة على تحويل المدخلات إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة"<sup>3</sup>.

كما ينظر إلى أداء المؤسسة على أنه " قدرة المؤسسة على الإستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"<sup>4</sup>.

كما ينصرف مفهوم أداء المؤسسة إلى أنه يمثل "معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمعلومات المتاحة، بالشكل الذي يحقق أعلى المردودات منها، وكذلك إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> -Wright ,P, **Strategic management :Concepts and cases**, Prentice-Hall, U.S.A, 1996;3<sup>rd</sup> ed,P:259

<sup>2</sup> - منال عبد الحميد عبد الحميد، العلاقات الإنسانية وتأثيرها في تحسين الأداء المنظمي، دراسة إستطلاعية تحليلية في شركة ابن ماجد العامة، مجلة التقني، العراق، المجلد 24، العدد 9، 2011، ص 8.

<sup>3</sup> - سالم بن بركة براك الفايد، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة) في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص 8.

<sup>4</sup> - الشيخ الداودي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، الجزائر، العدد 7، 2010، ص 218.

<sup>5</sup> - زكريا مطلق الدوري، داليا عبد الحسين أحمد، دور تنقيب البيانات **Data Mining** في زيادة أداء المنظمة (دراسة تحليلية في المصرف الصناعي)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 13، العدد 48، 2007، ص 50.

إضافة إلى ذلك يرى البعض أنّ أداء المؤسسة "يركز على الأهداف الإستراتيجية التي تهدف إلى تحقيق القيمة اللازمة التي يراها الزبون، والتي تحقق إشباع رغباته، مع الإستخدام العقلاني للموارد من أجل تلبية التكاليف، كون الهدف الأساسي للمؤسسة هو إشباع حاجيات الزبون مع التقليل من التكاليف"<sup>1</sup>. في حين البعض أنّ أداء المؤسسة هو "درجة تحقيق المؤسسة لأهداف الأداء المالي وتعظيم الربحية"<sup>2</sup>. فيما ينظر آخرون إلى أداء المؤسسة على أنه "يمثل النتائج المتحققة في ضوء تفاعل مجموعة كبيرة من عوامل داخلية وتأثيرات العوامل الخارجية، واستغلال ذلك من قبل إدارة المؤسسة لتحقيق أهدافها"<sup>3</sup>. ومن ناحية أخرى يعرف أداء المؤسسة على أنه "إنعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها"<sup>4</sup>. في حين ذهب البعض إلى تعريف أداء المؤسسة على أنه "النتائج الفعلية التي ترغب المؤسسات في قياسها بموضوعية"<sup>5</sup>.

بينما يرى البعض أنّ أداء المؤسسة يتمثل في "الإستعمال الكفاء للموارد البشرية، معدات مواد خامة، ورأس مال وغيرها، وهي تتضمن الحصول على أعظم وأفضل المخرجات من خلال هذه المدخلات"<sup>6</sup>. في حين إقتصرت بعض الباحثين أداء المؤسسة على المورد البشري دون غيره من الموارد، حيث يعتبرون أنّ الأداء يمثل "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها، ولتخزينها وتسويقها طبقاً للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة"<sup>7</sup>.

من خلال ما سبق يمكن القول بأنّ أداء المؤسسة يمثل "الحلقة الأخيرة التي ترغب المؤسسة بتحقيقها، أو أنها الغايات التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها بفاعلية وكفاءة"<sup>8</sup>.

<sup>1</sup> -P, Lorino , Méthodes et pratique de la performance :le guide du pilotage,Edition d'organisation,1997 ,P :20.  
<sup>2</sup> - إيناد علي الدجني، دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في التربية، جامعة دمشق، سوريا، السنة الجامعية 2010/2011، ص144.  
<sup>3</sup> - طاهر محسن منصور الغالي، مدخل صناعة القرار الإستراتيجي وعلاقتها بالأداء، دراسة تطبيقية في منظمات عراقية، مجلة العلوم الاقتصادية، العراق، المجلد 8، العدد 29، 2012، ص89.  
<sup>4</sup> -Kikjaer ,B, The learning organization :an undelivered promise ,Management learning, Vol:132,No:4;1991,P:52.  
<sup>5</sup> - خضير مهدي صالح وآخرون، سمات القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة تحليلية في مديرية زراعة محافظة كربلاء، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العراق، المجلد 7، العدد 3، 2009، ص119.  
<sup>6</sup> - عبد الرحمن بن عنتر، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم الفكرة التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 7.  
<sup>7</sup> - عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 1، 2001، ص86.  
<sup>8</sup> -Molina ,C,& Callahan ,j, Fostering organizational performance ,Journal of management development, Vol:26,No:1,2000,P:389.

الفرع الثاني: أهمية أداء المؤسسة: لقد كان لطبيعة العمل المتغيرة، المنافسة الشديدة والمتزايدة، الإبتكارات والتحسين المستمر، التغيير في الأدوار التنظيمية، التغيير في الطلبات الخارجية وقوة تكنولوجيا المعلومات<sup>1</sup>، الأثر البالغ في زيادة الإهتمام بأداء المؤسسة وتحسينه، وذلك نظراً للدور الذي يضطلع به أداء المؤسسة والمزايا التي يحققها والتي من أهمها ما يلي:

✓ تحديد الموقع الحالي للمؤسسة ومدى ابتعاده عن النهايات الأخيرة المرغوبة، أو مدى تطابقها معاً، بالإضافة إلى فهم كيفية عمل المؤسسة من أجل تصحيح الإنحرافات في المؤسسة ورفع مستوى الأداء، وتصميم الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يكون فيه فاعلاً وكفاءً، فضلاً على إمكانية التعرف على مدى الحاجة إلى التغيير وكيفية إجرائه في المؤسسة<sup>2</sup>؛

✓ يمنح المؤسسة القدرة على التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المحيطة بها من أجل الإبتكار والتجديد، بالشكل الذي يضمن حاجات الزبائن المتغيرة ويحقق أكبر عائد للمؤسسة لغرض تحقيق أهدافها وأهداف المنتفعين منها<sup>3</sup>؛

✓ يعبر الأداء عن فاعلية المؤسسة وقدرتها على صنع النتائج المقبولة وتحقيق طلبات المجموعة المهمة بالمؤسسة<sup>4</sup>، كما أنه يعد المحور المركزي لتخمين نجاح أو فشل المؤسسات في قراراتها وخططها، لا سيما الخطط الإستراتيجية<sup>5</sup>، إضافة إلى ذلك يعتبر أداء المؤسسة مؤشراً جوهرياً في قدرة المؤسسة التي تعكس مدى النجاح الذي تحققه في استثمار الموارد المادية والبشرية والفنية والمعلوماتية المتاحة لها<sup>6</sup>، كما تكمن أهمية أداء المؤسسة في مساعدة المدراء في تشخيص الأداء الجيد من أجل ضمان معرفة الوقت المناسب لتدخلها إذا ما بدأ العمل بالتدهور<sup>7</sup>.

✓ تحديد المدى الذي تستطيع المؤسسة فيه من التكيف والإستجابة إلى المحددات البيئية من خلال وضع الأهداف وبناء الإستراتيجيات وتوظيف الموارد لتحقيق تلك الأهداف، كما أنه يساعد على تحديد وبيان مستوى التنسيق بين مختلف الوظائف والنشاطات والعمليات وعلى مدى قدرة الموارد البشرية على القيام بالمهام المنوطة بها على النحو اللازم<sup>8</sup>، فأهمية الأداء تأتي كونه يمثل قدرة المؤسسة واستعدادها

<sup>1</sup>- حسين وليد حسين، ناظم جواد سلمان، دور العمليات المعرفية المحسوبة في تحسين أداء العمل، مجلة الإدارة والإقتصاد، العراق، المجلد 17، العدد 64، 2011، ص 71.

<sup>2</sup>- قاسم أحمد وآخرون، دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، العراق، المجلد 4، العدد 12، 2008، ص 104.

<sup>3</sup>- طالب أصغر دوسة، سوسن جواد حسين، التغيير الإستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي، مجلة الإدارة والإقتصاد، العراق، العدد 69، 2008، ص 66.

<sup>4</sup>- عبيد نغم حسين، أثر استثمار رأس المال الفكري في الأداء المنظمي، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، 2000، ص 56.

<sup>5</sup>- الدليمي انتصار عباس حمادي، الموائمة بين أبعاد النسيج الثقافي التنظيمي والخيار الإستراتيجي وأثرهما في الأداء، دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير (غير منشورة)، في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، 1998، ص 62.

<sup>6</sup>- الخطيب سمير كامل، قياس دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المنظمي، دراسة حالة نموذج ملتر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، العراق، 2002، ص 77.

<sup>7</sup>- اللامي نادية داخل عناد، العلاقة بين إستراتيجية الأعمال ونشر ثقافة المعلومات وأثرها في الأداء المنظمي، دراسة تشخيصية تحليل لأداء عينة من أعضاء مجالس الإدارة في المصارف الأهلية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، 2007، ص 101.

<sup>8</sup>- سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 26، العدد 2، 2010، ص 72.

للوصول إلى النتائج التي حددتها مسبقاً، لذا يعد أداء المؤسسة المؤشر الذي يقيس نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وقدرتها على البقاء والنمو.<sup>1</sup>

إضافة إلى ذلك تكمن أهمية أداء المؤسسة من خلال الآتي<sup>2</sup>: مساعدة المؤسسة في تحديد نقاط القوة والضعف وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها/ تحديد المقاييس التي يتطور على أساسها مفهوم الرقابة الذاتية والمساءلة/ قياس فاعلية أداء الأقسام والوحدات الإدارية المختلفة وتحقيق الأهداف المشتركة/ توجيه سلوكيات المرؤوسين والمديرين في التركيز على النشاطات المحورية.

**الفرع الثالث: أهداف أداء المؤسسة:** تم تحديد بعض الأهداف التي من الممكن أن يحققها أداء المؤسسة كالآتي:

- ✓ معرفة مستوى إنجاز المؤسسة للوظائف المكلفة بأدائها مقارنة بالوظائف المدرجة في خطتها الإنتاجية، فضلاً عن معرفة مواقع الخلل والضعف في نشاط المؤسسة والعمل على تلافيها من خلال وضع الحلول المناسبة لها بعد تحليلها ومعرفة مسبباتها<sup>3</sup>؛
- ✓ تحديد مسؤولية كل جزء من أجزاء المؤسسة، وتحديد إنجازاته سلباً وإيجاباً مما يولد المنافسة بين الأقسام ويرفع مستوى أدائها، وكذلك الوقوف على مدى استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائداً أكبر بتكاليف أقل وبنوعية جيدة<sup>4</sup>؛
- ✓ تكوين قاعدة معلوماتية كبيرة، تستخدم في رسم السياسات والخطط العلمية المتوازنة، بالإضافة إلى منح صورة واضحة للإدارة العليا، مما يمكنها من إجراء مراجعة تقويمية شاملة<sup>5</sup>؛
- ✓ تقديم أفضل المعلومات التي يمكن أن تستخدم في متابعة وتطوير المتطلبات الإدارية والإقتصادية والمالية لمختلف الوحدات الإقتصادية وتنشيط الأجهزة الرقابية على أداء أعمالها<sup>6</sup>، وأيضاً تقليل كلف الموارد من خلال الإستخدام الأمثل لها، وزيادة عن ذلك فإن أداء المؤسسة هو تحقيق الأهداف التنموية والحفاظ على رأس المال من الضياع والتآكل من خلال زيادة الأرباح والمحافظة عليها<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> - عادل هادي البغدادي، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الإدارة والإقتصاد، العراق، العدد 65، 2007، ص 159.

<sup>2</sup> - غني دحام، بلال كامل عوده، تأثير مقدرات الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية في الأداء المنظمي، استطلاع آراء عينة من المدراء في مصرف الرافدين ببغداد، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 18، العدد 68، 2012، ص 104.

<sup>3</sup> - Rowe, P, Commercial bank management, Mc graw-Hill, Inc, forth edition, Singapore, 1997, P: 176.

<sup>4</sup> - Robbins, P, & Stephen, L, Organization behavior, Prentice Hall, 19<sup>th</sup> ed, New delhi, 2003, P: 77.

<sup>5</sup> - الجعدي فيصل صالح محمد، العلاقة بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء المنظمي، دراسة ميدانية في المصارف اليمنية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، 2002، ص 53.

<sup>6</sup> - الكرخي محيد عبد القادر، مدخل إلى تقويم الأداء في الوحدات الإقتصادية، (دار الشؤون الثقافية العامة، العراق، 2001)، ص 41.

<sup>7</sup> - الكبيسي عبد الرزاق عبد العزيز عبد الرزاق، تحليل وتقييم كفاءة الأداء، دراسة مالية في الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية والبلاستيكية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، 1990، ص 9.



**الفرع الرابع: أنواع الأداء في المؤسسة:** تختلف أنواع الأداء تبعاً لاختلاف معايير تقسيمها وأيضاً نظراً لاختلاف توجهات الباحثين والزوايا التي ينظر كل منهم للأداء، ويمكن إبراز أنواع أداء المؤسسة وفق معياري الشمولية ومعياري الطبيعة إلى الأنواع التالية الذكر:

**أولاً: حسب معيار الشمولية:** وينقسم وفقاً لهذا المعيار إلى<sup>1</sup>:

**1-1- الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق وبلوغ المؤسسة لأهدافها العامة كالإستمرارية، النمو، الربحية والشمولية؛

**1-2- الأداء الجزئي:** ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

**ثانياً: حسب معيار الطبيعة:** يمكن تقسيم الأداء في هذا المعيار إلى<sup>2</sup>:

**1-2- الأداء الإقتصادي:** ويتجسد بالفوائض التي تحققها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها وتدنية مستويات إستخدام مواردها؛

**2-2- الأداء التقني:** ويعبر عن سيطرة المؤسسة عن مجال تكنولوجي معين؛

**3-2- الأداء الثقافي:** ويعبر عن الثقافة الخاصة بالمؤسسة أو التي أثرت بها على محيطها؛

**4-2- الأداء السياسي:** ويعبر عن محاولات المؤسسة للتأثير على النظام السياسي الذي تتواجد فيه وفقاً للقوانين والتشريعات المفروضة عليها، لاستصدار إمتياز لصالحها يدعم تحقيق أهدافها؛

**5-2- الأداء الإجتماعي:** ويعبر عن الإلتزام الإجتماعي للمؤسسة الداخلي والخارجي نتيجة ممارسة المؤسسة لنشاطها، وهذا الأداء له أهمية كبيرة في التأثير على صورة المؤسسة في المحيط الذي تنشط فيه.

**الفرع الخامس: إنعكاسات انخفاض الضغوط الوظيفية على أداء المؤسسة.**

لاشك أن أداء المؤسسة ليس إنعكاس للمعايير المالية والإقتصادية، فحسب إنما هو مفهوم واسع يشمل معايير نوعية داخلية وخارجية تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق مجموعة واسعة من الأهداف تجاه أطراف عدة: كالعاملين، المساهمين، الزبائن والإدارة<sup>3</sup>، لذا فهو يعد من المفاهيم الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة، إذ يعتمد على قدرات المؤسسة المبنية على أساس مواردها، فهو يتحقق من خلال جعل العاملين فيها قادرين على تحسين أدائهم، إذ بتحسين أدائهم يتحسن أداء المؤسسة، ومن هذا المنطلق ينظر إلى أداء المؤسسة على أنه

<sup>1</sup> - ماجد إبراهيم شاهين، **مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية** دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر"، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010، ص44.

<sup>2</sup> - شاوي صباح، **أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف**، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الإقتصادية، تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، السنة الجامعية 2009/2010، ص ص 66-67.

<sup>3</sup> - عبد الستار إبراهيم دهم، **تقييم الأداء المنظمي من خلال عوامله الحرجة، دراسة إستطلاعية مقارنة في معمل الإسمنت والحراريات في الفلوجة**، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والتجارية، العراق، المجلد 2، العدد3، 2010، ص9.



محصلة تفاعل موارد المؤسسة المادية والبشرية<sup>1</sup>، ونظراً لأن العنصر البشري يعد من الركائز الأساسية لدعم وتحسين أداء المؤسسة، وتحقيق أهدافها، وعلى اعتبار المرأة العاملة من أهم موارد المؤسسة، فلا شك أن قيامها بأداء مهامها الوظيفية في مناخ يسوده غموض لأدوارها وتضارب في مسؤولياتها وصلاحياتها، ومناخ تقل فيه فرص التقدم الوظيفي، يجعل المرأة أقل رضاً وأقل دافعية للعمل، إلا أن حرص القيادة الإستراتيجية على اتخاذ الإجراءات التي من شأنها تخفيف حدة ما تتعرض له المرأة العاملة من غموض للدور، صراع للدور، عبء للدور، السقف الزجاجي والتمييز في التكوين، يجعل المرأة أكثر استعداداً لتنفيذ التعليمات بدقة، وتقديم الإقتراحات التي من شأنها تطوير أداء المؤسسة، إضافة إلى ذلك فإن قيام المرأة العاملة بالعمل في جو مؤسسي تتخفف فيه مستويات الضغوط الوظيفية، واستشعارها للدور الذي تضطلع به القيادة الإستراتيجية للتخفيف من الضغوط الوظيفية التي تعاني منها، يجعلها أكثر استعداداً لبذل المزيد من الجهد في سبيل تطوير أداء المؤسسة والحفاظ على سمعتها.

لذلك يمكن القول بأن وجود مناخ تنظيمي صحي داخل المؤسسة، يجعل الفرد العامل أكثر تقانٍ في عمله وأكثر استعداداً لبذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة<sup>2</sup>، وهذا ما يحصل مع المرأة العاملة عندما تعمل في مناخ تنظيمي تتخفف فيه مستويات الضغوط الوظيفية، مما ينعكس إيجاباً على أدائها، وبالتالي يؤثر ذلك على الأداء الكلي للمؤسسة، ومن خلال ما سبق يمكن القول أن أداء المؤسسة يتأسس على أداء العاملين في المؤسسة، وبمختلف مستوياتهم وهو العنصر المهم في التأثير في الأداء الكلي للمؤسسة، لأنه يعتمد على المهارات المختلفة في المؤسسة وقدرتها على توجيه الموارد الأخرى باتجاه الأهداف المحددة.

إنطلاقاً مما تم التطرق إليه في هذا المبحث، يمكن القول بأن تأثير الضغوط الوظيفية لا يتوقف على المرأة فقط، ويظهر في شكل إنخفاض للرضا الوظيفي وللولاة للمؤسسة، بل يتعداه ليشمل المؤسسة، ويبرز هذا التأثير في إنخفاض أداء الموظفين وميزتها التنافسية، وعلى العكس من ذلك في وجود مناخ صحي وخالي من الضغوط في المؤسسة يجعل الموظفين أكثر رضاً وولاءً للمؤسسة، كما ينعكس إيجاباً على كلاً من أداء المؤسسة وميزتها التنافسية.

<sup>1</sup> - أيمن عسكر حاوي، الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة، مجلة دراسات إدارية، العراق، المجلد 4، العدد 8، 2012، ص 54.

<sup>2</sup> - معتز سلمان عبد الرزاق، القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية، مجلة الدنانير، العراق، المجلد 14، العدد 1، 2012، ص 31.

## خلاصة الفصل:

وفي الختام يمكن القول أنّ الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة لها إنعكاسات سلبية على الصحة النفسية للمرأة، وهذا ما ينعكس سلباً على المؤسسة، ومع ذلك فإنه بإمكان المرأة التقليل من حدة ما تعانيه من ضغوط باعتمادها على بعض الإستراتيجيات الفردية، كما أنّ المؤسسة بإمكانها تدعيم ممارسات القيادة الإستراتيجية بتطبيقها لبعض الإستراتيجيات التنظيمية، كما أنّ نجاح ممارسات القيادة الإستراتيجية من تمكين، وإعتراف عدالة تنظيمية، تكوين، في تخفيف الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، من شأنه زيادة الرضا الوظيفي للمرأة وكذا ولائها للمؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة وميزتها التنافسية.

# الفصل الخامس:

تحليل دور القيادة الإستراتيجية  
في التخفيف من الضغوط الوظيفية  
للمرأة العاملة بجامعة محمد خيضر  
بسكرة ومركز البحث العلمي  
والتقني حول المناطق الجافة - عمر  
البرناوي - بسكرة

## تمهيد:

بعد دراستنا لموضوع "دور القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة " من جانبه النظري من خلال الفصول الأربعة السابقة، سنحاول خلال هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على أرض الواقع، بغية تسليط الضوء على دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة بكل من جامعة محمد خيضر - بسكرة- ومركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة عمر البرناوي - بسكرة-

ولقد وقع الإختيار على موظفات (إداريات وأستاذات وباحثات) كل من جامعة محمد خيضر بسكرة ومركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة، نظراً لانتماء المؤسستين محل الدراسة إلى مجال يعد من أكثر المجالات إستقطاباً للنساء، وهذا يجسد في نظرنا أهمية بالغة للقيام بدراسة قد تشكل إضافة إلى الأدبيات التي تناولت متغيرات الدراسة، كل هذه الأسباب دفعتنا إلى أن نبحت عن كيفية التخفيف من الضغوط الوظيفية التي تتعرض لها هذه الفئة من الموظفات من خلال اعتماد أبعاد مختلفة من ممارسات القيادة الإستراتيجية نراها كفيلة بتخفيف مستوى ما تتعرضن له من ضغوط، وحتى نعطي هذا الجانب حقه في الشرح والتحليل والتفسير، قمنا بتقسيمه إلى المباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول: مدخل عام لجامعة محمد خيضر - بسكرة-.
- ✓ المبحث الثاني: مدخل عام لمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة-عمر البرناوي- بسكرة
- ✓ المبحث الثالث: منهجية الدراسة.
- ✓ المبحث الرابع: تحليل نتائج الدراسة.
- ✓ المبحث الخامس: تفسير نتائج الدراسة.

## المبحث الأول: مدخل عام لجامعة محمد خيضر - بسكرة-<sup>1</sup>.

تعد جامعة محمد خيضر - بسكرة- من أكبر جامعات الشرق الجزائري، من حيث عدد الطلبة المتزايد الذي تشهده، بالإضافة إلى التخصصات المختلفة المتاحة على مستوى كلياتها المختلفة، ناهيك عن العدد الهائل من الأساتذة والطواقم الإداري الذين تسخرهم الجامعة لتحقيق أهداف البحث العلمي، ومن خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى بعض النقاط التي نراها متناسبة مع أهداف البحث.

### المطلب الأول: نشأة وتطور جامعة محمد خيضر - بسكرة - ومهامها.

خلال هذا المطلب سنتناول نشأة وتطور جامعة محمد خيضر من خلال التعرف على مختلف المراحل التي مرت بها من تاريخ إنشائها إلى وضعها الحالي، وبالإضافة إلى محاولة إبراز مختلف المهام التي تضطلع بها الجامعة في كل من مجال التعليم العالي وكذا في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

### الفرع الأول : نشأة وتطور جامعة محمد خيضر - بسكرة-.

تقع جامعة محمد خيضر على بعد (02) كلم على وسط المدينة بسكرة ،على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة، يحدها شمالاً طريق شتمة، وجنوباً الإقامة الجامعية للبنات، وشرقاً الطريق المقابل للمركب الرياضي، وغرباً طريق سيدي عقبة.

ولقد مرت جامعة محمد خيضر بمراحل عديدة لتصبح بالصورة التي هي عليها اليوم، وهذه المراحل هي:

**المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد (1984-1992):** كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية، بيداغوجية ومالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها وتشمل:

1/المعهد الوطني للري (المرسوم رقم 254-84 المؤرخ في: 18/08/1984)؛

2/ المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في: 05/08/1984)؛

3/بالإضافة إلى المعهد الوطني للكهرباء التقنية في عام 1986 (المرسوم رقم: 169-86 المؤرخ في: 0818/1986).

**المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1992-1998):** تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم: 295-92 المؤرخ في: 07/07/1992، ومنذ عام 1992 تم فتح معاهد أخرى: معهد العلوم الدقيقة/معهد الهندسة المدنية/ معهد العلوم الاقتصادية/ معهد الإلكترونيك/ معهد الأدب العربي/ معهد علم الاجتماع.

**المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (1998 إلى يومنا هذا):** بصدر المرسوم رقم 219-98 المؤرخ في: 07/07/1998 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم 03 كليات، وفي 24/08/2004 صدر المرسوم التنفيذي رقم: 255-04 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 219-98 المؤرخ في: 07/07/1998 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة، المعدل بحيث أصبحت الجامعة تتكون من أربع (04) كليات هي: كلية العلوم وعلوم

<sup>1</sup> - رئيسة مصلحة المستخدمين لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

المهندس/كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية/كلية الحقوق والعلوم السياسية/كلية العلوم  
الإقتصادية والتسيير .

الوضعية الحالية: جاء المرسوم التنفيذي رقم: 90-09 المؤرخ في: 21 صفر 1430 الموافق لـ 17 فبراير  
2009، الذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم: 219-98 المؤرخ في 1998/07/07 وأصبحت الجامعة  
تتكون من ست (06) كليات هي: كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة/كلية العلوم والتكنولوجيا/كلية  
الحقوق والعلوم السياسية/كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية/كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير/كلية الآداب واللغات.

كما عدّل المرسوم التنفيذي المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 98-219، بحيث أصبحت تضم مديرية  
الجامعة زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية أربع (4) نيابات مديرية تكلف على التوالي بالمهام الآتية:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات؛
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي؛
- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والإتصال والتظاهرات العلمية؛
- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والإستشراف والتوجيه؛

الفرع الثاني: مهام جامعة محمد خيضر - بسكرة -.

تقوم جامعة محمد خيضر بمهام شتى تدور في معظمها حول التكوين العالي والتطوير التكنولوجي، ويمكن  
إجمال هذه المهام في النقاط التالية :

**1- في مجال التعليم العالي:** تضطلع جامعة محمد خيضر - بسكرة- في مجال التعليم العالي بالمهام التالية:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الإقتصادية والاجتماعية والثقافية؛
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وسبيل البحث؛
- المساهمة في إنتاج ونشر العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها؛
- المشاركة في التكوين المتواصل؛

**2- في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي:** تضطلع جامعة محمد خيضر - بسكرة- في مجال البحث  
العلمي والتطوير التكنولوجي بالمهام التالية:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها؛
- المشاركة في دعم القدرات العلمية والوطنية ؛
- تثمين نتائج البحث العلمي ونشر الإعلام العلمي والتقني؛
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها؛

**المطلب الثاني: أهداف جامعة محمد خيضر - بسكرة- وهيكلها التنظيمي.**

كأية مؤسسة، فإنّ جامعة محمد خيضر-بسكرة- تهدف إلى تحقيق أهداف مختلفة تتبع من طبيعة مهامها وخلال هذا المطلب سنتناول أهداف جامعة محمد خيضر- بسكرة - وكذا هيكلها التنظيمي.

**الفرع الأول: أهداف جامعة محمد خيضر -بسكرة-:** تعتمد جامعة محمد خيضر- بسكرة- على الكفاءة البيداغوجية والعلمية لأساتذتها ودعم موظفيها وعمالها لتكوين فئة طلابية بإمكانها التوفيق والنجاح في الإدماج الإجتماعي والمهني في المجتمع المحلي.

لذلك تتواصل ديناميكية الجامعة باستمرار إستجابةً للأهداف التالية:

- ✓ ضمان تكوين بيداغوجي نوعي؛
- ✓ التنوع في التخصصات التكوينية إستجابة لمطالبات التنمية الوطنية والمحلية ؛
- ✓ إعطاء دفع جديد وحركية نوعية للبحث العلمي للمساهمة في تنمية كل القطاعات الإقتصادية والاجتماعية ؛

**الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر- بسكرة-:** تسيّر جامعة محمد خيضر - بسكرة- بهيكل إداري متكون من :

**1-مديرية الجامعة:** وتخضع هذه الأخيرة لسلطة مدير الجامعة المسؤول الأول عن السير العام للجامعة، وتضم ما يلي:

أ- **نيابات مديرية الجامعة:** والتي يحدد عددها وصلاحياتها وفقاً لمرسوم إنشاء الجامعة، كما توضع نيابات مديرية الجامعة تحت مسؤولية نواب مديرية الجامعة المعيّنين بناءً على إقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي ولكل نائب مهامه الخاصة، وتتمثل هذه النيابات في :

- ✓ نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي؛
- ✓ نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات: وتشمل هذه الأخيرة المصالح التالية: مصلحة التعليم والترقيات والتقييم، مصلحة الشهادات والمعدلات، مصلحة التكوين لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي ومصلحة التكوين المتواصل.

✓ نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون: وتشمل هذه النيابة على المصلحتين التاليين: مصلحة متابعة أنشطة البحث وتأمين نتائجه، مصلحة التعاون والتبادل ما بين الجامعات والشراكة.

- ✓ نيابة مديرية الجامعة للتنمية والإستشراف والتوجيه: وتشمل هذه النيابة على المصالح التالية: مصلحة الإحصاء والإستشراف، مصلحة التوجيه والإعلام، مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.



ب-الأمانة العامة: إنّ الأمانة العامة هي ثان أهم جهاز مشكل لمديرية الجامعة، وتوضع هذه الأخيرة تحت مسؤولية أمين عام مكلف بتسيير الهياكل الموضوعة تحت سلطته والمصالح الإدارية والتقنية المشتركة التي تعمل على تنفيذ العديد من المهام، وتشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي على الهياكل الآتية:

ب1- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين: وتشمل هذه المديرية على المصالح التالية: مصلحة الأساتذة، مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح ومصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

ب2- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة: وتتكون هذه الأخيرة من المصالح التالية: مصلحة الميزانية والمحاسبة، مصلحة الوسائل والجرد، مصلحة النظافة والصيانة ومصلحة الأرشيف.

ب3- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية: وتتكون هذه الأخيرة من المصالح التالية: مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية، مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.

ت-المصالح المشتركة للجامعة: تتكون المصالح المشتركة من عدة مراكز هي: مركز التعليم المكثف للغات، مركز السمعي البصري، مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المُتَنقِز والتعليم عن بعد، البيوتكنولوجي

ث-المكتبة المركزية للجامعة: وتتكون من المصالح التالية: مصلحة الإقتناء، مصلحة المعالجة، مصلحة البحث البيلوغرافي ومصلحة التوجيه.

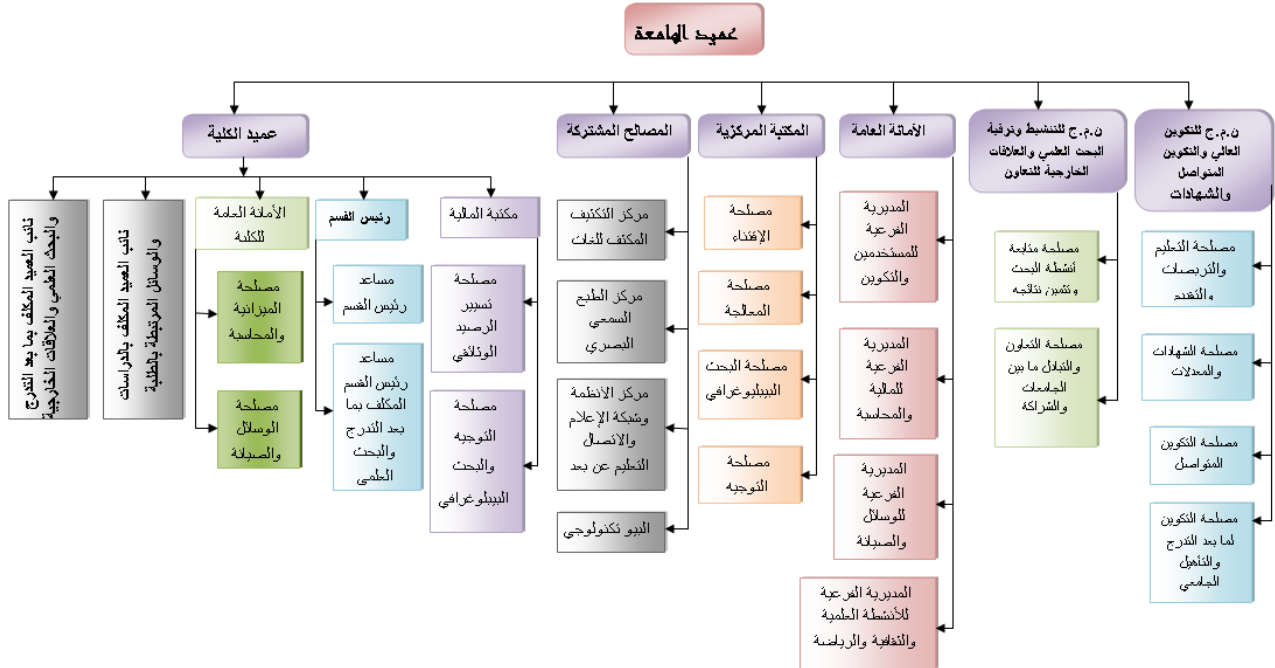
### ج-الكليات والأقسام:

ج1-الكلية: هي وحدة بحث وتعليم في الجامعة في ميدان العلوم والمعرفة وقد تكون متعددة التخصصات، ويمكن عند الإقتضاء إنشاؤها على أساس تخصص غالب، تتشكل الكلية من أقسام، كما تحتوي على مكتبة ويترأسها عميد ويساعده في مهامه نواب وأمين عام للكلية ورؤساء الأقسام ومسؤول المكتبة.

ج2-القسم: ويشمل شعبة أو مادة أو تخصص ويضم مخابر عند الإقتضاء، ويزود هذا الأخير بلجنة علمية يديرها رئيس القسم مع مساعدة من نوابه.

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر - بسكرة -

الشكل رقم(7): الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر - بسكرة.-.



المصدر: رئيسة مصلحة المستخدمين لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

المطلب الثالث: التعريف بالكليات الست (6) لجامعة محمد خيضر - بسكرة.-.

خلال هذا المطلب سنحاول إعطاء تصور عام عن مختلف كليات جامعة محمد خيضر، وذلك كون أن الدراسة الميدانية شملت هذه الكليات مجتمعة.

الفرع الأول: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

أولاً: تعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

هي وحدة بحث وتعليم في الجامعة في ميدان العلوم والمعرفة، وقد تكون متعددة التخصصات، ويمكن عند الإقتضاء إنشاؤها على أساس تخصص غالب، وتتشكل الكلية من أقسام وتحتوي على مكتبة، ويترأسها عميد الكلية ويساعده في مهامه نواب وأمين عام للكلية ورؤساء الأقسام ومسؤول المكتبة.

ثانياً: نشأة الكلية.

لقد تم فتح كلية العلوم الاقتصادية في الموسم الجامعي 1992-1993، حيث كان قسماً مستقلاً وبصودر المرسوم رقم 98-397 المؤرخ في: 02-12-1998، الذي أوجد نظام الكليات فأصبح قسم العلوم الاقتصادية مشكلاً لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية والتي تضم قسم علوم التسيير، وفي السنة الجامعية 2005-2006 تم فصل كلية العلوم الاقتصادية والتسيير عن كلية الحقوق والعلوم السياسية بعد أن كانت تابعة لها، وتضم حالياً كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الأقسام التالية :

1- قسم علوم التسيير: التسيير ك تخصص يعتبر من بين الفروع الأساسية بجامعة محمد خيضر - بسكرة-، إذ كان الأول في التخصصات التي فتحت بمعهد العلوم الاقتصادية سنة 1993.

ونظراً لأهمية الفرع وارتباطه المباشر بواقع المؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة والإقتصاد الوطني ككل، تحول التسيير ابتداءً من الموسم الجامعي 1997-1998 من تخصص تابع للعلوم الاقتصادية إلى فرع قائم بذاته، يبدأ التسجيل فيه من الجذع المشترك ثم تتشعب منه تخصصات عديدة والتي هي في الحقيقة ترجمة للتطورات والديناميكية التي تشهدها علوم التسيير من جهة واستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة أخرى . ومع إقرار الكليات بالمرسوم 98/397، تأسس مع بداية الموسم 99/98 قسم علوم التسيير تابعاً لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ثم لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير طبقاً للمرسوم 297/03 ابتداءً من سنة 2003 مع قسمي العلوم الاقتصادية والإعلام الآلي للتسيير .

يمنح القسم شهادة الليسانس L.M.D في التخصصات التالية: إدارة الأعمال/تسيير عمومي/تسيير الموارد البشرية؛ كما يمنح القسم شهادة الماستر في التخصصات التالية: 1- تسيير المنظمات: بتخصصاته الفرعية التالية: (حوكمة الشركات، تسيير الموارد البشرية، التسيير الإستراتيجي للمنظمات، المقاولتية)، 2- إدارة الأعمال، فضلاً عن منحه درجات الماجستير منذ الموسم 2001/2002، وكذا شهادة الدكتوراه: دكتوراه العلوم (المرسوم 98-254)/دكتوراه L.M.D: تسيير المنظمات.

2- قسم علوم الإقتصاد: تم فتح قسم العلوم الاقتصادية في الموسم الجامعي 1991-1992، حيث كان قسماً مستقلاً، وأول قسم في العلوم الإنسانية، وبصدر المرسوم رقم: 98/397 المؤرخ في 02 ديسمبر 1998 الذي أوجد نظام الكليات، أصبح قسم العلوم الاقتصادية مشكلاً لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، والتي تضم أيضاً قسم علوم التسيير، وقسم الحقوق، وفي السنة الجامعية 2004-2005 أصبح القسم تابعاً لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير بعد فصلها عن كلية الحقوق والعلوم السياسية.

ومواكبة للإصلاحات الجارية في مجال التعليم العالي والبحث العلمي، باشرت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير التدريس بالنظام التعليمي الجديد LMD خلال الموسم الجامعي 2005-2006.

يمنح القسم شهادات الليسانس L.M.D في تخصصي: مالية وبنوك/إقتصاد مالي ونقدي، كما يمنح القسم شهادة الماستر في التخصصات التالية: نقود ومالية/مالية وإقتصاد دولي/مالية وحوكمة المؤسسات/مالية وإقتصاد دولي، فضلاً على منحه لدرجات الماجستير منذ الموسم 2001/2002، و شهادة الدكتوراه: دكتوراه العلوم (المرسوم 98-254)/دكتوراه L.M.D: إقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية؛

3- قسم العلوم التجارية والمالية: على الرغم من حداثة نشأته، حيث أنشأ هذا القسم سنة 2005، بمقتضى قرار مؤرخ في 20 أبريل 2005، والمتضمن إنشاء أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، إلا أنه سرعان ما احتل مكانة رائدة ضمن أقسام هذه الكلية (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)، وهذا لأهمية وطبيعة التخصصات التي يقدمها.

ومع التطور الطبيعي والنمو الديناميكي للكلية من معهد للإقتصاد سنة 1991، إلى صدور المرسوم رقم 397/98 المؤرخ في 02 ديسمبر 1998 المشكل لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية والتي إنقسمت سنة 2004-

2005 إلى كليتين إحداهما كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، ليأتي دور بروز قسم العلوم التجارية بتخصصاته المتميزة، وسريعاً تطور القسم وتعددت التخصصات التي يقدمها وتضاعف عدد طلبته بشكل لافت ومحفز.

يمنح القسم شهادات الليسانس L.M.D في التخصصات التالية: محاسبة وجباية/تجارة دولية/مالية المؤسسة/تسويق، كما يمنح القسم شهادة الماستر في التخصصات التالية: تجارة دولية/فحص محاسبي، فضلاً على منحه لدرجات الماجستير منذ الموسم 2001/2002، وشهادة الدكتوراه: دكتوراه العلوم (المرسوم 254-98)/دكتوراه L.M.D في المحاسبة والتجارة الدولية.

ثالثاً: مهام كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

تقوم كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بمهام شتى تدور في معظمها حول التكوين العالي والتطور التكنولوجي، كما يمكن إجمال هذه المهام في النقاط التالية:

1- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛

2- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها؛

3- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية؛

4- تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني؛

5- المشاركة ضمن الأسرة الثقافية والعلمية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

رابعاً: مهام الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: يضطلع الهيكل الإداري لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمهام التالية:

أولاً: عميد الكلية: ينحصر دوره في عدة مهام منها: يحضر إجتماع مجلس الكلية/ يقوم بصرف اعتماد التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة/ يتولى تسيير وسائل الكلية البشرية والمالية/ يعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى رئيس الجامعة بعد المصادقة عليه من مجلس الكلية.

ثانياً: نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة: ويتكفل ب: تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج/متابعة أنشطة التعليم وأخذ اقتراح من أجل تحسينه/جمع ومعالجة ونشر الإعلام البيداغوجي للطلبة.

ثالثاً: نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية: ويسهر على: متابعة سير إمتحانات الإلتحاق بما بعد التدرج/ تنفيذ برامج تحسين المستوى وتجديد معلومات الأساتذة.

رابعاً: الأمانة العامة: تعمل على: تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية/ تحضير مشروع ميزانية الكلية وتنفيذه/تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

خامساً: رئيس القسم: ويسهر على: السير البيداغوجي والإداري للقسم/ يمارس السلطة السلمية على الموظفين الموضوعين تحت سلطته/ يساعد رؤساء المصالح.



تعتبر كلية علوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة وحدة تعليم وبحث في ميدان العلم والمعرفة، متعددة التخصصات، وتضمن على الخصوص التكوين في التدرج وما بعد التدرج، وترقية نشاطات البحث العلمي ونشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف.

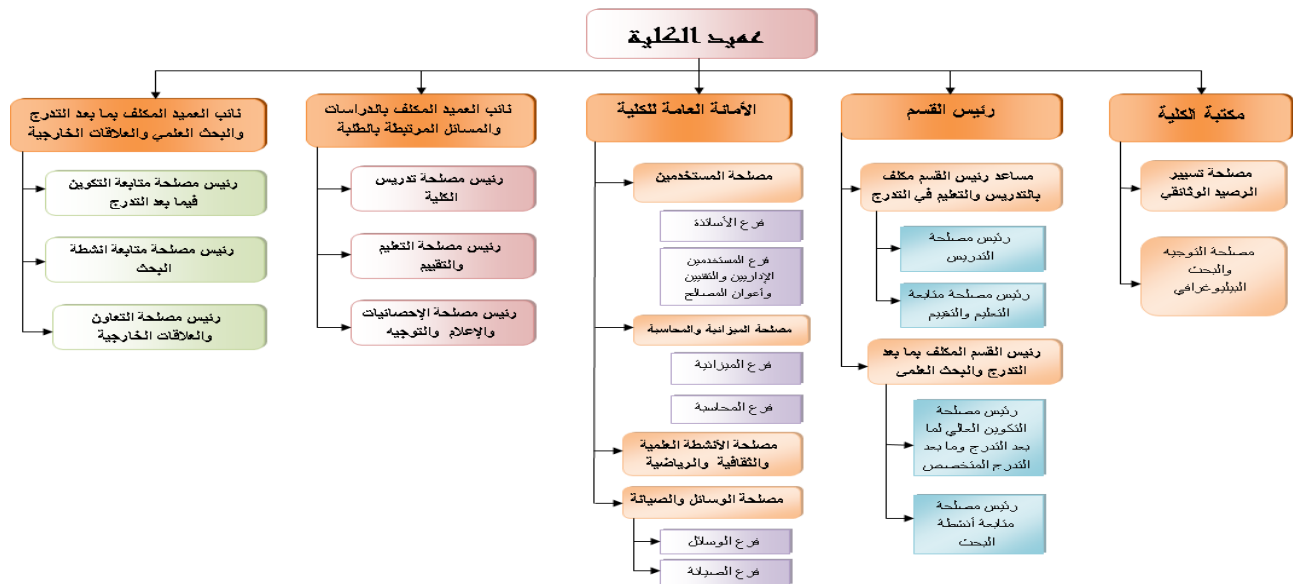
وتتشكل من 6 أقسام حسب القرار الوزاري رقم: 339 المؤرخ في: 13 ديسمبر 2009 المتضمن إنشاء الأقسام المكونة لكلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة وهي: قسم الرياضيات/ قسم الإعلام الآلي/ قسم علوم المادة/ قسم علوم الطبيعة والحياة/ قسم العلوم الزراعية/ قسم علوم الأرض والكون. تتكون هذه الأقسام 5137 طالباً في عدة ميادين وتمنح 30 شهادة في مختلف تخصصات الطورين (التدرج وما بعد التدرج).

تشمل الكلية على عدة هياكل بيداغوجية وإدارية (قاعات الدراسة، مدرجات، قاعات الإعلام الآلي، ورشات، مخابر، مكاتب إدارية...)، موزعة على الجامعة المركزية وبالقطب الجامعي الحاجب الذي به قسم علوم الطبيعة والحياة وقسم علوم الأرض والكون.

كما في عملية التكوين مكتبتين الأولى بالجامعة المركزية لكل تخصصات الكلية والثانية بمجمع الحاجب متخصصة في علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض والكون.

ثانيا : الهيكل التنظيمي لكلية علوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.

الشكل رقم(9): الهيكل التنظيمي لكلية علوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.



المصدر: رئيس مصلحة المستخدمين لكلية علوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.

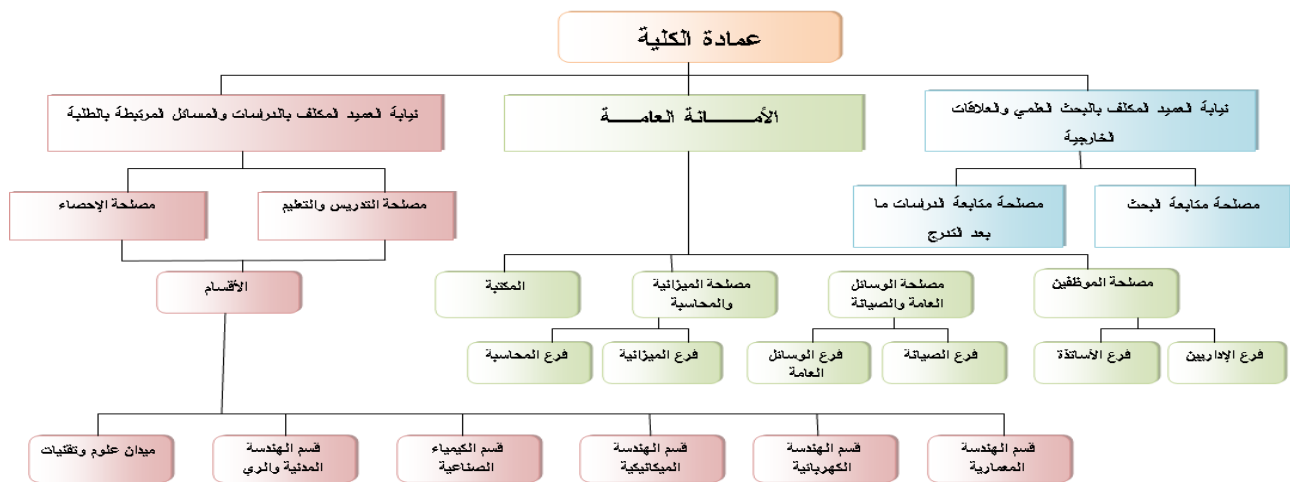
### الفرع الثالث : التعريف بكلية العلوم والتكنولوجيا.

#### أولاً: التعريف بكلية العلوم والتكنولوجيا:

- ◀ تهتم كلية العلوم والتكنولوجيا بتعزيز وتطوير البحث في المجالات التالية: الهندسة المدنية/الري/الهندسة الميكانيكية/الهندسة الإلكترونية/الكيمياء الصناعية/الهندسة المعمارية.
- ◀ كما تهتم كلية العلوم والتكنولوجيا بتطوير العلاقة بين الوسط الجامعي ومختلف هيئات المجتمع؛
- ◀ كما تهدف الكلية إلى تكوين الطلبة في ليسانس والماستر، الدكتوراه في مجال علوم التكنولوجيا، من أجل التوجه إلى مختلف مؤسسات الدولة التي تعنى بهذا المجال وكذا المخابر التي تختص فيه؛
- ◀ تقدم الكلية 16 تكوين في ليسانس، 20 تكوين في الماستر، و 6 في الدكتوراه ضمن نظام LMD، وبضمن هذا التأطير مجموعة من الأساتذة عددهم 287 أستاذ، كما تضمن الكلية تكوين 5019 طالب (ليسانس وماستر)، و 77 طالب مسجلين في الماجستير، 343 طالب دكتوراه كلاسيك، 102 طالب دكتوراه LMD.

#### ثانياً: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم والتكنولوجيا:

#### الشكل رقم(10):الهيكل التنظيمي لكلية العلوم والتكنولوجيا.



المصدر: رئيس مصنحة المستخدمين لكلية العلوم والتكنولوجيا

### الفرع الرابع: التعريف بكلية الآداب واللغات.

#### أولاً: نشأة كلية الآداب واللغات:

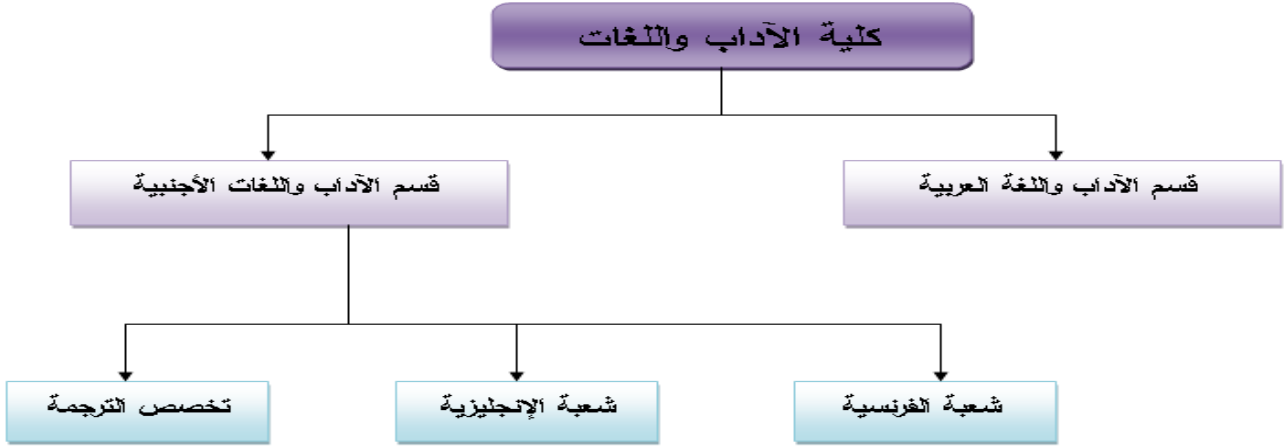
أنشئت كلية الآداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية بموجب المرسوم التنفيذي رقم:258/98 المؤرخ في:17/08/1998، الذي نص على تعريفها بأنها وحدة للتعليم والبحث بالجامعة في ميدان العلم والمعرفة، وهي متعددة الإختصاصات: التعليم على مستوى التدرج وما بعد التدرج/ نشاطات البحث العلمي/ أعمال التكوين وتجديد المعارف.



ثم عدل المرسوم المذكور أعلاه بموجب مرسوم تنفيذي رقم 90/09 مؤرخ في: 17/02/2009، وبه تم فصل كلية الآداب واللغات عن كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، فصارت تشتمل على قسمين وشعبتين وتخصص كالأتي: 1- قسم الآداب واللغة العربية، 2- قسم الآداب واللغات الأجنبية وتشتمل: (شعبة الفرنسية، شعبة الإنجليزية، تخصص ترجمة).

والشكل التالي يوضح أقسام كلية الآداب واللغات.

الشكل رقم(11): أقسام كلية الآداب واللغات.



المصدر: رئيس مصلحة المستخدمين لكلية الآداب واللغات.

### ثانياً: الهيكل الإداري للكلية:

يشرف على كلية الآداب و اللغات عميد الكلية و يساعده في مهامه:

- ✓ نائب العميد المكلف بالدراسات و المسائل المرتبطة بالطلبة؛
- ✓ نائب العميد المكلف بما بعد التدرج و البحث العلمي و العلاقات الخارجية؛
- ✓ الأمين العام للكلية ؛
- ✓ مسؤول المكتبة؛

✓ رؤساء الأقسام (قسم الآداب و اللغة العربية، قسم الآداب و اللغات الأجنبية: الفرنسية، شعبة الإنجليزية، تخصص الترجمة)؛

✓ مساعدي رؤساء الأقسام؛

✓ رئيس المجلس العلمي للكلية؛

✓ رؤساء اللجان العلمية للأقسام؛

ثالثاً: مهام كلية الآداب: تحرص الكلية على أداء المهام التالية :

- ✓ إعداد ملفات الطلبة منذ حصولهم على شهادة البكالوريا إلى آخر مرحلة من التكوين؛
- ✓ وضع رزنامات الدراسة؛
- ✓ إعداد رزنامات الإمتحانات؛

✓ تفويض الطلبة؛

✓ متابعة الدورة العلمية للطالب؛

✓ إعداد الدبلومات عند نهاية التدرج؛

رابعاً: أهداف الكلية:

على اعتبار الكلية هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني، فإنها تهدف إلى تكوين الطلبة في دراسات التدرج وما بعد التدرج في تخصصات اللغة العربية واللغات الأجنبية.

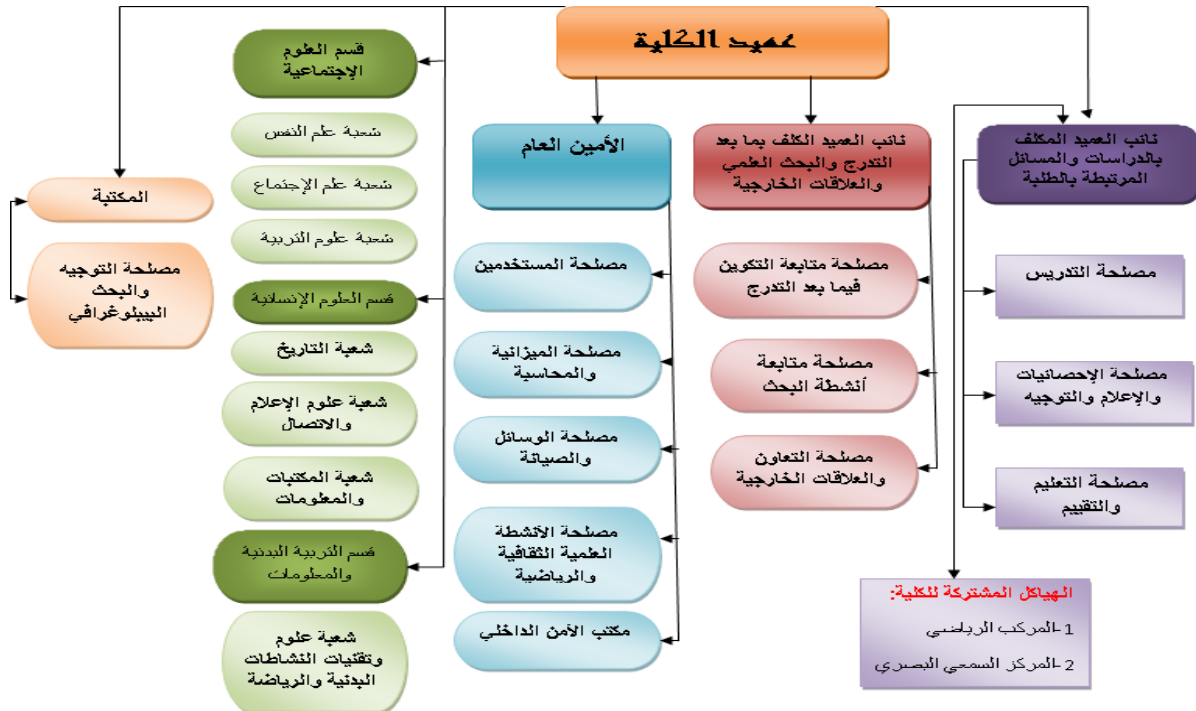
الفرع الخامس: التعريف بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

أولاً: نشأة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

أنشئت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر - بسكرة -، بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 09-90 مؤرخ في 21 صفر عام 1430 الموافق 17 فبراير سنة 2009، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1419 الموافق 7 يوليو سنة 1998 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة الواقع مقرها بالقرب الجامعي شتمة بسكرة، تضم ثلاث أقسام وهي: قسم العلوم الاجتماعية وقسم العلوم الإنسانية، قسم التربية البدنية والرياضية، تحوي الكلية على هيكل إداري وبيداغوجي هام يساعد على السير الحسن لها.

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية:

الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.



المصدر: رئيس مصلحة المستخدمين لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

## الفرع السادس: التعريف بكلية الحقوق والعلوم السياسية.

### أولاً : نشأة الكلية:

أنشئت كلية الحقوق والعلوم السياسية بموجب مرسوم 98-219 المؤرخ في 7 يوليو 1998 المتضمن إنشاء جامعة بسكرة، ثم عدل المرسوم المذكور بمرسوم تنفيذي رقم 04-255 مؤرخ في 29 أوت 2004، حيث تم فصل كلية الحقوق عن كلية الإقتصاد، وتمت تسميتها بكلية الحقوق والعلوم السياسية، وتشمل قسمين: قسم الحقوق، وقسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية.

ثانياً: رسالة الكلية: تتمثل رسالة الكلية في:

تقديم التعليم القانوني والسياسي الذي يخول الطلبة نيل درجة الليسانس في مجال القانون والعلوم السياسية لمزاولة الأعمال القانونية والسياسية المتاحة في الدولة، ومتابعة تحصيل الدراسات العليا في كلا المجالين.

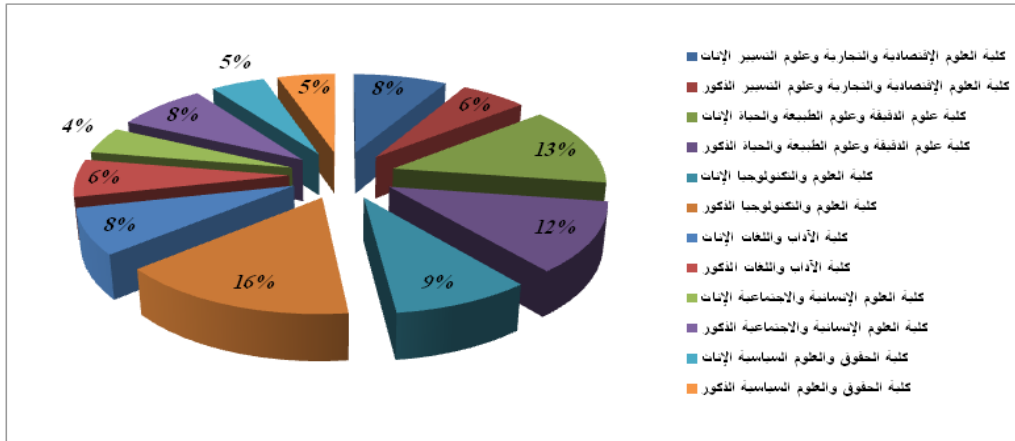
ثالثاً: أهداف الكلية: تهدف الكلية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- بناء وتطوير قاعدة علمية ومعرفية راسخة في علوم القانون وعلوم السياسة والعلاقات الدولية المختلفة، وربطها بالمدرسة التشريعية للأمة العربية والإسلامية لدى طلبة جميع برامج الكلية؛
- 2- توفير البيئة العلمية والعملية المتفاعلة والمتكاملة والتي تدعم عمليات التعليم والتعلم والبحث والتدريب والتطبيق من قبل جميع أعضاء مجتمع الكلية؛
- 3- تغطية الإحتياجات التنموية للدولة كليا أو جزئياً من خلال توفير إطارات ذوي خصائص مهنية عالية مصممة للإيفاء بمتطلبات سوق العمل؛
- 4- توفير أحدث وسائل التعليم النظري والعلمي المستمر لطلبة الكلية وأفراد المجتمع عموماً من خلال برنامج التدريب والاستشارات؛
- 5- المشاركة بقوة مع المنظمات المهنية ومؤسسات المجتمع في دعم ونشر الثقافة القانونية العامة وقيم العدالة النبيلة المرتبطة بالمنظومة القيمية للحضارة الإسلامية؛
- 6- بناء روابط متينة ومرنة مع المنظمات المجتمعة وقطاعات الأعمال المختلفة لتلمس الإحتياجات المتغيرة لسوق العمل وتطوير البرامج الدراسية باستمرار للإيفاء بها؛



سجلت كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية أدنى نسبة للموظفات الإناث، إذ بلغت 36%، أما فيما يتعلق بالنسبة العامة للموظفات الإناث بالنسبة لإجمالي الموظفين في الكليات (6)، فهي موضحة في الشكل أدناه.

الشكل رقم(14): التمثيل البياني لتعداد موظفي الكليات الست (6) لجامعة محمد خيضر - بسكرة - حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel بناءً على معطيات الجدول رقم(12).

يوضح الشكل أعلاه النسبة العامة للموظفات الإناث بالنسبة لإجمالي موظفي الكليات (6) من الإناث والذكور، حيث تراوحت نسب الإناث بين (5%-13%)، حيث سجلت كلية علوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة، أعلى نسبة للإناث بلغت 13%، في حين سجلت كلاً من كليتي العلوم الإنسانية والاجتماعية وعلوم التسيير وكذا كلية الحقوق والعلوم السياسية، أدنى نسبة للموظفات الإناث إذ بلغت (5%). وبشكل عام يمكن القول أنّ النسب العامة للإناث بالمقارنة مع الذكور هي نسب ضعيفة.

1- تعداد موظفي الكليات الست (6) لجامعة محمد خيضر - بسكرة - حسب مجال العمل (طبيعة المنصب).  
الجدول رقم(13):تعداد موظفي الكليات الست لجامعة محمد خيضر بسكرة حسب مجال العمل (طبيعة المنصب).

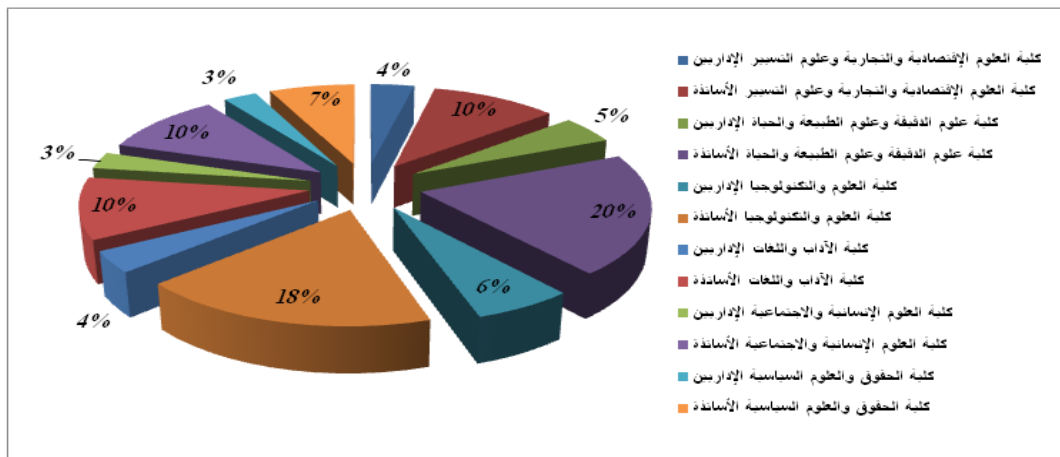
الاجمالي	كلية الحقوق والعلوم السياسية		كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية		كلية الآداب واللغات		كلية العلوم والتكنولوجيا		كلية علوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة		كلية العلوم الاقتصادية		الجنس	
	الإداريين	الأستاذة	الإداريين	الأستاذة	الإداريين	الأستاذة	الإداريين	الأستاذة	الإداريين	الأستاذة	الإداريين	الأستاذة		
1196	368	110	43	159	44	161	56	287	96	316	73	163	56	العدد
%76	%24	%72	%28	%78	%22	%74	%26	%75	%25	%81	%19	%74	%26	النسبة لكل كلية
%100	%7	%3	%10	%3	%10	%4	%18	%6	%20	%5	%10	%4	النسبة العامة	
1564	153		203		217		383		389		219		المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الكليات الست (6).

يتضح من الجدول أعلاه، أنّ نسب الموظفات الإداريات بالمقارنة مع الموظفات الأستاذات في كل كلية على حدى، قد تراوحت بين (19%-28%)، بالنسبة للإداريات، وبين (72%-81%) بالنسبة للأستاذات، حيث سجلت كلية الحقوق والعلوم السياسية أعلى نسبة للإداريات إذ بلغت (28%)، في حين سجلت كلية علوم الدقيقة

وعلوم الطبيعة والحياة، أدنى نسبة بلغت (19%)، أما بالنسبة للأستاذات، فقد سجلت كلية علوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة أعلى نسبة من الأستاذات، إذ بلغت 81%، فيما سجلت كلية الحقوق والعلوم السياسية أدنى نسبة من الأستاذات إذ بلغت 72%، أما فيما يتعلق بالنسبة العامة للموظفات الإداريات والأستاذات فهي موضحة في الشكل التالي.

الشكل رقم(15): التمثيل البياني لتعداد موظفي الكليات الست (6) لجامعة محمد خيضر - بسكرة - حسب مجال العمل (طبيعة المنصب).



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel بناءً على معطيات الجدول رقم(13).

من الشكل أعلاه يتضح، أنّ النسب العامة للإداريات بالنسبة لإجمالي موظفي الكليات (6)، قد تراوحت بين (3%-6%)، حيث سجلت كلية العلوم والتكنولوجيا أعلى نسبة بلغت 6%، في حين سجلت كلاً من كليتي العلوم الإنسانية والاجتماعية وكلية الحقوق والعلوم السياسية أدنى نسبة إذ بلغت 3%، أما النسبة العامة للأستاذات، فقد تراوحت بين (7%-20%)، حيث سجلت كلية الحقوق أدنى نسبة من الأستاذات بلغت 7%، في حين سجلت كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة، أعلى نسبة من الأستاذات بلغت 20%، وبشكل عام يمكن القول أنّ النسب العامة للموظفات سواءً كنّ إداريات أو أستاذات هي نسب ضعيفة.

## 2- تعداد الأساتذة بالكليات الست (6) لجامعة محمد خيضر - بسكرة - حسب الجنس:

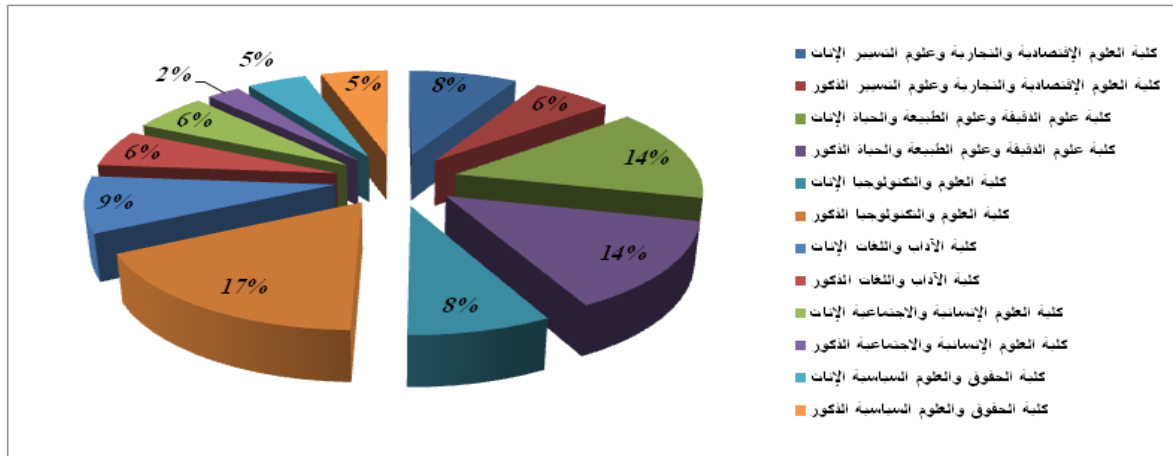
الجدول رقم (14): تعداد الأساتذة بالكليات الست (6) لجامعة محمد خيضر - بسكرة - حسب الجنس:

الجنس	كلية العلوم الاقتصادية		كلية علوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة		كلية العلوم والتكنولوجيا		كلية الآداب واللغات		كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية		كلية الحقوق والعلوم السياسية		الإجمالي
	الذكور	الإناث	الذكور	الإناث	الذكور	الإناث	الذكور	الإناث	الذكور	الإناث	الذكور	الإناث	
العدد	69	94	155	161	197	90	64	97	29	65	58	52	572
النسبة لكل كلية	%42	%58	%49	%51	%31	%69	%40	%60	%31	%69	%53	%47	%51
النسبة العامة	%6	%8	%14	%14	%8	%17	%6	%9	%3	%6	%5	%5	%100
المجموع	163		316		287		161		94		110		1131

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الكليات الست (6).

يتضح من الجدول أعلاه، أنّ نسب الأستاذات بالمقارنة مع نسب الأساتذة، بالنسبة لكل كلية على حدى، قد تراوحت بين (31%-69%)، حيث سجلت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية أعلى نسبة من الأستاذات، بلغت 69%، مقابل 31% لصالح الأساتذة، فيما سجلت كلية العلوم والتكنولوجيا أدنى نسبة من الأستاذات بلغت 31%، مقابل 69% من الأساتذة، وبشكل عام يمكن القول بأن نسب الأستاذات بالنسبة لكل كلية على حدى أعلى من نسب الأساتذة.

الشكل رقم (16): التمثيل البياني لتعداد الأساتذة بالكليات الست (6) لجامعة محمد خيضر بسكرة حسب الجنس:



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel بناءً على معطيات الجدول رقم (14)

يوضح الشكل أعلاه، أنّ النسب العامة للأستاذات بالنسبة لإجمالي الأساتذة في الكليات الست (6)، قد تراوحت بين (5%-14%)، حيث سجلت كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة، أعلى نسبة للأستاذات بلغت 14%، مقابل نفس النسبة للأساتذة، في حين سجلت كلية الحقوق والعلوم السياسية، أدنى نسبة، إذ بلغت 5% مقابل نفس النسبة للأساتذة.



### 3- تعداد الإداريين بالكليات الست (6) لجامعة محمد خيضر - بسكرة- حسب الجنس.

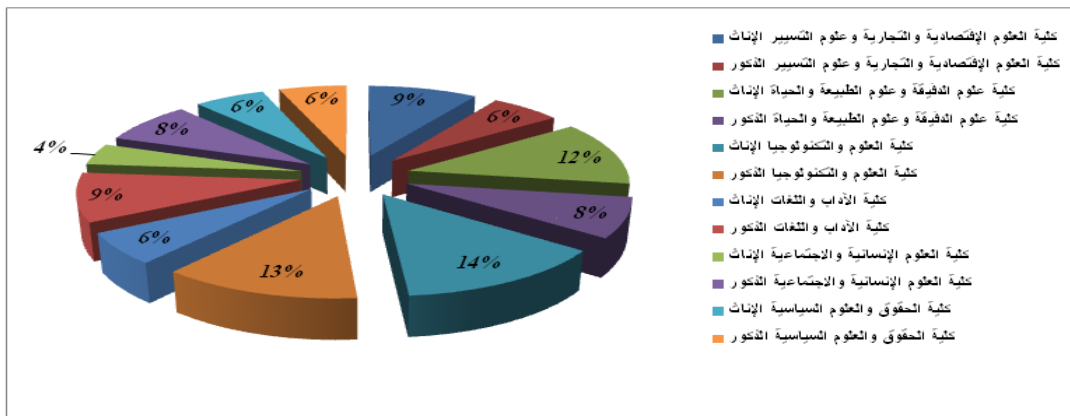
الجدول رقم(15):تعداد الإداريين بالكليات الست (6) لجامعة محمد خيضر - بسكرة- حسب الجنس.

الجنس	كلية العلوم الاقتصادية		كلية علوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة		كلية العلوم والتكنولوجيا		كلية الآداب واللغات		كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية		كلية الحقوق والعلوم السياسية		الإجمالي	
	الذكور	الإناث	الذكور	الإناث	الذكور	الإناث	الذكور	الإناث	الذكور	الإناث	الذكور	الإناث	الذكور	الإناث
العدد	22	34	28	45	46	50	34	22	29	15	21	22	180	188
النسبة لكل كلية	39%	61%	38%	62%	48%	52%	61%	39%	66%	34%	49%	51%	49%	51%
النسبة العامة	6%	9%	8%	12%	13%	14%	9%	6%	8%	4%	6%	6%	100%	100%
المجموع	56		73		96		56		44		43		368	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الكليات الست(6).

يتضح من الجدول أعلاه، أنّ نسب الإداريات بالمقارنة مع نسب الإداريين، بالنسبة لكل كلية على حدى، قد تراوحت بين(34%-62%)، حيث سجلت كلية علوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة أعلى نسبة من الإداريات، بلغت 62%، مقابل 38% للإداريين، فيما سجلت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية أدنى نسبة من الإداريات بلغت 34%، مقابل 66% من الإداريين، وبشكل عام يمكن القول بأنّ نسب الإداريات بالنسبة لكل كلية على حدى أعلى من نسب الإداريين.

الشكل رقم(17): التمثيل البياني لتعداد الإداريين بالكليات الست (6) لجامعة محمد خيضر بسكرة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel بناءً على بيانات الجدول رقم(15)

يوضح الشكل أعلاه، أنّ النسب العامة للإداريات بالنسبة لإجمالي إداري الكليات(6)، قد تراوحت بين(4%-14%)، حيث سجلت كلية العلوم والتكنولوجيا، أعلى نسبة للإداريات بلغت 14%، مقابل 13% للإداريين، في حين سجلت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية أدنى نسبة للإداريات، إذ بلغت 4% مقابل 8% للإداريين.

#### 4- تعداد الأساتذة بالكليات الست (6) لجامعة محمد خيضر - بسكرة - حسب الرتب العلمية:

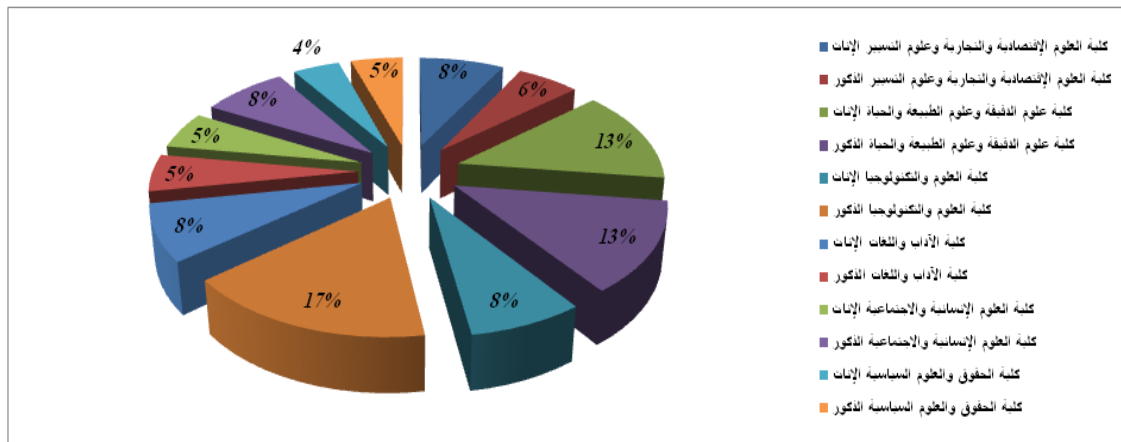
الجدول رقم (16): تعداد الأساتذة بالكليات الست (6) لجامعة محمد خيضر - بسكرة - حسب الرتب العلمية.

الرتبة	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير		كلية علوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة		كلية العلوم والتكنولوجيا		كلية الآداب واللغات		كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية		كلية الحقوق والعلوم السياسية		الإجمالي	
	الذكور	الإناث	الذكور	الإناث	الذكور	الإناث	الذكور	الإناث	الذكور	الإناث	الذكور	الإناث	الذكور	الإناث
أستاذ	8	1	13	2	27	4	9	0	8	0	4	2	69	9
%	88.9	11.1	86.7	13.3	81	19	100	0	100	0	66.7	33.3	88.5	11.5
محاضر(أ)	12	7	27	4	34	5	9	8	15	3	9	2	106	29
%	63.2	36.8	87.1	12.9	87.2	12.8	52.9	47.1	83.3	16.7	81.1	18.2	78.5	21.5
محاضر(ب)	4	6	23	18	45	13	5	17	9	14	14	5	100	73
%	40	60	56.1	43.9	77.6	22.4	77.3	22.7	39.1	60.9	73.7	26.3	57.8	42.2
مساعد(أ)	40	70	80	107	77	49	36	50	45	35	21	30	299	341
%	36.4	63.6	42.8	57.2	61.1	38.9	41.9	58.1	56.3	43.8	41.2	58.8	46.7	53.3
مساعد(ب)	5	10	12	30	11	19	5	22	17	13	10	13	60	107
%	33.3	66.7	28.6	71.4	36.7	63.3	18.5	81.5	43.3	56.7	43.5	56.5	35.9	64.1
معيد	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	3	0
%	0	0	0	0	100	0	0	0	0	0	0	0	100	0
النسبة لكل	42	58	49	51	69	31	40	60	59	41	53	47	53.3	46.7
المجموع	69	94	155	161	197	90	64	97	94	65	58	52	637	559
النسبة العامة	6	8	13	13	16	8	5	8	8	5	5	4	100	5
المجموع	163	316	287	161	159	110	1196							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الكليات الست (6).

يتضح من الجدول أعلاه، أنّ نسبة الأستاذات من الرتبة أستاذ، بالنسبة لكل كلية على حدى تراوحت بين (0%-33.3%)، حيث سجلت كلية الحقوق والعلوم السياسية أعلى نسبة بلغت 33.3% مقابل 66.7% للأستاذة، بينما تراوحت نسب الأستاذات من الرتبة محاضر(أ)، بين (12.8%-47.1%)، حيث سجلت كلية الآداب واللغات أعلى نسبة بلغت 47.1% مقابل 52.9% للأستاذة، في حين تراوحت نسب الأستاذات من الرتبة محاضر (ب)، بين (22.4%-77.3%)، حيث سجلت كلية الآداب واللغات أعلى نسبة بلغت 77.3% مقابل 22.7% للأستاذة، أما بالنسبة للأستاذات من الرتبة مساعد(أ)، فقد تراوحت نسبهن بين (38.9%-63.6%)، حيث سجلت كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أعلى نسبة بلغت 63.6% مقابل 36.4% للأستاذة، بينما تراوحت نسب الأستاذات من الرتبة مساعد(ب)، بين (56.5%-81.5%)، حيث سجلت كلية الآداب واللغات أعلى نسبة بلغت 81.5% مقابل 18.5% للأستاذة، في حين إنعدمت نسب الأستاذة من الرتبة معيد، كما نلاحظ من الجدول نفسه، أنّ أعلى نسبة من بين مختلف رتب الأستاذة، كانت لرتبة مساعد(ب)، حيث بلغت 64.1%.

الشكل رقم(18): التمثيل البياني لتعداد الأساتذة بالكليات الست لجامعة محمد خيضر بسكرة حسب الرتب العلمية.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel بناءً على بيانات الجدول رقم(16).

يوضح الشكل أعلاه، أنّ النسب العامة للأستاذات من مختلف الرتب بالنسبة لإجمالي أساتذة الكليات(6)، قد تراوحت بين(4%-13%)، حيث سجلت كلية علوم الدقفة وعلوم الطبيعة والحياة، أعلى نسبة بلغت 13%، مقابل 13% للأستاذة، في حين سجلت كلية الحقوق والعلوم السياسية أدنى نسبة للأستاذات بمختلف الرتب العلمية إذ بلغت 4% مقابل 5% للأستاذة.

## المبحث الثاني : مدخل عام لمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة-عمر البرناوي- بسكرة.

أنشئ مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة، والذي يعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي بموجب المرسوم رقم 91/874 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 المعدل والمتمم بالمرسوم رقم 03/458 المؤرخ في 1 ديسمبر 2003 .

المطلب الأول: مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (تعريفه و مهامه)<sup>1</sup> .  
خلال هذا المطلب سنتطرق إلى التعريف بمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة، وكذا أهم المهام التي يقوم بها.

### الفرع الأول : تعريف مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة - عمر البرناوي-بسكرة-

يعتبر مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة عمر البرناوي -بسكرة- مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي، كما أنه يتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، هذا إلى جانب أنه يعتبر تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

أنشئ بموجب المرسوم 874/91 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991، حيث كان مقره الجزائر العاصمة، ونظراً لطبيعة مهامه تم تحويله إلى ولاية بسكرة، وذلك في سنة 2000، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 317 /2000 المؤرخ في 16 أكتوبر سنة 2000.

كما تمّ تغيير شكله ليصبح مؤسسة ذات طابع علمي وتكنولوجي، بموجب المرسوم رقم 458/03، ويخضع في تسييره للمرسوم التنفيذي رقم 256/99، وللتذكير فإن المركز قد إستفاد من مقر جديد يقع بالحرم الجامعي.

يبلغ إجمالي عدد عمال مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة 209 عامل، من بينهم 64 امرأة و 145 رجلاً، أي ما يعادل نسبة 30.62% نساء، مقابل 69.37% رجال.

### الفرع الثاني: مهام مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة - عمر البرناوي- بسكرة.

يتولى مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة أداء المهام التالية:

- إنجاز برامج البحث العلمية والتقنية حول المناطق الجافة، والتي تكون في الغالب عرضة لخطر الجفاف أو التصحر؛
- التكفل والمشاركة في جل الأبحاث المتعددة التخصص، والتي تهتم بالمناطق الجافة؛
- إنشاء قاعدة بيانات علمية وتقنية تخص المناطق الجافة لأجل ضمان معالجة المعلومات والمحافظة عليها، ثم توزيعها؛
- المساهمة الفعالة في كل بحث يكون عنوانه التوعية والقضاء على أغلب التغيرات السلبية التي تؤثر على العامل البشري؛

<sup>1</sup> - رئيس مصلحة المستخدمين.

المطلب الثاني: نشاطات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة - عمر البرناوي - بسكرة وهيكله التنظيمي.

خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى مختلف نشاطات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة، بالإضافة إلى هيكله التنظيمي.

الفرع الأول: نشاطات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة - عمر البرناوي - بسكرة.<sup>1</sup>

يقوم مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة بمجموعة من النشاطات، منها ما يغطي تراب الوطن، ومنها ما يتجاوزه إلى المستوى الدولي، وتتمثل أهم نشاطات المركز بصفة عامة في النقاط التالية:

- الحرص على تطبيق برامج البحث الوطنية الهادفة إلى تطوير المناطق الجافة في الميادين التالية: (الأخطار الكبرى، التهيئة الإقليمية، المصادر المائية، الزراعة، التنمية الريفية والنمو الاجتماعي والاقتصادي، الزراعة، التنمية الريفية والنمو الاجتماعي والاقتصادي، الطاقات المتجددة).
- القيام بدراسات متخصصة لخبراء ومهندسين ساميين؛
- القيام بدراسات مكثفة نابعة من محاور إهتمامات المركز؛
- تنظيم ملتقيات علمية و ورشات عمل في ميادين ذات صلة بمهام المركز؛
- الرعاية البيئية والتكنولوجية لكل ما له صلة بالمناطق الجافة؛

ويمكن تلخيص نشاطات مركز البحث العلمي على المستويات الثلاث في الجدول التالي:

الجدول رقم(17): نشاطات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة.

محليا	وطنيا	دوليا
تربية تربية/ تحسيس	وزارات ومؤسسات وزارية	عقود واتفاقيات
تكوين احترافي إستراتيجية، إدارة، إعلام آلي	مصادر مائية مخططات نموذجية أيام دراسة وتحسيس	اتفاقية أوروبا للأخطار الكبرى جامعة أريزونا (و.م.أ.) مركز كاغلياري (إيطاليا)
دراسة ملفات زراعة، وسط /أخطار كبرى، سياحة و حرف يدوية	تهيئة البيئة المحيط والسياحة ورشة التمرن على مختلف الأدوات	المركز الوطني حول البحث العلمي فرنسا (CNRS)
تنشيط علمي،	الزراعة مخططات نموذجية أيام دراسة وتحسيس من أخطار التصحر	
أيام دراسية، طاولات مستديرة مشاركة في حصص سمعية بصرية	PMI/PME/لحرف اليدوية	
دروس مكثفة نظم المعلومات الجغرافية الاستشعار عن بعد الأخطار الكبرى	تعليم وإجراء بحوث علمية وتأطير تنظيم ورشات محددة المواضيع،أيام دراسية ...	*تمثل التكنولوجيات *تبادل الخبرات *مشاريع دولية / شراكة *أخطار كبرى / مرصد تنبيه أولية تحسين مستوى الباحثين
تحضير مشاريع		

المصدر: وثائق المركز.

<sup>1</sup> مديرة المركز.

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة - عمر البرناوي - بسكرة.<sup>1</sup>

يتشكل الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة - عمر البرناوي - بسكرة من : مجلس إدارة ولجنة علمية، إلى جانب ثلاثة أقسام رئيسية هي: أقسام البحث، والأقسام الإدارية والتقنية، بالإضافة إلى محطة تجارب ورصد، وفيما يلي شرح مفصل لأهم مكونات الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي ومهام كل مكون:

- 1- مجلس الإدارة: ويهتم بوضع الإستراتيجيات طويلة المدى للمركز؛
  - 2- اللجنة العلمية: وتهتم بوضع ومناقشة المشاريع العلمية قيّد التنفيذ في ظل الإمكانيات المتاحة للمركز؛
  - 3- محطة تجارب ورصد: وتضم: محطة الموارد البيولوجية لوطاية/محطة التجارب الفيزياء الحيوية تقرت/ محطة الرصد الرئيسية ببوغزول والمحطات المحاذية؛
  - 4- المخبر المركزي: يقوم بمختلف التحاليل المتعلقة بالتربة، الماء والموارد البيولوجية؛
  - 5- أقسام البحث: وتنقسم إلى الأقسام التالية: قسم الموارد البيولوجية في المناطق الجافة/ قسم مكافحة التصحر وزحف الرمال/ قسم التنمية الإقتصادية والإجتماعية والثقافية بالمناطق الجافة/ قسم تسيير وتطوير الموارد المائية والترايبية بالمناطق الجافة/ قسم إيكولوجية النظم البيئية الجافة والأخطار المناخية/ قسم تسيير وتطوير المصادر المتعلقة بالأراضي في المناطق الجافة/قسم زراعة النخيل، البيوتكنولوجيا، وتحسين منتوجات ومستخلصات نخيل التمر؛
- مهام أقسام البحث: تتمثل مهام أقسام البحث في النقاط التالية:

أ- قسم الموارد البيولوجية في المناطق الجافة: مكاف بالقيام بدراسات وأعمال البحث التي تهدف إلى: وضع قائمة جرد الموارد البيولوجية الخاصة بالمناطق القاحلة، وتحسينها بالطرق التقليدية والحديثة/المساهمة في الحفاظ على هذه الموارد وتأمينها؛

ب- قسم مراقبة التصحر: مكاف بالقيام بدراسات وأعمال البحث التي تهدف إلى: المساهمة في وضع طرق تسيير جديدة ودائمة في الأوساط القاحلة والهضابية/المساهمة في تطوير مركز الموارد البيداغوجية والمعارف والمهارات المحلية في التسيير الدائم للموارد الأرضية والوقاية من الأخطار البيئية المتصلة باستعمالها/ إقتراح إنشاء شبكات مراقبة نوعية الوسط القاحل؛

ت- قسم التطوير الإقتصادي والإجتماعي والثقافي للمناطق القاحلة: مكاف بالقيام بدراسات وأعمال البحث التي تهدف إلى: تطوير معارف إقتصادية عن هذه المناطق/ ترقية معارف إقتصادية واجتماعية وثقافية عن هذه المناطق/ إقتراح كل الإجراءات والوسائل التي تسمح بتحسين المستوى المعيشي لسكان المناطق القاحلة؛

<sup>1</sup> - رئيس مصلحة المستخدمين.

ث- قسم تسيير الموارد المائية وتربية المناطق القاحلة: مكلف بالقيام بدراسات وأعمال البحث التي تهدف إلى: المساهمة في تقييم الطاقات المائية للمناطق القاحلة/ تطوير كفاءات إستعمال ومعالجة هذه الموارد المائية؛

ج- الأقسام الإدارية والتقنية: وتضم: قسم العلاقات العامة/ قسم الموارد البشرية وتسيير الخبرات المهنية/ قسم الحسابات والمالية/ قسم الأمن الداخلي؛

◀ مهام الأقسام الإدارية والتقنية: تتمثل مهامها بأقسامها الفرعية في المحاور التالية:

❖ يتكفل قسم الموارد البشرية وتسيير الخبرات المهنية بما يلي: إعداد المخططات السنوية والمتعددة السنوات لتسيير الموارد البشرية ووضعها حيز التنفيذ/ضمان متابعة المسار المهني لمستخدمي المركز/إعداد ومسك بطاقة القدرات الوطنية في مجالات تدخل المركز/تسيير الباحثين المشاركين والمدعويين إدارياً/تسيير الأنشطة الإجتماعية لمستخدمي المركز وترقيتها/ إعداد مخططات التكوين المتواصل وتحسين وتجديد المعلومات لمستخدمي المركز، وكذا لفائدة المستخدمين الذين يخضعون للهيئات المماثلة وضمان تنفيذها/تنظيم البعثات لمهام البحث/المبادرة بعمليات من أجل تجسيد التعاون العلمي الوطني والدولي في مجال اختصاص المركز/المبادرة بعمليات تجنيد القدرات الخارجية من المصالح التالية: (مصلحة المستخدمين والشؤون الاجتماعية، مصلحة التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعلومات) .

❖ يتكفل قسم الحسابات والمالية بما يأتي: إعداد ميزانية التسيير والتجهيز للمؤسسة وضمان تنفيذها بعد المصادقة عليها/مسك محاسبة المؤسسة/ضمان تزويد هيكل المؤسسة بوسائل التسيير/ ضمان تسيير الممتلكات المنقولة وغير المنقولة للمؤسسة وصيانتها/ضمان الحفاظ على أرشيف المؤسسة وصيانتها/تسيير البحث للمؤسسة إدارياً.

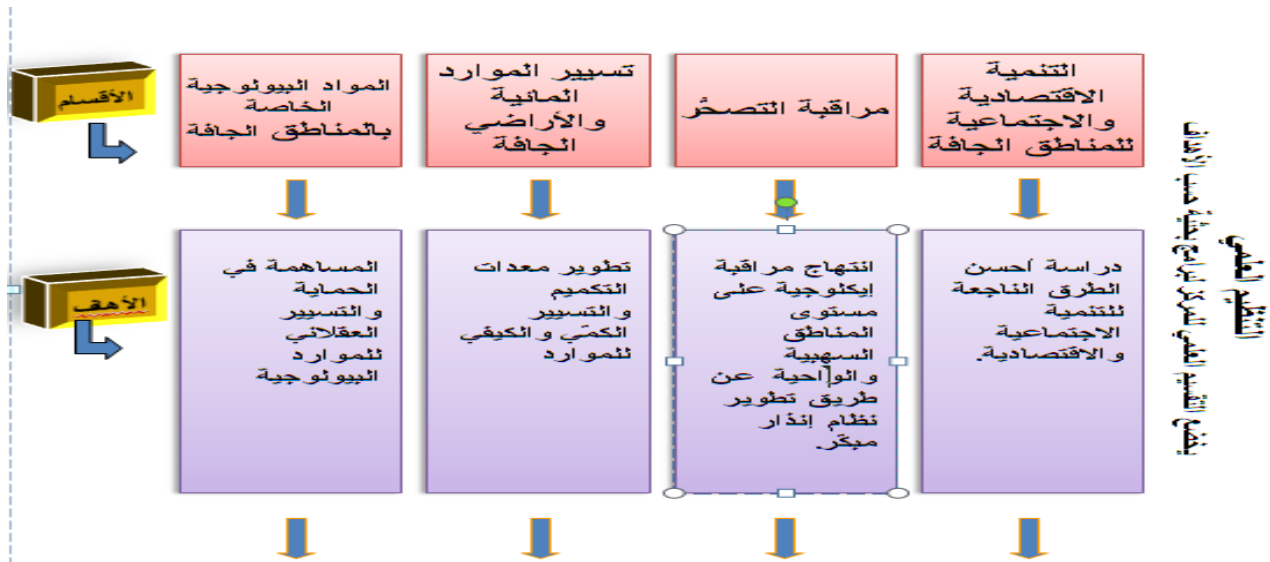
والمخطط التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي.





والمخطط التالي يوضح أهم الأهداف التي يصبوا إليها مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة، من خلال المحاور الرئيسية الأربعة:

الشكل رقم(20): أهداف مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة.



المصدر: وثائق مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة.

المطلب الرابع: التوجهات الإستراتيجية لمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة - عمر البرناوي - بسكرة<sup>1</sup>.

ترتكز التوجهات الإستراتيجية لمركز البحث العلمي والتقني على خمسة محاور رئيسية تتمثل فيما يلي:

**المحور الأول: تقييم إستغلال الموارد:** تتمثل توجهات المركز فيما يتعلق بهذا المحور في:

- تهيئة أدوات تقييم وتسيير الموارد وذلك من الناحية الكمية والنوعية؛
- تطوير نظم التحكم والتسيير والإحتياط المتبناة، والتي تم أخذها بعين الإعتبار من ناحية ملوحة مواردها واحتياجات أوساطها ( تقنيات الري ، تقنيات الإستغلال)؛

والهدف من اهتمامات المركز من خلال هذا المحور هو الإسهام في الحفاظ على الموارد المائية وتأثيرها على الأراضي كماً ونوعاً؛

وتتمثل مواضيع البحث المقترحة من طرف مركز البحث العامي في هذا الصدد في النقاط التالية: 1- نوعية المياه: تتمثل أهم الأبحاث المتعلقة بنوعية المياه في: (التزويد بالمياه الشروب، ملوحة المياه واستعمالها في مجال التغذية، دراسة أهمية تحسين نوعية المياه الشروب المعدة للإستهلاك المنزلي، دراسة ظاهرة الكلس على القنوات بسبب طبيعة المياه الجوفية، الإستفادة من معالجة المياه المستعملة في شتى الميادين، التقنيات المتبعة في تصفية مياه الأحواض الأربعة: مثل البحرات،أحواض التقنية)، 2- السقي: تتمثل الأبحاث المتبناة من قبل المركز والمتعلقة بالسقي في: (موازنة بيانية للري (المساحة المسقية، كمية المياه المستعملة، طريقة السقي المتبعة) في

<sup>1</sup> -وثائق مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة.

الأحواض الأربعة، دراسة مقارنة بين طرق الري المتبعة بغية التوصل إلى مناهج إقتصادية في استغلال هذه الموارد، تحديد متطلبات المزارع من المياه وحساب مرد ودية المتر المكعب من الماء)، **3 الصناعة**: أما فيما يتعلق بالصناعة، فتمثل المشاريع البحثية المتعلقة بها في النقاط التالية: (التحديد الكمي لمتطلبات كل نمط صناعي من المياه، طرح نظام اقتصادي جديد لاستغلال المياه في الصناعة)، **4- العوامل السوسيو إقتصادية**: تتمثل مشاريع البحث المتعلقة بالعوامل السوسيو إقتصادية في: (الإجراءات التحفيزية المتبعة مع مستعملي هذا المورد الهام (في البيوت، في المصانع والوكالات السياحية)، تقييم مكانة المياه المعدنية الحارة المستعملة في مجال السياحة).

**المحور الثاني: الزراعة الصحراوية**: تتمثل التوجهات الإستراتيجية لمركز البحث العلمي المتعلقة بالزراعة الصحراوية في ما يلي:

- تعريف وتحديد المواد البيولوجية المتوفرة؛
- عرض عدة أنواع بيولوجية؛
- إقتراح مراجع "تبنى تكنولوجيا حديثة" (مكننة، حفظ، تخزين)؛
- وضع مراجع تقنية واقتصادية للمستوطنات الزراعية الجديدة ؛
- تقييم المنتجات والمنتجات المستخلصة، وتعزيز الزراعة البيولوجية؛
- إنشاء منصات رصد لممارسات إستغلال البيئة ومراقبة نوعية المياه والتربة والمحاصيل الزراعية التي تهدف إلى الحفاظ على الصحة العمومية وسلامة المحيط؛

أما بالنسبة لمواضيع البحث المتعلقة بالزراعة الصحراوية فتتمثل فيما يلي: **1- الإنتاج الزراعي**: ويشمل: زراعة النخيل: تتمثل الأبحاث المتعلقة بهذا الجانب في: (التحكم في تقنيات المحافظة على الزراعة الصحية، التحكم في التخصيب، التحكم في تكنولوجيا السقي وصرف المياه، التحكم في اللقاحات وتقنيات استعمالها، التعرف واللجوء إلى تحديد الخرائطي لمناطق المد النخيلي، إنشاء مختبرات مختصة في علاج مرض البيوض، تعريف أصناف النخيل والمحافظة عليها وتميزها، حفظ التمور وبعض تقنيات التخزين، إدخال بعض أنواع التمور غير المعروفة إلى السوق الوطنية، إعتناء الزراعة المخبرية في مستنبتات النخيل، لما تجلبه من منافع إيكولوجية واقتصادية، مقاومة مستنبتات النخيل للأمراض الفتاكة(البيوض، السوس)، الزراعات الأكثر أهمية والأثمن إقتصادياً: تتمثل الأبحاث المتعلقة بهذا الجانب في: (التعرف على زراعة التوابل والنباتات الطبية والعطرية والمحافظة عليها، التعرف على زراعة الأعرايف والزراعة الصحراوية والعمل على توسيعها والمحافظة عليها، إجهاد الموارد المائية، إستنزاف الأملاح)، **2- الإنتاج الحيواني**: تتمثل المواضيع المقترحة بالنسبة للإنتاج الحيواني في: (ترقية تربية الإبل، تعريف الميادين الصحراوية، تحسين المنتج المستخلص من تربية الإبل ومشتقاته، المحافظة على الأجناس الحيوانية المحلية من غزو الأجناس الأجنبية، الإعتناء بالجانب الصحي).

**المحور الثالث: السهوب والتصحر**: تتمثل توجهات المركز بالنسبة لهذا المحور فيما يلي:

- تعريف المواصفات البنيوية واستعمال المساحات السهبية عبر الثروة النباتية والحيوانية والأرضية؛

- دراسة الحركية الإجتماعية المرتبطة بمختلف التحولات السوسيو - تقنية؛
- تحليل الممارسات المتبعة في النشاط الرعوي؛
- إنجاز مشاريع تجارب نموذجية تسمح بتسيير حكيم للمساحات السهبية.

**الهدف:** التدرج في اكتساب معارف شاملة حول المناطق السهبية، وخاصة منها تلك المتضررة كلياً أو جزئياً من خلال تحديد دقيق للمساحات المعنية وتشخيص العلاج الناجع.

أما بالنسبة لمواضيع البحث المطروحة فيما يخص هذا المحور فيما يلي: **1- الموارد النباتية الطبيعية:** تتمثل الأبحاث المتعلقة بهذا الجانب في: (جرد، عد، تحسين تطوير وتكثيف الإهتمام بالموارد النباتية الطبيعية على غرار المرمية البيضاء)، **2- الموارد المائية:** تتمثل الأبحاث المتعلقة بهذا الجانب في: (أشكال الإستغلال التقني للمياه السطحية)، **3- الموارد الترابية (المعدنية):** تتمثل الأبحاث المتعلقة بهذا الجانب في: (الخصوبة، المنتوجية، وكفاءة الترب/تحديد نطاق التربة الصالحة للزراعة)، **4- الموارد الحيوانية:** تتمثل الأبحاث المتعلقة بهذا الجانب في: (السعة الرعوية، تسيير المساحات المخصصة للرعي، تحديد مسالك القطعان، تحسين الصفات الوراثية مع مراعاة الصحة الجيدة، إستعادة الأنواع المحلية والمهددة بالإنقراض، جرد الثروة الحيوانية التي تنبئ عن حالة النظام البيولوجي، إنشاء محميات للصيد، طرح إمكانية تصدير ضان السهوب)، **5- الموارد البشرية:** تتمثل الأبحاث المتعلقة بهذا الجانب في: (العامل السوسيو - إقتصادي، دعم الجهد العلمي والتقني، ترقية النشاطات المكملة)

**المحور الرابع: المناخ/الوسط البيئي:** تتمثل توجهات المركز بالنسبة لهذا المحور فيما يلي:

◀ إستكمال المعالم المناخية الناقصة بالمتغيرات الضرورية لتدارك ذلك النقص؛

◀ إنشاء شبكة محطات متخصصة في مجال الزراعة الجهوية خاصة بالمناطق الجافة؛

**الهدف من هذا المحور هو:** معرفة التغيرات المناخية وأثارها ووسائل التكيف معها/حماية التربة من التدهور/حماية البنى التحتية من خطر زحف الرمال/ تهمين الطاقات المتجددة.

أما بالنسبة لمواضيع البحث المقترحة لهذا المحور فتشمل: **1- المناخ:** فتتمثل الأبحاث المتعلقة بهذا الجانب في: (تحليل البيانات المناخية، رصد المناخ والتنبؤ بأحواله، مواصفات التنوع المناخي والموازنة المائية في المناطق الجافة وشبه الجافة، إنعكاسات التغيير المناخي على التركيبية الفيزيولوجية والبيولوجية بهذه المناطق، مؤشرات التغيير المناخي)، **2- التربة:** فتتمثل الأبحاث المتعلقة بالتربة في: (رسم خرائطي وتعليمي للموارد الترابية بالمناطق الجافة، تضرر الترب وسبل الحماية، تملح المساحات المسقية (بالمح أو بالصوديوم)، زحف الرمال والتصحر: (دراسة الأسباب والنتائج والتدابير اللازم اتخاذها حيال ذلك)، **3- الطاقة المتجددة:** وتشمل الأبحاث في المجالات التالية: **الطاقة الشمسية:** وتشمل الأبحاث التالية: (تجفيف المواد، تحسين قابلية الخصائص الفيزيائية لنظم الكهرباء الضوئية، مراعاة عامل تماشي التجهيزات الزراعية وتكييفها مع الزراعات المختلفة، تبخير المياه المركزة للحصول على مياه شروب بعد تصفية المياه المالحة)، **الطاقة الكهرو - هوائية:** وتشمل الأبحاث التالية: (الدمج والمزاوجة بين ألواح الطاقة الشمسية ومروحيات الطاقة الكهرو - هوائية المتصلة بمولدات كهربائية)، **الحرارة الأرضية:** وتشمل

الأبحاث التالية:(تدفئة البيوت البلاستيكية، التدفئة الحضرية، إعتداد الطاقة الحرارية في استخلاص المياه العذبة)،  
الطاقة الهيدرو- كهربائية: وتشمل الأبحاث التالية: (الحصول على طاقة كهربائية من خلال عملية تحويل المياه  
الباطنية، التحليل الكهربائي، المضي قدماً في عملية توليد الكهرباء).

#### المحور الخامس: العوامل الاقتصادية والاجتماعية:<sup>1</sup> تتمثل توجهات المركز بالنسبة لهذا المحور فيما يلي:

- تحسين المهارات المحلية وكذا الحث على إنجاز دراسات تكميلية واستشرافية، بالإضافة إلى مراعاة العوامل الجغرافية، المناخية، السوسيو- اقتصادية؛
- إنجاز أو أخذ الوسائل النظرية وتلاؤمها مع الوسط بعين الاعتبار، بغية التحكم الصحيح في البنية الاجتماعية الحرجة التي تصطدم مع الأعباء السوسيو- ديموغرافية والإقتصادية لمراكز الحياة وملائمة الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية للموارد المحلية واحتياجات السكان؛
- تقييم متنوع لتأثير التطور الحضري الجديد على النسيج الاجتماعي، البيئة الطبيعية، الأسر الفقيرة غير المستقرة، وعلى فرص العمل ومداخل الأسر؛

<sup>1</sup> وثائق مركز البحث العلمي والتقني

### المبحث الثالث: منهجية الدراسة.

يتناول هذا المبحث منهجية الدراسة، موضحاً به مجتمع الدراسة وطريقة إختيار عينة الدراسة وإجراءات وخطوات بناء أدوات الدراسة، ووصفاً للإجراءات التي أتبعت للتأكد من دلالات الصدق والثبات في أدوات الدراسة، وكيفية تطبيقها على مفردات الدراسة، والوسائل الإحصائية التي استخدمت في تحليل بياناتها.

#### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

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

#### الفرع الأول: مجتمع وعينة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة-.

أولاً: التعريف بمجتمع الدراسة: للإيفاء بالجانب التطبيقي لهذه الدراسة، وتحقيق أهدافها ومساعيها، كان لابد من إختيار مجتمع للدراسة يتفق ويتطابق مع ما تسعى إليه هذه الدراسة، وبعد البحث والأخذ برأي المختصين والباحثين في المجال، تمّ الإستقرار على اعتماد جامعة محمد خيضر - بسكرة- بوصفها المجتمع المناسب للتطبيق.

وعلى اعتبار 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 جميع موظفات الكليات الست (6) لجامعة محمد خيضر - بسكرة- والبالغ عددهن 747 موظفة ، وفقاً لإحصائيات سنة 2013-2014.

ثانياً: مبررات إختيار مجتمع الدراسة: تم إختيار جامعة محمد خيضر - بسكرة- لتطبيق الدراسة ميدانياً نظراً للأسباب التالية:

- ✓ تعد جامعة محمد خيضر -بسكرة- وحدة بحث إستراتيجية بوصفها تمتلك رسالة وأهداف واضحة؛
- ✓ إمكانية اللقاء مع موظفات الجامعة من أستاذات وإداريات والتعامل معهن؛
- ✓ غياب دراسات أكاديمية تناولت الجامعة من ناحية القيادة الإستراتيجية ودورها في التخفيف من الضغوط الوظيفية، على الرغم من أهمية الجامعة والدور الحيوي الذي تلعبه في المرحلة الراهنة؛
- ✓ يعتبر مجال البحث العلمي من أكثر المجالات إستقطاباً للنساء، وبالتالي إمكانية القيام بدراسة ميدانية ذات قيمة؛
- ✓ إنتماء الباحثة لهذه المؤسسة وسهولة التعمق في تفاصيل كثيرة من مستلزمات إنجاز الجانب الميداني للدراسة؛

### ثالثاً: عينة الدراسة:

تم استخدام طريقة الحصر الشامل في اختيار عينة الدراسة البالغ حجم مفرداتها 747 مفردة ، حيث تم توزيع 719 إستمارة على موظفات الكليات الست (6) لجامعة محمد خيضر -بسكرة- (مع العلم أنه تم إجراء مقابلة مع 18 موظفة في المناصب القيادية ، بالإضافة إلى إجراء مقابلة مع 10 عاملات نظافة)، عبر العديد من الزيارات الميدانية لكل كلية على حدى، ولقد تم إسترجاع 523 إستمارة، بنسبة إسترداد 72.73%، مع العلم أنّ نسبة الإستجابة لدى الهيئة الإدارية (الإداريات)، كانت أعلى من نسبة الإستجابة لدى أعضاء الهيئة الأكاديمية (الأستاذات)، وقد يعود ذلك إلى سهولة حصر الإستمارات وتجميعها في أماكن عملهن، خاصة مع التزامهن بدوام رسمي ومكان عمل محدد، وقلة تحركهن أو تركهن لمكان العمل، فيما تعود نسبة إستجابة الهيئة الأكاديمية إلى إلتزام الأستاذات بمحاضراتهن التي تغيبهن عن مكاتبهم لساعات طويلة، الأمر الذي يشكل صعوبة في استرجاع الإستمارات، وبعد فحص الإستمارات لم يستبعد أي منها نظراً لتتحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الإستمارة.

رابعاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة: فيما يلي خصائص عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

أولاً: دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة-

#### 1- السن:

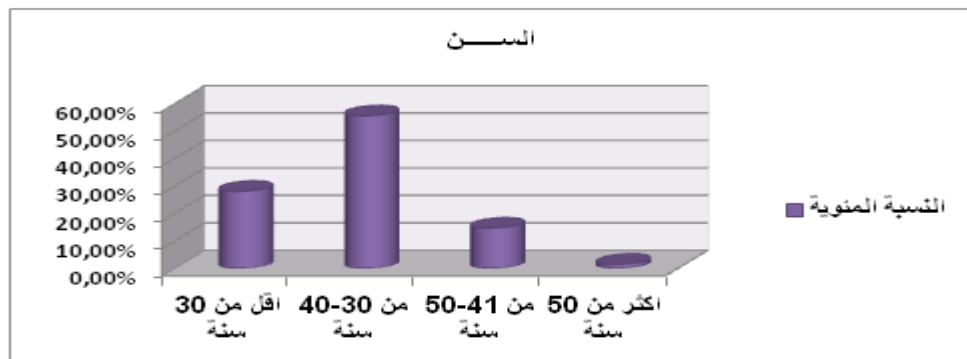
الجدول رقم(18): توزيع مفردات الدراسة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	147	28.1
من 30-40 سنة	291	55.6
من 41-50 سنة	77	14.7
أكثر من 50 سنة	8	1.5
المجموع	523	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss.

من الجدول السابق، وبعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث السن.

الشكل رقم(21): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب السن.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel بناءً على معطيات الجدول رقم(18).



من خلال الشكل نلاحظ أنّ النسبة الأكبر من موظفات الجامعة تتراوح أعمارهن بين 30-40 سنة أي ما يعادل 55.6%، تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 28.1%، تليها بعد ذلك الفئة العمرية 41-50 سنة بنسبة 14.7%، في حين تقدر نسبة الموظفات اللاتي يتجاوز عمرهن 50 سنة 1.5%.

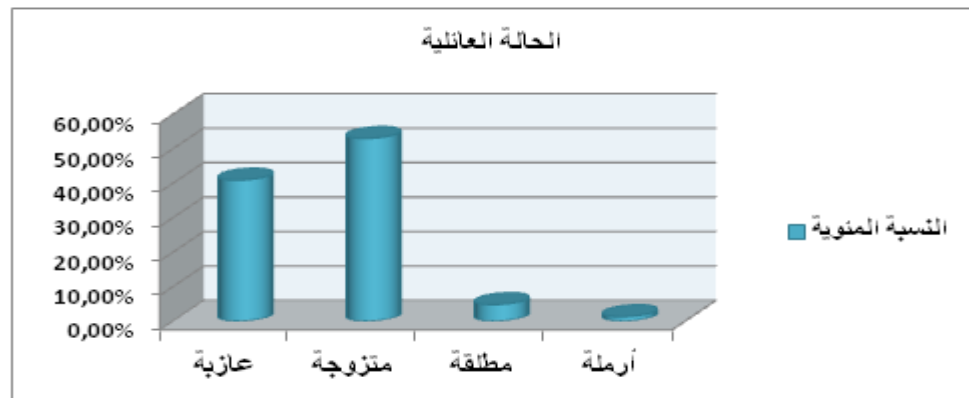
## 2 - الحالة العائلية:

الجدول رقم(19): توزيع مفردات الدراسة حسب الحالة العائلية.

الحالة العائلية	التكرار	النسبة %
عازبة	214	40.9
متزوجة	277	53.0
مطلقة	25	4.8
أرملة	7	1.3
المجموع	523	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مستخرجات برنامج Spss.

بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث الحالة العائلية. الشكل رقم(22): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الحالة العائلية:



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج Excel بناءً على معطيات الجدول رقم(19).

من خلال الشكل يتضح أنّ أكبر نسبة من حيث الحالة العائلية لموظفات الجامعة، هي المتزوجات، حيث بلغت نسبتهن 53%، بينما تشكل فئة العازبات نسبة 40.9%، يليها بعد ذلك نسبة ضئيلة للأرامل والمطلقات هي على التوالي: 4.8%، 1.3%.

## 3 المستوى التعليمي:

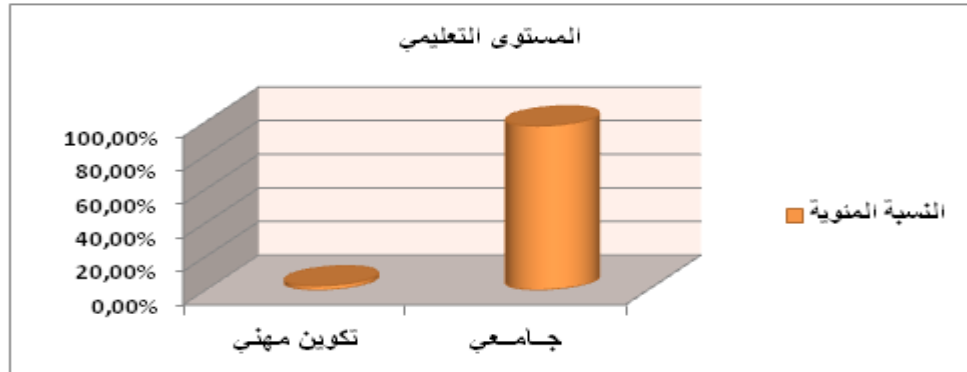
الجدول رقم(20): توزيع مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
تكوين مهني	13	2.5
جامعي	510	97.5
المجموع	523	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مستخرجات برنامج spss.

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

الشكل رقم(23): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel بناء على معطيات الجدول رقم(20).

من خلال الشكل يتضح أنّ الغالبية العظمى لموظفات الجامعة ذوات مستوى تعليمي جامعي، حيث قدرت نسبتهن ب: 97.5 %، في حين نسبة ضئيلة منهن تحمل شهادة تكوين مهني، حيث قدرت نسبتهن ب: 2.5%.

#### 4 - الشهادات المتحصل عليها:

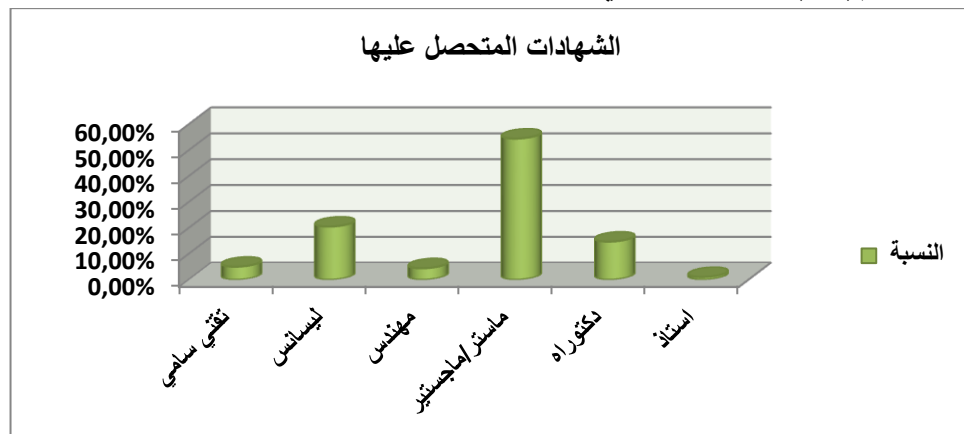
الجدول رقم(21): توزيع مفردات الدراسة حسب الشهادات المتحصل عليها.

الشهادات المتحصل عليها	التكرار	النسبة %
تقني سامي	26	5.0
ليسانس	107	20.5
مهندس	23	4.4
ماستر-ماجستير	285	54.5
دكتوراه	77	14.7
أستاذ	5	1.00
المجموع	523	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مستخرجات برنامج spss.

وبعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث الشهادات المتحصل عليها.

الشكل رقم(24): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الشهادات المتحصل عليها.



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج Excel بناءً على معطيات الجدول رقم(21).

من الشكل أعلاه يتضح أنّ الغالبية العظمى من موظفات الجامعة حاملات لشهادة ماستر/ ماجستير، حيث قدرت نسبتهن بـ: 54.5%، تليها نسبة معتبرة لحاملات شهادة ليسانس، حيث قدرت نسبتهن بـ 20.5%، وما يمكن ملاحظته أيضاً أنّ نسبة 14.7% من موظفات الجامعة حاملات لشهادة الدكتوراه، في حين نسبة ضئيلة منهن حاملات لشهادة تقني سامي، مهندس وأستاذ، حيث قدرت نسبتهن على التوالي بـ: 5%، 4.5%، 1%.

**5- طبيعة المنصب.**

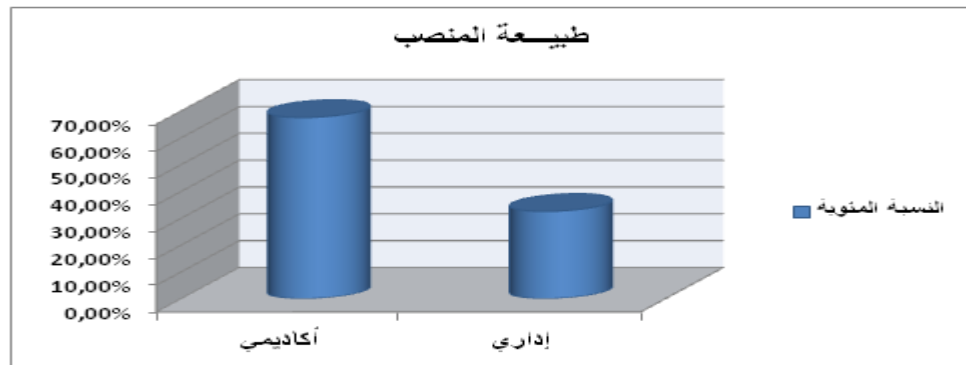
الجدول رقم(22): توزيع مفردات الدراسة حسب طبيعة المنصب.

النسبة %	التكرار	طبيعة المنصب
67.5	353	أكاديمي
32.5	170	إداري
100	523	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مستخرجات برنامج spss.

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

الشكل رقم(25): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب طبيعة المنصب



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج Exel بناءً على معطيات الجدول رقم(22).

من خلال الشكل يتضح أنّ الغالبية العظمى من موظفات الجامعة يشغلن مناصب أكاديمية، حيث تقدر نسبتهن بـ: 67.5%، بينما تشغل باقي الموظفات مناصب إدارية، حيث تقدر نسبتهن بـ: 32.5%.

#### 6- الأقدمية:

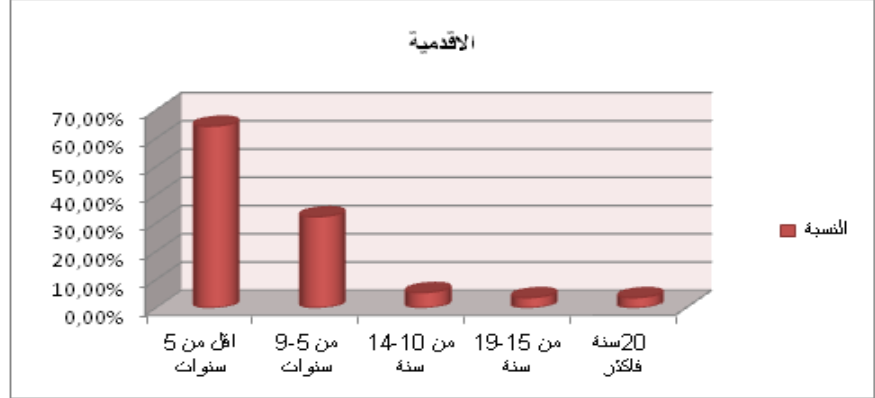
الجدول رقم(23): توزيع مفردات الدراسة حسب الأقدمية.

النسبة %	التكرار	الأقدمية
40.7	213	أقل من 5 سنوات
31.9	167	من 5-9 سنوات
19.5	102	من 10-14 سنة
3.8	20	من 15-19 سنة
4	21	20 سنة فأكثر
100	523	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مستخرجات برنامج spss.

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

الشكل رقم(26): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الأقدمية.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel بناءً على معطيات الجدول رقم(23).

من الشكل أعلاه نلاحظ أنّ حوالي 40.7% من موظفات الجامعة تقل أقدميتهن عن 5 سنوات، في حين 31.9 % منهن تتراوح أقدميتهن بين 5-9 سنوات، تليها بعد ذلك من تتراوح أقدميتهن بين 10-14%، حيث تقدر نسبتهن بـ: 19.5%، تليها نسبة ضئيلة ممن تزيد أقدميتهن عن 20 سنة وممن تتراوح أقدميتهن بين 15-19 سنة، حيث تقدر نسبتهن على التوالي بـ: 4%، 3.8%.

**الفرع الثاني: مجتمع وعينة حالة مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة عمر البرناوي - بسكرة- .**

**أولاً: التعريف بمجتمع الدراسة:** تماشياً مع إشكالية الدراسة وأهدافها، وبعد الأخذ بآراء المختصين والباحثين في المجال، تم اختيار مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة-عمر البرناوي -بسكرة، كمجتمع ثانٍ للدراسة.

وعلى اعتبار 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 المجتمع الثاني للدراسة المستهدف يتكون من جميع موظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة والبالغ عددهن 64 موظفة وفقاً لإحصائيات سنة 2013-2014، والمنتمين إلى المركز الرئيسي ومحطتي تقري ولوطاية .

**ثانياً: مبررات اختيار مجتمع الدراسة:** تم اختيار مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة كمجتمع ثانٍ للدراسة الميدانية، نظراً للأسباب التالية:

✓ يعتبر مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة عمر البرناوي وحدة بحث مهمة، ومن أهم مراكز البحث على المستوى الوطني، بالنظر إلى كونه يهتم بالبحث في مجال الزراعة في المناطق الجافة،

✓ توافق مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة مع الجامعة في كونهما مؤسستان بحثيتان وإن اختلفتا في المجال،

✓ الإطار المكاني للمركز، على اعتبار أنه يقع في الحرم الجامعي شجع الباحثة على دراسة موضوع البحث فيه،

✓ إستقطاب مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة لعدد معتبر من النساء الإطارات شجع الباحثة على تطبيق الدراسة الميدانية على موظفاته،

✓ قيام الباحثة بدراسة موضوع بحثها في إطار نيل شهادة الماستر على مستوى مركز البحث العلمي والتقني أكسبها خبرة بالمركز وسهل عليها إمكانية التقرب أكثر من موظفاته، وشجعها على مواصلة البحث في إطار نيل شهادة الدكتوراه على مستواه،

**ثالثاً: عينة الدراسة:** إعتدنا طريقة الحصر الشامل في اختيار عينة الدراسة البالغ حجمها 64 موظفة، حيث تم توزيع 56 إستمارة على موظفات المركز (باحثات وإداريات)، مع العلم أنه (تم إجراء مقابلة مع مديرة المركز ، وكذا إجراء مقابلة مع عاملات النظافة للمركز البالغ عددهن 7 عاملات نظافة)، حيث تم توزيع مقياس (إستمارة) الدراسة عليهن عبر عدد من الزيارات الميدانية، أستردت كاملة، أي بنسبة استرداد 100% ، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظراً لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

رابعاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة: فيما يلي أهم الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.  
1- السن:

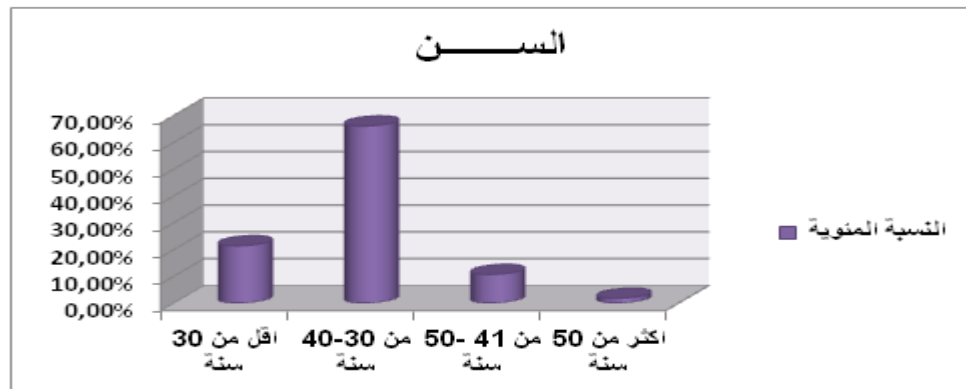
الجدول رقم(24): توزيع مفردات الدراسة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	12	21.4
من 30-40 سنة	37	66.1
من 41-50 سنة	6	10.7
أكثر من 50 سنة	1	1.8
المجموع	56	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مستخرجات برنامج spss.

من الجدول السابق وبعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث السن.

الشكل رقم(27): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب السن.



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج Excel بناءً على معطيات الجدول رقم (24).

من خلال الشكل أعلاه يتضح أنّ غالبية موظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة تتراوح أعمارهن بين 30-40 سنة، حيث قدرت نسبتهن 66.1%، بينما تقدر من تقل أعمارهن عن 30 سنة بـ: 21.4%، بينما تشكل من تتراوح أعمارهن بين 41-50 سنة نسبة 10.7%، في حين النسبة الأضعف لمن يزيد عمرهن عن 50 سنة، حيث بلغت نسبتهن 1.8%.

## 2- الحالة العائلية:

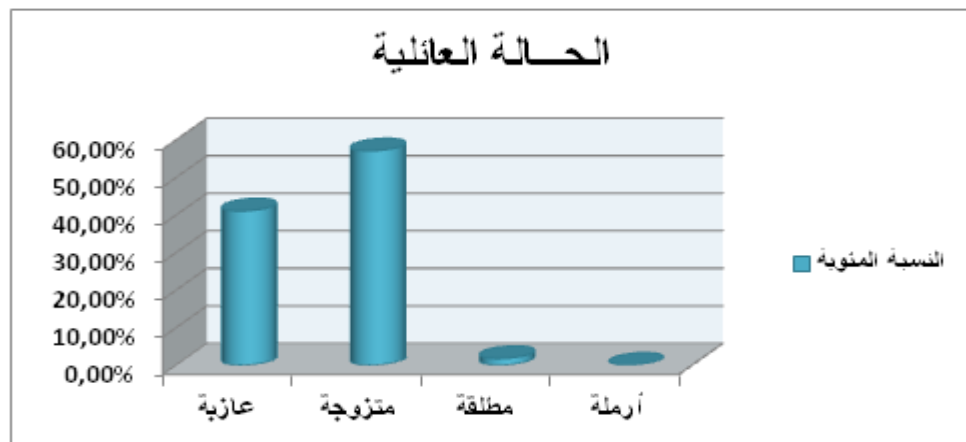
الجدول (25): توزيع مفردات الدراسة حسب الحالة العائلية.

الحالة العائلية	التكرار	النسبة%
عازية	23	41.1
متزوجة	32	57.1
مطلقة	1	1.8
أرملة	0	0
المجموع	56	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مستخرجات برنامج spss .

من الجدول السابق وبعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث الحالة العائلية.

الشكل رقم (28): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الحالة العائلية.



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج Excel بناءً على معطيات الجدول رقم (25).

من خلال الشكل أعلاه يتضح أنّ أكبر نسبة من حيث الحالة العائلية لموظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة هي المتزوجات، حيث قدرت نسبتهن بـ: 57.1%، بينما تشكل فئة العازيات بمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة نسبة 41.1%، بينما النسبة الأقل هي لفئة المطلقات، حيث قدرت نسبتهن بالمركز 1.8%، بينما تتعدم فئة الأرامل بمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة.

### 3- المستوى التعليمي:

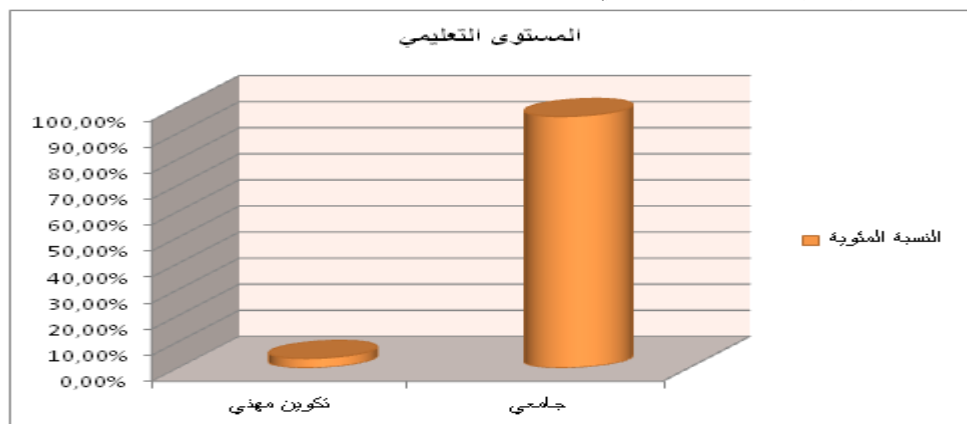
الجدول رقم(26): توزيع مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي.

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
3.6	02	تكوين مهني
96.4	54	جامعي
100	56	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مستخرجات برنامج spss .

من الجدول السابق وبعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث المستوى التعليمي.

الشكل رقم(29): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج Exel بناءً على معطيات الجدول رقم(26).

من خلال الشكل أعلاه يتضح أنّ الغالبية العظمى لموظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة، ذوات مستوى تعليمي جامعي، حيث تقدر نسبتهم بـ: 96.4%، بينما نسبة قليلة جداً ذوات مستوى تعليمي مهني، حيث تقدر نسبتهم بـ: 3.6%.

### 4- الشهادات المتحصل عليها:

الجدول رقم(27): توزيع مفردات الدراسة حسب الشهادات المتحصل عليها.

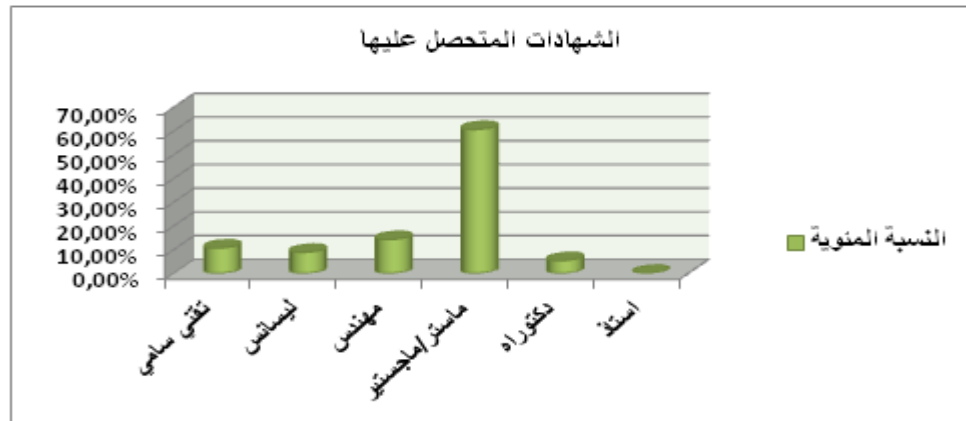
النسبة %	التكرار	الشهادات المتحصل عليها
10.7	6	تقني سامي
8.9	5	ليسانس
14.30	8	مهندس
60.7	34	ماستر-ماجستير
5.4	3	دكتوراه
0	0	أستاذ
100	56	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مستخرجات برنامج spss .

من الجدول السابق وبعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث الشهادات المتحصل عليها.



الشكل رقم(30): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الشهادات المتحصل عليها.



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج Excel بناءً على معطيات الجدول رقم(27).

من خلال الشكل أعلاه يتضح أنّ غالبية موظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة حاملات لشهادات ماجستير/ماجستير، حيث تقدر نسبتهم بـ: 60.7%، تليها نسبة من هنّ حاملات لشهادة مهندس، حيث بلغت نسبتهم بـ: 14.30%، تليها بعد ذلك من يحملن شهادة تقني سامي، حيث بلغت نسبتهم 10.7%، بينما شكلت نسبة الحاملات لشهادات ليسانس والدكتوراه نسب ضعيفة، حيث قدرت نسبتهم على التوالي بـ: 8.9%، 5.4%.

#### 6- طبيعة المنصب:

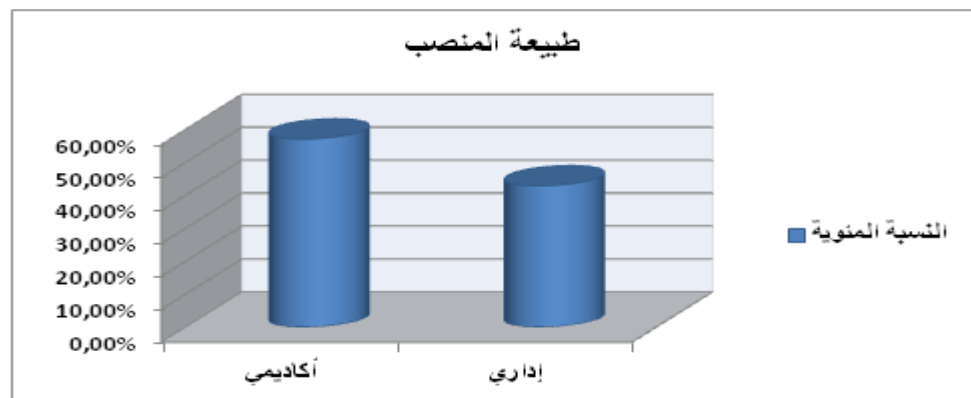
الجدول رقم(28): توزيع مفردات الدراسة حسب طبيعة المنصب .

طبيعة المنصب	التكرار	النسبة %
أكاديمي	32	57.1
إداري	24	42.9
المجموع	56	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مستخرجات برنامج spss .

من الجدول السابق وبعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث طبيعة المنصب .

الشكل رقم(31):التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب طبيعة المنصب.



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج Excel بناءً على معطيات الجدول رقم(28).

من خلال الشكل أعلاه يتضح أنّ، نسبة من يشغلن مناصب أكاديمية من موظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة تقدر ب: 57.1%، بينما تقدر نسبة من يشغلن مناصب إدارية بمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة ب: 42.9%.

#### 5- الأقدمية:

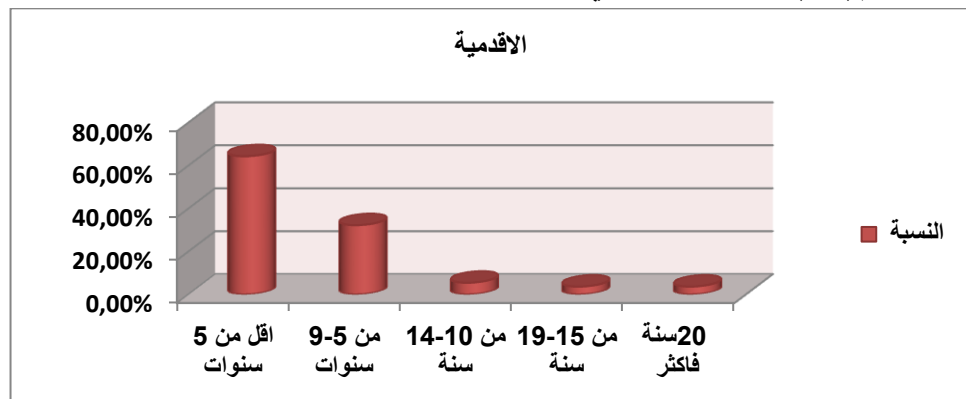
الجدول رقم(29): توزيع مفردات الدراسة حسب الأقدمية.

الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	36	64.3
من 5- 9 سنوات	13	32.2
من 10-14 سنة	3	5.4
من 15-19 سنة	2	3.6
20 سنة فأكثر	2	3.6
المجموع	56	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مستخرجات برنامج spss.

من الجدول السابق وبعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث الأقدمية.

الشكل رقم(32): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الأقدمية.



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج Excel بناءً على معطيات الجدول رقم (29).

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أنّ حوالي 64.3% من موظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة تقل أقدميتهن عن 5 سنوات ، بينما تقدر نسبة من تتراوح أقدميتهن بين 5-9 سنوات ب: 32.2%، بينما تقدر نسبة من تتراوح أقدميتهن بين 10-14 سنة ب: 5.4%، في حين تتساوى نسبة من تتراوح أقدميتهن بين 15- 19 سنة، ومن تزيد أقدميتهن عن 20 سنة، حيث بلغت نسبتهن 3.6%.

## 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-المصادر الثانوية: إتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع باللغة العربية وباللغة الأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، إلى جانب الإستعانة بالشبكة العنكبوتية وما تحتويه من مراجع تتعلق بموضوع الدراسة، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذه الدراسة، هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذا أخذ تصور عام عن آخر ما كتب حول موضوع الدراسة.

2-المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، وكون الدراسة تمت على أساس الحصر الشامل، لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستمارة كأداة رئيسية للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض، حيث تم توزيع الإستمارة على مجتمعي الدراسة، باللغتين العربية والفرنسية (الملحقين رقم 1 و 2 على الترتيب) نظراً لخصوصية مفردات المجتمعين، وكونهن يتعاملن باللغة الفرنسية أكثر منها بالعربية، كما تضمنت الإستمارة بشكلها النهائي وبعد إجراء التعديلات على شكلها الأولي 60 عبارة، ناهيك عن البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بخصائص مفردات الدراسة، حيث تضمنت هذه الاستمارة قسمين رئيسيين هما على التوالي:

القسم الأول: تعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة من حيث: السن، المستوى التعليمي، الشهادات المتحصل عليها، الحالة العائلية، طبيعة المنصب، الأقدمية في العمل.

القسم الثاني: ويشمل محاور الدراسة، وتضمن 60 عبارة وزعت على المحاور الثلاث للدراسة، والمتمثلة في متغيرات الدراسة وتتمثل هذه المحاور فيما يلي:

➤ المحور الأول: خاص بممارسات القيادة الإستراتيجية كمتغير مستقل، واشتمل على 21 عبارة وزعت على أبعاد أربعة تمثلت في الآتي: البعد الأول: التمكين: وتضمن 6 عبارات من العبارة (1-6)، البعد الثاني: الاعتراف وتضمن 5 عبارات من العبارة (7-11)، البعد الثالث: العدالة التنظيمية: وتضمن 6 عبارات من العبارة (12-17)، أما البعد الرابع فتمثل في: التكوين: وتضمن 4 عبارات من العبارة (18-21).

➤ المحور الثاني: خاص بالضغوط الوظيفية للمرأة العاملة كمتغير تابع، واشتمل على 22 عبارة وزعت على خمسة أبعاد تمثلت في الآتي: البعد الأول: غموض الدور: وتضمن 4 عبارات من العبارة (22-25)، البعد الثاني: صراع الدور: وتضمن 4 عبارات من العبارة (26-29)، البعد الثالث:

عبء الدور: وتضمن 4 عبارات من العبارة (30-33)، أما البعد الرابع فتمثل في: السقف الزجاجي: وتضمن 5 عبارات من العبارة (34-38). أما البعد الأخير فتمثل في التمييز في التكوين: وتضمن 5 عبارات من العبارة (39-43).

➤ المحور الثالث: أثار إنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، واشتمل على 17 عبارة، وزعت على أربعة أبعاد: الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة كبعدين لقياس أثر إنخفاض الضغوط الوظيفية على (المرأة العاملة)، الأداء والميزة التنافسية كبعدين لقياس أثر إنخفاض الضغوط الوظيفية على المؤسسة، حيث اشتمل كل بعد على عبارات ممثلة له جاءت على التوالي كما يلي: بعد الرضا الوظيفي: وتضمن 4 عبارات من العبارة (44-47)، بعد الولاء للمؤسسة: وتضمن 4 عبارات من العبارة (48-51)، أما بعد أداء المؤسسة فتضمن 4 عبارات من العبارة (52-55)، في حين خصص البعد الأخير للميزة التنافسية للمؤسسة وتضمن 5 عبارات من العبارة (56-60).

كما تم صياغة بعض عبارات الإستمارة بشكل سلبي ( أي عكس اتجاه حركة المقياس)، وذلك لغرض إبعاد النمطية في الإجابة على عباراتها وزيادة صدقها، وهو أسلوب مستخدم في هذا المجال، وتتمثل العبارات السلبية التي تضمنتها الإستمارة في العبارة 25 من المحور الثاني للدراسة "الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة" والعبارة 44 من المحور الثالث للدراسة "أثار إنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة". كما تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي لقياس إستجابات المبحوثات لعبارات الإستمارة .

#### كما إتبعت الباحثة الخطوات التالية لبناء الإستمارة:

- الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والإستفادة منها في بناء الإستمارة وصياغة عباراتها؛
- إستشارت الباحثة الأستاذ المشرف، بالإضافة إلى عدد من الأساتذة المختصين في مجال الدراسة، بغية تحديد أبعاد الإستمارة وعباراتها؛
- قامت الباحثة بتحديد المحاور الرئيسية للدراسة وكذا الأبعاد التي تدرج ضمن كل محور من محاور الدراسة، إلى جانب تحديد العبارات التي تدرج ضمن كل بعد من أبعاد محاور الدراسة؛
- تم تصميم الإستمارة في صورتها الأولية وقد تكونت من المحاور الثلاث للدراسة والمتمثلة فيما يلي "ممارسات القيادة الإستراتيجية" كمتغير مستقل، "الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة" كمتغير تابع، "أثار إنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة". وشملت على 115 عبارة؛
- تم عرض الإستمارة على مجموعة من المحكمين في مجال تخصص الدراسة، والملحق رقم (5) يبين أسماء المحكمين؛
- على ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض عبارات الإستمارة من حيث الحذف أو التعديل، لتستقر الإستمارة في صورتها النهائية على 60 عبارة، أنظر الملحق رقم(1) .

**2-المقابلة:** كما قامت الباحثة بالإستعانة بالمقابلة كأداة ثانوية للحصول على المعلومات، وتدعيم فرضيات الدراسة، حيث قامت بإجراء مقابلات فردية مع فئتين مهمتين من فئات مجتمع الدراسة، الفئة الأولى ممثلة بالنساء في المواقع القيادية، أما الفئة الثانية فتتمثل في فئة عاملات النظافة، باعتبارها شريحة مهمة من مجتمعي الدراسة، وحرصاً من الباحثة على عدم تهميش أو إهمال أي فئة من موظفات مجتمعي الدراسة، فقد قامت الباحثة بإجراء مقابلات فردية في كلى المؤسستين محل الدراسة، تضمنت إجراء مقابلة مع مديرة مركز البحث العلمي بغية الوقوف على الأسباب الحقيقية لظاهرة السقف الزجاجي، بحكم التجربة الشخصية للمديرة في ميدان القيادة، ومحاولة تشخيص أسبابها وأخذ رأي المديرة في الحلول التي اقترحتها الباحثة للتقليل من ظاهرة السقف الزجاجي، حيث تضمنت المقابلة 34 عبارة تمس مختلف جوانب الدراسة والملحق رقم (3) يبين ما تضمنته المقابلة الخاصة بالنساء في المواقع القيادية، إلى جانب ذلك قامت الباحثة أيضاً بإجراء مقابلات فردية مع 7 عاملات نظافة على مستوى المركز، تضمنت هي الأخرى 22 عبارة تمس مختلف جوانب الدراسة، والملحق رقم (4) يبين ما تضمنته المقابلة من أسئلة.

أما على مستوى الجامعة فلقد قامت الباحثة أيضاً بإجراء مقابلة مع 18 موظفة من الكليات الست (6) للجامعة يتوزعن على مختلف المناصب القيادية، كما عرضت عليهن نفس الأسئلة التي تضمنتها مقابلة مديرة المركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة، والملحق رقم (3) يوضح ما تضمنته المقابلة من أسئلة، كما قامت الباحثة أيضاً بإجراء مقابلة فردية مع 10 من عاملات النظافة طرحت عليهن نفس الأسئلة التي تضمنتها المقابلة التي أجريت مع عاملات النظافة على مستوى مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة والملحق رقم (4) يوضح ما تضمنته المقابلة من أسئلة.

**كما إتبعت الباحثة الخطوات التالية لبناء المقابلة:**

**أولاً:** بالنسبة لمقابلة النساء في المواقع القيادية: اتبعت الباحثة الخطوات التالية لتصميم أسئلة المقابلة التي تم إجرائها مع الموظفات في المواقع على مستوى كل من جامعة محمد خيضر - بسكرة - ومركز البحث العلمي.

◀ قامت الباحثة بالإطلاع على الدراسات التي عالجت موضوع المرأة في المواقع القيادية، والاستفادة منها في صياغة عبارات المقابلة؛

◀ إستشارت الباحثة الأستاذ المشرف وكذا عدد من الأساتذة من المختصين في مجال الدراسة، بغية تحديد الجوانب الواجب التركيز عليها في المقابلة والتي تخدم موضوع الدراسة؛

◀ تم تصميم أسئلة المقابلة في صورتها الأولية، وقد اشتملت على 45 عبارة؛

◀ تم عرض المقابلة على الأستاذ المشرف وكذا مجموعة من المحكمين في مجال تخصص الدراسة، والملحق رقم (5) يبين أسماء المحكمين؛

◀ على ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض عبارات المقابلة، وحذف البعض الآخر، لتستقر المقابلة وما تحويه من أسئلة على 34 عبارة، (أنظر الملحق رقم 3).

ثانياً: بالنسبة لأسئلة مقابلة عاملات النظافة: اتبعت الباحثة الخطوات التالية الذكر في تصميم المقابلة التي تم إجرائها مع عاملات النظافة في كل من جامعة محمد خيضر بسكرة ومركز البحث العلمي:

◀ قامت الباحثة بأخذ رأي الأستاذ المشرف وعدد من الأساتذة بخصوص اختيار العبارات التي تتناسب وخصوصية هذه الفئة؛

◀ قامت الباحثة بالتأكد من شمول عبارات المقابلة لكل أبعاد ومحاور الدراسة، مع اختيار أوضحها وتناسبها مع طبيعة المهام التي تقوم بها هذه الفئة من العاملات؛

◀ تم تصميم أسئلة المقابلة في صورتها الأولية، لتشتمل على 35 عبارة؛

◀ تم عرض المقابلة على الأستاذ المشرف وكذا مجموعة من المحكمين في مجال تخصص الدراسة، والملحق رقم (5) يبين أسماء المحكمين؛

◀ بناءً على آراء المحكمين تم تعديل بعض عبارات المقابلة وحذف البعض منها، لتستقر المقابلة في شكلها النهائي على 22 عبارة (أنظر الملحق رقم 4).

**3-الملاحظة:** تعتبر الملاحظة تقنية مباشرة للتقصي العلمي، تستعمل عادةً في مشاهدة مجموعة بصفة مباشرة، وذلك بهدف أخذ معلومات ، مواقف وسلوكيات الأفراد، ولقد اعتمدت الباحثة أيضاً على الملاحظة كأداة مهمة من أدوات جمع البيانات في كلتا المؤسستين بغية تغطية القصور أو النقص الممكن حصوله في إجابات المبحوثات على أسئلة الإستمارة والمقابلة، حيث ركزت الباحثة على سلوكيات الموظفين في عملهم وكيفية أدائهم لمهامهم، علاقاتهم مع بعضهم البعض وكذا برؤسائهم، الظروف التي يمارسون فيها مهامهم، مدى إحساسهم بالمسؤولية تجاه المؤسسة و مدى جديتهم في أداء مهامهم، كما ركزت الباحثة على ملاحظة كل ما يمكن أن يكون مصدراً للضغوط بالنسبة للموظفات في كلتا المؤسستين، وتهدف الباحثة من وراء ذلك إلى إيجاد تفسير منطقي لما أسفرت عليه نتائج البحث.

**4- وثائق المؤسسة:** تعتبر وثائق المؤسسة من الأدوات المهمة التي تتيح للباحث إمكانية الحصول على المعلومات التي تخدم الدراسة، ولقد قامت الباحثة بالإطلاع على وثائق المؤسستين محل الدراسة، في حدود ما يسمح به قانون المؤسستين.

### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS .V21)، كما استعانت الباحثة بمجموعة من الأساليب الإحصائية منها ما خصص لوصف متغيرات الدراسة، ومنها ما استخدم في تحليل متغيرات الدراسة، وتتمثل هذه الأدوات فيما يلي:
- ◀ **مقاييس الإحصاء الوصفي:** وذلك لوصف مجتمعي الدراسة وإظهار خصائصهما، بالإعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
  - ◀ **تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA):** وذلك لمعرفة الفروقات في إجابات مفردات الدراسة التي تعزى للسن، الحالة العائلية، الشهادات المتحصل عليها والأقدمية.
  - ◀ **إختبار t للعينات المستقلة (Independent-Simples T- test):** لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مفردات الدراسة التي تعزى للمستوى التعليمي وكذا طبيعة المنصب.
  - ◀ **إختبار معامل الإلتواء (Skewness):** لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
  - ◀ **إختبار معامل التفلطح (Kurtosis):** للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
  - ◀ **إختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** لاختبار ثبات الإستمارة.
  - ◀ **معامل الارتباط بيرسون (Pearson Corrélation Coefficient):** ويستخدم لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات، كما يستخدم لحساب الإتساق الداخلي والصدق البنائي والعلاقة بين المتغيرات
  - ◀ **إختبار Tukey HSD البعدي:** لمعرفة مصادر الفروق الإحصائية بين متوسطات إجابات الموظفين على محاور الدراسة باختلاف خصائصهن الشخصية والوظيفية.



### المطلب الرابع: 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 كتحقق 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 اعتمدت الباحثة على قسم منها هي:

### 1- الصدق الظاهري: صدق المحكمين.

يعد الصدق الظاهري من العوامل الأساسية التي ينبغي لمستعمل الإختبار أو واضعه التأكد منها، وصدق المقياس هو مقدرة على قياس ما وضع من أجله، وقد تمّ تحقيقه في الدراسة الحالية من خلال عرض عبارات الإستمارة على مجموعة من الخبراء المختصين في مجال إدارة الموارد البشرية وأيضاً المختصين في مجال علم النفس باعتبار موضوع الدراسة يتعلق بالضغوط الوظيفية وهو من المواضيع المرتبطة بتخصص علم النفس وكذا علم اجتماع، وقد طلبت الباحثة من المحكمين أبداء آرائهم في أداة الدراسة من حيث:

✓ كون العبارة صالحة أو غير صالحة؛

✓ تحديد مدى إرتباط العبارة بالمجال الذي وضعت فيه؛

✓ إجراء أي تغيير يروونه مناسباً؛

وقد جرت مناقشات مع بعض المحكمين حول محاور الإستمارة وعباراتها، والبالغ عددهم (5)، أنظر الملحق (5)، ولقد استجابت الباحثة لأراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الإستمارة في صورتها النهائية. (أنظر الملحق رقم(1) باللغة العربية، رقم(2) باللغة الفرنسية)

### 2- صدق المقياس.

### 1-2 الإتساق الداخلي:

يقصد بالإتساق الداخلي مدى إتساق كل عبارة من عبارات الإستمارة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تم حساب الإتساق الداخلي للإستمارة من خلال حساب معاملات الإرتباط بين كل عبارة من عبارات الإستمارة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

أولاً: دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة-

الجدول رقم(30) : معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "ممارسات القيادة الإستراتيجية" والدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	Sig
1	تفوض لي المؤسسة الصلاحيات الكافية لإنجاز مهامي بالشكل الصحيح.	0,897	0.000
2	تشجعني المؤسسة على تحمل المسؤولية.	0,953	0.000
3	توفر لي المؤسسة كافة المعلومات التي تمكنني من اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال عملي.	0,935	0.000
4	تثق المؤسسة بقدرتي على أداء مهامي الوظيفية بالشكل الصحيح.	0,868	0.000
5	تتيح لي المؤسسة الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات.	0,853	0.000
6	تمنحني المؤسسة المرونة الكافية للتصرف أثناء أداء مهامي الوظيفية.	0,866	0.000
7	تعترف المؤسسة بوجودي كامرأة ومورد بشري مهم داخل المؤسسة.	0,921	0.000
8	يثنى رئيسي المباشر على أرائي أمام الزملاء.	0,948	0.000
9	أتلقي شهادات تقدير على عملي في المؤسسة.	0,918	0.000
10	تحظى مساهماتي في قرارات المؤسسة بالإحترام والتقدير.	0,852	0.000
11	أتلقي عبارات الشكر والثناء من قبل المؤسسة على إنجازاتي داخل المؤسسة.	0,897	0.000
12	تسمح لي المؤسسة بمناقشة قرارات العمل التي تتخذها.	0,773	0.000
13	تتخذ المؤسسة القرارات المرتبطة بعملي بأسلوب غير متحيز.	0,916	0.000
14	لدى الموظفين معرفة بالمعايير التي يتم من خلالها تقييم أدائهم.	0,935	0.000
15	عملية التقييم التي تقوم بها المؤسسة بعيدة عن العلاقات الشخصية.	0,954	0.000
16	يساعد نظام تقييم الأداء الذي تستخدمه المؤسسة في معرفة أوجه القوة والضعف الفعلية في أدائي.	0,913	0.000
17	جميع المكافآت التي أحصل عليها مناسبة للجهد الذي أبذله.	0,907	0.000
18	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال عملية التقييم الدوري للأداء.	0,948	0.000
19	تتبادل الفرص بين الأفراد العاملين في الحصول على الدورات التكوينية.	0,953	0.000
20	هناك تكرار مستمر في محتوى الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة.	0,917	0.000
21	تساهم الدورات التكوينية فعلياً في زيادة مهاراتي.	0,884	0.000

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

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :21.

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "ممارسات القيادة الإستراتيجية" والدرجة الكلية للمحور، دال عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) ، وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

الجدول رقم(31): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة" والدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	Sig
22	أعاني من قلة المعلومات الخاصة بأداء مهامي .	0,931	0.000
23	تفتقر وظيفتي إلى وضوح الأهداف التي ينبغي تحقيقها.	0,930	0.000
24	مسؤوليتي وصلاحياتي غير محددة بدقة.	0,929	0.000
25	لا أعرف جيداً الطريقة السليمة لأداء ما أنا مكلف به من مهام وواجبات.	0,907	0.000
26	أتلقي أوامر وتعليمات متعارضة من أكثر من طرف .	0,817	0.000
27	أشعر بتعارض بين كيفية إنجازي للأعمال المطلوبة مني وأرائي الخاصة .	0,894	0.000
28	كثيراً ما أقوم بتأدية أعمال لا أعتبرها جزءاً من عملي.	0,904	0.000
29	أعاني من صراع الأدوار بين عملي وواجباتي العائلية .	0,688	0.000
30	وقت العمل اليومي لا يسمح بأداء كل ما هو مطلوب مني.	0,804	0.000
31	وظيفتي تتطلب مهارات وقدرات أكبر مما أمتلك .	0,923	0.000
32	أعتبر أنّ الأعمال المطلوبة مني صعبة وبعض الأحيان معقدة.	0,806	0.000
33	أتحمل مسؤولية عدة أعمال وواجبات منفصلة عن بعضها البعض.	0,785	0.000
34	أدوار العائلية تمنعني من تقلد المناصب القيادية.	0,703	0.000
35	إعتقاد رؤسائي بعدم إملاكي للمهارات والقدرات التي تؤهني لتحمل مسؤوليات المناصب القيادية يمنعني من الوصول إليها.	0,822	0.000
36	عادات وتقاليد المجتمع تمنعني من تقلد المناصب القيادية.	0,761	0.000
37	عدم تقبل زملائي من الرجال لفكرة ترأسهم من قبل امرأة يمنعني من الوصول إلى المناصب القيادية.	0,725	0.000
38	قلة نماذج لنساء قياديات داخل المؤسسة يمنعني من الوصول إلى المناصب القيادية.	0,566	0.000
39	سياسة التكوين في المؤسسة يتم وضعها وفقاً لمعايير وأسس غير علمية سليمة.	0,645	0.000
40	تمنح المؤسسة الفرصة للذكور فقط للإلتحاق بالبرامج التكوينية.	0,826	0.000
41	تسير عملية التكوين بغموض داخل المؤسسة.	0,753	0.000
42	يلتزم القائمون على عملية التكوين بمعايير وإجراءات غير ما تنص عليه قوانين وإجراءات التكوين.	0,668	0.000
43	يمارس القائمون على عملية التكوين عملهم بتحيز.	0,673	0.000

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

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :21.

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة" والدرجة الكلية للمحور، دال عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

الجدول رقم(32): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "أثار إنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة" والدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	Sig
44	لا أشعر بملل في عملي.	0,759	0.000
45	أجد متعة حقيقية في أدائي لعملي.	0,809	0.000
46	أحرص على تحقيق أهداف المؤسسة .	0,789	0.000
47	عملي مناسب لي كثيراً .	0,754	0.000
48	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه المؤسسة.	0,751	0.000
49	أشعر بالإعتراز حينما أتحدث عن مؤسستي مع الآخرين .	0,849	0.000
50	أنظر إلى المشكلات التي تواجهها المؤسسة على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية.	0,857	0.000
51	أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للإستمرار في عملي في هذه المؤسسة.	0,687	0.000
52	أعمل بإستمرار على تنفيذ التعليمات بدقة.	0,957	0.000
53	أحرص على تقديم الإقتراحات التي تعمل على تطوير أداء المؤسسة .	0,975	0.000
54	أبذل قصارى جهدي للحفاظ على سمعة المؤسسة.	0,937	0.000
55	تحرص المؤسسة على تشجيعي لتقديم الإقتراحات التي تساهم في تطوير العمل.	0,924	0.000
56	تشجع المؤسسة الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق تخصصهم .	0,923	0.000
57	تقوم المؤسسة بتنفيذ الأفكار الجديدة التي من شأنها تحسين الأداء.	0,950	0.000
58	تحرص المؤسسة على استخدام أساليب وسياسات مرنة في إطار بيئة عملها .	0,948	0.000
59	تحرص المؤسسة على تسهيل الحصول على المعلومات اللازمة لأي موظف بما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.	0,865	0.000
60	تحرص المؤسسة على أن الجودة مسؤولية كل العاملين بالمؤسسة .	0,889	0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :21.

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "أثار إنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة" والدرجة الكلية للمحور، دال عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) ، وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

ثانياً: دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة عمر البرناوي - بسكرة-.

الجدول رقم(33) : معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور"ممارسات القيادة الإستراتيجية " والدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	Sig
1	تفوض لي المؤسسة الصلاحيات الكافية لإنجاز مهامي بالشكل الصحيح.	0,905	0.000
2	تشجعني المؤسسة على تحمل المسؤولية.	0,919	0.000
3	توفر لي المؤسسة كافة المعلومات التي تمكنني من اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال عملي.	0,871	0.000
4	تثق المؤسسة بقدرتي على أداء مهامي الوظيفية بالشكل الصحيح.	0,883	0.000
5	تتيح لي المؤسسة الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات .	0,867	0.000
6	تمنحني المؤسسة المرونة الكافية للتصرف أثناء أداء مهامي الوظيفية.	0,746	0.000
7	تعترف المؤسسة بوجودي كإمرأة ومورد بشري مهم داخل المؤسسة.	0,936	0.000
8	يثنى رئيسي المباشر على رأني أمام الزملاء.	0,911	0.000
9	أتلقي شهادات تقدير على عملي في المؤسسة .	0,888	0.000
10	تحظى مساهماتي في قرارات المؤسسة بالاحترام والتقدير.	0,836	0.000
11	أتلقي عبارات الشكر والثناء من قبل المؤسسة على إنجازاتي داخل المؤسسة.	0,862	0.000
12	تسمح لي المؤسسة بمناقشة قرارات العمل التي تتخذها.	0,801	0.000
13	تتخذ المؤسسة القرارات المرتبطة بعملتي بأسلوب غير متحيز.	0,979	0.000
14	لدى الموظفين معرفة بالمعايير التي يتم من خلالها تقييم أدائهم .	0,802	0.000
15	عملية التقييم التي تقوم بها المؤسسة بعيدة عن العلاقات الشخصية.	0,958	0.000
16	يساعد نظام تقييم الأداء الذي تستخدمه المؤسسة في معرفة أوجه القوة والضعف الفعلية في أدائي.	0,958	0.000
17	جميع المكافآت التي أحصل عليها مناسبة للجهد الذي أبذله.	0,953	0.000
18	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال عملية التقييم الدوري للأداء.	0,955	0.000
19	تتعادل الفرص بين الأفراد العاملين في الحصول على الدورات التكوينية.	0,973	0.000
20	هناك تكرار مستمر في محتوى الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة	0,944	0.000
21	تساهم الدورات التكوينية فعلياً في زيادة مهاراتي.	0,742	0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :21.

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "ممارسات القيادة الإستراتيجية" والدرجة الكلية للمحور، دال عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

الجدول رقم(34): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة" والدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	Sig
22	أعاني من قلة المعلومات الخاصة بأداء مهامي.	0,783	0.000
23	تفتقر وظيفتي إلى وضوح الأهداف التي ينبغي تحقيقها.	0,864	0.000
24	مسؤوليتي وصلاحياتي غير محددة بدقة.	0,713	0.000
25	لا أعرف جيداً الطريقة السليمة لأداء ما أنا مكلفة به من مهام وواجبات .	0,814	0.000
26	أتلقى أوامر وتعليمات متعارضة من أكثر من طرف.	0,775	0.000
27	أشعر بتعارض بين كيفية إنجازي للأعمال المطلوبة مني وأرائي الخاصة .	0,808	0.000
28	كثيراً ما أقوم بتأدية أعمال لا أعتبرها جزءاً من عملي.	0,915	0.000
29	أعاني من صراع الأدوار بين عملي وواجباتي العائلية .	0,617	0.000
30	وقت العمل اليومي لا يسمح بأداء كل ما هو مطلوب مني.	0,793	0.000
31	وظيفتي تتطلب مهارات وقدرات أكبر مما أملك.	0,747	0.000
32	أعتبر أنّ الأعمال المطلوبة مني صعبة وبعض الأحيان معقدة.	0,759	0.000
33	أتحمل مسؤولية عدة أعمال وواجبات منفصلة عن بعضها البعض.	0,600	0.000
34	أدوار العائلية تمنعني من تقلد المناصب القيادية.	0,691	0.000
35	إعتقاد رؤسائي بعدم إملاكي للمهارات والقدرات التي تؤهلني لتحمل مسؤوليات المناصب القيادية يمنعني من الوصول إليها.	0,744	0.000
36	عادات وتقاليد المجتمع تمنعني من تقلد المناصب القيادية.	0,745	0.000
37	عدم تقبل زملائي من الرجال لفكرة ترأسهم من قبل امرأة يمنعني من الوصول إلى المناصب القيادية.	0,729	0.000
38	قلة نماذج لنساء قياديات داخل المؤسسة يمنعني من الوصول إلى المناصب القيادية.	0,669	0.000
39	سياسة التكوين في المؤسسة يتم وضعها وفقاً لمعايير وأسس غير علمية سليمة.	0,695	0.000
40	تمنح المؤسسة الفرصة للذكور فقط للإلتحاق بالبرامج التكوينية.	0,853	0.000
41	تسير عملية التكوين بغموض داخل المؤسسة.	0,870	0.000
42	يلتزم القائمون على عملية التكوين بمعايير وإجراءات غير ما تنص عليه قوانين وإجراءات التكوين.	0,800	0.000
43	يمارس القائمون على عملية التكوين عملهم بتحيز.	0,784	0.000

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

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :21.

ينضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة" والدرجة الكلية للمحور، دال عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

الجدول رقم(35): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "أثار إنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة" والدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	Sig
44	لا أشعر بملل في عملي.	0,793	0.000
45	أجد متعة حقيقية في أدائي لعملي.	0,784	0.000
46	أحرص على تحقيق أهداف المؤسسة.	0,686	0.000
47	عملي مناسب لي كثيراً .	0,690	0.000
48	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه المؤسسة.	0,711	0.000
49	أشعر بالإعزاز حينما أتحدث عن مؤسستي مع الآخرين.	0,841	0.000
50	أنظر إلى المشكلات التي تواجهها المؤسسة على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية.	0,824	0.000
51	أشعر بالالتزام أخلاقياً يدفعني للإستمرار في عملي في هذه المؤسسة.	0,668	0.000
52	أعمل باستمرار على تنفيذ التعليمات بدقة.	0,830	0.000
53	أحرص على تقديم الإقتراحات التي تعمل على تطوير أداء المؤسسة.	0,884	0.000
54	أبذل قصارى جهدي للحفاظ على سمعة المؤسسة.	0,961	0.000
55	تحرص المؤسسة على تشجيعي لتقديم الإقتراحات التي تساهم في تطوير العمل.	0,849	0.000
56	تشجع المؤسسة الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق تخصصهم.	0,789	0.000
57	تقوم المؤسسة بتنفيذ الأفكار الجديدة التي من شأنها تحسين الأداء.	0,914	0.000
58	تحرص المؤسسة على استخدام أساليب وسياسات مرنة في إطار بيئة عملها .	0,939	0.000
59	تحرص المؤسسة على تسهيل الحصول على المعلومات اللازمة لأي موظف بما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.	0,944	0.000
60	تحرص المؤسسة على أنّ الجودة مسؤولية كل العاملين بالمؤسسة .	0,838	0.000

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

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :21.

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الإرتباط بين كل عبارة من عبارات محور "أثار إنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة" والدرجة الكلية للمحور، دال عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

## 2-2 الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الإستمارة.  
أولاً: دراسة حالة جامعة محمد خيضر -بسكرة- .

الجدول رقم(36): معامل الإرتباط بين درجة كل محور من محاور الإستمارة والدرجة الكلية للإستمارة.

رقم المحور	المحور	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
1	ممارسات القيادة الإستراتيجية.	0,832	0.000
2	الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة .	-0.538	0.000
3	أثار إنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة.	0,839	0.000

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

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :21.

يبين الجدول أعلاه أنّ جميع معاملات الإرتباط في جميع محاور الإستمارة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ )، وبذلك تعتبر جميع محاور الإستمارة صادقة لما وضعت لقياسه.



ثانيا: دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة عمر البرناوي - بسكرة-.

الجدول رقم(37): معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الإستمارة والدرجة الكلية للاستمارة.

رقم المحور	المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	ممارسات القيادة الإستراتيجية.	0,875	0.000
2	الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة .	-0.764	0.000
3	أثار انخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة.	0,942	0.000

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

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :21.

يبين الجدول أعلاه أنّ جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الإستمارة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية

( $\alpha=0.05$ )، وبذلك تعتبر جميع محاور 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 باعتماد 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 ويؤشر 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 مبينة في الجداول التالية بالنسبة لكل دراسة حالة على حدى .

أولاً: دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة -

الجدول رقم(38): نتائج قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ.

الرقم	البعد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	الصدق
1	التمكين.	6	0.951	0.975
2	الإعتراف.	5	0.945	0.972
3	العدالة التنظيمية.	6	0.951	0.975
4	التكوين.	4	0.943	0.971
	<b>ممارسات القيادة الإستراتيجية .</b>	<b>21</b>	<b>0.913</b>	<b>0.955</b>
1	غموض الدور.	4	0.942	0.970
2	صراع الدور .	4	0.838	0.915
3	عبء الدور.	4	0.850	0.921
4	السقف الزجاجي.	5	0.763	0.873
5	التمييز في التكوين.	5	0.751	0.866
	<b>الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة.</b>	<b>22</b>	<b>0.947</b>	<b>0.973</b>
1	الرضا الوظيفي.	4	0.776	0.880
2	الولاء للمؤسسة.	4	0.796	0.892
3	أداء المؤسسة.	4	0.962	0.980
4	الميزة التنافسية.	5	0.950	0.974
	<b>آثار إنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة.</b>	<b>17</b>	<b>0.922</b>	<b>0.960</b>
	<b>جميع محاور الإستثمار.</b>	<b>60</b>	<b>0.892</b>	<b>0.944</b>

الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الإستثمار من خلال برنامج SPSS V :21.

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة في كل محور من محاور الإستثمار، حيث تراوحت بين (0.947-0.913)، كما كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة في كل بعد من أبعاد الدراسة الثلاث، حيث تراوحت قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لأبعاد المحور الأول للدراسة المتمثل في "ممارسات القيادة الإستراتيجية" بين (0.951-0.943)، فيما تراوحت قيمته بين (0.942-0.673)، بالنسبة لأبعاد المحور الثاني للدراسة "الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة"، كما سجلت قيم معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لأبعاد المحور الثالث للدراسة "آثار إنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة" قيمة مرتفعة، حيث تراوحت قيمته بين (0.962-0.776)، كما كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة بالنسبة للإستثمار ككل، حيث بلغت قيمته 0.892.

إلى جانب ذلك، يوضح الجدول أعلاه أنّ قيمة الصدق كانت مرتفعة في كل محور من محاور الإستثمار، حيث تراوح بين (0.973 -0.955)، كما كانت قيمة الصدق مرتفعة في كل بعد من أبعاد محاور الدراسة الثلاث، حيث تراوحت قيمة الصدق بالنسبة لأبعاد المحور الأول للدراسة المتمثل في "ممارسات القيادة الإستراتيجية" بين (0.975-0.971)، فيما تراوحت قيمته بين (0.970-0.915)، بالنسبة لأبعاد المحور الثاني للدراسة "الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة"، كما سجلت قيمة الصدق بالنسبة لأبعاد المحور الثالث للدراسة "آثار إنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة" قيمة مرتفعة، حيث تراوحت قيمته بين (0.980-0.880)، كما كانت قيمة الصدق مرتفعة بالنسبة للإستثمار ككل، حيث بلغت قيمته 0.944.

ثانياً: دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة عمر البرناوي - بسكرة - .  
الجدول رقم(39): نتائج قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ .

الرقم	البيعد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	الصدق
1	التمكين .	6	0,932	0.965
2	الإعتراف .	5	0,932	0.965
3	العدالة التنظيمية.	6	0,955	0.977
4	التكوين.	4	0,924	0.961
	ممارسات القيادة الإستراتيجية .	21	<b>0,948</b>	<b>0.973</b>
1	غموض الدور.	4	0,801	0.894
2	صراع الدور.	4	0,768	0.876
3	عبء الدور.	4	0,701	0.837
4	السقف الزجاجي.	5	0,757	0.870
5	التمييز في التكوين.	5	0,848	0.920
	الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة.	22	<b>0,954</b>	<b>0.976</b>
1	الرضا الوظيفي.	4	0,716	0.846
2	الولاء للمؤسسة.	4	0,755	0.868
3	أداء المؤسسة.	4	0,905	0.951
4	الميزة التنافسية للمؤسسة.	5	0,930	0.964
	أثار إنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة.	17	<b>0,927</b>	<b>0.962</b>
	جميع مجالات الإستثمار.	60	<b>0,880</b>	<b>0.938</b>

الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج تحليل الإستثمار من خلال برنامج SPSS V :21.

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة في كل محور من محاور الإستثمار، حيث تراوحت بين (0.927-0.954)، كما كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة في كل بعد من أبعاد محاور الدراسة الثلاث، حيث تراوحت قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لأبعاد المحور الأول للدراسة المتمثل في "ممارسات القيادة الإستراتيجية" بين (0.924-0.955)، فيما تراوحت قيمته بين (0.701-0.848)، بالنسبة لأبعاد المحور الثاني للدراسة "الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة"، كما سجلت قيم معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لأبعاد المحور الثالث للدراسة "أثار إنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة" قيمة مرتفعة، حيث تراوحت قيمته بين (0.716-0.930)، كما كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة بالنسبة للإستثمار ككل، حيث بلغت قيمته 0.880.

إلى جانب ذلك، يوضح الجدول أعلاه أن قيمة الصدق كانت مرتفعة في كل محور من محاور الإستثمار، حيث تراوح بين (0.962-0.976)، كما كانت قيمة الصدق مرتفعة في كل بعد من أبعاد محاور الدراسة الثلاث، حيث تراوحت قيمة الصدق بالنسبة لأبعاد المحور الأول للدراسة المتمثل في "ممارسات القيادة الإستراتيجية" بين (0.961-0.977)، فيما تراوحت قيمته بين (0.837-0.920)، بالنسبة لأبعاد المحور الثاني للدراسة "الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة"، كما سجلت قيمة الصدق بالنسبة لأبعاد المحور الثالث للدراسة "أثار إنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة" قيمة مرتفعة، حيث تراوحت قيمته بين (0.846-0.964)، كما كانت قيمة الصدق مرتفعة بالنسبة للإستثمار ككل، حيث بلغت قيمته 0.938.

## المبحث الرابع: تحليل نتائج الدراسة.

يهدف هذا المبحث لاستعراض جملة من النقاط أهمها: إختبار ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وذلك من خلال إستخدام الإختبارات الملائمة، بالإضافة إلى التعرف على إجابات مفردات الدراسة على محاور الدراسة الثلاث، بإعتماد أساليب الإحصاء الوصفي المتمثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري، إلى جانب إبراز نتائج إختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة، وكذا تحليل ما أسفرت عنه المقابلات من إجابات.

### المطلب الأول: إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

تمّ استخدام كلاً من معامل الإلتواء Skewness ومعامل التفلطح Kurtosis لإختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث ترى بعض الدراسات الإحصائية أنّ "معامل الإلتواء" يجب أن يكون محصور بين 3 و-3، و"معامل التفلطح" يجب أن يكون محصور بين 7 و-7<sup>1</sup>، إضافة إلى ذلك أنّ أحد الشروط الهامة التي تعتمد عليها أغلب الإختبارات المعلمية أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ونتائج الإختبارين موضحة في الجدولين الموالين.

### الفرع الأول: إختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لدراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة-.

#### الجدول رقم(40): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي.

الرقم	البعـد	معامل الإلتواء Skewness	معامل التفلطح kurtosis
1	التمكين.	-0.784	-1,124
2	الإعتـراف.	-1,401	0,263
3	العدالة التنظيمية.	-1,453	0,480
4	التكوين .	-1,084	-0.537
	ممارسات القيادة الإستراتيجية.	<b>-1,031</b>	<b>0,620</b>
1	غموض الدور.	2,179	4,498
2	صراع الدور.	1,491	1,365
3	عبء الدور.	1,663	1,873
4	السقف الزجاجي.	1,076	0,324
5	التمييز في التكوين.	1,285	1,388
	الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة.	<b>1,606</b>	<b>2,640</b>
1	الرضا الوظيفي.	-1,473	1,504
2	الولاء للمؤسسة.	-1,978	3,257
	الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة.	<b>-1,858</b>	<b>3,225</b>
1	أداء المؤسسة.	-1,268	-0.150
2	الميزة التنافسية للمؤسسة.	-1,633	0,978
	أداء المؤسسة وميزتها التنافسية.	<b>-1,298</b>	<b>3,225</b>
	أثار إنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة.	<b>-1,604</b>	<b>2,165</b>
	جميع أبعاد الإستثمار	<b>-1.976</b>	<b>6.575</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الإستثمار من خلال برنامج SPSS V :21.

<sup>1</sup> - Cao.Q and Dowlatshahi.S, "The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment", Journal of Operations Management, No : 23, 2005, P : 542.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، يمكن القول أنّ جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث قدرت قيم معامل الإلتواء Skewness بالنسبة لمحاور الدراسة الثلاث "ممارسات القيادة الإستراتيجية" "الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة" "أثار إنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة"، على الترتيب بـ (-1,031، 1.604، -1.604)، كما تراوحت قيم معامل الإلتواء Skewness بالنسبة لأبعاد المحور الأول للدراسة "ممارسات القيادة الإستراتيجية" بين (-1.453، -0.784)، أما بالنسبة لأبعاد المحور الثاني للدراسة "الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة" فلقد تراوحت قيمه بين (1.076، 2.179)، كما تراوحت قيمه بالنسبة للمحور الثالث للدراسة "أثار إنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة" بين (-1.978، -1.268).

أما بالنسبة لقيم معامل التفلطح Kurtosis، فقد بلغت بالنسبة لمحاور الدراسة الثلاث "ممارسات القيادة الإستراتيجية" "الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة" "أثار إنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة"، على الترتيب (0.620، 2.640، 2.165)، كما تراوحت قيمة معامل التفلطح Kurtosis بالنسبة لأبعاد المحور الأول للدراسة "ممارسات القيادة الإستراتيجية" بين (0.480، 1.124)، أما بالنسبة لأبعاد المحور الثاني للدراسة "الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة" فلقد تراوحت قيمه بين (0.324، 4.498)، كما تراوحت قيمه بالنسبة للمحور الثالث للدراسة "أثار إنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة" بين (-0.150، 3.257).

الفرع الثاني: إختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لدراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة - عمر البرناوي - بسكرة -

الجدول رقم (41): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي.

الرقم	البعـد	معامل الإلتواء Skewness	معامل التفلطح kurtosis
1	التمكـين.	-1,977	2,691
2	الإعتـراف.	-1,899	2,251
3	العدالة التنظيمية.	-2,642	5,767
4	التكـوين.	-2,083	2,966
	ممارسات القيادة الإستراتيجية.	<b>-2,144</b>	<b>4,496</b>
1	غموض الدور.	2,547	6,101
2	صراع الدور.	2,515	6,434
3	عبء الدور.	1,707	3,108
4	السقف الزجاجي.	1,997	4,529
5	التمييز في التكوين.	1,965	3,999
	الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة.	<b>2,294</b>	<b>5,940</b>
1	الرضا الوظيفي.	-1,616	1,991
2	الولاء للمؤسسة.	-2,317	5,701
	الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة.	<b>-2,118</b>	<b>5,165</b>
1	أداء المؤسسة.	-2,000	2,678
2	الميزة التنافسية للمؤسسة.	-1,612	1,135
	أداء المؤسسة ولميزة التنافسية.	<b>-1,770</b>	<b>2,153</b>
	أثار إنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة.	<b>-1,854</b>	<b>3,025</b>
	جميع أبعاد الإستثمار	<b>-1,973</b>	<b>3,124</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :21.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، يمكن القول أنّ جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث قدرت قيم معامل الإلتواء Skewness بالنسبة لمحاور الدراسة الثلاث "ممارسات القيادة الإستراتيجية"، "الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة" "أثار إنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة"، على الترتيب بـ (-2.144، 2.294، -1.854)، كما تراوحت قيم معامل الإلتواء Skewness بالنسبة لأبعاد المحور الأول للدراسة "ممارسات القيادة الإستراتيجية" بين (-2.642، -1.899)، أما بالنسبة لأبعاد المحور الثاني للدراسة "الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة"، فلقد تراوحت قيمه بين (1.707، 2.547)، كما تراوحت قيمه بالنسبة للمحور الثالث للدراسة "أثار إنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة" بين (-2.317، -1.612).

أما بالنسبة لقيم معامل التقلطح Kurtosiss، فقد بلغت بالنسبة لمحاور الدراسة الثلاث "ممارسات القيادة الإستراتيجية" "الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة" "أثار إنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة"، على الترتيب (3.025، 5.940، 4.496)، كما تراوحت قيمة معامل التقلطح Kurtosiss بالنسبة لأبعاد المحور الأول للدراسة "ممارسات القيادة الإستراتيجية" بين (2.251، 5.767)، أما بالنسبة لأبعاد المحور الثاني للدراسة "الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة" فلقد تراوحت قيمه بين (3.108، 6.434)، كما تراوحت قيمه بالنسبة للمحور الثالث للدراسة "أثار إنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة" بين (1.135، 5.701).

#### المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة.

في هذا الجزء سيتم تحليل لمتغيرات الدراسة في كلٍ من جامعة محمد خيضر - بسكرة -، وكذا مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة - بسكرة - حسب إجابات مفردات المجتمعين، حيث تمّ استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-3)، وقد تمّ اعتماد القيم التالية للمتوسط الحسابي كأساس للتقييم: المتوسط الحسابي لإجابات مفردات الدراسة عن كل عبارة من (1-1.65) دالاً على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (1.66-2.32) دالاً على مستوى "متوسط" من القبول، ومن (2.33-2.98) دالاً على مستوى "مرتفع" من القبول.

الفرع الأول: عرض نتائج تقييم متغيرات حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة -.

الجدول رقم (42): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات موظفات جامعة محمد خيضر - بسكرة - على عبارات محور "ممارسات القيادة الإستراتيجية".

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
1	تفوض لي المؤسسة الصلاحيات الكافية لإنجاز مهماتي بالشكل الصحيح.	2,35	0,900	3	مرتفع
2	تشجعني المؤسسة على تحمل المسؤولية.	2,32	0,911	6	متوسط
3	توفر لي المؤسسة كافة المعلومات التي تمكنني من اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال عملي.	2,34	0,932	4	مرتفع
4	تثق المؤسسة بقدرتي على أداء مهماتي الوظيفية بالشكل الصحيح.	2,41	0,864	2	مرتفع
5	تتيح لي المؤسسة الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات.	2,34	0,892	5	مرتفع
6	تمنحني المؤسسة المرونة الكافية للتصرف أثناء أداء مهماتي الوظيفية.	2,42	0,866	1	مرتفع
	<b>التمكين.</b>	<b>2.362</b>	<b>0.801</b>	<b>4</b>	<b>مرتفع</b>
7	تعترف المؤسسة بوجودي كإمرأة ومورد بشري مهم داخل المؤسسة.	2,61	0,758	1	مرتفع
8	يثنى رئيسي المباشر على آرائي أمام الزملاء.	2,59	0,786	2	مرتفع
9	ألقى شهادات تقدير على عملي في المؤسسة.	2,55	0,813	3	مرتفع
10	تحظى مساهماتي في قرارات المؤسسة بالاحترام والتقدير.	2,50	0,831	4	مرتفع
11	ألقى عبارات الشكر والثناء من قبل المؤسسة على إنجازاتي داخل المؤسسة.	2,45	0,855	5	مرتفع
	<b>الاعتراف.</b>	<b>2.541</b>	<b>0.732</b>	<b>2</b>	<b>مرتفع</b>
12	تسمح لي المؤسسة بمناقشة قرارات العمل التي تتخذها.	2,38	0,866	6	مرتفع
13	تتخذ المؤسسة القرارات المرتبطة بعملتي بأسلوب غير متحيز.	2,60	0,780	2	مرتفع
14	لدى الموظفين معرفة بالمعايير التي يتم من خلالها تقييم أدائهم.	2,58	0,782	5	مرتفع
15	عملية التقييم التي تقوم بها المؤسسة بعيدة عن العلاقات الشخصية.	2,61	0,778	1	مرتفع
16	يساعد نظام تقييم الأداء الذي تستخدمه المؤسسة في معرفة أوجه القوة والضعف الفعلية في أدائي.	2,60	0,780	2	مرتفع
17	جميع المكافآت التي أحصل عليها مناسبة للجهد الذي أبذله.	2,59	0,761	4	مرتفع
	<b>العدالة التنظيمية.</b>	<b>2.559</b>	<b>0.710</b>	<b>1</b>	<b>مرتفع</b>
18	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال عملية التقييم الدوري للأداء.	2,46	0,855	3	مرتفع
19	تتعادل الفرص بين الأفراد العاملين في الحصول على الدورات التكوينية.	2,46	0,835	2	مرتفع
20	هناك تكرار مستمر في محتوى الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة.	2,36	0,906	4	مرتفع
21	تساهم الدورات التكوينية فعليا في زيادة مهاراتي.	2,59	0,764	1	مرتفع
	<b>التكويين.</b>	<b>2.467</b>	<b>0.778</b>	<b>3</b>	<b>مرتفع</b>
	<b>نتيجة المحور الأول.</b>	<b>2.481</b>	<b>0.505</b>	<b>/</b>	<b>مرتفع</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :21.

1/ **ممارسات القيادة الإستراتيجية:** أبدت موظفات (أستاذات وإداريات) جامعة محمد خيضر - بسكرة -، آرائهن حول محور "ممارسات القيادة الإستراتيجية"، الذي خصصت لقياسه 21 عبارة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وزعت على أربعة أبعاد هي كالاتي: (التمكين، الإعراف، العدالة التنظيمية، التكوين)، جسدتها قيم المتوسط الحسابي، إذ تراوحت قيمه بين (2.32، 2.61)، فيما تراوحت قيم إنحرافه المعياري بين (0.758، 0.932)، فيما سجل الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور ككل قيمة (2.481)، بانحراف معياري قدره (0.505)، وهذا ما يشير إلى أنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية بجامعة محمد خيضر - بسكرة - هي بمستوى مرتفع، وفيما يلي نتائج كل بعد على حدى حسب الأهمية النسبية المعطاة له من قبل موظفات الجامعة.



**1-1 العدالة التنظيمية:** من خلال مجمل إجابات موظفات جامعة محمد خيضر - بسكرة- على العبارات الست(6) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد العدالة التنظيمية جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل موظفات الجامعة، إذ سجل وسط حسابي قدره (2.559)، وانحراف معياري قدره(0.710)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تعتبر هذه النتيجة مؤشراً على أنّ موظفات الجامعة (أستاذات وإداريات) يحظين بمستوى مرتفع من العدالة التنظيمية، سواءً تعلق الأمر بعملية اتخاذ القرار أو تعلق الأمر بعملية تقييم الأداء، كما نلاحظ من متوسط إجابات موظفات الجامعة على عبارات بعد العدالة التنظيمية أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعباراته بين(2.61،2.38)، في حين تراوحت قيم الإنحراف المعياري لعباراته بين(0.866، 0.761).

**1-2 الاعتراف:** من خلال مجمل إجابات موظفات جامعة محمد خيضر - بسكرة- على العبارات الخمس(5) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد الاعتراف جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل موظفات الجامعة، إذ سجل وسط حسابي قدره (2.541)، وانحراف معياري قدره(0.732)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تعتبر هذه النتيجة مؤشراً على أنّ مستوى احترام الجامعة لموظفاتها ولإنجازاتهم من خلال ما يلقينه من ثناء مادي أو معنوي هو بمستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات موظفات الجامعة على عبارات بعد الاعتراف أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعباراته بين(2.61، 2.45)، أما قيم الانحراف المعياري لعبارته، فقد تراوحت بين(0.855، 0.758).

**1-3 التكوين:** من خلال مجمل إجابات موظفات جامعة محمد خيضر - بسكرة- على العبارات الأربعة(4) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد التكوين جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل موظفات الجامعة، إذ سجل وسط حسابي قدره (2.467)، وانحراف معياري قدره (0.778)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى أنّ مستوى اهتمام جامعة محمد خيضر - بسكرة- بتكوين موظفاتها من (أستاذات وإداريات) هو بمستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات موظفات الجامعة على عبارات بعد التكوين أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعباراته بين(2.59،2.36)، أما فيما يتعلق بقيم الإنحراف المعياري فقد تراوحت بين (0.906،0.764).

**1-4 التمكين:** من خلال مجمل إجابات موظفات جامعة محمد خيضر -بسكرة- على العبارات الست(6) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد التمكين جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل موظفات الجامعة، إذ سجل وسط حسابي قدره (2.362)، وانحراف معياري قدره(0.801)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه

النتيجة إلى أن مستوى اهتمام جامعة محمد خيضر - بسكرة - بتمكين موظفاتهما من (أستاذات وإداريات) هو بمستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات موظفات الجامعة على عبارات بعد التمكين أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين (2.32-2.42)، أما فيما يتعلق بقيم الإنحراف المعياري لعبارته، فقد تراوحت بين (0.864-0.932).

الجدول رقم(43) : المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات موظفات جامعة محمد خيضر - بسكرة - على عبارات محور "الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة".

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
22	أعاني من قلة المعلومات الخاصة بأداء مهامي.	1,22	0,493	3	منخفض
23	تفتقر وظيفتي إلى وضوح الأهداف التي ينبغي تحقيقها.	1,24	0,501	2	منخفض
25	مسؤوليتي وصلاحياتي غير محددة بدقة .	1,22	0,493	3	منخفض
25	لا أعرف جيداً الطريقة السليمة لأداء ما أنا مكلفة به من مهام وواجبات .	1,29	0,554	1	منخفض
	<b>غموض الدور.</b>	<b>1.244</b>	<b>0.471</b>	<b>5</b>	<b>منخفض</b>
26	أتلقي أوامر وتعليمات متعارضة من أكثر من طرف .	1,41	0,667	2	منخفض
27	اشعر بتعارض بين كيفية انجازي للأعمال المطلوبة مني وأرائي الخاصة .	1,40	0,639	3	منخفض
28	كثيراً ما أقوم بتأدية أعمال لا أعتبرها جزءاً من عملي.	1,34	0,655	4	منخفض
29	أعاني من صراع الأدوار بين عملي وواجباتي العائلية .	1,46	0,735	1	منخفض
	<b>صراع الدور.</b>	<b>1.402</b>	<b>0.553</b>	<b>3</b>	<b>منخفض</b>
30	وقت العمل اليومي لا يسمح بأداء كل ما هو مطلوب مني.	1,36	0,656	2	منخفض
31	وظيفتي تتطلب مهارات وقدرات أكبر مما أملك.	1,35	0,659	4	منخفض
32	أعتبر أن الأعمال المطلوبة مني صعبة وبعض الأحيان معقدة.	1,36	0,633	3	منخفض
33	أتحمل مسؤولية عدة أعمال وواجبات منفصلة عن بعضها البعض.	1,37	0,613	1	منخفض
	<b>عبء الدور.</b>	<b>1.361</b>	<b>0.531</b>	<b>4</b>	<b>منخفض</b>
34	أدوار العائلية تمنعني من تقلد المناصب القيادية.	1,63	0,844	1	منخفض
35	إعتقاد رؤسائي بعدم امتلاكي للمهارات والقدرات التي تؤهلني لتحمل مسؤوليات المناصب القيادية يمنعي من الوصول إليها.	1,53	0,781	3	منخفض
36	عادات وتقاليد المجتمع تمنعني من تقلد المناصب القيادية.	1,46	0,724	4	منخفض
37	عدم تقبل زملائي من الرجال لفكرة ترأسهم من قبل امرأة يمنعي من الوصول إلى المناصب القيادية.	1,57	0,793	2	منخفض
38	قلة نماذج لنساء قياديات داخل المؤسسة يمنعي من الوصول إلى المناصب القيادية.	1,34	0,680	5	منخفض
	<b>السقف الزجاجي.</b>	<b>1.505</b>	<b>0.549</b>	<b>1</b>	<b>منخفض</b>
39	سياسة التكوين في المؤسسة يتم وضعها وفقاً لمعايير وأسس غير علمية سليمة.	1,53	0,778	1	منخفض
40	تمنح المؤسسة الفرصة للذكور فقط للإلتحاق بالبرامج التكوينية.	1,47	0,701	3	منخفض
41	تسيير عملية التكوين بتحيز داخل المؤسسة.	1,41	0,616	4	منخفض
42	يلتزم القائمون على عملية التكوين بمعايير وإجراءات غير ما تنص عليه قوانين وإجراءات التكوين.	1,38	0,636	5	منخفض
43	يمارس القائمون على عملية التكوين عملهم بتحيز.	1,49	0,751	2	منخفض
	<b>التمييز في التكوين.</b>	<b>1.457</b>	<b>0.495</b>	<b>2</b>	<b>منخفض</b>
	<b>نتيجة المحور الثاني.</b>	<b>1.402</b>	<b>0.462</b>	<b>/</b>	<b>منخفض</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :21.

2/ الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة: أبدت موظفات (أستاذات وإداريات) جامعة محمد خيضر - بسكرة -، آرائهن حول محور "الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة"، الذي خصصت لقياسه 22 عبارة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وزعت على خمسة أبعاد هي كالاتي:(غموض الدور، صراع الدور، عبء الدور، السقف الزجاجي، التمييز في التكوين)، جسدتها قيم المتوسط الحسابي، إذ تراوحت قيمه بين (1.22-1.63)، فيما تراوحت قيم إنحرافه المعياري بين (0.493، 0.844)، فيما سجل الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور ككل قيمة

(1.402)، بانحراف معياري قدره (0.462)، وهذا ما يشير إلى أنّ الضغوط الوظيفية لموظفات جامعة محمد خيضر - بسكرة- هي بمستوى منخفض، وفيما يلي نتائج كل بعد على حدى حسب الأهمية النسبية المعطاة له من قبل موظفات الجامعة.

**2-1 السقف الزجاجي:** من خلال مجمل إجابات موظفات جامعة محمد خيضر - بسكرة- على العبارات الخمس (5) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد السقف الزجاجي جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل موظفات الجامعة، إذ سجل وسط حسابي قدره (1.505)، وانحراف معياري قدره (0.549)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول منخفضة، كما تشير هذه النتيجة إلى أنّ مستوى تواجد ظاهرة السقف الزجاجي في أوساط موظفات الجامعة من (أستاذات وإداريات) هو بمستوى منخفض، كما نلاحظ من متوسط إجابات موظفات الجامعة على عبارات بعد السقف الزجاجي أنها تشكل قبولاً منخفضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين (1.63-1.34)، أما قيم الإنحراف المعياري لعبارته فلقد تراوحت بين (0.844-0.680).

**2-2 التمييز في التكوين:** من خلال مجمل إجابات موظفات جامعة محمد خيضر -بسكرة- على العبارات الخمس (5) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد التمييز في التكوين جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل موظفات الجامعة، إذ سجل وسط حسابي قدره (1.457)، وانحراف معياري قدره (0.495)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول منخفضة، كما تشير هذه النتيجة إلى أنّ موظفات الجامعة من (أستاذات وإداريات) يحظين بفرص مساوية لفرص الرجال في الحصول على التكوين، بدليل أنّ مستوى تواجد ظاهرة التمييز في التكوين بين أوساط موظفات الجامعة هو مستوى منخفض، كما عبرت عنه الموظفات من خلال إجاباتهن، كما نلاحظ من متوسط إجابات موظفات الجامعة على عبارات بعد التمييز في التكوين أنها تشكل قبولاً منخفضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين (1.53-1.38)، أما فيما يتعلق بقيم الإنحراف المعياري لعبارته، فقد تراوحت بين (0.778-0.616).

**2-3 صراع الدور:** من خلال مجمل إجابات موظفات جامعة محمد خيضر - بسكرة- على العبارات الأربعة (4) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد صراع الدور جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل موظفات الجامعة، إذ سجل وسط حسابي قدره (1.402)، وانحراف معياري قدره (0.553)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول منخفضة، كما تشير هذه النتيجة إلى أنّ مستوى تواجد صراع الأدوار في أوساط موظفات الجامعة من (أستاذات وإداريات) هو بمستوى منخفض، كما نلاحظ من متوسط إجابات موظفات الجامعة على عبارات بعد صراع الدور أنها تشكل قبولاً منخفضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين (1.46-1.34)، أما الإنحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد فقد تراوحت بين (0.735-0.639).

**2-4 عبء الدور:** من خلال مجمل إجابات موظفات جامعة محمد خيضر -بسكرة- على العبارات الأربعة (4) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد **عبء الدور** جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل موظفات الجامعة، إذ سجل وسط حسابي قدره (2.362)، وانحراف معياري قدره (0.801)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول **منخفضة**، كما تعتبر هذه النتيجة كمؤشراً على أنّ موظفات الجامعة من (أستاذات وإداريات)، لا يجدن صعوبة في أداء وظائفهن، لا من حيث الوقت ولا حتى من حيث ما تتطلبه مناصبهن من مسؤوليات ومهارات، وبالتالي فإنّ مستوى تواجد عبء الدور في أوساط موظفات الجامعة هو مستوى **منخفض**، كما نلاحظ من متوسط إجابات موظفات الجامعة على عبارات بعد عبء الدور أنها تشكل قبولاً **منخفضاً**، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين (1.35-1.37)، أما الانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد، فقد تراوحت بين (0.613-0.659).

**2-5 غموض الدور:** من خلال مجمل إجابات موظفات جامعة محمد خيضر -بسكرة- على العبارات الأربعة (4) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد **غموض الدور** جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل موظفات الجامعة، إذ سجل وسط حسابي قدره (1.244)، وانحراف معياري قدره (0.471)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول **منخفضة**، كما تعتبر هذه النتيجة مؤشراً على أنّ وظائف موظفات الجامعة تمتاز بتوفر المعلومات، كما أنها واضحة الأهداف ومحددة المسؤوليات والصلاحيات، وهذا ما يمكن الموظفات من أداء مهامهن بطريقة سليمة، وعليه فإنّ مستوى تواجد غموض الدور في أوساط موظفات الجامعة هو مستوى **منخفض**، كما نلاحظ من متوسط إجابات موظفات الجامعة على عبارات بعد غموض الدور أنها تشكل قبولاً **منخفضاً**، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين (1.22-1.29)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد بين (0.493-0.554).

الجدول رقم (44): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات موظفات جامعة محمد خيضر - بسكرة - على عبارات محور "آثار إنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة".

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
44	لا أشعر بملل في عملي .	2,52	0,712	4	مرتفع
45	أجد متعة حقيقية في أدائي لعملي .	2,54	0,735	3	مرتفع
46	أحرص على تحقيق أهداف المؤسسة .	2,77	0,566	1	مرتفع
47	عملي مناسب لي كثيرا .	2,59	0,728	2	مرتفع
	<b>الرضا الوظيفي.</b>	<b>2.606</b>	<b>0.532</b>	<b>3</b>	<b>مرتفع</b>
48	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه المؤسسة .	2,78	0,551	3	مرتفع
49	أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن مؤسستي مع الآخرين .	2,79	0,574	1	مرتفع
50	أنظر إلى المشكلات التي تواجهها المؤسسة على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية.	2,66	0,676	4	مرتفع
51	أشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذه المؤسسة.	2,78	0,500	2	مرتفع
	<b>الولاء للمؤسسة.</b>	<b>2.754</b>	<b>0.456</b>	<b>1</b>	<b>مرتفع</b>
52	أعمل باستمرار على تنفيذ التعليمات بدقة .	2,54	0,830	3	مرتفع
53	أحرص على تقديم الاقتراحات التي تعمل على تطوير أداء المؤسسة.	2,55	0,777	2	مرتفع
54	أبذل قصارى جهدي للحفاظ على سمعة المؤسسة.	2,44	0,868	4	مرتفع
55	تحرص المؤسسة على تشجيعي لتقديم الاقتراحات التي تساهم في تطوير العمل.	2,58	0,780	1	مرتفع
	<b>أداء المؤسسة.</b>	<b>2.527</b>	<b>0.771</b>	<b>4</b>	<b>مرتفع</b>
56	تشجع المؤسسة الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق تخصصهم.	2,67	0,732	1	مرتفع
57	تقوم المؤسسة بتنفيذ الأفكار الجديدة التي من شأنها تحسين الأداء .	2,64	0,759	3	مرتفع
58	تحرص المؤسسة على استخدام أساليب وسياسات مرنة في إطار بيئة عملها .	2,67	0,736	2	مرتفع
59	تحرص المؤسسة على تسهيل الحصول على المعلومات اللازمة لأي موظف بما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.	2,54	0,807	4	مرتفع
60	تحرص المؤسسة على أن الجودة مسؤولية كل العاملين بالمؤسسة .	2,52	0,820	5	مرتفع
	<b>الميزة التنافسية للمؤسسة.</b>	<b>2.609</b>	<b>0.703</b>	<b>2</b>	<b>مرتفع</b>
	<b>نتيجة المحور الثالث.</b>	<b>2.623</b>	<b>0.481</b>	<b>/</b>	<b>مرتفع</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :21.

3-آثار إنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة: أبدت موظفات (أستاذات وإداريات) جامعة محمد خيضر - بسكرة -، آرائهن حول محور "آثار إنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة"، الذي خصصت لقياسه 17 عبارة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وزعت على أربعة أبعاد هي كالتالي: (الرضا الوظيفي، الولاء للمؤسسة، أداء المؤسسة، الميزة التنافسية للمؤسسة)، جسدتها قيم المتوسط الحسابي، إذ تراوحت قيمه بين (2.44-2.79)، فيما تراوحت قيم إنحرافه المعياري بين (0.500، 0.830)، فيما سجل الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور ككل قيمة (2.623)، بانحراف معياري قدره (0.481)، وهذا مؤشر على أنّ مستوى ما ينجم من آثار عن انخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، سواءً ما تعلق بالمرأة العاملة بحد ذاتها، أو بالمؤسسة (الجامعة) هو بمستوى مرتفع، حيث بينت إجابات الموظفات أنّ مستويات كلاً من الرضا الوظيفي، الولاء للمؤسسة، أداء المؤسسة والميزة التنافسية للمؤسسة، هي مستويات مرتفعة، بدليل قيم المتوسطات الحسابية، وفيما يلي نتائج كل بعد على حدى حسب الأهمية النسبية المعطاة له من قبل موظفات الجامعة.

**3-1 الولاء للمؤسسة:** من خلال مجمل إجابات موظفات جامعة محمد خيضر -بسكرة- حول العبارات الأربعة (4) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد الولاء للمؤسسة جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل موظفات الجامعة، إذ سجل وسط حسابي قدره (2.754)، وانحراف معياري قدره (0.456)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تعتبر هذه النتيجة مؤشراً على أنّ موظفات الجامعة يشعرون باعتزاز كبير لانتمائهن للجامعة، كما أنّ لديهن إلتزام مهني وأخلاقي لمواصلة العمل بها، نتيجة لانخفاض مستويات ضغوطهن الوظيفية، وعليه فإنّ مستوى الولاء للمؤسسة لموظفات الجامعة الناتج عن انخفاض ضغوطهن الوظيفية هو مستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات موظفات الجامعة على عبارات بعد الولاء للمؤسسة، أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعباراته بين (2.66-2.79)، أما قيم الإنحراف المعياري لعباراته، فلقد تراوحت بين (0.500-0.676).

**3-2 الميزة التنافسية للمؤسسة:** من خلال مجمل إجابات موظفات جامعة محمد خيضر -بسكرة- حول العبارات الخمس (5) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد الميزة التنافسية للمؤسسة، جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل موظفات الجامعة، إذ سجل وسط حسابي قدره (2.609)، وانحراف معياري قدره (0.703)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى أنّ انخفاض الضغوط الوظيفية لموظفات الجامعة يساهم في زيادة الميزة التنافسية للجامعة، حيث بينت إجابات الموظفات حرص الجامعة على الحصول على الميزة التنافسية، وذلك من خلال تشجيعها للإبداع وتسهيل وصول المعلومات لموظفاتها، إلى جانب حرصها على استخدام أساليب وسياسات مرنة في إطار بيئة عملها، وعليه فإنّ مستوى الميزة التنافسية للجامعة الناتج عن انخفاض الضغوط الوظيفية للموظفات هو مستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات موظفات الجامعة على عبارات بعد الميزة التنافسية للمؤسسة أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعباراته بين (2.52-2.67)، أما قيم الإنحراف المعياري لعباراته هذا البعد، فلقد تراوحت بين (0.732-0.820).

**3-3 الرضا الوظيفي:** من خلال مجمل إجابات موظفات جامعة محمد خيضر -بسكرة- حول العبارات الأربعة (4) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد الرضا الوظيفي جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل موظفات الجامعة، إذ سجل وسط حسابي قدره (2.606)، وانحراف معياري قدره (0.532)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى أنّ انخفاض الضغوط الوظيفية لموظفات الجامعة ساهم في زيادة مستويات الرضا الوظيفي للموظفات، حيث أظهرت الموظفات من خلال إجاباتهن عدم شعورهن بالملل أثناء أداء مهامهن وشعورهن بالمتعة في أداءها، إضافة إلى سعيهن لتحقيق أهداف الجامعة، وبالتالي فإنّ مستوى الرضا الوظيفي لموظفات الجامعة الناتج عن انخفاض ضغوطهن الوظيفية هو مستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات



موظفات الجامعة على عبارات بعد الرضا الوظيفي أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين (2.52-2.77)، أما قيم الإنحراف المعياري، فلقد تراوحت بين (0.566-0.735).

3-4 أداء المؤسسة: من خلال مجمل إجابات موظفات جامعة محمد خيضر -بسكرة- حول العبارات الخمس (5) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد أداء المؤسسة جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل موظفات الجامعة، إذ سجل وسط حسابي قدره (2.527)، وانحراف معياري قدره (0.771)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى أنّ انخفاض الضغوط الوظيفية لموظفات الجامعة، يؤثر إيجاباً على أداء الجامعة، حيث أظهرت الموظفات من خلال إجابتهن، حرص الجامعة على تشجيعهن لتقديم الاقتراحات التي تساهم في تطوير العمل، كما أكدّن حرصهن على تنفيذ التعليمات بدقة، وتقديمهن الاقتراحات التي من شأنها تطوير أداء الجامعة، وعليه فإنّ مستوى ما ينتج من تأثير إيجابي لانخفاض الضغوط الوظيفية لموظفات الجامعة على أدائها هو مستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات موظفات الجامعة على عبارات بعد أداء المؤسسة، أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين (2.44-2.58)، أما قيم الإنحراف المعياري فلقد تراوحت بين (0.777-0.868).



الفرع الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات حالة مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة عمر  
البرناوي - بسكرة -

الجدول رقم (45): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات موظفات مركز البحث  
العلمي على عبارات محور "ممارسات القيادة الإستراتيجية".

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
1	تفوض لي المؤسسة الصلاحيات الكافية لإنجاز مهامتي بالشكل الصحيح.	2,71	0,680	1	مرتفع
2	تشجعني المؤسسة على تحمل المسؤولية.	2,71	0,680	1	مرتفع
3	توفر لي المؤسسة كافة المعلومات التي تمكنني من اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال عملي.	2,71	0,706	3	مرتفع
4	ثق المؤسسة بقدرتي على أداء مهامي الوظيفية بالشكل الصحيح.	2,63	0,728	6	مرتفع
5	تتيح لي المؤسسة الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات.	2,68	0,716	4	مرتفع
6	تمنحني المؤسسة المرونة الكافية للتصرف أثناء أداء مهامي الوظيفية.	2,66	0,721	5	مرتفع
	<b>التمكين.</b>	<b>2,6845</b>	<b>0,6094</b>	<b>3</b>	<b>مرتفع</b>
7	تعترف المؤسسة بوجودي كإمرأة ومورد بشري مهم داخل المؤسسة.	2,66	0,721	3	مرتفع
8	المباشر على آرائي أمام الزملاء يثني رئيسي.	2,64	0,749	5	مرتفع
9	أتلقي شهادات تقدير على عملي في المؤسسة.	2,71	0,680	2	مرتفع
10	تحظى مساهماتي في قرارات المؤسسة بالاحترام والتقدير.	2,71	0,653	1	مرتفع
11	أتلقي عبارات الشكر والثناء من قبل المؤسسة على إنجازاتي داخل المؤسسة.	2,64	0,724	4	مرتفع
	<b>الاعتراف.</b>	<b>2,6750</b>	<b>0,6261</b>	<b>4</b>	<b>مرتفع</b>
12	تسمح لي المؤسسة بمناقشة قرارات العمل التي تتخذها.	2,66	0,695	6	مرتفع
13	تتخذ المؤسسة القرارات المرتبطة بعملتي بأسلوب غير متحيز.	2,82	0,543	1	مرتفع
14	لدى الموظفين معرفة بالمعايير التي يتم من خلالها تقييم أدائهم.	2,80	0,585	2	مرتفع
15	عملية التقييم التي تقوم بها المؤسسة بعيدة عن العلاقات الشخصية.	2,79	0,624	3	مرتفع
16	يساعد نظام تقييم الأداء الذي تستخدمه المؤسسة في معرفة أوجه القوة والضعف الفعلية في أدائي.	2,79	0,624	3	مرتفع
17	جميع المكافآت التي أحصل عليها مناسبة للجهد الذي أبذله.	2,77	0,603	5	مرتفع
	<b>العدالة التنظيمية.</b>	<b>2,7708</b>	<b>0,5546</b>	<b>1</b>	<b>مرتفع</b>
18	يتم تحديد الإحتياجات التكوينية من خلال عملية التقييم الدوري للأداء.	2,73	0,674	2	مرتفع
19	تتعادل الفرص بين الأفراد العاملين في الحصول على الدورات التكوينية.	2,73	0,646	1	مرتفع
20	هناك تكرار مستمر في محتوى الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة.	2,70	0,711	4	مرتفع
21	تساهم الدورات التكوينية فعليا في زيادة مهاراتي.	2,70	0,685	3	مرتفع
	<b>التكوين.</b>	<b>2,7143</b>	<b>0,6131</b>	<b>2</b>	<b>مرتفع</b>
	<b>نتيجة المحور الأول.</b>	<b>2,712</b>	<b>0,470</b>	<b>/</b>	<b>مرتفع</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :21.

1/ **ممارسات القيادة الإستراتيجية:** أبدت موظفات (باحثات وإداريات) مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي) - بسكرة -، آرائهن حول محور "ممارسات القيادة الإستراتيجية"، الذي خصصت لقياسه 21 عبارة وزعت على أربعة أبعاد هي كالاتي: (التمكين، الإعتراف، العدالة التنظيمية، التكوين)، كما هو موضح في الجدول أعلاه، عبر عنها بدلالة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، إذ تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذا المحور بين (2.63-2.82)، فيما تراوحت قيم انحرافه المعياري بين (0.543، 0.749)، فيما سجل الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور ككل قيمة (2,712)، بانحراف معياري قدره (0,472). وهذا ما يشير إلى أنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية بمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي) - بسكرة - هي بمستوى مرتفع، وفيما يلي نتائج كل بعد على حدى حسب الأهمية النسبية المعطاة له من قبل موظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي) - بسكرة -.

**1-1 العدالة التنظيمية:** أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لأراء موظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي) - بسكرة - على العبارات الست (6) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، أنّ بعد "العدالة التنظيمية" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل موظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي) - بسكرة - إذ سجل وسط حسابي عام بلغت قيمته (2,770)، بانحراف معياري قيمته (0,554)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى أنّ موظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة من (باحثات وإداريات) يحظين بمستوى مرتفع من العدالة التنظيمية، سواءً تعلق الأمر بعملية اتخاذ القرار أو تعلق الأمر بعملية تقييم الأداء، كما نلاحظ من متوسط إجابات موظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة، على عبارات بعد العدالة التنظيمية أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث سجلت نتائج المتوسط الحسابي لعبارة قيمته تراوحت بين (2.66-2.82)، فيما تراوحت قيم الانحراف المعياري لعبارته فيما تراوحت بين (0.543-0.695).

**1-2 التكوين:** أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لأراء موظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي) - بسكرة - على العبارات الأربعة (4) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، أنّ بعد "التكوين" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل موظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي) - بسكرة - إذ سجل وسط حسابي عام بلغت قيمته (2,714)، بانحراف معياري قيمته (0,613)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى أنّ مستوى اهتمام مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي) بتكوين موظفات من (باحثات وإداريات) هو بمستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات موظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي) على عبارات بعد التكوين أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث سجلت نتائج المتوسط الحسابي لعبارته قيمته تراوحت بين (2.70-2.73)، فيما سجلت نتائج الانحراف المعياري لعبارته قيمته تراوحت بين (0.646-0.711).

**1-3 التمكين:** أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لأراء موظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي) - بسكرة - على العبارات الست (6) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، أنّ بعد "التمكين" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل موظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي) - بسكرة - إذ سجل وسط حسابي عام بلغت قيمته (2,684)، بانحراف معياري قيمته (0,609)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى أنّ مستوى اهتمام مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي) - بسكرة - بتمكين موظفات من (باحثات وإداريات) هو بمستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات موظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي) - بسكرة - على عبارات بعد

التمكين أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث سجلت نتائج المتوسط الحسابي لعبارته قيماً تراوحت بين (2.63-2.71)، فيما سجلت نتائج الانحراف المعياري لعبارته قيماً تراوحت بين (0.680-0.728).

4-1 الإعراف: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لأراء موظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي)- بسكرة- آرائهن على العبارات الخمس (5) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، أن بعد "الإعراف" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل موظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي)- بسكرة- إذ سجل وسط حسابي عام بلغت قيمته (2.675)، بانحراف معياري قيمته (0.626)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، وهذه النتيجة مؤشر على أن مستوى احترام مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي)-بسكرة- لموظفاته ولإنجازتهن من خلال ما يلقيه من ثناء مادي أو معنوي هو بمستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات موظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة، على عبارات بعد الاعتراف أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث سجلت نتائج المتوسط الحسابي لعبارته قيماً تراوحت بين (2.64-2.71)، فيما تراوحت قيم الانحراف المعياري لعبارات هذا البعد بين (0.653-0.749).

الجدول رقم(46): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات موظفات مركز البحث العلمي على عبارات محور " الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة".

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
22	أعاني من قلة المعلومات الخاصة بأداء مهامي.	1,21	0,594	4	منخفض
23	تفتقر وظيفتي إلى وضوح الأهداف التي ينبغي تحقيقها.	1,23	0,603	3	منخفض
24	مسؤوليتي وصلاحياتي غير محددة بدقة.	1,29	0,653	1	منخفض
25	لا أعرف جيداً الطريقة السليمة لأداء ما أنا مكلف به من مهام وواجبات.	1,27	0,618	2	منخفض
	<b>غموض الدور.</b>	<b>1,250</b>	<b>0,488</b>	<b>5</b>	<b>منخفض</b>
26	أنتقي أوامر وتعليمات متعارضة من أكثر من طرف.	1,32	0,690	1	منخفض
27	أشعر بتعارض بين كيفية إنجازي للأعمال المطلوبة مني وأرائي الخاصة.	1,21	0,530	3	منخفض
28	كثيراً ما أقوم بتأدية أعمال لا أعتبرها جزءاً من عملي.	1,20	0,553	4	منخفض
29	أعاني من صراع الأدوار بين عملي وواجباتي العائلية.	1,27	0,646	2	منخفض
	<b>صراع الدور.</b>	<b>1,250</b>	<b>0,467</b>	<b>4</b>	<b>منخفض</b>
30	وقت العمل اليومي لا يسمح بأداء كل ما هو مطلوب مني.	1,43	0,735	1	منخفض
31	وظيفتي تتطلب مهارات وقدرات أكبر مما أمتلك.	1,29	0,594	4	منخفض
32	أعتبر أن الأعمال المطلوبة مني صعبة وبعض الأحيان معقدة.	1,30	0,601	3	منخفض
33	أتحمل مسؤولية عدة أعمال وواجبات منفصلة عن بعضها البعض.	1,41	0,733	2	منخفض
	<b>عبء الدور.</b>	<b>1,357</b>	<b>0,485</b>	<b>1</b>	<b>منخفض</b>
34	أدوار عائلية تمنعني من تقلد المناصب القيادية.	1,36	0,724	2	منخفض
35	إعتقاد رؤسائي بعدم إملاكي للمهارات والقدرات التي تؤهلني لتحمل مسؤوليات المناصب القيادية يمنعني من الوصول إليها.	1,29	0,624	3	منخفض
36	عادات وتقاليد المجتمع تمنعني من تقلد المناصب القيادية.	1,27	0,587	5	منخفض
37	عدم تقبل زملائي من الرجال لفكرة ترأسهم من قبل امرأة يمنعني من الوصول إلى المناصب القيادية.	1,39	0,705	1	منخفض
38	قلة نماذج لنساء قياديات داخل المؤسسة يمنعني من الوصول إلى المناصب القيادية.	1,29	0,624	3	منخفض
	<b>السقف الزجاجي.</b>	<b>1,317</b>	<b>0,466</b>	<b>2</b>	<b>منخفض</b>
39	سياسة التكوين في المؤسسة يتم وضعها وفقاً لمعايير وأسس غير علمية سليمة.	1,32	0,690	2	منخفض
40	تمنح المؤسسة الفرصة للذكور للإلتحاق بالبرامج التكوينية.	1,29	0,563	3	منخفض
41	تسيير عملية التكوين بغموض داخل المؤسسة.	1,27	0,522	5	منخفض
42	يلتزم القائمون على عملية التكوين بمعايير وإجراءات غير ما تنص عليه قوانين وإجراءات التكوين.	1,29	0,563	3	منخفض
43	يمارس القائمون على عملية التكوين عملهم بتحيز.	1,36	0,699	1	منخفض
	<b>التمييز في التكوين.</b>	<b>1,303</b>	<b>0,482</b>	<b>3</b>	<b>منخفض</b>
	<b>نتيجة المحور الثاني.</b>	<b>1,297</b>	<b>0,452</b>	<b>/</b>	<b>منخفض</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :21.

2- الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة: أبدت موظفات (باحثات وإداريات) مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة(عمر البرناوي)-بسكرة-، أرائهن حول محور "الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة"، الذي خصصت لقياسه 22 عبارة وزعت على خمسة أبعاد هي كالتالي: (غموض الدور، صراع الدور، عبء الدور، السقف الزجاجي، التمييز في التكوين)، كما هو موضح في الجدول أعلاه، جسدتها قيم المتوسط الحسابي، إذ تراوحت قيمه بين(1.20-1.43)، فيما تراوحت قيم إنحرافه المعياري بين(0.522، 0.735)، فيما سجل الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور ككل قيمة(1,297)، بانحراف معياري قدره(0,452)، وهذا ما يشير إلى أنّ الضغوط الوظيفية لموظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة(عمر البرناوي)-بسكرة-

هي بمستوى **منخفض**، وفيما يلي نتائج كل بعد على حدى حسب الأهمية النسبية المعطاة له من قبل موظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة(عمر البرناوي)- بسكرة-.

**2-1 عبء الدور:** أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لأراء موظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي)-بسكرة- حول العبارات الأربعة(4) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، أنّ بعد **عبء الدور** جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل موظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي)-بسكرة-، إذ سجل وسط حسابي عام بلغت قيمته (2.357)، وانحراف معياري قدره(0.485)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول **منخفضة**، كما تعتبر هذه النتيجة كمؤشر على أنّ موظفات مركز البحث العلمي من (باحثات وإداريات)، لا يجدن صعوبة في أداء وظائفهن، لا من حيث الوقت ولا حتى من حيث ما تتطلبه مناصبهن من مسؤوليات ومهارات، وبالتالي فإنّ مستوى تواجد عبء الدور في أوساط موظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي)-بسكرة- هو مستوى **منخفض**، كما نلاحظ من متوسط إجابات موظفات مركز البحث العلمي على عبارات بعد عبء الدور أنها تشكل قبولاً **منخفضاً**، حيث سجلت نتائج المتوسط الحسابي قيماً تراوحت بين(1.29-1.43)، أما قيم الانحراف المعياري لعبارات هذا البعد فقد تراوحت بين(0.594-0.735).

**2-2 السقف الزجاجي:** أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لأراء موظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي) -بسكرة- على العبارات الخمس(5) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، أنّ بعد **السقف الزجاجي** جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل موظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة(عمر البرناوي)- بسكرة- ، إذ سجل وسط حسابي عام بلغت قيمته (1.317)، وانحراف معياري قدره(0.466)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول **منخفضة**، كما تشير هذه النتيجة إلى أنّ مستوى تواجد ظاهرة السقف الزجاجي في أوساط موظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي)- بسكرة- هو بمستوى **منخفض**، كما نلاحظ من متوسط إجابات موظفات مركز البحث على عبارات بعد السقف الزجاجي أنها تشكل قبولاً **منخفضاً**، حيث سجلت نتائج المتوسط الحسابي لعباراته قيماً تراوحت بين (1.29-1.39)، فيما تراوحت قيم الانحراف المعياري لعبارات هذا البعد بين(0.587-0.724).

**2-3 التمييز في التكوين:** أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لأراء موظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي) -بسكرة- على العبارات الخمس(5) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، أنّ بعد **التمييز في التكوين** جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل موظفات مركز البحث العلمي، إذ سجل وسط حسابي عام بلغت قيمته(1.303)، وانحراف معياري قدره(0.482)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول **منخفضة**، كما تشير هذه النتيجة إلى

أنّ موظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق (عمر البرناوي)- بسكرة- من (باحثات وإداريات) يحظين بفرص مساوية لفرص الرجال في الحصول على التكوين، بدليل أن مستوى تواجد ظاهرة التمييز في التكوين بين أوساط موظفات مركز البحث العلمي هو مستوى **منخفض**، كما عبرت عنه الموظفات من خلال إجابتهن، كما نلاحظ من متوسط إجابات موظفات مركز البحث على عبارات بعد التمييز في التكوين أنها تشكل قبولاً **منخفضاً**، حيث سجلت نتائج المتوسط الحسابي لعبارته قيماً تراوحت بين (1.27-1.36)، أما فيما يتعلق بقيم الانحراف المعياري لهذا البعد، فقد تراوحت بين (0.616-0.778).

**2-4 صراع الدور:** أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لأراء موظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي) -بسكرة- على العبارات الأربعة (4) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، أنّ بعد صراع الدور جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل موظفات مركز البحث العلمي، إذ سجل وسط حسابي عام بلغت قيمته (1.250)، وانحراف معياري قدره (0.467)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول **منخفضة**، كما تشير هذه النتيجة إلى أنّ مستوى تواجد صراع الأدوار في أوساط موظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي) من (باحثات وإداريات) هو مستوى **منخفض**، كما نلاحظ من متوسط إجابات موظفات مركز البحث على عبارات بعد صراع الدور أنها تشكل قبولاً **منخفضاً**، حيث سجلت نتائج المتوسط الحسابي لعبارته قيماً تراوحت بين (1.21-1.32)، فيما تراوحت قيم الانحراف المعياري لهذا البعد بين (0.530-0.690).

**2-5 غموض الدور:** أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لأراء موظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي) -بسكرة- على العبارات الأربعة (4) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، أنّ بعد **غموض الدور** جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل موظفات مركز البحث العلمي، إذ سجل وسط حسابي عام بلغت قيمته (1.250)، وانحراف معياري قدره (0.488)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول **منخفضة**، كما تعتبر هذه النتيجة مؤشراً على أنّ وظائف موظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي)-بسكرة- تمتاز بتوفر المعلومات، كما أنها واضحة الأهداف ومحددة المسؤوليات والصلاحيات، وهذا ما يمكن الموظفات من أداء مهامهن بطريقة سليمة، وعليه فإنّ مستوى تواجد غموض الدور في أوساط موظفات مركز البحث العلمي هو مستوى **منخفض**، كما نلاحظ من متوسط إجابات موظفات مركز البحث العلمي على عبارات بعد غموض الدور أنها تشكل قبولاً **منخفضاً**، حيث سجلت نتائج المتوسط الحسابي لعبارته قيماً تراوحت بين (1.21-1.29)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد بين (0.594-0.653).



الجدول رقم (47): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات موظفات مركز البحث العلمي على عبارات محور "آثار إنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة".

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
44	لا أشعر بملل في عملي.	2,63	0,752	2	مرتفع
45	أجد متعة حقيقية في أدائي لعملي.	2,61	0,779	3	مرتفع
46	أحرص على تحقيق أهداف المؤسسة.	2,82	0,543	1	مرتفع
47	عملي مناسب لي كثيراً.	2,59	0,781	4	مرتفع
	<b>الرضا الوظيفي</b>	<b>2,660</b>	<b>0,529</b>	<b>3</b>	<b>مرتفع</b>
48	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه المؤسسة.	2,68	0,690	4	مرتفع
49	أشعر بالإعتراز حينما أتحدث عن مؤسستي مع الآخرين.	2,73	0,618	3	مرتفع
	أنظر إلى المشكلات التي تواجهها المؤسسة على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية.	2,79	0,594	2	مرتفع
51	أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذه المؤسسة.	2,82	0,543	1	مرتفع
	<b>الولاء للمؤسسة.</b>	<b>2,754</b>	<b>0,465</b>	<b>1</b>	<b>مرتفع</b>
52	أعمل باستمرار على تنفيذ التعليمات بدقة.	2,70	0,685	2	مرتفع
53	أحرص على تقديم الاقتراحات التي تعمل على تطوير أداء المؤسسة.	2,70	0,685	2	مرتفع
54	أبذل قصارى جهدي للحفاظ على سمعة المؤسسة.	2,66	0,721	4	مرتفع
55	تحرص المؤسسة على تشجيعي لتقديم الاقتراحات التي تساهم في تطوير العمل.	2,73	0,674	1	مرتفع
	<b>أداء المؤسسة.</b>	<b>2,696</b>	<b>0,609</b>	<b>2</b>	<b>مرتفع</b>
56	تشجع المؤسسة الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق تخصصهم.	2,68	0,741	1	مرتفع
57	تقوم المؤسسة بتنفيذ الأفكار الجديدة التي من شأنها تحسين الأداء.	2,63	0,776	3	مرتفع
58	تحرص المؤسسة على استخدام أساليب وسياسات مرنة في إطار بيئة عملها.	2,64	0,749	2	مرتفع
59	تحرص المؤسسة على تسهيل الحصول على المعلومات اللازمة لأي موظف بما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.	2,59	0,757	4	مرتفع
60	تحرص المؤسسة على أن الجودة مسؤولية كل العاملين بالمؤسسة.	2,55	0,829	5	مرتفع
	<b>الميزة التنافسية للمؤسسة.</b>	<b>2,617</b>	<b>0,681</b>	<b>4</b>	<b>مرتفع</b>
	<b>نتيجة المحور الثالث.</b>	<b>2,678</b>	<b>0,479</b>	<b>1</b>	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :21.

3- **آثار إنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة:** أبدت موظفات (باحثات وإداريات) مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي) - بسكرة -، آرائهن حول محور "آثار إنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة"، الذي خصصت لقياسه 17 عبارة كما هو موضح في الجدول أعلاه، وزعت هذه العبارات على أربعة أبعاد هي كالتالي: (الرضا الوظيفي، الولاء للمؤسسة، أداء المؤسسة، الميزة التنافسية للمؤسسة)، جسدتها قيم المتوسط الحسابي، إذ تراوحت قيمه بين (2.55-2.82)، فيما تراوحت قيم انحرافه المعياري بين (0.543، 0.829)، فيما سجل الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور ككل قيمة (2,678)، بانحراف معياري قدره (0,479)، وهذا مؤشر على أنّ مستوى ما ينجم من آثار عن إنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، سواءً ما تعلق بالمرأة العاملة بحد ذاتها، أو بالمؤسسة (مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة) هو بمستوى مرتفع، حيث بينت إجابات الموظفات أنّ مستويات كلاً من الرضا الوظيفي، الولاء للمؤسسة، أداء المؤسسة والميزة التنافسية للمؤسسة، هي مستويات مرتفعة، بدليل قيم المتوسطات الحسابية، وفيما يلي نتائج كل بعد على حدى حسب الأهمية النسبية المعطاة له من قبل موظفات مركز البحث العلمي.



**3-1 الولاء للمؤسسة:** أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لأراء موظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي) -بسكرة- على العبارات الأربعة (4) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، أنّ بعد الولاء للمؤسسة جاء بالترتيب الأول، إذ سجل وسط حسابي عام بلغت قيمته (2.754)، وانحراف معياري قدره (0.456)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تعتبر هذه النتيجة مؤشراً على أنّ موظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة يشعرون باعتراز كبير لانتمائهن للمركز، كما أنّ لديهن إلتزام مهني وأخلاقي لمواصلة العمل به، نتيجة لانخفاض مستويات ضغوطهن الوظيفية، وعليه فإنّ مستوى الولاء للمؤسسة لموظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة الناتج عن انخفاض ضغوطهن الوظيفية هو مستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات موظفات مركز البحث على عبارات بعد الولاء للمؤسسة أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث سجلت نتائج الوسط الحسابي لعباراته قيماً تراوحت بين (2.68-2.82)، فيما سجلت نتائج الإنحراف المعياري لعبارات هذا البعد قيماً تراوحت بين (0.594-0.690).

**3-2 أداء المؤسسة:** أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لأراء موظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي) -بسكرة- على العبارات الأربعة (4) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، أنّ بعد أداء المؤسسة جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل موظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة، إذ سجل وسط حسابي عام بلغت قيمته (2.696)، وانحراف معياري قدره (0.609)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى أنّ انخفاض الضغوط الوظيفية لموظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة، يؤثر إيجاباً على أداء مركز البحث العلمي، حيث أظهرت الموظفات من خلال إجاباتهن، حرص مركز البحث العلمي على تشجيعهن لتقديم الإقتراحات التي تساهم في تطوير العمل، كما أكدن حرصهن على تنفيذ التعليمات بدقة، وتقديمهن الإقتراحات التي من شأنها تطوير أداء مركز البحث العلمي، وعليه فإنّ مستوى ما ينتج من تأثير إيجابي لانخفاض الضغوط الوظيفية لموظفات مركز البحث العلمي على أدائهن هو مستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات موظفات مركز البحث العلمي على عبارات بعد أداء المؤسسة، أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث سجلت نتائج الوسط الحسابي قيماً تراوحت بين (2.66-2.73)، أما قيم الإنحراف المعياري فلقد تراوحت بين (0.674-0.721).

**3-3 الرضا الوظيفي:** أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لأراء موظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي) -بسكرة- على العبارات الأربعة (4) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، أنّ بعد الرضا الوظيفي جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل موظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة، إذ سجل وسط حسابي عام بلغت قيمته (2.660)، وانحراف معياري قدره (0.529)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول

مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى أنّ انخفاض الضغوط الوظيفية لموظفات مركز البحث العلمي ساهم في زيادة مستويات رضاهن الوظيفي، حيث أظهرت الموظفات من خلال إجاباتهن عدم شعورهن بالملل أثناء أداء مهامهن وشعورهن بالمتعة في أداءه، إضافة إلى سعيهن إلى تحقيق أهداف المركز، وبالتالي فإنّ مستوى الرضا الوظيفي لموظفات المركز الناتج عن انخفاض ضغوطهن الوظيفية هو مستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات موظفات مركز البحث العلمي على عبارات بعد الرضا الوظيفي أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث سجلت نتائج الوسط الحسابي قيماً تراوحت بين (2.59-2.82)، فيما تراوحت قيم الانحراف المعياري لهذا البعد بين (0.543-0.781).

**3-4 الميزة التنافسية للمؤسسة:** أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لأراء موظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي) -بسكرة- على العبارات الخمس (5) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، أنّ بعد الميزة التنافسية للمؤسسة، جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل موظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة، إذ سجل وسط حسابي عام بلغت قيمته (2.617)، وانحراف معياري قدره (0.681)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى أنّ انخفاض الضغوط الوظيفية لموظفات مركز البحث العلمي يساهم في زيادة الميزة التنافسية للمركز، حيث بينت إجابات الموظفات حرص مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة على الحصول على الميزة التنافسية، وذلك من خلال تشجيعه للإبداع وتسهيل وصول المعلومات لموظفاته، إلى جانب حرصه على استخدام أساليب وسياسات مرنة في إطار بيئة عمله، وعليه فإنّ مستوى الميزة التنافسية للمركز الناتج عن انخفاض الضغوط الوظيفية للموظفات هو مستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات موظفات مركز البحث العلمي على عبارات بعد الميزة التنافسية للمؤسسة أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث سجلت نتائج الوسط الحسابي لعبارات هذا البعد، قيماً تراوحت بين (2.55-2.68)، أما قيم الانحراف المعياري فلقد تراوحت بين (0.741-0.829).

### 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، فضلاً عن التعرف على الفروق والاختلافات في إجابات مفردات الدراسة تبعاً للخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثات.

الفرع الأول: نتائج إختبار العلاقة بين متغيرات حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة - .

أولاً: الفرضية الرئيسية: تنص الفرضية الرئيسية على أنه "يوجد أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة بجامعة محمد خيضر - بسكرة -".  
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط ، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.  
الجدول رقم(48): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة بجامعة محمد خيضر - بسكرة -.

الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة					المتغير
Sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta
0.000	0.734	-0.857	1	-37.951	-0.857

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

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :21.

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتغير المستقل المتمثل في ممارسات القيادة الإستراتيجية (مجتمعة)، والمتغير التابع المتمثل في الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة (مجتمعة) بجامعة محمد خيضر - بسكرة -، حيث بلغت T المحسوبة (-37.951)، بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الإرتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين، حيث بلغت قيمته (-0.857)، كما تكشف قيمة معامل الإرتباط عن وجود علاقة إرتباطية سلبية بين المتغيرين المستقل والتابع، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.734)، أنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية تفسر ما نسبته (73.40%) من التباين في مستوى الضغوط الوظيفية لموظفات الجامعة، وهي قوة تفسيرية عالية، وبالتالي فإنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية تساهم في تخفيف 73.4% من الضغوط الوظيفية لموظفات جامعة محمد خيضر - بسكرة -، أما النسبة المتبقية والبالغة (26.6%)، فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

ثانياً: الفرضيات الفرعية:

1-2 الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه "يوجد أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من غموض الدور للمرأة العاملة بجامعة محمد خيضر - بسكرة -".  
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط ، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.  
الجدول رقم (49): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف  
غموض الدور للمرأة العاملة بجامعة محمد خيضر - بسكرة -.

غموض الدور					المتغير
Sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta
0.000	0.406	-0.637	1	-18,860	-0.637

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

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :21.

عند بحث أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من غموض الدور كأحد أبعاد الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتخفيف من غموض الدور لموظفات جامعة محمد خيضر - بسكرة -، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (-18.860)، بقيمة إحصائية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الإرتباط (R) إلى قوة العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتخفيف من غموض الدور، حيث بلغت قيمته (-0.637)، كما تكشف قيمة معامل الإرتباط عن وجود علاقة إرتباطية سلبية بين المتغيرين السابقين، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.406)، أنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية تفسر ما نسبته (40.6%) من التباين في مستوى غموض الدور لموظفات الجامعة، وهي قوة تفسيرية مقبولة، وبالتالي فإنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية تساهم في تخفيف (40.6%) من غموض الدور لموظفات جامعة محمد خيضر - بسكرة -، أما النسبة المتبقية والبالغة (59.4%)، فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، وذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

2-2 الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه "يوجد أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من صراع الدور للمرأة العاملة بجامعة محمد خيضر -بسكرة".  
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط ، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.  
الجدول رقم (50): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من صراع الدور للمرأة العاملة بجامعة محمد خيضر - بسكرة-.

صراع الدور					المتغير
Sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta
0.000	0.488	-0.698	1	-22.272	-0.698

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

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :21.

عند بحث أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من صراع الدور كأحد أبعاد الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتخفيف من صراع الدور لموظفات جامعة محمد خيضر - بسكرة-، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (-22.272)، بقيمة إحصائية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الإرتباط (R) إلى قوة العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتخفيف من صراع الدور، حيث بلغت قيمته (-0.698)، كما تكشف قيمة معامل الإرتباط عن وجود علاقة إرتباطية سلبية بين المتغيرين السابقين، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.488)، أن ممارسات القيادة الإستراتيجية تفسر ما نسبته (48.8%) من التباين في مستوى صراع الدور لموظفات الجامعة، وهي قوة تفسيرية مقبولة، وبالتالي فإن ممارسات القيادة الإستراتيجية تساهم في تخفيف (48.8%) من صراع الدور لموظفات جامعة محمد خيضر-بسكرة-، أما النسبة المتبقية والبالغة (51.2%)، فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

2-3 الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه "يوجد أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من عبء الدور للمرأة العاملة بجامعة محمد خيضر - بسكرة -".

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

2-4 الجدول رقم (51): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من عبء الدور للمرأة العاملة بجامعة محمد خيضر - بسكرة -.

عـبء الدور					المتغير
Sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة Beta	ممارسات القيادة الإستراتيجية
0.000	0.541	-0.735	1	-24.769	

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

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :21.

عند بحث أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من عبء الدور كأحد أبعاد الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتخفيف من عبء الدور لموظفات جامعة محمد خيضر - بسكرة -، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (-24.769)، بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الإرتباط (R) إلى قوة العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتخفيف من عبء الدور، حيث بلغت قيمته (-0.735)، كما تكشف قيمة معامل الإرتباط عن وجود علاقة إرتباطية سلبية بين المتغيرين السابقين، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.541)، أنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية تفسر ما نسبته (54.1%) من التباين في مستوى عبء الدور لموظفات الجامعة، وهي قوة تفسيرية مرتفعة، وبالتالي فإنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية تساهم في تخفيف (54.1%) من عبء الدور لموظفات جامعة محمد خيضر-بسكرة-، أما النسبة المتبقية والبالغة (45.9%)، فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

4-2 الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه "يوجد أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من السقف الزجاجي للمرأة العاملة بجامعة محمد خيضر - بسكرة- ".  
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط ، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.  
الجدول رقم (52): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من السقف الزجاجي للمرأة العاملة بجامعة محمد خيضر - بسكرة-.

السقف الزجاجي					المتغير
Sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta
0.000	0.666	-0.816	1	-32.228	-0.816

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

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :21.

عند بحث أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من السقف الزجاجي كأحد أبعاد الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتخفيف من السقف الزجاجي لموظفات جامعة محمد خيضر-بسكرة-، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (-) (32.228)، بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتخفيف من السقف الزجاجي، حيث بلغت قيمته (-0.816)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة إرتباطية سلبية بين المتغيرين السابقين، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.666)، أنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية تفسر ما نسبته (66.6%) من التباين في مستوى السقف الزجاجي لموظفات الجامعة، وهي قوة تفسيرية مرتفعة، وبالتالي فإنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية تساهم في تخفيف (66.6%) من السقف الزجاجي لموظفات جامعة محمد خيضر-بسكرة، أما النسبة المتبقية والبالغة (33.4%)، فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).



2-5 الفرضية الفرعية الخامسة: تنص الفرضية الفرعية الخامسة على أنه "يوجد أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من التمييز في التكوين للمرأة العاملة بجامعة محمد خيضر - بسكرة".  
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط ، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.  
الجدول رقم (53): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من التمييز في التكوين للمرأة العاملة بجامعة محمد خيضر - بسكرة -.

التمييز في التكوين					المتغير
Sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta
0.000	0.764	-0.874	1	-41.056	-0.874

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

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :21.

عند بحث أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من التمييز في التكوين كأحد أبعاد الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتخفيف من التمييز في التكوين لموظفات جامعة محمد خيضر - بسكرة -، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (-41.056)، بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتخفيف من التمييز في التكوين، حيث بلغت قيمته (-0.874)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة إرتباطية سلبية بين المتغيرين السابقين، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.764)، أنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية تفسر ما نسبته (76.4%) من التباين في مستوى التمييز في التكوين لموظفات الجامعة، وهي قوة تفسيرية مرتفعة، وبالتالي فإنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية تساهم في تخفيف (76.4%) من التمييز في التكوين لموظفات جامعة محمد خيضر - بسكرة، أما النسبة المتبقية والبالغة (23.6%)، فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

2-6 الفرضية الفرعية السادسة: تنص الفرضية الفرعية السادسة على أنه "يوجد أثر لانخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة بجامعة محمد خيضر - بسكرة- على الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة".  
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.  
الجدول رقم (54): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر انخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة بجامعة محمد خيضر - بسكرة- على الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة.

الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة للمرأة العاملة (الأثار على المرأة العاملة)						المتغير
Sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta	الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة
0.000	0.609	-0.780	1	-28.497	-0.780	

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

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :21.

عند بحث أثر انخفاض الضغوط الوظيفية لموظفات الجامعة على (الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة)، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، بين انخفاض الضغوط الوظيفية لموظفات الجامعة وكلاً من (الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة)، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (-28.497)، بقيمة إحصائية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين انخفاض الضغوط الوظيفية و(الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة) لموظفات الجامعة، حيث بلغت قيمته (-0.780)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية سلبية بين المتغيرين السابقين، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.609)، أنّ انخفاض الضغوط الوظيفية لموظفات الجامعة يفسر ما نسبته (60.9%) من التباين في مستوى (الرضا والوظيفي والولاء للمؤسسة) للموظفات، وبالتالي فإنّ انخفاض الضغوط الوظيفية لموظفات الجامعة يساهم في زيادة مستوى رضاهن الوظيفي وولاهن للجامعة بنسبة (60.9%)، أما النسبة المتبقية والبالغة (39.1%)، فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

2-7 الفرضية الفرعية السابعة: تنص الفرضية الفرعية السابعة على أنه "يوجد أثر لانخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة بجامعة محمد خيضر - بسكرة - على أداء والميزة التنافسية للجامعة" لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط ، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.  
الجدول رقم (55): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر إنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة بجامعة محمد خيضر - بسكرة - على أداء والميزة التنافسية للجامعة.

أداء والميزة التنافسية للمؤسسة (الأثار على المؤسسة)					المتغير
Sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta
0.000	0.535	-0.731	1	-24.477	-0.731

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

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :21.

عند بحث أثر إنخفاض الضغوط الوظيفية لموظفات الجامعة على (أداء والميزة التنافسية) للجامعة ، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، بين إنخفاض الضغوط الوظيفية لموظفات الجامعة و (أداء والميزة التنافسية) للجامعة، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (-24.477)، بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الإرتباط (R) إلى قوة العلاقة بين إنخفاض الضغوط الوظيفية لموظفات الجامعة و (أداء والميزة التنافسية) للجامعة، حيث بلغت قيمته (-0.731)، كما تكشف قيمة معامل الإرتباط عن وجود علاقة إرتباطية سلبية بين المتغيرين السابقين، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.535)، أنّ إنخفاض الضغوط الوظيفية لموظفات الجامعة يفسر ما نسبته (53.5%) من التباين في مستوى (أداء والميزة التنافسية) للجامعة، وهي قوة تفسيرية مرتفعة، وبالتالي فإنّ إنخفاض الضغوط الوظيفية لموظفات الجامعة يساهم في زيادة كلاً من (أداء والميزة التنافسية) للجامعة بنسبة (53.5%)، أما النسبة المتبقية والبالغة (46.5%)، فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

2-8 الفرضية الفرعية الثامنة: تنص الفرضية الفرعية الثامنة على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفات جامعة محمد خيضر - بسكرة - تعزى للمتغيرات التالية: (السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الشهادات المتحصل عليها، طبيعة المنصب، الأقدمية)".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام إختبار (T-test) لاختبار الفروق التي تعزى لـ: (المستوى التعليمي، طبيعة المنصب)، كما تمّ إستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق التي تعزى لـ: (السن، الحالة العائلية، الشهادات المتحصل عليها، الأقدمية) للموظفات.

## 2-8-1 إختبار الفروق في إجابات موظفات الجامعة تبعاً للسن.

لاختبار الفروق في إجابات موظفات الجامعة تبعاً لمتغير السن، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والنتائج موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (56): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في إجابات موظفات الجامعة حسب متغير السن.

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	الإحتمال sig
ممارسات القيادة الإستراتيجية	0.295	3	0.098	0.384	0.765
بين المجموعات	132.995	519	0.256		
داخل المجموعات	133.290	522			
المجموع					
الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة	0.131	3	0.044	0.203	0.894
بين المجموعات	111.422	519	0.215		
داخل المجموعات	111.553	522			
المجموع					
غموض الدور	0.121	3	0.040	0.181	0.909
بين المجموعات	115.802	519	0.223		
داخل المجموعات	115.923	522			
المجموع					
صراع الدور	0.160	3	0.053	0.174	0.914
بين المجموعات	159.755	519	0.308		
داخل المجموعات	159.915	522			
المجموع					
عبء الدور	0.003	3	0.001	0.003	1.000
بين المجموعات	147.572	519	0.284		
داخل المجموعات	147.575	522			
المجموع					
السقف الزجاجي	0.579	3	0.193	0.638	0.591
بين المجموعات	156.873	519	0.302		
داخل المجموعات	157.452	522			
المجموع					
التمييز في التكوين	0.560	3	0.187	0.760	0.517
بين المجموعات	127.382	519	0.245		
داخل المجموعات	127.942	522			
المجموع					
الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة	0.414	3	0.138	0.695	0.555
بين المجموعات	103.007	519	0.198		
داخل المجموعات	103.421	522			
المجموع					
أداء المؤسسة وميزتها التنافسية	0.259	3	0.086	0.258	0.855
بين المجموعات	173.615	519	0.335		
داخل المجموعات	173.874	522			
المجموع					

الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :21.

تبين النتائج الواردة في الجدول أعلاه، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لكل من: ممارسات القيادة الإستراتيجية، الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، غموض الدور، صراع الدور، عبء الدور، السقف الزجاجي، التمييز في التكوين، بالإضافة إلى (الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة)، وكذا (أداء المؤسسة وميزتها التنافسية)، تعزى للسن، حيث أنّ جميع موظفات جامعة محمد خيضر - بسكرة - وعلى اختلاف فئاتهن العمرية، يتفقن في وجهة نظرهن حول تبني الجامعة لممارسات القيادة الإستراتيجية، كما يتفقن في وجهة نظرهن حول مختلف مصادر الضغوط الوظيفية، وما ينتج عنها من آثار سواء بالنسبة لهن أو بالنسبة للجامعة، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير السن في رؤية موظفات جامعة محمد خيضر - بسكرة - لمتغيرات الدراسة.

## 2-8-2 إختبار الفروق في إجابات موظفات الجامعة تبعاً للحالة العائلية.

لاختبار الفروق في إجابات موظفات الجامعة تبعاً لمتغير الحالة العائلية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والنتائج موضحة في الجدول أدناه.  
الجدول رقم (57): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في إجابات موظفات الجامعة حسب متغير الحالة العائلية.

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	الإحتمال sig
ممارسات القيادة الإستراتيجية	0.550	3	0.183	0.717	0.542
	132.739	519	0.256		
	133.290	522			
الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة	1.362	3	0.454	2.138	0.094
	110.191	519	0.212		
	111.553	522			
غموض الدور	1.046	3	0.349	1.680	0.170
	107.728	519	0.208		
	108.774	522			
صراع الدور	1.615	3	0.538	1.765	0.153
	158.300	519	0.305		
	159.915	522			
عبء الدور	1.905	3	0.635	2.262	0.080
	145.670	519	0.281		
	147.575	522			
السقف الزجاجي	1.942	3	0.647	2.161	0.092
	155.509	519	0.300		
	157.575	522			
التمييز في التكوين	0.933	3	0.311	1.271	0.284
	127.009	519	0.245		
	127.942	522			
الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة	0.837	3	0.279	1.411	0.239
	102.585	519	0.198		
	103.421	522			
أداء المؤسسة وميزتها التنافسية	0.436	3	0.145	0.435	0.728
	173.439	519	0.334		
	173.874	522			

الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V: 21.

تبين النتائج الواردة في الجدول أعلاه، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لكل من: ممارسات القيادة الإستراتيجية، الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، غموض الدور، صراع الدور، عبء الدور، السقف الزجاجي، التمييز في التكوين، بالإضافة إلى (الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة) وكذا (أداء المؤسسة وميزتها التنافسية) تعزى للحالة العائلية، حيث أنّ جميع موظفات جامعة محمد خيضر - بسكرة - وعلى اختلاف حالاتهن العائلية، يتفقن في وجهة نظرهن حول تبني الجامعة لممارسات القيادة الإستراتيجية، كما يتفقن في وجهة نظرهن حول مختلف مصادر الضغوط الوظيفية، وما ينتج عنها من آثار سواء بالنسبة لهن أو بالنسبة للجامعة، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الحالة العائلية في رؤية موظفات جامعة محمد خيضر - بسكرة - لمتغيرات الدراسة.

## 2-8-3 إختبار الفروق في إجابات موظفات الجامعة تبعاً للمستوى التعليمي.

لاختبار الفروق في إجابات موظفات الجامعة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي، تم استخدام إختبار (T-test) والناتج موضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم(58): نتائج اختبار(T-test) للفروق في إجابات موظفات الجامعة حسب متغير المستوى التعليمي.

المتغير	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية Df	متوسط العينة	الإحتمال sig
ممارسات القيادة الإستراتيجية	-1.681	521	2.24 2.48	0.093
الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة	0.276	521	1.43 1.40	0.783
غموض الدور	0.487	521	1.30 1.24	0.626
صراع الدور	2.176	521	1.73 1.39	0.030
عبء الدور	-0.765	521	1.25 1.36	0.445
السقف الزجاجي	-0.397	521	1.44 1.50	0.691
التمييز في التكوين	-0.080	521	1.44 1.45	0.936
الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة	-0.295	521	2.64 2.68	0.768
اداء المؤسسة وميزتها التنافسية	.0375	521	2.63 2.57	0.708

الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :21.

تبين النتائج الواردة في الجدول أعلاه، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لكل من: ممارسات القيادة الإستراتيجية، الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، غموض الدور، عبء الدور، السقف الزجاجي، التمييز في التكوين، بالإضافة إلى(الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة) وكذا (أداء المؤسسة وميزتها التنافسية) تعزى للمستوى التعليمي، حيث أنّ جميع موظفات جامعة محمد خيضر - بسكرة- وعلى اختلاف مستوياتهن العلمية، يتفقن في وجهة نظرهن حول تبني الجامعة لممارسات القيادة الإستراتيجية، كما يتفقن في وجهة نظرهن حول المصادر التالية للضغوط الوظيفية: (غموض الدور، عبء الدور، السقف الزجاجي، التمييز في التكوين)، إضافة إلى إتفاقهن حول ما ينتج من آثار تتجم عن انخفاض ضغوطهن الوظيفية سواء بالنسبة لهن أو بالنسبة للجامعة، بينما أكدت النتائج الواردة في الجدول نفسه، أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في صراع الدور، حيث بلغ مستوى الدلالة لهذا البعد(0.030)، مما يشير إلى أنّ هناك إختلاف في وجهات نظر الموظفات وفقاً لمستوياتهن العلمية حول صراع الدور، حيث أظهر الجدول ومن خلال قيم المتوسط الحسابي للموظفات الجامعيات والموظفات ذوات المستوى التعليمي(تكوين مهني)، البالغة على التوالي:(1.39)،(1.73). وجود فروق ذات دلالة إحصائية في صراع الدور لصالح الموظفات ذوات المستوى التعليمي (تكوين مهني).

## 2-8-4 اختبار الفروق في إجابات موظفات الجامعة تبعاً للشهادات المتحصل عليها.

لاختبار الفروق في إجابات موظفات الجامعة تبعاً لمتغير الشهادات المتحصل عليها، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والنتائج موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (59): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في إجابات موظفات الجامعة حسب متغير الشهادات المتحصل عليها.

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	الإحتمال sig
ممارسات القيادة الإستراتيجية	0.859	5	0.172	0.671	0.646
بين المجموعات	132.430	517	0.256		
داخل المجموعات	133.290	522			
المجموع					
الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة	0.769	5	0.154	0.718	0.610
بين المجموعات	110.784	517	0.214		
داخل المجموعات	111.553	522			
المجموع					
غموض الدور	0.661	5	0.132	0.593	0.706
بين المجموعات	115.262	517	0.223		
داخل المجموعات	115.923	522			
المجموع					
صراع الدور	3.517	5	0.703	2.325	0.042
بين المجموعات	156.398	517	0.303		
داخل المجموعات	159.915	522			
المجموع					
عبء الدور	0.670	5	0.134	0.472	0.797
بين المجموعات	146.904	517	0.284		
داخل المجموعات	147.575	522			
المجموع					
السقف الزجاجي	0.589	5	0.118	0.388	0.857
بين المجموعات	156.863	517	0.303		
داخل المجموعات	157.452	522			
المجموع					
التمييز في التكوين	0.642	5	0.128	0.522	0.760
بين المجموعات	127.300	517	0.246		
داخل المجموعات	127.942	522			
المجموع					
الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة	0.520	5	0.104	0.523	0.759
بين المجموعات	102.901	517	0.199		
داخل المجموعات	103.421	522			
المجموع					
أداء المؤسسة وميزتها التنافسية	1.777	5	0.235	0.705	0.620
بين المجموعات	172.697	517	0.334		
داخل المجموعات	173.874	522			
المجموع					

الفروق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V: 21.

تبين النتائج الواردة في الجدول أعلاه، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لكل من: ممارسات القيادة الإستراتيجية، الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، غموض الدور، عبء الدور، السقف الزجاجي، التمييز في التكوين، بالإضافة إلى (الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة) وكذا (أداء المؤسسة وميزتها التنافسية) تعزى للشهادات المتحصل عليها، حيث أنّ جميع موظفات جامعة محمد خيضر - بسكرة - وعلى اختلاف شهادتهن العلمية، يتفقن في وجهة نظرهن حول تبني الجامعة لممارسات القيادة الإستراتيجية، كما يتفقن في وجهة نظرهن حول المصادر التالية للضغوط الوظيفية: (غموض الدور، عبء الدور، السقف الزجاجي، التمييز في التكوين)، إضافة إلى إتفاقهن حول ما ينتج من آثار تنجم عن انخفاض ضغوطهن الوظيفية سواءً بالنسبة لهن أو بالنسبة للجامعة، بينما أكدت النتائج الواردة في الجدول نفسه، أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في صراع الدور، حيث بلغ مستوى الدلالة لهذا البعد (0.042)، مما يشير إلى أنّ هناك إختلاف في وجهات نظر الموظفين وفقاً لشهادتهن العلمية فيما يتعلق بصراع الدور، وفيما يلي تفصيل الفروق في صراع الدور تبعاً للشهادات العلمية للموظفات.



الجدول رقم(60): جدول المقارنات المتعددة لصراع الدور.

الاحتمال sig	متوسط الفرق	المتغير
0.229	0.26734	ليسانس
0.027	0.48453	مهندس
0.069	0.30894	ماجستير
0.049	0.35777	دكتوراه
0.871	0.30192	أستاذ
0.229	0.26734	تقني سامي
0.520	0.21719	مهندس
0.985	0.04160	ماجستير
0.881	0.09042	دكتوراه
1.000	0.03458	أستاذ
0.027	0.48453	تقني سامي
0.520	0.21719	ليسانس
0.682	0.17559	ماجستير
0.927	0.12676	دكتوراه
0.985	0.18261	أستاذ
0.069	0.30894	تقني سامي
0.985	0.04160	ليسانس
0.682	0.17559	مهندس
0.983	0.04883	دكتوراه
1.000	0.00702	أستاذ
0.049	0.35777	تقني سامي
0.881	0.09042	ليسانس
0.927	0.12676	مهندس
0.983	0.04883	ماجستير
1.000	0.05584	أستاذ
0.871	0.30192	تقني سامي
1.000	0.03458	ليسانس
0.985	0.18261	مهندس
1.000	0.00702	ماجستير
1.000	0.05584	دكتوراه

الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الإستان من خلال برنامج SPSS V :21.

يتضح من الجدول أعلاه، أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، بين الموظفين الحاملات لشهادة (تقني سامي) والموظفات الحاملات لشهادتي (مهندس ودكتوراه) في وجهة نظرهن حول صراع الدور، حيث بلغت قيمة الاحتمال للشهادات العلمية السابقة الذكر على الترتيب القيم التالية: (0.027)، (0.049)، وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، في حين أنّ الاختلاف بين الموظفين الحاملات للشهادات العلمية المتبقية كان غير معنوياً، والجدول التالي يوضح الفرق باتجاه أي فئة.

الجدول رقم(61): نتائج إختبار Tukey HSD للمقارنات البعدية في صراع الدور تبعاً للشهادات المتحصل عليها.

المتوسط الحسابي	الشهادات المتحصل عليها
1.7019	تقني سامي
1.4346	ليسانس
1.2174	مهندس
1.3930	ماجستير
1.3442	دكتوراه
1.4000	أستاذ

الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

تظهر نتائج إختبار Tukey HSD للمقارنات البعدية، أنّ هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات الموظفين ذوات المستوى التعليمي (تقني سامي)، حيث بلغ (1.7019)، ومتوسط إجابات الموظفين ذوات

المستوى التعليمي (ليسانس، مهندس، ماستر/ماجستير، دكتوراه، أستاذ) حيث بلغ على الترتيب (1.2174، 1.4346، 1.3442، 1.3930، 1.4000)، لصالح الموظفين ذوات المستوى التعليمي (تقني سامي).

## 2-8-5 إختبار الفروق في إجابات موظفات الجامعة تبعاً لطبيعة المنصب.

لاختبار الفروق في إجابات موظفات الجامعة تبعاً لمتغير طبيعة المنصب، تم استخدام اختبار (T-test) والنتائج موضحة في الجدول التالي.

### الجدول رقم (62): نتائج إختبار (T-test) للفروق في إجابات موظفات الجامعة حسب متغير طبيعة المنصب.

المتغير	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية Df	متوسط العينة	الإحتمال sig
ممارسات القيادة الإستراتيجية	0.391	521	2.48 2.46	0.696
الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة	-0.844	521	1.39 1.42	0.399
غموض الدور	-0.920	521	1.23 1.27	0.358
صراع الدور	-0.912	521	1.38 1.43	0.362
عبء الدور	-0.582	521	1.35 1.38	0.561
السقف الزجاجي	-0.678	521	1.49 1.52	0.498
التمييز في التكوين	-0.700	521	1.44 1.47	0.484
الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة	-0.024	521	2.67 2.68	0.981
أداء المؤسسة وميزتها التنافسية	-0.701	521	2.56 2.59	0.484

الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V: 21.

تبين النتائج الواردة في الجدول أعلاه، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لكل من: ممارسات القيادة الإستراتيجية، الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، غموض الدور، صراع الدور، عبء الدور، السقف الزجاجي، التمييز في التكوين، بالإضافة إلى (الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة)، وكذا (أداء المؤسسة وميزتها التنافسية)، تعزى لطبيعة المنصب، حيث أنّ جميع موظفات جامعة محمد خيضر - بسكرة - وعلى اختلاف مناصبهن، يتفقن في وجهة نظرهن حول تبني الجامعة لممارسات القيادة الإستراتيجية، كما يتفقن في وجهة نظرهن حول مختلف مصادر الضغوط الوظيفية، وما ينتج عنها من آثار سواء بالنسبة لهن أو بالنسبة للجامعة، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير طبيعة المنصب في رؤية موظفات جامعة محمد خيضر - بسكرة - لمتغيرات الدراسة.

## 2-8-6 إختبار الفروق في إجابات موظفات الجامعة تبعاً للأقدمية.

لاختبار الفروق في إجابات موظفات الجامعة تبعاً للأقدمية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والنتائج موضحة في الجدول أدناه  
الجدول رقم(63): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في إجابات موظفات الجامعة حسب متغير الأقدمية.

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	الإحتمال sig
ممارسات القيادة الإستراتيجية	0.571	4	0.143	0.557	0.694
بين المجموعات	132.719	518	0.256		
داخل المجموعات	133.290	522			
المجموع	0.413	4	0.103	0.481	0.750
الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة	11.140	518	0.215		
بين المجموعات	111.553	522			
داخل المجموعات	0.339	4	0.085	0.380	0.823
المجموع	115.584	518	0.223		
غموض الدور	115.923	522			
بين المجموعات	0.492	4	0.123	0.400	0.809
داخل المجموعات	159.423	518	0.308		
المجموع	159.915	522			
عبء الدور	0.432	4	0.108	0.308	0.823
بين المجموعات	147.143	518	0.284		
داخل المجموعات	147.575	522			
المجموع	1.205	4	0.301	0.999	0.408
السقف الزجاجي	156.246	518	0.302		
بين المجموعات	157.451	522			
داخل المجموعات	0.586	4	0.146	0.596	0.666
المجموع	127.356	518	0.246		
التمييز في التكوين	127.942	522			
بين المجموعات	0.855	4	0.214	1.080	0.366
داخل المجموعات	102.566	518	0.198		
المجموع	103.421	522			
الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة	0.702	4	0.175	0.525	0.717
بين المجموعات	173.172	518	0.334		
داخل المجموعات	173.874	522			
المجموع					

الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V:21.

تبين النتائج الواردة في الجدول أعلاه، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لكل من: ممارسات القيادة الإستراتيجية، الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، غموض الدور، صراع الدور، عبء الدور، السقف الزجاجي، التمييز في التكوين، بالإضافة إلى (الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة)، وكذا (أداء المؤسسة وميزتها التنافسية)، تعزى للأقدمية، حيث أنّ جميع موظفات جامعة محمد خيضر - بسكرة - وعلى اختلاف أقدميتهن، يتفقن في وجهة نظرهن حول تبني الجامعة لممارسات القيادة الإستراتيجية، كما يتفقن في وجهة نظرهن حول مختلف مصادر الضغوط الوظيفية، وما ينتج عنها من آثار سواء بالنسبة لهن أو بالنسبة للجامعة، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الأقدمية في رؤية موظفات جامعة محمد خيضر - بسكرة - لمتغيرات الدراسة.

الفرع الثاني: نتائج إختبار العلاقة بين متغيرات حالة مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة  
- عمر البرناوي - بسكرة.

أولاً: الفرضية الرئيسية: تنص الفرضية الرئيسية على أنه: "يوجد أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية في  
التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة بمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة - عمر  
البرناوي - بسكرة".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط ، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.  
الجدول رقم(64): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من  
الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة بمركز البحث العلمي.

الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة					المتغير
Sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta
0.000	0.914	-0.956	1	-23.999	-0.956

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :21.

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )  
بين المتغير المستقل المتمثل في ممارسات القيادة الإستراتيجية (مجتمعة)، والمتغير التابع المتمثل في الضغوط  
الوظيفية (مجتمعة) للمرأة العاملة بمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة - بسكرة-، حيث بلغت T  
المحسوبة (-23.999)، بقيمة إحصائية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين  
المتغيرين السابقين، حيث بلغت قيمته (-0.956)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية  
سلبية بين المتغيرين المستقل والتابع، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )  
البالغة (0.914)، أنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية تفسر ما نسبته (91.4%) من التباين في مستوى الضغوط  
الوظيفية لموظفات مركز البحث العلمي، وهي قوة تفسيرية عالية، وبالتالي فإنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية  
تساهم في تخفيف ما نسبته (91.4%) من الضغوط الوظيفية لموظفات مركز البحث العلمي، أما النسبة  
المتبقية والبالغة (8.6%)، فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية  
بصيغتها الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

## ثانياً: الفرضيات الفرعية:

لاختبار فرضيات البحث الفرعية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

1-2 الفرضية الفرعية الأولى : تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه "يوجد أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من غموض الدور للمرأة العاملة بمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة عمر البرناوي"

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.  
الجدول رقم (65): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من غموض الدور للمرأة العاملة بمركز البحث العلمي.

غموض الدور					المتغير
Sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة Beta	ممارسات القيادة الإستراتيجية
0.000	0,685	-0.828	1	-10,843	-0.828

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

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :21.

عند بحث أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من غموض الدور كأحد أبعاد الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتخفيف من غموض الدور لموظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة- بسكرة-، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (-10,843)، بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتخفيف من غموض الدور، حيث بلغت قيمته (-0.828)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية سلبية بين المتغيرين السابقين، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0,685)، أنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية تفسر ما نسبته (68.5%) من التباين في مستوى غموض الدور لموظفات مركز البحث العلمي، وهي قوة تفسيرية مرتفعة، وبالتالي فإنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية تساهم في تخفيف (68.5%) من غموض الدور لموظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي) - بسكرة-، أما النسبة المتبقية والبالغة (31.5%)، فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

2-2- الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه "يوجد أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من صراع الدور للمرأة العاملة بمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة عمر البرناوي".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط ، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه  
الجدول رقم (66): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من  
صراع الدور للمرأة العاملة بمركز البحث العلمي.

صراع الدور					المتغير
Sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta
0000	0,793	-0.890	1	-14,365	-0.890

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

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :21.

عند بحث أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من صراع الدور كأحد أبعاد الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتخفيف من صراع الدور لموظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة- بسكرة-، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (-14,365)، بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتخفيف من صراع الدور، حيث بلغت قيمته (-0.890)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة إرتباطية سلبية بين المتغيرين السابقين، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0,793)، أنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية تفسر ما نسبته (79.3%) من التباين في مستوى صراع الدور لموظفات مركز البحث العلمي، وهي قوة تفسيرية مرتفعة، وبالتالي فإنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية تساهم في تخفيف (79.3%) من صراع الدور لموظفات مركز البحث العلمي، أما النسبة المتبقية والبالغة (20.7%)، فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

2-3- الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه "يوجد أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من عبء الدور للمرأة العاملة بمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة عمر البرناوي".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.  
الجدول رقم (67): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من عبء الدور للمرأة العاملة بمركز البحث العلمي.

عـبء الدور					المتغير
Sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta
0.000	0,854	-0.924	1	-17,758	-0.924

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

الصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :21.

عند بحث أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من عبء الدور كأحد أبعاد الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتخفيف من عبء الدور لموظفات مركز البحث العلمي، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (-17,758)، بقيمة إحصائية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتخفيف من عبء الدور، حيث بلغت قيمته (-0.924)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة إرتباطية سلبية بين المتغيرين السابقين، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0,854)، أنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية تفسر ما نسبته (85.4%) من التباين في مستوى عبء الدور لموظفات مركز البحث العلمي، وهي قوة تفسيرية مرتفعة، وعليه فإنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية تساهم في تخفيف (85.4%) من عبء الدور لموظفات مركز البحث العلمي، أما النسبة المتبقية والبالغة (14.6%)، فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).



2-4 الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه "يوجد أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من السقف الزجاجي للمرأة العاملة بمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة عمر البرناوي".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.  
الجدول رقم (68): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من السقف الزجاجي للمرأة العاملة بمركز البحث العلمي.

السقف الزجاجي					المتغير
Sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta
0.000	0,821	-0.906	1	-15,721	-0.906

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

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :21.

عند بحث أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من السقف الزجاجي كأحد أبعاد الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتخفيف من السقف الزجاجي لموظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي) - بسكرة- ، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (-15,721)، بقيمة إحصائية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتخفيف من السقف الزجاجي، حيث بلغت قيمته (-0.906)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة إرتباطية سلبية بين المتغيرين السابقين، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0,821)، أنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية تفسر ما نسبته (82.1%) من التباين في مستوى السقف الزجاجي لموظفات مركز البحث العلمي، وهي قوة تفسيرية مرتفعة، وبالتالي فإنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية تساهم في تخفيف (82.1%) من السقف الزجاجي لموظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة-بسكرة-، أما النسبة المتبقية والبالغة (17.9%)، فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

2-5 الفرضية الفرعية الخامسة: تنص الفرضية الفرعية الخامسة على أنه "يوجد أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من التمييز في التكوين للمرأة العاملة بمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة عمر البرناوي".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.  
الجدول رقم (69): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من التمييز في التكوين للمرأة العاملة بمركز البحث العلمي.

التمييز في التكوين					المتغير
Sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta
0.000	0,934	-0.966	1	-27,607	-0.966

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V:21.

عند بحث أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من التمييز في التكوين كأحد أبعاد الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتخفيف من التمييز في التكوين لموظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة - بسكرة-، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (-27,607)، بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتخفيف من التمييز في التكوين، حيث بلغت قيمته (-0.966)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة إرتباطية سلبية بين المتغيرين السابقين، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0,934)، أنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية تفسر ما نسبته (93.4%) من التباين في مستوى التمييز في التكوين لموظفات مركز البحث العلمي، وهي قوة تفسيرية مرتفعة، وبالتالي فإنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية تساهم في تخفيف (93.4%) من التمييز في التكوين لموظفات مركز البحث العلمي، أما النسبة المتبقية والبالغة (6.6%)، فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

2-6 الفرضية الفرعية السادسة: تنص الفرضية الفرعية السادسة على أنه: "يوجد أثر لانخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة بمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة -عمر البرناوي- على الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط ، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.  
الجدول رقم (70): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر انخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة بمركز البحث العلمي على الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة.

الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة (الأثار على المرأة العاملة)					المتغير
Sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta
0.000	0,767	-0.876	1	-13,335	-0.876

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

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :21.

عند بحث أثر انخفاض الضغوط الوظيفية لموظفات مركز البحث العلمي على (الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة)، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، بين انخفاض الضغوط الوظيفية لموظفات مركز البحث العلمي وكلاً من (الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة)، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (-13,335)، بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين انخفاض الضغوط الوظيفية و(الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة) لموظفات مركز البحث العلمي، حيث بلغت قيمته (-0.876)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة إرتباطية سلبية بين المتغيرين السابقين، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0,767)، أنّ انخفاض الضغوط الوظيفية لموظفات المركز يفسر ما نسبته (76.7%) من التباين في مستوى (الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة) للموظفات، وبالتالي فإنّ انخفاض الضغوط الوظيفية لموظفات مركز البحث العلمي، يساهم في زيادة مستوى رضاهن الوظيفي وولائهن للمركز بنسبة (76.7%)، أما النسبة المتبقية والبالغة (23.3%)، فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

2-7- الفرضية الفرعية السابعة: تنص الفرضية الفرعية السابعة على أنه "يوجد أثر لانخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة بمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة - عمر البرناوي- على أداء والميزة التنافسية للمركز".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.  
الجدول رقم (71): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر انخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة بمركز البحث العلمي على أداء والميزة التنافسية للمركز.

أداء والميزة التنافسية للمؤسسة (الأثار على المؤسسة)					المتغير
Sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta
0.000	0,692	-0.832	1	-11,019	-0.832

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

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :21.

عند بحث أثر انخفاض الضغوط الوظيفية لموظفات مركز البحث العلمي على (أداء والميزة التنافسية) للمركز، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، بين انخفاض الضغوط الوظيفية لموظفات المركز و (أداء والميزة التنافسية) للمركز، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (-11,019)، بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين انخفاض الضغوط الوظيفية لموظفات مركز البحث العلمي و (أداء والميزة التنافسية) للمركز، حيث بلغت قيمته (-0.832)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية سلبية بين المتغيرين السابقين، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0,692)، أنّ انخفاض الضغوط الوظيفية لموظفات المركز يفسر ما نسبته (69.2%) من التباين في مستوى (أداء والميزة التنافسية) لمركز البحث العلمي، وهي قوة تفسيرية مرتفعة، وبالتالي فإنّ انخفاض الضغوط الوظيفية لموظفات مركز البحث العلمي، يساهم في زيادة كلاً من (أداء والميزة التنافسية) للمركز بنسبة (69.2%)، أما النسبة المتبقية والبالغة (30.8%)، فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

2-8 الفرضية الفرعية الثامنة: تنص الفرضية الفرعية الثامنة على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفات مركز البحث العلمي تعزى للمتغيرات التالية:(سن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الشهادات المتحصل عليها، طبيعة المنصب، الأقدمية).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام إختبار (T-test) لاختبار الفروق التي تعزى لـ:(المستوى التعليمي، طبيعة المنصب)، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق التي تعزى لـ:(السن، الحالة العائلية، الشهادات المتحصل عليها، الأقدمية).

2-8-1 إختبار الفروق في إجابات موظفات مركز البحث العلمي تبعاً للسن.

لاختبار الفروق في إجابات موظفات مركز البحث العلمي تبعاً لمتغير السن، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والنتائج موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم(72): نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لاختبار الفروق في إجابات موظفات مركز البحث العلمي حسب متغير السن.

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	الإحتمال sig
ممارسات القيادة الإستراتيجية	0.950	3	0.317	1.456	0.237
	11.308	52	0.217		
	12.258	55			
الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة	1.00	3	0.333	1.687	0.181
	10.269	52	0.197		
	11.268	55			
غموض الدور	1.157	3	0.386	1.657	0.184
	11.968	52	0.230		
	13.125	55			
صراع الدور	1.599	3	0.533	2.664	0.057
	10.401	52	0.200		
	12.000	55			
عبء الدور	0.877	3	0.292	1.255	0.299
	12.106	52	0.233		
	12.982	55			
السقف الزجاجي	0.928	3	0.309	1.455	0.238
	11.054	52	0.213		
	11.982	55			
التمييز في التكوين	0.840	3	0.280	1.217	0.313
	11.960	52	0.230		
	12.799	55			
الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة	0.191	3	0.064	0.353	0.787
	9.380	52	0.180		
	9.571	55			
أداء المؤسسة وميزتها التنافسية	0.898	3	0.299	0.913	0.432
	16.709	52	0.321		
	17.606	55			

الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :21.

تبين النتائج الواردة في الجدول أعلاه، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لكلٍ من: ممارسات القيادة الإستراتيجية، الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، غموض الدور، صراع الدور، عبء الدور، السقف الزجاجي، التمييز في التكوين، بالإضافة إلى (الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة)، وكذا (أداء المؤسسة وميزتها التنافسية)، تعزى للسن، حيث أنّ جميع موظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة(عمر البرناوي)- بسكرة- وعلى اختلاف فئاتهن العمرية، يتفقن في وجهة نظرهن حول تبني

مركز البحث العلمي لممارسات القيادة الإستراتيجية، كما يتفق في وجهة نظرهن حول مختلف مصادر الضغوط الوظيفية، وما ينتج عنها من آثار سواء بالنسبة لهن أو بالنسبة للمركز، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير السن في رؤية موظفات مركز البحث العلمي لمتغيرات الدراسة.

## 2-8-2 إختبار الفروق في إجابات موظفات مركز البحث العلمي تبعاً للحالة العائلية.

لاختبار الفروق في إجابات موظفات مركز البحث العلمي تبعاً لمتغير الحالة العائلية، تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والنتائج موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم(73): نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لاختبار الفروق في إجابات موظفات مركز البحث العلمي حسب متغير الحالة العائلية.

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	الإحتمال sig
ممارسات القيادة الإستراتيجية	0.169	2	0.084	0.370	0.693
	12.090	53	0.228		
	12.258	55			
الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة	0.116	2	0.058	0.276	0.760
	11.152	53	0.210		
	11.268	55			
غموض الدور	0.095	2	0.047	0.193	0.825
	13.030	53	0.246		
	13.125	55			
صراع الدور	0.091	2	0.045	0.202	0.817
	11.909	53	0.225		
	12.000	55			
عبء الدور	0.223	2	0.111	0.462	0.632
	12.760	53	0.241		
	12.982	55			
السقف الزجاجي	0.118	2	0.059	0.263	0.770
	11.865	53	0.224		
	11.982	55			
التمييز في التكوين	0.222	2	0.111	0.468	0.629
	12.577	53	0.237		
	12.799	55			
الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة	0.186	2	0.093	0.562	0.594
	9.385	53	0.177		
	9.571	55			
أداء المؤسسة وميزتها التنافسية	0.158	2	0.079	0.240	0.787
	17.478	53	0.329		
	17.606	55			

الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V: 21.

تبين النتائج الواردة في الجدول أعلاه، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لكل من: ممارسات القيادة الإستراتيجية، الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، غموض الدور، صراع الدور، عبء الدور، السقف الزجاجي، التمييز في التكوين، بالإضافة إلى (الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة)، وكذا (أداء المؤسسة وميزتها التنافسية)، تعزى للحالة العائلية، حيث أنّ جميع موظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي) - بسكرة - وعلى اختلاف حالاتهن العائلية، يتفقن في وجهة نظرهن حول تبني مركز البحث العلمي لممارسات القيادة الإستراتيجية، كما يتفقن في وجهة نظرهن حول مختلف مصادر الضغوط الوظيفية، وما ينتج عنها من آثار سواء بالنسبة لهن أو بالنسبة للمركز، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الحالة العائلية في رؤية موظفات مركز البحث العلمي لمتغيرات الدراسة.

## 2-8-3 إختبار الفروق في إجابات موظفات مركز البحث العلمي تبعاً للمستوى التعليمي.

لاختبار الفروق في إجابات موظفات مركز البحث العلمي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي، تم استخدام إختبار (T-test) والنتائج موضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم(74): نتائج إختبار(T-test) للفروق في إجابات موظفات مركز البحث العلمي حسب متغير المستوى التعليمي.

المتغير	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية Df	متوسط العينة الاولى الثانية	الإحتمال sig
ممارسات القيادة الإستراتيجية	0.802	54	0.97	0.426
الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة	-0.944	54	1.00	0.349
غموض الدور	-0.734	54	1.00	0.466
صراع الدور	-0.768	54	1.00	0.446
عبء الدور	-1.060	54	1.00	0.294
السقف الزجاجي	-0.980	54	1.00	0.331
التمييز في التكوين	-0.905	54	1.00	0.370
الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة	0.574	54	2.87	0.568
أداء المؤسسة وميزتها التنافسية	0.456	54	2.83	0.650

الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :21.

تبين النتائج الواردة في الجدول أعلاه، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لكل من: ممارسات القيادة الإستراتيجية، الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، غموض الدور، صراع الدور، عبء الدور، السقف الزجاجي، التمييز في التكوين، بالإضافة إلى (الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة)، وكذا (أداء المؤسسة وميزتها التنافسية)، تعزى للمستوى التعليمي، حيث أنّ جميع موظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي) - بسكرة - وعلى اختلاف مستوياتهن العلمية، يتفقن في وجهة نظرهن حول تبني مركز البحث العلمي لممارسات القيادة الإستراتيجية، كما يتفقن في وجهة نظرهن حول مختلف مصادر الضغوط الوظيفية، وما ينتج عنها من آثار سواء بالنسبة لهن أو بالنسبة للمركز، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المستوى التعليمي في رؤية موظفات مركز البحث العلمي لمتغيرات الدراسة.



## 2-8-4 إختبار الفروق في إجابات موظفات مركز البحث العلمي تبعاً للشهادات المتحصل عليها.

لاختبار الفروق في إجابات موظفات مركز البحث العلمي تبعاً لمتغير الشهادات المتحصل عليها، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والنتائج موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (75): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في إجابات موظفات مركز البحث العلمي حسب متغير الشهادات المتحصل عليها.

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	الاحتمال sig
ممارسات القيادة الإستراتيجية	0.961	4	0.240	1.085	0.374
	11.297	51	0.222		
	12.258	55			
الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة	0.845	4	0.211	1.034	0.399
	10.423	51	0.204		
	11.268	55			
غموض الدور	0.808	4	0.202	0.837	0.508
	12.317	51	0.242		
	13.125	55			
صراع الدور	0.787	4	0.197	0.895	0.474
	11.213	51	0.220		
	12.000	55			
عبء الدور	1.171	4	0.293	1.264	0.296
	11.811	51	0.232		
	12.982	55			
السقف الزجاجي	0.852	4	0.213	0.976	0.429
	11.130	51	0.218		
	11.982	55			
التمييز في التكوين	1.032	4	0.258	1.118	0.358
	11.768	51	0.231		
	12.799	55			
الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة	0.687	4	0.172	0.986	0.423
	8.884	51	0.174		
	9.571	55			
أداء المؤسسة وميزتها التنافسية	1.346	4	0.336	1.055	0.388
	16.261	51	0.319		
	17.606	55			

الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V: 21.

تبين النتائج الواردة في الجدول أعلاه، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لكل من: ممارسات القيادة الإستراتيجية، الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، غموض الدور، صراع الدور، عبء الدور، السقف الزجاجي، التمييز في التكوين، بالإضافة إلى (الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة)، وكذا (أداء المؤسسة وميزتها التنافسية)، تعزى للشهادات المتحصل عليها، حيث أنّ جميع موظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي) - بسكرة - وعلى اختلاف شهادتهن العلمية، يتفقن في وجهة نظرهن حول تبني مركز البحث العلمي لممارسات القيادة الإستراتيجية، كما يتفقن في وجهة نظرهن حول مختلف مصادر الضغوط الوظيفية، وما ينتج عنها من آثار سواء بالنسبة لهن أو بالنسبة للمركز، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الشهادات المتحصل عليها في رؤية موظفات مركز البحث العلمي لمتغيرات الدراسة.

## 2-8-5 إختبار الفروق في إجابات موظفات مركز البحث العلمي تبعاً لطبيعة المنصب.

لاختبار الفروق في إجابات موظفات مركز البحث العلمي تبعاً لمتغير طبيعة المنصب، تم استخدام اختبار (T-test) والنتائج موضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم(76): نتائج إختبار (T-test) للفروق في إجابات موظفات مركز البحث العلمي حسب متغير طبيعة المنصب.

المتغير	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية Df	متوسط العينة الاولى	متوسط العينة الثانية	الإحتمال sig
ممارسات القيادة الإستراتيجية	-0.866	54	2.66	2.77	0.390
الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة	1.110	54	1.35	2.21	0.272
غموض الدور	0.688	54	1.28	1.19	0.495
صراع الدور	0.719	54	1.28	1.19	0.475
عبء الدور	1.013	54	1.41	1.28	0.316
السقف الزجاجي	1.540	54	1.40	1.20	0.130
التمييز في التكوين	1.171	54	1.36	1.21	0.247
الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة	-0.332	54	2.69	2.72	0.741
أداء المؤسسة وميزتها التنافسية	-0.421	54	2.62	2.68	0.675

الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الإستان من خلال برنامج SPSS V :21.

تبين النتائج الواردة في الجدول أعلاه، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لكل من: ممارسات القيادة الإستراتيجية، الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، غموض الدور، صراع الدور، عبء الدور، السقف الزجاجي، التمييز في التكوين، بالإضافة إلى (الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة)، وكذا (أداء المؤسسة وميزتها التنافسية)، تعزى لطبيعة المنصب، حيث أنّ جميع موظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي) - بسكرة- وعلى اختلاف مناصبهن، يتفقن في وجهة نظرهن حول تبني مركز البحث العلمي لممارسات القيادة الإستراتيجية، كما يتفقن في وجهة نظرهن حول مختلف مصادر الضغوط الوظيفية، وما ينتج عنها من آثار سواء بالنسبة لهن أو بالنسبة للمركز، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير طبيعة المنصب في رؤية موظفات مركز البحث العلمي لمتغيرات الدراسة.

## 2-8-6 إختبار الفروق في إجابات موظفات مركز البحث العلمي تبعاً للأقدمية.

لاختبار الفروق في إجابات موظفات مركز البحث العلمي تبعاً لمتغير الأقدمية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والنتائج موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم(77): نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لاختبار الفروق في إجابات موظفات مركز البحث العلمي حسب متغير للأقدمية.

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	الإحتمال sig
ممارسات القيادة الإستراتيجية	0.535	4	0.134	0.582	0.677
	11.723	51	0.230		
	12.258	55			
الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة	0.695	4	0.174	0.838	0.508
	10.574	51	0.207		
	11.268	55			
غموض الدور	1.409	4	0.352	1.534	0.206
	11.716	51	0.230		
	13.125	55			
صراع الدور	1.100	4	0.275	1.287	0.287
	10.900	51	0.214		
	12.000	55			
عبء الدور	0.463	4	0.116	0.471	0.757
	12.519	51	0.245		
	12.982	55			
السقف الزجاجي	0.684	4	0.171	0.771	0.549
	11.299	51	0.222		
	11.982	55			
التمييز في التكوين	0.450	4	0.113	0.465	0.761
	12.349	51	0.242		
	12.799	55			
الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة	0.369	4	0.092	0.511	0.728
	9.202	51	0.180		
	9.571	55			
أداء المؤسسة وميزتها التنافسية	0.959	4	0.240	0.734	0.573
	16.648	51	0.326		
	17.606	55			

الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V:21.

تبين النتائج الواردة في الجدول أعلاه، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لكل من: ممارسات القيادة الإستراتيجية، الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، غموض الدور، صراع الدور، عبء الدور، السقف الزجاجي، التمييز في التكوين، بالإضافة إلى (الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة)، وكذا (أداء المؤسسة وميزتها التنافسية)، تعزى للأقدمية، حيث أنّ جميع موظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي) - بسكرة - وعلى اختلاف أقدميتهن، يتفقن في وجهة نظرهن حول تبني مركز البحث العلمي لممارسات القيادة الإستراتيجية، كما يتفقن في وجهة نظرهن حول مصادر الضغوط الوظيفية، وما ينتج عنها من آثار سواء بالنسبة لهن أو بالنسبة للمركز، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الأقدمية في رؤية موظفات مركز البحث العلمي لمتغيرات الدراسة.

#### المطلب الرابع: تحليل نتائج المقابلة.

يتناول هذا المطلب تحليل لما أسفرت عنه المقابلة التي أجريت على الموظفين في المواقع القيادية، وكذا  
علامات النظافة، في كل من جامعة محمد خيضر بسكرة ومركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة.

الفرع الأول: تحليل نتائج مقابلات حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة-.

أولاً: تحليل نتائج المقابلة الخاصة بالنساء في المواقع القيادية.

بغية تسليط الضوء على الضغوط الوظيفية التي تعاني منها النساء في المواقع القيادية، وكذا التعريف  
بظاهرة السقف الزجاجي، ومعرفة أسبابها بناءً على التجارب الشخصية للمستجوبات، وكذا محاولة اقتراح حلول  
لهذه الظاهرة، قمنا بإجراء مقابلة مع 18 موظفة من الكليات الست (6) للجامعة يتوزعن على مختلف المناصب  
من رئيسات مصالح، ورئيسات مخابر... إلخ، وقد أسفرت المقابلات التي أجريت معهن على الإجابات التالية.

**السؤال رقم(1): هل تعتقدين بأن للمرأة نفس الطموح في الوصول إلى المناصب القيادية مثل الرجل؟**

ولقد أتيحت للمستجوبات الخيارات التالية للإجابة عن هذا السؤال: نعم  لا

**الإجابة عن السؤال رقم(1)** 72.2% من المبحوثات أكدن أنّ للمرأة نفس الطموح في الوصول إلى المناصب  
القيادية مثلها مثل الرجل، في حين 27.8% رأين أنّ المرأة ليس لها نفس الطموح في الوصول إلى المناصب  
القيادية مثل الرجل.

**السؤال رقم(2): ما هي العوامل التي ساعدتك في الوصول إلى هذا المنصب؟**

**الإجابة عن السؤال رقم(2):** أجمعت المستجوبات أنّ العوامل التالية الذكر هي التي ساعدتهنّ على الوصول  
إلى مناصبهنّ: الخبرة المهنية، الجدية في العمل، الإنضباط، ثقة الرؤساء، الطموح، التخصص العلمي، المهارات  
والخبرات المكتسبة، السيرة الحسنة.

**السؤال رقم(3): ما هي الدوافع التي دفعتك لبلوغ هذا المنصب؟**

ولقد أتيحت للمستجوبات الخيارات التالية للإجابة عن هذا السؤال: الدوافع الإجتماعية  الدوافع الاقتصادية   
الدوافع الذاتية

**الإجابة عن السؤال رقم (3):** 94.4% من المستجوبات صرحنّ أنّ لديهنّ دوافع إجتماعية دفعتهنّ لبلوغ  
مناصبهنّ، في حين 5.6% منهنّ نفينّ ذلك، أما فيما يتعلق بالدوافع الاقتصادية فنسبة 66.7% من  
المستجوبات ترى أنّ الدوافع الاقتصادية هي من أهم الدوافع التي دفعتهنّ لبلوغ مناصبهنّ، بينما نسبة 33.3%  
لا ترى بأن الدوافع الاقتصادية هي من دفعتهنّ لبلوغ مناصبهنّ، في حين أجمعت المستجوبات وبنسبة 100%  
بأن الدوافع الذاتية هي من دفعتهنّ لبلوغ مناصبهنّ.

**السؤال رقم(4): ما هي الأهداف التي تطمحين لتحقيقها من وراء بلوغك لمنصب قيادي؟**

ولقد أتيحت للمستجوبات الخيارات التالية للإجابة عن هذا السؤال: المال  الشهرة  إثبات الجدارة

**الإجابة عن السؤال رقم(4):** 22% من المستجوبات أكدنّ أنهنّ يهدفنّ للمال من وراء بلوغ مناصبهنّ، في حين نسبة 77.8% منهنّ نفينّ أنهنّ يهدفنّ لبلوغ المال من ما وراء مناصبهنّ، أما فيما يتعلق بالشهرة، فلقد أجمعت المستجوبات وبنسبة 100 %، على أنّ الشهرة لا تشكل هدفاً بالنسبة لهنّ، كما أنّ الغالبية العظمى منهنّ أكدنّ وبنسبة 94.4 % أنهنّ يهدفنّ إلى إثبات الجدارة من وراء بلوغ مناصبهنّ، أما النسبة المتبقية فلقد نفينّ أنهنّ تهدفنّ إلى إثبات الجدارة من وراء بلوغ مناصبهنّ.

**السؤال رقم(5): هل يمكنك الاستمرار في منصبك القيادي ؟**

ولقد أتيحت للمستجوبات الخيارات التالية للإجابة على هذا السؤال: نعم  لا

**الإجابة عن السؤال رقم(4):** 94.4 % من المستجوبات أفدنّ بقدرتهنّ على الاستمرار في مناصبهنّ، في حين 5.6% منهنّ ترين بأنه ليس لديهنّ القدرة على الاستمرار في مناصبهنّ.

**السؤال رقم(6): هل تلقي أوامرك باعتبارك امرأة قيادية القبول والفاعلية في التنفيذ ؟**

ولقد أتيحت للمستجوبات الخيارات التالية للإجابة على هذا السؤال: غالباً  أحياناً  نادراً

**الإجابة عن السؤال رقم(6):** 88.9% من المستجوبات أدلينّ بأنهنّ، غالباً ما تلقى أوامرهنّ القبول والفاعلية في التنفيذ، في حين 11.1% صرحنّ بأنه أحياناً ما تلقى أوامرهنّ القبول والفاعلية في التنفيذ.

**السؤال رقم(7): هل يلقي منصبك كامرأة قيادية قبولا من طرف أفراد أسرتك والمجتمع؟**

ولقد أتيحت للمستجوبات الخيارات التالية للإجابة عن هذا السؤال: نعم  نوعاً ما  لا

**الإجابة عن السؤال رقم(7):** 83.3% من المستجوبات أكدنّ بأنّ، مناصبهنّ تلقى قبول من قبل أفراد أسرهنّ في حين 11.1% صرحنّ، على أنه نوعاً ما تلقى مناصبهنّ قبولا من قبل أفراد أسرهنّ، في حين 5.6% منهنّ، صرحنّ بأنّ مناصبهنّ لا تلقى قبولا من قبل أفراد أسرهنّ.

**السؤال رقم(8): هل تلقين الدعم والمساندة من قبل زملائك في العمل؟**

ولقد أتيحت للمستجوبات الخيارات التالية للإجابة عن هذا السؤال: غالباً  أحياناً  نادراً

**الإجابة عن السؤال رقم(8):** 94.4% من المستجوبات صرحنّ بأنهنّ غالباً ما تلقينّ الدعم والمساندة من قبل زملائهنّ في العمل، في حين 5.6% منهنّ صرحنّ بأنهنّ أحياناً ما يلقينّ الدعم والمساندة من قبل زملائهنّ في العمل.

**السؤال رقم(9): هل تطمحين إلى شغل منصب أعلى من منصبك الحالي؟**

ولقد أتيحت للمستجوبات الخيارات التالية للإجابة عن هذا السؤال: نعم  لا

**الإجابة عن السؤال رقم(10):** 83.3% من المستجوبات صرحنّ بأنهنّ لا يطمحنّ لشغل منصب أعلى من منصبهنّ الحالي، في حين النسبة المتبقية صرحنّ برغبتهنّ في شغل منصب أعلى من منصبهنّ الحالي.

**السؤال رقم(10):** ما هي العوائق التي تمنعك من الوصول إليه؟

**الإجابة عن السؤال رقم(10):** 16.7% من المستجوبات أبدین رغبتهنّ في تقلد منصب أعلى من منصبهنّ الحالي، إلا أنّ الأعباء المنزلية الكثيرة وصراع الأدوار الذين يعانون منه، يشكل عائقاً أمام وصولهنّ إلى هذه المناصب.

**السؤال رقم (11):** كأمراة قيادية هل تتعرضين لأحد الضغوط التالية:

ولقد أتيحت للمستجوبات الخيارات التالية للإجابة عن هذا السؤال:

صراع الدور:

غموض الدور:

تباين عبء العمل : عبء العمل الزائد  عبء العمل الناقص

الروتين والملل

**الإجابة عن السؤال رقم(11):** 55.6% من المستجوبات أكدنّ عدم تعرضهنّ لصراع الأدوار، بينما النسبة المتبقية أكدنّ أنهنّ يتعرضنّ له، أما فيما يتعلق بغموض الدور، فإنّ 88.9% من المستجوبات صرحنّ بعدم تعرضهنّ لغموض الدور، بينما 11.1% منهنّ أكدنّ تعرضهنّ لهذا المصدر من مصادر الضغوط الوظيفية، في حين 55.6% منهنّ أكدنّ عدم تعرضهنّ لعبء الدور الزائد، بينما نسبة 44.4% منهنّ أكدنّ تعرضهنّ لعبء الدور الزائد، أما فيما يتعلق بعبء الدور الناقص فنسبة 88.9% منهنّ أكدنّ بأنهنّ لا يتعرضنّ لعبء الدور الناقص، في حين 11.1% منهنّ أكدنّ أنهنّ يتعرضنّ لعبء الدور الناقص، أما بالنسبة للروتين والملل فنسبة 61.1% من المستجوبات أدلينّ أنهنّ لا يعانون من الروتين والملل في عملهنّ، بينما النسبة المتبقية فترينّ أنهنّ يعانون من الروتين والملل في العمل.

**السؤال رقم(12):** هل تجدین صعوبة في التوفيق بين منصبك وبين واجباتك العائلية ؟

ولقد أتيحت للمستجوبات الخيارات التالية للإجابة عن هذا السؤال: نعم  نوعا ما  لا

**الإجابة عن السؤال رقم(12):** 55.6% من المستجوبات أكدنّ أنهنّ لا يجدن صعوبة في التوفيق بين مناصبهن وواجباتهن المنزلية، في حين نسبة 16.7% منهنّ صرحنّ بأنهن نوعا ما يجدن صعوبة في التوفيق بين مناصبهن وواجباتهن العائلية، بينما النسبة المتبقية ترى أنّهنّ تجدن صعوبة في التوفيق بين مناصبهن وواجباتهن المنزلية.

**السؤال رقم(13):** هل أنت نادمة بسبب وجودك في هذا المنصب ؟

ولقد أتيحت للمستجوبات الخيارات التالية للإجابة عن هذا السؤال: نعم  نوعا ما  لا

**الإجابة عن السؤال رقم(13):** 72.2% من المستجوبات أبدین عدم ندمهن على وجودهن في مناصبهن، في حين 16.7% منهن نادمات على وجودهن في مناصبهن، أما النسبة المتبقية فترى بأنهن نادمات نوعا ما على تواجدهن في مناصبهن.

**السؤال رقم(14):** في اعتقادك هل الحكم الصادر من قبل الرؤساء بعدم قدرة المرأة على تولي مهام المناصب القيادية يرجع إلى:

- المرأة بحد ذاتها وافتقارها للمهارات المطلوبة
  - أم هو بمثابة رد فعل من المرأة ناتج لإدراكها للإجحاف الحاصل ضدها في تولي المناصب القيادية، مما رسخ لدى الرؤساء فكرة عدم أحقية المرأة في الوصول إلى المناصب القيادية
- الإجابة عن السؤال رقم(14):** 83.3% من المستجوبات ترى بأن، إفتقار المرأة للمهارات المطلوبة لا يشكل السبب في حكم الرؤساء بعدم أحقية المرأة في الوصول إلى المناصب القيادية، في حين نسبة 16.7% ترى ذلك، بينما ترى 88.9% منهن أن رد فعل المرأة للإجحاف الحاصل ضدها في تولي المناصب القيادية يمثل السبب الرئيس في ترسيخ عدم أحقية المرأة في الوصول إلى المناصب القيادية، في حين 11.1% منهن لا ترى ذلك.

**السؤال رقم(15):** هل ترى أن المرأة لديها القدرة والمهارة اللازميتين لتولي مهام المناصب القيادية؟

- ولقد أتيحت للمستجوبات الخيارات التالية للإجابة عن هذا السؤال: نعم  نوعا ما  لا
- الإجابة عن السؤال رقم(15):** توزعت الإجابة على هذا السؤال على الشكل التالي: 83% من المستجوبات ترى أن المرأة لديها القدرة والمهارة اللازميتين لتولي مهام المناصب القيادية، في حين 5.6% منهن ترى بأنه نوعا ما تمتلك المرأة القدرة والمهارة اللازميتين لتولي مهام المناصب القيادية، في حين 11.1% منهن ترى بأن المرأة تفتقر للقدرة والمهارة اللازميتين لتولي مهام المناصب القيادية.

**السؤال رقم(16):** هل تعتقد أن المرأة قادرة على التوفيق بين مسؤولياتها داخل البيت والمهام المعقدة للمناصب القيادية؟

- ولقد أتيحت الخيارات التالية للمستجوبات للإجابة عن هذا السؤال: نعم  نوعا ما  لا
- الإجابة عن السؤال رقم(16):** توزعت الإجابة على هذا السؤال على الشكل التالي: 50% من المستجوبات ترى أن المرأة قادرة على التوفيق بين مسؤولياتها داخل البيت والمهام المعقدة للمناصب القيادية، في حين 33.3% منهن ترى أنه نوعا ما المرأة قادرة على التوفيق بين مسؤولياتها داخل البيت والمهام المعقدة للمناصب القيادية، في حين 16.7% منهن ترى بأن المرأة ليست قادرة على التوفيق بين مسؤولياتها داخل البيت والمهام المعقدة للمناصب القيادية.

**السؤال رقم(17):** في رأيك ما هي العوامل الإجتماعية الأكثر تأثيراً في عدم وصول المرأة للمناصب القيادية؟

ولقد أتيحت الخيارات التالية للمستجوبات للإجابة عن هذا السؤال:

- العادات والتقاليد الإجتماعية
- التنشئة الأسرية الخاطئة للمرأة
- الأعباء والمسؤوليات الأسرية الكثيرة للمرأة



□ -إستمرار الثقافة النمطية (أدوار خاصة بالمرأة وأخرى خاصة بالرجل)

**الإجابة عن السؤال رقم(17):** بالنسبة لإجابات المستجوبات حول هذا السؤال، فقد توزعت إجاباتهن بحسب الترتيب الوارد أعلاه كما يلي: 55.6% من المستجوبات ترى أن العادات والتقاليد من أكثر العوامل الإجتماعية تأثيراً في عدم وصول المرأة للمناصب القيادية، بينما نسبة 44.4 % لا ترى ذلك، بينما ترى نسبة 61.1 % من المستجوبات أن التنشئة الأسرية للمرأة لا تشكل عائقاً في عدم وصول المرأة للمناصب القيادية، بينما النسبة المتبقية ترى ذلك، بالنسبة للأعباء والمسؤوليات الأسرية الكثيرة للمرأة فترى 72.2% من المستجوبات أنها من أكثر العوامل الإجتماعية تأثيراً في عدم وصول المرأة للمناصب القيادية، بينما نسبة 27.8% منهن لا ترى ذلك، أما بالنسبة لعامل إستمرار الثقافة النمطية، فقد توزعت فيه إجابات المستجوبات مناصفة بين الموافقات والمعارضات.

**السؤال رقم(18):** في رأيك ما هي العوامل التنظيمية الأكثر تأثيراً في عدم وصول المرأة للمناصب القيادية؟  
ولقد أتيحت الخيارات التالية للمستجوبات للإجابة عن هذا السؤال:

-عدم تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة في الوصول للمواقع القيادية □

-ضعف فرص تأهيل وتكوين المرأة □

-إعتماد بعض الرؤساء على آرائهم الشخصية في الحكم على أداء المرأة □

**الإجابة عن السؤال رقم(18):** توزعت إجابات المستجوبات حول العوامل التنظيمية الأكثر تأثيراً في عدم وصول المرأة للمناصب القيادية على الشكل التالي: 44.4 % من المستجوبات ترى بأن عدم تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة في الوصول إلى المناصب القيادية يشكل أهم العوامل التي تمنع المرأة من الوصول إلى المناصب القيادية، بينما نسبة 55.6 % لا ترى ذلك، أما بالنسبة لفرص تأهيل وتكوين المرأة، فقد توزعت فيها الإجابات بالشكل التالي: 72.2% من المستجوبات ترى، بأن هذا العامل له أثر في عدم وصول المرأة للمناصب القيادية، بينما النسبة المتبقية لا ترى ذلك، أما بالنسبة لعامل إعتداد بعض الرؤساء على آرائهم الشخصية في الحكم على أداء المرأة، فقد توزعت فيه الإجابات على النحو التالي: 55.6% من المستجوبات ترى بأنه يشكل عاملاً مهماً في عدم وصول المرأة للمناصب القيادية، بينما نسبة 44.4% فلا ترى ذلك.

**السؤال رقم(19):** في رأيك ما هي العوامل الذاتية الأكثر تأثيراً في عدم وصول المرأة للمناصب القيادية؟  
ولقد أتيحت الخيارات التالية للمستجوبات للإجابة عن هذا السؤال:

- الطبيعية العاطفية للمرأة □

- ضعف ثقة المرأة بقدرتها على تولي مهام المناصب القيادية □

- إفتقار المرأة للقدررة على الحوار والمناقشة وكذا القدررة على اتخاذ القرار □

- ضعف الوعي القيادي لدى المرأة □

**الإجابة عن السؤال رقم(19):** توزعت إجابات المستجوبات حول العوامل الذاتية الأكثر تأثيراً في عدم وصول المرأة للمناصب القيادية على الشكل التالي: 66.7 % من المستجوبات ترين بأن الطبيعة العاطفية للمرأة تشكل أهم العوامل التي تمنع المرأة من الوصول إلى المناصب القيادية، بينما نسبة 33.3 % لا ترى ذلك، أما بالنسبة لضعف ثقة المرأة بقدرتها على تولي مهام المناصب القيادية، فلقد توزعت فيها الإجابات بالشكل التالي: 33.3% من المستجوبات ترين بأن هذا العامل له أثر في عدم وصول المرأة للمناصب القيادية، بينما النسبة المتبقية لا ترى ذلك، أما بالنسبة لعامل افتقار المرأة للقدرة على الحوار والمناقشة وكذا القدرة على اتخاذ القرار، فلقد توزعت فيه الإجابات على النحو التالي 16.7% من المستجوبات ترين بأنه يشكل عاملاً مهماً في عدم وصول المرأة للمناصب القيادية، بينما نسبة 83.3% فلا ترى ذلك، أما بالنسبة لضعف الوعي القيادي للمرأة، فلقد توزعت فيه الإجابات على النحو التالي: 66.7% من المستجوبات ترين بأنه يشكل أحد أهم العوامل تأثيراً في عدم وصول المرأة للمناصب القيادية، بينما نسبة 33.3% من المستجوبات فلا ترين أنه يشكل عاملاً مؤثراً.

**السؤال رقم (20):** في رأيك ما هي العوامل القانونية الأكثر تأثيراً في عدم وصول المرأة للمناصب القيادية؟ ولقد أتيحت الخيارات التالية للمستجوبات للإجابة عن هذا السؤال:

- عدم إمتثال أصحاب المؤسسات لما تنص عليه القوانين

- عدم وجود قوانين تعاقب أصحاب المؤسسات على عدم الإمتثال لما جاء في القوانين

**الإجابة عن السؤال رقم(20):** توزعت إجابات المستجوبات عن هذا السؤال وفقاً للترتيب الموضح أعلاه، كما يلي: 83.3% من المستجوبات يرين أن عدم امتثال أصحاب المؤسسات لما تنص عليه القوانين، يشكل أحد العوامل القانونية الأكثر تأثيراً في عدم وصول المرأة للمناصب القيادية، بينما نسبة 16.7% منهن لا ترين ذلك، أما فيما يتعلق بالخيار الثاني، فلقد توزعت إجابات المستجوبات على الشكل التالي: 83.3% من المستجوبات أكدن أن عدم وجود قوانين تعاقب أصحاب المؤسسات على عدم الإمتثال لما جاء في القوانين، يشكل أحد أهم العوامل القانونية الأكثر تأثيراً في عدم وصول المرأة للمناصب القيادية، في حين النسبة المتبقية نفين ذلك.

**السؤال رقم(21):** هل تعتقدين أن التمكين الإداري للمرأة كفيل بتسهيل وصول المرأة للمناصب القيادية ؟

ولقد أتيحت الخيارات التالية للمستجوبات للإجابة عن هذا السؤال: نعم  نوعاً ما  لا

**الإجابة عن السؤال رقم(21):** 94.4% من المستجوبات ترين أن التمكين الإداري للمرأة كفيل بتسهيل وصول المرأة للمناصب القيادية، بينما نسبة 5.6% من المستجوبات ترين بأنه نوعاً ما يمكن للتمكين الإداري للمرأة أن يساهم في تسهيل وصول المرأة للمناصب القيادية.

**السؤال رقم(22):** هل تعتقدين أن تعزيز ثقة المرأة بذاتها وبقدراتها من خلال الاعتراف كفيل بتسهيل وصول المرأة للمناصب القيادية؟

ولقد أتيحت الخيارات التالية للمستجوبات للإجابة عن هذا السؤال: نعم  نوعاً ما  لا

**الإجابة عن السؤال رقم(22):** 94.4% من المستجوبات ترى أنّ تعزيز ثقة المرأة بذاتها وبقدراتها من خلال الإعتراف كفيل بتسهيل وصول المرأة للمناصب القيادية ، بينما نسبة 5.6% من المستجوبات ترى بأنه نوعا ما يمكن للإعتراف أن يساهم في تسهيل وصول المرأة للمناصب القيادية.

**السؤال رقم(23):** هل تعتقدين بأنّ تكوين المرأة على مهارات ومهام المناصب القيادية سيسهم في زيادة فرص وصول المرأة إلى المناصب القيادية؟

ولقد أتيحت الخيارات التالية للمستجوبات للإجابة عن هذا السؤال: نعم  نوعا ما  لا   
**الإجابة عن السؤال رقم(23):** 88.9% من المستجوبات ترى أنّ تكوين المرأة على مهارات ومهام المناصب القيادية سيسهم في زيادة فرص وصول المرأة إلى المناصب القيادية، بينما نسبة 11.1% من المستجوبات ترى أنّ نوعا ما يمكن لتكوين المرأة على مهارات ومهام المناصب القيادية أن يساهم في زيادة فرص وصول المرأة إلى المناصب القيادية.

**السؤال رقم(24):** هل ترى بأنّ اعتماد المؤسسة على العدالة في التقييم وفي المعاملة وفي الإجراءات وأيضا في توزيع المكافآت من شأنه أن يسهم في زيادة حظوظ المرأة في الوصول إلى المناصب القيادية؟

ولقد أتيحت الخيارات التالية للمستجوبات للإجابة عن هذا السؤال: نعم  نوعا ما  لا   
**الإجابة عن السؤال رقم(24):** أجمعت المستجوبات وبنسبة 100% أنّ اعتماد المؤسسة على العدالة في التقييم وفي المعاملة وفي الإجراءات وأيضا في توزيع المكافآت من شأنه أن يسهم في زيادة حظوظ المرأة في الوصول إلى المناصب القيادية.

**السؤال رقم (25):** في رأيك هل وصول المرأة إلى المناصب القيادية له آثار إيجابية ؟

ولقد أتيحت الخيارات التالية للمستجوبات للإجابة عن هذا السؤال: نعم  نوعا ما  لا   
إذا كانت الإجابة بنعم فما هي هذه الآثار؟  
وإذا كانت الإجابة بلا فما هي هذه الآثار؟  
**الإجابة عن السؤال رقم(25):** ترى 72.2% من المستجوبات أنّ وصول المرأة إلى المناصب القيادية له آثار إيجابية على المؤسسة وعلى المرأة بحد ذاتها، بينما نسبة 16.7% منهن ترى بأنه نوعا ما يمكن أن يكون لوصول المرأة إلى المناصب القيادية آثار إيجابية على المؤسسة على المرأة بحد ذاتها، في حين نسبة 11.1% ترى بأن وصول المرأة للمناصب القيادية ليس له آثار إيجابية.

كما أكدت المستجوبات على الآثار الإيجابية التالية المترتبة عن وصول المرأة للمناصب القيادية:  
**الآثار على المؤسسة:**

- ◀ تحسين أداء المؤسسة؛
- ◀ تحقيق أهداف المؤسسة؛
- ◀ المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؛

### الآثار على المرأة:

- ◀ إثبات وجود المرأة وقدرتها على أداء المهام ذات المسؤولية الكبيرة؛
- ◀ إبراز كفاءة المرأة؛
- ◀ زيادة ثقة المرأة بذاتها وبقدراتها؛
- ◀ وصول المرأة إلى المناصب القيادية يساهم في تشجيع نساء أخريات على الإقتداء بها وبالتالي يزيد من نسبة النساء في المواقع القيادية؛

◀ كسر أو اختراق حاجز عدم قدرة المرأة على الوصول إلى المناصب القيادية؛

**السؤال رقم(26): هل أنت راضية عن منصبك في الوقت الحالي؟**

ولقد أتيحت للمستجوبات الخيارات التالية للإجابة على السؤال: نعم  نوعاً ما  لا

**الإجابة عن السؤال رقم(26):** 72.8% من المستجوبات صرحن بأنهن راضيات عن مناصبهن في الوقت الحالي، بينما نسبة 27.8 % منهن فقلد صرحن بأنهن راضيات نوعاً ما عن مناصبهن.

**السؤال رقم(27): هل تشعرين بالسرور وأنت تقومين بأداء مهامك الوظيفية؟**

ولقد أتيحت للمستجوبات الخيارات التالية للإجابة على السؤال: نعم  نوعاً ما  لا

**الإجابة عن السؤال رقم(27):** 77.8% من المستجوبات أكدن أنهن يشعرن بالسرور وهن يقمن بأداء مهامهن الوظيفية، بينما النسبة المتبقية منهن، فقلد صرحن بأنهن تشعرن نوعاً ما بالسرور وهن تقمن بأداء مهامهن الوظيفية.

**السؤال رقم (28): هل أنت مستعدة لترك منصبك الحالي في حالة لو أتيحت لكي فرصة عمل أحسن ؟**

ولقد أتيحت للمستجوبات الخيارات التالية للإجابة على السؤال: نعم  لا

**الإجابة عن السؤال رقم(28):** أكدت 55.6% من المستجوبات أنهن مستعدات لترك مناصبهن الحالية في حالة لو أتيحت لهن فرص عمل أحسن، في حين نفت نسبة 44.4% منهن ذلك .

**السؤال رقم (29): هل لديك الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتك الوظيفية في هذه المؤسسة؟**

ولقد أتيحت للمستجوبات الخيارات التالية للإجابة على السؤال: نعم  نوعاً ما  لا

**الإجابة عن السؤال رقم(29):** أكدت 83.4% من المستجوبات أن لهن الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتهن الوظيفية في هذه المؤسسة، في حين نفت نسبة 16.7% منهن ذلك .

**السؤال رقم(30): هل تعتبرين المشاكل التي تواجهها المؤسسة جزء من مشاكلك الشخصية؟**

ولقد أتيحت للمستجوبات الخيارات التالية للإجابة على السؤال: نعم  نوعاً ما  لا

**الإجابة عن السؤال رقم(30):** 83.3% من المستجوبات أكدن أنهن يعتبرن المشاكل التي تواجهها المؤسسة جزء من مشاكلهن الشخصية، بينما نسبة 11.1% ترين بأنه نوعاً ما تعتبرن المشاكل التي تواجهها المؤسسة جزء من مشاكلها الشخصية، في حين نسبة 5.6% من المستجوبات لا ترى ذلك.

**السؤال رقم(31):** هل تبذلن قصار جهدك للحفاظ على مكانة المؤسسة؟

ولقد أتيحت للمستجوبات الخيارات التالية للإجابة على السؤال: غالبا  أحيانا  نادرا

**الإجابة عن السؤال رقم(31):** 94.4% من المستجوبات صرحن بأنهن غالبا ما يبذلن قصار جهدهن للحفاظ على مكانة المؤسسة، في حين نسبة 5.6% منهن نفين ذلك.

**السؤال رقم(32):** هل تحرصين على استغلال كافة الموارد البشرية والمادية لتطوير أداء المؤسسة؟

ولقد أتيحت للمستجوبات الخيارات التالية للإجابة على السؤال: غالبا  أحيانا  نادرا

**الإجابة عن السؤال رقم(32):** أجمعت المستجوبات وبنسبة 100% أنهن يحرصن على استغلال كافة الموارد البشرية والمادية لتطوير أداء المؤسسة.

**السؤال رقم(33):** هل تعملين على اتخاذ القرارات بشكل مرن لبلوغ أهداف المؤسسة؟

ولقد أتيحت للمستجوبات الخيارات التالية للإجابة على السؤال: غالبا  أحيانا  نادرا

**الإجابة عن السؤال رقم(33):** أجمعت المستجوبات وبنسبة 100% أنهن يعملن على اتخاذ القرارات بشكل مرن لبلوغ أهداف المؤسسة.

**السؤال رقم(34):** هل تقدمين الدعم الكافي للعاملين لتقديم أفكار جديدة تدعم تميز المؤسسة؟

ولقد أتيحت للمستجوبات الخيارات التالية للإجابة على السؤال: غالبا  أحيانا  نادرا

**الإجابة عن السؤال رقم(34):** 94.4% من المستجوبات أكدن على أنهن غالبا ما يقدمن الدعم الكافي للعاملين لتقديم أفكار جديدة تدعم تميز المؤسسة. في حين النسبة المتبقية ترين أنهن أحيانا ما يقمن بتقديم الدعم الكافي للعاملين لتقديم أفكار تدعم تميز المؤسسة.

**ثانيا: تحليل نتائج المقابلة الخاصة بعاملات النظافة.**

نظرا لخصوصية هذه الفئة، فقلد ارتأينا إجراء مقابلة فردية لكل موظفة على حدى بغية الوقوف على أهم الضغوط التي تتعرض لها العاملات في هذا المجال، وفيما يلي أهم ما ورد من أسئلة وجهت للمستجوبات وكذا أهم ما أسفرت عنه من إجابات.

**السؤال رقم(1):** هل مسؤولياتك وصلاحياتك محددة بدقة؟

ولقد أتيحت الخيارات التالية للمستجوبات للإجابة عن هذا السؤال: نعم  نوعا ما  لا

**الإجابة عن السؤال رقم(1):** توزعت إجابات المستجوبات حول هذا السؤال بالشكل التالي: 70% من المستجوبات ترين أن مسؤولياتهن وصلاحياتهن محددة بدقة، في حين النسبة المتبقية ترى غير ذلك.

**السؤال رقم(2):** هل تقومين بأعمال تشعرين بأنها غير ضرورية؟

ولقد أتيحت الخيارات التالية للمستجوبات للإجابة عن هذا السؤال: : نعم  نوعا ما  لا

**الإجابة عن السؤال رقم(2):** 20 % من المستجوبات يرين أنهم يقمن بأعمال يشعرون أنها غير ضرورية، في حين صرحت 60% منهم أنهم يشعرون نوعا ما بأنهم يقمن بأعمال غير ضرورية، في حين النسبة المتبقية لا ترى ذلك.

**السؤال رقم(3):** هل تتلقين أوامر وتعليمات متعارضة من أكثر من شخص؟

ولقد أتيحت الخيارات التالية للمستجوبات للإجابة عن هذا السؤال: نعم  نوعا ما  لا

**الإجابة عن السؤال رقم(3):** 60% من المستجوبات صرحن أنهم نوعا ما يتلقين أوامر وتعليمات متناقضة من أكثر من شخص، في حين 20% منهم لا يرين ذلك، ونفس النسبة منهم أكدن أنهم يتلقين أوامر وتعليمات متناقضة من أكثر من شخص.

**السؤال رقم(4):** هل تجدين صعوبة في التوفيق بين عملك وواجباتك العائلية؟

ولقد أتيحت الخيارات التالية للمستجوبات للإجابة عن هذا السؤال: غالبا  أحيانا  نادرا

**الإجابة عن السؤال رقم(4):** تساوت إجابات المستجوبات في الرد على هذا السؤال، حيث 40% منهم صرحن أنهم غالبا ما يجدن صعوبة في التوفيق بين عملهن وواجباتهن العائلية، ونفس النسبة نفت ذلك، في حين النسبة المتبقية صرحت أنها أحيانا ما تجد صعوبة في التوفيق بين عملها وواجباتها العائلية.

**السؤال رقم(5):** هل وقت عملك يسمح لكي بأداء ما هو مطلوب منك؟

ولقد أتيحت الخيارات التالية للمستجوبات للإجابة عن هذا السؤال: غالبا  أحيانا  نادرا

**الإجابة عن السؤال رقم(5):** تساوت إجابات المستجوبات مناصفة حول هذا السؤال: 50 % منهم ترين بأن وقت العمل لا يسمح لهن أحيانا بأداء ما هو مطلوب منهن، في حين نفس النسبة ترى غير ذلك.

**السؤال رقم(6):** هل تتحملين مسؤولية عدة أعمال وواجبات منفصلة عن بعضها البعض؟

ولقد أتيحت الخيارات التالية للمستجوبات للإجابة عن هذا السؤال: نعم  نوعا ما  لا

**الإجابة عن السؤال رقم(6):** 40% من المستجوبات أكدن أنهم نوعا ما يتحملن عدة أعمال وواجبات منفصلة عن بعضها البعض، في حين 30% من المستجوبات ترين أنهم لا يتحملن عدة أعمال وواجبات منفصلة عن بعضها البعض، بينما النسبة المتبقية ترى ذلك.

**السؤال رقم(7):** هل لديك الرغبة في أن تكوني المشرفة على العاملات معك؟

ولقد أتيحت الخيارات التالية للمستجوبات للإجابة عن هذا السؤال: نعم  نوعا ما  لا

**الإجابة عن السؤال رقم(7):** 60% من المستجوبات صرحن برغبتهم في أن يكن مشرفات على العاملات، في حين النسبة المتبقية نفت رغبتهم في ذلك.

**السؤال رقم(8):** هل تتيح لكي المؤسسة إمكانية الاستفادة من دورات تكوينية؟

ولقد أتيحت الخيارات التالية للمستجوبات للإجابة عن هذا السؤال: نعم  نوعا ما  لا



**الإجابة عن السؤال رقم(8):** أجمعت المستجوبات وبنسبة 100% أن المؤسسة لا تتيح لهن إمكانية الاستفادة من دورات تكوينية.

**السؤال رقم (9):** هل تفوض لكي المؤسسة الصلاحيات الكافية لإنجاز مهامك بالشكل الصحيح؟

ولقد أتيحت الخيارات التالية للمستجوبات للإجابة عن هذا السؤال: نعم  نوعا ما  لا

**الإجابة عن السؤال رقم(9):** 90% من المستجوبات صرحن بتفويض المؤسسة الصلاحيات الكافية لهن لإنجاز مهامهن بالشكل الصحيح، في حين النسبة المتبقية منهن ترين بأن المؤسسة نوعا ما تقوم بتفويض الصلاحيات لهن.

**السؤال رقم(10):** هل توضح لكي المؤسسة المهام المطلوب منك إنجازها ؟

ولقد أتيحت الخيارات التالية للمستجوبات للإجابة عن هذا السؤال: نعم  نوعا ما  لا

**الإجابة عن السؤال رقم(10):** 90% من المستجوبات صرحن بتوضيح المؤسسة للمهام المطلوبة منهن والنسبة المتبقية منهن أكدن بأن المؤسسة نوعا ما تقوم بتوضيح المهام المطلوبة منهن.

**السؤال رقم(11):** هل يثني المشرف عليك على إنجازك لعملك؟

ولقد أتيحت الخيارات التالية للمستجوبات للإجابة عن هذا السؤال: نعم  نوعا ما  لا

**الإجابة عن السؤال رقم(11):** 60% من المستجوبات أكدن ثناء المشرف عليهن على إنجازهن لعملهن، في حين 30% يرين بأن المشرف عليهن نوعا ما يقوم بالثناء على إنجازهن لعملهن، أما 20% المتبقية منهن فقد أكدن ثناء المشرف على أدائهن.

**السؤال رقم(12):** هل تحصلين على مكافآت مادية نتيجة إنجازك لمهامك الوظيفية بنجاح؟

ولقد أتيحت الخيارات التالية للمستجوبات للإجابة عن هذا السؤال: نعم  نوعا ما  لا

**الإجابة عن السؤال رقم(12):** 70% من المستجوبات أكدن أنهن لا يحصلن على مكافآت مادية نتيجة إنجازهن لمهامهن الوظيفية بنجاح، بينما النسبة المتبقية منهن أكدن ذلك.

**السؤال رقم(13):** هل تعتقدين أن عملية تقييم الأداء التي تقوم بها المؤسسة بعيدة عن العلاقات الشخصية؟

ولقد أتيحت الخيارات التالية للمستجوبات للإجابة عن هذا السؤال: نعم  نوعا ما  لا

**الإجابة عن السؤال رقم(13):** 80% من المستجوبات أكدن أن عملية تقييم الأداء التي تقوم بها المؤسسة بعيدة عن العلاقات الشخصية، في حين النسبة المتبقية انقسمت مناصفة بين الخيار الثاني والثالث.

**السؤال رقم(14):** هل تتيح لكي المؤسسة مناقشة القرارات المتعلقة بعملك؟

ولقد أتيحت الخيارات التالية للمستجوبات للإجابة عن هذا السؤال: غالبا  أحيانا  نادرا

**الإجابة عن السؤال رقم(14):** 60% من المستجوبات أكدن أن المؤسسة غالبا ما تتيح لهن فرصة مناقشة القرارات المتعلقة بعملهن، في حين النسبة المتبقية انقسمت مناصفة 20% للخيار (أحيانا) و20% للخيار (نادرا).



**السؤال رقم(15):** هل تحرصين على تنفيذ التعليمات بدقة ؟

ولقد أتيحت الخيارات التالية للمستجوبات للإجابة عن هذا السؤال: غالبا  أحيانا  نادرا   
**الإجابة عن السؤال رقم(15):** أجمعت المستجوبات وبنسبة 100% على أنهم يحرصن على تنفيذ التعليمات بدقة.

**السؤال رقم(16):** هل تبذلين قصار جهدك للحفاظ على سمعة المؤسسة؟

ولقد أتيحت الخيارات التالية للمستجوبات للإجابة عن هذا السؤال: غالبا  أحيانا  نادرا   
**الإجابة عن السؤال رقم(16):** 90% من المستجوبات صرحن ببذلهن قصار جهدن للحفاظ على سمعة الجامعة، في حين 10 % منهن صرحن بأنهن أحيانا ما يبذلن قصار جهدهن للحفاظ على سمعة الجامعة.

**السؤال رقم(17):** هل تشعرين بالملل أثناء أداء عملك ؟

ولقد أتيحت الخيارات التالية للمستجوبات للإجابة عن هذا السؤال: غالبا  أحيانا  نادرا   
**الإجابة عن السؤال رقم(17):** إنقسمت الإجابة مناصفة وبنسبة 50% بين من تشعرن بالملل أثناء أداء مهامهن، وبين من لا تشعرن بذلك.

**السؤال رقم(18):** هل تسعين لزيادة مساهمتك في توفير جو نظيف داخل المؤسسة؟

ولقد أتيحت الخيارات التالية للمستجوبات للإجابة عن هذا السؤال: نعم  لا   
**الإجابة عن السؤال رقم(18):** أجمعت المستجوبات وبنسبة 100% على أنهم تسعين لزيادة مساهمتهم في توفير جو نظيف داخل الجامعة.

**السؤال رقم(19):** هل ترغبين في قضاء ما تبقى من حياتك المهنية في هذه المؤسسة؟

ولقد أتيحت الخيارات التالية للمستجوبات للإجابة عن هذا السؤال: نعم  لا   
**الإجابة عن السؤال رقم(19):** 90% من المستجوبات صرحن برغبتهم في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في الجامعة، أما النسبة المتبقية فقد أبدت عكس ذلك.

**السؤال رقم(20):** هل لديك إلتزام أخلاقي يدفعك للإستمرار في المؤسسة؟

ولقد أتيحت الخيارات التالية للمستجوبات للإجابة عن هذا السؤال: نعم  لا   
**الإجابة عن السؤال رقم(20):** أجمعت المستجوبات وبنسبة 100% أن لديهن إلتزام أخلاقي يدفعهن للإستمرار في الجامعة.

**السؤال رقم(21):** هل توفر لكي المؤسسة الأدوات الضرورية لقيامك بعملية التنظيف بشكل جيد؟

ولقد أتيحت الخيارات التالية للمستجوبات للإجابة عن هذا السؤال: نعم  لا   
**الإجابة عن السؤال رقم(21):** أجمعت المستجوبات وبنسبة 100% أن الجامعة توفر لهن الأدوات الضرورية لقيامهن بعملية التنظيف.

**السؤال رقم(22):** هل تعتمد المؤسسة سياسة واضحة تتعلق بالنظافة ؟

ولقد أتيحت الخيارات التالية للمستجوبات للإجابة عن هذا السؤال: نعم  لا

**الإجابة عن السؤال رقم(22):** أجمعت المستجوبات وبنسبة 100% أن الجامعة تعتمد سياسة واضحة تتعلق  
بنظافتها.

الفرع الثاني: تحليل نتائج مقابلات حالة مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة -عمر البرناوي-  
بسكرة.

أولاً: تحليل نتائج المقابلة الخاصة بالنساء في المواقع القيادية.

بغية تسليط الضوء على الضغوط الوظيفية التي تعاني منها النساء في المواقع القيادية، وكذا التعريف  
بظاهرة السقف الزجاجي، ومعرفة أسبابها بناء على التجارب الشخصية للمستجوبات، وأيضاً محاولة اقتراح  
حلول لهذه الظاهرة، قمنا بإجراء مقابلة مع مديرة مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة، وقد أسفرت  
على الإجابات التالية.

**السؤال رقم(1):** هل تعتقدين بأن للمرأة نفس الطموح في الوصول إلى المناصب القيادية مثل الرجل؟

ولقد أتيحت للمديرة الخيارات التالية للإجابة عن هذا السؤال: نعم  لا

**الإجابة عن السؤال رقم(1):** أفادت مديرة مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة أن، للمرأة نفس  
الطموح في الوصول إلى المناصب القيادية مثلها مثل الرجل، وأرجعت ذلك إلى أن المرأة اليوم أصبحت تمتلك  
حقيقية معرفية ومهاراتية تؤهلها لتقلد المناصب القيادية التي يتقلدها الرجل، فلماذا لا تطمح إلى نفس ما يطمح  
إليه الرجل، ماداماً يتساويان في القدرات.

**السؤال رقم(2):** ما هي العوامل التي ساعدتك في الوصول إلى هذا المنصب؟

**الإجابة عن السؤال رقم(2):** أكدت مديرة مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة، على أن العوامل  
التالية الذكر هي التي ساعدتها في الوصول إلى منصبها:

✓ الخبرة العلمية؛

✓ المسيرة المهنية الناجحة؛

✓ النزاهة وإتقان العمل؛

✓ نتائج الطلبة التي حققتها عندما شغلت منصب مديرة معهد العلوم الزراعية؛

وعليه يمكن القول بأن المسيرة المهنية للمديرة من كونها أستاذة مرورا بمديرة معهد العلوم الزراعية كانت السبب  
في وصولها لهذا المنصب.

**السؤال رقم(3):** ما هي الدوافع التي دفعتك لبلوغ هذا المنصب؟

ولقد أتيحت للمديرة الخيارات التالية للإجابة عن هذا السؤال: الدوافع الإجتماعية  الدوافع الإقتصادية   
الدوافع الذاتية

**الإجابة عن السؤال رقم (3):** أكدت مديرة مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة، من خلال إجابتها عن هذا السؤال أن لها دوافع ذاتية لبلوغها لهذا المنصب، وتتمثل هذه الدوافع في إثبات قدرة المرأة على تولي مهام المناصب القيادية، وإلغاء فكرة أن الرجل هو الوحيد القادر على إدارة المناصب القيادية. كما أكدت أنه بالرغم من أن لها دوافع ذاتية دفعتها إلى تولي هذا المنصب، فهذا لا يعني عدم وجود دوافع إقتصادية واجتماعية دفعتها لبلوغ هذا المنصب.

**السؤال رقم(4): ما هي الأهداف التي تطمحين لتحقيقها من وراء بلوغك لمنصب قيادي؟**

ولقد أتاحت للمديرة الخيارات التالية للإجابة عن هذا السؤال: المال  الشهرة  إثبات الجدارة   
**الإجابة عن السؤال رقم(4):** أكدت المديرة على أن لها أهداف أخرى غير المال والشهرة وإثبات الجدارة من خلال وصولها لهذا المنصب، تتمثل هذه الأهداف في تحقيق ما يلي:

- ✓ تقريب الوسط الجامعي من الميدان الزراعي؛
- ✓ إيجاد بحوث قابلة للتطبيق على أرض الواقع، خاصة بالمناطق الجافة؛
- ✓ تكوين سمعة عالمية لمركز البحث العلمي، باعتباره مركز متخصص في المناطق الجافة، وذلك من أجل التواصل بين المركز ومراكز بحث أخرى، سواء على المستوى الوطني أو العالمي؛
- ✓ المساهمة في التنمية الاقتصادية للمنطقة والوطن وذلك من خلال مجمل الأبحاث والنشاطات التي يقوم بها المركز.

**السؤال رقم(5): هل يمكنك الاستمرار في منصبك القيادي ؟**

**الإجابة عن السؤال رقم(5):** صرحت المديرة على قدرتها على الاستمرار في منصبها الحالي، بالرغم من الإرهاق الجسدي الذي تتعرض إليه، نتيجة كثرة الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتقها، هذا إلى جانب كثرة السفر، بالإضافة إلى أن طبيعة المنصب تتطلب تفرغ تام وترقب مستمر واستعداد متواصل للقيام بأدوار لا تتوقف على المستوى الوطني، بل تتعداه إلى المستوى الدولي، وهذا ما سبب لها الكثير من التعب والإرهاق. ولكن بالرغم من الإرهاق الذي تتعرض لها ، إلا أنها صرحت برغبتها في مواصلة إدارة مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة ومحاولة تحقيق أهدافه.

**السؤال رقم(6): هل تلقي أوامرك باعتبارك امرأة قيادية القبول والفاعلية في التنفيذ ؟**

ولقد أتاحت للمديرة الخيارات التالية للإجابة على هذا السؤال: غالبا  أحيانا  نادرا   
**الإجابة عن السؤال رقم(6):** أكدت المديرة أن أوامرها غالبا ما تلقى القبول والفاعلية في التنفيذ.

**السؤال رقم(7): هل يلقي منصبك كامرأة قيادية قبولا من طرف أفراد أسرتك والمجتمع؟**

ولقد أتاحت للمديرة الخيارات التالية للإجابة عن هذا السؤال: نعم  نوعا ما  لا

**الإجابة عن السؤال رقم(7):** أكدت المديرية أن منصبها كمديرة يلقى قبولا من طرف أفراد أسرتها، مع وجود بعض التخوف من قبل أفراد أسرتها مع بداية تعيينها، نظرا لأن المنصب مخصص في معظم الأحيان للرجال، كما أكدت المديرية أن منصبها كمديرة يلقى قبولا إجتماعيا.

**السؤال رقم(8):** هل تلقين الدعم والمساندة من قبل زملائك في العمل؟

ولقد أتيحت للمديرة الخيارات التالية للإجابة عن هذا السؤال: غالبا  أحيانا  نادرا

**الإجابة عن السؤال رقم(8):** أكدت المديرية على أن جو العمل في مركز البحث العلمي يقوم على أساس الإحترام والتقدير المتبادل في العمل، وأن جميع من في المركز تربطهم علاقات إنسانية، وأن جو من التعاون يسود العاملين في المركز ولا يوجد إحتكار للمعلومات بين العاملين، سواء كانوا إداريين أو باحثين، وبالتالي فهي كمديرة للمركز تحصر على أن تربطها بجميع موظفيها علاقات تعاون في العمل، وهذا هو أساس العمل الجيد في نظرها ألا وهو العمل الجماعي، وبالتالي فهي غالبا ما تلقى الدعم والمساندة من قبل موظفيها لتحقيق أهداف المركز.

**السؤال رقم(9):** هل تطمحين إلى شغل منصب أعلى من منصبك الحالي؟

ولقد أتيحت للمديرة الخيارات التالية للإجابة عن هذا السؤال: نعم  لا

**الإجابة عن السؤال رقم(10):** نفت مديرة المركز العلمي والتقني حول المناطق الجافة أن لها طموح في شغل منصب أعلى من منصبها الحالي، بالرغم من وجود عروض قدمت لها لتولي مهام مناصب أعلى من منصبها الحالي.

**السؤال رقم(10):** ما هي العوائق التي تمنعك من الوصول إليه؟

**الإجابة عن السؤال رقم(10):** على اعتبار أن المديرية نفت رغبتها في تولي منصب أعلى من منصبها الحالي، فهي لم تتكلم عن وجود عوائق تمنعها من الوصول إلى مناصب أعلى من منصبها الحالي.

**السؤال رقم (11):** كامرأة قيادية هل تتعرضين لأحد الضغوط التالية:

ولقد أتيحت للمديرة الخيارات التالية للإجابة عن هذا السؤال:

صراع الدور:

غموض الدور:

تباين عبء العمل: عبء العمل الزائد  عبء العمل الناقص

الروتين والملل

**الإجابة عن السؤال رقم(11):** أكدت مديرة المركز على تعرضها لصراع الدور بين أدوارها كمسيرة للمركز، وبين أدوارها داخل البيت، كما أنها تعاني أيضا من عبء الدور الزائد، فمهام مركز البحث العلمي مستمرة وبرنامج العمل على مستوى المركز مكثف، دورات تكوين، ملتقيات علمية، أيام دراسية، بالإضافة إلى متابعة تطور العمل على مستوى فروع المركز في كلا من لوطاية ونقرت، إلى جانب متابعة سير أعمال الباحثين على

مستوى المركز الرئيسي، كل هذا يشكل بالنسبة لها وللعاملين بالمركز مصدر ضغط، حتى أن المديرية صرحت أنها في بعض الأحيان تضطر للعمل في أيام العطلة الرسمية للإيفاء بسير عمل المركز، كما أنها نفت وجود الروتين والممل على مستوى المركز نظرا لطبيعة العمل الذي تقوم به داخل المركز فهو عمل بالرغم من كثافته إلا أنه عمل حيوي ومرن وبالتالي لا يتيح للباحث أو الإداري أو حتى لها كمديرة للمركز الشعور بالملل.

**السؤال رقم(12): هل تجدين صعوبة في التوفيق بين منصبك وبين واجباتك العائلية ؟**

ولقد أتيحت للمديرة الخيارات التالية للإجابة عن هذا السؤال: نعم  نوعا ما  لا

**الإجابة عن السؤال رقم(12):** أكدت مديرة المركز من خلال إجابتها على هذا السؤال، على إيجادها صعوبة في التوفيق بين مهامها كمديرة للمركز وبين مهامها كإمرأة عادية داخل البيت، وأرجعت ذلك إلى أن طبيعة منصبها تتطلب التواجد الدائم على مستوى المركز حتى في بعض الأحيان في أيام العطل، بالإضافة إلى منصبها يتطلب السفر المستمر، كل هذه الأسباب جعلتها تجد صعوبة في التوفيق بين مسؤولياتها كإمرأة قيادية، وبين كونها إمراة لها مسؤولياتها داخل البيت ومع أفراد أسرتها.

**السؤال رقم(13): هل أنت نادمة بسبب وجودك في هذا المنصب ؟**

ولقد أتيحت للمديرة الخيارات التالية للإجابة عن هذا السؤال: نعم  نوعا ما  لا

**الإجابة عن السؤال رقم(13):** أبدت مديرة المركز عدم ندمها على تواجها على مستوى منصبها.

**السؤال رقم(14): في اعتقادك هل الحكم الصادر من قبل الرؤساء بعدم قدرة المرأة على تولي مهام المناصب القيادية يرجع إلى:**

• المرأة بحد ذاتها وافتقارها للمهارات المطلوبة

• أم هو بمثابة رد فعل من المرأة ناتج لإدراكها للإجفاف الحاصل ضدها في تولي المناصب القيادية،

مما رسخ لدى الرؤساء فكرة عدم أحقية المرأة في الوصول إلى المناصب القيادية

**الإجابة عن السؤال رقم(14):** أرجعت مديرة مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة الحكم الذي

يصدره الرؤساء بعدم قدرة المرأة على تولي مهام المناصب القيادية إلى: الإحتمال الثاني من الخيارات المتاحة،

حيث أوضحت من خلال إجابتها أن المرأة في كل مرة تحاول أن تصعد في السلم الوظيفي تجد صعوبات

وعراقيل تمنعها من الصعود، عراقيل تتبع من خارج افتقارها للمهارات والمعارف والمؤهلات المطلوبة لتولي مهام

المناصب القيادية، وإنما عراقيل تتبع من ذهنيات مترسخة لدى الرؤساء بعدم قدرة المرأة على أداء مهام

المناصب القيادية بالشكل المطلوب، نظرا للأعباء الأسرية للمرأة، وبالتالي فإن المحاولات الفاشلة للمرأة للصعود

للمناصب القيادية، وإدراك المرأة للإجفاف الحاصل ضدها، دفعها لتبني سلوكيات سلبية داخل المؤسسة، لعل

من أبرز مظاهرها اللامبالاة والتأخير عن العمل، وهذا ما رسخ بالفعل لدى الرؤساء فكرة أن المرأة لا تستطيع

تولي مهام المناصب القيادية لأنها في نظرهم تقتقر إلى الإنضباط والجدية في العمل، كما نفت المديرية أن المرأة

لا تمتلك المهارات والمعارف المطلوبة لتولي مهام المناصب القيادية، بل بالعكس .

**السؤال رقم(15):** هل ترين أن المرأة لديها القدرة والمهارة اللازمين لتولي مهام المناصب القيادية؟

ولقد أتيحت للمديرة الخيارات التالية للإجابة عن هذا السؤال: نعم  نوعا ما  لا

**الإجابة عن السؤال رقم(15):** أكدت المديرية على أن المرأة اليوم تمتلك من المعارف والمهارات ما يؤهلها لتولي مهام المناصب القيادية وبنجاح.

**السؤال رقم(16):** هل تعتقدين أن المرأة قادرة على التوفيق بين مسؤولياتها داخل البيت والمهام المعقدة للمناصب القيادية؟

ولقد أتيحت الخيارات التالية للمديرة للإجابة عن هذا السؤال: نعم  نوعا ما  لا

**الإجابة عن السؤال رقم(16):** أدلت مديرة مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة، بقدرة المرأة على التوفيق بين المهام المعقدة للمناصب القيادية ومسؤوليات المرأة داخل البيت، وذلك وجود الدعم والمساعدة من قبل أفراد الأسرة والزوج .

**السؤال رقم(17):** في رأيك ما هي العوامل الإجتماعية الأكثر تأثيرا في عدم وصول المرأة للمناصب القيادية؟

ولقد أتيحت الخيارات التالية للمديرة للإجابة عن هذا السؤال:

- العادات والتقاليد الإجتماعية

- التنشئة الأسرية الخاطئة للمرأة

- الأعباء والمسؤوليات الأسرية الكثيرة للمرأة

- استمرار الثقافة النمطية (أدوار خاصة بالمرأة وأخرى خاصة بالرجل)

**الإجابة عن السؤال رقم(18):** من بين العوامل الإجتماعية الأكثر تأثيرا في عدم وصول المرأة للمناصب

القيادية، المذكورة أعلاه، رجحت مديرة مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة الكفة لصالح العادات والتقاليد الإجتماعية، فهي ترى بأنه بالرغم من التطور الإقتصادي والإجتماعي للمجتمع العربي بشكل عام والجزائري بشكل خاص، إلا أن المجتمع الجزائري ما زال قابعا في خلفيات ذهنية بالية، حيث ترى مديرة المركز أن العادات والتقاليد الجزائرية ترى بأن الوظائف العليا مخصصة للرجال فقط، وأن المرأة لها أدوارها الطبيعية وهي الزواج وتربية الأولاد، كما أنها ترى بأن عاداتنا الجزائرية ترفض فكرة تقلد المرأة للمناصب القيادية، لما تتطلبه هذه الأخيرة من عمل لساعات طويلة، كما أنها تتطلب السفر المتواصل، وهذا ما يتنافى مع عادات وتقاليد المجتمع الجزائري، إضافة إلى العادات والتقاليد الجزائرية، أضافت مديرة مركز البحث العلمي والتقني أن استمرار الثقافة النمطية داخل المجتمع، هذه الأخيرة التي تحدد الأدوار الخاصة بالرجل والأدوار الخاصة بالمرأة إلى جانب الأعباء الأسرية الكثيرة للمرأة، تشكل هي الأخرى عائقا يؤول دون وصول المرأة للمناصب القيادية.

**السؤال رقم(18):** في رأيك ما هي العوامل التنظيمية الأكثر تأثيرا في عدم وصول المرأة للمناصب القيادية؟

ولقد أتيحت الخيارات التالية للمديرة للإجابة عن هذا السؤال:

- عدم تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة في الوصول إلى المواقع القيادية

- ضعف فرص تأهيل وتكوين المرأة

- إعتداع بعض الرؤساء على آرائهم الشخصية في الحكم على أداء المرأة

**الإجابة عن السؤال رقم(18):** من بين العوامل التنظيمية الأكثر تأثيرا في عدم وصول المرأة للمناصب القيادية، المذكورة أعلاه، رجحت مديرة مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة الكفة لصالح الخيار الأول المتاح من بين الخيارات المطروحة، حيث وضحت المديرة، أن المرأة العاملة في المؤسسة وعلى اختلاف طبيعة نشاطها، لا تتاح لها نفس الفرصة المتاحة للرجل في الوصول إلى المناصب القيادية، حيث تجد المرأة نفسها محاطة بالعديد من العراقيل التي تمنعها من الوصول إلى المناصب القيادية، ولعل من أبرز هذه العراقيل ضعف فرص تأهيل وتكوين المرأة، فهي ترى بأن مؤسساتنا الجزائرية بشكل عام وعلى اختلاف مجالات نشاطها، لازالت بعيدة عن إدراك مفهوم وأهمية التكوين داخل المؤسسة، حيث تعرف المرأة نقص حاد في الفرص المتاحة لها للتكوين ليس فقط على أداء مهامها اليومية فقط، بل حتى على أداء مهام أكثر تعقيدا من مهامها اليومية، وأرجعت السبب في ذلك إلى أن بعض الرؤساء لا يرون نفعا في تكوين المرأة نظرا لأنها في أغلب الأحيان تتوقف عن العمل بعد زواجها، إضافة إلى أن أغلب فرص التكوين تتطلب السفر لأيام على أقل تقدير، وفي العادة تمنع المرأة من السفر لوحدها، إلى جانب ذلك ترى مديرة المركز أن اعتماد الرؤساء على آرائهم الشخصية التي عادة ما تكون مستمدة من عادات وتقاليد المجتمع الجزائري، تشكل عامل إضافي يمنع المرأة من الوصول إلى المناصب القيادية، وبالتالي فلقد أكدت مديرة مركز البحث العلمي على أن الخيارات الثلاث المتاحة مجتمعة تعتبر من أهم العوامل التنظيمية التي تمنع المرأة من الوصول إلى المناصب القيادية.

**السؤال رقم(19):** في رأيك ما هي العوامل الذاتية الأكثر تأثيرا في عدم وصول المرأة للمناصب القيادية؟

ولقد أتيحت الخيارات التالية للمديرة للإجابة عن هذا السؤال:

- الطبيعية العاطفية للمرأة

- ضعف ثقة المرأة بقدرتها على تولي مهام المناصب القيادية

- إفتقار المرأة للقدرة على الحوار والمناقشة وكذا القدرة على اتخاذ القرار

- ضعف الوعي القيادي لدى المرأة

**الإجابة عن السؤال رقم(19):** بالنسبة للعوامل الذاتية الأكثر تأثيرا في عدم وصول المرأة للمناصب القيادية، فلقد أكدت المديرة أن ضعف ثقة المرأة بقدرتها على تولي مهام المناصب القيادية يعد سببا رئيسيا يمنع المرأة من الوصول للمناصب القيادية، حيث أوضحت المديرة أن المرأة غالبا ما تتخوف من المناصب القيادية، نظرا لأنها ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وبالتالي فإن ارتكاب أي خطأ على المستوى الإستراتيجي يشكل خطورة على المؤسسة، إضافة إلى أن المرأة عادة ما تتعرض للإنقاد إذا ما أخطأت في أداء مهامها الوظيفية، وهذا ما يضعف من ثقتها في قدرتها على أداء مهام أعلى من منصبها، كما أضافت المديرة أن ضعف الوعي القيادي لدى المرأة يعد عاملا إضافيا يمنع المرأة من الوصول للمناصب القيادية، حيث أوضحت المديرة أن



المرأة تفتقر إلى تصور عن ما تتطلبه المناصب القيادية من مهام ومن مهارات، فالكثير من الموظفات يعتبرن المناصب القيادية بمثابة مناصب غامضة بالنسبة لهن، وأرجعت ذلك إلى أن الكثير من أصحاب المؤسسات يحرصون على عدم تفويض الصلاحيات لمن هم أقل منهم في السلم الوظيفي نظرا لعدم رغبتهم في تشكيل صف ثانٍ من القيادة داخل المؤسسة، إضافة إلى ذلك نفت المديرية أن تكون الطبيعة العاطفية للمرأة، وأيضا إفتقار المرأة للقدرة على الحوار والنقاش واتخاذ القرار أسبابا تؤول دون وصول المرأة للمناصب القيادية.

**السؤال رقم (20):** في رأيك ما هي العوامل القانونية الأكثر تأثيرا في عدم وصول المرأة للمناصب القيادية؟

ولقد أتيحت الخيارات التالية للمديرة للإجابة عن هذا السؤال:

- عدم إمتثال أصحاب المؤسسات لما تنص عليه القوانين

- عدم وجود قوانين تعاقب أصحاب المؤسسات على عدم الإمتثال لما جاء في القوانين

**الإجابة عن السؤال رقم(20):** بالنسبة لهذا السؤال، فإن مديرة مركز البحث العلمي اعتبرت الخيارين من أهم الأسباب القانونية التي تؤول دون وصول المرأة للمناصب القيادية .

**السؤال رقم(21):** هل تعتقدين أن التمكين الإداري للمرأة كفيل بتسهيل وصول المرأة للمناصب القيادية ؟

ولقد أتيحت الخيارات التالية للمديرة للإجابة عن هذا السؤال: نعم  نوعا ما  لا

**الإجابة عن السؤال رقم(21):** إعتبرت مديرة مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة، أن التمكين الإداري للمرأة ليس فقط على أداء مهامها الوظيفية، وإنما أيضا على أداء مهام المناصب القيادية، آلية ناجعة يمكن من خلالها للمؤسسة أن تشجع وتسهل من وصول المرأة للمناصب القيادية.

**السؤال رقم(22):** هل تعتقدين أن تعزيز ثقة المرأة بذاتها وبقدراتها من خلال الإعتراف كفيل بتسهيل وصول المرأة للمناصب القيادية؟

ولقد أتيحت الخيارات التالية للمديرة للإجابة عن هذا السؤال: نعم  نوعا ما  لا

**الإجابة عن السؤال رقم(22):** أكدت مديرة مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة، على حاجة المرأة للإعتراف بها كمورد بشري مهم داخل المؤسسة، مورد قادر على المساهمة في نجاح المؤسسة، إضافة إلى حاجتها إلى الإعتراف بالمجهودات التي تبذلها داخل المؤسسة والإنجازات التي تحققتها، سيساهم فعليا باختراق المرأة للعديد من العراقيل التي تمنعها من الوصول إلى المناصب القيادية، ولعل أهم هذه العراقيل هو حاجز الخوف من أداء المهام القيادية، وبالتالي فإن تبني المؤسسة لإستراتيجية الإعتراف سيزيد ويعزز من ثقة المرأة بنفسها، وبالتالي سيساهم في زيادة فرص المرأة في الوصول للمناصب القيادية.

**السؤال رقم(23):** هل تعتقدين بان تكوين المرأة على مهارات ومهام المناصب القيادية سيسهم في زيادة

فرص وصول المرأة إلى المناصب القيادية؟

ولقد أتيحت الخيارات التالية للمديرة للإجابة عن هذا السؤال: نعم  نوعا ما  لا

**الإجابة عن السؤال رقم(23):** أكدت المديرية على ضرورة فسخ فرص أكبر للمرأة للاستفادة من الدورات التكوينية المتاحة من طرف المؤسسة، وبالتالي فهي ترى بأن تكوين المرأة على مهارات ومهام المناصب القيادية يساهم في تقليص العجز المعرفي الذي تعاني منه المرأة فيما يتعلق بالمناصب القيادية، وبالتالي سيزيد من فرص وصولها إلى المناصب القيادية.

**السؤال رقم(24):** هل ترين بأن اعتماد المؤسسة على العدالة في التقييم وفي المعاملة وفي الإجراءات وأيضاً في توزيع المكافآت من شأنه أن يساهم في زيادة حظوظ المرأة في الوصول إلى المناصب القيادية؟

ولقد أتيحت الخيارات التالية للمديرة للإجابة عن هذا السؤال: نعم  نوعاً ما  لا

**الإجابة عن السؤال رقم(24):** ترى مديرة المركز أن اعتماد المؤسسة على العدالة بمختلف أوجهها سواء أكانت في معاملة المرأة داخل المؤسسة، سواءً في عملية تقييم الأداء أو في توزيع المكافآت أو حتى في الإجراءات التي تتبعها المؤسسة، يساهم في زيادة فرص المرأة في الوصول إلى المناصب القيادية، نظراً لأنه يعزز من ثقة المرأة بذاتها وبقدراتها ويوجهها نحو معرفة نقاط قوتها وكذا نقاط ضعفها.

**السؤال رقم (25):** في رأيك هل وصول المرأة إلى المناصب القيادية له آثار إيجابية ؟

ولقد أتيحت الخيارات التالية للمديرة للإجابة عن هذا السؤال: نعم  نوعاً ما  لا

إذا كانت الإجابة بنعم فما هي هذه الآثار؟

وإذا كانت الإجابة بلا فما هي هذه الآثار؟

**الإجابة عن السؤال رقم(25):** ترى مديرة مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة أن لتولي المرأة المناصب القيادية آثار إيجابية على المؤسسة التي تعمل بها، وكذا آثاراً إيجابية على المرأة بحد ذاتها، ويمكن إجمال هذه الآثار في النقاط التالية: على الآثار الإيجابية التالية:

**الآثار على المؤسسة:** تحسين أداء المؤسسة/تحقيق أهداف المؤسسة/المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؛

**الآثار على المرأة:** إثبات وجود المرأة وقدرتها على أداء المهام ذات المسؤولية الكبيرة/ إبراز كفاءة المرأة/ زيادة ثقة المرأة بذاتها وبقدراتها/ وصول المرأة إلى المناصب القيادية يساهم في تشجيع نساء أخريات على الإقتداء بها وبالتالي يزيد من نسبة النساء في المواقع القيادية/ كسر أو اختراق حاجز عدم قدرة المرأة على الوصول إلى المناصب القيادية.

**السؤال رقم(26):** هل أنت راضية عن منصبك في الوقت الحالي؟

وأتيحت للمديرة الخيارات التالية للإجابة على السؤال: نعم  نوعاً ما  لا

**الإجابة عن السؤال رقم(26):** أدلت مديرة مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة عن رضاها عن منصبها كمديرة في الوقت الحالي.

**السؤال رقم(27):** هل تشعرين بالسرور وأنت تقومين بأداء مهامك الوظيفية؟

ولقد أتيحت للمديرة الخيارات التالية للإجابة على السؤال: نعم  نوعا ما  لا

**الإجابة عن السؤال رقم(27):** أدلت مديرة مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة على أنها نوعا ما تشعر بالسرور عند أداء مهامها الوظيفية.

**السؤال رقم (28):** هل أنت مستعدة لترك منصبك الحالي في حالة لو أتيحت لكي فرصة عمل أحسن ؟

ولقد أتيحت للمديرة الخيارات التالية للإجابة على السؤال: نعم  لا

**الإجابة عن السؤال رقم(28):** نفت مديرة مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة إستعدادها لترك منصبها الحالي في حالة ما أتيحت لها فرصة عمل أحسن.

**السؤال رقم (29):** هل لديك الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتك الوظيفية في هذه المؤسسة؟

ولقد أتيحت للمديرة الخيارات التالية للإجابة على السؤال: نعم  نوعا ما  لا

**الإجابة عن السؤال رقم(29):** صرحت مديرة مركز البحث العلمي حول المناطق الجافة أن لديها الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتها الوظيفية بالمركز.

**السؤال رقم(30):** هل تعتبرين المشاكل التي تواجهها المؤسسة جزء من مشاكلك الشخصية؟

ولقد أتيحت للمديرة الخيارات التالية للإجابة على السؤال: نعم  نوعا ما  لا

**الإجابة عن السؤال رقم(30):** أكدت مديرة مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة على اعتبارها للمشاكل التي يواجهها المركز سواء في سير العمل أو حتى فيما يتعلق بالموظفين، بمثابة مشاكلها الشخصية، وأرجعت ذلك إلى أنها تعتبر المركز كبيت لها والعاملين فيه بمثابة أسرته الثانية، وبالتالي فأي مشكل يتعرض له، فإنه يعتبر بمثابة مشكل شخصي وليس مشكل مهني فقط.

**السؤال رقم(31):** هل تبذلين قصار جهدك للحفاظ على مكانة المؤسسة؟

ولقد أتيحت للمديرة الخيارات التالية للإجابة على السؤال: غالبا  أحيانا  نادرا

**الإجابة عن السؤال رقم(31):** أكدت مديرة مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة على أنها غالبا ما تبذل قصار جهدها للحفاظ على مكانة المركز.

**السؤال رقم(32):** هل تحرصين على استغلال كافة الموارد البشرية والمادية لتطوير أداء المؤسسة؟

ولقد أتيحت للمديرة الخيارات التالية للإجابة على السؤال: غالبا  أحيانا  نادرا

**الإجابة عن السؤال رقم(32):** أكدت مديرة مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة على حرصها في الغالب على استغلال كافة الموارد البشرية والمادية لتطوير وتحسين أداء المركز.

**السؤال رقم(33):** هل تعملين على اتخاذ القرارات بشكل مرن لبلوغ أهداف المؤسسة؟

ولقد أتيحت للمديرة الخيارات التالية للإجابة على السؤال: غالبا  أحيانا  نادرا

**الإجابة عن السؤال رقم(33):** أكدت مديرة مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة على اتخاذها في غالب الأوقات للقرارات المتعلقة بسير العمل بشكل مرن بغية تحقيق أهداف المركز.

**السؤال رقم(34):** هل تقدمين الدعم الكافي للعاملين لتقديم أفكار جديدة تدعم تميز المؤسسة؟

ولقد أتيحت للمديرة الخيارات التالية للإجابة على السؤال: غالبا  أحيانا  نادرا

**الإجابة عن السؤال رقم(34):** صرحت مديرة مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة بتقديرها في أغلب الأوقات للدعم الكافي للعاملين لتقديم آرائهم واقتراحاتهم التي تدعم وتزيد من تميز المركز.

ثانيا: تحليل نتائج المقابلة الخاصة بعاملات النظافة.

نظرا لخصوصية هذه الفئة، فقد ارتأينا إجراء مقابلة فردية لكل موظفة على حدى بغية الوقوف على أهم الضغوط التي تتعرض التي تتعرض لها العاملات في هذا المجال، وفيما يلي أهم ما ورد من أسئلة وجهت للمستجوبات:

**السؤال رقم(1):** هل مسؤولياتك وصلاحياتك محددة بدقة؟

ولقد أتيحت للمستجوبات الخيارات التالية للإجابة: نعم  نوعا ما  لا

**الإجابة عن السؤال رقم(1):** توزعت إجابات المستجوبات حول هذا السؤال بالشكل التالي: 71.4% من المستجوبات ترى أن مسؤولياتهن وصلاحياتهن محددة بدقة، في حين النسبة المتبقية ترى غير ذلك.

**السؤال رقم(2):** هل تقومين بأعمال تشعرين بأنها غير ضرورية؟

ولقد أتيحت للمستجوبات الخيارات التالية للإجابة: نعم  نوعا ما  لا

**الإجابة عن السؤال رقم(2):** 28.6% من المستجوبات ترى أنهن يقمن بأعمال يشعرن أنها غير ضرورية، في حين صرحت 42.9% منهن أنهن يشعرن نوعا ما بأنهن يقمن بأعمال غير ضرورية، في حين النسبة المتبقية لا ترى ذلك.

**السؤال رقم(3):** هل تتلقين أوامر وتعليمات متعارضة من أكثر من شخص؟

ولقد أتيحت للمستجوبات الخيارات التالية للإجابة: نعم  نوعا ما  لا

**الإجابة عن السؤال رقم(3):** 42.9% من المستجوبات صرحن أنهن نوعا ما يتلقين أوامر وتعليمات متناقضة من أكثر من شخص، ونفس النسبة تتفقين ذلك، بينما نسبة 14.2% منهن أكدن أنهن يتلقين أوامر وتعليمات متناقضة من أكثر من شخص.

**السؤال رقم(4):** هل تجدين صعوبة في التوفيق بين عملك وواجباتك العائلية؟

ولقد أتيحت للمستجوبات الخيارات التالية للإجابة: غالبا  أحيانا  نادرا

**الإجابة عن السؤال رقم(4):**توزعت إجابات المستجوبات في الرد على هذا السؤال على الشكل التالي: 57.1% من المستجوبات صرحن أنهن نادرا ما يجدن صعوبة في التوفيق بين عملهن وواجباتهن العائلية، في

حين 28.6% منهن صرحن بأنهن أحيانا ما يجدن صعوبة في التوفيق بين أعمالهن وواجباتهن العائلية، في حين النسبة المتبقية أكدت ذلك.

**السؤال رقم(5): هل وقت عملك يسمح لكي بأداء ما هو مطلوب منك؟**

ولقد أتيحت للمستجوبات الخيارات التالية للإجابة: غالبا  أحيانا  نادرا

**الإجابة عن السؤال رقم(5): 57.1% من المستجوبات صرحهن أنهن أحيانا ما يسمح وقت العمل بأداء ما هو مطلوب منهن، في حين النسبة المتبقية نفت ذلك.**

**السؤال رقم(6): هل تتحملين مسؤولية عدة أعمال وواجبات منفصلة عن بعضها البعض؟**

ولقد أتيحت للمستجوبات الخيارات التالية للإجابة: نعم  نوعا ما  لا

**الإجابة عن السؤال رقم(6): 42.9% من المستجوبات ترى أنه نوعا ما يتحملن عدة أعمال وواجبات منفصلة عن بعضها البعض، ونفس النسبة منهن ترى ذلك، في حين 14.2% تتفنين ذلك.**

**السؤال رقم(7): هل لديك الرغبة في أن تكوني المشرفة على العاملات معك؟**

ولقد أتيحت للمستجوبات الخيارات التالية للإجابة: نعم  نوعا ما  لا

**الإجابة عن السؤال رقم(7): 71.4% من المستجوبات صرحن بعدم برغبتهن في أن يكن مشرفات على العاملات، في حين النسبة المتبقية أبدين رغبتهن في ذلك.**

**السؤال رقم(8): هل تتيح لكي المؤسسة إمكانية الاستفادة من دورات تكوينية؟**

ولقد أتيحت للمستجوبات الخيارات التالية للإجابة: نعم  نوعا ما  لا

**الإجابة عن السؤال رقم(8): أجمعت المستجوبات وبنسبة 100% أن مركز البحث العلمي لا يتيح لهن إمكانية الاستفادة من دورات تكوينية.**

**السؤال رقم(9): هل تفوض لكي المؤسسة الصلاحيات الكافية لإنجاز مهامك بالشكل الصحيح؟**

ولقد أتيحت للمستجوبات الخيارات التالية للإجابة: نعم  نوعا ما  لا

**الإجابة عن السؤال رقم(9): أجمعت المستجوبات وبنسبة 100% أن مركز البحث العلمي يفوض لهن الصلاحيات الكافية لإنجاز مهامهن.**

**السؤال رقم(10): هل توضح لكي المؤسسة المهام المطلوب منك إنجازها ؟**

ولقد أتيحت للمستجوبات الخيارات التالية للإجابة: نعم  نوعا ما  لا

**الإجابة عن السؤال رقم(10): أجمعت المستجوبات وبنسبة 100% أن مركز البحث العلمي يوضح لهن المهام المطلوب منهن إنجازهن.**

**السؤال رقم(11): هل يثني المشرف عليك على إنجازك لعملك؟**

ولقد أتيحت للمستجوبات الخيارات التالية للإجابة: نعم  نوعا ما  لا

الإجابة عن السؤال رقم(11): 71.4% من المستجوبات أكدن ثناء المشرف على إنجازهن لعملهن، أما النسبة المتبقية فتوزعت مناصفة ونسبة 14.3% بين الخيار (لا)، والخيار (نوعا ما).

السؤال رقم(12): هل تحصلين على مكافآت مادية نتيجة إنجازك لمهامك الوظيفية بنجاح؟

ولقد أتيحت للمستجوبات الخيارات التالية للإجابة: نعم  نوعا ما  لا

الإجابة عن السؤال رقم(12): 71.4% من المستجوبات نفين حصولهن على مكافآت مادية نتيجة إنجازهن لمهامهن الوظيفية بنجاح. أما النسبة المتبقية منهن فأكدن ذلك.

السؤال رقم(13): هل تعتقدين أن عملية تقييم الأداء التي تقوم بها المؤسسة بعيدة عن العلاقات الشخصية؟

ولقد أتيحت للمستجوبات الخيارات التالية للإجابة: نعم  نوعا ما  لا

الإجابة عن السؤال رقم(13): 85.7% من المستجوبات أكدن أن عملية تقييم الأداء التي يقوم بها مركز البحث العلمي بعيدة عن العلاقات الشخصية، بينما النسبة المتبقية نفت ذلك.

السؤال رقم(14): هل تتيح لكي المؤسسة مناقشة القرارات المتعلقة بعملك؟

ولقد أتيحت للمستجوبات الخيارات التالية للإجابة: غالبا  أحيانا  نادرا

الإجابة عن السؤال رقم (14): 75.1% من المستجوبات أكدن أن مركز البحث العلمي غالبا ما يتيح لهن فرصة مناقشة القرارات المتعلقة بعملهن، في حين 28.6% منهن صرحن بأن مركز البحث العلمي أحيانا ما يتيح لهن مناقشة القرارات المتعلقة بعملهن، في حين النسبة المتبقية نفين ذلك.

السؤال رقم(15): هل تحرصين على تنفيذ التعليمات بدقة ؟

ولقد أتيحت للمستجوبات الخيارات التالية للإجابة: غالبا  أحيانا  نادرا

الإجابة عن السؤال رقم(15): أجمعت المستجوبات ونسبة 100% على أنهن يحرصن على تنفيذ التعليمات بدقة.

السؤال رقم(16): هل تبذلين قصار جهدك للحفاظ على سمعة المؤسسة؟

ولقد أتيحت للمستجوبات الخيارات التالية للإجابة: غالبا  أحيانا  نادرا

الإجابة عن السؤال رقم(16): أجمعت المستجوبات ونسبة 100% على أنهن يبذلن قصار جهدهن للحفاظ على سمعة مركز البحث العلمي.

السؤال رقم(17): هل تشعرين بالملل أثناء أداء عملك ؟

ولقد أتيحت للمستجوبات الخيارات التالية للإجابة: غالبا  أحيانا  نادرا

الإجابة عن السؤال رقم(17): 57.1% من المستجوبات نفين شعورهن بالملل أثناء أداء عملهن، بينما النسبة المتبقية منهن صرحن بأنهن أحيانا يشعرن بالملل أثناء أداء عملهن.

السؤال رقم(18): هل تسعين لزيادة مساهمتك في توفير جو نظيف داخل المؤسسة؟

ولقد أتيحت للمستجوبات الخيارات التالية للإجابة: نعم  لا

**الإجابة عن السؤال رقم(18):** أجمعت المستجوبات وبنسبة 100% على أنهم تسعين لزيادة مساهمتهم في توفير جو نظيف داخل مركز البحث العلمي.

**السؤال رقم(19):** هل ترغبين في قضاء ما تبقى من حياتك المهنية في هذه المؤسسة؟

ولقد أتيحت للمستجوبات الخيارات التالية للإجابة: نعم  لا

**الإجابة عن السؤال رقم(19):** أجمعت المستجوبات وبنسبة 100% رغبتهم في قضاء ما تبقى من حياتهم الوظيفية في مركز البحث العلمي.

**السؤال رقم(20):** هل لديك إلتزام أخلاقي يدفعك للاستمرار في المؤسسة؟

ولقد أتيحت للمستجوبات الخيارات التالية للإجابة: نعم  نوعا ما  لا

**الإجابة عن السؤال رقم(20):** أجمعت المستجوبات وبنسبة 100% أن لديهم إلتزام أخلاقي يدفعهم للاستمرار في مركز البحث العلمي.

**السؤال رقم(21):** هل توفر لكي المؤسسة الأدوات الضرورية لقيامك بعملية التنظيف بشكل جيد؟

ولقد أتيحت للمستجوبات الخيارات التالية للإجابة: غالبا  أحيانا  نادرا

**الإجابة عن السؤال رقم(21):** أجمعت المستجوبات وبنسبة 100% أن مركز البحث العلمي يوفر لهم الأدوات الضرورية لقيامهم بعملية التنظيف.

**السؤال رقم(22):** هل تعتمد المؤسسة سياسة واضحة تتعلق النظافة ؟

ولقد أتيحت للمستجوبات الخيارات التالية للإجابة: نعم  نوعا ما  لا

**الإجابة عن السؤال رقم(22):** أجمعت المستجوبات وبنسبة 100% أن مركز البحث العلمي يعتمد سياسة واضحة تتعلق النظافة.



## المبحث الخامس: تفسير نتائج الدراسة .

يركز هذا المبحث على استعراض ثلاث نقاط مهمة، أولاً: تفسير نتائج متغيرات الدراسة، بالنسبة لكلٍ من جامعة محمد خيضر ومركز البحث العلمي، مروراً بتفسير نتائج الفروق في إجابات مفردات الدراسة ، تبعاً للخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثات، وصولاً إلى تفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، في كلاً من جامعة محمد خيضر بسكرة ومركز البحث العلمي.

المطلب الأول: تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة.

الفرع الأول: تفسير نتائج تقييم متغيرات حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة-

1- بالنسبة لمحور ممارسات القيادة الإستراتيجية: بعد عرض قيم المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لهذا المحور، خلصت الدراسة إلى ما يلي:

✓ أنّ كل الإجابات وفي جميع أبعاد محور "ممارسات القيادة الإستراتيجية" كانت بمستوى مرتفع؛  
✓ بناءً على قيم الأوساط الحسابية للأبعاد الأربعة التي تضمنها هذا المحور، فقد حقق محور ممارسات القيادة الإستراتيجية على المستوى الإجمالي، وسطاً حسابياً بلغ (2.481)، بانحراف معياري قدره (0.505)؛

✓ تدرجت مراتب أبعاد محور "ممارسات القيادة الإستراتيجية" على النحو التالي: العدالة التنظيمية بالمرتبة الأولى، تلاها الاعتراف بالمرتبة الثانية، ثم التكوين بالمرتبة الثالثة، فيما جاء بعد التمكين بالمرتبة الرابعة والأخيرة؛

وعليه فالنتائج السابقة الذكر، تؤكد إهتمام الجامعة بتبني ممارسات القيادة الإستراتيجية، وبشكل كبير، وإن كان هذا الإهتمام بدرجات متفاوتة، حيث بينت الدراسة حرص الجامعة وبدرجة أولى على اعتماد الموضوعية أثناء عملية تقييم الموظفين من (أستاذات وإداريات)، ذلك بهدف تشخيص نقاط القوة والضعف في أدائهن، بغية تعزيز نقاط القوة وتلافي نقاط الضعف، إلى جانب حرصها على اتخاذ جميع القرارات المتعلقة بعمل الموظفين بأسلوب موضوعي، كما بينت الدراسة حرص الجامعة على الاعتراف بموظفاتهن من (أستاذات وإداريات)، كمورد بشري مهم، وتقديمها لمختلف أشكال الاعتراف من ثناء، شهادات تقدير، إحترام، إضافة إلى ذلك بينت الدراسة حرص الجامعة على زيادة مهارات ومعارف موظفاتهن من خلال إتاحة الفرصة للموظفات للإلتحاق بالدورات التكوينية، إلى جانب حرصها على تمكين موظفاتهن لأداء ما هو مطلوب منهن بشكل جيد.

وفي اعتقادنا أنّ تبني الجامعة لممارسات القيادة الإستراتيجية بمستوى مرتفع يرجع إلى:

✓ إدراك الجامعة كغيرها من المؤسسات التي تستقطب أعداد متزايدة من النساء لأهمية الدور الذي تلعبه النساء كشريحة مهمة تساهم في تحقيق أهداف الجامعة؛

✓ إدراك الجامعة لضرورة تدليل كل العراقل والصعوبات التي من شأنها أن تعرقل أداء الموظفين سواء كُنَّ أستاذات أو إداريات، وذلك من خلال تعزيز مثل هذه الممارسات؛

✓ إتجاه الجامعة إلى الإهتمام بجودة التعليم العالي، هذا الأخير الذي يصعب تحقيقه في غياب دعم للطاقت الأكاديمية والإداري للجامعة، وبالتالي فإنّ وجود مثل وجود هذه الممارسات، يؤكد حرص الجامعة على أن تكون نقطة الانطلاق لتحقيق الجودة، وهي تقديم الدعم للطاقت الإداري والأكاديمي للجامعة من خلال تعزيز مختلف ممارسات القيادة الإستراتيجية؛

كما أكدت المقابلة التي أجريت مع عاملات النظافة، حرص الجامعة على الرغم من تواضع ما تقمّن به، على مراعاة مختلف أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية(العدالة التنظيمية، التمكين، الإعتراّف)، عند التعامل معهن، إلا أنهنّ نفيّن حصولهنّ على التكوين، وهذا يرجع في اعتقادنا إلى أنّ اتجاه الجامعة للاعتماد على شركات النظافة الخاصة، أبعد الجامعة عن التفكير في تكوين عاملات النظافة، إضافة إلى أنّ العدد القليل لعاملات النظافة، ومستواهنّ التعليمي المنخفض، إضافة إلى أنّ أساليب التنظيف المعتمدة في الجامعة هي أساليب تقليدية لا تتطلب حصول الموظفات على تكوين للقيام بها.

كما تعكس هذه النتائج أنّ القادة الأكاديميون أو من يتولون مناصب إدارية في الجامعة، يتصفون بالقيادة الإستراتيجية، قيادة قادرة على أن تخطوا خارج الإطار المألوف، ومن جهة أخرى تعكس هذه النتائج حرص قيادة الجامعة على الإطلاع وعلى كل ما هو جديد، فيما يتعلق بجودة التعليم العالي، والاهتمام أو تبني الأفكار والأساليب التي تخدم هذا الهدف على أرض الواقع، وبالتالي فإنّ مثل هذه الممارسات من قبل الجامعة، إنما يعكس تخطيط الجامعة لتطبيق مثل هذه الممارسات، لضمان السير الحسن للعمل الإداري والأكاديمي للجامعة.

**2- بالنسبة لمحور الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة:** بعد عرض قيم المتوسطات الحسابية، والإنحراف المعياري لهذا المحور، خلصت الدراسة إلى ما يلي:

✓ أنّ كل إجابات وفي جميع أبعاد محور "الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة" كانت بمستوى منخفض؛

✓ بناءً على قيم الأوساط الحسابية للأبعاد الخمسة التي تضمنها هذا المحور، فقد حقق هذا المحور على المستوى الإجمالي وسطاً حسابياً بلغ(1.402)، بانحراف معياري قدره(0.462)؛

✓ تدرجت مراتب أبعاد محور "الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة" على النحو التالي: السقف الزجاجي بالمرتبة الأولى، تلاه التمييز في التكوين في المرتبة الثانية، ثم صراع الدور بالمرتبة الثالثة، يليه عبء الدور بالمرتبة الرابعة، فيما جاء غموض الدور بالمرتبة الخامسة والأخيرة؛

وبالتالي فإنّ النتائج السابقة الذكر، المتعلقة بمحور "الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة" تؤكد أنّ مستوى ما تتعرض له موظفات الجامعة من (أستاذات وإداريات) من ضغوط هو مستوى منخفض، ويرجع ذلك في اعتقادنا إلى ما يلي:

◀ يعود إنخفاض غموض الدور لموظفات الجامعة من وجهة نظرنا إلى ما يلي:

✓ وجود وصف وظيفي لجميع الوظائف داخل الجامعة، موضحاً به هدف الوظيفة والعلاقات الوظيفية ونطاق الإشراف والمهام والمسؤوليات وحدود الصلاحيات الممنوحة بشكل مفصل؛

- ✓ حرص الجامعة على إتاحة الفرصة للموظفات لالتحاق بالدورات التكوينية المتاحة، بهدف صقل مهاراتهن وخبرتهن، للقيام بالأعمال المطلوبة منهن بكفاءة عالية وذلك لتحقيق أهداف الجامعة؛
- ✓ تمتع موظفات الجامعة بتوليفة تجمع بين الخبرة والشباب والمستوى التعليمي تجعل من غموض الدور أمراً نادراً حصوله في أوساط الموظفات؛
- ◀ فيما نرجع انخفاض عبء الدور لموظفات الجامعة إلى الأسباب التالية:
- ✓ عدد الأستاذات في الجامعة يتناسب مع عدد المقاييس التي تدرسها، كما أنه يتوزع بشكل سليم وحسب المؤهل العلمي وطبيعة الاختصاص على مختلف الأقسام؛
- ✓ عدد الإداريات في الجامعة يتناسب مع الأعمال التي يقمن بها، كما أنه يتوزع على مختلف الأقسام بشكل سليم؛
- ✓ تمتع الموظفات سواء كنّ إداريات أو أستاذات بعنصر الشباب، حيث 55.6% من موظفات الجامعة تتراوح أعمارهن بين ( 30-40 سنة)، و 28.1% منهن تقل أعمارهن عن 30 سنة، وتعتبر هذه النسب مؤشراً جيداً، حيث أنّ مرحلة الشباب تتميز بالعباء والنشاط وتحمل المسؤولية وأدائها على أكمل وجه؛
- ✓ وجود تكامل بين عنصر الشباب والخبرة لموظفات الجامعة من شأنه أن يساهم في تحقيق أهداف الجامعة بأقل جهد ممكن، وذلك من خلال إسهام عنصر الخبرة في تذليل العقبات وتسهيل القيام بالأعمال بالطرق السليمة؛
- ◀ بينما يعود انخفاض صراع الدور لموظفات الجامعة إلى الأسباب التالية:
- ✓ تمتع موظفات الجامعة بالخبرات والمهارات للقيام بالأعمال المطلوبة منهن، إضافة إلى وضوح الإجراءات والقوانين التي تضبط العمل الأكاديمي والإداري داخل الجامعة؛
- ✓ كما نعزو تصريح الموظفات إلى أنّ صراع الدور لديهن ناتج عن صعوبة توفيقهن بين واجباتهن العائلية وواجباتهن الوظيفية، إلى أنّ غالبية موظفات الجامعة متزوجات، حيث بلغت نسبتهن 53%، وبالتالي فمن الطبيعي أن يجدن صعوبة في التوفيق بين مسؤولياتهن العائلية والوظيفية، وإن كان هذا الضغط منخفضاً؛
- ✓ إلا أنّ احتلال كلاً من السقف الزجاجي والتميز في التكوين للمراتب الأولى ضمن الضغوط الوظيفية لموظفات الجامعة، يعود في اعتقادنا إلى كون الإداريات هنّ الأكثر تعرضاً لهاتين الظاهرتين، لأن الأستاذات وإن كنّ يشغلنّ مناصب إدارية، فإنها لا تدخل ضمن الترقية الوظيفية، كما أنّ الموظفات أكدنّ أنّ السبب في عدم وصولهن للمناصب القيادية هو ظروفهن العائلية، إضافة إلى أنّ حظوظ الأستاذات في التكوين، تتم على أساس إنجازتهن العلمية من مقالات وأبحاث، عكس الإداريات اللاتي تختلف معايير تقييمهن عن الأستاذات؛

✓ كما نرجع النسبة المنخفضة للضغوط الوظيفية لموظفات الجامعة، إلى الدور الذي تلعبه ممارسات القيادة الإستراتيجية في سد الفجوات الناجمة عن مختلف مظاهر الضغوط الوظيفية للموظفات من غموض دور، عبء دور، التمييز في التكوين، صراع الدور. السقف الزجاجي؛

كما اتفقت هذه النتيجة مع المقابلة التي أجريت مع الموظفات اللاتي يشغلن مناصب قيادية في الجامعة، حيث بينت نتائج المقابلة التي أجريت معهنّ عدم تعرضهنّ لصراع الدور، نتيجة لكون أغليبتهنّ عازبات، كما أكدت المقابلة التي أجريت معهنّ عدم معاناتهنّ من غموض الدور، ويرجع ذلك إلى مستواهّن التعليمي المرتفع، وخبرتهنّ في العمل مما يزيد من إدراكهنّ لجوانب عملهنّ، كما أكدت المقابلة أيضا أنّ هذه الفئة من الموظفات لا تعانين من عبء الدور بشقيه الزائد والناقص، كما أكدنّ أنهنّ لا يشعرنّ بالروتين والملل في أداء مهامهنّ الوظيفية؛

كما اتفقت هذه النتيجة المقابلة التي أجريت مع عاملات النظافة، حيث أكدنّ عدم تعرضهنّ لمختلف أبعاد الضغوط الوظيفية، حيث بيّن من خلال ما طرح عليهنّ من أسئلة تتعلق بمصادر ضغوط وظائفهنّ، أنهنّ لا يعانين غموض الدور، حيث أكدنّ أنهنّ يعرفنّ ما هو مطلوب منهنّ، وأنّ مسؤولياتهنّ وصلاحيتهنّ محددة ، كما أنهنّ لا يعانين صراع الدور سواءً ما تعلق بتعارض التعليمات أو بتعارض المسؤوليات المهنية والعائلية، إضافة إلى ذلك صرحت الموظفات بأنهنّ لا يعانين من عبء الدور، كما أنّ غالبيتهنّ لا يرغبنّ أن يكنّ مشرفات على العاملات معهنّ، ونعزو هذه النتيجة إلى بساطة ما تقمن به من أعمال تنظيف، فهي أعمال لا تتطلب استخدام وسائل متطورة، كما نعزو عدم معاناتهنّ من صراع الدور نتيجة لحالاتهنّ العائلية فمعظمهنّ مطلقات وأرملات، وبالتالي ليست لديهنّ مسؤوليات عائلية كبيرة، كما نعزو عدم رغبتهنّ في الإشراف على الموظفات معهنّ، إلى تخوفهنّ من تحمل المسؤولية وتبعات ذلك من خلافات قد تحدث مع زميلاتهنّ في العمل.

3 بالنسبة لمحور آثار انخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة: بعد عرض قيم المتوسطات الحسابية

والإنحراف المعياري لهذا المحور، خلصت الدراسة إلى ما يلي:

✓ أنّ كل الإجابات وفي جميع أبعاد محور "آثار انخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة" كانت بمستوى مرتفع؛

✓ بناءً على قيم الأوساط الحسابية للأربعة أبعاد التي تضمنها هذا المحور، فقد حقق هذا الأخير على المستوى الإجمالي، وسطاً حسابياً بلغ (2.623)، بانحراف معياري قدره(0.481)؛

✓ تدرجت مراتب أبعاد محور "آثار انخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة" على النحو التالي: الولاء للمؤسسة بالمرتبة الأولى، تلتها الميزة التنافسية بالمرتبة الثانية، ثم الرضا الوظيفي، فيما جاء أداء المؤسسة بالمرتبة الرابعة والأخيرة؛

- ✓ بينت نتائج الدراسة أنّ هناك شعور كبير ورغبة متزايدة لدى موظفات الجامعة للبقاء في الجامعة والإستمرار في عضويتها، وأنّ هناك إستعداد لبذل أقصى الجهود من أجل الجامعة وعن قناعة، وذلك نتيجة قبول وتوافق بين أفكار وأهداف الجامعة وأفكار وأهداف الموظفين؛
- ✓ كما نعزو شعور الموظفين بالإعتزاز كونهم موظفات بالجامعة، واعتبارهم لمشاكل الجامعة، بمثابة مشاكلهم الشخصية، كون طبيعة وظيفية أستاذ أو إداري جامعي، هي وظيفة هامة وذات مستوى إجتماعي مقبول، وهذا ما يدعوا الموظفين إلى الإعتزاز والإفتخار كونهم في هذه المناصب، وهذا بالطبع يزيد من ولائهم لوظائفهم وللجامعة ككل؛
- ✓ كما نعزو الإرتفاع النسبي للميزة التنافسية للجامعة، إلى نوع الثقافة السائدة في الجامعة، وهي ثقافة تشجع على الإبداع، ثقافة الإستجابة السريعة للتغيرات المحيطة، من خلال اعتماد الأساليب والسياسات المرنة، ثقافة تركز على أن تكون الجودة مسؤولية كل موظفي الجامعة بغض النظر عن طبيعة مناصبهم؛
- ✓ كما نعزو إرتفاع الرضا الوظيفي للموظفات، إلى إدراك موظفات الجامعة للدور الذي تقوم به الجامعة من أجل تهيئة مناخ ملائم لأداء مهامهم الوظيفية بالشكل الصحيح، مما يجعل الموظفين أكثر حرصاً على تحقيق أهداف الجامعة؛
- ✓ في حين نفسر الإرتفاع النسبي لأداء الجامعة إلى نوع الثقافة السائدة في الجامعة، وهي ثقافة الإنجاز، التي تركز على النجاح والنمو والتميز، من خلال تشجيع الموظفين على تقديم الإقتراحات التي تساهم في تطوير العمل، وتميز بأنّ الموظفين يشعرون بأهمية تنفيذ التعليمات بدقة، والحرص على تقديم الإقتراحات التي تعمل على تطوير أداء الجامعة، وتقديم قصار جهدهم للحفاظ على سمعة الجامعة؛
- ✓ كما نرجع إرتفاع كلاً من الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة للموظفات، وكذا ارتقاء أداء الجامعة وميزتها التنافسية، إلى الدور الذي يشكله أداء الموظفين لمهامهم الوظيفية في مناخ تتخضض فيه مصادر الضغوط الوظيفية، وذلك نتيجة لما تضطلع به الجامعة من تهيئة كل الظروف التي من شأنها تسهيل قيام الموظفين سواءً كن أساتذات أو إداريات من أداء مهامهم الوظيفية على النحو الصحيح؛
- ✓ كما اتفقت هذه النتيجة مع ما أسفرت عنه المقابلة التي أجريت مع الموظفين اللاتي يشغلن مناصب قيادية، حيث أكدنّ على الأثر الإيجابي الذي يترتب عن وصول المرأة إلى المناصب القيادية، هذا الأخير الذي يعد مؤشراً عن انخفاض السقف الزجاجي، حيث أكدنّ على الآثار الإيجابية لوصول المرأة للمناصب القيادية، وانعكاسات ذلك على المؤسسة؛
- ✓ وما يعزز ذلك هو تصريحهم بالرضا والولاء تجاه الجامعة، وكذا حرصهم على استغلال كافة الموارد لتطوير أداء الجامعة، وعلى دعمهم لكل ما من شأنه تحقيق الميزة التنافسية للجامعة؛

✓ كما لمسنا الأثر الإيجابي لانخفاض الضغوط الوظيفية لعاملات النظافة من خلال ما صرحن به من شعور بالرضا الوظيفي وولاء للجامعة، وكذا الرغبة في المساهمة في تحسين أداء الجامعة وميزتها التنافسية؛

الفرع الثاني: تفسير نتائج تقييم متغيرات حالة مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة عمر البرناوي-بسكرة-

1-بالنسبة لمحور ممارسات القيادة الإستراتيجية: بعد عرض قيم المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لهذا المحور، خلصت الدراسة إلى ما يلي:

✓ أن كل الإجابات وفي جميع أبعاد محور "ممارسات القيادة الإستراتيجية" كانت بمستوى مرتفع؛  
✓ بناءً على قيم الأوساط الحسابية للأبعاد الأربعة التي تضمنها هذا المحور، فقد حقق محور ممارسات القيادة الإستراتيجية على المستوى الإجمالي، وسطاً حسابياً بلغ (2.712)، بانحراف معياري قدره(0.472)؛

✓ تدرجت مراتب أبعاد محور "ممارسات القيادة الإستراتيجية" على النحو التالي: العدالة التنظيمية بالمرتبة الأولى، تلاها التكوين بالمرتبة الثانية، ثم التمكين بالمرتبة الثالثة، فيما جاء بعد الاعتراف بالمرتبة الرابعة والأخيرة؛

تبرز النتائج المتوصل إليها إهتمام مركز البحث العلمي بتبني ممارسات القيادة الإستراتيجية، وبشكل ملاحظ، حيث بينت الدراسة إعتقاد مركز البحث العلمي على العدالة التنظيمية كآلية مهمة أثناء عملية تقييم أداء الموظفين، سواءً أكان ذلك من خلال إطلاع الموظفين على معايير تقييمهم أو من خلال الإبتعاد عن العلاقات الشخصية أثناء عملية التقييم، وذلك بغية تحديد نقاط القوة والضعف الحقيقية في أداء الموظفين، وأيضاً الحرص على تقديم المكافآت التي تتوافق مع مجهودهم، بالإضافة إلى حرص مركز البحث العلمي على منح الفرصة لجميع الموظفين للالتحاق بالدورات التكوينية، التي تنطلق من الحاجات الفعلية للموظفات، وذلك بغية زيادة رصيدهن المعرفي والمهاراتي، كما بينت الدراسة أيضاً إهتمام المركز بتقويض الصلاحيات الكافية للموظفات لإنجاز مهامهن الوظيفية بالشكل الصحيح، وتوفير كافة المعلومات التي تمكنهن من اتخاذ القرارات، إلى جانب ذلك بينت الدراسة تقديم المركز لمختلف أشكال الاعتراف لموظفاته من احترام وتقدير، تثميناً وتقديراً لمجهودهن داخل المركز.

وفي اعتقادنا أن تبني مركز البحث العلمي وبشكل ملحوظ لمختلف ممارسات القيادة الإستراتيجية يرجع إلى:

✓ إدراك مركز البحث العلمي لخطورة الضغوط الوظيفية على أداء الموظفات خاصة وأن النساء يشكلن نسبة معتبرة من موظفي المركز؛

✓ إستشعار مركز البحث العلمي للدور الذي تلعبه الموظفات كفئة ذات مهارات مرتفعة في تحقيق أهداف مركز البحث العلمي؛

✓ كما نعزو النسبة المرتفعة لممارسات القيادة الإستراتيجية المتبناة من قبل مركز البحث العلمي، إلى أنه نابع من سعيه الحثيث إلى الوصول إلى مستوى عالٍ من التميز، وإلى الحصول على مخرجات ذات كفاءة عالية، تضاهي مراكز البحث في الدول المتقدمة، وبالتالي فإنه يعمل على تقديم مستويات مرتفعة من الدعم لموظفاته، سواء كنّ إداريات أو باحثات، ليكنّ على قدر أكبر من التميز في عملهنّ، من خلال تقديم المزايا المناسبة وتوفير المناخ التنظيمي المناسب لتعزيز قدرات موظفاته، وبالتالي الحصول على ولائهنّ، وضمان استثمار مهارتهنّ بما يخدم أهداف المركز؛

كما بينت المقابلة التي أجريت مع عاملات النظافة، أنهنّ يحظينّ بنظام عادل لتقييم أدائهنّ، كما أنهنّ تحظينّ بالاحترام والتقدير من قبل رئيسهنّ المباشر وكذا موظفي المركز، كما أكدنّ حرص المركز على تكريمهنّ في كل المناسبات التي ينظمها كعيد المرأة، عرفاناً بما تقمنّ به من توفير جو نظيف ولائق للمركز، كما أنهنّ تحظينّ بتفويض كامل للصلاحيات وتوضيح تام لمهامهنّ، إلا أنهنّ من ناحية أخرى نفينّ حصولهنّ على فرص للتكوين، ونرجع ذلك لضآلة عددهنّ من ناحية، ولبساطة من يقمنّ به من ناحية أخرى، حيث أنّ طرق التنظيف المستخدمة في المركز هي طرق تقليدية لا تستدعي التكوين؛

كما تعكس هذه النتيجة البعد الإستراتيجي لرؤية الإدارة العليا لمركز البحث العلمي لأهمية تبني ممارسات القيادة الإستراتيجية بالنسبة للمركز وكذا بالنسبة للموظفات؛

2- بالنسبة لمحور الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة: بعد عرض قيم المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لهذا المحور، خلصت الدراسة إلى ما يلي:

✓ أنّ كل إجابات وفي جميع أبعاد محور "الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة" كانت بمستوى منخفض؛  
✓ بناءً على قيم الأوساط الحسابية للأبعاد الخمسة التي تضمنها هذا المحور، فقد حقق هذا المحور على المستوى الإجمالي وسطاً حسابياً بلغ (1.297)، بانحراف معياري قدره (0.452)؛  
✓ تدرجت مراتب أبعاد محور "الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة" على النحو التالي: عبء الدور بالمرتبة الأولى، تلاه السقف الزجاجي في المرتبة الثانية، ثم التمييز في التكوين بالمرتبة الثالثة، يليه صراع الدور بالمرتبة الرابعة، فيما جاء غموض الدور بالمرتبة الخامسة والأخيرة؛  
وبالتالي فإنّ النتائج السابقة الذكر، المتعلقة بمحور "الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة" تؤكد أنّ مستوى ما تتعرض له موظفات مركز البحث العلمي من (باحثات وإداريات) من ضغوط وظيفية هو مستوى منخفض، ويرجع ذلك في اعتقادنا إلى ما يلي:

◀ إنخفاض غموض الدور لموظفات مركز البحث العلمي يعود من وجهة نظرنا إلى:

✓ وجود وصف وظيفي لوظائف المركز، سواءً ما تعلق بوظائف الباحثات، من حيث تدفق المعلومات أو من حيث الأهداف الوظيفية، وكذا بالنسبة لوظائف الإداريات؛



✓ تمتع موظفات المركز بالمهارات الكافية التي تؤهلنّ للقيام بأداء وظائفهنّ بالشكل الصحيح، نظراً للفرص التكوينية المتاحة على مستوى المركز، والتي تهدف إلى زيادة الرصيد المعرفي والمهاراتي للموظفات فيما يتعلق بمجال عملهنّ؛

✓ التركيبة التي تتميز بها موظفات المركز التي تجمع بين عاملي الخبرة والمستوى التعليمي، حيث أنّ الغالبية العظمى منهنّ جامعيات، كما أنّ 60.7%، منهنّ حاملات لشهادة ماجستير، و5.4% منهنّ حاملات لشهادة دكتوراه، إلى جانب أنّ 96.5%، منهنّ تتراوح أقدميتهنّ بين (السنة و9 سنوات)، وهذا ما يجعل من غموض الدور أمر نادر الحدوث في أوساط موظفات المركز؛

◀ في حين نعزو انخفاض صراع الدور لموظفات المركز إلى الأسباب التالية:

✓ تمتع موظفات المركز بالمهارات والمعارف والخبرات الكافية لأداء مهامهنّ بالشكل الصحيح، دون الحاجة إلى العودة لاستشارة المشرف المباشر؛

✓ وضوح الإجراءات والقوانين التي تضبط العمل الأكاديمي (البحثي)، والإداري داخل المركز؛

✓ كما نعزو الانخفاض في صراع الدور الناتج عن عدم القدرة على التوفيق بين الواجبات العائلية والوظيفية لموظفات المركز، إلى أنهنّ يلقين الدعم والمساندة من قبل أسرهنّ وأزواجهنّ، وهذا ما يجعلهنّ قادرات على التوفيق بين العمل والبيت؛

◀ بينما نرجع انخفاض كلاً من السقف الزجاجي والتميز في التكوين إلى ما يلي:

✓ منح المركز للفرص المتكافئة لجميع الموظفات للإلتحاق بالدورات التكوينية، بناءً على إنجازاتهنّ داخل المركز، وذلك من خلال الإلتزام بالإجراءات والقوانين التي ينص عليها القانون؛

✓ تمتع الموظفات بالمهارات المطلوبة التي تؤهلنّ للوصول للمناصب القيادية، بالإضافة إلى وجود نموذج ناجح للمرأة قيادية ممثلة بمديرة المركز، يجعل من تعرض موظفات المركز لظاهرة السقف الزجاجي أمر نادر الحدوث.

◀ بينما نرجع انخفاض عبء الدور لموظفات المركز إلى ما يلي:

✓ تمتع موظفات المركز بالمعارف والمهارات الكافية للقيام بالأعمال المطلوبة منهنّ بكفاءة،

✓ تتناسب عدد الموظفات سواءً الإداريات أو الباحثات مع حجم وكمية العمل المطلوب منهنّ إنجازهم؛

✓ تمتع موظفات مركز البحث العلمي بالخبرات الكافية التي تسمح لهنّ بتجاوز أي عبء عمل يكتلف وظائفهنّ، حيث أنّ 96.5%، تتراوح أقدميتهنّ بين (السنة و9 سنوات)، مما يذلل عليهنّ الكثير من الأعباء الوظيفية؛

✓ عمر الفئة المستهدفة، حيث 66.1% من موظفات الجامعة تتراوح أعمارهنّ بين (30-40 سنة)، و21.4% منهنّ تقل أعمارهنّ عن 30 سنة، وتعتبر هذه النسب مؤشراً جيداً، حيث أنّ هذه الفترة من العمر تتميز بالعطاء والنشاط والقدرة على التحمل.

✓ وبشكل عام إن وجود مستوى منخفض للضغوط لدى موظفات المركز، يؤكد الدور الذي يضطلع به تبني المركز لممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للموظفات، حيث أن وجود مثل هذه الممارسات على مستوى المركز، ساهم وبدرجة كبيرة وملاحظة في التقليل من مختلف مسببات الضغوط الوظيفية لدى موظفات المركز؛

كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج المقابلة التي أجريت مع عاملات النظافة، حيث أكدن أن مستوى ما يتعرضن له من غموض في الدور، وصراع في الدور، هو مستوى منخفض يرجع ذلك لبساطة ما يقمن به ولحالاتهن العائلية، إلا أنهن من ناحية أخرى نفيين حصولهن على التكوين، كما أنهن أبدين عدم رغبتهن في الإشراف على من يعملن معهن، وبالتالي فإن هذا ينفي تعرضهن لظاهرة السقف الزجاجي، نظراً لعدم رغبتهن في التقدم في السلم الوظيفي.

في حين أدلت مديرة مركز البحث العلمي عند إجراء المقابلة، تعرضها لصراع الدور بين أدوارها كمسيرة للمركز وبين أدوارها داخل البيت، كما أنها أيضاً تؤكد تعرضها لعبء الدور الزائد، وأرجعت ذلك لكون مهام مركز البحث العلمي مستمرة وبرنامج العمل على مستوى المركز مكثف، دورات تكوين، ملتقيات علمية، أيام دراسية، بالإضافة إلى متابعة تطور العمل على مستوى فروع المركز، إلا أنها نفت في نفس الوقت وجود روتين وملل بالنسبة لمركزها كمديرة، نظراً لطبيعة العمل الذي تقوم به، فعلى الرغم من كثافته إلا أنه عمل حيوي ومرن.

**3- بالنسبة لمحور آثار إنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة:** بعد عرض قيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لهذا المحور، خلصت الدراسة إلى ما يلي:

✓ أن كل الإجابات وفي جميع أبعاد محور "آثار إنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة" كانت بمستوى مرتفع.

✓ بناءً على قيم الأوساط الحسابية للأربعة أبعاد التي تضمنها هذا المحور، فقد حقق هذا الأخير على المستوى الإجمالي، وسطاً حسابياً بلغ ( 2.678 )، بانحراف معياري قدره (0.479).

✓ تدرجت مراتب أبعاد محور "آثار إنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة" على النحو التالي: الولاء للمؤسسة بالمرتبة الأولى، تلاه أداء المؤسسة بالمرتبة الثانية، ثم الرضا الوظيفي، فيما جاءت الميزة التنافسية بالمرتبة الرابعة والأخيرة.

✓ إحتلال الولاء للمرتبة الأولى، يؤكد على الإلتزام الأخلاقي لموظفات مركز البحث العلمي، الذي يدفعهن إلى تبني قيم وأهداف المركز، واعتبارها جزءاً من قيمهن وأهدافهن الشخصية.

✓ كما نعزو إرتفاع الولاء لموظفات المركز، إلى كون الموظفات عند التحاقهن بالمركز لهن احتياجات ورغبات معينة يعمل المركز على تحقيقها، وبالتالي كلما إعتقدت الموظفات أن المركز يوليهن الرعاية والاهتمام ويشبع حاجاتهن المادية والمعنوية ويقدر ما يبذلنه من جهد، كلما شعرن بولاء أكبر تجاهه،

- إلى جانب ذلك، فإن إدراك موظفات المركز إلى الدعم الذي يوليه المركز لهن يمنهن شعوراً بالامتثال والعرفان، يفرض عليهن إلتزاماً أدبياً بالولاء للمركز.
- ✓ وبناءً على ذلك يتبين أهمية الولاء للمؤسسة، وأثر ذلك على الموظفات، حيث كلما زاد ولاء الموظفات، كلما زاد لديهن الاستعداد لبذل الجهد من أجل القيام بالعمل لدرجة الأخذ بعين الإعتبار سمعة المركز أثناء القيام بالمهام، مما يلقي الكثير من المسؤولية على كاهل المركز للإرتقاء بمستوى ولاء الموظفات.
- ✓ كما نعزو إرتفاع الأداء إلى نوع الثقافة المتبناة من قبل مركز البحث العلمي، وهي ثقافة تركز على قبول إقتراحات الموظفات التي تساهم في تطوير العمل، ثقافة تركز على ضرورة الإلتزام بتنفيذ التعليمات بدقة وفي الوقت المناسب، ثقافة تشجع على بذل جميع موظفي المركز لقصار جهدهم للحفاظ على مكانة وسمعة المركز، كما نعزو ثقافة المركز، إلى عمره، فقد استطاع المركز أن يصل إلى درجة عالية من الاستقرار الإداري، وأصبحت هناك قوانين ولوائح وأنظمة تضبط سير العمل، وبعد هذا الاستقرار بدأ المركز يتجه نحو التميز والنمو، حيث اتجه المركز إلى تبني فلسفة تشجع المبدعين والمبادرين نحو الأفكار الخلاقة المتميزة، بالإضافة إلى التطوير المستمر في إمكانيات المركز، إلى جانب وجود حالة من الاستقرار الإداري وإدارة عليا تعمل على تطوير أداء الموظفات والارتقاء بهنّ نحو الأفضل.
- ✓ في حين يعود إرتفاع الرضا الوظيفي لموظفات المركز، من وجهة نظرنا إلى، إدراك الموظفات للمزايا التي يقدمها لهنّ المركز، وإلى الدور الذي يساهم به من خلال حرصه على تهيئة مناخ تنظيمي يحفز الموظفات على العمل بنشاط، مناخ تنظيمي يسوده الوضوح في الواجبات والمسؤوليات وكذا في الإجراءات والأنظمة التي تضبط سير العمل، مناخ يسوده الإحترام والتقدير، إلى جانب ذلك مناخ تتوفر فيه جميع الإمكانيات التي تشجع الموظفات على أداء واجباتهنّ الوظيفية برضا وقناعة.
- ✓ بينما نرجع إرتفاع الميزة التنافسية للمركز، إلى نوع الثقافة السائدة فيه، وهي ثقافة تعمل على تشجيع الإبداع وتبني الأفكار التي من شأنها أن تدعم الميزة التنافسية للمركز، ثقافة تركز على الاستجابة السريعة للمحيط، من خلال تبني أساليب وسياسات مرنة، ثقافة تركز على ضرورة تسهيل حصول جميع موظفي المركز على المعلومات اللازمة وفي التوقيت المناسب، ثقافة تؤكد على أن تكون الجودة مسؤولية كل العاملين بالمركز.
- ✓ ونرجع إرتفاع الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لموظفات المركز، إلى أنّ انخفاض مستويات الضغوط الوظيفية لموظفات المركز ساهم وبشكل ملاحظ في زيادة رضاهنّ الوظيفي وولائهنّ للمركز، مما انعكس إيجاباً على أداء المركز وميزته التنافسية.
- ✓ كما اتفقت هذه النتيجة مع ما صرحت به مديرة المركز، حيث أوضحت هذه الأخيرة المرود الإيجابي لوصول المرأة إلى المناصب القيادية، الذي يعكس اختراق ظاهرة السقف الزجاجي، سواءً ما تعلق بالمؤسسة من تحسين للأداء ومن تحقيق للميزة التنافسية، سواءً بالنسبة للمرأة بحد ذاتها.

✓ كما يؤكد الآثار الإيجابية المترتبة عن انخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، التي من أحد مصادرها ظاهرة السقف الزجاجي، ما صرحت به مديرة مركز البحث العلمي، حيث أدلت برضاها عن منصبها الحالي، كما أكدت شعورها بالسرور في أغلب الأحيان عند ممارستها لمهامها الوظيفية، من ناحية أخرى أكدت مديرة مركز البحث العلمي لولائها للمركز واستعدادها لمواصلة العمل به، إلى جانب تأكيدها لبذلها قصار جهدها ولاستغلالها كافة الإمكانيات المادية والبشرية لتطوير أداء المركز، كما أكدت تقديمها لمختلف أشكال الدعم للموظفين لضمان التميز لمركز البحث العلمي، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل عن الأثر الإيجابي لوصول المرأة إلى المناصب القيادية، حيث يساهم في زيادة الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمؤسسة التي تعمل بها، كما يساهم من ناحية أخرى في تحسين أداء المؤسسة وميزتها التنافسية.

✓ كما يعزز هذه النتيجة أيضا ما أسفرت عنه المقابلة التي أجريت مع عاملات النظافة، حيث بينت أن وجود ضغوط منخفضة لهذه الفئة من الموظفات ساهم في شعورهن بالرضا وبتحسين لوائهن للمركز، ورغبتهن في الاستمرار في العمل به، على الرغم من بساطة ما يقمن به، كما بينت أيضا المقابلة أثر انخفاض الضغوط الوظيفية لهذه الفئة من العاملات على رغبتهن في استغلال كافة الموارد وبذل كل الجهود التي من شأنها زيادة أداء المركز وتحسين ميزته التنافسية.

وعليه فإن انخفاض الضغوط الوظيفية للموظفات على اختلاف مهامهن، له أثر إيجابي على ما يشعرن به من رضا وولاء للمركز، كما أن لذلك أثر على أداء المركز وميزته التنافسية.

**المطلب الثاني: تفسير نتائج الفروق في إجابات مفردات الدراسة نسبة للخصائص الديمغرافية.**

**الفرع الأول: تفسير نتائج الفروق في إجابات موظفات جامعة محمد خيضر - بسكرة - .**

توصلت الدراسة الحالية إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسات القيادة الإستراتيجية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لموظفات الجامعة المتمثلة في: (السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الشهادات المتحصل عليها، طبيعة المنصب، الأقدمية)، ويعزى ذلك إلى أنه عند قيام الجامعة بتطبيق ممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة، فإن تطبيقها وممارستها يقع أثره على العاملات في الجامعة بصرف النظر عن سنهن و حالتهن العائلية ومستواهن التعليمي وشهادتهن، وكذا طبيعة مناصبهن ومدة خدمتهن في الجامعة.

كما نعزو هذه النتيجة بوجود إنطباع عام لدى موظفات الجامعة سواء كنّ أستاذات أو إداريات وباختلاف خصائصهن الشخصية بتبني الجامعة لهذه الممارسات بأشكالها المختلفة.

كما نعزو هذه النتيجة إلى استشعار جميع الموظفات لأهمية تبني الجامعة لمثل هاته الممارسات، بغض النظر عن اختلاف خصائصهن الشخصية.

كما تفسر هذه النتيجة مدى وعي الجامعة بأهمية تبنيها لممارسات القيادة الإستراتيجية، كما تدل أيضاً على إيمان الإدارة العليا للجامعة بنضج ومقدرة الموظفين في تحمل المسؤولية، الأمر الذي يؤدي إلى دور أكبر في زيادة مهارات ومعارف الموظفين من خلال فسح مجال أكبر لتكوينهم، وفسح مجال أكبر لتقدمهم الوظيفي، إضافة إلى الحرص على التقييم العادل لأدائهم ومنحهم المكافآت التي تتناسب مع مجهوداتهم، وكذا منحهم مساحة أكبر من المرونة لإنجاز أعمالهم.

كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأبعاد التالية:(غموض الدور، عبء الدور، السقف الزجاجي، التمييز في التكوين) للضغوط الوظيفية لموظفات الجامعة، تبعاً لاختلاف خصائصهن الشخصية والوظيفية، ويعزى ذلك إلى تجانس موظفات الجامعة في الظروف التي يعشنها داخل الجامعة على اختلاف فئاتهن العمرية وكذا حالاتهن العائلية ومستوياتهن العلمية، وكذا على اختلاف مدة خدمتهن وطبيعة مناصبهن، بحيث لم تستطع النتائج أن تكشف عن أي فرق لصالح أي متغير من المتغيرات الشخصية أو الوظيفية لموظفات الجامعة.

كما تعزى هذه النتيجة إلى وجود اتجاه عام لموظفات الجامعة بانخفاض مستويات ضغوطهن الوظيفية بغض النظر عن اختلاف خصائصهن الشخصية والوظيفية.

في حين كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في صراع الدور تبعاً للمستوى التعليمي للموظفات، وقد كانت هذه الفروق لصالح الموظفات ذوات المستوى التعليمي (تكوين مهني)، ونفس ذلك بأن الموظفات ذوات المستوى التعليمي (تكوين مهني) هنّ إداريات، بالإضافة إلى أنّ معظم الموظفات يرّين أنّ صراع الدور لديهن ناجم عن عدم قدرتهن على التوفيق بين واجباتهن المهنية وواجباتهن العائلية، وبالتالي فإنّ الإداريات ذوات المستوى التعليمي (تكوين مهني) هنّ أكثر عرضة لصراع الدور، نتيجة للحجم الساعي الذي يعملنه، والذي يفرض عليهنّ التواجد في الجامعة من الساعة 8:00 صباحاً حتى 16:00 مساءً مما يشكل مصدراً لصراع الدور عليهن، عكس الأستاذات اللاتي يعملن 9 ساعات في الأسبوع .

كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في صراع الدور تبعاً للشهادات العلمية للموظفات لصالح الموظفات الحاملات لشهادة تقني سامي، ويعود ذلك من وجهة نظرنا إلى أنّ الموظفات الحاملات لشهادة تقني سامي، يشغلنّ مناصب إدارية وطبيعية عملنّ تختلف عن طبيعة عمل باقي الموظفات الحاملات لشهادة ماجستير أو دكتوراه أو مهندس، حيث أنّ طبيعة عملهنّ تتطلب منهنّ التواجد الدائم بالجامعة، على عكس الأستاذات، وبالتالي فمن الطبيعي أن يكون هنالك فرق بين الموظفات الحاملات لشهادة تقني سامي وباقي الموظفات في وجهة نظرهنّ حول صراع الدور.

كما كشفت الدراسة أيضاً عن عدم وجود فروق في آثار إنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، سواءً ما تعلق منها بالمرأة بحد ذاتها(الرضا الوظيفي، الولاء للمؤسسة)، أو ما تعلق بالمؤسسة (أداء الجامعة وميزتها التنافسية)، ويعزى ذلك في اعتقادنا إلى وجود إهتمام مشترك من قبل موظفات الجامعة وعلى اختلاف

خصائصهنّ الشخصية والوظيفية، بأهمية انخفاض ضغوطهنّ الوظيفية بالنسبة لهنّ وانعكاسات ذلك على رضاهنّ الوظيفي وولائهن للجامعة، وكذا أثر ذلك على تحسين أداء الجامعة والرفع من مستوى ميزتها التنافسية. كما تؤكد هذه النتيجة حقيقة أنّ انخفاض الضغوط الوظيفية لموظفات الجامعة، لا تقع آثاره على عاتق فئة معينة من الموظفات دون الأخرى، بل أنها تشمل جميع الموظفات وعلى اختلاف خصائصهن الشخصية والوظيفية.

كما تؤكد هذه النتيجة أيضاً حقيقة أنّ انخفاض الضغوط الوظيفية لموظفات الجامعة، لا تنعكس آثاره على الموظفات فقط، بل تمتد لتشمل الجامعة، ويظهر هذا الأثر في تحسين أداء الجامعة وزيادة ميزتها التنافسية. كما تؤكد هذه النتيجة فناعة الجامعة، بأنّ الأداء الوظيفي المطلوب من أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية القيام به، محدد ومرتبب بوظائف الجامعة وأهدافها، وكذا ما نصت عليه القوانين والتعليمات الجامعية، المحددة لواجبات عضو الهيئة الأكاديمية والإدارية، دون الإشارة إلى الفروقات الديموغرافية للموظفات كالسن، طبيعة المنصب، ...

كما نرجع هذه النتيجة أيضاً، إلى أنّ تحقيق الميزة التنافسية للجامعة هو واجب يقع على عاتق كل موظف في الجامعة بصرف النظر عن خصائصه الشخصية أو الوظيفية، وبالتالي فالجامعة تولي مهمة تحقيق ميزتها التنافسية إلى طاقمها الإداري والأكاديمي، نظراً للمزايا التي توفرها للموظفات وهذا ما أكدته إجابات الموظفات فيما يتعلق بمستويات ممارسات القيادة الإستراتيجية وأيضاً مستويات الضغوط الوظيفية.

**الفرع الثاني: تفسير نتائج الفروق في إجابات موظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة عمر البرناوي-بسكرة-.**

توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسات القيادة الإستراتيجية تعزى للمتغيرات التالية: (السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الشهادات المتحصل عليها، طبيعة المنصب، الأقدمية) لموظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة، ويعزى ذلك في تصورنا إلى أنّ تبني مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة لممارسات القيادة الإستراتيجية يهدف إلى التأثير الإيجابي في سلوكيات الموظفات، بغض النظر عن اختلاف خصائصهن الشخصية والوظيفية.

كما نعزو هذه النتيجة بوجود إنطباع عام لدى موظفات مركز البحث العلمي وعلى اختلاف خصائصهن الشخصية والوظيفية بتبني مركز البحث العلمي لهذه الممارسات بأشكالها المختلفة. كما نعزو هذه النتيجة إلى استشعار جميع الموظفات لأهمية تبني مركز البحث العلمي لمثل هاته الممارسات، بغض النظر عن اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.

كما تؤكد هذه النتيجة وعي مركز البحث العلمي، بأهمية تبنيه لممارسات القيادة الإستراتيجية، كما تدل على إيمان الإدارة العليا للمركز، بأهمية وتميز ما يحتويه من طاقم نسوي بحثي كان أو إداري، وكذا نضج ومقدرة موظفاته على تحمل المسؤولية، الأمر الذي يجعل المركز مطالب بزيادة مهارات ومعارف الموظفات من



خلال فسخ مجال أكبر لتكوينهن، وفسح مجال أكبر لتقدمهن الوظيفي، إضافة إلى الحرص على التقييم العادل لأدائهن ومنحهن المكافآت التي تتناسب مع مجهوداتهن، وكذا منحهن مساحة أكبر من المرونة لإنجاز أعمالهن، دون أخذ إعتبار لاختلاف خصائصهن الشخصية أو الوظيفية، وذلك على اعتبار أن نجاح المركز يتوقف على مدى ما يوفره لموظفاته من امتيازات.

كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة بمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة، بأبعادها المختلفة (غموض الدور، صراع الدور، عبء الدور، السقف الزجاجي، التمييز في التكوين)، تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية للموظفات، وهذا يعني أن جميع الموظفات وعلى اختلاف خصائصهن الشخصية والوظيفية لا يعانين من ضغوط العمل داخل مركز البحث العلمي.

كما نعزو هذه النتيجة إلى تماثل الظروف التي تعيشها موظفات مركز البحث العلمي، على اختلاف خصائصهن الشخصية والوظيفية، حيث صرحن بانخفاض مستويات الضغوط التي يتعرضن لها داخل المركز، لذلك لم تستطع النتائج أن تكشف عن أي فروق لصالح متغير من المتغيرات الشخصية أو الوظيفية للموظفات. إلى جانب ذلك توصلت الدراسة أيضاً إلى عدم وجود فروق في انخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، سواءً ما تعلق منها بالمرأة بحد ذاتها (الرضا الوظيفي، الولاء للمؤسسة)، أو ما تعلق بمركز البحث العلمي (أداء المركز وميزته التنافسية)، ويعزى ذلك في اعتقادنا إلى استئثار جميع موظفات مركز البحث العلمي، وعلى اختلاف خصائصهن الشخصية والوظيفية للآثار الإيجابية المترتبة عن انخفاض ضغوطهن الوظيفية، وهذا ما يؤكد من جهة ثانية إلى أن انخفاض الضغوط الوظيفية لموظفات مركز البحث العلمي، لا تقع آثاره على فئة معينة من الموظفات دون الأخرى، بل تشمل جميع الموظفات وعلى اختلاف خصائصهن الشخصية والوظيفية، إضافة إلى ذلك نعزو هذه النتيجة إلى امتداد أثر انخفاض الضغوط الوظيفية للموظفات لتشمل أداء المركز وميزته التنافسية.

كما تعكس هذه النتيجة وجود توجه عام لدى إدارة مركز البحث العلمي، بأهمية انخفاض الضغوط الوظيفية للموظفات سواءً كنّ باحثات أو إداريات، لما لها من مردود إيجابي وفوائد أكاديمية وإدارية، تعود على الفرد والمؤسسة، من حيث الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة، بالإضافة إلى أهمية ذلك على أداء المركز وميزته التنافسية.

كما تؤكد هذه النتيجة أن حرص مركز البحث العلمي على اعتماد ممارسات القيادة الإستراتيجية كآلية لتطوير أدائهن والاعتراف بهن ككوار بشرية مهمة وحرصه على تقديم التقييم والمكافئة العادلتين لموظفاته، وكذا حرصه على فسخ مجال أكبر لمرونة موظفاته في أداء وظائفهن، بما يذلل من ضغوطهن الوظيفية، ويسمح في الوقت نفسه بزيادة رضاهن الوظيفي وولائهن للمركز، يجعل من مسؤولية موظفاته المساهمة في



الرفع من أداء المركز وأيضاً السعي في تحسين ميزته التنافسية بصرف النظر عن اختلاف سنهنّ أو مستواهنّ التعليمي أو اختلاف طبيعة مناصبهنّ، لأن نجاح المركز يتوقف على مدى مساهمتهنّ في ذلك.

**المطلب الثالث: تفسير نتائج إختبار فرضيات الدراسة.**

**الفرع الأول: تفسير نتائج إختبار فرضيات حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة -.**

**1- تفسير نتيجة إختبار الفرضية الرئيسية:** بينت نتائج إختبار الفرضية الرئيسية أنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية تفسر ما مقداره (73.7%)، من التباين في الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، أي أنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية قادرة على تخفيف الضغوط الوظيفية لموظفات الجامعة بنسبة (73.7%)، ونفسر ذلك بوجود توجه عام لموظفات الجامعة سواء كنّ أستاذات أو إداريات، بأهمية ممارسات القيادة الإستراتيجية بأشكالها المختلفة مجتمعة في تخفيف ضغوطهن الوظيفية، لما لذلك من أهمية في تطوير مهارتهنّ وقدراتهنّ الإدارية كانت أو الأكاديمية، وكذا إثبات ذواتهنّ واكتشاف نقاط قوتهنّ وضعفهنّ، وبالتالي تجاوز أي مصدر من مصادر الضغوط التي قد تواجههن، ناهيك عن الأثر الإيجابي لانخفاض ضغوطهن الوظيفية على رضاهنّ الوظيفي وولائهنّ للجامعة، وهذا ما يشكل دافعاً إضافياً لديهنّ للمشاركة في تحسين أداء الجامعة والحرص على زيادة ميزتها التنافسية.

كما تشير قوة العلاقة بين المتغيرين (ممارسات القيادة الإستراتيجية والضغوط الوظيفية للمرأة العاملة) البالغة (-0.857)، إلى أنّ المقياس المعتمد يتميز بالقوة والتماسك بين متغيراته وقدرته على إختبار وقياس ما صمم من أجله، كما أنّ هذه النتيجة العالية لتماسك وقوة المقياس بأبعاده المعتمدة، تبرز أنّ الإلتزام بهذه الأبعاد يمكن المؤسسات التي تعتمد عليها من تخفيف مستويات الضغوط الوظيفية لموظفاتهنّ إلى درجات منخفضة، كما أنّ الإلتزام بها يحقق ميزة للمؤسسات التي تستطيع تحقيقها.

**2- تفسير نتائج إختبار الفرضيات الفرعية:**

**1-2 تفسير نتيجة إختبار الفرضية الفرعية الأولى:** توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من غموض الدور لموظفات الجامعة، حيث أظهرت نتائج إختبار هذه الفرضية، أنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية تفسر ما مقداره (40.6%) من التباين في غموض الدور لموظفات الجامعة، وهذا ما يؤكد أنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية دور في تخفيف (40.6%) من غموض الدور، ونفسر ذلك بأن ممارسات القيادة الإستراتيجية عبارة عن توليفة تجمع بين العديد من الأساليب التي من شأنها تخفيف غموض الدور، حيث أنّ سعي الجامعة إلى تطوير مهارات ومعارف الموظفين وزيادة نموهم المهني من خلال فسح المجال أمام الموظفين للإلتحاق بالبرامج التكوينية، التي تنطلق من تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين، هذه الأخيرة التي تعتبر كمدخلات لعملية تحديد الاحتياجات التكوينية للموظفات، يسهم في زيادة الرصيد المهاري للموظفات ويسمح لهنّ بتجاوز أي غموض يكتلف وظائفهن، كما أنّ حرص الجامعة على منح الموظفين المرونة الكافية أثناء أداء مهامهن الوظيفية، وتعزيز الثقة فيهنّ من خلال تعزيز مختلف أشكال

الاعتراف، يشكل دافع إضافي لديهنّ للإحاطة بكل ما يتعلق بوظائفهنّ من معلومات وصلاحيات وبالتالي يمكنهنّ من أداء وظائفهنّ بشكل جيد.

كما نفسر هذه النتيجة بوجود توجه عام بين موظفات الجامعة سواء كنّ إداريات أو أستاذات، بأهمية ممارسات القيادة الإستراتيجية بأساليبها المختلفة، وفقاً لطبيعة عمل الموظفات وبدرجات مختلفة، لما لذلك من انعكاس على مدى إدراكهنّ لكل ما يحيط بوظائفهنّ، إضافة لما لذلك من انعكاس على أدائهنّ الوظيفي وولائهنّ للجامعة، مما يشكل حافزاً معنوياً أمامهنّ، نحو التطور وإثبات الذات، الذي بدوره يؤدي إلى تجاوز أي غموض يكتلف ووظائفهنّ، كما تؤكد هذه النتيجة نجاحة ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من غموض الدور لموظفات الجامعة.

**2-2 تفسير نتيجة إختبار الفرضية الفرعية الثانية:** أكدت نتائج الدراسة الحالية على وجود أثر إيجابي لممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من صراع الدور لموظفات الجامعة، حيث أظهرت نتائج إختبار هذه الفرضية، أنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية تفسر ما مقداره (48.8%) من التباين صراع الدور لموظفات الجامعة، وهذا ما يؤكد أنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية دور في تخفيف (48.8%) من صراع الدور، ونفسر ذلك بأنّ حرص الجامعة على اعتماد الشفافية والوضوح أثناء عملية تقييم أداء الموظفات، من أجل الوقوف الفعلي على نقاط قوتهنّ وضعفهنّ، بالإضافة إلى حرصها على زيادة الرصيد المعرفي والمهاري للموظفات من خلال الدورات التكوينية المتلاحقة التي تتيحها للموظفات، إلى جانب اعترافها بموظفاتها ككوادر بشرية مهمة، وعرفانها بكل ما تقدمه موظفاتهنّ من إنجازات داخل الجامعة، وكذا فسح مجال أكبر لهنّ لأداء مهامهنّ الوظيفية بحرية، يعزز لديهنّ الثقة بأنفسهنّ ويقدرتهنّ على أداء وظائفهنّ بالشكل الصحيح، دون الحاجة إلى تلقي الأوامر من أكثر من طرف، كما يمكنهنّ من معرفة ما هو مطلوب منهنّ بالشكل الصحيح، إضافة إلى ذلك، فإنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية إلى جانب أنها تعمل على تقليص مختلف أسباب صراع الدور من تعارض في الأوامر وفي الآراء وفي الواجبات الوظيفية، فإنها تعمل أيضاً على تقليص الصراع الذي تعاني منه معظم الموظفات، الناجم عن عدم قدرتهنّ على التوفيق بين واجباتهنّ الوظيفية والعائلية، حيث أنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية تعمل على تعزيز ثقة المرأة بنفسها وتمكنها من أداء مهامها الوظيفية بالشكل الصحيح، وفي الوقت المناسب، مما يعكس إيجاباً على أدائها لواجباتها الوظيفية، بحيث لا تضطر المرأة إلى نقل تبعات عملها إلى البيت، بل أنها تشكل دافع إضافي لها للقيام بمسؤولياتها العائلية بثقة، فإحساسها بالنجاح في التحكم في وظيفتها يجعلها أكثر قدرة على التحكم في حياتها العائلية.

**2-3 تفسير نتيجة إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:** أكدت نتائج الدراسة الحالية على وجود أثر إيجابي لممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من عبء الدور لموظفات الجامعة، حيث أظهرت نتائج إختبار هذه الفرضية، أنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية تفسر ما مقداره (54.1%) من التباين عبء الدور لموظفات الجامعة، وهذا ما يؤكد أنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية دور في تخفيف (54.1%) من عبء الدور، ونظراً

لكون أنّ عبء الدور لدى موظفات الجامعة، ينتج من تحمل الموظفات لمسؤوليات وواجبات منفصلة عن بعضها البعض، إضافة إلى تعقيد وصعوبة الأعمال المطلوبة من الموظفات، وعدم تناسبها مع مهارات الموظفات، فإنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية بأشكالها المختلفة، تسمح بتقليص أسباب عبء الدور لموظفات الجامعة، فالتقييم العادل لأداء الموظفات، يمكنهنّ من الحصول على التكوين المناسب، وبالتالي تزداد مهارتهنّ الوظيفية، مما يمكنهنّ من أداء مهامهنّ الوظيفية بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب، وتجاوز أي صعوبة تكثف مهامهنّ الوظيفية، كما أنّ تمكين الموظفات من أداء وظائفهنّ بحرية، يمكنهنّ من معرفة حدود مسؤولياتهنّ وواجباتهنّ الوظيفية، إضافة إلى أنّ حصول موظفات الجامعة على مختلف أشكال الاعتراف، يعزز فيهنّ الثقة على تجاوز أي أعباء وظيفية مهما كانت، كما يمكنهنّ من تجاوز أي ثغرات وظيفية ناتجة عن نقص مهارتهنّ، حيث يشكل الاعتراف حافزاً إضافياً لدى الموظفات، للمضي قدماً نحو تحسين وتطوير مهارتهنّ على النحو الذي يؤدي إلى تجاوز أي أعباء وظيفية تعترضهنّ.

**2-4 تفسير نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:** أكدت نتائج الدراسة الحالية على وجود أثر إيجابي لممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من السقف الزجاجي لموظفات الجامعة، حيث أظهرت نتائج إختبار هذه الفرضية، أنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية تفسر ما مقداره (66.6%) من التباين في السقف الزجاجي لموظفات الجامعة، وهذا ما يؤكد أن ممارسات القيادة الإستراتيجية دور في تخفيف (66.6%) من السقف الزجاجي، ونفس ذلك بأنّ حصول موظفات الجامعة على فرص لتطوير مهارتهنّ، كما أنّ حرص الجامعة على تقديم مختلف أشكال الاعتراف، سواءً كان في شكل ثناء أو تقديم شهادات تقدير، يعزز ثقتهنّ بأنفسهنّ وبقدرتهنّ على تولي مهام المناصب القيادية، كما ينفي الاعتقاد السائد من قبل الرؤساء بافتقارهنّ للمهارات والقدرات التي تؤهلهنّ لتحمل مسؤوليات المناصب القيادية، كما تساهم أيضاً الجامعة من خلال تفويض الصلاحيات الكافية للموظفات وتوفيرها للمعلومات الكافية التي تمكنهنّ من اتخاذ قرارات ووظائفهنّ، وإشراكها لهنّ في عملية اتخاذ القرار، سيسكبهنّ خبرة على تحمل المسؤولية وعلى اتخاذ القرار، كما أنه يعزز ثقتهنّ بأنفسهنّ وبقدرتهنّ على تحمل المسؤولية، مما يؤدي بهنّ إلى اختراق حاجز السقف الزجاجي، وبالتالي نفي كل الإعتقادات الخاطئة بعدم قدرتهنّ على تولي المناصب القيادية.

كما يؤكد الدور الذي تساهم به ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من ظاهرة السقف، ما أسفرت عنه المقابلة التي أجريت مع الموظفات اللاتي يشغلنّ مناصب قيادية، حيث أجمعنّ كلهنّ على الدور الذي يساهم به تمكين المرأة من أداء مهامها الوظيفية بحرية من تسهيل وصولها للمناصب القيادية، كما أكدنّ أنّ تعزيز ثقة المرأة بقدراتها وبيداتها من خلال تقديم مختلف أشكال الاعتراف، من شأنه أن يساهم في تسهيل الوصول إلى المناصب القيادية، ومن ناحية أخرى أكدنّ على الدور الذي يساهم به كلاً من تكوين المرأة على مهام ومهارات المناصب القيادية، وكذا اعتماد المؤسسة على مختلف أشكال العدالة سواءً في عملية تقييم أو في المعاملة أو في الإجراءات وكذا في توزيع المكافآت من تسهيل وصول المرأة إلى المناصب القيادية، حيث

أجمعن أنّ التوليفية المختلفة لممارسات القيادة بإمكانها تسهيل وصول المرأة إلى المناصب القيادية، نظراً لكونها تجمع بين العديد من الأساليب التي تعزز من ثقة المرأة بذاتها، كما تطور من مهاراتها ومعارفها، كما تكسيها الخبرة في تحمل المسؤولية، هذه الأخيرة التي تعتبر مطلب أساسي لأداء مهام المناصب القيادية.

**2-5 تفسير نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخامسة:** أكدت نتائج الدراسة الحالية على وجود أثر إيجابي لممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من التمييز في التكوين لموظفات الجامعة، حيث أظهرت نتائج إختبار هذه الفرضية، أنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية تفسر ما مقداره (76.4%) من التباين من التمييز في التكوين لموظفات الجامعة، وهذا ما يؤكد أنّ لممارسات القيادة الإستراتيجية دور في تخفيف (76.4%) من التمييز في التكوين، ونفس ذلك بأنّ حرص الجامعة على القيام بعملية تقييم أداء الموظفين بعيداً عن العلاقات الشخصية، وأيضاً السماح للموظفات بمناقشة قرارات العمل، بالإضافة إلى حرصها على إطلاع الموظفين على المعايير التي يتم من خلالها تقييم أدائهم، بالإضافة إلى حرصها على أن يكون الهدف من عملية التقييم هو إظهار نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين، هذه الأخيرة التي تعتبر الأساس في حصولهنّ على فرص التكوين، وبالتالي فإنّ ذلك يتيح للموظفات مناقشة قرارات تكوينهنّ، كما يمكنهنّ من معرفة معايير تكوينهنّ، إلى جانب معرفة إجراءات عملية التكوين، مما يمكنهنّ من الحصول على حقهنّ في التكوين، بناءً على مدى استحقاقهنّ لذلك، وليس بناءً على كونهنّ نساء، إضافة إلى أنّ حرص الجامعة على تقديم مختلف أشكال الإعتراف لموظفاتهنّ، سيعزز ثقتهنّ بأنفسهنّ، ويجعلهنّ أكثر جرأة على المطالبة بحقوقهنّ، في حالة وجود تحيز ضدهنّ في التكوين، وبالتالي تزداد فرص الموظفين في الحصول على التكوين.

**2-6 تفسير نتائج إختبار الفرضية الفرعية السادسة:** أكدت نتائج الدراسة الحالية على وجود أثر إيجابي لانخفاض الضغوط الوظيفية على الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة لموظفات الجامعة، حيث أظهرت نتائج إختبار هذه الفرضية، أنّ إنخفاض الضغوط الوظيفية يفسر ما مقداره (60.9%) من التباين في (الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة) لموظفات الجامعة، وهذا ما يشير إلى أنّ لانخفاض الضغوط الوظيفية دور في زيادة (60.9%) من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لموظفات الجامعة، ونعزو هذه النتيجة إلى عمق الرابطة بين الموظفين والجامعة، في إطار ما يحققه إنخفاض الضغوط الوظيفية من مصلحة للجامعة من ناحية وللموظفات من ناحية أخرى، كما تبين هذه النتيجة دور إنخفاض الضغوط الوظيفية للموظفات في زيادة الرغبة لدى الموظفين بالبقاء في الجامعة، وإثبات مكانتهنّ فيها، وكذا زيادة رضاهنّ الوظيفي، مما يدفعهنّ إلى المشاركة في تحقيق أهداف الجامعة، فقيام الموظفين من أستاذات وإداريات بأداء مهامهنّ الوظيفية، في مناخ تتخفف فيه مستويات الضغوط الوظيفية بأشكالها المختلفة، يجعلهنّ أكثر رضاً عن وظائفهنّ، وأكثر ولاءً للجامعة، إضافة إلى ذلك، فإنّ حرص الجامعة على إيجاد بيئة عمل إيجابية، تقوم على الثقة والاحترام والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، إضافة إلى منح الموظفين الصلاحيات اللازمة للعمل بحرية ضمن أهداف الجامعة، ساعد على تخفيف ما يصيب الموظفين من ضغوط وعدم رضا وعزلة، ويعزز من ولائهم للجامعة، بالإضافة إلى الدور

الذي يلعبه ما توفره الجامعة من برامج تكوينية وتطويرية فعالة، للتنمية المستمرة لقدرات ومهارات الموظفين، يزيد من رضاهن عن وظائفهن من جهة، مما ينعكس إيجاباً على ولائهن للجامعة، بالإضافة إلى توفير الجامعة حاجة الموظفين إلى التقدير والإعتراف من الرؤساء، وإشباعها الأمر الذي يزيد من رضاهن وولائهن للجامعة، كما يشكل وجود نظام عادل للتقييم والمكافآت وتوفير فرص للإرتقاء في السلم الوظيفي، كل ذلك من شأنه أن يخفف من الضغوط الوظيفية للموظفات، وبالتالي يزداد رضاهن الوظيفي وولائهن للجامعة، نتيجة شعورهن بما توفره لهن الجامعة من امتيازات.

**2-7 تفسير نتائج إختبار الفرضية الفرعية السابعة:** توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لانخفاض الضغوط الوظيفية للموظفات على كلاً من أداء الجامعة وميزتها التنافسية، حيث أظهرت نتائج إختبار هذه الفرضية، أن إنخفاض الضغوط الوظيفية يفسر ما مقداره (53.5) من التباين في (أداء الجامعة وميزتها التنافسية)، وهذا ما يشير إلى أن لانخفاض الضغوط الوظيفية لموظفات الجامعة دور في زيادة (53.5%) من أداء الجامعة وميزتها التنافسية، وتبين هذه النتيجة دور إنخفاض الضغوط الوظيفية للموظفات في زيادة إلتزام الموظفين بتنفيذ التعليمات بدقة، وزيادة جهودتهن للمساهمة في تطوير الجامعة، مما ينعكس إيجاباً على أداء الجامعة، كما لا يتوقف أثر إنخفاض الضغوط الوظيفية للموظفات على أدائها فقط، بل يمتد أيضاً ليشمل ميزتها التنافسية، حيث أن إنخفاض الضغوط الوظيفية للموظفات ينعكس إيجاباً على قدرتهن على الإبداع وطرح الأفكار الجديدة التي تساهم في تميز الجامعة، كما تزيد من قدرتها على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي، كما يساهم إنخفاض الضغوط الوظيفية للموظفات في زيادة جودة ما تقدمه المؤسسة من خدمات ، ناهيك عن الدور الذي تضطلع به ممارسات القيادة الإستراتيجية، فالمعلوم أن ممارسات القيادة الإستراتيجية تبتعد عن الأعمال الروتينية، وتسدعي استثارة التفكير الإبداعي للموظفات، مما ينعكس ذلك على نتائج الأعمال التي تمارسها الموظفات سواء كنّ أستاذات أو إداريات، إضافة إلى ذلك فإن ممارسات القيادة الإستراتيجية تسعى إلى تطوير مهارات وقدرات الموظفين، وزيادة نموهن المهني من خلال الدورات التكوينية المتلاحقة والمتوافقة مع التغيرات المحيطة، والتي تتطلب من العاملات مراعاتها في أداء وظائفهن المنصوص عليها في الأنظمة والتشريعات الجامعية، مما ينعكس إيجاباً على أداء الجامعة وأهدافها، كما ينعكس ذلك أيضاً إيجاباً على تعزيز ميزتها التنافسية، وعليه يمكن القول بأن وجود مناخ تنظيمي تقل فيه مظاهر الضغوط الوظيفية، يجعل الموظفات أكثر إستعداداً لبذل أقصى جهودتهن لتحقيق أهداف الجامعة وتحسين أدائها وزيادة في ميزتها التنافسية.

الفرع الثاني: تفسير نتائج إختبار فرضيات حالة مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة- بسكرة-.

**1- تفسير نتيجة إختبار الفرضية الرئيسية:** بينت نتائج إختبار الفرضية الرئيسية أنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية تفسر ما مقداره (91.4%)، من التباين في الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، أي أنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية قادرة على تخفيف الضغوط الوظيفية لموظفات مركز البحث العلمي بنسبة (91.4%)، ونفسر ذلك بوجود توجه عام لموظفات مركز البحث العلمي سواءً كنّ باحثات أو إداريات بأهمية ممارسات القيادة الإستراتيجية بأشكالها المختلفة مجتمعة في تخفيف ضغوطهنّ الوظيفية، لما لذلك من أهمية في تطوير مهارتهنّ وقدراتهنّ الإدارية كانت أو الأكاديمية ، وكذا إثبات ذواتهنّ واكتشاف نقاط قوتهنّ وضعفهنّ ، وبالتالي تجاوز أي مصادر ضغوط قد تواجههنّ، ناهيك عن الأثر الإيجابي لانخفاض ضغوطهنّ الوظيفية على رضاهنّ الوظيفي وولائهنّ للمركز، وهذا ما يشكل دافعاً إضافياً لديهنّ للمشاركة في تحسين أداء مركز البحث العلمي والحرص على زيادة ميزته التنافسية.

كما تشير قوة العلاقة بين المتغيرين (ممارسات القيادة الإستراتيجية والضغوط الوظيفية للمرأة العاملة) البالغة (-0.956)، إلى أنّ المقياس المعتمد يتميز بالقوة والتماسك بين متغيراته وقدرته على إختبار وقياس ما صمم من أجله، كما أنّ هذه النتيجة العالية لتماسك وقوة المقياس بأبعاده المعتمدة، تبرز أنّ الإلتزام بهذه الأبعاد يمكن المؤسسات التي تعتمد عليها من تخفيف مستويات الضغوط الوظيفية لموظفاته إلى درجات منخفضة، كما أنّ الإلتزام بها يحقق ميزة للمؤسسات التي تستطيع تحقيقها.

## 2- تفسير نتائج إختبار الفرضيات الفرعية:

**1-2 تفسير نتيجة إختبار الفرضية الفرعية الأولى:** توصلت الدراسة الحالية إلى وجود أثر إيجابي لممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من غموض الدور لموظفات مركز البحث العلمي، حيث أظهرت نتائج إختبار هذه الفرضية، أنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية تفسر ما مقداره (68.5%) من التباين غموض الدور لموظفات المركز، وهذا ما يؤكد أنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية دور في تخفيف (68.5%) من غموض الدور، ونفسر ذلك بأنّ إعتقاد مركز البحث العلمي على مختلف أشكال ممارسات القيادة الإستراتيجية من عدالة تنظيمية، تكوين، تمكين واعتراف، يساهم في تخفيف غموض الدور لموظفاته ، ويمكن أن نلمس هذا الأثر على النحو التالي: فاتخاذ مركز البحث العلمي للقرارات المرتبطة بعمل الموظفات بأسلوب موضوعي، والسماح لهنّ بمناقشة مختلف القرارات المرتبطة بوظائفهنّ، يتيح لهنّ إمكانية المطالبة بمنحهنّ كافة المعلومات المرتبطة بأعمالهنّ، كما أنّ إطلاع مركز البحث العلمي لموظفاته على معايير تقييمهنّ واعتماده الشفافية والوضوح في عملية تقييم أدائهنّ، يسمح بتحديد نقاط قوتهنّ وضعفهنّ، وبالتالي حصولهنّ على التكوين اللازم لسد الفجوات الموجودة لديهنّ، وتعزيز وتطوير مهارتهنّ، مما يزيد من رصيدهنّ المعرفي والمهاراتي، وبالتالي يتمكن من تجاوز أي غموض في وظائفهنّ، كما تزداد قدرتهنّ على أداء وظائفهنّ بالشكل الصحيح، ناهيك عن



الدور الذي يلعبه تمكين الموظفين من أداء وظائفهم بحرية من خلال توفير كل ما يلزم لذلك من تفويض للصلاحيات والمعلومات والمشاركة في اتخاذ القرار، كل ذلك من شأنه أن يمكنهم من تحديد أهدافهم ووظائفهم بدقة، ومعرفة حدود صلاحياتهم ومسؤولياتهم، وبالتالي تجاوز أي غموض يكثف وظائفهم، إلى جانب الدور الذي يساهم به الإعراف في تعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم وبمهاراتهم، وبالتالي يشكل دافع إضافي لديهم للاجتهاد لتطوير مهاراتهم على الشكل الذي يمكنهم من أداء وظائفهم بالشكل الصحيح.

**2-2 تفسير نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية:** توصلت الدراسة الحالية إلى وجود أثر إيجابي لممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من صراع الدور لموظفات مركز البحث العلمي، حيث أظهرت نتائج إختبار هذه الفرضية، أنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية تفسر ما مقداره (73.3%) من التباين صراع الدور لموظفات المركز، وهذا ما يؤكد أنّ لممارسات القيادة الإستراتيجية دور في تخفيف (73.3%) من صراع الدور، ونعزو ذلك إلى أنّ موظفات مركز البحث العلمي تحضين بالمعلومات الكافية لاتخاذ قرارات ووظائفهم، كما أنهم يلقين الثقة والمرونة للتصرف أثناء أداء مهامهم، إلى جانب ذلك يتيح مركز البحث العلمي لهم كافة المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات، ويفوض لهم الصلاحيات الكافية لإنجاز مهامهم بالشكل الصحيح، وهذا ما يمكنهم من عدم الاضطرار لتلقى الأوامر من أكثر من جهة، ويمكنهم من معرفة حدود وظائفهم وصلاحياتهم، وبالتالي التقليل من صراع أدوارهم داخل المركز، كما أنّ حرص المركز على تقييم أداء الموظفين بشفافية ووضوح، وإتاحة الفرصة لموظفاته للإطلاع على معايير تقييمهم، كل ذلك من شأنه أن يساهم في التقييم العادل لأدائهم، وبالتالي تشخيص نقاط قوتهم وضعفهم، وهذا ما يعتمد كأساس لمنحهم التكوين اللازم، الذي يتناسب مع حاجاتهم لذلك، هذا الأخير الذي يشكل فرصة لتطوير معارفهم ومهاراتهم، مما يشكل لديهم رصيد مهاراتي يسمح لهم بتأدية مهامهم الوظيفية بالشكل الصحيح، إلى جانب ذلك يساهم الإعراف الذي يوليه مركز البحث العلمي لموظفاته ككوارر بشرية مهمة، ومنحه أشكال الإعراف المختلفة تمييزاً منه لمجهوداتهم ومهاراتهم في المركز من ثناء، شهادات تقدير، إحترام، بتعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم وبمهاراتهم، وبالتالي تزداد قدرتهم على تجاوز مصادر صراع أدوارهم، إلى جانب ذلك فإنّ تأثير ممارسات القيادة الإستراتيجية لا يتوقف على التقليل من مختلف أسباب صراع الدور من تعارض في الأوامر وفي الآراء وفي حدود المسؤوليات، إنما يمتد ذلك إلى التقليل من صراع الدور الناجم عن عدم قدرة الموظفين على التوفيق بين واجباتهم الوظيفية وواجباتهم العائلية، حيث أنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية تعمل على تطوير مهاراتهم وتعزز من ثقتهم بأنفسهم، وبالتالي تزداد قدرتهم على أداء مهامهم في التوقيت المناسب دون الحاجة لإكمال ما تبقى منها بالبيت على حساب التزاماتهم الأسرية، مما ينعكس إيجاباً على أداء واجباتهم العائلية، بحيث تقلنّ معهن شعورهنّ الإيجابي، لما تحضين به من إحترام وتقدير وفرص للتقدم والتطوير المهني، والقدرة على تحمل المسؤولية، إلى البيت ، وعليه تزداد قدرتهم على تحمل مسؤولياتهم العائلية.



**2-3 تفسير نتيجة إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:** توصلت الدراسة الحالية إلى وجود أثر إيجابي لممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من عبء الدور لموظفات مركز البحث العلمي، حيث أظهرت نتائج إختبار هذه الفرضية، أنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية تفسر ما مقداره (85.4%) من التباين عبء الدور لموظفات مركز البحث العلمي، وهذا ما يؤكد أنّ لممارسات القيادة الإستراتيجية دور في تخفيف (85.4%) من عبء الدور، ونعزو ذلك إلى أنّ التشكيلة المختلفة لممارسات القيادة الإستراتيجية، المتبناة من قبل مركز البحث العلمي، تعمل على التخفيف من عبء الدور لدى موظفاته، فمن خلال التقييم الموضوعي لأداء الموظفين، الذي يهدف إلى تحديد نقاط القوة والضعف في أدائهم، تستطيع الموظفين الحصول على فرصهم في التكوين، وبالتالي تتاح لهم إمكانية تطوير مهاراتهم وتوسيع معارفهم، مما ينعكس إيجاباً على قدرتهم على تجاوز التعقيد الذي يكتلف وظائفهم، نتيجة لامتلاكهم للمهارات المطلوبة، كما يسمح ذلك لهم من أداء مهامهم الوظيفية بوقت أقل، إضافة إلى ذلك يساهم الإعتراف الذي يوليه مركز البحث العلمي لموظفاته ككوادر بشرية مهمة، من خلال تقديم مختلف أشكال الإعتراف المختلفة، تمييزاً وتقديراً لإنجازاتهم داخل المركز ولمساهماتهم الفعالة في تطوير أدائهم، في أنه يجعلهم أكثر قدرة على تجاوز أعباء وظائفهم، كما يشكل لديهم حافزاً معنوياً لتطوير مهاراتهم وأداء مهامهم الوظيفية بالشكل الصحيح، وفي التوقيت المناسب، عرفاناً بالاحترام والتقدير لمجهوداتهم، كما يسمح التمكين الذي تحضين به من قبل المركز، من خلال تفويض الصلاحيات وتوفير المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات، والمرونة للتصرف، من التركيز على أداء وظائفهم بشكل محدد ودقيق، ومن معرفة حدود مسؤولياتهم وواجباتهم الوظيفية.

**2-4 تفسير نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:** توصلت الدراسة الحالية إلى وجود أثر إيجابي لممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من السقف الزجاجي لموظفات مركز البحث العلمي، حيث أظهرت نتائج إختبار هذه الفرضية، أنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية تفسر ما مقداره (82.1%) من التباين في السقف الزجاجي لموظفات مركز البحث العلمي، وهذا ما يؤكد أنّ لممارسات القيادة الإستراتيجية دور في تخفيف (82.1%) من السقف الزجاجي، ونعزو ذلك إلى أنّ حرص مركز البحث العلمي، على تطوير مهارات الموظفين وزيادة رصيدهم المعرفي، يجعلهم أكثر قدرة على أداء وظائفهم، وبالتالي تزداد فرص وصولهم إلى المناصب القيادية، نتيجة لامتلاكهم للمهارات والمعارف اللازمة لذلك، كما تنفي الإعتقاد السائد من قبل الرؤساء بافتقارهم للمهارات والقدرات التي تؤهلهم لتولي مهام المناصب القيادية، كما يشكل حرص المركز على تمكين موظفاته سواءً كن باحثات أو إداريات من أداء وظائفهم بشكل مستقل، من خلال تفويض الصلاحيات الكافية لهم وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأدائهم، إضافة إلى إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرار، ومنحهم المرونة الكافية للتصرف أثناء أداء مهامهم الوظيفية، فرصة تكسبهم خبرة على أداء وظائفهم على نحو مستقل دون العودة إلى المسؤول المباشر، ويزيد من قدرتهم على تحمل مسؤولية اتخاذ القرار وتحمل تبعات ذلك، مما ينعكس إيجاباً على ثقتهم بأنفسهم وبقدرتهم على ذلك، وبالتالي تزداد فرصهم

في اختراق حاجز السقف الزجاجي، ناهيك عن الدور الذي يشكله الاعتراف بمجهودات وإنجازات الموظفات، فمن خلاله تزداد ثقة الموظفات بأنفسهنّ، وبالتالي تتخطين حاجز الخوف من الفشل من الوصول وأداء مهام المناصب القيادية، وبالتالي فإنّ التوليفة المختلفة لممارسات القيادة الإستراتيجية تعمل على تقليل أسباب عدم وصول النساء من المناصب القيادية، وتسمح للموظفات بنفي المعتقدات الخاطئة بعدم قدرتهنّ على تولي المناصب القيادية، سواءً من الرؤساء أو من قبل المجتمع، كما نعتقد بأنّ وجود نموذج لامرأة قيادية ناجحة، ممثلاً بمديرة المركز، يشكل دافع إضافي للموظفات لمحاولة الاحتذاء بها، والوصول إلى المناصب القيادية.

واتفقت هذه النتيجة مع ما أسفرت عنه المقابلة التي أجريت مع مديرة مركز البحث العلمي، حيث أكدت على المردود الإيجابي للإعتراف بالمرأة كمورد بشري مهم في أية مؤسسة، وعلى الإعتراف بدورها في المساهمة في نجاح مؤسستها، فهي ترى بأنّ ذلك يساهم في اختراق المرأة للعديد من العراقل التي تمنعها من الوصول إلى المناصب القيادية، كما أكدت مديرة مركز البحث العلمي من ناحية أخرى أهمية فتح فرص أكبر للمرأة للاستفادة من الدورات التكوينية المتاحة من قبل المؤسسة، حيث رأت أنّ تكوين المرأة ليس فقط على أداء وظائفها، بل أداء مهام ومهارات المناصب القيادية، يساهم في تقليص العجز المعرفي الذي تعاني منه المرأة فيما يتعلق بالمناصب القيادية، كما أكدت مديرة المركز على الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية سواءً في المعاملة أو في تقييم الأداء وفي توزيع المكافآت، في تعزيز ثقة المرأة بذاتها وبقدراتها، وهذا ما يوجهها من وجهة نظرها إلى معرفة نقاط قوتها وضعفها، إلى جانب ذلك أكدت المديرة على أهمية تمكين المرأة من أداء مهامها الوظيفية بحرية في تسهيل وصول المرأة للمناصب القيادية.

**2-5 تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:** توصلت الدراسة الحالية إلى وجود أثر إيجابي لممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من التمييز في التكوين لموظفات مركز البحث العلمي، حيث أظهرت نتائج إختبار هذه الفرضية، أنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية تفسر ما مقداره (93.4%) من التباين في التمييز في التكوين لموظفات مركز البحث العلمي، وهذا ما يؤكد أنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية دور في تخفيف (93.4%) من التمييز في التكوين، ونفس ذلك بأنّ إعتقاد مركز البحث العلمي على التقييم العادل لأداء الموظفات بعيداً عن أي تحيز وعلاقات شخصية، إضافة إلى السماح للموظفات بمناقشة قرارات العمل، وإطلاعهنّ على المعايير التي يتم من خلالها تقييم أدائهنّ، بالإضافة إلى حرصه على أن يكون الهدف من عملية تقييم أداء الموظفات، هو إبراز نقاط قوتهنّ وضعفهنّ، هذا الأخير الذي يعتمد كأساس لتكوينهنّ، وعليه فإنّ ما يتاح للموظفات، يسمح لهنّ بمناقشة القرارات المتعلقة بتكوينهنّ وبمعرفة معايير تكوينهنّ، وكذا إجراءات ذلك، مما يمكنهنّ من الحصول على حقهنّ في التكوين، بناءً على حاجتهنّ لذلك، وليس بناءً على كونهنّ نساء، كما أنّ ما تلقينه من احترام وثناء واعتراف، يعزز من ثقتهنّ بأنفسهنّ ويجعلهنّ أكثر قدرة على المطالبة بحقهنّ في التكوين في حالة وجود تحيز ضدهنّ لصالح زملائهنّ من الرجال.

2-6 تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة: توصلت الدراسة الحالية إلى وجود أثر إيجابي لانخفاض الضغوط الوظيفية على الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة لموظفات مركز البحث العلمي، حيث أظهرت نتائج إختبار هذه الفرضية، أنّ إنخفاض الضغوط الوظيفية يفسر ما مقداره (76.7%) من التباين في (الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة) لموظفات المركز، وهذا ما يشير إلى أنّ لانخفاض الضغوط الوظيفية دور في زيادة (76.7%) من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لموظفات المركز، ونعزو هذه النتيجة إلى أنّ رضا موظفات مركز البحث العلمي وولائهن للمركز، يتوقف على مدى ما يقدمه هذا الأخير من إشباع لحاجات الموظفين وتوظيف لقدراتهنّ، مما ينعكس إيجاباً على رضاهنّ الوظيفي و ولائهنّ للمركز، وبالتالي تزداد رغبتهنّ في الاستمرار في العمل وببذل قصار جهدهنّ لتحقيق النجاح للمركز، كما تزداد مشاعر الولاء لديهنّ للمركز، فحرص مركز البحث العلمي على تهيئة جميع الظروف التي من شأنها تقليل الضغوط الوظيفية للموظفات، وذلك من خلال إعتناء وصف وظيفي دقيق، وكذا حرصه على التوزيع العادل لعدد الإداريات والباحثات بما يتناسب مع حجم أعمالهنّ، وكذا سعيه الدائم لتطوير مهاراتهنّ وقدراتهنّ من خلال الترتيبات التي يتيحها المركز وكذا الملتقيات التي ينظمها، تجعل من الضغوط الوظيفية للموظفات بمستوى منخفض، وبالتالي يزداد رضاهنّ الوظيفي، بحيث يصبحنّ يؤدينّ أعمالهنّ بحماس ومتعة بعيداً عن أي مظاهر للروتين والملل، كما تزداد مشاعر الإرتباط لديهنّ بالمركز، ويزيد إلتزامهنّ نحوه، فشعور الموظفين، بأنّ المركز يحقق لهنّ فرص الإستفادة من الحوافز المادية والمعنوية، وفرص الترقية والنمو المهني من خلال المشاركة في إتخاذ القرارات، يزيد من مستوى رضاهنّ الوظيفي وولائهنّ للمركز، وعليه يمكن القول بأنّ إنخفاض الضغوط الوظيفية لموظفات مركز البحث العلمي، من شأنه أن يرفع من مستوى ما تشعر به الموظفات من رضا وولاء للمركز.

2-7 تفسير نتائج إختبار الفرضية الفرعية السابعة: توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لإنخفاض الضغوط الوظيفية للموظفات على كلاً من أداء مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة وميزته التنافسية، حيث أظهرت نتائج إختبار هذه الفرضية، أنّ انخفاض الضغوط الوظيفية يفسر ما مقداره (69.2%) من التباين في (أداء المركز وميزته التنافسية)، وهذا ما يشير إلى أنّ لانخفاض الضغوط الوظيفية لموظفات المركز دور في زيادة (69.2%) من أداء المركز وميزته التنافسية، تبرز هذه النتيجة أنّ قيام موظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة بأداء مهامهنّ الوظيفية في مناخ تنظيمي تتخفف فيه مستويات الضغوط الوظيفية، يشجع الموظفات على تقديمهنّ للاقتراحات التي من شأنها تطوير العمل، كما يجعلهنّ أكثر إلتزاماً بتنفيذ التعليمات التنظيمية، كما يجعلهنّ أكثر حرصاً على سمعة المركز، ومن ناحية أخرى يساهم إنخفاض الضغوط الوظيفية لموظفات المركز في زيادة الميزة التنافسية للمركز، فحرص المركز من خلال تبنيه لمختلف الممارسات، يساعد من جهة في تخفيف الضغوط الوظيفية للموظفات، كما يساهم في زيادة القدرة التنافسية للمركز من ناحية أخرى، وذلك على اعتبار أنّ وجود مستويات منخفضة من الضغوط الوظيفية في أوساط الموظفات، بالإضافة إلى تشجيع المركز للموظفين ذوي القدرات الإبداعية، يساهم في زيادة قدرة

الموظفات على الإبداع والتميز في العمل، كما أنّ حرص المركز على توفير المعلومات اللازمة في التوقيت المناسب، يساهم في تخفيض أي غموض أو عبء وظيفي قد ينتج عن نقص المعلومة، مما ينعكس إيجاباً على قدرة المركز التنافسية، إضافة إلى ذلك فإنّ حرص مركز البحث العلمي على تطوير مهارات ومعارف الموظفين، يساهم في زيادة جودة ما يقدمه المركز من أبحاث ودراسات، كما يساهم من ناحية أخرى في زيادة قدرة المركز على استخدام الأساليب والسياسيات التي من شأنها زيادة قدرة المركز على الاستجابة السريعة للتغيرات التي يعرفها محيط البحث العلمي، وعليه يمكن القول بأنّ وجود مستويات منخفضة من الضغوط الوظيفية في أوساط موظفات المركز، يساهم في زيادة أداء الموظفات الذي ينعكس إيجاباً على الأداء الكلي لمركز البحث العلمي، هذا الأخير الذي يوجه لخدمة الميزة التنافسية للمركز.

## خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة على مستوى كل من جامعة محمد خيضر ومركز البحث العلمي عمر البرناوي، وبعد التقديم العام لجامعة محمد خيضر وإبراز مهامها وأهدافها والتعريف بكلياتها الست وإبراز تعداد موظفيها من الإناث والذكور، إلى جانب تقديم المركز والتعرف على هيكله التنظيمي ونشاطاته، أهدافه، مهامه و توجهاته الإستراتيجية، قامت الباحثة بشرح المنهجية التي اعتمدها في إجراء الدراسة و بعد اختبارها للفرضيات توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

**1/ بالنسبة لدراسة حالة جامعة محمد خيضر -بسكرة-:** أظهرت النتائج أنه: يوجد أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من:(غموض الدور، صراع الدور، عبء الدور، السقف الزجاجي، التمييز في التكوين) للمرأة العاملة بجامعة محمد خيضر -بسكرة ، كما أنه يوجد أثر لإنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة بجامعة محمد خيضر على الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة، إضافة إلى وجود أثر لإنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة بجامعة محمد خيضر على أداء والميزة التنافسية للجامعة، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفات جامعة محمد خيضر تعزى لاختلاف خصائصهن الشخصية والوظيفية ، باستثناء وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية موظفات الجامعة لصراع الدور تبعاً لمستواهن التعليمي، ولقد كانت الفروق لصالح الموظفات ذوات المستوى التعليمي تكوين مهني، كما أظهرت نتائج تحليل الفروق وجود فروق في رؤية موظفات الجامعة لصراع الدور باختلاف شهادتهن العلمية، ولقد كانت الفروق لصالح الموظفات الحاملات لشهادة تقني سامي.

**2/ بالنسبة لمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة:** أظهرت النتائج أنه: يوجد أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من:(غموض الدور، صراع الدور، عبء الدور، التمييز في التكوين، السقف الزجاجي) للمرأة العاملة بمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة عمر البرناوي، بالإضافة إلى وجود أثر لإنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة بمركز البحث العلمي على الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة، إلى جانب وجود أثر لإنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة بمركز البحث العلمي على أداء والميزة التنافسية للمركز ، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفات مركز البحث العلمي تعزى للمتغيرات التالية: (السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الشهادات المتحصل عليها، طبيعة المنصب، الأقدمية).

إنّ التحولات السريعة والعميقة التي يشهدها المحيط بإستمرار، جعلت المؤسسات اليوم أكثر من أي وقت مضى في حالة ترقب ورصد لجميع التغيرات مهما كانت طفيفة، حتى تضمن بذلك بقاءها في مجال المنافسة، إلا أنّ هذا الأخير مرهون بمدى إمتلاكها لأفراد ذوي مهارات وقدرات عالية، قادرين على إخراجها من وضعية التخوف والترقب إلى حالة المبادرة، وعليه يمكن القول بأنّ التحديات التي تعرفها المؤسسات اليوم تفرض عليها إمتلاك أفراد من مستوى هذه التحديات وفي جميع المستويات الدنيا والوسطى وكذلك العليا (القيادية)، في ظل هذه الظروف سعت المرأة بصفة عامة، والمرأة الجزائرية بصفة خاصة إلى تطوير معارفها ومهاراتها، حتى تستطيع خوض غمار هذا التحدي لتقتحم بذلك مجال العمل، هذا الأخير الذي يعتبر من أهم مؤشرات التغيير الإجتماعي ومن أهم عوامل التحول في تركيبة أدوار المرأة الجزائرية، هذا التحول كان مرادفاً لتعدد الأدوار وزيادتها، هذه الوضعية فرضت على المرأة العاملة ضغوطات مختلفة ومتباينة لتصب على صحتها النفسية و الجسدية وتطوق قدراتها وأدائها واتجاهاتها الوظيفية.

في إطار هذه المعطيات والمتغيرات، ولما كانت المرأة تطمح إلى العمل وتحقيق الذات، إلا أنّ نزولها إلى مؤسستها وهي مثقلة بالمسؤوليات ومحملة بالمشاكل والإحتياجات، لتجد الكثير منها في انتظارها داخل بيئة العمل، كل هذا من شأنه أن يضغط عليها ويوتر أعصابها، ويزيد قابليتها للوقوع فريسة للإهمال واللامبالاة وعدم الرضا، وذلك بحكم طبيعة الفرد القابلة للتفاعل والتأثر وكذا التأثير، وفي ظل هذه الظروف جاءت دراستنا لتركز على إبراز دور ممارسات القيادة في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، وذلك بغرض إيجاد توليفة مناسبة من ممارسات القيادة الإستراتيجية، التي من خلال تستطيع مؤسساتنا الجزائرية تخفيف مستويات الضغوط الوظيفية للموظفات، وكذا تجنب ما ينتج عنها من أثار سلبية، ومع ختام هذه الدراسة، فإنها توصلت إلى العديد من النتائج بشقيها النظري والتطبيقي.

### أولاً: النتائج النظرية:

✓ إتضح لنا من الخلفية النظرية لهذه الدراسة، أنّ ضغوط العمل تعتبر من أهم سمات هذا العصر، ومن أكثر الظواهر تأثيراً على الفرد أينما كان وحيثما ذهب، تأثيراً يمس كل الجوانب الجسدية والنفسية و الإجتماعية والسلوكية ومن ثم التنظيمية، تأثيراً يعيق الأداء ويضعف الفاعلية ويحبط الدوافع ويهز الإستقرار الشخصي والمهني.

✓ كما أنّ لضغوط العمل مصادر متباينة ومختلفة منها ما هو متعلق بالفرد نفسه، ومنها ما هو متعلق بالمؤسسة، هذه المصادر تختلف حسب شخصية كل فرد وخصائصه الجسدية والديمغرافية، وحتى مزاجه ودوافعه وحاجاته وقيمه، كما أنها تتغير وتتراكم حسب كيفية إدراك الفرد لها ولشدة ضغطها عليه، هذه الضغوط يشترك فيها كل العاملين سواءً كانوا رجالاً أو نساءً.

✓ إلا أنّ المرأة العاملة تتعرض لضغوط إضافية في العمل أهمها: ظاهرة السقف الزجاجي والتي يمكن تعريفها بأنها "حاجز غير مرئي يمنع المرأة من الوصول إلى المناصب القيادية"، هذه الظاهرة تعتبر من

## خاتمة عامة

أهم العوائق التي تمنع المرأة من الوصول إلى المناصب العليا والتي يرجع أسبابها إلى مجموعة من العوامل الشرعية، الإجتماعية، الثقافية، التنظيمية، هذا إلى جانب تعرضها إلى مشكل التمييز في الإختيار والتعيين، التكوين، الترقية، النقل، هذا الأخير الذي يشكل عامل ضغط إضافي، قد يؤول دون إظهار المعارف الباطنية التي تمتلكها المرأة.

✓ إلى جانب ذلك أوضح الجانب النظري أهم ما كتب عن القيادة الإستراتيجية من حيث المفهوم، الخصائص والأهمية، وذلك بالنظر إلى حداثة الموضوع، كما أبرز مختلف النظريات التي تناولت القيادة الإستراتيجية، وأبرز أنماطها ناهيك عن مفهوم القيادة الإدارية ومختلف أنماطها وأهم نظرياتها.

✓ وعلى إعتبار أنّ المؤسسة تساهم بشكل أو بآخر في تعرض الفرد للضغوط الوظيفية، فإنه من مسؤولياتها أن تطبق هي الأخرى بعض الإستراتيجيات للتخفيف من حدة الضغوط الوظيفية التي يتعرض لها العاملين بها، وهي في حقيقة الأمر من مسؤوليات فريق الإدارة العليا للمؤسسة ممثلاً بقيادته الإستراتيجية ، ومن أبرز هذه الإستراتيجيات: الإعتراف، التمكين، التكوين، والعدالة التنظيمية .

✓ كما أوضح الجانب النظري أنّ بإمكان الفرد أن يخفف من حدة الضغوط الواقعة عليه بإتباع بعض الإستراتيجيات أهمها: الرجوع إلى الدين من خلال قراءة القرآن والصلاة، ممارسة التمارين الرياضية، تنظيم الوقت، التأييد الإجتماعي، التفاؤل، التريث وكبح الغضب، المواجهة.

✓ كما أوضح الجانب النظري من الدراسة وجود أثر لانخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة على الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة، حيث أبرز أن إنخفاض مستوى الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة يساهم في زيادة مستوى كلاً من الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة، ولا يتوقف هذا الأثر على المرأة فحسب بل يمتد ليشمل أداء المؤسسة وميزتها التنافسية ، حيث أنّ إنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة يساهم في زيادة مستوى أداء المؤسسة وميزتها التنافسية.

### ثانياً : النتائج التطبيقية:

مع نهاية هذه الدراسة، وبعد بناء الإشكالية ووضع الفروض الملائمة وإتباع المنهج المناسب وإستخدام الطرق الإحصائية المنسجمة مع الفرضيات، وكذا تحليل النتائج وتفسيرها، خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ/ بالنسبة لدراسة حالة: **جامعة محمد خيضر - بسكرة**:- كانت النتائج فيها كالتالي:

1. يوجد أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من غموض الدور للمرأة العاملة بجامعة محمد خيضر - بسكرة- .
2. يوجد أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من صراع الدور للمرأة العاملة بجامعة محمد خيضر - بسكرة- .
3. يوجد أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من عبء الدور للمرأة العاملة بجامعة محمد خيضر - بسكرة- .



4. يوجد أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من السقف الزجاجي للمرأة العاملة بجامعة محمد خيضر - بسكرة-.
  5. يوجد أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من التمييز في التكوين للمرأة العاملة بجامعة محمد خيضر - بسكرة- .
  6. يوجد أثر لانخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة بجامعة محمد خيضر - بسكرة- على الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة.
  7. يوجد أثر لانخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة بجامعة محمد خيضر - بسكرة -على أداء والميزة التنافسية للجامعة .
  8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفات جامعة محمد خيضر - بسكرة- تعزى لاختلاف خصائصهن الشخصية والوظيفية ، باستثناء وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية موظفات الجامعة لصراع الدور تبعاً لمستواهن التعليمي، ولقد كانت الفروق لصالح الموظفات ذوات المستوى التعليمي تكوين مهني، كما أظهرت نتائج تحليل الفروق وجود فروق في رؤية موظفات الجامعة لصراع الدور باختلاف شهادتهن العلمية، ولقد كانت الفروق لصالح الموظفات الحاملات لشهادة تقني سامي.
- ب / بالنسبة لدراسة حالة: مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة عمر البرناوي- بسكرة-:**  
وكانت النتائج فيه كالتالي:
- 1- يوجد أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من غموض الدور للمرأة العاملة بمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة عمر البرناوي- بسكرة-.
  - 2- يوجد أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من صراع الدور للمرأة العاملة بمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة عمر البرناوي- بسكرة-.
  - 3- يوجد أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من عبء الدور للمرأة العاملة بمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة عمر البرناوي- بسكرة-.
  - 4- يوجد أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من السقف الزجاجي للمرأة العاملة بمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة عمر البرناوي- بسكرة-
  - 5- يوجد أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من التمييز في التكوين للمرأة العاملة بمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة عمر البرناوي- بسكرة-.
  - 6- يوجد أثر لانخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة بمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة - عمر البرناوي- بسكرة على الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة.
  - 7- يوجد أثر لانخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة بمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة - عمر البرناوي - بسكرة على أداء والميزة التنافسية للمركز .

8- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفات مركز البحث العلمي تعزى للمتغيرات التالية: (السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الشهادات المتحصل عليها، طبيعة المنصب، الأقدمية).

### ثالثاً: التوصيات.

إن معادلة التميز لجامعة محمد خيضر - بسكرة- وكذا مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة - عمر البرناوي - بسكرة، تقتضي وجود توازن بين طرفي المعادلة، الطرف الأول ممثل بالقيادة الإستراتيجية والثاني ممثل بالضغوط الوظيفية للمرأة العاملة ، وإنطلاقاً من نتائج الدراسة الميدانية، وحتى نضمن تحقيق هذا التوازن، فإننا نقترح التوصيات التالية:

- ✓ ضرورة الإعراف بالمرأة العاملة داخل مؤسساتنا الجزائرية كمورد ومهارة؛
- ✓ ضرورة سيادة العدالة التنظيمية سواءً في التعاملات أو الإجراءات أو عملية التقييم داخل مؤسساتنا الجزائرية بما يضمن للمرأة جميع حقوقها الوظيفية؛
- ✓ ضرورة العمل وبشكل جدي على زيادة مهارات المرأة ، وذلك من خلال إتاحة فرص التكوين التي تعمل على تطوير مهاراتها ومعارفها ليس فقد لأداء وظائفها الحالية، بل إستعداداً لتوليها مناصب أعلى، ومن أبرزها المناصب القيادية، لذا فإن مؤسساتنا الجزائرية مطالبة بزيادة حصول المرأة على فرص التكوين على مهارات ومهام المناصب القيادية؛
- ✓ ضرورة فسح المجال أمام المرأة العاملة في مؤسساتنا الجزائرية للتصرف بحرية أثناء أداء مهامها الوظيفية، وذلك من خلال تفويض الصلاحيات الكافية لها لأداء مهامها الوظيفية بالشكل الصحيح دون رقابة شديدة، إلى جانب تشجيعها على طرح أفكارها المميزة التي تخدم أهداف المؤسسة؛

✓ ضرورة توعية المرأة بأهمية دورها القيادي في المؤسسة.

لذلك يمكن القول أنّ مؤسساتنا الجزائرية مطالبة بتعميق ممارسات القيادة الإستراتيجية من: تمكين، تكوين، إعراف وعدالة تنظيمية.

رابعاً: أفاق الدراسة.

حاولت هذه الدراسة معالجة موضوع دور القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة ، وبحكم إتساعه وتشعبه، لا يمكن الإحاطة بكل جوانبه بالتحليل المطلوب في هذا العمل، لهذا يبقى أمر إثراء الموضوع من عدة جوانب أخرى أمراً ضرورياً، ومن المجالات التي يمكن الإهتمام بها كدراسات مستفيضة نقترح أن يتم البحث في :

- ✓ مساهمة القيادة الإستراتيجية في تقليص العجز المعرفي الناتج عن ظاهرة السقف الزجاجي؛
- ✓ إجراء دراسة مقارنة في درجة الضغوط الوظيفية التي تتعرض لها العاملات في مجالات مختلفة (قطاع خدمي، قطاع إقتصادي)؛
- ✓ قياس أثر كل بعد من أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية على نحو مستقل في تأثيره على الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة في قطاع إقتصادي.

## قائمة المراجع والمصادر

### المراجع باللغة العربية:

✓ القرآن الكريم.

✓ صحيح البخاري، صحيح الجامع، ضعيف الجامع، سنن النسائي وشعب الإيمان.

### الكتب :

1. إبراهيم عبد الستار، الإكتتاب، اضطراب العصر الحديث، (عالم المعرفة، الكويت، 1998).
2. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، (دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011).
3. أحمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، الأساسيات والاتجاهات الحديثة، (مكتبة الكعبان، الرياض، السعودية، 2004).
4. أحمد زكي حلمي، المرجع في الأمان الصناعي، (دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007).
5. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، (الناشر المؤلف، مصر، 2004، دون ذكر الطبعة).
6. أحمد سيد مصطفى، المدير ومعارفه السلوكية، (الاتصال التفاوض، الشخصية الضغوط)، (الناشر المؤلف أحمد سيد مصطفى، مصر، 2005، دون ذكر الطبعة).
7. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، (دار النهضة العربية، بيروت، 1990).
8. أحمد عزت راجح، علم النفس الصناعي، (دار القومية، مصر، 1995).
9. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، (الدار الجامعية، مصر، 2003، ط7).
10. أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري، وإدارة التغيير، (الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007).
11. أحمد ماهر، كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل، (الدار الجامعية، مصر، 2005).
12. أحمد محمد غنيم، أساسيات الإدارة في عصر العولمة، (دار الحارثي للنشر والتوزيع، مصر، 2005، دون ذكر الطبعة).
13. أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، الجزء الأول: مبادئ قانون العمل، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ط3).
14. إعداد القيادات الإدارية والمالية في المؤسسات العربية، (المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات، مصر، 2009).
15. أندرو دي سيزلاقي، مارك جي والاس، ترجمة جعفر القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، (معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991).
16. أوديت بولار، ترجمة: باهر عبد الهادي، تنظيم مكان العمل، (دار المعرفة للتنمية البشرية، السعودية، 2002).
17. بشار الوليد، التخطيط الاستراتيجي مفاهيم معاصرة، (دار الراجحي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010).
18. بشير العلاق، الإدارة، مبادئ، وظائف، تطبيقات، (الدار الجماهيرية، للنشر و التوزيع ، ليبيا، دون ذكر سنة النشر).
19. بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، الطبعة العربية).

## قائمة المراجع والمصادر

20. بشير العلاق، القيادة الإدارية، (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010).
21. بشير العلاق، تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009).
22. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، (دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009).
23. بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، (دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010).
24. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس والإبعاد الإستراتيجية، (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010).
25. بياربونت ميشال ايزار وآخرون، ترجمة مصباح محمد، معجم الاثنولوجيا والانثروبولوجيا، (المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 2006).
26. تاج عطاء الله، المرأة العاملة في تشريع العمل الجزائري بين المساواة و الحماية القانونية، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، دون ذكر الطبعة).
27. تماضر حسون، العائلة اللببية وتطورها، (الشركة الخليجية للإئماء، الرياض، 1990).
28. تماضر زهري حسون، تأثير عمل المرأة على تماسك الأسرة في المجتمع العربي، (المركز العربي للدراسات الأمنية و التدريب، الرياض، 1993).
29. جاري ديسلر، ترجمة سيد أحمد المتعال، إدارة الموارد البشرية، (دار المريخ، السعودية، 2003، الطبعة الإنجليزية).
30. جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، (دار هومة للنشر، الجزائر، 2009، ط2).
31. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، (الدار الجامعية، مصر، 2000).
32. جمعة سيد يوسف، إدارة ضغوط العمل، نموذج للتدريب والممارسة، (اتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2004).
33. جودت عزت عبد الهادي، سعيد حسني العزة، إدارة الموارد البشرية، (دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 1999).
34. جونسون سالي حطمي، الضغوط النفسية ياتباع 6 خطوات عملية شافية، ترجمة علي فاطمة، (الدار العربية للعلوم، لبنان، 2002).
35. جيرالد جيرينبرج، روبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إدارة السلوك في المنظمات، (دار المريخ، الرياض، 2004، الطبعة الانجليزية).
36. حبيب الصحاف، معجم إدارة المؤسسة البشرية وشؤون العاملين، (مكتبة لبنان، لبنان، 1997).
37. حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج، (الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009).
38. حسن مصطفى عبد المعطي، الأسرة ومشكلات الأبناء، (دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007).
39. حسين حريم، السلوك التنظيمي، (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، (دار حامد للنشر، الأردن، 2004، دون ذكر الطبعة).
40. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، (دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006).
41. حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، علم الاجتماع المرأة، (المسكن الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998).
42. حمدان علي مصطفى، مكانة المرأة في الإسلام، (شركة الشهاب للنشر و التوزيع، الجزائر، 1990).

## قائمة المراجع والمصادر

43. خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، (مكتبة الجامعة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009).
44. خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، (إثراء للنشر، عمان، الأردن، 2008).
45. خليل عبد الرحمان المعايطه، علم النفس الاجتماعي، (دار الفكر للنشر، عمان، الأردن، 2010، ط3).
46. دافيد راتشمان و آخرون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة المعاصرة ، (دار المريخ ، السعودية ، 2001 ، الطبعة الإنجليزية ).
47. دافيد ويلسون، ترجمة تحية عمارة، إستراتيجية التغيير، مفاهيم و مناظرات في إدارة التغيير، (دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 1999، ط2).
48. رداح الخطيب، التدريب الفعال، (جدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2006).
49. رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، (مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006).
50. ريجي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، (دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007).
51. زاهد محمد ديربي، السلوك التنظيمي، (دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011).
52. زاهد محمد ديربي، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، (كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009).
53. زاهد محمد ديربي، سعادة راغب الكسواني، القيادة الإدارية، (كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009).
54. زكريا الدوري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، (دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010).
55. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الألفية الثالثة، (دار اليازوري العلمية، الأردن، الطبعة العربية، 2009).
56. زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)، (دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2007).
57. زينب عيروج، تمفصل الحياة المهنية والعائلية لدى المرأة، (دار الحداثة، بيروت، لبنان، 1993).
58. سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، (دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010).
59. سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، (دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011).
60. سامر عبيد عبد الله الصاعدي، التدريب الذاتي لتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية، (جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2011).
61. سامي محمد هشام حريز، أساسيات إدارة الأعمال "مهارات ، نظريات و تطبيقات"، (دار قنديل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008).
62. السباعي مصطفى، المرأة بين الفقه و القانون، (المكتب الإسلامي، بيروت، 1984، طه).
63. سعاد الصباح، التخطيط والتنمية في الإقتصاد الكويتي ودور المرأة، (دار استلوردز للنشر، لندن، 1984).

## قائمة المراجع والمصادر

64. سعد محمد المصري، التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، (الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999).
65. سعيد ياسين عامر، الإدارة العربية وحتمية التحديث والتغير الفعال، (الدار الجامعية، مصر، 2003).
66. سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، (دار الكتاب للنشر، مصر، 2001).
67. سلاسل سوقنير، موسوعة رجل الأعمال الناجح، تنظيم الإدارة الناجحة، (دار الراتب الجامعية، لبنان، دون ذكر سنة النشر والطبعة).
68. سليم بطرس جلدة، الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في ظل عالم متغير، (دار الريا لل نشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010).
69. سليم نعامة، سيكولوجية المرأة العاملة، (أضواء عربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1994).
70. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، (دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 1999).
71. السيد عليوة، إدارة التغير ومواجهة الأزمات، (دار الأمين للنشر والتوزيع، مصر، 2005).
72. شوقي ناجي جواد وآخرون، دراسات خاصة في إدارة الأعمال، (الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006).
73. صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، (مركز الدراسات والبحوث، الرياض، السعودية، 2012).
74. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007).
75. صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، (دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002).
76. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، (الدار الجامعية، مصر، 2004).
77. ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007).
78. طارق عبد الحميد البري، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التربوية، (دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001).
79. طارق كمال، علم النفس المهني والصناعي، (مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2007، دون ذكر الطبعة).
80. طاهر محسن منصور الغالبي، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي، (دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010).
81. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، (دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007).
82. طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، (دار اليازوري للنشر، الأردن، 2008، الطبعة العربية).
83. طه عبد العظيم حسين، سلامة عبد العظيم حسين، استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية، (دار الفكر، عمان، الأردن، 2006).
84. ظاهر كلالدة، الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية، (دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 1997).
85. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، (عالم الكتب الحديث، جدار الكتاب العالمي، 2006، الأردن، ط2).



## قائمة المراجع والمصادر

86. عامر سعيد، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، (الدار الجامعية، مصر، 1998، الطبعة الثانية).
87. عامر عوض، السلوك التنظيمي " الإداري "، (دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008).
88. عائشة عبد السلام، دراسة مسحية لمشروعات المجال الاجتماعي للنهوض بالمرأة بالجمهورية الجزائرية، (منظمة المرأة العربية، الجزائر، 2009).
89. عباس محمد عوض، دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، (الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1990).
90. عبد الباري محمد داوود، حقوق المرأة في الشريعة الإسلامية، (مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، الإسكندرية، 2003).
91. عبد الحكم احمد الخزامي، آفة العصر، ضغوط العمل بين المدير والخبير، (مكتبة ابن سينا، مصر، دون ذكر سنة النشر).
92. عبد الرحمان بن أحمد بن محمد هيجان، ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، (معهد الإدارة العامة، السعودية، 1998).
93. عبد الرزاق سالم الرحاحلة، زكريا أحمد محمد عزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، (مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011).
94. عبد الغفار حفني وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، (مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2002).
95. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، (الدار الجامعية، مصر، 2007).
96. عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، (دار المعرفة الجامعية، مصر، 2004).
97. عبد القادر لقصير، الأسرة المتغيرة في المجتمعات المدنية العربية، (دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1999).
98. عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، (المصنع ومشكلاته الاجتماعية)، (المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1996، ط2).
99. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005).
100. فريد فهمي زيارة، وظائف منظمات الأعمال: مدخل معاصر، (دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2009).
101. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، (دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008).
102. قاسم نايف علوان، نجوى رمضان أحمد، إدارة الوقت مفاهيم، عمليات، تطبيقات، (دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009).
103. كامل محمد المغربي، الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، (دار الفكر، عمان، الأردن، 2007).
104. كاميليا إبراهيم عبد الفتاح، سيكولوجية المرأة، (دار النهضة العربية للطباعة، مصر، 1998).
105. كاميليا إبراهيم عبد الفتاح، مستوى الطموح والشخصية، (دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1994، ط2).
106. الكرخي مجيد عبد القادر، مدخل إلى تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية، (دار الشؤون الثقافية العامة، العراق، 2001).

## قائمة المراجع والمصادر

107. ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، (دار الشروق، عمان، الأردن، 2003).
108. ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، (دار الكندي، عمان، الأردن، 2004).
109. مايك جري و آخرون، ترجمة عمر بن عبد الرحمان العيسى، دليل العمل عن بعد، (مركز البحوث السعودية، السعودية، 2001، دون ذكر الطبعة).
110. مايك ويلز، ترجمة محسن إبراهيم الدسوقي، إدارة عملية التدريب وضع المبادئ موضع التنفيذ، (مركز البحوث معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2005).
111. محسن أحمد الخضري، الضغوط الإدارية "الظاهرة الأسباب العلاج"، (مكتبة مدبولي، مصر، 1991).
112. محسن محمود، الأسرة ومشكلاتها، (دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1996).
113. محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، (دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009).
114. محمد محمد الشافعي، مهارات الإدارة الحديثة، ج2 (المركز المحروس للنشر والخدمات الصحفية والمعلومات، مصر، 2008).
115. محمد مرعي، فن إدارة البشر، (دار الرضا للنشر، مصر، القاهرة، 1999).
116. مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، (المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009).
117. مدحت محمد أبو النصر، مفهوم ومراحل وأخلاقيات مهنة التدريب بالمنظمات العربية، (إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005).
118. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل الميزة التنافسية، (الدار الجامعية، مصر، 2008).
119. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، (إدارة الأفراد)، (دار الشروق، الأردن، 2007).
120. معتز سيد عبد الله، بحوث في علم النفس الإجتماعي والشخصية، (دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001).
121. معن محمود أحمد العياصرة، الإشراف التربوي والقيادة التربوية وعلاقتها بالاحترق النفسي، (دار الحامد للنشر، الأردن 2008).
122. معن محمود عياصرة، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، (دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008).
123. منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، (المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، دون ذكر الطبعة).
124. منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، (دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007).
125. منى الصواف و قتيبة الجبلي، الصحة النفسية للمرأة العربية، (مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، مصر، 2006).
126. منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، (مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011).
127. مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، (دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007).
128. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، (دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ط2).
129. المؤلف الناشر (منظمة المرأة العربية)، النوع وعلم إجتماع العمل والمؤسسة، (منظمة المرأة العربية مصر، 2011).

## قائمة المراجع والمصادر

130. مؤيد سعيد السالم، عادل حرشوش صالح، الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، (جدارا للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2006، ط2).
131. ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (دار الحامد للنشر، الأردن، 2010).
132. نادر أحمد أبو شيحة، إدارة الموارد البشرية اطار نظري وحالات عملية، (دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010).
133. نادر أحمد أبو شيحة، إدارة الوقت، (دار مجدلاوي، الأردن، 2002، الطبعة الثانية).
134. ناصر داداي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، (دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003).
135. نداء محمد الصوص، السلوك التنظيمي، (مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008).
136. نعمة عباس الخفاجي وآخرون، الفكر الإستراتيجي قراءات معاصرة، ( دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008).
137. نواب الدين عبد الرب، عمل المرأة و موقف الإسلام منه، (دار الشهاب، باتنة، 1998).
138. نواف كنعان، القيادة الإدارية، (دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ط7).
139. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، دون ذكر الطبعة).
140. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، (مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998).
141. هاني عبد الرحمان الطويل، الإدارة التعليمية مفاهيم وأفاق، (دار وائل للطباعة، عمان، الأردن، 2001، ط2).
142. وليد سرحان، أحاديث في السلوك الإنساني، (دار مجدلاوي للنشر، مصر، 2005).
143. يوسف حجيم الطائي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، (مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006).

### المجلات:

1. أبان عثمان عبد الرزاق، الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في عينة من معاهد بغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، العراق، المجلد 1، العدد 2، 2005.
2. ابتسام عبد الرحمان حلواني، أسلوب التمكين ومدى استعداد المديرين لتطبيقه، دراسة ميدانية على عينة عشوائية من مديري الإدارات الحكومية بمدينة جدة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، السعودية، العدد 43، 2001.
3. ابتسام عبد الرحمان حلواني، العوائق التي تقف في طريق المرأة العاملة وتعرقل مسيرة نجاحها، المجلة العربية للإدارة، مصر، المجلد 22، العدد 2، ديسمبر 2000.
4. ابتسام عبد الرحمن حلواني، العوائق التي تقف في طريق المرأة العاملة وتعرقل مسيرة نجاحها، مجلة الإدارة، مصر، المجلد 45، العدد 4، 2008.
5. إبراهيم عباس جاسم، دور المرأة في النشاط السياحي في العراق، مجلة الإدارة والإقتصاد، العراق، العدد 89، 2011.
6. أثير عبد الأمير حسوني، تأثير ثقافة التمكين في منظمات التعلم، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات المطاطية/الديوانية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والإقتصادية، العراق، المجلد 2، العدد 3، 2012.
7. أثير عبد الأمير حسوني، رأس المال الفكري والميزة التنافسية، العلاقة والأثر دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية، مجلة القادسية الإدارية والإقتصادية، فلسطين، المجلد 10، العدد 1، 2008.
8. أثير عبد الأمير حسوني، ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي، دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية/ بغداد، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 1، العدد 2، 2010.

## قائمة المراجع والمصادر

9. أثير عبد الأمير، حسين علي عبد الرسول، إستراتيجية التمكين وآثرها في فاعلية فريق العمل، دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، فلسطين، المجلد 10، العدد 3، 2008.
10. أحمد إبراهيم أحمد وآخرون، التمكين القيادي وعلاقته بصنع القرار بمدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، مصر، المجلد 22، العدد 87، الجزء الثاني 2، 2011.
11. أحمد حميد كريم، تأثير الإبداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية، بحث تحليلي لعينة من المصارف التجارية العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 91، 2012.
12. أحمد سيد مصطفى، الأسباب الحقيقية للتمييز ضد المرأة في مجالات التعيين والترقية، مجلة الإدارة، مصر، المجلد 13، العدد 1، ماي 1986.
13. أحمد سيد مصطفى، التمييز ضد المرأة في التعيين والترقية، أسبابه... وأساليب علاجه، مجلة التنمية الإدارية، مصر، العدد 26، السنة 7، 1985.
14. أحمد طرطار، الميزة التنافسية واستراتيجيات التنافس كمدخل لترشيد أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 22، جوان 2011.
15. أحمد عبد السلام سليم، اختبار فاعلية القيادة التبادلية والتحويلية في البيئة المصرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 19، العدد 71، 2013.
16. أحمد عبد الملك، العدالة التنظيمية وأثر غيابها في استفحال ظاهرة الفساد المالي والإداري في مؤسسات الدولة في محافظة تعز، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، العدد 19، 2012.
17. أحمد عبد الوهاب عبد الله، القيادة الإستراتيجية (2)، مجلة إدارة الأعمال، مصر، العدد 144، 2014.
18. أحمد عبد الوهاب عبد الله، القيادة الإستراتيجية، مجلة إدارة الأعمال، مصر، العدد 143، 2013.
19. أحمد علي المحتسب، التمكين الإداري وأثره على الإنتاجية لدى العاملين في جامعة الحسين بن طلال، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، المجلد 35، العدد 2، 2011.
20. أحمد علي صالح، محمد ذيب المبيضين، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية- دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة - مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن، المجلد 40، العدد 1، 2013.
21. أحمد فتحي أبو كريم، درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، السعودية، العدد 38، 2012.
22. أحمد كاظم بريس، أثر إستراتيجية التمكين في إدارة معرفة الزبون - دراسة ميدانية لعينة من مدراء معمل الألبسة الرجالية ومعمل الصناعات الجلدية في محافظة النجف الأشرف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق، المجلد 7، العدد 28، 2011.
23. أحمد محمد السعد، ياسر عبد الكريم الحوراني، المرأة وقوة العمل من منظور إسلامي، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، الأردن، المجلد 15، العدد 1، 2000.
24. أحمد محمد السيد غنيم، إستراتيجية الاتصال المتبادل عن بعد لتشغيل النساء " دراسة استطلاعية لاتجاهات العاملين بالحكومة والقطاع العام"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، المجلد 14، العدد 1.

## قائمة المراجع والمصادر

25. آدم غازي العتيبي، الإحباط الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة الوافدة في القطاع الحكومي بدولة الكويت، دراسة ميدانية لتأثير ضغط العمل والخصائص الشخصية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، الكويت، المجلد 23، العدد 90، 1998.
26. أرزوقي عباس عبد، وآخرون، تحليل واقع تمكين العاملين، دراسة ميدانية على عينة من العاملين في الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية/فرع الفرات الأوسط، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، العراق، المجلد 26، العدد 7، 2012.
27. أسعد غبيش الخفاجي، عوامل الرضا الوظيفي في مستوى الأداء المهني، دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في إعداديات التعليم المهني/البصرة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد 1، العدد 3، 2012.
28. أسيل زهير رشيد التيك، سندية مروان الحياي، دعم الخدمات الإجتماعية ودورها في الولاء التنظيمي، دراسة تحليلية لأراء عينة من الممرضين في إثنان من المؤسسات الصحية في مدينة الموصل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 3، العدد 2، 2013.
29. أشرف السعيد أحمد محمد، تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الإستراتيجية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر، العدد 75، الجزء الثاني، 2011.
30. أشرف السعيد أحمد، محمد هادي الفقيه، القيادة الإستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية، دراسة ميدانية بجامعة نجران، مجلة كلية التربية، مصر، العدد 146، الجزء الأول، 2011.
31. أكثم الصرايرة، مظاهر الإحباط الوظيفي وأثرها في الاغتراب التنظيمي" دراسة ميدانية في المنظمات الصحية العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن، المجلد 32، العدد 2، 2005.
32. أكرم الياسري، أثر القيادة التحويلية وتقانة المعلومات في أداء العمليات بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات النسيجية في بابل، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العراق، المجلد 6، العدد 3، 2008.
33. أكرم الياسري، أمل عبد محمد، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، فلسطين، المجلد 9، العدد 1، 2007.
34. أكرم محسن الياسري، صالح مهدي محمد، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق، المجلد 4، العدد 21، 2008.
35. أكرم محسن مهدي الياسري، القيادة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية، بحث ميداني في شركات وزارة الإعمار والإسكان العراقية، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العراق، المجلد 1، العدد 1، 2006.
36. أمال بنت مصلح رمضان، الآثار التربوية المترتبة عن خروج المرأة السعودية للعمل "دراسة ميدانية"، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، المجلد 12، العدد 40، 2006.
37. أمال شوقي محمد زين، إستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين فعالية النشاط التدريبي بالتطبيق على وزارة الزراعة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مصر، السنة 26، العدد 2، 2013.
38. أمال بنت سلامة الشامان، مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، المجلد 11، العدد 37، 2005.
39. أمل حمودي عبيد الجميلي، دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال، مجلة الفتح، سوريا، العدد 48، 2012.

## قائمة المراجع والمصادر

40. أمل عبد الحميد علي، أكرم الياسري، أثر القيادة التحويلية وتقانة المعلومات في أداء العمليات، بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات النسيجية في بابل، مجلة العزي للعلوم الاقتصادية، العراق، المجلد 2، العدد 11، 2009.
41. أمينة خابفة، المرأة والتربية في الإمارات العربية المتحدة، مجلة شؤون إجتماعية، الإمارات العربية المتحدة، المجلد 10، العدد 37، 1993.
42. آمنه نصير، المرأة في ظل الشريعة الإسلامية، مجلة التربية، قطر، العدد 161، 2006.
43. أميرة محمد الحموري، راتب سلامة السعود، درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، فلسطين، المجلد 25، العدد 7، 2010.
44. إنتصار عباس حمادي الدليمي، ألاء عبد الكريم غالب المدو، أثر التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي في ظل العدالة التنظيمية: بحث ميداني في دوائر مختارة في وزارة النفط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 14، العدد 4، 2012.
45. إنعام عبد الزهره دوش، إمكانية تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في القيادة الإستراتيجية في المنظمات دراسة ميدانية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية، مجلة مركز دراسات الكوفة، العراق، العدد 21، 2011.
46. أنيس أحمد عبد الله وآخرون، العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة تركيب للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 4، العدد 12، 2008.
47. إيثار عبد الهادي آل فيحان، إحسان دهش جلاب، ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون، دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري المصارف الأهلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 59، 2006.
48. إيمان بشير الحسين، المعوقات النفسية والاجتماعية التي تواجه مشاركة المرأة الأردنية في المجالس البلدية، مجلة كلية التربية، عين شمس، مصر، المجلد 3، العدد 34، 2010.
49. إيمان بشير محمد الحسين، السمات والمهارات التي تميز المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها، مجلة جامعة دمشق، سوريا، المجلد 27، العدد 3، 2011.
50. إيمان عبد الرضا محمد، كوثر كامل داود، أثر الرضا الوظيفي في الإبداع وعلاقتها بالمؤهل العلمي لأصحاب القرار من التدريسيين في كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني، مجلة التقني، العراق، المجلد 24، العدد 9، 2011.
51. إيمان محمد السيد الشامي، التربية وقضية المساواة بين الجنسين على أساس النوع في الفكر الإسلامي والفكر الغربي، مجلة كلية التربية ، مصر، مجلد 2، العدد 3، 2008.
52. أيمن أحمد العمري، قاسم محمد عيسى، النماذج التنظيمية الساندة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية كما يدرها أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة إتحاد الجامعات العربية، الأردن، العدد 56، 2010.
53. أيمن أحمد العمري، نداء مصطفى كمال، درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة، مجلة دراسات العلوم التربوية، الأردن، المجلد 38، 2011.
54. أيمن عسكر حاوي، الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة، مجلة دراسات إدارية، العراق، المجلد 4، العدد 8، 2012.
55. أيمن عودة المعاني، أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 9، العدد 2، 2013.

## قائمة المراجع والمصادر

56. أيمن عوده المعاني، عبد الحكيم عقلة أخو أرشيدة، التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 5، العدد 2، 2009.
57. باسم عبد الحسين، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي " دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسود والخرانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 31، 2012.
58. بثينة قنديل، إتجاه الفتاة المتعلمة نحو العمل، مجلة الجمعية المصرية للدراسات النفسية، مصر، العدد 2، 1992.
59. بدرية مبارك العماري، المرأة في المجال الأكاديمي: دراسة لبعض المتغيرات ذات العلاقة بين الرضا الوظيفي العام والولاء التنظيمي لدى عضوات هيئة التدريس بجامعة قطر، مجلة العلوم التربوية، قطر، العدد 10، 2007.
60. بسنت عادل رمضان الزيايدي، أثر أداء التحالف الإستراتيجي على الرضا الوظيفي للعاملين بالتطبيق على الشركات التابعة لها، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، مصر، العدد 2، 2014.
61. بشرى عباس الحسيني، أثر نمطي القيادتين التبادلية والتحويلية في نجاح التغيير المنظمي، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 16، العدد 56، 2010.
62. بندر كريم أبو تابة، منار إبراهيم القطاونة، العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في مدينة الكرك الصناعية في الأردن، مجلة كلية التربية، مصر، العدد 140، 2009.
63. بوقرة رابح، زواوي حميدة، إمكانية التوافق لسياسات التدريب في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية مع تطبيق الستة سبغما، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العراق، العدد 30، 2012.
64. ثابت إحسان أحمد، الرضا الوظيفي على وفق بعض المتغيرات الشخصية لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين في أقسام وكليات التربية الرياضية جامعة الموصل، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، العراق، المجلد 17، العدد 57، 2011.
65. نائرة عدنان الماضي، فريد نصيرات، أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية (دراسة حالة)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 7، العدد 4، 2011.
66. ثناء عبد الجبار خلف، أثر التدريب على الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبة المركزية للمجمع العلمي العراقي، مجلة التراث العلمي العربي، العراق، العدد 2، 2010.
67. جبوري شناوي الصافي، أثر الخصائص القيادية في إستراتيجية إدارة الأزمة، دراسة ميدانية لعدد من المديرات العامة وزارة الكهرباء/ العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد 34، العدد 9، 2011.
68. جلال حبيب عبد علي، أنماط القيادة (دراسة تطبيقية مقارنة)، مجلة ديالي، العراق، العدد 56، 2012.
69. جمال فواز العمري، القيادة الإستراتيجية ودورها في توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة المدرسية، مجلة كلية التربية بأسوان، مصر، العدد 25، 2011.
70. جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، فلسطين، المجلد 12، العدد 1، 2010، 64.
71. الجوهرة بنت إبراهيم محمد بوشيت، مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بجامعة الدمام للقيادة التحويلية، مجلة كلية التربية، مصر، العدد 37، الجزء الثاني، 2013.
72. حسن أحمد الطعاني، درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك الأردن، المجلة التربوية، الأردن، المجلد 25، العدد 98، الجزء الأول، مارس 2011.



## قائمة المراجع والمصادر

73. حسن أحمد الطعاني، عمر سلطان السويبي، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات العلوم التربوية، الأردن، المجلد 40، العدد 1، 2013.
74. حسن علي مشرقي، ياسر عبد الله موسى، أثر وجود قيادة إدارية تحويلية ونظم معلومات في عملية اكتساب المعرفة في المصارف، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في القطاع المصرفي السوري، مجلة تنمية الراقدين، العراق، العدد 111، 2011.
75. حسن محمود، مشكلات المرأة العربية في التعليم والعمل، المجلة العربية للبحوث التربوية، تونس، المجلد 3، العدد 2، 1993.
76. حسين علي عبد الرسول، إزهار عزيز العبيدي، النمط القيادي والصراع وأثرهما في فاعلية الفريق، دراسة تحليلية في عدد من فروع مصر في الرشيد والراقدين، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد 1، العدد 13، 2009.
77. حسين وليد حسين، منى عبد الستار محمد حسن، الذكاء الشعوري للعاملين وعلاقته برضاهم الوظيفي دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي جهاز الإشراف والتقويم العلمي، مجلة جامعة أهل البيت، العراق، المجلد 1، العدد 15، 2014.
78. حسين وليد حسين، ناظم جواد سلمان، دور العمليات المعرفية المحسوبة في تحسين أداء العمل، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد 17، العدد 64، 2011.
79. حمدي محمد ياسين، فاعلية الذات والاحتراق النفسي لدى معلمي التربية الخاصة، مجلة كلية التربية، مصر، المجلد 25، العدد 97، 2014.
80. حنان عبد الرحيم الأحمد، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، المجلد 13، العدد 3، 2006.
81. حنان عبد الرحيم عبد الله المالكي، الإكتئاب والمعنى الشخصي وجودة الحياة النفسية لدى عينة من طالبات كلية التربية/جامعة أم القرى في ضوء بعض المتغيرات، مجلة التربية، مصر، المجلد 3، العدد 145، 2011.
82. حيدر شاكر نوري، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية لأراء القيادات العليا في جامعة ديالى)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد 34، العدد 90، 2011.
83. حيدر علي حيدر، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العراق، العدد 27، 2010.
84. خالد علي مجيد عبد الرحيم، تأثير الإحتراق النفسي على الأداء الوظيفي للمدرسين بالتطبيق على مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة مبارك الكبير التعليمية في دولة الكويت، مجلة فكر وإبداع، مصر، المجلد 75، 2013.
85. خالد علي مجيد عبد الرحيم، تأثير الإحتراق النفسي على الأداء الوظيفي للمدرسين بالتطبيق على مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة مبارك الكبير التعليمية في دولة الكويت، مجلة فكر وإبداع، مصر، المجلد 75، 2013.
86. خالد علي محمد عبد الرحيم، مستويات الإحتراق النفسي لدى الملمات في منطقة مبارك التعليمية بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، مصر، المجلد 25، العدد 97، 2014.
87. خالد محمد أبو شعيرة وآخرون، واقع الممارسات القيادية التعليمية لمديري المدارس في محافظة الزرقاء في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، سوريا، المجلد 7، العدد 1، 2009.
88. خالد محمد عبد الرحمن أحمد جناحي، نموذج مقترح لتأثير النمط القيادي على عملية التطوير التنظيمي (بالتطبيق على سوق العمل بمملكة البحرين)، مجلة فكر وإبداع، مصر، المجلد 77، 2013.

## قائمة المراجع والمصادر

89. خالد محمود عزيز العبادي، صفد مظفر محمد الدباغ، الرضا الوظيفي لدى العاملين في الإتحادات الرياضية الفرعية لكرة السلة في العراق، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، العراق، المجلد 19، العدد 61، 2013.
90. خضير مهدي صالح وآخرون، سمات القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة تحليلية في مديرية زراعة محافظة كربلاء، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العراق، المجلد 7، العدد 3، 2009.
91. دجله مهدي محمود، الرضا الوظيفي لدى الكادر الصحي العاملين في المستشفيات والمراكز الصحية التابعة لدائرة صحة واسط، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، العدد 6، 2012.
92. دوسيا فيرا، ماري كروسان، ترجمة عجلان بن محمد الشهري، القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي، دورية الإدارة العامة، السعودية، المجلد 45، العدد 2، 2005.
93. رامي طشطوش وآخرون، ظاهرة الإحترق النفسي والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى معلمي غرف المصادر في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، فلسطين، المجلد 27، العدد 8، 2013.
94. رائد حمود عبد الحسين الحصونة، مرتضى جليل جعيان، عمل المرأة وجهادها في الإسلام، عصر الرسالة أنموذجاً، مجلة آداب ذي قار، العراق، العدد 3، المجلد 1، 2001.
95. رجب حسين رفاعي، تحليل العلاقة بين المعتقدات حول العمل لدى المديرين والولاء التنظيمي لديهم "دراسة ميدانية"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مصر، المجلد 16، العدد 1، 2002.
96. رشا مهدي صالح، تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين، دراسة ميدانية في الشركة العامة للموانئ العراقية في البصرة، مجلة الاقتصاد الخليجي، العراق، المجلد 6، العدد 19، 2011.
97. رضوان محمد، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، فلسطين، المجلد 67، العدد 5، 2013.
98. رنا السلحوس، مستوى الولاء المهني عند المشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة، المجلة الفلسطينية للتربية المفتوحة عن بعد، فلسطين، المجلد 1، العدد 2، 2008.
99. روضة محمد هاشم منشي، دور المرأة المسلمة في التنمية في العهد النبوي، مجلة شؤون العصر، اليمن، المجلد 14، العدد 38، سبتمبر 2010.
100. روناك حميد عثمان، السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين في جامعة صلاح الدين، مجلة التربية والعلم، العراق، المجلد 18، العدد 1، 2011.
101. رياض احمد أبا زيد، تقييم المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، المجلد 15، العدد 1، 2008.
102. رياض ضياء عزيز، المناخ التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي دراسة إستطلاعية لأراء عينة من منتسبي شركة نفط ميسان، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والإقتصادية، العراق، المجلد 3، العدد 1، 2013.
103. زكار محمد سهيل، ابو بكر الصديق، القائد الاستراتيجي، مجلة نهج الإسلام (وزارة الأوقاف السورية)، سوريا، المجلد 12، العدد 60، 1995.
104. زكريا مطلق الدوري، داليا عبد الحسين أحمد، دور تنقيب البيانات Data Mining في زيادة أداء المنظمة (دراسة تحليلية في المصرف الصناعي)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 13، العدد 48، 2007.
105. زياد المعشر، قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات الحكومية في محافظة الشمال في الأردن، "دراسة ميدانية تحليلية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 30، العدد 1، 2013.

## قائمة المراجع والمصادر

106. زياد مظفر سعيد محمد الراوي، مكانة المرأة في التشريع الإسلامي، مجلة التربية والتعليم، العراق، المجلد 17، العدد 3، 2010.
107. زيد صادق ماجد، عبد الرضا فرج بدرابي، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين، دراسة ميدانية استطلاعية في عينة من منظمات الأعمال العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 9، العدد 34، 2013.
108. زينب شلال عكار، تأثير البيئة المحفزة في تحسين الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، مجلة دراسات البصرة، العراق، المجلد 11، العدد 11، 2011.
109. سالم رشيد عزيمة وآخرون، علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين في الوحدات الرياضية في كليات جامعة بغداد، مجلة الفتح، العراق، العدد 31، 2007.
110. سام الفقهاء، إدارة معلومات العملاء وأثرها في الأداء المؤسسي والميزة التنافسية، دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، فلسطين، المجلد 25، العدد 1، 2011.
111. سامر عدنان عبد الهادي، أمجد أحمد أبو جدي، الإستراتيجيات المعرفية الشائعة لتنظيم الانفعالات لدى عينة من طلبة الجامعات الأردنية في ضوء متغيرات النوع والجامعة والتخصص، المجلة التربوية، الكويت، المجلد 26، العدد 103، 2012.
112. سامي حمود الإبراهيم، محددات الرضا الوظيفي لموظفي المكاتب الأمامية في البنوك التجارية الكويتية، مجلة البحوث المالية والتجارية، مصر، العدد 1، 2013.
113. سامي محمد ملحم، مشكلات التوافق لدى المرأة العاملة، في كل من الأردن والمملكة العربية السعودية، دراسة مقارنة، المجلة العربية للتربية، تونس، المجلد 13، العدد 2، 1993.
114. سحر فاروق علام، جودة الحياة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، مجلة دراسات عربية في علم النفس، مصر، المجلد 11، العدد 2، 2012.
115. سحر قدوري عباس، تقييم واقع إعاقاة ممارسة المرأة العراقية للقيادة الإدارية ومساهماتها في منظمات المجتمع المدني، مجلة مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العراق، العدد 21، 2006.
116. سعاد عثمان عبد الرحيم، إبتهاج سعيد الخيبة، واقع المرأة وتأثيره على مؤشرات التنمية البشرية، مجلة النوع الاجتماعي والتنمية، اليمن، العدد 01، سبتمبر 2007.
117. سعد فاضل عباس المحمود، انعكاسات تبنى المنهج الديمقراطي في صنع القرارات على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، دراسة لأراء عينة من الموظفين والتدريسيين في جامعة دهوك، مجلة تنمية الراقدين، العراق، المجلد 32، العدد 98، 2010.
118. سعد مهدي حسين، القيادة والتفكير الاستراتيجي - العلاقة والأثر -، مجلة كلية التراث الجامعية، العراق، العدد 7، 2010.
119. سلمى حنينة رحيمة، دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل، دراسة تحليلية لأراء عينة من القادة العسكريين، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 4، العدد 9، 2012.
120. سلمى خليل سعيد، جمال سالم أحمد، الرضا الوظيفي لدى التدريسيين في كلية التربية الأساسية، مجلة آداب المستنصرية، العراق، العدد 54، 2011.

## قائمة المراجع والمصادر

121. سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 26، العدد 2، 2010.
122. سماح مؤيد محمود، أسيل هادي محمود، أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير، دراسة تحليلية لأراء المدراء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 67، 2007.
123. سمية أحمد محمد الجمال، التنبؤ بفاعلية الذات من كل من الرضا الوظيفي وضغوط العمل والإحترق النفسي لدى معلمي المرحلة الثانوية، مجلة كلية التربية، مصر، العدد 12، 2012.
124. سمير إبراهيم حسن، مساهمة المرأة العربية في الفكر الاجتماعي معوقات وآفاقها، مجلة شؤون اجتماعية، الإمارات العربية المتحدة، المجلد 18، العدد 71، 2001.
125. سمير سليمان الجمل، الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وأثرها على تنمية التفكير الابداعي للمرووسين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين، العدد 32، 2014.
126. سمير سليمان الجمل، درجة الولاء التنظيمي لدى المرووسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، المجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا (أماراباك)، الولايات المتحدة الأمريكية، المجلد 4، العدد 11، 2013.
127. سمير محمود عباس قطاف، المرأة السعودية بين التعليم والعمل في قطاع الخدمات الصحية، مجلة كلية التربية، الإسكندرية، مصر، المجلد 12، العدد 1، 2001.
128. سميرة هيشر، الاعتراف في العمل ودوره في تثمين الموارد البشرية، أبحاث إقتصادية وإدارية، بسكرة، العدد 13، 2013.
129. سناء عبد الرحيم سعيد ، عبد الرضا ناصر الباوي، الدور الإستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 83 ، 2010.
130. سناء عبد الرحيم سعيد ، عبد الرضا ناصر الباوي، الدور الإستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 83 ، 2010.
131. سندية مروان سلطان الحياي، انعكاس المتغيرات الشخصية في الإدراك الذاتي للأنماط القيادية، دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل، مجلة دراسات إدارية، العراق، المجلد 5، العدد 10، 2013.
132. سهير عادل حامد، شفاء محمد علي حسون، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 83، 2010.
133. سوزان أكرم سلطان، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مؤنة للبحوث والدراسات، المجلد 21، العدد 4، الأردن، 2006.
134. سوزي رؤوف اسكندر، أثر أبعاد تمكين العاملين على بيئة العمل الابتكارية دراسة ميدانية على قطاع الفنادق بالقاهرة، مجلة البحوث الإدارية، مصر، المجلد 26، العدد 1، 2008.

## قائمة المراجع والمصادر

135. سيتا سترا توماس، دور نمط القيادة الإدارية في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة الشركة العامة للأسواق المركزية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 5، العدد 10، 2013.
136. السيد أحمد المخزنجي، الأثر السيكولوجي والتربوي لعمل المرأة على شخصية الطفل العربي، مجلة رسالة الخليج العربي، السعودية، المجلد 10، العدد 34، 1990.
137. شابونية عمر، الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكتبات جامعة قالمة بالجزائر، Cybrarians journal، العدد 33، 2013.
138. شاكر جار الله الخشالي وآخرون، أثر التمكين الإداري في تعزيز خاصية الثقة بين العاملين، دراسة ميدانية في شركات الصناعة الكهربائية والهندسية الأردنية، مجلة مؤتمة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، المجلد 26، العدد 5، 2011.
139. شاهيناز الفار، درجة توافر الكفايات الإدارية وكفايات القيادة التحولية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، فلسطين، المجلد 27، العدد 7، 2013.
140. شجاع متعب البيضاني، علاقة أساليب التأثير لدى المديرين بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمصلحة الجمارك بالمملكة العربية السعودية، مجلة البحوث الإدارية، مصر، المجلد 28، العدد 2، 2010.
141. شذى أحمد علوان، عبد الرحمان عبد الله عبد الرحمان، التمكين الإداري في المنظمات الخدمية، دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين العام والخاص في محافظة البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، العراق، المجلد 7، العدد 27، 2011.
142. شهرزاد بوشدوب، المساندة الاجتماعية وأثرها في بعض العوامل الشخصية واستراتيجيات التعامل مع الضغط المدرسي (بحث تجريبي على تلاميذ التعليم الثانوي بمنطقة بين عنكون، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، مصر، المجلد 12، العدد 1، 2014.
143. شوقي جدي، حجار عبيدة، التمكين الإداري كاستراتيجية حديثة تستخدم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية (دراسة ميدانية على مجموعة مستشفيات عامة بالجزائر)، المجلة العربية للإدارة، مصر، المجلد 33، العدد 1، 2013.
144. شوقي محمد الصباغ، العلاقة بين الفرد ورئيسه والدعم التنظيمي المدرك وتأثيرهما على الولاء التنظيمي للعاملين بمستشفيات جامعة المنوفية، مجلة أفاق جديدة، مصر، العدد 43، 2009.
145. الشيخ الداودي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، الجزائر، العدد 7، 2010.
146. صالح بن سليمان الرشيد، اتجاهات المرأة السعودية نحو أسلوب العمل عن بعد، مجلة الإمام بن سعود الإسلامية، السعودية، العدد 12، 2009.
147. صالح بن سليمان الرشيد، إستشراف إمكانات تطبيق أسلوب العمل عن بعد في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، السعودية، المجلد 18، العدد 1، 2005.
148. صالح بن سليمان الرشيد، إطار منهجي مقترح لتبني وتنفيذ أسلوب العمل عن بعد، المجلة العلمية لجامعة فيصل (العلوم الإنسانية والإدارية)، السعودية، المجلد 7، العدد 1، 2006.
149. صباح هاشم جابر، الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء التنظيمي في المؤسسات التعليمية (من وجهة نظر التدريسيين في المعهد التقني الصويرة)، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، العراق، المجلد 9، العدد 23، 2014.

## قائمة المراجع والمصادر

150. صفاء جواد عبد الحسين، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 32، 2012.
151. صلاح بن معاذ المعيوف، أثر المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع العام السعودي، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، الكويت، المجلد 28، العدد 107، 2002.
152. صلاح عبد القادر النعيمي، مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة، المجلة العربية للإدارة، الأردن، المجلد 23، العدد 1، 2003.
153. طارق نوبر، العمل عن بعد ومتطلبات التطبيق في مصر، مجلة مصر المعاصرة، مصر، المجلد 95، العدد 474، 2004.
154. طالب أصغر دوسة، سوسن جواد حسين، التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي، مجلة الإدارة والإقتصاد، العراق، العدد 69، 2008.
155. طلال بن عايد الأحمد، الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة، دراسة ميدانية للمرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض، المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، السعودية، المجلد 24، العدد 1، 2004.
156. طه علي نايل، علاقة طرق التكوين بتحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الحراريات، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 5، العدد 10، 2013.
157. عادل السيد الجندي، عادل السعيد البناء، الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بأساليب تقييم الأداء الوظيفي وإدراك الأبعاد النفسية للبيئة التعليمية، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، المجلد 13، العدد 47، 2007.
158. عادل ذاكر النعمة، أمال سرحان سليمان، دور تمكين العاملين في دعم أهداف التحسين المستمر، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، مجلة تنمية الراقدين، العراق، المجلد 34، العدد 108، 2012.
159. عادل محمد زايد، تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، المجلد 6، العدد 2، 1999.
160. عادل هادي البغدادي، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الإدارة والإقتصاد، العراق، العدد 65، 2007.
161. عارف عطاوي وآخرون، الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والإنسانية، الأردن، المجلد 18، العدد 2، 2006.
162. عاكف لطفي الخصاصنة، حمدان رشيد الجمال، نحو إطار مفاهيمي متكامل للقيادة من منظور الفكر الإداري المعاصر والفكر الإسلامي" دراسة مقارنة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 30، 2012.
163. عالية جواد محمد علي، تأثير القيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين في المنظمات (دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية العراقية في بغداد)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 18، العدد 69، 2012.

## قائمة المراجع والمصادر

164. عامر علي حسين العطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي (دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية)، القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 9، العدد 3، 2007.
165. عامر علي حسين العطوي، العدالة التنظيمية والدمج الوظيفي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف، دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثنى، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، العدد 21، 2011.
166. عائشة أبو حمدة، راتب السعود، التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، فلسطين، المجلد 1، العدد 2، 2013.
167. عايض رجا عايض العازمي، تأثير الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي للمعلمين (بالتطبيق على المدارس في منطقة حولي التعليمية في دولة الكويت)، مجلة فكر وإبداع، مصر، المجلد 76، 2013.
168. عايض رجا عايض العازمي، فاعلية البرامج التدريبية لتطوير الكفايات الإدارية للمديرين المساعدين في مدارس المرحلة المتوسطة في التعليم العام العام بدولة الكويت، مجلة فكر وإبداع، مصر، العدد 75، 2013.
169. عبد الجبار توفيق البياتي، باسمه محمد لوكاشة، العلاقة بين الضغوط التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية، المجلة العربية للتربية، تونس، المجلد 32، العدد 1، 2012.
170. عبد الحليم جبر نزال، السيد حسين موسى حسين، بناء وتطبيق مقياس القيادة التحولية لدى مديري الأندية الرياضية من وجهة نظر اللاعبين لكرة القدم (الصالات) النخبة، مجلة دراسات ومستقبل التربية الرياضية، العراق، المجلد 35، 2013.
171. عبد الرؤوف اليماني، نزار محمد الزعبي، إستراتيجيات التعامل مع الضغوط النفسية لدى عينة من طلبة الكالوريوس في كليات التربية في الجامعات الأردنية الرسمية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، فلسطين، المجلد 1، العدد 2، 2013.
172. عبد الستار إبراهيم دهام، تقييم الأداء المنظمي من خلال عوامله الحرجة، دراسة استطلاعية مقارنة في معمل الأسمت والحراريات في الفلوجة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والتجارية، العراق، المجلد 2، العدد 3، 2010.
173. عبد العزيز بن محمد بن عثمان الريشي، أثر راتب الزوجة الموظفة في الحياة الزوجية، دراسة فقهية، مجلة جامعة الإمام محمد بن مسعود الإسلامية، السعودية، العدد 43، 2004.
174. عبد الكريم السكر، أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 8، العدد 3، 2012.
175. عبد اللطيف بن صالح النعيم، إتجاهات موظفي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية نحو كفاءة ودقة وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، المجلد 32، العدد 2، 2008.
176. عبد الله حكمت عبو النصار، أخلاقيات القيادة والقيادة التحولية لتطوير مدركات دعم العمل التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 17، العدد 63، 2011.



## قائمة المراجع والمصادر

177. عبد المجيد أحمد خليل وآخرون، القدرة على القيادة التربوية وعلاقتها بالثقة بالنفس وعدد من السمات الشخصية الأخرى لدى مديري المدارس المتوسطة في العراق، مجلة التربية والعلم، العراق، المجلد 13، العدد 2، 2006.
178. عبد المحسن عايض القحطاني، أنماط القيادة الإدارية المدرسية في دولة الكويت: دراسة استطلاعية نوعية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، الكويت، المجلد 39، العدد 150.
179. عبد المحسن عبد المحسن جودة وآخرون، العلاقة بين العدالة التنظيمية وعدم الأمان الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام في قسم التعليم بجامعة المنصورة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، المجلد 36، العدد 3، 2012.
180. عبد المحسن عبد المحسن جودة وآخرون، أثر أبعاد العدالة التنظيمية على مستوى الإستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع البنوك بمحافظة الدقهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، المجلد 36، العدد 2، 2012.
181. عبد المعطي سليمان أبو الرب، محمد فالح عبد الله، العلاقة بين متغيرات الرضا ومتغيرات الأداء، دراسة ميدانية على العاملين في الإدارة الوسطى في المصارف التجارية الأردنية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين، العدد 32، 2014.
182. عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 1، 2001.
183. عدلي محمود السمري، عمل المرأة الإماراتية، المشكلة والاتجاه، مجلة شؤون إجتماعية، الإمارات العربية المتحدة، المجلد 24، العدد 96، شتاء 2007.
184. عدنان الإبراهيم وآخرون، درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، مصر، المجلد 14، العدد 3، 2008.
185. عدي غانم الكواز وآخرون، القيادة التحويلية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي وأشكاله وأساليب تقلبه في الاتحادات الرياضية الفرعية في نينوى، مجلة الراقدن للعلوم الرياضية، العراق، المجلد 19، العدد 60، 2013.
186. العظمة علاء الدين، نظريات القيادة، نظرية القيادة الاستراتيجية، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية- المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، سوريا، العدد 6، 2012.
187. عقيل أبو بكر غلبون، محمد يوسف خالد، خصائص القيادة الإدارية الحديثة وتأثيرها على أداء المرؤوسين، دراسة تطبيقية على جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق في ليبيا، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين، العدد 30، 2013.
188. عقيل قاسم شنداخ، تقويم وقياس العائد على الإستثمار في تدريب الموارد البشرية، بحث ميداني لعينة مختارة من الشركات العراقية الخاصة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العراق، المجلد 3، العدد 9، 2009.
189. علا نجمي يوسف، المرأة العربية الفلسطينية في إسرائيل في مواقع صنع القرار، مجلة شؤون اجتماعية، الإمارات العربية المتحدة، المجلد 5، العدد 18، 2012.
190. علاء حاكم محسن الناصر، رجاء قاسم لازم المالكي، واقع التدريب لدورات الإشراف التربوي في معهد التدريب والتطوير التربوي من وجهة نظر المتدربين، مجلة كلية التربية الأساسية، العراق، العدد 73، 2012.

## قائمة المراجع والمصادر

191. علوط الباتول، تكوين المورد البشري في المؤسسة الجزائرية على ضوء التحديات الراهنة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد 17، 2014.
192. علي حسون الطائي، عبد الله حكمت النقار، تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 18، العدد 69، 2009.
193. علي أحمد علي، بعض فئات العاملين وأسلوب التعامل معها، مجلة إدارة الأعمال، مصر، المجلد 7، العدد 26، ديسمبر 1992.
194. علي جاب الله مفتاح، أثر الأنماط القيادية على مقاومة التغيير لدى العاملين الإداريين، دراسة ميدانية على الشركات الوطنية الليبية لتصنيع النفط والغاز، المجلة العربية للدراسات الإدارية والاقتصادية، العدد 3، 2013.
195. علي حسون الطائي وآخرون، دور القيادة الإستراتيجية في عمليات إدارة المعرفة دراسة تشخيصية في ديوان وزارة النفط - دائرة المشاريع، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 17، العدد 61، 2011.
196. علي حسون الطائي، علياء جاسم الجبوري، دور القيادة التحويلية في تمكين فرق العمل، دراسة تشخيصية في شركة المشاريع النفطية (وزارة النفط)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 16، العدد 60، 2010.
197. علي حسون فندي وآخرون، أثر تطبيق أساليب إدارة الإنطباع على أدوار القيادة الرؤيوية، دراسة وصفية تحليلية في وزارة النقل والمواصلات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 34، 2013.
198. علي حسين حورية، فعالية القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم في المدينة المنورة، مجلة دراسات العلوم التربوية، الأردن، المجلد 40، 2013.
199. علي سكر عبود، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة استطلاعية على عينة من المعلمين والمدرسين في مركز محافظة الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 14، العدد 4، 2012.
200. علي سكر عبود، زكي محمد عباس، أثر التمكين التنظيمي في إدارة الأزمة دراسة ميدانية في المعهد التقني الديوانية، مجلة تنمية الرافدين، العراق، المجلد 43، العدد 108، 2012.
201. علي عباس، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير (دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 20، العدد 1، 2012.
202. علي عبد العزيز عبد القادر، اتجاهات طالبات جامعة الملك فيصل نحو المرأة العاملة السعودية، مجلة شؤون إجتماعية، الإمارات العربية المتحدة، المجلد 11، العدد 42، 1994.
203. علي عبد عزيز عبد القادر، اتجاهات طالبات جامعة الملك فيصل نحو عمل المرأة السعودية، مجلة العلوم الإجتماعية - الكويت، المجلد 23، العدد 01، 1995.
204. علي سكر عبود، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة استطلاعية على عينة من المعلمين والمدرسين في مركز محافظة الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 14، العدد 4، 2012.
205. علي فاضل فوزي، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لحملة الشهادات العليا، مجلة كلية الرافدين الجامعية للعلوم، العراق، العدد 27، 2011.

## قائمة المراجع والمصادر

206. علي يونس إبراهيم سيد أحمد، أثر التمكين الوظيفي على الإبداع التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة طيبة بالمملكة العربية السعودية، مجلة البحوث التجارية، مصر، المجلد 33، العدد 1، 2011.
207. العلباوي مزهر عبد السادة، السعد مسلم علاوي، العوامل المؤثرة في تنمية الإبداع في المنشآت الصناعية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، العدد 11، 2001.
208. عوض سليمان قشطة، إعتقاد عواد البليبيسي، مصادر الإحترق النفسي لدى معلمي الصف الحادي عشر بفرعيه في المرحلة الثانوية في غزة وكيفية الحد منه من منظور إسلامي، مجلة رسالة الخليج العربي، السعودية، المجلد 35، العدد 32، 2014.
209. عونبة عطا صوالحة، كوثر جبارة، العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لمعلمي ومعلمات صعوبات التعلم في غرف المصادر في الأردن وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة العلوم التربوية، مصر، المجلد 10، العدد 1، 2012.
210. عويد سلطان المشعان، الولاء التنظيمي وعلاقته بسلوك الإغتراب والمعاناة النفسية، مجلة العلوم الإجتماعية، الكويت، المجلد 33، العدد 4، 2005.
211. غازي فرحان أبو زيتون وآخرون، أثر الأنماط القيادية حسب نموذج شبكة القيادة لبليك وموتون في اختيار إستراتيجيات الأعمال: دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 33، العدد 2، 2013.
212. غني دحام، بلال كامل عوده، تأثير مقدرات الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية في الأداء المنظمي، استطلاع لأراء عينة من المدراء في مصرف الرافدين ببغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 18، العدد 68، 2012.
213. فارس هارون رشيد، الإحباط الوظيفي وعلاقته بجودة حياة العمل لدى موظفي المؤسسات الحكومية في محافظة الديوانية، مجلة العلوم الإنسانية، العراق، العدد 7، 2011.
214. فرحات نادية، عمل المرأة وأثره على العلاقات الأسرية، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، الجزائر، العدد 8، 2012.
215. فرخندة حسن، مشاركة المرأة في مجالات التنمية في مصر، مجلة ثقافة الطفل، مصر، المجلد 11، عدد خاص، 1995.
216. فضية سلمان داود، النجاح الاستراتيجي للمنظمات وفق أبعاد القيادة التحويلية، دراسة استطلاعية لعينة من أفراد الهيئة العامة للضرائب، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العراق، المجلد 7، العدد 20، 2012.
217. فهمي الفهداوي، نضال الحوامدة، التأثيرات المحتملة لفضيلة قيمة التقوى في الولاء التنظيمي وبناء الفريق، دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في القطاع الحكومي لمحافظات الجنون في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن، المجلد 30، العدد 1، 2003.
218. فهمي خليفة صالح الفهداوي، نشأت أحمد القطاونة، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي" دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية"، المجلة العربية للإدارة، الأردن، المجلد 24، العدد 2، 2004.
219. فوزية بنت سعد الصبحي، الرضا الوظيفي وعلاقته بالانتاجية العلمية لدى عضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة، مجلة دراسات تربوية ونفسية، مصر، العدد 79، 2013.

## قائمة المراجع والمصادر

220. فوس جون، الخليفة الهادي أحمد، القيادة الإستراتيجية، مجلة كلية الملك خالد العسكرية، السعودية، العدد 53، 1997.
221. فيصل محمد عبد الوهاب سعيد، إبراهيم عثمان حسن عثمان، إحتياجات أعضاء هيئة التدريس التدريبية في كليات التربية بجامعة السودان في ضوء معايير "دوارد ديمنج" للجودة: دراسة حالة كلية التربية، جامعة الخرطوم، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، اليمن، المجلد 7، العدد 15، 2014.
222. فيصل محمود الشاورة وآخرون، أثر السياسات التنظيمية والمتغيرات البيئية على خلق وتعزيز الولاء التنظيمي بالتطبيق على شركة توزيع الكهرباء الأردنية، مجلة مؤتمة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، المجلد 28، العدد 5، 2013.
223. فيصل ناجي نامق، توظيف التحليل العاملي الإستكشافي لاستخلاص عوامل الولاء المنظمي والرضا الوظيفي دراسة حالة في الكلية التقنية الإدارية بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 19، العدد 20، 2013.
224. فيصل يونس محمد، الرضا الوظيفي نظرياته وعناصره، مجلة العلوم النفسية والتربوية، العراق، العدد 105، 2014.
225. قاسم أحمد وآخرون، دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 4، العدد 12، 2008.
226. قاسم بن عائل الحربي، التمكين والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية العريقة والناشئة (تصور مقترح)، المجلة التربوية، الكويت، المجلد 27، العدد 107، 2013.
227. قواسم بن عيسى، الاتصال القيادي ودوره في تنمية المؤسسات، مجلة الحكمة، الجزائر، العدد 24، 2014.
228. كامل السيد غراب، العلاقة بين القيادة والاستراتيجيات التنافسية، دراسة ميدانية على عينة المنشآت الصناعية بإمارة دبي، المجلة العربية للإدارة، الأردن، المجلد 16، العدد 2، 1994.
229. كامل شكير الوظيفي، تقويم برامج التدريب في جامعة بابل من وجهة نظر المتدربين، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، العراق، المجلد 14، العدد 2، 2007.
230. كريم عبد ساجر، عبد الوهاب حسن خضر، التدريب العملي في الكلية التقنية - بغداد، مجلة التقني، العراق، المجلد 24، العدد 9، 2011.
231. كريمة كريم، المرأة العربية والنظام الاقتصادي العالمي الجديد، مجلة المستقبل، مصر، العدد 34، 1992.
232. كمال الدين حسين علي باكر، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري، دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في السودان، مجلة البحوث المالية والتجارية، مصر، العدد 2، 2011.
233. كمال برياري، دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، الجزائر، العدد 4، 2013.
234. كمال عبد الوهاب أحمد، عاطف مسعد الحسيني، التمكين الأدائي كمدخل إداري وعلاقته بتقدير الذات لدى المرشد الطلابي، دراسة مطبقة بمدارس منطقة جازان، مجلة الثقافة والتنمية، مصر، العدد، أكتوبر 2012.
235. لاهاي عبد الحسين الدعمي، الموقف العربي الإسلامي من المرأة، مجلة شؤون إجتماعية، الإمارات العربية المتحدة، المجلد 11، العدد 44، شتاء 1994.

## قائمة المراجع والمصادر

236. لطفي راشد محمد ، نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها، مجلة الإدارة العامة، السعودية، المجلد 32، العدد 75، 1992.
237. لطيف غازي مكي الناصري، القدرات والمواصفات القيادية للقائد الإداري في جامعة تكريت وبغداد، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، العراق، المجلد 16، العدد 1، 2009.
238. لوربية سيلفان، نحو قيادة إستراتيجية للتربية، مجلة مستقبلات، الأردن، المجلد 19، العدد 2، 1989.
239. لوكيا الهاشمي، الضغط النفسي في العمل، مصادره، آثاره وطرق الوقاية منه، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مصر، العدد 7، 2002.
240. لينة حسام المحتسب، مروان سعيد جلعود، أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل/ فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين، العدد 11، 2007.
241. ماجد جودة جاسم، إستراتيجيات سلسلة التجهيز وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة في مصنع نسيج الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 12، العدد 2، 2010.
242. مازن فارس رشيد، الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، المجلد 11، العدد 1، 2004.
243. ماهر حامد الحولي، مراد سهيل مطر مزيد، الضوابط الشرعية لعمل المرأة في المجال الصحي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانون، سوريا، المجلد 14، العدد 2، 1998.
244. ماهر صبري، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير (دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية د، العراق، العدد 78، 2009.
245. محمد أحمد صوالحة، أحمد يوسف قواسمة، الفرق بين مفهوم الذات لدى عينة من أبناء الأمهات العاملات وغير العاملات في الأردن، مجلة مركز البحوث التربوية بجامعة قطر، قطر، المجلد 3، العدد 04، 1994.
246. محمد الخشروم، عمر دره، دور التمكين في تحول المصارف إلى منظمات متعلمة، دراسة حالة على المصرف التجاري بمدينة حلب، مجلة جامعة الملك سعود، السعودية، المجلد 22، العدد 1، 2011.
247. محمد العزازي احمد أبو إدريس، إتجاهات القيادات الإدارية نحو إمكانية تطبيق مداخل تطوير المنظمات والأداء في البيئة المصرية، دراسة ميدانية بالتطبيق على بعض المنظمات بمدينة العاشر من رمضان، مجلة البحوث التجارية، مصر، المجلد 24، العدد 1، 2002.
248. محمد المحمدي الماضي، العلاقة بين أنماط القيادة الإستراتيجية والأداء التنظيمي (دراسة مقارنة) بالتطبيق على مركز التعليم المفتوح بجامعة القاهرة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، المجلد 24، العدد 2، 2000.
249. محمد أمين حامد القضاة، نجاة صالح الطروانة ، واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية العامة والمعوقات المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، الأردن، المجلد 26، العدد 4، 2011.
250. محمد خليل أحمد الصمادي، إختبار تأثير أبعاد القيادة التحويلية على أداء المنظمة، مجلة البحوث المالية والتجارية، مصر، العدد 2، 2012.
251. محمد سعد محمد، العنف ضد المرأة في أماكن العمل، دراسة وصفية، مجلة دراسات عربية في علم النفس، مصر، المجلد 11، العدد 2، أبريل 2012.

## قائمة المراجع والمصادر

252. محمد صديق محمد حسن، الأدوار الجديدة للمرأة في ظل عالم متغير، مجلة التربية، قطر، المجلد 28، العدد 129، 1999.
253. محمد صديق محمد حسن، المرأة العربية العاملة، التحديات والحلول، مجلة التربية، قطر، المجلد 30، العدد 138، 2001.
254. محمد صيام، أثر الأنماط القيادية على أداء المنظمات العامة، مجلة القراءة والمعرفة، مصر، العدد 140، 2013.
255. محمد عبد الإله الطيطي، عزمي أبو الحاج، الإتجاهات السائدة لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين نحو البرامج التدريبية المقدمة لهم ونموهم المهني، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، فلسطين، المجلد 2، العدد 6، 2014.
256. محمد عبد القادر وآخرون، أثر تطبيق الجودة الشاملة في الوصول إلى الميزة التنافسية في المنظمات الخدمية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، المجلد 34، العدد 2، 2010.
257. محمد عبد الوهاب العزاوي، أحمد سليمان الجرجري، أثر القيادة التحويلية في جودة العمل الإداري، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، مصنع أدوية نينوى، مجلة بحوث مستقبلية، العراق، المجلد 4، العدد 4، 2010.
258. محمد عبود الحراحشة، درجة إحساس العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بالعدالة التنظيمية، مجلة جامعة الملك سعود، السعودية، المجلد 24، العدد 1، 2012.
259. محمد عبود الحراحشة، ملوح باجي الخريشا، درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 27، العدد 2، 2012.
260. محمد علي الصليبي، حقوق المرأة بين الفقه والقانون، مجلة جامعة الخليل للبحوث، فلسطين، المجلد 02، العدد 1، 2005.
261. محمد غمري الشوادني، إختلاف القيم التنظيمية بين المديرين وعلاقته بالإحباط الوظيفي، مجلة البحوث التجارية، مصر، المجلد 24، العدد 2، 2002.
262. محمد فتحي كامل، تفعيل دور المرأة القيادي في مرحلة التعليم الأساسي بسيناء على ضوء بعض المتغيرات المجتمعية (دراسة ميدانية)، مجلة القراءة والمعرفة، مصر، العدد 124، فيفري 2012.
263. محمد قاسم القريوتي، يوسف محمد المطيري، العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي للموظفين في الوزارات ذات الطبيعة الخدمية في دولة الكويت - دراسة حالة - مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الإقتصاد والإدارة، المجلد 25، العدد 1، 2011.
264. محمد قاسم قريوتي، راشد العجمي، تأثير عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع وعلاقات العمل والعوامل الشخصية على الشعور بالولاء التنظيمي للموظفين في الوزارات الخدمية في دولة الكويت، مجلة البحوث التجارية، مصر، المجلد 31، العدد 2، 2009.
265. محمد محمد صيام، أثر الأنماط القيادية على أداء المنظمات العامة، مجلة القراءة والمعرفة، مصر، العدد 140، 2013.

## قائمة المراجع والمصادر

266. محمد مصطفى الخشروم، عمر محمد دره، تأثير إستراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية على العاملين في المستشفيات الحكومية في حلب، مجلة تنمية الرافدين، العراق، المجلد 33، العدد 104، 2011.
267. محمد مفضي الكساسبة وآخرون، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 5، العدد 1، 2009.
268. محمد موسى عواد السولميين، مدى استجابة قانون العمل الأردني للمرأة العاملة، مجلة الثقافة والتنمية، مصر، المجلد 8، العدد 27، أكتوبر 2008.
269. محمد نور الطاهر أحمد عبد القادر، الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس غير السعوديين بفروع جامعة الطائف بالتطبيق على فرع الخرمة، مجلة اماراباك، المجلد 3، العدد 6، 2012.
270. محمد يوسف المسيليم، صعوبات تمكين مدرء المدارس من وجهة نظر قيادي المناطق التعليمية، المجلة التربوية، الكويت، المجلد 26، العدد 103، الجزء الثاني، 2012.
271. محمود أبو زيد إبراهيم، إشكالية تعليم المرأة، مجلة التربية المعاصرة، مصر، المجلد 11، العدد 30، 1994.
272. محمود علي الروسان، مثنى محمد العموش، دور نظام معلومات الموارد البشرية في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية في القطاع الفندقي الأردني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 37، 2013.
273. محمود محمد عوض دويدار، أثر إدراك العدالة التنظيمية على الأداء السياقي للعاملين في هيئة ميناء دمياط، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، المجلد 35، العدد 3، 2011.
274. مديحة عباس خلف، أثر مستويات التوتر في الولاء التنظيمي بحث ميداني، مجلة الإدارة الاقتصاد، العراق، المجلد 36، العدد 91، 2013.
275. المريع صالح بن سعد المراد، محمد فضل عبد العزيز، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، السعودية، المجلد 29، العدد 58، 2013.
276. مرفت صالح ناصف، الدور القيادي للمرأة في التعليم المصري بين النظرية والتطبيق، مجلة العلوم التربوية، مصر، المجلد 2، العدد 4، 1997.
277. مروج مظهر عباس، علاقة عمل المرأة بالترابط الأسري، مجلة كلية التربية للبنات، العراق، المجلد 22، العدد 4، 2011.
278. مصطفى تركي، الفرق بين الجنسين في الخصائص النفسية للقيادة الإدارية، مجلة دراسات نفسية، الكويت، المجلد 3، العدد 2، 1993.
279. مصلح بن سعيد بن مبارك القحطاني، الإدارة بالتمكين لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم العام بين إدراك المفهوم ودرجة الممارسة، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الإجتماعية، مصر، العدد 49، 2013.
280. ماضي محمد العميان وآخرون، أثر العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، المجلد 33، العدد 1، 2009.
281. معاذ نجيب غريب، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي "دراسة ميدانية" على العاملين بالإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد 35، العدد 63، 2012.
282. معتز سلمان عبد الرزاق، القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية، مجلة الدنانير، العراق، المجلد 14، العدد 1، 2012.



## قائمة المراجع والمصادر

283. معراج الهواري، دور رأسمال الفكري في تفعيل عمليات القيادة الإدارية، دراسة تحليلية لأراء عينة من مدراء مؤسسة أنابيب لولاية غرداية- الجزائر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، عدد خاص، 2014.
284. ممدوح ختلان محمد، العوامل المؤثرة في انخفاض معدل دوران العمل واستقرار العاملين دراسة ميدانية في المعهد التقني الحوجبة، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، العراق، المجلد 17، العدد 10، 2010.
285. منال رشاد عبد الفتاح، أساليب تنمية الولاء المؤسسي لدى قيادات الجهاز الإداري بجامعة قناة السويس "دراسة ميدانية"، مجلة رابطة التربية الحديثة، مصر، المجلد 4، العدد 11، 2011.
286. منال زكريا حسين، محمد سعد محمد، كفاءة الذات العامة المدركة كمتغير معدل للعلاقة بين حياة العمل والإحتراف النفسي لدى عينة من النساء العاملات، مجلة دراسات نفسية، مصر، المجلد 20، العدد 02، أبريل 2010.
287. منال عبد الحميد عبد المجيد، العلاقات الإنسانية وتأثيرها في تحسين الأداء المنظمي، دراسة استطلاعية تحليلية في شركة ابن ماجد العامة، مجلة التقني، العراق، المجلد 24، العدد 9، 2011.
288. منى رسول سلمان، الرضا الوظيفي لدى المشرفين الإختصاصي وعلاقته بأدائهم الوظيفي، مجلة دراسات تربوية، العراق، المجلد 4، العدد 15، 2011.
289. منى عبد المحسن الفضلي، تقويم البرامج التدريبية لوحدة التدريب بكلية التربية- الأقسام الأدبية بجامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، المجلد 14، العدد 1، 2013.
290. منى عطية خزام خليل، التخطيط لمواجهة التمييز النوعي للمرأة كمدخل لتحقيق الأمن الاجتماعي، مجلة دراسات في الخدمة الإجتماعية والعلوم الإنسانية، مصر، العدد 30، أبريل 2011.
291. مهاز مخلوف، علي وطفة، الشواخص الإجتماعية لوضعية المرأة الإغترابية في الوطن العربي، مجلة شؤون إجتماعية، الإمارات العربية المتحدة، المجلد 14، العدد 55، خريف 1998.
292. موسى السعودي، أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن، المجلد 40، العدد 1، 2013.
293. موفق سهام، مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 14، 2013.
294. ميساء نديم احمد، محمد إسماعيل مهدي، السلوك القيادي وعلاقته بالتنظيم الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية بمركز بعقوبة من جهة نظر مدرسيهم ومدرساتهم، مجلة علوم الرياضة، العراق، المجلد 4، العدد 2، 2012.
295. نادر فهمي الزبود، إستراتيجيات التعامل مع الضغوط النفسية لدى طلبة جامعة قطر وعلاقتها ببعض التغيرات، مجلة رسالة الخليج العربي، السعودية، المجلد 27، العدد 99، 2006.
296. نازك مصطفى سنبل، يسرية إبراهيم موسى، العلاقة بين موضوعية نظام تقييم الأداء الوظيفي الحالي والعدالة التنظيمية للعاملين في مراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية، مجلة التربية المعاصرة، مصر، العدد 72، 2005.
297. ناظم جواد الزيدي، طيف نوري عبد الحميد، العدالة التنظيمية في إطار إدراكات العاملين (دراسة ميدانية)، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 15، العدد 55، 2009.
298. ناهدة اسماعيل الحمداني، ريم سعد الجميل، الإندماج الوظيفي ودوره في تعزيز الرضا الوظيفي (دراسة لأراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير والخنساء في محافظة نينوى، مجلة بحوث مستقبلية، العراق، المجلد 4، العدد 4، 2011.

## قائمة المراجع والمصادر

299. نايف عابد الزارع، أحمد فتحي علي، الرضا الوظيفي وعلاقته بضغط مهنة التدريس والاحتراق النفسي والاكنتاب لدى معلمي الطلاب ذوي الإعاقة العقلية في مصر والسعودية في ضوء متغيري السن والخبرة، مجلة دراسات تربوية، مصر، المجلد 1، العدد 71، 2001.
300. نايف علي عاصي، هدى مجيد حسين، الإنتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في هيئة التعليم التقني، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 10، العدد 3، 2008.
301. نبيل جاسم محمد، عوامل الرضا الوظيفي للقائمين بالاتصال في الصحف العراقية "دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية الأساسية، العراق، المجلد 15، العدد 65، 2010.
302. نجاح القاضي، التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية، مصر، العدد 33، الجزء 2، 2009.
303. نجاح القاضي، مستويات التدريب الإداري لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الرسمية في إقليم الشمال من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية للبنات، مصر، المجلد 24، العدد 3، 2013.
304. نجوى حسن علي حسين/ فوزية عبد الله الجلاد، العلاقة بين الإحتراق النفسي والرضا الوظيفي لدى معلمات التعليم العام ومعلمات التربية الخاصة في المملكة العربية السعودية (دراسة مقارنة)، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، المجلد 1، العدد 33، 2013.
305. نجيب عبد المجيد نجم، تأثير الخصائص التنظيمية على ولاء العاملين للمنظمة مدخل استراتيجي، مجلة الأستاذ، العراق، العدد 203، 2013.
306. نصير قاسم، عدي كريم عبد الرحمان، تقويم بعض الصفات القيادية لمدرء مراكز الشباب في محافظة ديالى، مجلة علوم الرياضة، العراق، العدد 1، 2010.
307. نضال صالح الحوامده، العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة جامعة الملك سعود، السعودية، المجلد 16، العدد 1، 2004.
308. نهاية التلباني وآخرون، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، فلسطين، المجلد 27، العدد 4، 2013.
309. هادي عبد الوهاب عبد الإمام، عمار يوسف ضجر، أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية في الرضا الوظيفي، مجلة الاقتصادي الخليجي، العراق، المجلد 2، العدد 15، 2008.
310. هاشم فوزي دباس العبادي، علاقة مكونات القيادة التحويلية في إدارة التغيير، (دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 67، 2007.
311. هالة عبد القادر صبري، أنماط قيادة المديرين في مؤسسات الأعمال الأردنية في ضوء قيمهم الثقافية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 6، العدد 4، 2010.
312. الهام مصطفى حوران القصيرين، الرضا الوظيفي لدى معلمي وأخصائيي التوحد بمؤسسات ومراكز التربية الخاصة في الأردن، مجلة كلية التربية، مصر، العدد 90، 2012.
313. هديل كاظم سعيد، العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين وأثرهما في تحقيق الإلتزام التنظيمي (دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني)، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 17، العدد 63، 2011.

## قائمة المراجع والمصادر

314. هشام مخلوف وآخرون، دور المرأة كعامل في مجال تنظيم الأسرة وأثره على حياتها في المجتمع المصري، مجلة السكان، بحوث ودراسات، مصر، العدد 61، 2000.
315. الهلالي الشرييني الهلالي، القيادة الإستراتيجية من منظور مستقبلي، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، المجلد 9، العدد 31، 2003.
316. الهلالي الشرييني الهلالي، عبد العظيم السعيد مصطفى، مدخل الإدارة الإستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة، مجلة بحوث التربية النوعية، مصر، العدد 10، 2008.
317. هناء الرقاد، عزيزة أبو دية، القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، فلسطين، المجلد 26، العدد 5، 2012.
318. هيثم ضياء العبيدي، أحمد عبد الزهرة سالم العكلي، التعصب الموجه ضد المرأة العاملة وعلاقته بأساليب التنشئة الإجتماعية، مجلة كلية التربية، العراق، المجلد 01، العدد 04، 2011.
319. هيثم علي حجازي، قياس درجة الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة: العاطفي والمستمر والأخلاقي لدى موظفي مجلس الأعيان الأردني، مجلة دراسات مستقبلية، الأردن، العدد 11، 2006.
320. وجيه عبد الستار نافع، التمكين الوظيفي وأثره على أداء العاملين في جامعة الطائف، مجلة الدراسات الإجتماعية، اليمن، العدد 32، 2011.
321. وفاء أحمد محمد، أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل بحث تطبيقي في مصرف الرشيد (الإدارة العامة)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 19، 2009.
322. وفاء صالح مصطفى الصفتي، سماح محمد سعيد طه، إدراك المرأة لحقوقها المشروعة وعلاقتها باستقرار الأسري، مجلة علوم وفنون، مصر، المجلد 23، العدد 2، أبريل 2011.
323. وفقى حامد أبو علي، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة دمياط لأبعاد التمكين الإداري وعلاقته بمدى تحقيق التنمية الإدارية لديهم، مجلة الطفولة والتربية، مصر، العدد 5، 2010.
324. ياسر عبد الوهاب، أثر التمكين الإداري على الولاء التنظيمي، دراسة حالة بنك مصر - المركز الرئيسي، مجلة البحوث والدراسات العربية، مصر، العدد 56، 2012.
325. ياسين محمد حسين الدليمي، حقوق المرأة ومكانتها في التشريع الإسلامي، مجلة جامعة تكريت، العراق، المجلد 17، العدد 06، 2010.
326. يوسف عبد الفتاح محمد، الاتجاهات النفسية وعلاقتها بالتوافق لدى المرأة في دولة الإمارات، مجلة شؤون إجتماعية، الإمارات العربية المتحدة، المجلد 7، العدد 4، خريف 1990.

### الأطروحات والرسائل الجامعية:

1. إبراهيم سلهاط، الإستراتيجيات التنظيمية المطبقة في مجال إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف التنظيم بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة بسرايدي - عنابة - دراسة تحليلية باستخدام نموذج SWOT، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في تسير وتنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية 2008/2007.
2. ابو بكر بوسالم، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، في إدارة الأعمال، جامعة آل بيت، 2010.

## قائمة المراجع والمصادر

3. أبو بكر حداد أبو بكر بلفقيه، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في اليمن، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة آل بيت، السنة الجامعية 2011/2012.
4. أحمد إسماعيل المعاني، أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008.
5. أحمد علي صالح، محافظ رأس المال الفكري من الأنماط المعرفية ومدى ملائمتها لحاكمية الشركات - دراسة إختيارية لآراء عينة من مسؤولي بعض الشركات في القطاع الصناعي المختلط في بغداد، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة)، في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، 2006.
6. أحمد علي محمد الجبوري، القيادة الصفية وعلاقتها بموقع الضبط والرضا الوظيفي لدى تدريسي الجامعة، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة) في التربية، جامعة بغداد، 2006.
7. أردن حاتم خضير العبيدي، تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في استراتيجية الإبداع التنظيمي، (دراسة تطبيقية في كليات الجامعة المستنصرية)، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة) في الدراسات المستقبلية، الجامعة المستنصرية، العراق، 2010.
8. أظي جوهرة، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، في العلوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.
9. أكرم محسن على الربيعي، المعلومات الإستراتيجية والإبداع المنظمي وأثرهما في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة) في الإقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2011.
10. أمال يوسف الملاحمة، درجة إدراك معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن، 2007.
11. أماني بسام سعيد الجمل، الإحتراف الوظيفي لدى المرأة العاملة في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، السنة الجامعية 2011/2012.
12. أماني حمدي شحادة الكحلوت، دراسة مقارنة للتوافق النفسي الإجتماعي لدى أبناء العاملات وغير العاملات في المؤسسات الخاصة في مدينة غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علم النفس، الجامعة الإسلامية غزة - فلسطين، السنة الجامعية، 2010/2011.
13. أمل محسوب محمد زناتي، تطوير الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في التربية، تخصص إدارة تعليمية، جامعة عين شمس، مصر، 2004.
14. أنس خليل محمد المبيضين، دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز القدرات التنافسية دراسة تطبيقية على الملكية الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة آل بيت، الأردن، 2009.
15. إياد علي الدجني، دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في التربية، جامعة دمشق، سوريا، السنة الجامعية 2010/2011.

## قائمة المراجع والمصادر

16. أيوب عبد الله السيادة، مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وأثرها على التمكين الوظيفي في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن، (دراسة مقارنة)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2011.
17. بلال خلف السكارنة، إستراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن (2004-2005)، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة)، في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005.
18. بن زيان مليكة، عمل الزوجة وانعكاساته على العلاقات الأسرية، دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علم النفس، تخصص: علوم التربية، جامعة منتوري قسنطينة، السنة الجامعية 2003/2004.
19. بن عمر عواج، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين التوجهات الاقتصادية وثقافة العامل الجزائري، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، في الإنترولوجيا، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، السنة الجامعية 2010/2011.
20. بن عيشي عمار، البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة - أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، السنة الجامعية 2012/2013.
21. بن عربي عادل، عمل المرأة وأثره على العلاقات الأسرية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علم النفس وعلوم التربية، تخصص: علم نفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية 2009/2010.
22. بودوح غنية، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، المؤسسة الإستشفائية العمومية بمدينة بسكرة - أنموذجاً - أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، في علم اجتماع، تخصص تنمية موارد بشرية، جامعة محمد خيضر - بسكرة - السنة الجامعية 2012/2013.
23. بورزابة رابح، عملية تسيير الموارد البشرية في الهيئات الرياضية في ظل العولمة والإقتصاد الحر، دراسة متمحورة حول السياق الإجتماعي الثقافي، دراسة حالة لعملية تسيير الموارد البشرية بالمركبات الرياضية لبعض ولايات الوسط، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2010/2011.
24. بوعافية نبيلة، نمط شخصية المديرين وعلاقته بالضغط المهني وإستراتيجيات المواجهة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في علم النفس الإجتماعي، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2007/2008.
25. توفيق حامد طوالب، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة) في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008.
26. الجعدي فيصل صالح محمد، العلاقة بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء المنظمي، دراسة ميدانية في المصارف اليمنية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، 2002.
27. خالد سعيد أبو هتلة، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية "دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير (غير منشورة) في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2008.

## قائمة المراجع والمصادر

28. خالد عبد الوهاب هلال الزبيديين، أثر القيادة الإدارية في التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2011.
29. الخطيب سمير كامل، قياس دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المنظمي، دراسة حالة نموذج ملتر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، العراق، 2002.
30. خميس ناصر محمد، أثر إدارة المعرفة في الإبداع والتنافسية، دراسة تشخيصية مقارنة في الشركة العامة للصناعات الجلدية والمركز الوطني للاستشارات والتطوير الإداري، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة)، في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، 2006.
31. الدليمي انتصار عباس حمادي، الموائمة بين أبعاد النسيج الثقافي التنظيمي والخيار الاستراتيجي وأثرهما في الأداء، دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير (غير منشورة)، في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، 1998.
32. رضا تير، إهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الإدارة العمومية الجزائرية في العمل: مقارنة العدالة التنظيمية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، السنة الجامعية 2007/2006.
33. زياد خليل قبلان، الإدارة في المنظور الاستراتيجي المعاصر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في الإدارة العامة والتنفيذية، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم المفتوح، دون ذكر السنة.
34. سالم بن بركة براك الفايدي، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة مقارنة بين الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة) في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008.
35. سالم بن بركة براك الفايدي، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة) في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008.
36. سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية، دراسة حالة مجمع صيدال صناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في العلوم، تخصص: تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، السنة الجامعية 2008/2007.
37. سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية- غزة- 2011.
38. سعد بن عميان سعد الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005.
39. سلام محمود السبوع، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية والخاصة في محافظة الكرك، رسالة ماجستير (غير منشورة)، في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، الأردن، 2010.
40. سليمان محمد إبراهيم الطراونة، الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة) في التربية (إدارة تربوية)، جامعة بغداد، 1999.
41. سمية عبد المجيد الصقرات، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، الأردن، 2010.



## قائمة المراجع والمصادر

42. سناء علي شقوارة، دور القيادة التحولية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن دراسة تحليلية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان، 2013.
43. شاوي صباح، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، السنة الجامعية 2010/2009.
44. شتاتحة عائشة، أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مع دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، السنة الجامعية 2011/2010.
45. صالح بن سعد المربع، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه فلسفة (منشورة) في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008.
46. طارق بن موسى العتيبي، التقنية وعلاقتها بالإغتراب الوظيفي لدى العاملين بالمديرية العامة للجوازات العامة للمرور بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة) في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم، السعودية، 2010.
47. طاهر محسن منصور الغالبي، مدخل صناعة القرار الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء، دراسة تطبيقية في منظمات عراقية، مجلة العلوم الاقتصادية، العراق، المجلد 8، العدد 29، 2012.
48. عادل محمود الصقور، دور التقييم الذاتي المركزي في تحقيق الرضا الوظيفي في شركات الطيران الأردنية، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة العلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2010.
49. عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في شرطة منطقة الجوف، دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الإدارية، السعودية، 2007.
50. عبد الرحمن بن عنتر، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم الفكرة التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
51. عبد العزيز بن سعيد احمد الأسمرى، نحو بناء برنامج تدريبي لتطوير المهارات الإستراتيجية للقادة الأمنيين، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة) في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2009.
52. عبد الغاني طاهري، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية لمؤسسة صناعة الكوايل بسكرة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، في علوم التسيير، تخصص: تسيير مؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية: 2008/2007.
53. عبد الكريم قاسم محمد مناع، التوجه الإستراتيجي للقيادة الإدارية في شركة الاتصالات الأردنية لمواجهة التهديد التنافسي للخلويات، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة آل بيت، الأردن، 2003.
54. عبد الكريم محسن محمد المصطفاوي، أثر برنامج تدريبي في تنمية التفكير الإبداعي ومفهوم الذات لدى طالبات معاهد إعداد المعلمات، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، في علم النفس التربوي، جامعة بغداد، 2005.
55. عبيد نغم حسين، أثر استثمار رأسمال الفكري في الأداء المنظمي، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، 2000.
56. عشوي نصر الدين، التخطيط طويل الأمد للقوى العاملة على مستوى المؤسسة - كنظام - أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2006/2005.



## قائمة المراجع والمصادر

57. عطا الله فهد السرحان، دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة) في التسويق، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005.
58. علي ناصر الزامكي، أثر التوافق بين الإستراتيجية الإنتمانية وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق المزاي التنافسية، دراسة تطبيقية في بنك التسليف التعاوني والزراعي- اليمن-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010.
59. غريب منية، علاقة العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بمركز أسميدل، عنابة، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة) في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة - السنة الجامعية 2006/2007.
60. فادية لطفي عبد الوهاب، "دور استخدام عمليات إدارة المعرفة في تحديد مكونات الرؤيا الإستراتيجية للمنظمة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعتي بغداد والمستنصرية"، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة) في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، العراق، 2007.
61. فاطمة الرابعة، دور القيادة ذات الرؤية في تحديد التوجه الاستراتيجي "دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة في دولة قطر"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2011.
62. قشي إلهام، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في اطار ادارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، في علم النفس، تخصص: علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية 2008/2009.
63. فنيفة نورة، المرأة والعنف في المجتمع الجزائري، دراسة ميدانية على عينة من النساء المعنفات بمصلحة الطب الشرعي بالمستشفى الجامعي بقسنطينة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في العلوم، تخصص على اجتماع التنمية، جامعة منتوري قسنطينة، السنة الجامعية 2009-2010.
64. قيس حمد سلمان، إدارة المعرفة الشاملة وآثرها في الفاعلية التنظيمية وفق مدخل رأس المال الفكري، (دراسة ميدانية في وزارة الكهرباء)، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، 2005.
65. الكبيسي عبد الرزاق عبد العزيز عبد الرزاق، تحليل وتقييم كفاءة الأداء، دراسة مالية في الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية والبلاستيكية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، 1990.
66. اللامي نادية داخل عناد، العلاقة بين إستراتيجية الأعمال ونشر ثقافة المعلومات وأثرها في الأداء المنظمي، دراسة تشخيصية تحليل لأداء عينة من أعضاء مجالس الإدارة في المصارف الأهلية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، 2007.
67. لمياء عبد عطا إبراهيم، دور القيادة الإستراتيجية في تحسين مستوى الأداء "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر، 2012.
68. لمين علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2007/2008.
69. ماجد إبراهيم شاهين، مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر"، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010.
70. مجد راكان عودة المساعد، أثر إستراتيجية على أداء العاملين في شركات التأمين العاملة في الأردن، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة المال والأعمال، جامعة آل بيت، الأردن، السنة الجامعية 2010/2011.

## قائمة المراجع والمصادر

71. محمد بن أحمد بن محمد الفزاري، أثر التكنولوجيا المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية نموذج وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2009.
72. محمد حسين سيد، أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف الشركات، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في إدارة الموارد البشرية، الأكاديمية العربية البريطانية، دون ذكر السنة الجامعية.
73. محمد ذيب المبيضين، أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة)، في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008.
74. محمد عبد القادر طرخان، درجة استعداد القيادة التربوية في الأردن لمواجهة التحديات المستقبلية المتوقعة حتى عام 2020 وإعداد القيادات التربوية لمواجهةها، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة)، في الإدارة التربوية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2004.
75. محمد موسى الزعبي، دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة) في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2010.
76. محمود أحمد العبد الله الفياض، تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005.
77. محمود علي الروسان، أثر العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الإستراتيجي على الأداء المصرفي، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في بعض شركات الأدوية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، 1997.
78. مزور بركو، إحرام المرأة في المجتمع الجزائري العوامل والآثار، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في علم النفس الإكلينيكي، جامعة منتوري، السنة الجامعية، 2006 - 2007.
79. مزور بركو، إحرام المرأة في المجتمع الجزائري العوامل والآثار، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، في علم النفس الإكلينيكي، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية 2006/2007.
80. مليكة الحاج يوسف، آثار عمل الأم في تربية أطفالها، دراسة ميدانية لبعض الأمهات العاملات بمدينة الشارقة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2002/2003.
81. منصور بن زاهي، الشعور بالإغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات، دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، في علم النفس العمل، جامعة منتوري قسنطينة، 2007.
82. منصور ناصر الرجي، نظم المعلومات الإدارية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية للمصارف التجارية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة دمشق، دمشق، السنة الجامعية 2009-2010.
83. منى بن سلمان بن منيع، الإحتراق الوظيفي في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة) في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2009.
84. مها عارف برسيم، تأثير التفكير الاستراتيجي والإبداع التسويقي في القرارات التسويقية، دراسة استطلاعية لآراء العاملين في المصارف الأهلية في بغداد، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة) في الاقتصاد - دراسات مستقبلية -، الجامعة المستنصرية، العراق، 2010.

## قائمة المراجع والمصادر

85. مؤمنة صالح الرقب، معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها، أطروحة ماجستير (غير منشورة) في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية- غزة- 2009.
86. ميسون حياوي وهاب الشمري، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في المديرات العامة للتربية في محافظة بغداد، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة) في الإدارة التربوية، جامعة بغداد، 2008.
87. نازك نجم عبود، أبعاد وممارسات القيادة الإستراتيجية في فكر الإمام علي، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة الكوفة، العراق، 2006.
88. ناصر قاسيمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة (غير منشورة) في علم اجتماع التنظيم، جامعة الجزائر، الجزائر، السنة الجامعية 2004/2005.
89. ناظم جواد عبد سلمان الزبيدي، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة)، في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، 2007.
90. نبراس عدنان المطيري، المرأة والتنمية المستدامة في ضوء مقررات مؤتمر بكين 1995، دراسة تحليلية اجتماعية لواقع المرأة العراقية، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة) في علم الاجتماع، جامعة بغداد، 2005.
91. نبيل عبد الكريم مكاي، النوع الاجتماعي والتنمية في اليمن، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في علم الاجتماع، جامعة دمشق، 2008.
92. نجاه صالح الطراونه، واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية والمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير (غير منشورة) في الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، 2007.
93. هديل زيدان السرحان، درجة ممارسة القادة الأكاديميون للقيادة الإستراتيجية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة آل بيت في الأردن، رسالة ماجستير (غير منشورة) في الإدارة التربوية، جامعة آل بيت، الأردن.
94. هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال Mobilis، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، السنة الجامعية 2008-2009.
95. هيثم محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، السنة الجامعية 2011/2012.
96. وجدان طارق رشيد البدران، أنماط القيادة الإدارية لرؤساء الأقسام وفقا لنظرية هيرسي وبلانشرد والروح المعنوية لأعضاء الهيئة التدريسية والإنتاجية الكمية في معاهد هيئة التعليم التقني، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في التربية (الإدارة التربوية)، جامعة بغداد، العراق، 2012.
- الملتقيات، المنتديات، الورشات والأيام الدراسية:**
1. أحمد إبراهيم عبد الهادي، محددات التقدم الوظيفي للمرأة وشغلها لمناصب قيادية، دراسة تطبيقية على بعض المنظمات بمصر، ورقة بحث قدمت في المؤتمر العلمي السنوي الثالث، إدارة التنمية بمصر في ظل التحولات العالمية، المنظم من قبل كلية التجارة بجامعة الزقازيق، مصر، خلال الفترة 7-8 نوفمبر 1999.
2. أحمد الصادق البشير الشايب، المرتكزات الإسلامية لدور المرأة في التنمية الإدارية، ورقة بحثية قدمت ضمن فعاليات منتدى دور المرأة المسلمة في التنمية الإدارية، سلطنة عمان، أكتوبر 2011.

## قائمة المراجع والمصادر

3. أحمية سليمان، معايير العمل الدولية و العربية في مجال تشغيل المرأة، بحث قدم للندوة العربية الخاصة بالقيادات النسائية، المعهد العربي للثقافة العمالية و بحوث العمل، الجزائر من 25 إلى 30/09/1999.
4. بن بريكة عبد الوهاب وآخرون، دور القيادة الإستراتيجية في تجسيد مفهوم تسيير المهارات، ورقة بحثية قدمت ضمن فعاليات المنتدى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية بعنوان : مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، المنظم من قبل كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 23/22.
5. حامد عمار، المنظور الجديد لقيادات المستقبل، المفاهيم والمقومات، ورقة بحث قدمت ضمن فعاليات المؤتمر السنوي الخامس عشر لتأهيل القيادات التربوية في مصر والوطن العربي، المنظم من قبل الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ومركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2007.
6. حفيفة شاكر، الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمرأة في الدول المغاربية، بحث مقدم في ختام أعمال الورشة الإقليمية حول الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمرأة في بلدان المغرب العربي المنعقدة بمدينة تونس ، خلال الفترة 12-23/11/2005، برعاية منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافية والمنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافية.
7. حفيفة شاكر، تقرير تحليلي لخمس دراسات وطنية حول: الحقوق الاقتصادية والاجتماعية للمرأة في الدول المغاربية، ورقة بحث قدم إلى الورشة الإقليمية حول الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمرأة في بلدان المغرب العربي، المنعقد بمدينة تونس، خلال الفترة 12-23/11/2005.
8. دعد موسى، دور المرأة العربية كفرص في المجالات الإدارية الاقتصادية والسياسية والتربوية، التشريعات/ القوانين، القيود التي تحد من دورها التنموي إجتماعيا وقانونيا، ورقة عمل مقدمة في منتدى دور المرأة العربية في التنمية المجتمعية، المنعقد في مدينة دمشق، سوريا، خلال الفترة 18-22 مارس 2007.
9. رانية رشدية ، حماية صحة وسلامة المرأة العاملة في بيئة العمل، ورقة بحث قدمت إلى ورشة العمل القومية (تنمية المهارات المهنية والقدرات التنافسية للمرأة العربية)، دمشق (6-8/7/2009).
10. رجب بن علي العويسي، "الرؤية الإستراتيجية لمدير المدرسة العصري"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الخامس في المملكة العربية السعودية، 2005.
11. ريا بنت سالم سعيد المنذري، دور المرأة المسلمة في التنمية الإدارية، ورقة بحث قدمت إلى منتدى دور المرأة العربية في التنمية الإدارية، المنظم من قبل المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلطنة عمان، مسقط، أكتوبر 2011.
12. زكي حنوش، أبعاد القصور في الرؤية الاجتماعية للمرأة العربية (العاملة) وأثر ذلك على كفاءة الأداء: الواقع والحلول، ورقة بحث قدمت في المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة (القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي)، المنظم من قبل المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سوريا، 2003.
13. سوزان بسيوني، فاروق السعيد جبريل، أحداث الحياة الضاغطة وأساليب مواجهتها والقلق والاكتئاب لدى طالبات الجامعة- دراسة مقارنة بين المجتمع المصري والسعودي، ورقة بحثية قدمت في إطار فعاليات المؤتمر السنوي العربي السادس، تحت عنوان تطوير برامج التعليم العالي النوعي في مصر والوطن العربي في ضوء متطلبات عصر المعرفة، خلال الفترة 13-14 أبريل 2011، مصر.
14. شذى بنت محمد بن سليم العامرية، ريادة المرأة تحت ضوء التعاليم الإسلامية، بحث مقدم ضمن فعاليات منتدى دور المرأة العربية في التنمية الإدارية - سلطنة عمان، مسقط، أكتوبر 2011.

## قائمة المراجع والمصادر

15. شوقي ناجي جواد، ياسين كاسب الخرشة، المهارات القيادية ودورها في تبني إستراتيجية التميز، دراسة تحليلية في البنوك الأردنية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول بعنوان "إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص"، المنعقد في عمان، الأردن، أبريل 2008.
16. شيببي عبد الرحيم، البطالة في الجزائر مقارنة تحليلية وقياسية، ورقة بحث قدمت إلى المؤتمر الدولي حول أزمة البطالة في الدول العربية، 17-18 مارس 2008، القاهرة.
17. صلاح الدين عبد الغني عبود، فاعلية الإرشاد السلوكي الانفعالي العقلاني في خفض الشعور بالإحباط المهني لدى المعلم، ورقة بحثية قدمت في إطار فعاليات الملتقى السنوي 11 (الشباب من أجل مستقبل أفضل)، مصر، 2004.
18. عادل رجب إبراهيم إبراهيم، عبد الهادي مبروك محمد النجار، برنامج تدريبي مقترح لتأهيل القيادات الجامعية بمصر في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، ورقة بحثية قدمت ضمن فعاليات المؤتمر السنوي الخامس عشر بعنوان "تأهيل القيادات التربوية في مصر والوطن العربي" من تنظيم الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ومركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2007.
19. عبد الرحمان بن عنتر، دور الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، ورقة بحثية قدمت ضمن فعاليات المؤتمر السنوي العام للإدارة حول "القيادة الإبداعية والتجديد في ظل الشفافية والنزاهة" المنظم من قبل المنظمة العربية للتنمية الإدارية، لبنان، 2002.
20. عبد الكريم أبو الفتوح درويش، خصائص القيادة الإستراتيجية، محاضرة علمية، الشارقة، 2006.
21. عبد المحسن نعساني، دراسة تحليلية لاختبار العلاقة بين سلوكيات القيادة الكاريزمية والالتزام التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية، ورقة بحثية قدمت ضمن فعاليات المؤتمر العربي الثاني حول الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات العربية، القاهرة، مصر، 27-29 سبتمبر 2003.
22. عزة أحمد محمد الحسيني، ريم علي محمد درباله، القيادة الإستراتيجية والبيئة المدرسية الابتكارية لتعليم الموهوبين في الوطن العربي، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي العربي السادس لرعاية الموهوبين والمتفوقين بعنوان "رعاية الموهوبين ضرورة حتمية لمستقبل عربي أفضل"، من تنظيم المجلس العربي للموهوبين والمتفوقين، الأردن، 2009.
23. عمر عسوس، المرأة والعمل في الجزائر، بحث قدم لندوة (المرأة في المجتمع العربي)، المنعقد في بنغازي، ليبيا، خلال الفترة الممتدة 27-31 أكتوبر 1998.
24. عمرو حامد، المرأة في الإدارات الحكومية- التحديات والأفاق، ورقة عمل مقدمة في ملتقى المرأة في الإدارات الحكومية- التحديات والأفاق، المنعقد في مدينة تونس، خلال الفترة 19-23 أوت 2007.
25. فرخنده حسن، مشاركة المرأة في مجالات التنمية في مصر، ورقة عمل قدمت ضمن فعاليات مؤتمر المرأة وتحديات القرن الحادي والعشرون، المنعقد بين (7-8 جوان 1994)، المنظم من قبل المجلس القومي للطفولة والأمومة، مصر.
26. فريدة صادق زوزو، أثر عمل المرأة خارج البيت على استقرار بيت الزوجية، مالبزيا نموذجا، ورقة بحثية قدمت ضمن فعاليات المؤتمر الدولي حول "ظاهرة الطلاق: الأسباب، الآثار، العلاج"، جامعة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 21-22/04/2004.
27. محمود يوسف محمد الشوكي، عمل المرأة في ضوء الشريعة الإسلامية، بحث مقدم ضمن فعاليات مؤتمر الشريعة الإسلامية ومتطلبات الواقع، كلية الشريعة والقانون بالجامعة الإسلامية بغزة، 13-14/03/2006.

## قائمة المراجع والمصادر

28. مصطفى محمود أبو بكر، خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العربي الثالث في الإدارة بعنوان "القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية"، المنظم من قبل المنظمة العربية للتنمية الإدارية، لبنان، 2002.
29. المطهر محمد بن محمد، الشامي احمد بن محمد، إستراتيجيات التميز في الأداء الحكومي، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة بعنوان: (القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي)، المنظم من قبل المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سوريا، 2003.
30. منى محمود كمال الدين مدحت، التمكين الاجتماعي والإقتصادي للمرأة المعيلة بين الواقع والمأمول، دراسة ميدانية على عينة من النساء المعيلات في أسر حضرية، ورقة بحثية قدمت ضمن فعاليات المؤتمر السنوي الرابع حول "محو أمية المرأة العربية مشكلات وحلول"، مصر، 2007.
31. ناجية بن صالح، المرأة والعمل في تونس، بحث قدم لندوة (المرأة في المجتمع العربي)، المنعقد في بنغازي، ليبيا، خلال الفترة 27-31 أكتوبر 1998.
32. نجم عبود نجم، محمد عبد العال النعيمي، ذكاء القيادي: رؤية في القيادة الإستراتيجية، ورقت بحثية قدمت ضمن فعاليات المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 23-26 أبريل 2012.
33. هديل أحمد إبراهيم، المعوقات التي تواجه المشاركة السياسية للمرأة في صعيد مصر، محافظة أسيوط نموذجاً، ورقة بحث قدمت في المؤتمر العلمي الأول للشباب الباحثين، بكلية التجارة، جامعة أسيوط، مصر، ماي 2008.
34. هناء عبد التواب ربيع، مؤشرات تخطيطية لتفعيل سلوكيات القيادة التحويلية، كمدخل لتنمية مهارات الإبداع الإداري، "دراسة من منظور الخدمة الاجتماعية"، مداخلة قدمت ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي السادس والعشرون للخدمة الاجتماعية، بعنوان: الخدمة الاجتماعية وتطوير العشوائيات، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، مصر، 2013.
35. يوسف بن عوض بن سالم البلوشي، المنظور الإسلامي لدور المرأة العربية في التنمية الإدارية، ورقة عمل مقدمة في المنتدى العربي الأول: دور المرأة العربية في التنمية الإدارية، المقام في سلطنة عمان، أكتوبر 2011.

### الأبحاث والدراسات:

1. دراسة حول مكانة المرأة العاملة في الشرق الأوسط، من إعداد : The status of working women in the middle east ; research report, june 212
2. لو كيا الهاشمي، الضغط النفسي لدى أساتذة التعليم العالي، مشروع بحث معتمد من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مديرية البحث الجامعي (1999-2000).

### التقارير والتحقيقات:

1. بشير خليفة الزعبي، تقرير إقليمي عن الدراسات المسحية للمشروعات الموجهة للمرأة العربية في مجال الاقتصاد، 2007.
2. التحقيق حول الشغل والبطالة السداسي الثالث 2003.
3. تحقيق حول الشغل والمداخيل، المركز الوطني للإحصائيات، معطيات إحصائية رقم 241.
4. تقرير المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي: النساء وسوق العمل، الدورة العامة العادية الخامسة والعشرون، ديسمبر 2004،
5. تقرير الوزارة المنتدبة المكلفة بالأسرة وقضايا المرأة، المرأة الجزائرية واقع ومعطيات، 2005.



## قائمة المراجع والمصادر

6. تقرير حول التحليل الوطني، الحقوق الإنسانية للمرأة والمساواة على أساس النوع الاجتماعي، الجزائر (2008-2011).

مواقع الإنترنت:

1. (وضعية المرأة في المجتمع الجزائري) مقال متاح على الموقع <http://etudiantdz.net/vb/showthead.php?t=1198> تاريخ الاطلاع: 30.04.2013
2. <http://www.ilo.org/public/arabic/region/arpro/beirut/press200>
3. <http://www.kfnl.org.sa/idarat/new/book8/njah/3.doc>
4. <http://www.kfnl.org.sa/idarat/new/book8/njah/3.doc>
5. **Keeping the Right people**, article sur le sit :[www.hrcouncil.ca](http://www.hrcouncil.ca)
6. [www.ilo.org/public/arabic/region/arpro/](http://www.ilo.org/public/arabic/region/arpro/).
7. [www.ilo.org/public/arabic/region/arpro/](http://www.ilo.org/public/arabic/region/arpro/).
8. ألاء رشيد، لماذا تخرج المرأة للعمل لحاجتها المادية أم لبناء شخصيتها، مقال متاح على شبكة الانترنت على الموقع التالي: <http://www.nashiri.net> .. تاريخ الإطلاع على المقال: 28.04.2012.
9. أمال حطاب، فوائد عمل المرأة، مقال متاح على الموقع: <http://amLKATTab.elaphblog.com> تاريخ الإطلاع: 23.03.2013.
10. جمشيد إبراهيم، إضربي واكسري السقف الزجاجي، مقال متاح على شبكة الإنترنت على الموقع التالي: <http://www.sabr.cc/m/inner.aspx?Id=15> تاريخ الإطلاع على المقال: 25.05.2012 على الساعة 15:48.
11. محمد الدسق، إشكالية عمل المرأة العربية وأبعاده الاجتماعية والاقتصادية، مقال متاح على الموقع: <http://www.isegs.com> تاريخ الإطلاع: 2013/05/04
12. نعيمة سمينة، دراسة حول: المرأة الجزائرية في مواقع صنع القرار الواقع والأفاق، مقال متاح على الموقع <http://www.alnoor.se/article.asp?id=147351>
13. النفسية وتأثيرها على المرأة العاملة، بحث متاح على الموقع: [www.Kobania.net](http://www.Kobania.net) تاريخ الإطلاع: 2013/03/22
14. وفاء المهنا، الأسقف الزجاجية عائق أمام وصول المرأة إلى المناصب القيادية، مقال متاح على شبكة الإنترنت على الموقع التالي: <http://www.nabanews.net/2009/3727.html> تاريخ الإطلاع على المقال: 25.05.2012

المراجع باللغة الأجنبية:

### Books :

1. Aanbar Well Len Holden, **Human Resource Management** Pitman Publishing, London ,1984.
2. ABUNASE, Julinda, **Women employment and development in the arab world** , Mouton publisher, Birlin.1997 .
3. Aswathappa,K, **Human resource & Personnel management**, Tata Mc Graw Hill, fourth edition, new- delhi , 2006.
4. CAMERLYNCK (G , H) et Valticos (Nicolas) : **Droit international du travail**, Dolloz, Paris, 1970.
5. Champoux ,J,E ,**Organizational behavior** ,Essential for a new millennium ,Canada: south western college publishing,2004.
6. Charles. W. L. Hill & Gareth R. Jones, **strategic Management theory**, Houghton Mifflin company , fifth edition ,Boston, 2001.



## قائمة المراجع والمصادر

7. Daan van Knippenberg, Michael A.Hogg, **Leadership and power : identity processes in groups and organizations**, SAGE publications, London, 2003.
8. Daft, R,L ,and Noe ,R,A, **Organizational behavior** ,Harcourt college publishers ,Inc, New York,U.S.A,2001.
9. Daniels,J,D Radebaugh,L,H,&Sullivan,D,P, **International business environment and operation**,Prentice-Hall,U.S.A,2009.
10. David Buchanan & Andrezej Huczynski ,**Organizational behavior**, prentice- Hall,2004.
11. Denina,angelo &Ricky griffin, **Human resource management** ,Houghton mifflin company, Second edution, Boston,2005.
12. Di, Martini , V, **The high road to teleworking**,ILO,Geneve,2011.
13. Don. Heleriegel & John. W. slocume, **Management: Responsibility for performance**, Addison Wesley publishing company , 6th/Ed ,1996.
14. Don.Hellriegel & et al, **Organizational behavior** ,South ,Western college publishing in the Unite states of America,9<sup>th</sup> /ed, 2001.
15. **Droid de l'homme et application des lois (manuel de formation des services de police)**,Nation unies,New York, Genève,1997.
16. Fisher,Cynthia, et,al, **Human resource management** ,Houfflin company, fourth edition, Boston,2007.
17. Flynn,D,&Oldhan,L, **Women's economic activities in Jordan**, a women in development technical assistance project,USA,1999.
18. George ,J,M ,& Jones ,G,R ,**Understanding and managing organizational behavior**, Addison- Wesley publishing,U.S.A,1996.
19. Gomez-mejia,et,al, **Managing human resources**, Pearson prentice hall, fifth edition ,2006.
20. Guy Thwillier, **les femmes dans l'admistration de puis 1900**, Presse universitaier de France, 1<sup>er</sup> ed, Parise , 1988.
21. H ,Koontz ,C,O' donnel , **Management :principe et méthodes de gestion**, Mac grawhill ,Canada,1980.
22. H, Banchabira, **Femme et la lecture de la presse en algérie , femme et développement**, edition C.R.A.S.C, 1995.
23. H. Touzard, **La médiation et la résolution des conflits psychologie modern'**. Ed : PUF, 1<sup>er</sup> ed. Paris. 1997.
24. Hellriegel, Don. & Slocum. John. W. Jr & Woodman, Richard W ,**Organizational Behavior**, South. Western college publishing, printed in the United states of America, 9<sup>th</sup>/Ed, 2001.
25. Hill, Charles W, and Jones ,G,R ,**Strategic management theory: An integrated approach**, Houghton Mifflin college publishing, Fifth edition,Australia,2001.
26. Hodge ,B,J& Anthony ,W.P , **Organization theory :A strategic approach** , Allyn & Bacon ,Inc ,fourth edition,1991.
27. Huczynski ,A,& Buchanan ,D ,**Organizational theory: an introduction text**, Prentice-hall international( uk)1Ed,2001.
28. Hughes, Richard and Bialty Katheren , **Becoming a strategic leader**, e-Book Copy.
29. Ivancevich, J, Lorenzo, P & Skinner, S, **Management quality And competitiveness**, Mc Graw – Hill Com, 2<sup>nd</sup> Ed, Chicago, U.S.A,1997.
30. J. Godefroid , **les fondement de la psychologie :Science humaine et science cognitive** , VIGOT ,Canada, 1994.
31. J.ben jamin stora « **Le stress** » que sais- je ed :Dahleb. Paris. 1993.
32. Jack,Havel ,**Le travail à l'extérieur à la promotion de la femmes, la condition de la femme** ,ed :Armand colin, sans date.

33. Jean-Luc Carron, Sabine Separi ,**Organisation et gestion de l'entreprise**, Dunod ,2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2001.
34. John. R, Schermerhorn & et .al, **Organizational behavior**, john wiley & son Inc, 7<sup>th</sup>/ Ed,U.S.A,2000.
35. Joseph Clarence Rost, **Leadership for the twenty-first century**, Greenwood Publishing Group, Westport, 1993.
36. Kelly,R,E ,**How to be A star at work a break through starting your need to success**,New York,1998.
37. Kirby ,P,C, Wimpellerg ,R,& Keaster ,R, **Teacher empowerment depends on needs, expectation of principals, schools, districts**, NASSP Bulletin, 1992.
38. L.Cohen , **measurement of coping**; in S.V.kASL and C.L. cooper ."**stress and health**": Issues.in research methodology .New York,1987.
39. Le Febre (Francis), **Mémento pratique social, droit des travail sécurité sociale**, Paris, 1988.
40. M.Argule , **The social psychology of work** , ed : PEN GUIN .2ed. London. 1989.
41. M.Porter ; **L'avantage concurrentiel des nation, comment devances ses concurrent et maintenir son avance**, Dunod, Paris, 1997.
42. Mintzberg et al, **The strategy process**, Prentice-Hall ,Revised European edition,London,1998.
43. Mondy, Wayen, **Human resource management** ,Pearson prentice hall, tenth edition ,2008.
44. Moorhead ,G,& Griffin ,R,W ,**Organizational behavior: Managing people and organization**, Houghton Mifflin company,Boston,1995.
45. Noori ,H &Radford ,R, **Production and operation management** ,Mc Graw Hill,U.S.A,1995.
46. P, Lorino , **Méthodes et pratique de la performance :le guide du pilotage** ,Edition d'organisation,1997.
47. Pierre, G, Bergeron ,**La gestion moderne**, Getan morin éditeur, 4<sup>em</sup> édition, Canada,2004.
48. R.wayne, mondy, Robert , M, Noe , **Human resource management**, Pearson ,New jersey, 9<sup>th</sup> ed, USA, 2005.
49. Richard ,L, Daft, **Management**, Prentice. Hall, ,6<sup>th</sup>/Ed ,U.S.A,2003.
50. Richard L. Daft & Raymond .Noe, **Organizational behavior**, Harcourt college publishers, Printed in the states of America,2001.
51. Robbins ,P,& Stephen,L ,**Organization behavior** ,Prentice Hall, 19<sup>th</sup> ed ,New delhi,2003.
52. Robert ,J, House ,and others, **Culture-leadership-and organizations: The globe study of 62 societies** ,SAGE Publications,London,2004.
53. Robert Papin, **L'art de diriger**, Dunod, Paris,1995.
54. Rowe,P, **Commercial bank management** ,Mc graw-Hill ,Inc, forth edition, Singapore,1997.
55. Schuler, randall & Vandra Huber ,**Personnel &human resource management**. West publishing company, fourth edition 1990.
56. Stephen P. Robbins ,**Organizational behavior**, Pearson education international Inc, upper saddle river, All right reserved, printed states of America, 10<sup>th</sup>/ Ed , 2003.
57. Stephen Rebbin .David decenzo, **Mangement :L'essentiel des concept et des pratique**, ed : Pearson,4<sup>ème</sup> ed. France,1999.
58. Stwart.T ;**You company's most available assest intellectual capital** ,FORTUNE ,1994.
59. Thompson, J.L. "**Strategic management: Awareness and change**", International Thompson Business. 3<sup>rd</sup> Edition, 1997.
60. Wheelen Thomas and David Hunger, **Strategic management**, Prentice Hall,9<sup>th</sup> edition,New jersey,U.S.A,2004.

61. Wright & et al, **Strategic management, concepts and cases** ,Prentice-Hall International ,U.S.A,1996.
62. Wright ,P, **Strategic management :Concepts and cases**, Prentice-Hall, 3<sup>rd</sup> ed, U.S.A, 1996.
63. Yuki,G ,**Leadership in organizations**, Prentice Hall,4<sup>th</sup> ed,1998.

### Journals:

1. Anker, Richard, **Ségrégation professionnelle**, un Revue international de hommes- femmes- le théories enprésence, Geneve, 1997
2. Antonis ,K,Peter,B,& Celeste, W, **Managing employee empowerment in luxury in Europe**, International journal of service industry management, Vol: 18, No:1,2007.
3. Cacioppe, R ,**Leadership moment by moment**, Leadership &organizational development journal,Vol:18,No:7
4. Cao.Q and Dowlatshahi.S, "**The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment**", Journal of Operations Management,No : 23, 2005.
5. Clark,T,S,and Clark.D, **Predicting social academic, achievement for college women with and without precollege leadership**, Journal of college student development,No:35,1994
6. David Duchamp ,**La gestion des ressources humaines**, ed NATHAN, France, 2006,P :1142,No :11,1989.
7. Di, Martini, V, and I ,Wirth ,**Tlework :A new way of working and living**, intermational labiur review, Vol:129,No:5,1990.
8. Ensley ,M,D, Preface ,C,L, and Hameiliski ,K,M, **The Moderating effect of environmental Duwamish of the relationship between entrepreneurial leadership and new venture performance**, Journal of leadership education,Vol:79,No:1.
9. Goll Irene, Johnson Nancy, and Rashed Abdul, **Top Management Team Demographic characteristics, Business Strategy, and Firm Performance in the US Airlines**, Management Decision Journal, Vol: 46, No:2. 2007.
10. Gregersen H,and J, stewart, **Antecedents to commitment to a parent company and a foreign operation**, Academy of management journal, Vol:35,No:1, 1992.
11. Halloum, Cherif ,**Femme et développement** :Ambivalence de l'ouvrière,Oran :C .R.A.S.C.1995.
12. Hambrick ,D,C, Finkelstein ,S, and Mooney ,A,C, **Executive job demands: new insights for explaining strategic decisions and leader behaviors**, Academy of management review ,Vol: 30,No:3,2005
13. House ,R,& Aditya , R ,**The social scientific study of leadership**, Journal of management,No:23,1997.
14. J.Dewe,**Examining the nature of work stress**, Journal of human relation. Vol : 42,No :11,1989.
15. Kirkpatrick, S,A,& Locke, E,A, **Leadership: Do traits matter?**, Academy of management executive, Vol:5,No:2,1991.
16. Klkjaer ,B, **The learning organization :an undelivered promise** ,Management learning,Vol:132,No:4;1991.
17. Kogut, B, **What make a company global**, Harvard Business Review, Jan – Feb, 1999.
18. Kuaer, Daniel, and Prinzessin, Tanja C, **Effects of top Management Team Characteristics on Strategic Decision Making: Shifting Attention to Team member Personalities and Mediating Process**, Management Decision Journal, Vol: 45, No:6, 2007.
19. L'usine nouvelle, **le stress des cadres** , 1997
20. Lee ,W, **Empowering music teachers :A catalyst for change**, Music educators journal, Vol:78,No:1,1995.

## قائمة المراجع والمصادر

21. Lipshitz, R, & Mann, L, **Leadership and decision making**, Journal of leadership & Organizational studies, Vol:11, No:42, 2005.
22. Molina, C, & Callahan, J, **Fostering organizational performance**, Journal of management development, Vol:26, No:1, 2000.
23. Musette Belhawari Djamilia : **Les pratique informelles des femme en milieu urbain, cas algerien**, in/Cread, volum 1, Rostomia, Alger, 2006
24. Musette Said Mahamam, **L insertion des groupes vulnérables : un défi économique au Maghreb** ?, 1<sup>ier</sup> trimestre, 1994.
25. Nestern, **Strategic planning in school: An oxymoron**, School leadership & management, Vol:18, N:4.
26. Neumann, Yoram and Neumann, **The President and the College bottom line: the role of strategic leadership style**, the international journal of management, Vol:13, No.2, 1999.
27. R.S.Shuler, **An integrative transaction process model of stress in organization**, Journal of occupational behavior, No :3, 2003.
28. S. J. Haulovic. and J.P. Keenan, **Coping with work stress the influence of individual differences**, journal of social behavior and personality, Vol:6. No:7.
29. Saale, F, & Moore, S, **Perception of promotion fairness and promotion candidates qualification**, Journal of applied psychology, Vol : 78, 1993.
30. Shrivastava, Paul, and Nachman, Sidney, **Strategic Leadership Patterns**, Strategic Management Journal, Vol: 10, 1989.
31. Siegel, AE, and Haas, M.B, **The working mother**, Journal of research child develop, Vol: 34, No:3, 1963.
32. Spatz, David, **Team-building in construction : Practice periodical on structural design and construction**, Vol:5, 2000.
33. Valenting, D, Holahan, (C,J), **Social support : Appraisals of event controllability and coping an integrative model**, Journal of personality and social psychology; Vol:66, No:6, 1994.
34. W,A, Randolph, **Navigating the journey to empowerment**, Organizational Dynamics, Vol:23, No:4, 1995.

### Les colloques :

1. Laura, Fraday, **Inventer de droit au travail**, Le mouvement social, Ed de l'atelier, No :184, 1998.
2. Musette belhawari djamilia : **L'activité informelle des femmes d'alger et son rapport à la famille : récits de vie in/Changement familial changement social**, acte du 3<sup>ème</sup> colloque, No:3, alger, 2006.
3. Sai Fatima Zahra, **Les femmes dans les instances législatives et gouvernement en Algérie in/femme et développement**, Acte de l'atelier, organiser par Cread, L'office de la publication universitaire, Oran, Aout, 1995.

### Les Thèses :

1. Boye Viard Maryléne, **La reconnaissance au travail: De la connaissance a la valorisation du personale par le cadre de santé**, Mémoire Diplôme Cadre de santé, Institut de formation Centre Psychothérapique Des Cadre de santé de nancy, promotion 2008-2009.

## المفهرس

الصفحة	المحتويات
أ - ص	مقدمة عامة .....
<b>الفصل الأول: ضغوط العمل.</b>	
20	تمهيد .....
21	المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل .....
21	المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل .....
21	الفرع الأول: مفهوم الضغوط .....
24	الفرع الثاني: مفهوم ضغوط العمل .....
26	المطلب الثاني: عناصر ضغوط العمل .....
27	المطلب الثالث: خصائص ضغوط العمل .....
30	المبحث الثاني: أهمية دراسة ضغوط العمل، مراحلها وأنواعها .....
30	المطلب الأول: أهمية دراسة ضغوط العمل .....
30	الفرع الأول: دواعي الاهتمام بدراسة ضغوط العمل .....
32	الفرع الثاني: أهمية دراسة ضغوط العمل .....
33	المطلب الثاني: مراحل تطور ضغوط العمل .....
36	المطلب الثالث: أنواع ضغوط العمل .....
43	المبحث الثالث: النماذج المتخصصة في دراسة ضغوط العمل .....
43	المطلب الأول: نموذج بير ونيومان (Beehr et newman 1978) .....
44	المطلب الثاني: نموذج جيبسون وزملائه (Gibson. Ivance and donnelly) 1982 .....
45	المطلب الثالث: نموذج كرايتنر وكينيكى kinichi.Kreitner .....
46	المطلب الرابع: نموذج سيزلاقي وولاس 1987 .....
48	المبحث الرابع: مصادر ضغوط العمل وأساليب قياسها .....
48	المطلب الأول: المصادر التنظيمية لضغوط العمل .....
59	المطلب الثاني: المصادر الفردية لضغوط العمل .....
61	المطلب الثالث: أساليب قياس ضغوط العمل .....
63	خلاصة الفصل .....
<b>الفصل الثاني: الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة.</b>	
65	تمهيد: .....
66	المبحث الأول: ماهية المرأة العاملة .....
66	المطلب الأول: مفهوم المرأة العاملة .....
66	الفرع الأول: مفهوم العمل .....
71	الفرع الثاني: خصائص العمل .....
72	الفرع الثالث: مفهوم المرأة العاملة .....

## المفهرس

73	المطلب الثاني: إشكالية عمل المرأة بين القبول والرفض .....
78	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عمل المرأة .....
82	المطلب الرابع: دوافع خروج المرأة للعمل .....
86	المبحث الثاني: المرأة العاملة بين الموقف القانوني والشرعي والواقع العملي.....
86	المطلب الأول: وجهة النظر القانونية من عمل المرأة .....
90	المطلب الثاني: وجهة النظر الشرعية من عمل المرأة .....
92	المطلب الثالث: واقع المرأة في بعض دول العالم والجزائر.....
101	المطلب الرابع: أهمية عمل المرأة.....
104	المبحث الثالث: السقف الزجاجي.....
104	المطلب الأول: نظرة تاريخية عن السقف الزجاجي.....
106	المطلب الثاني: مفهوم السقف الزجاجي.....
107	المطلب الثالث: أسباب السقف الزجاجي .....
110	المطلب الرابع: آثار السقف الزجاجي .....
113	المبحث الرابع: أشكال التمييز ضد المرأة في مجال العمل.....
113	المطلب الأول: التمييز ضد المرأة في الإختيار .....
113	الفرع الأول: مفهوم التمييز في الإختيار .....
114	الفرع الثاني: مظاهر التمييز ضد المرأة في الإختيار .....
114	الفرع الثالث: أسباب التمييز ضد المرأة في الإختيار .....
115	المطلب الثاني: التمييز ضد المرأة في التعيين.....
115	الفرع الأول: مفهوم التمييز في التعيين .....
116	الفرع الثاني: مظاهر التمييز ضد المرأة في التعيين .....
116	الفرع الثالث: أسباب التمييز ضد المرأة في التعيين .....
117	المطلب الثالث: التمييز ضد المرأة في التكوين .....
117	الفرع الأول: مفهوم التمييز في التكوين .....
117	الفرع الثاني: مظاهر التمييز ضد المرأة في التكوين .....
118	الفرع الثالث: أسباب التمييز ضد المرأة في التكوين .....
118	المطلب الرابع: التمييز ضد المرأة في الأجور.....
118	الفرع الأول: مفهوم التمييز في الأجور .....
119	الفرع الثاني: أسباب التمييز ضد المرأة في الأجور.....
120	المطلب الخامس: التمييز ضد المرأة في النقل والترقية .....
120	الفرع الأول: التمييز ضد المرأة في النقل .....
121	الفرع الثاني: التمييز ضد المرأة في الترقية .....
122	خلاصة الفصل .....

### الفصل الثالث: القيادة الإستراتيجية.



## المفهرس

124	تمهيد.....
125	المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية.....
125	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية.....
125	الفرع الأول: مفهوم القيادة.....
126	الفرع الثاني: مفهوم القيادة الإدارية.....
128	المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية ومصادر قوتها.....
128	الفرع الأول: عناصر القيادة الإدارية.....
130	الفرع الثاني: مصادر القيادة الإدارية.....
131	المطلب الثالث: نظريات القيادة الإدارية.....
135	المطلب الرابع: أنماط القيادة الإدارية والعوامل المؤثرة في فاعليتها.....
135	الفرع الأول: أنماط القيادة الإدارية.....
137	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في اختبار النمط القيادي.....
140	المبحث الثاني: ماهية القيادة الإستراتيجية.....
140	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإستراتيجية.....
142	المطلب الثاني: دواعي الاهتمام بالتوجه نحو القيادة الإستراتيجية.....
144	المطلب الثالث: الفرق بين القيادة بشكل عام والقيادة الإستراتيجية.....
147	المطلب الرابع: خصائص القيادة الإستراتيجية وأهميتها.....
147	الفرع الأول: خصائص القيادة الإستراتيجية.....
148	الفرع الثاني: أهمية القيادة الإستراتيجية.....
152	المبحث الثالث: ماهية القائد الإستراتيجي.....
152	المطلب الأول: مفهوم القائد الإستراتيجي.....
154	المطلب الثاني: خصائص ومهارات القائد الإستراتيجي.....
157	المطلب الثالث: العناصر التي تميز القائد الإستراتيجي عن غيره من القادة.....
160	المبحث الرابع: نظريات، أنماط وممارسات القيادة الإستراتيجية.....
160	المطلب الأول: نظريات القيادة الإستراتيجية.....
162	المطلب الثاني: أنماط القيادة الإستراتيجية.....
162	الفرع الأول: القيادة الإجرائية ( التبادلية) Transactional Leadership.....
163	الفرع الثاني: القيادة التحويلية (Transformational Leadership).....
166	الفرع الثالث: القيادة الكاريزمية (Charismatic Leadership).....
168	الفرع الرابع: القيادة الرؤيوية (Visionary Leadership).....
170	المطلب الثالث: ممارسات القيادة الإستراتيجية.....
173	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الرابع: مساهمة القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة.</b>	
175	تمهيد.....



## المفهرس

176	المبحث الأول: أثار الضغوط الوظيفية والاستراتيجيات المكتملة لدور القيادة الإستراتيجية .....
176	المطلب الأول: أثار الضغوط الوظيفية على الصحة النفسية للمرأة العاملة.....
179	المطلب الثاني: الإستراتيجيات الشخصية المكتملة لدور القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة.....
184	المطلب الثالث: الإستراتيجيات التنظيمية المكتملة لدور القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة.....
190	المبحث الثاني: مساهمة ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة .....
190	المطلب الأول: مساهمة التمكين كأحد ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة.....
190	الفرع الأول: مفهوم التمكين .....
193	الفرع الثاني: مبادئ التمكين .....
194	الفرع الثالث: أهمية التمكين .....
196	الفرع الرابع: دوافع تبني التمكين وأهدافه.....
198	الفرع الخامس: متطلبات تطبيق التمكين .....
199	الفرع السادس: مساهمة أبعاد التمكين في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة .....
201	المطلب الثاني: مساهمة الإعراف كأحد ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة .....
201	الفرع الأول: مفهوم الإعراف .....
202	الفرع الثاني: أهداف المؤسسة من تبني الإعراف .....
202	الفرع الثالث: مساهمة أبعاد الاعتراف في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة .....
203	المطلب الثالث: مساهمة العدالة التنظيمية كأحد ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة. ....
203	الفرع الأول: مفهوم العدالة التنظيمية .....
204	الفرع الثاني: أهمية العدالة التنظيمية .....
205	الفرع الثالث: مساهمة أبعاد العدالة التنظيمية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة.....
207	المطلب الرابع: مساهمة التكوين كأحد ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة .....
207	الفرع الأول: مفهوم التكوين .....
209	الفرع الثاني: خصائص التكوين .....
209	الفرع الثالث: دواعي الإهتمام بالتكوين .....
210	الفرع الرابع: أهمية التكوين .....
212	الفرع الخامس: أهداف التكوين .....
213	الفرع السادس: مساهمة أبعاد التكوين في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة.....

## المحتوى

216	المبحث الثالث: آثار إنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة.....
216	المطلب الأول: آثار انخفاض الضغوط الوظيفية على الرضا الوظيفي للمرأة العاملة.....
216	الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي .....
217	الفرع الثاني: خصائص الرضا الوظيفي .....
219	الفرع الثالث: أهمية الرضا الوظيفي .....
220	الفرع الرابع: الأسباب الداعية للإهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين .....
221	الفرع الخامس: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي .....
224	الفرع السادس: إنعكاسات إنخفاض الضغوط الوظيفية على الرضا الوظيفي للمرأة العاملة .....
224	المطلب الثاني آثار انخفاض الضغوط الوظيفية على الولاء التنظيمي للمرأة العاملة .....
225	الفرع الأول: مفهوم الولاء التنظيمي.....
226	الفرع الثاني: خصائص الولاء التنظيمي ومؤشرات تواجهه.....
227	الفرع الثالث: أهمية الولاء التنظيمي.....
228	الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.....
229	الفرع الخامس: إنعكاسات التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة على الميزة التنافسية للمؤسسة....
230	المطلب الثالث: آثار إنخفاض الضغوط الوظيفية على الميزة التنافسية للمؤسسة.....
230	الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية.....
231	الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية .....
233	الفرع الثالث: أهمية الميزة التنافسية .....
234	الفرع الرابع: أهداف الميزة التنافسية.....
234	الفرع الخامس: أبعاد التنافس.....
235	الفرع السادس: إنعكاسات التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة على الميزة التنافسية للمؤسسة....
236	المطلب الرابع: آثار إنخفاض الضغوط الوظيفية على أداء المؤسسة.....
236	الفرع الأول: مفهوم أداء المؤسسة.....
238	الفرع الثاني: أهمية أداء المؤسسة.....
239	الفرع الثالث: أهداف أداء المؤسسة.....
240	الفرع الرابع: أنواع الأداء في المؤسسة.....
240	الفرع الخامس: إنعكاسات إنخفاض الضغوط الوظيفية على أداء المؤسسة.....
242	خلاصة الفصل .....
<b>الفصل الخامس: تحليل دور القيادة الاستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة بجامعة محمد خيضر بسكرة ومركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة- عمر البرناوي - بسكرة.</b>	
244	تمهيد:.....
245	المبحث الأول: مدخل عام لجامعة محمد خيضر - بسكرة- .....
245	المطلب الأول: نشأة وتطور جامعة محمد خيضر- بسكرة -ومهامها.....
245	الفرع الأول: نشأة وتطور جامعة محمد خيضر - بسكرة-.....

## المفهرس

246	الفرع الثاني: مهام جامعة محمد خيضر - بسكرة-.....
247	المطلب الثاني: أهداف جامعة محمد خيضر - بسكرة- وهيكلها التنظيمي.....
247	الفرع الأول: أهداف جامعة محمد خيضر - بسكرة-.....
247	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر - بسكرة-.....
249	المطلب الثالث: التعريف بالكليات الست (6) لجامعة محمد خيضر - بسكرة-.....
249	الفرع الأول: التعريف بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.....
252	الفرع الثاني: التعريف بكلية علوم الدقيقة علوم الطبيعة والحياة.....
254	الفرع الثالث: التعريف بكلية العلوم والتكنولوجيا.....
254	الفرع الرابع: التعريف بكلية الآداب واللغات.....
256	الفرع الخامس: التعريف بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية.....
257	الفرع السادس: التعريف بكلية الحقوق والعلوم السياسية.....
258	المطلب الرابع: تعداد موظفي الكليات الست(6) لجامعة محمد خيضر - بسكرة-.....
265	المبحث الثاني: مدخل عام لمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة - عمر البرناوي - بسكرة.
265	المطلب الأول: مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة ( تعريفه ومهامه ).....
265	الفرع الأول: تعريف مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة- عمر البرناوي- بسكرة.....
265	الفرع الثاني: مهام مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة - عمر البرناوي - بسكرة.....
266	المطلب الثاني: نشاطات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة - عمر البرناوي- بسكرة وهيكله التنظيمي.....
266	الفرع الأول: نشاطات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة - عمر البرناوي- بسكرة.....
267	الفرع الثاني:الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة - عمر البرناوي- بسكرة.....
269	المطلب الثالث: أهداف مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة - عمر البرناوي- بسكرة.....
270	المطلب الرابع: التوجهات الاستراتيجية لمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة - عمر البرناوي- بسكرة.....
274	المبحث الثالث: منهجية الدراسة.....
274	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....
274	الفرع الأول: مجتمع وعينة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة-.....
279	الفرع الثاني: مجتمع وعينة حالة مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة عمر البرناوي - بسكرة.....
285	المطلب الثاني: أدوات الدراسة.....
289	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
290	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة.....
290	الفرع الأول: صدق أداة الدراسة.....
297	الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة.....

## المحتوى

300	المبحث الرابع: تحليل نتائج الدراسة .....
300	المطلب الأول: إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.....
300	الفرع الأول: إختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لدراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة-.....
301	الفرع الثاني: إختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لدراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة عمر البرناوي - بسكرة -.....
302	المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة.....
303	الفرع الأول: عرض نتائج تقييم متغيرات حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة-.....
311	الفرع الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات حالة مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة عمر البرناوي - بسكرة -.....
320	المطلب الثالث: نتائج إختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.....
320	الفرع الأول: نتائج إختبار العلاقة بين متغيرات حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة-.....
335	الفرع الثاني: نتائج إختبار العلاقة بين متغيرات حالة مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة - عمر البرناوي - بسكرة.....
349	المطلب الرابع: تحليل نتائج المقابلة.....
349	الفرع الأول: تحليل نتائج مقابلات حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة-.....
361	الفرع الثاني: تحليل نتائج مقابلات حالة مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة - عمر البرناوي - بسكرة.....
374	المبحث الخامس: تفسير نتائج الدراسة.....
374	المطلب الأول: تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة.....
374	الفرع الأول: تفسير نتائج تقييم متغيرات حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة-.....
379	الفرع الثاني: تفسير نتائج تقييم متغيرات حالة مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة عمر البرناوي-بسكرة-.....
384	المطلب الثاني: تفسير نتائج الفروق في إجابات مفردات الدراسة نسبة للخصائص الديمغرافية.....
384	الفرع الأول: تفسير نتائج الفروق في إجابات موظفات جامعة محمد خيضر - بسكرة-.....
386	الفرع الثاني: تفسير نتائج الفروق في إجابات موظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة عمر البرناوي-بسكرة-.....
388	المطلب الثالث: تفسير نتائج إختبار فرضيات الدراسة.....
388	الفرع الأول: تفسير نتائج إختبار فرضيات حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة-.....
393	الفرع الثاني: تفسير نتائج إختبار فرضيات حالة مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة- بسكرة-.....
399	خلاصة الفصل.....
400	خاتمة عامة.....
405	قائمة المراجع والمصادر.....

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
35	مراحل تطور ضغوط العمل.	1
44	نموذج بير ونيومان 1978.	2
44	نموذج جيبسون وزملائه سنة 1982.	3
45	نموذج كرايتر وكينيكي.	4
46	نموذج سيزلاقي ووالاس.	5
107	مفهوم السقف الزجاجي.	6
249	الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر - بسكرة -.	7
252	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.	8
253	الهيكل التنظيمي لكلية علوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.	9
254	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم والتكنولوجيا.	10
255	أقسام كلية الآداب واللغات.	11
256	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.	12
258	الهيكل التنظيمي لكلية الحقوق والعلوم السياسية.	13
259	التمثيل البياني لتعداد موظفي الكليات الست (6) لجامعة محمد خيضر - بسكرة - حسب الجنس.	14
260	التمثيل البياني لتعداد موظفي الكليات الست (6) لجامعة محمد خيضر - بسكرة - حسب مجال العمل (طبيعة المنصب).	15
261	التمثيل البياني لتعداد الأساتذة بالكليات الست (6) لجامعة محمد خيضر بسكرة حسب الجنس.	16
262	التمثيل البياني لتعداد الإداريين بالكليات الست (6) لجامعة محمد خيضر بسكرة حسب الجنس.	17
264	التمثيل البياني لتعداد الأساتذة بالكليات الست لجامعة محمد خيضر بسكرة حسب الرتب العلمية.	18
269	الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (CRSTRA).	19
270	أهداف مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة.	20
275	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب السن.	21
276	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الحالة العائلية.	22
277	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي.	23
277	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الشهادات المتحصل عليه.	24
278	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب طبيعة المنصب.	25
279	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الأقدمية.	26
280	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب السن.	27
281	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الحالة العائلية.	28
282	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي.	29
283	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الشهادات المتحصل عليها.	30
283	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب طبيعة المنصب.	31
284	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الأقدمية.	32

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	مقارنة بين الضغوط الايجابية والسلبية.	38
2	نسبة مشاركة الفتيات في كل مراحل التعليم سنة 2004-2005.	93
3	توزيع الفتيات على مختلف أنماط التكوين لسنة 2003.	93
4	توزيع العمالة حسب الجنس خلال الفترة (2000-2005).	94
5	توزيع النساء حسب الفئة العمرية سنتي 1996 و 2003.	95
6	توزيع النساء العاملات في سن 16 فما فوق حسب الحالة الإجتماعية لسنة 1997.	95
7	توزيع النساء العاملات حسب المستوى التعليمي والمنطقة لسنة 2003.	96
8	توزيع النساء العاملات وفقاً لقطاع النشاط من سنة (1982-2003).	96
9	توزيع النساء العاملات في سلك الأمتن الوطني لسنة 2005.	99
10	توزيع النساء في هياكل الحماية المدنية لسنة 2005.	99
11	الفرق بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية.	147
12	تعداد موظفي الكليات الست (6) لجامعة محمد خيضر - بسكرة - حسب الجنس.	258
13	تعداد موظفي الكليات الست لجامعة محمد خيضر بسكرة حسب مجال العمل (طبيعة المنصب).	259
14	تعداد الأساتذة بالكليات الست (6) لجامعة محمد خيضر - بسكرة - حسب الجنس.	261
15	تعداد الإداريين بالكليات الست (6) لجامعة محمد خيضر - بسكرة - حسب الجنس.	262
16	تعداد الأساتذة بالكليات الست (6) لجامعة محمد خيضر - بسكرة - حسب الرتب العلمية.	263
17	نشاطات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة.	266
18	توزيع مفردات الدراسة حسب السن.	275
19	توزيع مفردات الدراسة حسب الحالة العائلية.	276
20	توزيع مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي.	276
21	توزيع مفردات الدراسة حسب الشهادات المتحصل عليها.	277
22	توزيع مفردات الدراسة حسب طبيعة المنصب.	278
23	توزيع مفردات الدراسة حسب الأقدمية.	278
24	توزيع مفردات الدراسة حسب السن.	280
25	توزيع مفردات الدراسة حسب الحالة العائلية.	281
26	توزيع مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي.	282
27	توزيع مفردات الدراسة حسب الشهادات المتحصل عليها.	282
28	توزيع مفردات الدراسة حسب طبيعة المنصب.	283
29	توزيع مفردات الدراسة حسب الأقدمية.	284
30	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "ممارسات القيادة الإستراتيجية" والدرجة الكلية للمحور.	291

## قائمة الجداول

292	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة" والدرجة الكلية للمحور.	31
293	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "أثار إنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة" والدرجة الكلية للمحور.	32
294	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "ممارسات القيادة الإستراتيجية" والدرجة الكلية للمحور.	33
295	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة" والدرجة الكلية للمحور.	34
296	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "أثار إنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة" والدرجة الكلية للمحور.	35
296	معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الإستمارة والدرجة الكلية للإستمارة.	36
297	معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الإستمارة والدرجة الكلية للإستمارة.	37
298	نتائج قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ	38
299	نتائج قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ .	39
300	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي.	40
301	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي.	41
303	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات موظفات جامعة محمد خيضر - بسكرة- على عبارات محور " ممارسات القيادة الإستراتيجية".	42
305	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات موظفات جامعة محمد خيضر - بسكرة- على عبارات محور " الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة".	43
308	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات موظفات جامعة محمد خيضر - بسكرة- على عبارات محور "أثار إنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة".	44
311	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات موظفات مركز البحث العلمي على عبارات محور " ممارسات القيادة الإستراتيجية".	45
314	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات موظفات مركز البحث العلمي على عبارات محور " الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة".	46
317	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات موظفات مركز البحث العلمي على عبارات محور "أثار إنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة".	47
320	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة بجامعة محمد خيضر - بسكرة-.	48
321	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف غموض الدور للمرأة العاملة بجامعة محمد خيضر - بسكرة-.	49
322	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من صراع الدور للمرأة العاملة بجامعة محمد خيضر - بسكرة-.	50



## قائمة الجداول

323	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من عبء الدور للمرأة العاملة بجامعة محمد خيضر - بسكرة-.	51
324	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من السقف الزجاجي للمرأة العاملة بجامعة محمد خيضر - بسكرة-.	52
325	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من التمييز في التكوين للمرأة العاملة بجامعة محمد خيضر - بسكرة-.	53
326	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر انخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة بجامعة محمد خيضر - بسكرة- على الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة.	54
327	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر انخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة بجامعة محمد خيضر - بسكرة- على أداء والميزة التنافسية للجامعة.	55
328	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في إجابات موظفات الجامعة حسب متغير السن.	56
329	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في إجابات موظفات الجامعة حسب متغير الحالة العائلية.	57
330	نتائج إختبار (T- test) للفروق في إجابات موظفات الجامعة حسب متغير المستوى التعليمي.	58
331	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في إجابات موظفات الجامعة حسب متغير الشهادات المتحصل عليها.	59
332	جدول المقارنات المتعددة لصراع الدور.	60
332	نتائج إختبار Tukey HSD للمقارنات البعدية في صراع الدور تبعاً للشهادات المتحصل عليها.	61
333	نتائج إختبار (T- test) للفروق في إجابات موظفات الجامعة حسب متغير طبيعة المنصب.	62
334	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في إجابات موظفات الجامعة حسب متغير الأقدمية.	63
335	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة بمركز البحث العلمي.	64
336	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من غموض الدور للمرأة العاملة بمركز البحث العلمي.	65
337	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من صراع الدور للمرأة العاملة بمركز البحث العلمي	66
338	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من عبء الدور للمرأة العاملة بمركز البحث العلمي.	67
339	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من السقف الزجاجي للمرأة العاملة بمركز البحث العلمي.	68
340	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لاختبار أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من التمييز	69

## قائمة الجداول

	في التكوين للمرأة العاملة بمركز البحث العلمي.	
341	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر انخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة بمركز البحث العلمي على الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة.	70
342	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر انخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة بمركز البحث العلمي على أداء والميزة التنافسية للمركز.	71
343	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في إجابات موظفات مركز البحث العلمي حسب متغير السن.	72
344	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في إجابات موظفات مركز البحث العلمي حسب متغير الحالة العائلية.	73
345	نتائج إختبار (T- test) للفروق في إجابات موظفات مركز البحث العلمي حسب متغير المستوى التعليمي.	74
346	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في إجابات موظفات مركز البحث العلمي حسب متغير الشهادات المتحصل عليها.	75
347	نتائج إختبار (T- test) للفروق في إجابات موظفات مركز البحث العلمي حسب متغير طبيعة المنصب.	76
348	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في إجابات موظفات مركز البحث العلمي حسب متغير للأقدمية.	77

الملاحق

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص تسيير منظمات

### مقياس الدراسة :

أختي الفاضلة، تحية طيبة وبعد:

الاستمارة التي بين يديك هي أداة بحثية لأطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات ، موسومة بـ(دور القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة )،دراسة حالة: جامعة محمد خيضر بسكرة ومركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة - عمر البرناوي - بسكرة).

لذلك نرجو منك أختي الفاضلة التكرم بقراءة عبارات المقياس بتمعن، ثم الإجابة عليها بكل موضوعية من خلال وضع العلامة (X) في الخانة التي ترينها مناسبة، كما نحيطك علما أختي الفاضلة أن البيانات الواردة في الاستبيان لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون دقة إجابتك عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية تخدم أهداف البحث.

تقبلي منا أختي الفاضلة فائق الاحترام والتقدير.

إعداد الطالبة:

سهام موفق

# الملاحق

## البيانات الشخصية

قومي بوضع العلامة (X) في المكان المناسب.

1- السن:

- أقل من 30 سنة       30-40 سنة  
 41-50 سنة       أكثر من 50 سنة

2- الحالة العائلية:

- عازية       متزوجة       مطلقة       أرملة

3- المستوى التعليمي:

- تكوين مهني       جامعي

4- الشهادات المتحصل عليها:

- تقني سامي       ليسانس       مهندس       ماجستير-ماجستير  
 دكتوراه       أستاذ

5- طبيعة المنصب:

- أكاديمي       إداري

6- الأقدمية:

- أقل من 5 سنوات       5-9 سنوات  
 10-14 سنة       15-19 سنة  
 20 فأكثر

# الملاحق

## محاورة الدراسة

### المحور الأول: ممارسات القيادة الإستراتيجية

حددي درجة موافقتك على مدى صحة العبارات التالية وذلك بوضع علامة ( X ) في المكان المناسب

الرقم	العبارة			درجة الموافقة		
	موافقة	محايدة	غير موافقة	موافقة	محايدة	غير موافقة
<b>التمكنين.</b>						
01						
02						
03						
04						
05						
06						
<b>الاعتراف.</b>						
07						
08						
09						
10						
11						
<b>العدالة التنظيمية.</b>						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
<b>التكوين.</b>						
18						
19						

## الملاحق

			20	هناك تكرار مستمر في محتوى الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة.
			21	تساهم الدورات التكوينية فعليا في زيادة مهاراتي.

### المحور الثاني : الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة

حدد درجة موافقتك على مدى صحة العبارات التالية وذلك بوضع علامة ( X ) في المكان المناسب

الرقم	العبارة	درجة الموافقة		
		غير موافقة	محايدة	موافقة
<b>غموض الدور.</b>				
22	أعاني من قلة المعلومات الخاصة بأداء مهامي.			
23	تفتقر وظيفتي إلى وضوح الأهداف التي ينبغي تحقيقها.			
24	مسؤوليتي وصلاحياتي غير محددة بدقة .			
25	لا اعرف جيدا الطريقة السليمة لأداء ما أنا مكلفة به من مهام وواجبات .			
<b>صراع الدور.</b>				
26	أتلقي أوامر وتعليمات متعارضة من أكثر من طرف.			
27	اشعر بتعارض بين كيفية إنجازي للأعمال المطلوبة مني وأرائي الخاصة .			
28	كثيرا ما أقوم بتأدية أعمال لا اعتبرها جزءا من عملي.			
29	أعاني من صراع الأدوار بين عملي وواجباتي العائلية .			
<b>عبء الدور.</b>				
30	وقت العمل اليومي لا يسمح بأداء كل ما هو مطلوب مني.			
31	وظيفتي تتطلب مهارات وقدرات أكبر مما امتلك .			
32	اعتبر أن الأعمال المطلوبة مني صعبة وبعض الأحيان معقدة.			
33	أتحمل مسؤولية عدة أعمال وواجبات منفصلة عن بعضها البعض.			
<b>السقف الزجاجي.</b>				
34	أدوار العائلية تمنعني من تقلد المناصب القيادية.			
35	اعتقاد رؤسائي بعدم امتلاكي للمهارات والقدرات التي تؤهلي لتحمل مسؤوليات المناصب القيادية يمنعني من الوصول إليها.			
36	عادات وتقاليد المجتمع تمنعني من تقلد المناصب القيادية .			
37	عدم تقبل زملائي من الرجال لفكرة ترأسهم من قبل امرأة يمنعني من الوصول إلى المناصب القيادية.			



## الملاحق

38	قلة نماذج لنساء قيادات داخل المؤسسة يعني من الوصول إلى المناصب القيادية.		
<b>التمييز في التكوين.</b>			
39	سياسة التكوين في المؤسسة يتم وضعها وفقاً لمعايير وأسس غير علمية سليمة.		
40	تمنح المؤسسة الفرصة للذكور فقط للالتحاق بالبرامج التكوينية.		
41	تسير عملية التكوين بغموض داخل المؤسسة.		
42	يلتزم القائمون على عملية التكوين بمعايير وإجراءات غير ما تنص عليه قوانين إجراءات التكوين.		
43	يمارس القائمون على عملية التكوين عملهم بتحيز .		

### المحور الثالث: أثار إنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة

حددي درجة موافقتك على مدى صحة العبارات التالية وذلك بوضع علامة ( X ) في المكان المناسب

الرقم	العبارة	درجة الموافقة		
		غير موافقة	محايدة	موافقة
<b>الرضا الوظيفي.</b>				
44	لا أشعر بممل في عملي.			
45	أجد متعة حقيقة في أدائي لعملي.			
46	أحرص على تحقيق أهداف المؤسسة.			
47	عملي مناسب لي كثيراً.			
<b>الولاء للمؤسسة.</b>				
48	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه المؤسسة.			
49	أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن مؤسستي مع الآخرين.			
50	أنظر إلى المشكلات التي تواجهها المؤسسة على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية.			
51	أشعر بالالتزام أخلاقياً يدفعني للاستمرار في عملي في هذه المؤسسة.			
<b>أداء المؤسسة.</b>				
52	أعمل باستمرار على تنفيذ التعليمات بدقة.			
53	أحرص على تقديم الاقتراحات التي تعمل على تطوير أداء المؤسسة.			
54	أبذل قصارى جهدي للحفاظ على سمعة المؤسسة.			
55	تحرص المؤسسة على تشجيعي لتقديم الاقتراحات التي تساهم في تطوير العمل.			
<b>الميزة التنافسية للمؤسسة.</b>				
56	تشجع المؤسسة الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق تخصصهم .			

## الملاحق

			57	تقوم المؤسسة بتنفيذ الأفكار الجديدة التي من شأنها تحسين الأداء .
			58	تحرص المؤسسة على استخدام أساليب وسياسات مرنة في إطار بيئة عملها .
			59	تحرص المؤسسة على تسهيل الحصول على المعلومات اللازمة لأي موظف بما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
			60	تحرص المؤسسة على أن الجودة مسؤولية كل العاملين بالمؤسسة .

شكرا على تعاونكن

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche scientifique**  
**Université de Mohamed Khider - Biskra –**  
**Faculté des Sciences Économiques et Commerciales et des Sciences de Gestion**  
**Département: Sciences de gestion**  
**Spécialité: gestion des Organisations**

## **L'échelle d'étude**

Le présent questionnaire entre dans le cadre de la réalisation d'une thèse de doctorat dans le domaine de la gestion des entreprise et dont intitulé est :

**(Rôle de leadership stratégique dans la diminution des stress fonctionnels chez la femme travailleuse), une étude de cas : Université de Mohamed Khider - Biskra – et Centre de Recherche Scientifique et Technique sur les Régions Arides "Omar EL-BERNAOUI" –Biskra-**

Nous vous demandons de bien vouloir répondre avec clarté et objectivité aux questions proposées. Votre contribution sera anonyme.

**Préparée par :**

MOUFFOK Sihem.

**Données personnelles**

Placez la marque (X) à la place appropriée :

**1- Age :**

Moins de 30 ans

41- 50 ans

31-40 ans

Plus de 50 ans

**2- Situation familiale :**

Célibataire

Mariée

Divorcée

Veuve

**3- Niveau d'instruction:**

Formation professionnelle

Universitaire

**4- Les diplômes obtenus:**

Technicien

Licence

Ingénieur

Master-Magister

Doctorat

Professeur

**5- La nature du poste:**

Académie

Administrative

**6- Ancienneté:**

Moins de 5 ans

16- 19 ans

5-9 ans

20 ans et plus

10-15 ans

**Les axes d'étude**

**Axe I : Les pratiques du leadership stratégique**

Identifier le degré de consentement à la validité des affirmations suivantes en cochant (X) à l'endroit approprié.

No	La phrase	Le degré d'approbation		
		Désappr- -obation	Neutre	appr- obation
<b>l'autonomisation</b>				
01	L'entreprise m'assure un climat favorable à l'exécution de mes tâches			
02	L'entreprise m'encourage à prendre les responsabilités			
03	L'entreprise me délivre toutes les informations qui me permettent de prendre les bonnes décisions dans le cadre de mon travail			
04	L'entreprise reconnaît mes capacités à exercer mes fonctions correctement			
05	L'entreprise me donne l'occasion de participer à la prise de décision			
06	l'entreprise me donne la souplesse nécessaire pour agir dans l'exercice de mes fonctions			
<b>La reconnaissance</b>				
07	L'entreprise reconnaît mon existence en tant que femme qui constitue une importante ressource humaine au sein de l'entreprise			
08	Mes initiatives sont saluées en présence de mes collègues			
09	Je reçois des attestations d'encouragement pour mon travail dans l'entreprise			
10	Mes contributions sont appréciées et prises en considération dans la prise de décisions			
11	Je reçois des félicitations de la part de l'institution concernant mes réalisations au sein de l'entreprise			
<b>justice organisationnelle</b>				
12	L'entreprise me permet de participer à la prise des décisions			
13	L'entreprise prend d'une manière impartiale les décisions en rapport avec mon travail			
14	Le personnel connaît les normes selon lesquels se fait l'évaluation des performances			
15	L'évaluation se fait à partir des relations personnelles			
16	Le système d'évaluation adopté par l'entreprise est en mesure de dévoiler les carences et les compétences			
17	Les efforts sont récompensés par l'entreprise			
<b>La formation</b>				
18	Les objectifs de la formation continue sont élaborés en fonction des résultats des évaluations			
19	Les stages de formation sont octroyés en respectant la principe de l'égalité des chances			
20	Les contenus dispensés dans les formations continues sont souvent répétés			
21	Les séances de formation aident à se perfectionner			

## Axe II: Les stress fonctionnels chez la femme travailleuse

Définir le degré de votre acceptation de la validité des énoncés suivants avec la marque (X) au bon endroit

No	La phrase	Le degré d'approbation		
		Désapp- obation	Neutre	Appr- obation
<b>L'ambiguïté de rôle</b>				
22	Je suis mal informée sur les procédures d'exécution de mes tâches			
23	Les objectifs à atteindre manquent de clarté			
24	Ma responsabilité et mes pouvoirs ne sont pas clairement définis			
25	J'ignore la manière avec laquelle je dois accomplir mes tâches			
<b>Le conflit de rôle</b>				
26	Je reçois des instructions et ordres contradictoires de plusieurs parties			
27	La façon de faire les choses est incompatible avec mes idées.			
28	Souvent, je ne fais pas des actes considérés comme faisant partie de mon travail			
29	Je n'arrive pas gérer mon travail avec ma vie privée			
<b>Le fardeau du rôle</b>				
30	Le volume horaire consacré au travail n'est pas suffisant			
31	Je n'ai les compétences que mon travail exige			
32	Les tâches dont j'ai la charge sont difficiles et parfois compliquées			
33	Je prends la responsabilité de plusieurs tâches complètement distinctes			
<b>Le plafond de verre</b>				
34	Mes occupations familiales m'empêchent de prendre des postes de responsabilité			
35	Mes responsables estiment que je n'ai pas les compétences nécessaires pour accéder aux postes de responsabilité			
36	Les traditions et les coutumes sociales constituent un handicap à ma promotion			
37	Le refus de mes collègues hommes d'être dirigé par une femme entrave l'accès à des postes de responsabilité			
38	La rareté des femmes dirigeantes au sein de l'entreprise m'empêche d'atteindre des postes de leader			
<b>La discrimination dans la formation</b>				
39	La Politique des formations dans l'entreprise est établie selon des normes et des bases non-scientifiques			
40	L'entreprise donne la possibilité seulement aux hommes pour bénéficier des programmes de formation			
41	La gestion des programmes des formations n'est pas bien claire au sein de l'entreprise			
42	Les organisateurs des programmes des formations s'engagent avec des normes controversées que celles établies par l'entreprise			

43	Les formateurs exercent la formation avec tendance			
----	----------------------------------------------------	--	--	--

**Axe III: Les effets de la baisse des pressions de la fonction sur les femmes travailleuses.**

Identifier le degré de consentement à la validité des affirmations suivantes en cochant (X) à l'endroit approprié

No	La phrase	Le degré d'approbation		
		Désapp- -obation	Neutre	appr- obation
<b>La satisfaction au travail</b>				
44	Mon travail n'est pas ennuyeux			
45	Je suis motivé dans mon travail et j'éprouve du plaisir en l'exerçant			
46	Je prend en considération la réalisation des objectifs de l'entreprise			
47	Mon travail me convient parfaitement			
<b>La loyauté envers l'entreprise</b>				
48	J'ai le désir de passer le reste de ma carrière dans cette l'entreprise			
49	Je suis fier quand je parle de mon entreprise avec d'autres			
50	Je conçoit les problèmes rencontrés par l'entreprise comme étant des problèmes personnels			
51	Je ressens l'obligation morale de continuer mon travail dans cette entreprise			
<b>La performance de l'entreprise</b>				
52	Je travaille constamment à mettre en œuvre scrupuleusement les instructions			
53	Je n'hésite pas à proposer les idées qui font développer l'entreprise			
54	Je n'épargne aucun effort pour assurer une bonne réputation à mon entreprise			
55	L'entreprise cherche à m'encourager à faire des suggestions qui contribuent au développement du travail			
<b>l'avantage concurrentiel de l'entreprise</b>				
56	L'entreprise encourage les personnes qui dépassent avec leurs efforts le cadre de leur travail			
57	L'entreprise prend en considération les nouvelles idées qui permettront d'améliorer ses performances			
58	L'entreprise tient à utiliser les méthodes et les politiques flexibles dans l'environnement de travail			
59	L'entreprise facilite l'accès à l'information nécessaire aux employés afin de favoriser son compétitivité			
60	L'entreprise admet que la qualité est la responsabilité de chaque membre de l'entreprise			

Merci de votre collaboration



1- هل تعتقدين بأن للمرأة نفس الطموح في الوصول إلى المناصب القيادية مثل الرجل ؟  
نعم  لا

2- ما هي العوامل التي ساعدتك في الوصول إلى هذا المنصب؟

3- ما هي الدوافع التي دفعتك لبلوغ هذا المنصب؟

الدوافع الإجتماعية

الدوافع الإقتصادية

الدوافع الذاتية

4- ماهي الأهداف التي تطمحين لتحقيقها من وراء بلوغك لمنصب قيادي؟

المال

الشهرة

إثبات الجدارة

5- هل يمكنك الإستمرار في منصبك القيادي ؟ نعم  لا

إذا كان الجواب ب لا لماذا؟.....

إذا كان الجواب نعم لماذا؟.....

6- هل تلقي أوامرك باعتبارك امرأة قيادية القبول والفاعلية في التنفيذ ؟

غالباً  أحياناً  أبداً

7- هل يلقي منصبك كامرأة قيادية قبولاً من طرف أفراد أسرتك والمجتمع؟

نعم  نوعاً ما  لا

8- هل تلقين الدعم والمساندة من قبل زملائك في العمل؟

غالباً  أحياناً  أبداً

9- هل تطمحين إلى شغل منصب أعلى من منصبك الحالي؟ نعم  لا

10- ماهي العوائق التي تمنعك من الوصول إليه؟.....

11- كامرأة قيادية هل تتعرضين لأحد الضغوط التالية:

صراع الدور

غموض الدور

تباين عبء العمل: عبء العمل الزائد  عبء العمل الناقص

الروتين والملل

## الملاحق

12- هل تجددين صعوبة في التوفيق بين منصبك وبين واجباتك العائلية ؟

نعم  أحيانا  لا

13- هل أنت نادمة بسبب وجودك في هذا المنصب ؟

نعم  نوعا ما  لا

14 - في اعتقادك هل الحكم الصادر من قبل الرؤساء بعدم قدرة المرأة على تولي مهام المناصب القيادية

يرجع :

- المرأة بحد ذاتها وافتقارها للمهارات المطلوبة
- أم هو بمثابة رد فعل من المرأة ناتج لإدراكها للإجحاف الحاصل ضدها في تولي المناصب القيادية ، مما رسخ لدى الرؤساء فكرة عدم أحقية المرأة في الوصول إلى المناصب القيادية

15- هل ترين أن المرأة لديها القدرة والمهارة اللزمتين لتولي مهام المناصب القيادية؟

نعم  نوعا ما  لا

16- هل تعتقدين أن المرأة قادرة على التوفيق بين مسؤولياتها داخل البيت والمهام المعقدة للمناصب القيادية؟

نعم  نوعا ما  لا

17- في رأيك ما هي العوامل الإجتماعية الأكثر تأثيرا في عدم وصول المرأة للمناصب القيادية؟

-العادات والتقاليد الإجتماعية

-التنشئة الأسرية الخاطئة للمرأة

-الأعباء والمسؤوليات الأسرية الكثيرة للمرأة

-استمرار الثقافة النمطية (دوار خاصة بالمرأة وأخرى خاصة بالرجل )

18- في رأيك ما هي العوامل التنظيمية الأكثر تأثيراً في عدم وصول المرأة للمناصب القيادية؟

-عدم تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة في الوصول إلى المواقع القيادية

-ضعف فرص تأهيل وتكوين المرأة

-اعتماد بعض الرؤساء على آرائهم الشخصية في الحكم على أداء المرأة

19- في رأيك ما هي العوامل الذاتية الأكثر تأثيرا في عدم وصول المرأة للمناصب القيادية؟

-الطبيعية العاطفية للمرأة

- ضعف ثقة المرأة بقدرتها على تولي مهام المناصب القيادية

-افتقار المرأة للقدرة على الحوار والمناقشة وكذا القدرة على اتخاذ القرار

-ضعف الوعي القيادي لدى المرأة

20- في رأيك ما هي العوامل القانونية الأكثر تأثيرا في عدم وصول المرأة إلى المناصب القيادية؟

- عدم امتثال أصحاب المؤسسات لما تنص عليه القوانين

- عدم وجود قوانين تعاقب على عدم الإمتثال لما جاء في القوانين

## الملاحق

21- هل تعتقد أن التمكين الإداري للمرأة كفيل بتسهيل وصول المرأة للمناصب القيادية ؟

نعم  نوعا ما  لا

22- هل تعتقد أن تعزيز ثقة المرأة بذاتها وبقدراتها من خلال الاعتراف كفيل بتسهيل وصول المرأة للمناصب

القيادية؟

نعم  نوعا ما  لا

23- هل تعتقد بأن تكوين المرأة على مهارات ومهام المناصب القيادية سيسهم في زيادة فرص وصول المرأة

إلى المناصب القيادية؟

نعم  نوعا ما  لا

24- هل ترى بأن اعتماد المؤسسة على العدالة في التقييم وفي المعاملة وفي الإجراءات وأيضا في توزيع

المكافآت من شأنه أن يسهم في زيادة حظوظ المرأة في الوصول إلى المناصب القيادية؟

نعم  نوعا ما  لا

25- في رأيك هل وصول المرأة إلى المناصب القيادية سيكون له آثار ايجابية ؟

نعم  نوعا ما  لا

إذا كانت الإجابة بنعم فما هي هذه الآثار؟

وإذا كانت الإجابة بلا فما هي هذه الآثار؟

26- هل أنت راضية عن منصبك في الوقت الحالي ؟

نعم  نوعا ما  لا

27- هل تشعرين بالسرور وأنت تقومين بأداء مهامك الوظيفية؟

نعم  نوعا ما  لا

28- هل أنت مستعدة لترك منصبك الحالي في حالة لو أتاحت لك فرصة عمل أحسن ؟

نعم  لا

29- هل لديك الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتك الوظيفية في هذه المؤسسة؟

نعم  لا

30- هل تعتبرين المشاكل التي تواجهها المؤسسة جزء من مشاكلك الشخصية؟

نعم  نوعا ما  لا

31- هل تبذلين قصار جهدك للحفاظ على مكانة المؤسسة؟

غالبا  أحيانا  أبدا

32- هل تحرصين على استغلال كافة الموارد البشرية والمادية لتطوير أداء المؤسسة؟

غالبا  أحيانا  أبدا

## الملاحق

---

33- هل تعملين على اتخاذ القرارات بشكل مرن لبلوغ أهداف المؤسسة؟

غالبا  أحيانا  أبدا

34- هل تقدمين الدعم الكافي للعاملين لتقديم أفكار جديدة تدعم تميز المؤسسة؟

غالبا  أحيانا  أبدا

## مقابلة عمال النظام

- 1- هل مسؤولياتك وصلاحياتك محددة بدقة؟  
نعم  نوعا ما  لا
- 2- هل تقومين بأعمال تشعرين بأنها غير ضرورية؟  
نعم  نوعا ما  لا
- 3- هل تتلقين أوامر وتعليمات متعارضة من أكثر من شخص؟  
نعم  نوعا ما  لا
- 4- هل تجدين صعوبة في التوفيق بين عملك وواجباتك العائلية؟  
غالبا  أحيانا  أبدا
- 5- هل وقت عملك يسمح لك بأداء ما هو مطلوب منك؟  
غالبا  أحيانا  أبدا
- 6- هل تتحملين مسؤولية عدة أعمال وواجبات منفصلة عن بعضها البعض؟  
نعم  نوعا ما  لا
- 7- هل لديك الرغبة في أن تكوني المشرفة على العمليات معك؟  
نعم  نوعا ما  لا
- 8- هل تتيح لك المؤسسة إمكانية الاستفادة من دورات تكوينية؟  
نعم  نوعا ما  لا
- 9- هل تفوض لك المؤسسة الصلاحيات الكافية لانجاز مهامك بالشكل الصحيح؟  
نعم  نوعا ما  لا
- 10- هل توضح لك المؤسسة المهام المطلوب منك انجازها؟  
نعم  نوعا ما  لا
- 11- هل يثني المشرف عليك على انجازك لعملك؟  
نعم  نوعا ما  لا
- 12- هل تحصلين على مكافآت مادية نتيجة انجازك لمهامك الوظيفية بنجاح؟  
نعم  نوعا ما  لا
- 13- هل تعتقدين أن عملية تقييم الأداء التي تقوم بها المؤسسة بعيدة عن العلاقات الشخصية؟  
نعم  نوعا ما  لا

## الملاحق

- 14- هل تتيح لك المؤسسة مناقشة القرارات المتعلقة بعملك؟  
غالبا  أحيانا  أبدا
- 15- هل تحرصين على تنفيذ التعليمات بدقة؟  
غالبا  أحيانا  أبدا
- 16- هل تبذلين قصار جهدك للحفاظ على سمعة المؤسسة؟  
غالبا  أحيانا  أبدا
- 17- هل تشعرين بالملل أثناء أداء عملك؟  
غالبا  أحيانا  أبدا
- 18- هل تسعين لزيادة مساهمتك في توفير جو نظيف داخل المؤسسة؟  
نعم  لا
- 19- هل ترغبين في قضاء ما تبقى من حياتك المهنية في هذه المؤسسة؟  
نعم  لا
- 20- هل لديك التزام أخلاقي يدفعك للاستمرار في المؤسسة؟  
نعم  نوعا ما  لا
- 21- هل توفر لك المؤسسة الأدوات الضرورية لقيامك بعملية التنظيف بشكل جيد؟  
غالبا  أحيانا  أبدا
- 22- هل تعتمد المؤسسة سياسة واضحة تتعلق بالنظافة؟  
نعم  نوعا ما  لا

## الملاحق

الملحق رقم (5):

### قائمة المحكمين

المحكم	الرتبة	جامعة الإرتباط
د/ حجازي إسماعيل	أستاذ محاضر - أ -	جامعة بسكرة
د/ أقطي جوهرة	أستاذ محاضر - ب -	جامعة بسكرة
د/ صبطي عبيدة	أستاذ محاضر - أ -	جامعة بسكرة
أ/ جدعي عبد الرحمان	أستاذ مساعد - أ -	جامعة بسكرة
أ/ قريد خالد	أستاذ مساعد - أ -	جامعة بسكرة