

## القيادة ودورها في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة - مدخل استراتيجي -

دراسة استطلاعية على عينة من موظفات جامعة محمد خيضر - بسكرة -

د / موفق سهام

جامعة بسكرة؛ الجزائر  
Mouffok.sihem@yahoo.com

د / هيشر سميرة

جامعة بسكرة؛ الجزائر  
samira.hicher@yahoo.com

Received: Jan 2017

Accepted: Fèv 2017

Published: Mar 2017

### ملخص:

استهدفت الدراسة إبراز أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة بأبعادها المتمثلة في: (غموض الدور، صراع الدور، عبء الدور)، وقد كانت جامعة محمد خيضر - بسكرة - ميداناً للدراسة، وقد شملت الدراسة جميع موظفات الكليات الستة (6) للجامعة البالغ عددهن 747 موظفة.

وبعد تحليل البيانات باستخدام النسخة 21 للبرنامج الإحصائي Spss، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أبرزها، وجود أثر لممارسات القيادة الاستراتيجية في التخفيف من: غموض الدور، صراع الدور، عبء الدور، لموظفات جامعة محمد خيضر - بسكرة - وبناءً على نتائج الدراسة، كما تم التقدم بالعديد من التوصيات التي من شأنها أن تساهم في توجيه أنظار القيادات الاستراتيجية في المؤسسات المختلفة للدور الذي تمثله تلك الممارسات في التخفيف من الضغوط الوظيفية للموظفات على وجه خاص.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، صراع الدور، غموض الدور، عبء الدور.

رموز JEL: D73.D74

### Résumé:

L'étude visait à mettre en évidence l'impact des pratiques de leadership stratégique pour atténuer les pressions fonctionnelles de travail des femmes (ambiguïté de rôle, conflit de rôle, le fardeau du rôle), l'université Mohamed Khieder -Biskra- était le champ d'étude, et l'étude comprenait toutes les employées de six facultés, leur nombre est 747 employées.

Après avoir analysé les données en utilisant la version 21 du programme statistique Spss, l'étude a révélé un certain nombre de résultats, notamment, la présence de l'impact des pratiques de leadership stratégique dans la lutte contre: l'ambiguïté, le conflit de rôle, le fardeau du rôle des employées de l'Université Mohamed KHIDER - Biskra- sur la base des résultats de l'étude, aussi il a eu des plusieurs recommandations qui contribueront à attirer l'attention des leaders stratégiques dans les différentes institutions du rôle que posé par ces pratiques dans l'atténuation des pressions de carrière pour les employées de sexe féminin en particulier.

**Mots clés:** Le leadership stratégique, les conflits de rôle et l'ambiguïté de rôle, le fardeau du rôle

**(JEL) Classification:** G17, O33.

## مقدمة:

لقد كان للتطور الطبيعي والسلس، والتغير الانسيابي للقيم الإجتماعية والثقافية، وبالإضافة للتحويلات التاريخية والتطورات الإقتصادية والسياسية التي عرفتتها 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 اقتحمتها المرأة.

وانطلاقاً 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" اهتماماً 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، واستخدام وسائل غير تقليدية لتحقيق الرؤية والوصول إلى الأهداف بعد تذليل كل الصعوبات والعراقيل مهما كان مصدرها، وانطلاقاً مما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة؟

## فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: انطلقت الدراسة من فرضية رئيسة مفادها:

✓ يوجد أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة بجامعة محمد خيضر - بسكرة-

الفرضيات الفرعية: انبثقت عن الفرضية الرئيسية للدراسة ثلاث فرضيات فرعية كما يلي:

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-؛

أهمية الدراسة: تستمد الدراسة أهميتها من الاعتبارات التالية:

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

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

3- كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع القيادة، الذي حظي ولا زال يحظى باهتمام 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- محاولة الوصول إلى توليفة من الممارسات يمكن من خلالها للقيادة الإستراتيجية بجامعة محمد خيضر - بسكرة- التخفيف من الضغوط الوظيفية للعاملات إلى مستوياتها الدنيا.

2- كما نهدف من خلال هذه الدراسة إلى أن تكون ممارسات القيادة الإستراتيجية المختارة، ليس مجرد مسكنات لما تعانيه المرأة العاملة من ضغوط، بل نطمح لان تكون علاجات من شأنها تخفيف حدة الضغوط الوظيفية للموظفات في المؤسسة محل الدراسة. **حدود الدراسة:** تتجلى حدود الدراسة في العناصر التالية:

✓ **بشرى:** يتمثل المجال البشري للدراسة في جميع موظفات الكليات الست(6) لجامعة محمد خيضر -بسكرة - والبالغ عددهن 747 موظفة.

✓ **زمنياً:** تم إجراء الدراسة الميدانية لموضوع دراستنا خلال الفترة الممتدة ما بين ديسمبر 2014 وماي 2015.

✓ **جغرافياً:** تمت الدراسة بولاية بسكرة، وبشكل أدق بجامعة محمد خيضر - بسكرة-.

**أولاً: الإطار النظري للدراسة:**

**1- القيادة الإستراتيجية:**

**1-1 مفهوم القيادة الإستراتيجية:**

فيما يتعلق بمفهوم القيادة الإستراتيجية، فقد تباينت وجهات نظر المهتمين بالموضوع ، حول تحديد مفهوم للقيادة الإستراتيجية، وفيما يلي بعض التعاريف التي يمكن إيرادها للقيادة الإستراتيجية:

تعرف 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>1</sup>.

إضافة إلى ذلك 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>2</sup>.

كما تعرف أيضاً بأنها "عملية خلق رؤية عن الحالة المستقبلية التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها، وإشراك كل أعضاء المؤسسة فيها"<sup>3</sup>.

كما ينظر إليها على أنها "مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد أداء المؤسسة في الأمد الطويل"<sup>4</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 وفهمها"<sup>5</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 والحفاظة على الأداء المتميز بكفاءة وقدرة عاليتين على التحدي والتجديد<sup>6</sup>. وهذا ما أكده الباحثان Hitt & et.at 2001 حينما وصفا القيادة الإستراتيجية على أنها "القدرة على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة وتحويل الآخرين حق التغيير الإستراتيجي كلما كان ضرورياً"<sup>7</sup>.

**1-2 خصائص القيادة الإستراتيجية:** تتميز عملية القيادة الإستراتيجية بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من عمليات القيادة، ومن هذه الخصائص نذكر ما يلي<sup>9</sup>:

✓ تأثير القيادة الإستراتيجية ملموس على فترات زمنية طويلة: القائد الإستراتيجي يمتلك إطاراً زمنياً ممتداً، إذ يجب على القائد الإستراتيجي أن يبقى 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.

✓ 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.

✓ 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 إلتزام موظفيها وطاقتهم للتعلم على كافة المستويات.

### 1-3 أهمية القيادة الإستراتيجية: يمكن أن نلمس أهمية القيادة الإستراتيجية في تحقيق المزايا التالية<sup>10</sup>:

✓ تطوير أداء المؤسسة خاصة في تحقيق الأسبقيات التنافسية، وفي ضوء متطلبات البيئة الداخلية والخارجية من خلال تحديد أولويات التغيير المطلوب؛

✓ تعمل على استقطاب الأفراد ذوي المهارات العالية والإحتفاظ بهم من خلال تهيئة المناخ الصحي الملائم للعمل؛

✓ 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>11</sup>؛

✓ كما تعد القيادة الإستراتيجية أداة لصناعة المستقبل، حيث أنّ التفكير الإستراتيجي للقيادة يساعدهم للتحضير للمستقبل<sup>12</sup>؛

✓ 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؛

✓ كما تساهم القيادة الإستراتيجية في تغيير نمط تفكير الإدارة العليا (القمة) نحو التفكير الإستراتيجي، الذي يؤدي إلى استيعاب وفهم الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية<sup>13</sup>.

## 2- الضغوط الوظيفية:

### 1-2 مفهوم ضغوط العمل:

على الرغم من الاهتمام 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 D stresse في اللغة الفرنسية، والتي لم يستعمل فيها المصطلح قبل القرن العشرين، إلا أنه كان مستعملاً بمفاهيم أخرى في الكتب الإنجليزية<sup>14</sup> مثل: stress, stresse, strest.

أما فيما يتعلق بمفهوم الضغط فيرى (مارك جراث M. Grath 1970) أن الضغط هو "إدراك الفرد لعدم قدرته على رد فعل مناسب للمواقف، مما يصاحبه مظاهر سلبية تكون مؤشراً لهذا الضغط"<sup>15</sup>.

أما ميكائيل أرجيل (M. Argyle, 1989) فيرى أن الضغط هو "رد فعل ناتج عن نقص التوافق بين الأفراد ومحيطهم"<sup>16</sup>. في حين عرفت ضغوط العمل بأنها "عدم المواءمة أو عدم التناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات وبين متطلبات عمله"<sup>17</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>18</sup>.

وعليه 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".

## 2-2- خصائص ضغوط العمل: تتميز ضغوط العمل بجملة من الخصائص أهمها:<sup>19</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؛

✓ لا يقتصر تبين 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 والاجتماعي 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>20</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 وأخر 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>21</sup>

✓ ضغوط العمل ليست حادثة أو ظرف، ولكنها استجابة لهذه الظروف أو الأحداث، إذ أنّ الحادثة أو الظروف تمثل مشيراً والضغوط تمثل استجابة لهذه المثيرات<sup>22</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>23</sup>

✓ إنّ إدراك الأفراد للضغوط وكيفية تفسيرهم لها يخلق اختلافاً في استجاباتهم وردود أفعالهم تجاهها، 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 أثاراً نفسية ضارة عند البعض، قد يعتبرها آخرون مصدراً للطاقة والنشاط،<sup>24</sup>

- ✓ 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>25</sup>
- 2-3 مصادر ضغوط العمل:** تساهم العديد من المصادر في ظهور ضغوط العمل، إلا أننا سنكتفي بالتطرق لأهم المصادر التي تم اعتمادها كأبعاد للضغوط الوظيفية، وفيما يلي شرح لأهم هذه المصادر:
- ✓ **غموض الدور:** ويقصد به " نقص معرفة الفرد بالواجبات والالتزامات المطلوبة منه، لكي يقوم بأداء عمله"<sup>26</sup>.
- ✓ **صراع الدور:** 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>27</sup>.
- ✓ **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: (**عبء الدور الزائد:** " قيام الفرد بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المتاح، وأنّ هذه المهام تتطلب مهارات عالية لا يمتلكها الفرد"<sup>28</sup>،
- ✓ **عبء الدور الناقص:** يقصد به أنّ "الفرد لديه عمل قليل، وأنّ عمله غير كافٍ لاستيعاب طاقاته وقدراته واهتماماته وهذا ما يؤدي بالفرد للشعور بالملل والرتابة في العمل، وبالتالي يفتقر الفرد إلى الشعور بالأهمية والتحدي والإثارة في عمله"<sup>29</sup>).
- ✓ **سرعة أداء العمل:** تشكل السرعة في أداء العمل، عامل ضغط فسيولوجي، يتعب الفرد ويهقه بسرعة فالعمل المتسارع يتطلب رقابة مستمرة، وهذا ما يشكل إرهاقاً وضغطاً على الفرد"<sup>30</sup>.
- ✓ **صعوبة العمل:** مما لاشك فيه بأنه، كلما زادت درجة صعوبة العمل، كلما زاد ضغط العمل على الفرد، مع العلم أنّ هذه الدرجة متباينة بين الأفراد حسب إمكانياتهم المختلفة"<sup>31</sup>.
- ✓ **رتابة العمل:** الأعمال التي تتسم بالرتابة والروتين، يؤدي أداؤها بنفس الطريقة، وبدون تغيير إلى إصابة من يمارسها بالملل، قد تصل إلى درجة الإصابة بالاكنتاب، وهذا ما يتسبب بحدوث حوادث عمل خطيرة"<sup>32</sup>.
- ✓ **تقييم الأداء:** ويقصد به مدى وجود نظام فاعل لتقييم أداء العاملين بالمؤسسة، حيث أنّ 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 حقهم المناسب في التقدير المادي والمعنوي، وأنّ الجميع سواسية، وأنّ من يعمل يساوي من لا يعمل، مما يوجد حالة من الإحباط لدى العاملين"<sup>33</sup>.
- ✓ **عدم المشاركة في اتخاذ القرارات:** إنّ عدم مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار، خاصة التي تتعلق بأعمال يمارسونها، يعتبر تجاهلاً لحاجتهم إلى التقدير، واحترام الذات وإثباتها، مما يقود إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم، مما ينعكس على أدائهم للعمل وفقدان ولائهم للمؤسسة"<sup>34</sup>.

ثانياً: الجانب التطبيقي للدراسة:

### 1- الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة:

- 1-1 عينة الدراسة:** استخدام الباحثان طريقة الحصر الشامل في اختيار عينة الدراسة البالغ حجم مفرداتها 747 مفردة، حيث تم توزيع استمارة البحث على موظفات الكليات الست (6) لجامعة محمد خيضر-بسكرة- عبر العديد من الزيارات

الميدانية لكل كلية على حدى، ولقد تم استرجاع 523 استمارة، بنسبة استرداد 70.01 %، وبعد فحص الاستثمارات لم يستبعد أي منها نظراً لتحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستمارة.

**1-2 أسلوب الدراسة:** كون الدراسة تمت على أساس الحصر الشامل، فقد تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستمارة كأداة رئيسية للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض تضمنت 33 عبارة ناهيك عن البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بخصائص مفردات الدراسة. كما استخدم الباحثان مقياس Likert لتقييم إجابات مفردات الدراسة، بحيث يتراوح المقياس من 1 إلى 3 أي من غير موافق إلى موافق.

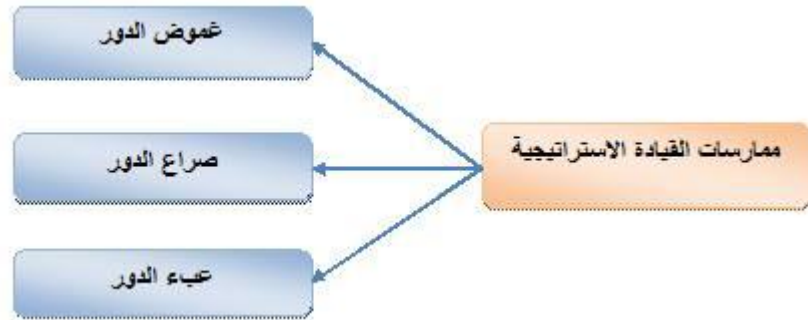
**1-3 متغيرات الدراسة:** تتكون الدراسة الحالية من المتغيرات التالية:

✓ المتغيرات المستقلة: ممارسات القيادة الإستراتيجية.

✓ المتغير التابع: غموض الدور، صراع الدور، عبء الدور.

ويمكن رسم نموذج الدراسة كما يلي:

الشكل رقم (1):



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

**1-4 ثبات أداة الدراسة:** استخدم الباحثان ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة.

الرقم	البعـد	عدد الفقرات	الفا كرونباخ	الصدق
1	التمكين.	6	0.951	0.975
2	الاعتراف.	5	0.945	0.972
3	العدالة التنظيمية.	6	0.951	0.975
4	التكوين.	4	0.943	0.971
	ممارسات القيادة الإستراتيجية	21	0.913	0.955
1	غموض الدور.	4	0.942	0.970
2	صراع الدور.	4	0.838	0.915
3	عبء الدور.	4	0.850	0.921
	الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة.	22	0.947	0.973
	جميع محاور الاستمارة.	60	0.892	0.944

الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V: 21.

تدل مؤشرات ألفا كرونباخ أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ وبمقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة

حيث تعد جميع هذه القيم مناسبة وكافية لأغراض مثل هذه الدراسة وتشير إلى قيم ثبات مناسبة.

### 1-5 اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة :

تم استخدام كلا من معامل الالتواء Skewness ومعامل التفلطح Kurtosis لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث ترى بعض الدراسات الإحصائية أن «معامل الالتواء Skewness يجب أن يكون محصور بين 1 و-1، ومعامل التفلطح Kurtosis يجب أن يكون محصور بين 3 و-3»<sup>35</sup>، إضافة إلى ذلك إلى أن احد الشروط الهامة التي تعتمد عليها اغلب الاختبارات المعلمية أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ونتائج الاختبارين موضحة في الجدول الموالي.

#### الجدول رقم (02):

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

معامل التفلطح kurtosis	معامل الالتواء Skewness	البعـد	الرقم
-1,124	-0.784	التمكين.	1
,2630	-1,401	الاعتراف.	2
,4800	-1,453	العدالة التنظيمية.	3
-0.537	-1,084	التكوين .	4
<b>0,620</b>	<b>-1,031</b>	ممارسات القيادة الإستراتيجية.	
4,498	2,179	غموض الدور.	1
1,365	1,491	صراع الدور.	2
1,873	1,663	عبء الدور.	3
<b>2,640</b>	<b>1,606</b>	الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة.	
<b>6.575</b>	<b>-1.976</b>	جميع أبعاد الاستمارة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :21.

حسب الجدول أعلاه، فإن كل متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يسمح بمتابعة تحليل نموذج الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسبة للاختبارات المعلمية.



2- تحليل نتائج الدراسة:

1-2 الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة:

الجدول رقم (03): وصف عينة الدراسة

النسبة %	العدد	المتغير
28.1	147	أقل من 30 سنة
55.6	291	من 30-40 سنة
14.7	77	من 41-50 سنة
1.5	8	أكثر من 50 سنة
<b>100</b>	<b>523</b>	<b>المجموع</b>
40.9	214	عازبة
53.0	277	متزوجة
4.8	25	مطلقة
1.3	7	أرملة
<b>100</b>	<b>523</b>	<b>المجموع</b>
2.5	13	تكوين مهني
97.5	510	جامعي
<b>100</b>	<b>523</b>	<b>المجموع</b>
5	26	تقني سامي
20.5	107	ليسانس
4.4	23	مهندس
54.5	285	ماجستير
14.7	77	دكتوراه
1.00	5	أستاذ
<b>100</b>	<b>523</b>	<b>المجموع</b>
67.5	353	أكاديمي
32.5	170	إداري
<b>100</b>	<b>523</b>	<b>المجموع</b>
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 وأكثر
<b>100</b>	<b>523</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :21.

يوضح الجدول أعلاه وصف تفصيلي لأفراد عينة الدراسة من حيث السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الشهادات المتحصل عليها، طبيعة المنصب، الأقدمية، وهي معلومات تقدم تصور دقيق يساهم في تفسير نتائج الدراسة.

## 2-2 نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة:

الجدول رقم (04): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات موظفات الجامعة على عبارات محور "ممارسات القيادة الإستراتيجية".

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
1	تفوض لي المؤسسة الصلاحيات الكافية لإنجاز مهامي 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 مهامي 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 مهامي الوظيفية.	2,42	0,866	1	مرتفع
	<b>التمكين.</b>	<b>22.36</b>	<b>0.801</b>	<b>4</b>	<b>مرتفع</b>
7	تعترف المؤسسة بوجودي كامرأة ومورد بشري مهم داخل المؤسسة.	2,61	0,758	1	مرتفع
8	يثنى رئيسي المباشر على أرائي أمام الزملاء.	2,59	0,786	2	مرتفع
9	أتلقي 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	أتلقي عبارات الشكر والثناء من قبل المؤسسة على إنجازاتي داخل المؤسسة.	2,45	0,855	5	مرتفع
	<b>الاعتراف.</b>	<b>12.54</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 بعملي 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>92.55</b>	<b>0.710</b>	<b>1</b>	<b>مرتفع</b>
18	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال التقييم الدوري للأداء.	2,46	0,855	3	مرتفع
19	تتعادل الفرص بين العاملين في الحصول على الدورات التكوينية.	2,46	0,835	2	مرتفع
20	هناك تجديد في محتوى الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة.	2,36	0,906	4	مرتفع
21	تساهم الدورات التكوينية فعلياً في زيادة مهاراتي.	2,59	0,764	1	مرتفع
	<b>التكوين .</b>	<b>72.46</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 الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V: 21.

1/ ممارسات القيادة الإستراتيجية: أبدت موظفات الجامعة، آرائهن حول محور "ممارسات القيادة الإستراتيجية"، الذي خصصت لقياسه 21 عبارة، حيث 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: جاء هذا البعد بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل الموظفات، 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 يحظين بمستوى مرتفع من العدالة التنظيمية، كما نلاحظ من متوسط الإجابات على عبارات بعد العدالة التنظيمية أنّها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين (2.61، 2.38)، في حين تراوحت قيم الانحراف المعياري لعبارته بين (0.866، 0.761).

**2-1 الاعتراف:** جاء هذا البعد بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل الموظفات، 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 الموظفات يحظين بمستوى مرتفع من الاعتراف، كما نلاحظ من متوسط الإجابات على عبارات بعد الاعتراف أنّها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين (2.61، 2.45)، أما قيم الانحراف المعياري لعبارته، فقد تراوحت بين (0.855، 0.758).

**3-1 التكوين:** جاء هذا البعد بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل الموظفات، 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 الجامعة بتكوين موظفاتهن هو بمستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط الإجابات على عبارات بعد التكوين أنّها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين (2.59، 2.36)، أما فيما يتعلق بقيم الانحراف المعياري فقد تراوحت بين (0.764، 0.906).

**4-1 التمكين:** جاء هذا البعد بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل الموظفات، 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 أنّ مستوى اهتمام الجامعة بتمكين موظفاتهن هو بمستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط الإجابات على عبارات بعد التمكين أنّها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين (2.42-2.32)، أما فيما يتعلق بقيم الانحراف المعياري لعبارته، فقد تراوحت بين (0.932-0.864).

الجدول رقم (05) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات موظفات الجامعة 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	4,930	3	منخفض
23	تفتقر وظيفتي إلى وضوح الأهداف التي ينبغي تحقيقها.	1,24	5,010	2	منخفض
25	مسؤوليتي وصلاحياتي غير محددة بدقة .	1,22	4,930	3	منخفض
25	لأعرف جيداً الطريقة السليمة لأداء مهامي وواجباتي	1,29	5,540	1	منخفض
	<b>غموض الدور.</b>	<b>41.24</b>	<b>0.471</b>	<b>3</b>	<b>منخفض</b>
26	أنتقل أوامر وتعليمات متعارضة من أكثر من طرف .	1,41	6,670	2	منخفض
27	اشعر بتعارض بين كيفية انجاز الأعمال المطلوبة مني وأرائي الخاصة .	1,40	6,390	3	منخفض
28	كثيراً ما أقوم بتأدية أعمال لا أعتبرها جزءاً من عملي.	1,34	6,550	4	منخفض
29	أعاني من صراع الأدوار بين عملي وواجباتي العائلية .	1,46	7,350	1	منخفض
	<b>صراع الدور.</b>	<b>21.40</b>	<b>0.553</b>	<b>1</b>	<b>منخفض</b>
30	وقت العمل اليومي لا يسمح بأداء كل ما هو مطلوب مني.	1,36	6,560	2	منخفض
31	وظيفتي تتطلب مهارات وقدرات أكبر مما أمتلك.	1,35	6,590	4	منخفض
32	أعتبر أن الأعمال المطلوبة مني صعبة وبعض الأحيان معقدة.	1,36	6,330	3	منخفض
33	أتحمل مسؤولية عدة أعمال وواجبات منفصلة عن بعضها البعض.	1,37	6,130	1	منخفض
	<b>عبء الدور.</b>	<b>11.36</b>	<b>0.531</b>	<b>2</b>	<b>منخفض</b>
	<b>نتيجة المحور الثاني.</b>	<b>021.4</b>	<b>0.462</b>	<b>/</b>	<b>منخفض</b>

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :21.

**2/ الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة:** أبدت موظفات الجامعة ، آرائهن حول محور "الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة"، الذي خصصت لقياسه 12 عبارة، وزعت على ثلاث أبعاد هي كالأتي:(غموض الدور، صراع الدور، عبء الدور)، حيث 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 الموظفات الجامعة.

**1-2 صراع الدور:** جاء هذا البعد بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل الموظفات ، 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 الموظفات هو بمستوى منخفض، كما نلاحظ من متوسط الإجابات أنّها تشكل قبولاً منخفضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين(1.34-1.46)، أما الانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد فقد تراوحت بين (0.639-0.735).

**2-2 عبء الدور:** جاء هذا البعد بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل الموظفات، 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 مؤشراً على أنّ مستوى تواجد عبء الدور في أوساط الموظفات هو مستوى منخفض، كما نلاحظ من متوسط الإجابات أنّها 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).

**3-2 غموض الدور:** جاء هذا البعد بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل الموظفات، 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 مستوى تواجد غموض الدور في أوساط الموظفات هو مستوى منخفض، كما نلاحظ من متوسط الإجابات أنّها 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).

**3- نتائج اختبار فرضيات الدراسة.**

**1-3 اختبار الفرضية الرئيسية:**

الجدول رقم(05): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة.

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

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

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V: 21.

تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، حيث بلغ (-0.857)، كما تكشف قيمته عن وجود علاقة ارتباطية سلبية بين المتغيرين المستقل والتابع، كما 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 الجامعة، 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 ( $\alpha=0.05$ ).

### 3-2 اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم (06): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف غموض الدور.

الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة					المتغير
Sig	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta
0.000	0.406	-0.637	1	-18,860	-0.637

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

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V: 21.

تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتخفيف من غموض الدور، حيث بلغ (-0.637)، كما تكشف قيمته عن وجود علاقة ارتباطية سلبية بين المتغيرين السابقين، كما 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 الجامعة، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

### 3-3 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم (07): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من صراع الدور.

صراع الدور					المتغير
Sig	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta
0.000	0.488	-0.698	1	-22,272	-0.698

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

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V: 21.

تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتخفيف من صراع الدور، حيث بلغ (-0.698)، كما تكشف قيمته عن وجود علاقة ارتباطية سلبية بين المتغيرين السابقين، كما يتضح من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.488)، أنّ 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-، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

### 3-4 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الجدول رقم (08): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من عبء الدور.

عبء الدور					المتغير
Sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta
0.000	0.541	-0.735	1	-24.769	-0.735

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

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V:21.

تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتخفيف من عبء الدور، حيث بلغ (-0.735)، كما تكشف قيمته عن وجود علاقة ارتباطيه سلبية بين المتغيرين السابقين، كما يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) 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 الجامعة، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

### 4- تفسير نتائج الدراسة.

1-4 تفسير نتيجة الفرضية الرئيسية: بينت نتائج اختبار 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 سواءً 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، 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 اختبار وقياس ما صمم من أجله، كما أنّ هذه النتيجة العالية لتمامسك وقوة المقياس بأبعاده المعتمدة، تبرز أنّ الالتزام بهذه الأبعاد يمكن المؤسسات التي تعتمد عليها من تخفيف مستويات الضغوط الوظيفية لموظفاتهما إلى درجات منخفضة.

### 4-2 تفسير نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

4-2-1 تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من غموض الدور لموظفات الجامعة، حيث أظهرت نتائج اختبار 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 فسخ المجال أمام الموظفين للالتحاق 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 لمن يتجاوز أي غموض يكتلف وظائفهن، كما أنّ حرص الجامعة على منح الموظفين المرونة الكافية أثناء أداء مهامهم 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، بأهمية ممارسات القيادة الإستراتيجية بأساليبها المختلفة، وفقاً لطبيعة عمل الموظفين وبدرجات مختلفة، لما لذلك من انعكاس على مدى إدراكهنّ لكل ما يحيط بوظائفهنّ، مما يشكل حافزاً معنوياً أمامهنّ، نحو التطور وإثبات الذات، الذي بدوره يؤدي إلى تجاوز أي غموض يكتلف ووظائفهنّ، كما تؤكد هذه النتيجة نجاعة ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من غموض الدور لموظفات الجامعة.

**4-2-2 تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:** أكدت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي لممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من صراع الدور لموظفات الجامعة، حيث أظهرت نتائج اختبار 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 الموظفين، من أجل الوقوف الفعلي على نقاط قوتهم وضعفهم، 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 من موظفات من إنجازات داخل الجامعة، وكذا فسخ مجال أكبر لمنّ لأداء مهامهنّ الوظيفية بجرية، يعزز لديهنّ الثقة بأنفسهنّ وبقدرةهنّ 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 الموظفين، الناجم عن عدم قدرتهم على التوفيق بين واجباتهم الوظيفية والعائلية، حيث أنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية تعمل على تعزيز ثقة المرأة بنفسها وتمكنها من أداء مهامها الوظيفية بالشكل الصحيح، وفي الوقت المناسب، مما ينعكس إيجاباً على أدائها لواجباتها الوظيفية، بحيث لا تضطر المرأة إلى نقل تبعات عملها إلى البيت، بل أنّها تشكل دافع إضافي لها للقيام بمسؤولياتها العائلية بثقة، وإحساسها بالنجاح في التحكم في وظيفتها يجعلها أكثر قدرة على التحكم في حياتها العائلية.

**4-2-3 تفسير نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:** أكدت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي لممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من عبء الدور لموظفات الجامعة، حيث أظهرت نتائج اختبار 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 الموظفين لمسؤوليات وواجبات منفصلة عن بعضها البعض، إضافة إلى تعقيد وصعوبة الأعمال المطلوبة من الموظفين، وعدم تناسبها مع مهاراتهم، فإنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية بأشكالها المختلفة، تسمح بتقليص أسباب عبء الدور لموظفات الجامعة، فالتقييم العادل لأداء الموظفين،

يمكنهنّ من الحصول على التكوين المناسب، وبالتالي تزداد مهارتهنّ الوظيفية، مما يمكنهنّ من أداء مهامهنّ الوظيفية بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب، وتجاوز أي صعوبة تكتلف 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 ناجمة عن نقص مهارتهنّ، حيث يشكل الاعتراف حافظاً إضافياً لدى الموظفات، للمضي قدماً نحو تحسين وتطوير مهارتهنّ على النحو الذي يؤدي إلى تجاوز أي أعباء وظيفية تعترضهنّ.

### النتائج:

مع نهاية هذه الدراسة، وبعد بناء الإشكالية ووضع الفروض الملائمة وإتباع المنهج المناسب واستخدام الطرق الإحصائية المنسجمة مع الفرضيات، وكذا تحليل النتائج وتفسيرها، خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

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-.

### التوصيات:

إن معادلة التميز بجامعة محمد خيضر - بسكرة-، تقتضي وجود توازن بين طرفي المعادلة، الطرف الأول ممثل بالقيادة الإستراتيجية والثاني ممثل بالضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، وانطلاقاً من نتائج الدراسة الميدانية، وحتى نضمن تحقيق هذا التوازن، فإننا نقترح التوصيات التالية:

- ✓ ضرورة الاعتراف 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 فسخ 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.

لذلك يمكن القول أنّ المؤسسة مطالبة بتعميق ممارسات القيادة الإستراتيجية من: تمكين، تكوين، اعتراف وعدالة تنظيمية.

### المراجع والهوامش:

<sup>1</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>2</sup> -Mintzberg et al, **The strategy process**, Prentice-Hall ,Revised European edition,London,1998,P:11.

<sup>3</sup> -Huczynski ,A,& Buchanan ,D,**Organizational theory: an introduction text**,Prentice-hall international(uk)1Ed,2001,P:301.

<sup>4</sup>Wheelen Thomas and David Hunger, **Strategic management**, Prentice Hall,9<sup>th</sup>edition,New jersey,U.S.A,2004,P:2.

<sup>5</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>6</sup> - Don. Heleriegel & John. W. slocome, **Management: Responsibility for performance**, Addison Wesley publishing company , 6th/Ed ,1996, , P:470.



- <sup>7</sup> - Charles. W. L. Hill & Gareth R. Jones, **strategic Management theory**, Houghton Mifflin company , fifth edition ,Boston, 2001, P:46
- <sup>8</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 193.
- <sup>9</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>10</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>11</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.
- <sup>12</sup> - صالح بن سعد المرعي، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، (مركز الدراسات والبحوث، الرياض، السعودية، 2012)، ص 25.
- <sup>13</sup> -Kogut, B, **What make a company global**, Harvard Business Review, Jan – Feb, 1999,P:196.
- <sup>14</sup> - J.ben jamin stora « **Le stress** » que sais- je ed :Dahleb. Paris. 1993. P : 3.
- <sup>15</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>16</sup> -M.Argule , **The social psychology of work** , ed : PEN GUIN .2ed. London. 1989. P :199.
- <sup>17</sup> - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2002)، ص 108.
- <sup>18</sup> - معن محمود عياصرة، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، (الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، 2008)، ص 160.
- <sup>19</sup> - عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، (دار وائل للنشر، الأردن، 2005)، ص ص 594-595.
- <sup>20</sup> - حسين حريم، السلوك التنظيمية " سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، (مطبعة الحامد، الأردن، 2004)، ص 284.
- <sup>21</sup> - نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الوقت، (دار مجدلاوي، الأردن، 2002، الطبعة الثانية)، ص 226.
- <sup>22</sup> - حسين حريم، مرجع سابق، ص 285.
- <sup>23</sup> - عامر سعيد، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، (الدار الجامعية، مصر، 1998، الطبعة الثانية)، ص 373.
- <sup>24</sup> - المرجع نفسه، ص 373.
- <sup>25</sup> - عامر سعيد، علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 374.
- <sup>26</sup> - محمد حسن محمد حمادات، القيادة التربوية في القرن الجديد، (الأردن، دار حامد ، 2006)، ص 174.
- <sup>27</sup> - محمد أحمد الحضييري، إدارة التوتر، (مصر، اترك للطباعة والنشر ، 2009)، ص 111.
- <sup>28</sup> - محمد حسن حمادات ، مرجع سابق، ص 96.
- <sup>29</sup> - عبد الغفار حفي وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، (مصر، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2002)، ص 199.
- <sup>30</sup> - نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 227.
- <sup>31</sup> - المرجع نفسه ، ص 228.
- <sup>32</sup> - نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق ، ص 228.
- <sup>33</sup> - عبد الرحمان بن أحمد بن محمد هيجان، ضغوط العمل "منهج شامل لدراسة مصادرها نتائجها وكيفية إدارتها"، (معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998)، ص 273.
- <sup>34</sup> - عمر وصفي عقيلي، الإدارة أصول وأسس ومفاهيم، ( دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، دون ذكر الطبعة)، ص 428.
- <sup>35</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.