

## ضغوط العمل وأثرها على القيادة الإدارية لدى رؤساء المجالس الشعبية البلدية بولاية جيجل

أ. كعبار جمال

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

### ملخص

إن التوجيه المدرسي أصبح ركيزة أساسية ومهمة في سبيل الدفع بالإصلاحات التربوية إلى النجاح، ونجاح هذه العملية كما يسميها البعض أصبح مقترن بتأدية مهامها وأدوارها بشكل يضمن جودة عالية هدفها خدمة الفاعلين في هذا النسق التربوي، إضافة إلى ضرورة وجود تشريعات وقوانين تزيد من فاعلية هذه العملية وتساعد القائمين عليها على تطبيق وتقديم خدمات للمتعلمين تسمح لهم بالتكيف والتغلب على كل الصعوبات والمشكلات المدرسية التي تعترضهم أثناء حياتهم الدراسية.

وعليه ينصح المهتمون بالمجال التربوي بضرورة وضع خارطة طريق تضمن تفاعلا إيجابيا بين عملية التوجيه المدرسي وفهم لمشكلات الواقع المدرسي، وذلك من أجل تخفيف حدة الأزمات التي أصبحت تصيب العملية التربوية عامة والعملية التعليمية خاصة.

**الكلمات المفتاحية:** التوجيه، التوجيه المدرسي، مشكلات الواقع المدرسي.

### Abstract

This study aims to investigate the effect of work stress on leadership, in municipal councils –in Jijel state".

The sample of this study consists of all the heads of the municipal councils in Jijel state; we conducted a survey of twenty –eight (28) mayors.

We have been using the questionnaire which is mainly used in order to collect the data, from relevant sources, to reach practical findings, statistical methods, were used to analyze the gathered data, as "Pearson" coefficient of correlation, (à)alpha (Anova)one way analysis of variance. The data were analyzed using the Statistical Packages for social sciences (Spss V 22).

This study achieved the following results:

- It appears a positive correlation, statistically significant, in the impact of working pressure, on administrative leadership, of the heads of municipal councils, with correlation coefficient of "Pearson" (0.98).
- There are statistically significant differences between the heads of municipal councils, on the basis of demographics variables, (age, educational level)

**Keywords:** Work stress, Workload, Work nature, Role ambiguity, Administrative leadership, Municipal councils.

## مقدمة

**تعتبر** ضغوط العمل من الأمراض الأكثر انتشارا في ميادين العمل على اختلاف أنشطتها، مما يسبب في أغلب الأحيان مشاكل صحية ، نفسية انفعالية وسلوكية ، كما تؤدي إلى بروز مشكلات اجتماعية، على اعتبار أن منظمات العمل التي يقضي فيها العامل جزءا كبيرا من وقته تعد وحدة جزئية من المجتمع فهي تتأثر بالضغوط المهنية، وذلك ما ينقص من فعالية مواردها البشرية ويعصف بأداء وكفاءة أفرادها، كما ينجم عنها اضطرابات وخسائر فادحة في الإنتاج، بالإضافة إلى الأعباء التي تتكبدها المنظمات جراء ذلك، كالغياب والعجز عن العمل وارتفاع نسبة حوادث العمل والوفيات. (بنجامن ستورا، 1997، ص120).

وقد أولى الكثير من الباحثين اهتمامهم بضغوط العمل نظرا للآثار الهدامة التي تتركها على مستوى الصحة الجسمية والنفسية للأفراد والجماعات، وعلى سلوكياتهم ومواقفهم تجاه أعمالهم ومنظماتهم، حيث يرى "هانز سيلبي" (Hans Selye)، "أن الضغط متغير غير مستقل وهو استجابة لعامل ضاغط سببه تأثير بيئي مزعج ،مما ينجم عنه أعراض فسيولوجية"، كما يرى "موراي" (Murray)، "أن الضغط ينجم عن مثير بيئي شديد يؤدي إلى عرقلة جهود الأفراد، ويحول دون وصولهم لأهدافهم.

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة.

### 1- إشكالية الدراسة:

يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية التي يقوم عليها نجاح المنظمات الحديثة في تحقيقها لأهدافها بفعالية وكفاءة، حيث يعد تدريب الأفراد وتكوينهم من الشروط الضرورية للنجاح في العمل القيادي، وبالموازاة مع ذلك تعمل تلك

المنظمات على خلق بيئة تنظيمية سليمة، من خلال الاهتمام باحتياجات أفرادها من النواحي المادية والنفسية والاجتماعية، إلا أن ذلك لا يمنع بصورة تامة من ظهور أشكال الضغوط المهنية التي يتعرض لها الأفراد أثناء تأديتهم للمهام الموكلة بهم، ما يحد من قدراتهم وفعاليتهم، وتختلف مصادر تلك الضغوط باختلاف أنشطة المنظمات وأحجامها وطبيعة المهام التي يمارسها أفرادها ودرجات المسؤولية فيها تمثلت مشكلة الدراسة فيما يلي:

هل يؤثر إجهاد العمل على القيادة الإدارية لدى رؤساء المجالس الشعبية البلدية بولاية جيجل؟

## 2- فرضيات الدراسة:

**2-1-الفرضية العامة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير بعض مصادر إجهاد العمل التنظيمية (عبء العمل، طبيعة العمل، غموض الدور) على القيادة الإدارية، لدى رؤساء المجالس الشعبية البلدية بولاية جيجل. وتتنبأ عن هذه الفرضية العامة فرضيات جزئية هي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير عبء العمل على القيادة الإدارية، لدى رؤساء المجالس الشعبية البلدية بولاية جيجل.
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير طبيعة العمل على القيادة الإدارية، لدى رؤساء المجالس الشعبية البلدية بولاية جيجل.
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير غموض الدور على القيادة الإدارية، لدى رؤساء المجالس الشعبية البلدية بولاية جيجل.
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة، بحسب بعض متغيراتهم الديمغرافية (السن، المستوى التعليمي).
- 3- أهمية الدراسة:** تتلخص أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:
- أنها تحاول دراسة إجهاد العمل في قطاع الإدارة المحلية، لما له من تأثير سلبي على القادة، كما تأتي من أهمية القيادة الإدارية في حياة المنظمات على اختلاف أنشطتها وأحجامها.

## 4- أهداف الدراسة:

- التعرف على مستويات بعض المصادر التنظيمية لإجهاد العمل (عبء الدور، طبيعة العمل، غموض الدور)، لدى أفراد عينة الدراسة الحالية.
- التعرف على مدى استخدام القادة الإداريين لبعض الممارسات القيادية (الموضوعية، المرونة، العلاقات الإنسانية) ودورها في تمكينهم من القيام بمهامهم على أكمل وجه.

- محاولة التعرف على الدلالة الإحصائية للفروق في آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة بحسب بعض متغيراتهم الديموغرافية (السن، والمستوى التعليمي).

#### 5- متغيرات الدراسة:

##### 1-5 المتغير المستقل:

1- **ضغوط العمل:** هي مجموعة العوامل البيئية التي تؤثر سلبا على أداء الفرد في العمل ومنها، غموض الدور، صراع الدور، ظروف العمل البيئية، عبء العمل.

- **عبء العمل:** يتمثل عبء العمل في زيادة أو انخفاض حجم الأعباء الموكلة إلى الفرد، وهو نوعين؛ عبء عمل كمي، عبء عمل نوعي. (العديلي، ناصر محمد، 1995، ص، 82).

- **طبيعة العمل:** تتباين الوظائف والمهن من حيث المسؤوليات وطرائق العمل المتبعة، هذا الاختلاف في حد ذاته يؤدي إلى التضارب في مستوى الضغط المهني الخاص بكل وظيفة. (عسكر علي، 2000، ص، 40).

- **غموض الدور:** يحدث غموض الدور عند افتقار الفرد للمعلومات اللازمة للقيام بمهامه وواجباته في المنظمة؛ مثل المعلومات عن سياسات وأهداف المنظمة وإجراءات العمل. (بنجامن ستورا، مرجع سابق، ص، 19).

##### 5-2- المتغير التابع:

- **القيادة الإدارية لرؤساء المجالس الشعبية البلدية:** هي قدرة رؤساء المجالس الشعبية البلدية على قيادة منظماتهم، وذلك استناداً إلى ما يعتمدونه من بعض الممارسات القيادية الضرورية لقيادة المجالس البلدية.

##### 6- الدراسات السابقة:

- الدراسات الأجنبية التي تناولت ضغوط العمل:

1- الدراسة الأولى: قامت بإعدادها (جولي باكور) ، (Julie.Bakur, 2011)، وكانت بعنوان " التحكيم في رياضة الجمباز النسوي: الضغط النفسي، و التعامل معه خلال التحكيم".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل الضاغطة التي تؤثر على التحكيم في رياضة الجمباز النسوي، وأجريت الدراسة على عينة من الحكام بفرنسا، بلغ عدد أفرادها (253 حاكماً) تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي كالآتي:

- وجود علاقة ارتباط قوية بين مصادر إجهاد العمل، وبعض الخصائص مثل الخبرة المهنية في التحكيم والأقدمية.
- الحكام الأقل خبرة أكثر شعورا بالضغط النفسي بسبب الخوف من ارتكاب الأخطاء التحكيمية أثناء تحكيم في المنافسات وذلك، على عكس الحكام الذين لديهم خبرة.
- الحكام ذوي الأقدمية أقل حساسية اتجاه مصادر الضغط النفسي في العمل على عكس الحكام الجدد الذين يتأثرون بمصادر الضغوط المتمثلة في العلاقات بالمدربين، الفدرالية الرياضية أو النوادي.
- الحكام الأكثر خبرة يتمتعون بالقدرة على تحليل الوضعيات في علاقاتهم مع الرياضيين مما يخفف من إجهاد العمل لديهم. (Julie, 2011, pp, 187-198)  
(Bagur)
- 2-الدراسة الثانية: قام بإعدادها كل من (أحمد شيراز، محمد وحيد، محمد ساجد، وآخرون) (Ahmed Shiraz Muhamed Wahid, Muhamed Sadjed et al) عام (2014)، حول "عوامل الضغط المهني وأثرها على الرضا الوظيفي، وترك العمل"
- هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي والميل إلى ترك العمل، عند الموظفين في محافظتي "بهااولبور" و"لودهاران" بـ"باكستان"، أجريت الدراسة على عينة مكونة من (200 موظف)، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نوردتها باختصار فيما يلي:
- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين زيادة عبء العمل، والإجهاد المهني لدى الموظفين.
- وجود علاقة ارتباط قوية عكسية بين إجهاد العمل والرغبة في ترك العمل لدى أفراد عينة الدراسة. (Ahmed Sheraz, Muhamed 2014 pp, 295-310)  
(Wajd et al)

### الدراسات العربية التي تناولت ضغوط العمل:

1- الدراسة الأولى: دراسة حنان عبد الرحيم الأحمدى (2002م)، بعنوان " ضغوط العمل لدى الأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية والخاصة بمدينة الرياض "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير ضغوط العمل على الأطباء العاملين بقطاع الصحة العام والخاص، وقياس مستوياتها من خلال الآثار التي تتركها على الصحة النفسية والجسمية، أجريت الدراسة على عينة مكونة من (900 طبيب)، في عشر مستشفيات (7 مستشفيات حكومية)، و (3 مستشفيات خاصة)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج نستعرضها بإيجاز فيما يأتي:

- وجود بعض الأعراض النفسية بدرجة منخفضة أحياناً ومرتفعة في أحيان أخرى لدى أفراد عينة الدراسة، وما يفسر ارتفاع وانخفاض مستوى الضغط هي المواقف التي يمر بها الأطباء أثناء تعاملهم مع مختلف الحالات الواردة إلى المستشفيات. (حنان عبد الرحيم الأحمدى، 2002، ص، 112).

2- الدراسة الثانية: دراسة فريدة بوغازي (2015)، بعنوان " تحليل مصادر أثر ضغوط العمل في المؤسسة الاقتصادية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على بعض مصادر ضغوط العمل وقياس أثرها على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (267 مفردة)، من أصل (1134 عاملاً وموظفاً) يمثل المجتمع الكلي للدراسة بالمؤسسة المينائية بولاية سكيكدة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي كالآتي:

- تؤثر ضغوط العمل بشكل كبير على الموارد البشرية والمؤسسة، حيث بلغ الانحراف المعياري (51،0) ويدل ذلك على أثر إجهاد العمل على العمال والمؤسسة، مما يظهر في أشكال عدة كالتغيب عن العمل، القلق، الإحباط، العدوانية، الخ.

- كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغيرات ضغوط العمل، ترجع إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة) (فريدة بوغازي 2015، ص ص، 321-341).

الدراسات الأجنبية التي تناولت القيادة الإدارية:

1- الدراسة الأولى: دراسة "دانيال نادو" (1992)، (Daniel Nadeau)، بعنوان "أسلوب القيادة لدى مسيري صناديق الائتمان وأثره على الأداء"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأسلوب القيادي على الأداء الوظيفي لدى مسيري صناديق الائتمان بأربع مقاطعات بمدينة "كيبك"، وقد أجريت الدراسة على عينة قدرت بـ (117) مفردة، توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي:

- زيادة استخدام السلطة من قبل القائد (المدير)، يؤثر على أداء الأتباع، وعلى المنظمة وذلك ما دلت عليه نتائج معامل الارتباط "بيرسون" بين زيادة استخدام السلطة وأداء الموظفين (0,21). (Daniel Nadeau, mai 2010, pp37-51)

2- الدراسة الثانية: دراسة "صبرينة شيخ" (2010) (Sabrina chikh)، بعنوان "تأثير القادة على أداء المنظمة (المؤسسة)".

أجريت هذه الدراسة على (186 مديراً)، في أكبر المؤسسات الصناعية والتجارية بفرنسا وذلك بهدف قياس تأثير القادة على أداء المؤسسات، وتم اختيار العينة بطريقة الانحدار الهرمي حيث ارتكزت الدراسة على ثلاث متغيرات مستقلة وأساسية هي: الأداء المحاسبي، الأداء المالي الأداء التسويقي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي كالآتي:

- وجود علاقة ارتباط ضعيفة جداً لتأثير القائد على الأداء المحاسبي في المنظمة.

- وجود علاقة تأثير متوسط للقائد على الأداء المالي يختلف باختلاف خبرة القادة.

وجود علاقة تأثير متوسط للقائد على الأداء التسويقي داخل المنظمة.

(Sabrina Shikh, 2010, pp, 151-165)

الدراسات العربية التي تناولت القيادة الإدارية:

1- الدراسة الأولى: دراسة (قاسم شاهين) (2013)، بعنوان "أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير الأنماط القيادية (القيادية التبادلية، التحويلية)، على نجاح المنظمات الحكومية من خلال عدد من العوامل (قيادة فريق العمل، التفويض، التحفيز، الإبداع، الاتصال، التفاوض). وقد

أجرى الباحث دراسته في (31) دائرة حكومية في محافظة "ذي قار" بالعراق، وبلغ حجم العينة التي أجريت عليها الدراسة 454 مديراً.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نورد أهمها فيما يأتي:

- ارتفاع مستوى نسبة ممارسة التحفيز لدى القادة داخل المنظمات الحكومية العراقية.

- جاءت نسبة ممارسة الاتصال ضعيفة داخل المنظمات الحكومية العراقية.

- جاءت نسبة ممارسة التدريب ضعيفة داخل المنظمات الحكومية العراقية.

- ارتفاع مستوى ممارسة التحفيز في المنظمة من وجهة نظر الذكور عينة أفراد الدراسة. (قاسم شاهين بريس، 2013، ص، ص، 320-332).

2- الدراسة الثانية: دراسة (سعدية علي عمار نافع) (2015)، بعنوان "القيادة الإدارية ودورها في تنمية مهارات مديري الإدارات"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في مجموعة شركات "داتفوديو" بـ "السودان" ومدى مساهمتها في تطوير الشركة، اعتمدت الباحثة على مجموعة من متغيرات هي (التدريب، تفويض السلطة، التحفيز، الاتصال الفعال) المتعلقة بمتغير القيادة الإدارية، طبقت الدراسة على عينة مكونة من (103 أفراد)، تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي كالآتي:

- تمتع القادة الإداريين في المنظمة بمهارات عالية في القيادة الإدارية (سعدية علي عمار نافع، 2015، ص، ص، 365-367).

الدراسات التي تناولت ضغوط العمل وعلاقتها بالقيادة الإدارية:

أولاً: الدراسات الأجنبية:

1-دراسة: كلا من (ميكائيل كومبال، جيسيكا إنيس، أندري مارتين، كايل ميدنغس) (2006) (Jessica Innis, André Martin, Kyle Meddings, Michael Campbell)، حول "أثر ضغط العمل على القيادة"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير ضغوط العمل على القيادة الإدارية بجامعة "كولورادو" بالولايات المتحدة الأمريكية، بلغ حجم عينة الدراسة (230) مفردة، تراوحت أعمارهم بين (26-61 سنة)، من مستويات إدارية مختلفة (المستوى الأول، الإدارة

الوسطي، الإدارة التنفيذية، الإدارة العليا، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي كالآتي:

- أقر (88%) من القادة بأن هذا العمل هو المصدر الرئيسي للتوتر في حياتهم، وأن وجود الدور القيادي يزيد من مستوى التوتر.
- وجود علاقة ارتباطية قوية بين نقص الموارد وضغط الوقت، وشعور القادة بالإجهاد المهني.
- وجود علاقة ارتباطية قوية بين متطلبات الدور وعملية اتخاذ القرارات الإدارية.

ثانياً: الدراسات العربية التي تناولت علاقة ضغوط العمل بالقيادة الإدارية:

- 1-دراسة: (علي بن حمد بن سليمان النوشان) (2003)، حول " ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات لدى القيادات الإدارية بمدينة الرياض"، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل لدى القيادات الإدارية ومدى إتباع هذه الأخيرة لخطوات عملية اتخاذ القرارات وكذلك الكشف عن أثر ضغوط العمل لدى القيادات الإدارية، وإبراز العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، متوسط الدخل)، ومستوى ضغط العمل وعملية اتخاذ القرارات، شمل مجتمع الدراسة (889) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى ضغوط العمل متوسط لدى القيادات الإدارية بالأجهزة الأمنية بمدينة الرياض.

- لضغوط العمل تأثيراً ذو دلالة إحصائية على إتباع خطوات عملية اتخاذ القرارات لدى القيادات الإدارية والأمنية بمدينة الرياض. (علي بن حمد بن سليمان النوشان، 2003، ص، ص، 4-5).

ثانياً: الإطار النظري:

أولاً: ضغوط العمل:

**تمهيد:** تعتبر البيئة التي يعمل ويعيش فيها الفرد من المصادر الرئيسية التي تجعله عرضة للتوتر والقلق والضغط النفسي نظراً لما يعترضه من مشكلات داخل المنظمة وحتى خارجها على اعتبار أن الفرد العامل جزء من المجتمع وعنصر يؤثر ويتأثر به، حيث تشمل الضغوط المهنية كافة الوظائف والمهن، مما يؤثر على حالة الفرد النفسية والجسدية.

**1- تعريف ضغوط العمل:** تباينت تعريفات ضغوط العمل، واختلفت وذلك بحسب توجهات الباحثين ونظرتهم إلى ضغوط العمل من منظور إداري وتنظيمي معين، وفيما يلي عرض لبعض التعريفات.

- يعرف "كوبر" (1984)، (Cooper)، الضغوط "بأنها مجموعة العوامل البيئية التي تؤثر سلباً على أداء الفرد في العمل ومنها، غموض الدور، صراع الدور، ظروف العمل البيئية، عبء العمل، العلاقات الشخصية في العمل، هذه العناصر تؤدي إلى الإجهاد النفسي والفسولوجي للفرد. (عبد الوهاب، أحمد جاد 1996، ص 86).

- يعرفها "ماكجراث" (1979)، (Mc.Grath)، "بأنها إدراك الفرد لعدم قدرته على إحداث استجابة مناسبة لمطلب أو مهام، ويصاحب ذلك مظاهر سلبية تكون مؤشراً لهذا الإدراك"، (طه عبد العظيم حسين، 2006، ص 42).

- يعرفها "سيزلاقي" و"ولاس" (Wallace et Szilagyi)، "على أنها عبارة عن تجارب داخلية تخلق وتولد عدم التوازن النفسي أو الفسيولوجي للفرد نتيجة لعوامل البيئة الخارجية، المنظمة أو الشخص. (أندرو دي سيزلاقي، ومارك جي والاس، 1991، ص 174).

**2- عناصر ضغوط العمل:** تشمل ثلاثة عناصر رئيسة هي:

**المثير:** ويشمل القوى المسببة للضغط والتي تقضي إلى الشعور بالضغط النفسي والاستجابة التي تتضمن ردود أفعال نفسية وجسمية أو سلوكية اتجاه الضغط.

- على الأقل استجابتان للضغط تلاحظان بشكل كبير وهما: الإحباط، القلق.

- التفاعل بين العوامل المثيرة للضغط والاستجابة له. (المرجع نفسه، ص 175).

**3- خصائص ضغوط العمل:** تتميز ضغوط العمل بخصائص نوردتها فيما يلي:

- **سعة الانتشار:** حيث تنتشر ضغوط العمل في كل مكان عمل، مهما كان نوعه وحجم العمليات فيه.

- **التفاوت في شدة التأثير:** تتفاوت ضغوط العمل من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد، باختلاف شخصياتهم ودرجات المقاومة لديهم، فقد تكون الضغوط عاملاً محفزاً ودافعاً للعمل والمنافسة والتفوق، ومن جهة أخرى قد تسبب أضراراً كبيرة على المستوى الشخصي والتنظيمي

- **التفاوت في الاستجابة بين الأفراد:** تختلف استجابات الأفراد وردود أفعالهم اتجاه الضغوط، ويرجع ذلك إلى شخصياتهم والكيفية التي يدركون بها تلك الضغوط والتفسيرات التي يعطونها لها. (العميان، 2005، ص، 178)

#### 4-مراحل ضغوط العمل: تمر ضغوط العمل بمراحل أساسية أربع هي :

- **مرحلة التعرض للضغوط:** تبدأ هذه المرحلة بتعرض الفرد لمثير معين، سواء كان داخليا أم خارجيا.
- **مرحلة رد الفعل (التعامل مع الضغوط):** تبدأ هذه المرحلة فور حدوث المظاهر السابقة، حيث تؤدي إلى إثارة العمليات الدفاعية في الجسم.
- **مرحلة المقاومة ومحاولات التكيف:** يحاول الفرد في هذه المرحلة علاج الآثار التي حدثت بالفعل، ومقاومة أي تدهور أو تطورات إضافية بالإضافة لمحاولة التكيف مع ما حدث فعلا.
- **مرحلة التعب والإنهاك:** ينتقل الفرد إلى هذه المرحلة عندما يتعرض لمصادر الضغوط باستمرار ولفترة زمنية طويلة، حيث يصاب بالإجهاد نتيجة لتكرار المقاومة ومحاولات التكيف. (عامر، سعيد يسن، عبد الوهاب، علي محمد، 1994، ص، 196).

#### 5-أثار ونتائج ضغوط العمل:

##### أولا: الآثار الإيجابية:

بث روح التعاون وتضافر الجهود لحل المشكلات، والتنافس البناء وتكثيف الرغبة في العمل، وزيادة الدافعية والرضا الوظيفيين والشعور بالإنجاز، وانخفاض معدل الغياب والتأخر ومعدل دوران العمل، وزيادة الدافعية والأنشطة الجماعية، (توفيق، عبد الرحمان، 1994، ص، 24).

##### ثانيا: الآثار السلبية:

تؤدي ضغوط العمل إلى العديد من الآثار والنتائج السلبية الخطيرة والهدامة، كتأثيرها على انتظام الدورة الدموية وعمل الجهاز الهضمي والتنفسي، والعضلات والمفاصل كما أنها تسارع بعملية الشيخوخة. هذا على المدى القصير. (رابر، ميريل، دايك، جورج، 2002م، ص، 26).

أما بالنسبة للآثار التي تنجم على المدى الطويل جراء ضغوط العمل ومعاناته فتتمثل في أمراض القلب المزمنة، التوتر الزائد، الاضطرابات المعدية والمعدوية، ضعف صحي عام ضعف نفسي عام، القلق المزمن، الاكتئاب، الأرق، السهاد،

الاضطرابات العصبية، وانهيار العلاقات الاجتماعية والأسرية، وكذلك التشاؤم وجمود الفكر والشعور بالوحدة. (الطويل، عزت عبد العظيم، 1998، ص، 13).

كما حدد "كيلي" (1994)، "Kelly" بعض النتائج المحتملة لضغوط العمل، وتشمل: تأثيرات شخصية (أردن جون بي، 2004، ص، 23)، سلوكية، فسيولوجية، معرفية، تنظيمية، (والكر، سي يوجين، 2001، ص، 252).

وتؤثر ضغوط العمل على المنظمة، حيث تتسبب في انتشار مظاهر الغياب غير المبرر، ودوران العمل واستهداف الحوادث وتخريب الآلات، وانتشار الصراعات التنظيمية، وفساد العلاقات الاجتماعية.

#### ثانياً: القيادة الإدارية:

1- تعريفات القيادة الإدارية: تباينت تعريفات القيادة الإدارية وتنوعت، ويرجع ذلك إلى اختلاف المنطلقات الفكرية والفلسفية للباحثين والدارسين في موضوعها، كما يعود لتوجهاتهم الإدارية والتنظيمية؛ أي المدارس والنظريات التي تأثروا بها.

يرى "كانتزر" (Koontez)، "بأنها عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني" (كنعان، نواف، 2009م، ص، 89).

يعرف "وايت" (White)، القيادة الإدارية بأنها "قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين في الإدارة. (White.L.p, 1962, p168).

يعرفها "ألن" (Allen) "بأنها النشاط الذي يمارسه المدير لجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال. (A. Tutak, M. Demeuse, F. Artus, 2013, p, 14).

2- عناصر القيادة الإدارية: تتضمن القيادة الإدارية مجموعة من العناصر الهامة والضرورية هي:

- وجود جماعة من البشر: حيث تعتبر ركيزة المنظمة، ومنها قيام عملية القيادة الإدارية.
- القائد: حيث يؤثر في الأتباع ويوجههم الوجهة الصحيحة، من خلال الأساليب المتنوعة التي ينتهجها.
- وجود هدف مشترك: بحيث يسعى كل من القائد والجماعة التي يقودها من السعي إلى تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة.

- التأثير في الأتباع: يقوم على عدة طرق هي: المكافأة، الإكراه، الأسس المرجعية، الخبرة، المعلومات، الإعجاب الفردي، التمكين. (عبد الوهاب أحمد جاد، مرجع سابق، ص، 193).

- الموقف أو الظرف: يمثل جملة الظروف التي تمر بها الجماعة سواء داخل المنظمة أو خارجها. (من موقع منظمة أطفال الحرب الهولندية [www.warchildlearning.org](http://www.warchildlearning.org) بتاريخ: 22 أكتوبر 2016، الساعة 20:55).

3- أهمية القيادة الإدارية: تكتسي القيادة الإدارية أهمية بالغة من نواحي عدة هي: النواحي الاجتماعية، النواحي الإنسانية، النواحي المنظماتية. (ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص، 507).

4- متطلبات القيادة الإدارية: يتطلب نجاح العملية القيادية توافر مجموعة العوامل هي: التأثير الهادف إلى إحداث التغيير المطلوب، النفوذ، الذي يستند إلى قوة التأثير الشخصي للقائد في أتباعه، السلطة القانونية وتستند إلى القوانين التي تسيّر وفقها المنظمة. -69, pp, 2011, Peretti, Jean Marie Sous la direction (72).

5- مهارات القيادة الإدارية: تشتمل القيادة الإدارية على مجموعة من المهارات الضرورية لنجاح أي قائد في قيادة منظمته والوصول بها إلى أقصى درجات الفعالية والنجاح، وهذه المهارات هي: المهارة الإنسانية، المهارة التنظيمية، (أحمد إبراهيم، 2007، ص، 45) المهارة الفكرية، المهارة الفنية، (العميرة محمد حسن، 1999، ص، 102).

6- وظائف القيادة الإدارية: للقيادة الإدارية مجموعة من الوظائف تختلف باختلاف حجم المنظمات وأنشطتها وأهدافها وعموما يمكن حصر تلك الوظائف في أربعة هي: التخطيط الإداري (Philippe.Bazin, 2014, pp, 45-48)، التوجيه الإداري (من موقع الإنترنت [www.leadership.com.sa](http://www.leadership.com.sa) - بتاريخ 14 نوفمبر 2016، على الساعة، 21:20)، التنظيم الإداري، الرقابة الإدارية (جون، بي، كوتر، -1998، ص، 8).

ثالثا: الإطار المنهجي للدراسة:

1- منهج الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي القائم على وصف وتحليل الظاهرة وصفا علميا منظما من الناحيتين الكمية والكيفية، على اعتبار أن هذا المنهج يرتبط بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية والاجتماعية، ويعد الأكثر استخداما في مثل هذه الدراسات.

2- مجتمع الدراسة: شمل مجتمع دراستنا الحالية جميع رؤساء المجالس البلدية بولاية جيجل، والبالغ عددها (28) مجلس شعبي بلدي.

3- **عينة الدراسة:** تم إجراء دراسة مسحية على كامل أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (28) رئيس مجلس بلدي، وقد تم الاعتماد على المسح الشامل نظرا لصغر حجم عينة الدراسة.

4- **أدوات الدراسة:** تعددت الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة حيث شملت الملاحظة البسيطة، والمقابلة التي اعتمدنا عليها أثناء توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة وذلك لتوضيح بعض بنود الاستمارة والحصول على المعلومات بشكل كافي، كما استخدمنا الاستبيان كأداة أساسية في جمع المعلومات، حيث شمل هذا الأخير استبيانين، الأول خاص بضغط العمل، والثاني بالقيادة الإدارية، تضمن كل واحد منهما خمسة إجابات حسب السلم الترتيبي لـ "ليكرت".

وقد تم الاعتماد على التدرج التجميعي لـ "ليكرت" (Likert)، حيث يتكون السلم من خمسة إجابات تتراوح بين أوافق بشدة، وأعارض بشدة، والجدول الآتي يوضح درجات سلم "ليكرت" لكل من الاستبيانين.

**جدول رقم (1):** يوضح درجات سلم "ليكرت" للاستبيان "ضغط العمل" والقيادة الإدارية

| الإجابة | أوافق بشدة | أوافق | محايد | أعارض | أعارض بشدة |
|---------|------------|-------|-------|-------|------------|
| الدرجة  | 05         | 04    | 03    | 02    | 01         |

5- **اساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة:**

تم استخدام: "معامل الارتباط "بيرسون" لقياس درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة، واختبار "أنوفا للتباين الأحادي" لقياس الفروق

6- **عرض وتحليل نتائج الدراسة:**

1- **اختبار فرضيات الدراسة:**

- **اختبار الفرضية الجزئية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير عبء العمل على القيادة الإدارية لدى رؤساء المجالس الشعبية بولاية جيجل.

- **جدول رقم (02):** يوضح العلاقة بين عبء العمل والقيادة الإدارية.

| الفرضية الجزئية الأولى               | قيمة معامل الارتباط بيرسون | الدلالة الإحصائية (p) | مستوى الدلالة (a) |
|--------------------------------------|----------------------------|-----------------------|-------------------|
| تأثير عبء العمل على القيادة الإدارية | 0,97**                     | 0,000                 | 0,01              |

(\*\*) دال عند مستوى الدلالة (0,01)(0,05).

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط "بيرسون" (0,97)، دالة لأن قيمة (p) أصغر من مستوى الدلالة (a)، (a=0,01)

$(p=0,000)$ ، وعليه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت، أي أن هناك تأثير لعبء العمل على القيادة الإدارية.

- اختبار الفرضية الجزئية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير طبيعة العمل على القيادة الإدارية لدى رؤساء المجالس الشعبية بولاية جيجل.

- جدول رقم (03): يوضح العلاقة بين طبيعة العمل والقيادة الإدارية.

| مستوى<br>الدلالة<br>(a) | الدلالة<br>الإحصائية<br>(p) | قيمة معامل<br>الارتباط<br>بيرسون | الفرضية الجزئية الثانية                |
|-------------------------|-----------------------------|----------------------------------|----------------------------------------|
| 0,01                    | 0,000                       | 0,98**                           | تأثير طبيعة العمل على القيادة الإدارية |

(\*\*) دال عند مستوى الدلالة (0,01)(0,05).

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط "بيرسون" (0,98)، دالة لأن قيمة (p) أصغر من مستوى الدلالة (a)،  $(a=0,01)$ ،  $(p=0,000)$ ، وعليه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت، أي أن هناك تأثير لعبء العمل على القيادة الإدارية.

- اختبار نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير غموض الدور على القيادة الإدارية لدى رؤساء المجالس الشعبية بولاية جيجل.

جدول رقم (04): يوضح العلاقة بين غموض الدور والقيادة الإدارية.

| مستوى<br>الدلالة<br>(a) | الدلالة<br>الإحصائية<br>(p) | قيمة معامل<br>الارتباط<br>بيرسون | الفرضية الجزئية الثالثة               |
|-------------------------|-----------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|
| 0,01                    | 0,000                       | 0,97**                           | تأثير غموض الدور على القيادة الإدارية |

(\*\*) دال عند مستوى الدلالة (0,01)(0,05).

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط "بيرسون" (0,97)، دالة لأن قيمة (p) أصغر من مستوى الدلالة (a)،  $(a=0,01)$ ،  $(p=0,000)$ ، وعليه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت، أي أن هناك تأثير لغموض الدور على القيادة الإدارية.

- اختبار نتائج الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة، بحسب بعض متغيراتهم الديمغرافية (السن، المستوى التعليمي).

1- تحليل نتائج اختبار التباين الأحادي لتحديد وجود فروق دالة إحصائية في متغير مصادر ضغوط العمل التنظيمية حسب متغير السن:

الجدول رقم(05):الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن.

| المحاور          | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (f) | الدلالة الإحصائية (p) |
|------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|-----------------------|
| عبء العمل        | بين المجموعات  | 592,333        | 3            | 197,444        | 26,696   | 0,000                 |
|                  | داخل المجموعات | 124,333        | 17           | 7,314          |          |                       |
|                  | المجموع        | 716,667        | 20           |                |          |                       |
| طبيعة العمل      | بين المجموعات  | 510,238        | 3            | 170,079        | 24,712   | 0,000                 |
|                  | داخل المجموعات | 117,000        | 17           | 6,882          |          |                       |
|                  | المجموع        | 627,38         | 20           |                |          |                       |
| غموض الدور       | بين المجموعات  | 302,202        | 3            | 1,734          | 31,278   | 0,000                 |
|                  | داخل المجموعات | 54,750         | 17           | 3,221          |          |                       |
|                  | المجموع        | 356,952        | 20           |                |          |                       |
| القيادة الإدارية | بين المجموعات  | 7713,286       | 3            | 2571,095       | 20,660   | 0,000                 |
|                  | داخل المجموعات | 2115,667       | 17           | 124,451        |          |                       |
|                  | المجموع        | 9828,952       | 20           |                |          |                       |

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، بأنه توجد فروق ذات

دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) (0,01)، في متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير إجهاد العمل على ممارسة رؤساء المجالس الشعبية البلدية بولاية جيجل، للقيادة الإدارية للمجالس التي يقودونها، باختلاف متغير السن بينهم، حيث جاءت قيمة (p) أصغر من مستوى الدلالة (a=0,05)

ضغوط العمل وأثرها على القيادة الإدارية لدى رؤساء المجالس الشعبية البلدية ...

( $a=0,01$ ) ( $p= 0,000$ ) في جميع محاور إجهاد العمل، وفي محور القيادة الإدارية.

2- تحليل نتائج اختبار التباين الأحادي لتحديد وجود فروق دالة إحصائية في متغير مصادر ضغوط العمل التنظيمية حسب متغير المستوى التعليمي:

جدول رقم (06): الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي.

| المحاور          | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (f) | الدالة الإحصائية (p) |
|------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|----------------------|
| عبء العمل        | بين المجموعات  | 618,444        | 3            | 206,148        | 35,679   | 0,000                |
|                  | داخل المجموعات | 98,222         | 17           | 5,778          |          |                      |
|                  | المجموع        | 7116,667       | 20           |                |          |                      |
| طبيعة العمل      | بين المجموعات  | 507,968        | 3            | 169,323        | 24,134   | 0,000                |
|                  | داخل المجموعات | 119,270        | 17           | 7,016          |          |                      |
|                  | المجموع        | 627,238        | 20           |                |          |                      |
| غموض الدور       | بين المجموعات  | 315,968        | 3            | 105,323        | 43,687   | 0,000                |
|                  | داخل المجموعات | 40,984         | 17           | 2,411          |          |                      |
|                  | المجموع        | 356,952        | 20           |                |          |                      |
| القيادة الإدارية | بين المجموعات  | 8644,516       | 3            | 2881,505       | 41,358   | 0,000                |
|                  | داخل المجموعات | 1184,437       | 17           | 69,673         |          |                      |
|                  | المجموع        | 9828,952       | 20           |                |          |                      |

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) (0,01)، في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير إجهاد العمل على ممارسة رؤساء المجالس الشعبية البلدية بولاية جيجل، للقيادة الإدارية للمجالس التي يقودونها، باختلاف متغير المستوى التعليمي فيما بينهم، حيث جاءت قيمة (p) اصغر من مستوى

الدلالة (a=0,05) (a=0,01) < (p= 0,000) في جميع محاور إجهاد العمل، وفي محور القيادة الإدارية.

- اختبار نتائج الفرضية العامة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير بعض مصادر إجهاد العمل التنظيمية (عبء العمل، طبيعة العمل، غموض الدور) على القيادة الإدارية، لدى رؤساء المجالس الشعبية البلدية بولاية جيجل.

- جدول رقم (07): يوضح العلاقة بين إجهاد العمل والقيادة الإدارية.

| مستوى<br>الدلالة<br>(a) | الدلالة<br>الإحصائية<br>(p) | قيمة معامل<br>الارتباط<br>بيرسون | الفرضية العامة                         |
|-------------------------|-----------------------------|----------------------------------|----------------------------------------|
| 0,01                    | 0,000                       | 0,98**                           | تأثير إجهاد العمل على القيادة الإدارية |

(\*\*) دال عند مستوى الدلالة (0,01) (0,05).

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط "بيرسون" (0,98)، دالة لأن قيمة (p) أصغر من مستوى الدلالة (a)، (0,007 < p=0,01)، وعليه يمكن القول بأن الفرضية العامة قد تحققت، أي أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير إجهاد العمل على القيادة الإدارية.

3- نتائج الدراسة: توصلت دراستنا الحالية إلى مجموعة من النتائج هي:

- مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به رؤساء المجالس الشعبية البلدية من أفراد مجتمع الدراسة مرتفع نسبياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,80).
- مستوى ممارسة القيادة الإدارية لدى رؤساء المجالس الشعبية من أفراد مجتمع الدراسة مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,23).
- وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية لتأثير ضغوط العمل على القيادة الإدارية لدى رؤساء المجالس الشعبية البلدية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط "بيرسون" (0,98).
- وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية لتأثير عبء العمل على القيادة الإدارية لدى رؤساء المجالس الشعبية البلدية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط "بيرسون" (0,97).
- وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية لتأثير طبيعة العمل على القيادة الإدارية لدى رؤساء المجالس الشعبية البلدية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط "بيرسون" (0,98).

- وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية لتأثير غموض الدور على القيادة الإدارية لدى رؤساء المجالس الشعبية البلدية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط "بيرسون" (0,97).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤساء المجالس الشعبية البلدية على أساس السن، حيث اتضح أن الفئة العمرية (25-34 سنة)، هي الأكثر شعورا بضغوط العمل الناجمة عن، (عبء العمل، طبيعة العمل، غموض الدور)، وهي الفئة الأقل ممارسة للقيادة الإدارية بأبعادها (الموضوعية، المرونة، العلاقات الإنسانية، الاتصال).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤساء المجالس الشعبية البلدية على أساس المستوى التعليمي، حيث اتضح أن حملة المستوى التعليمي المتوسط هم الأكثر شعورا بضغوط العمل الناجمة عن، (عبء العمل، طبيعة العمل، غموض الدور، صراع الدور)، وهم الأقل ممارسة للقيادة الإدارية بأبعادها، (الموضوعية، المرونة، العلاقات الإنسانية، الاتصال).
- توصيات واقتراحات:
- تدريب قادة المجالس الشعبية البلدية على أساليب وكيفيات التعامل مع ضغوط العمل، من خلال ما سطرته الشريعة الإسلامية السمحة كمنهاج رباني يسير وفقه عباد الله المؤمنين، أو من خلال الاعتماد على استراتيجيات إدارة ضغوط العمل العملية، على المستوى الفردي كممارسة الرياضة والمشاركة في الفعاليات الثقافية والاجتماعية، أو على المستوى التنظيمي كاعتماد أنظمة انتقاء وتعيين ذات كفاءة عالية، وتبني استراتيجيات الوقاية من إجهاد العمل داخل المنظمة.
- تخصيص دورات تدريبية لتهيئة القادة الإداريين من الفئات الشابة وحملة الشهادات الجامعية، على أساليب القيادة باعتبارهم مستقبل الوطن.
- ضرورة إعادة النظر في معايير الترشح لرئاسة المجالس الشعبية البلدية، من قبل الوزارة الوصية، لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق التنمية المحلية ومنها الوطنية، بالاعتماد على أسس موضوعية، كالكفاءة العلمية والخبرة المهنية.
- اعتماد طرق التقليل من مشكلات القيادة الإدارية، استنادا إلى الشريعة الإسلامية كاختيار انسب القادة ممن تتوفر فيهم الشروط الكافية للقيادة، وتدريبهم وإعدادهم، وتحفيزهم وتشجيعهم أو بالاعتماد على استراتيجيات عملية، كاستراتيجية التجنب أو المواجهة التي تتوقف على طبيعة المشكلة وحدتها، أو طرق التخطيط التصوري عن كيفية مواجهة أزمات محتملة، من خلال نماذج وتجارب سابقة، واستراتيجية تحديد أسلوب القيادة المناسب حسب متطلبات الموقف.

## قائمة المراجع:

### أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. أحمد إبراهيم، (2007م)، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، ط 1، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، مصر.
2. أردن جون بي، (2004م)، التعايش مع ضغوط العمل، كيف نتغلب على ضغوط العمل اليومية، ترجمة مكتبة جرير، الرياض، م ع السعودية.
3. أندرو دي سيزلاقي، ومارك جي والاس، (1991م)، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة الرياض.
4. بنجامن ستورا، (1997م)، الإجهاد أسبابه، علاجه، ترجمة أنطوان هاشم، منشورات عويدات، بيروت، لبنان.
5. توفيق، عبد الرحمان، (1994م)، المدير في مواجهة ضغوط العمل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر.
6. جون، بي، كوتر، (1998-10 م)، قوة للتغير: الفرق بين القيادة والإدارة، مجلة الشركة العربية للإعلام العلمي الشعاع، السنة الرابعة، العدد العاشر، القاهرة.
7. راير، ميريل، دايل، جورج، (2002م)، إدارة الأزمات والضغوط في العمل والحياة الخاصة، ترجمة باهر عبد الهادي، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، م ع السعودية.
8. طه عبد العظيم حسين، (2006م)، إدارة الضغوط التربوية والنفسية، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن.
9. عامر، سعيد بسن، عبد الوهاب، علي محمد، (1994م) - الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة - مركز وابد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر.
10. عبد الوهاب احمد جاد، (2)، (2000م)، السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات، ط1، دار الوفاء، القاهرة، مصر.
11. العديلي، ناصر محمد، (1995م)، السلوك الإنساني والتنظيمي - منظور كلي مقارن - معهد الإدارة العامة، الرياض، م ع السعودية.
12. عسكر علي، (2000م)، ضغوط الحياة، وأساليب مواجهتها، الصحة النفسية والبدنية في عصر التوتر والقلق، الطبعة 2، دار الكتاب الحديث، مصر.
13. عمار بوحوش، ومحمد محمود الدنبيات، (2007م)، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة 4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
14. العمابرة محمد حسن، (1999م)، مبادئ الإدارة المدرسية، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
15. العميان، محمود سلمان، (1)، (2002م)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال - دار وائل للنشر - عمان، الأردن.

16. العميان، محمود سلمان، (2)، (2005م)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 3، دار وائل للنشر والطباعة،الأردن.
  17. كنعان،نواف،(2009م)،القيادة الإدارية،د ط،مكتبة دار الثقافة،عمان، الأردن.
  18. والكر، سي يوجين، (2001م)، تعلم أن تسترخي، أساليب مجربة لخفض الضغط النفسي والتوتر والقلق، وتيسير الوصول إلى أقصى أداء، ترجمة جمال الخطيب، العبيكان، الرياض، م ع السعودية.
  19. الطويل، عزت عبد العظيم، ( 1998م). هموم العمل والعمال: دراسة نفسية توافقية، دار المطبوعات الجديدة، مصر
  20. حنان عبد الرحيم الأحمد،(2002م)،ضغوط العمل لدى الأطباء-المصادر والأعراض- مذكرة ماجستير،مكتبة الملك فهد الوطنية،الرياض،المملكة العربية السعودية.
  21. سعدية علي عمار نافع،(2015م)، القيادة الإدارية ودورها في تنمية مهارات مديري الإدارات،دراسة حالة مجموعة شركات دانفوديو،أطروحة دكتوراه،تخصص إدارة أعمال،جامعة السودان.
  22. قاسم شاهين بريس،(2013م)،أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية،أطروحة دكتوراه،كلية الاقتصاد،جامعة سانت كليمنتس.
  23. علي بن حمد بن سليمان النوشان .(2003م). ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات لدى القيادات الإدارية،رسالة ماجستير،تخصص علوم إدارية،جامعة نايف للعلوم الأمنية،الرياض المملكة العربية السعودية.
  24. فريدة بوغازي،(2015م)،ضغوط العمل وأثرها على الموارد البشرية،مجلة البحوث والدراسات الإنسانية،عدد 11،جامعة 20 أوت سكيكدة الجزائر.
- ثانيا:المراجع باللغة الأجنبية:**
1. Alizée Tutak, Marc Demeuse, Frédérique Artus, (2013), **Le leadership éducatif entre défi et fiction**, 2eme éd, de Boeck Bruxelles, Belgique.
  2. White.Lp, (1962), **Introduction to the study of public administration**, 3ed, n°4, mc Millan, New York.
  3. Sous la direction de jean marie Peretti, (2011), **tous leaders**, 6 ème éd éditions, Eyrolles, éditions d'organisation, paris, France.
  4. Philippe Bazin. (2014). **les vrais secrets du leadership**, vol, 13, inter Editions, Dunod, paris
  5. Jessica Innis. André Martin, Kyle Meddings.Michael Campbell.(2006).**The stress of leadership:How does stress impact leadership**, centre for creative leadership, Colorado springs Campus ,USA
  6. Ahmed Sheraz , Muhamed Wajd et al(2014), **Antecedents of job stress and its impact on employee's job satisfaction and turnover**

**intentions**, vol 4,n° 2, international journal of learning and development ,macrothink institute,Lasvegas,USA.

7. Daniel Nadeau, (mai 2010), **Le style de leadership chez les gestionnaires des caisses et son incidence sur la performance des caisses populaires de la fédération de Québec**, mémoire de magistère, département de gestion des petites et moyennes organisations, université de Québec à Chicoutimi.
8. Julie Bagur. (2011), **Le jugement en gymnastique artistique féminine: Stress, coping et biais de notation** Thèse de doctorat, Université de Bordeaux, France.
9. Sabrina Chikh, (2010), **L'effet du dirigeant sur la performance de l'entreprise**, thèse de doctorat, université de Lille, France.

مواقع الإنترنت:

- 34-  [www.leaderships.com](http://www.leaderships.com)
- 35-  [www.warchildlearning.org](http://www.warchildlearning.org)