

## دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل

### دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين

## The Role of Strategic Leadership skills in The Proactive to the work stresses. An analytical study of the opinions sample of military leaders.

م. سلمى حنينة رحيمة

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد / قسم الإدارة العامة

### المستخلص

يهدف البحث إلى دراسة دور مهارات القيادة الإستراتيجية بأبعادها الثلاثة (الرؤية، التركيز، التنفيذ) في التهيؤ لضغوط العمل بأبعادها الستة وهي (التهيؤ للمواجهة، التأمل للمواجهة، المواجهة الوقائية، البحث عن الدعم الواسيلي والبحث عن الدعم الوجداني، وتجنب المواجهة) وذلك من خلال دراسة الارتباط والتأثير بين المتغيرين المذكورين وأبعادهما الفرعية، إذ طبق البحث على عينة بلغت (42) قائد عسكري في منظمتي الدفاع والداخلية، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم اختبارها من خلال ثلاث فرضيات كانت الأولى لعلاقة الارتباط، والثانية للتأثير، والثالثة للفروق.

وتم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين مهارات القيادة الإستراتيجية والتهيؤ لضغوط العمل، وبناء على ذلك قدمت مجموعة من التوصيات.

### Abstract

The research aims to study the alignment between the patterns of strategic leadership in its three dimensions (vision, focus, implementation) with Proactive to the work stresses of dimensions of the six (Proactive Coping, Reflective of the coping, preventive Coping, Instrumental Support Seeking, emotional support seeking, and to avoidance Coping) through study the link and influence between the two variables and sub dimensions, as Applied research on a sample amounted to (42) military leader in organization of Defense and Interior, The questionnaire has been used as a tool for data collection, It was distributed to the Was tested through the three hypotheses was the first of the relationship of the link, and second to influence, and the third of the differences.

Had been reached on a set of conclusions and the most important correlation effect between strategic leadership skills and the proactive to work stresses and therefore provided a set of recommendations.

### المقدمة

بات واضحا من خلال الدراسات والبحوث التي تطرقت للقيادة الدور الحيوي لها في المنظمات وانعكاساتها على المجتمع بشتى مجالاته. إذ أسهب بكتابتها العديد من الكتاب والباحثين في شتى العلوم وكلاً من جانب اختصاصه حتى أصبح التطرق إليها مدخلا لدراستها كتوجهات مستقبلية لابد من أخذها بنظر الاعتبار لتزايد الحاجة إليها ولمواكبة التغيرات البيئية والتطورات العلمية وتقلبات الأحوال التي أصبحت جزء لا يتجزأ من حياة الشعوب وتحديداً المجتمع العراقي وما يتعرض له من المواقف الطارئة والأزمات مكونة شتى الضغوط

النفسية التي لا بد للفرد أن يواجهها ويتكيف معها كونها تعد عوائق لا يخفى على احد آثارها بالنسبة للمورد البشري ومن ثم على المنظمة والمجتمع. ويشير كل من (Garber & Seligman, 1980) إلى إن فقدان التحكم وانعدام القدرة على التنبؤ من شأنهما المساهمة في ظهور آثار الضغوط على القائد، حتى إن تكرار ذلك يؤدي إلى حالة تعرف بالعجز المكتسب *learned helplessness* والتي يصل القائد بمقتضاها إلى عجز تام عن تغيير الموقف فتتعدم الدافعية والمبادأة ويحدث خلل في التوازن يقود إلى القلق والتوتر وصعوبة التحكم في الظروف المتجددة مما يقلل من إنتاجية المنظمة (بلجون، 2007: 11). وبذلك يعد هذا البحث امتداد للدراسات والبحوث التي تطرقت لموضوعي القيادة وضغوط العمل لكن هنا تحديدا عني بمهارات القيادة الإستراتيجية والتهيؤ لضغوط العمل .

أشتمل البحث على أربعة محاور رئيسة، اختص المحور الأول بمنهجية البحث، والمحور الثاني اهتم بالإطار النظري وبيان الجانب العملي في المحور الثالث، والمحور الرابع تمخض عن أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث.

### المحور الأول- منهجية البحث ودراسات سابقة

#### أولا- مشكلة البحث:

لا يختلف اثنان لما للضغوط من نتائج تتفاوت آثارها سلبيا ويجابيا على المستويات القيادية العسكرية سواء كانوا مرؤوسين أم رؤساء وكلا منهم له تعامله الخاص معها تبعا لعدد من المتغيرات الشخصية والتنظيمية، فالقائد له عدة أنماط يتصرف وفقها مع ما يتعرض له من ضغوط تتعكس آثارها ليس فقط على نفسيته بل وعلى أداء عمله أولا وعلى طريقة تعامله مع مرؤوسيه ثانيا وحتى مع أفراد أسرته. ونتيجة لما يواجهه المجتمع العراقي من افرزات الحروب التي خلفت الكثير من التلكؤ والقصور في عمل المنظمات الحكومية، وكثرة ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في وزارتي الدفاع والداخلية نظرا للمتطلبات والواجبات الملقة على عاتقهم في تحقيق الأمن وسلامة المواطنين، إذ إن نجاح الأجهزة الأمنية يعتمد على كفاءة قيادتها، وعلى ما تمتلكه من مهارات، فضعف تبني القادة لهذه المهارات سيضعف تهيؤهم لمواجهة الضغوط أو ينعدم أحيانا وبالعكس في حالة توظيف هذه المهارات ستكون القيادات أكثر تهيؤا للضغوط والنجاح وبعدها جوهرة مشكلة البحث، وعموما فإنه يمكن تجسيد مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

1. ما مدى توافر أنماط القيادة الإستراتيجية في العينة المبحوثة؟
2. ماهي العلاقة بين مهارات القيادة الإستراتيجية والتهيؤ لضغوط العمل؟
3. ماهو تأثير مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل؟

#### ثانيا- أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:-

1. الوقوف على طبيعة مهارات القيادة الإستراتيجية القائمة لعينة البحث وتوضيح أنواعها وأنماطها.
2. توضيح ماهية مفهوم التهيؤ لضغوط العمل وأهم خطواته وأبعاده، والكشف عن مستواه في المنظمين عينة البحث.

3. بناء وإثراء الإطار النظري لمتغيري البحث، وكذلك فيما يتعلق بالتفاعلات والتأثيرات التي توضح العلاقة بين كل من مهارات القيادة الإستراتيجية والتهيؤ لضغوط العمل.
4. التعرف على اختلاف دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل وفقا لخصائص عينة البحث (الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

### ثالثا- أهمية البحث:

1. تنطلق أهمية البحث من أهمية المنظمين المبحوثين التي طبق فيهما البحث ودورهما الأساسي في حماية المجتمع العراقي وتعزيز الأمن والأمان اللذان يعدان من ثوابت الحياة التي منحها الله للبشرية في ظل ظروف باتت خارجة عن سيطرة القادة بصورة نسبية.
2. من أهمية المتغيرين، إذ ركزت اغلب الدراسات والبحوث على أنماط القيادة الإدارية، وعلى ضغوط العمل كمصادر ومسببات. إذ (وعلى حد علم الباحثة) لم تجد دراسات تجمع بين المتغيرين الحاليين، إذ يمثل البحث محاولة متواضعة للجمع بين توليفة متغيرين لم يتم التطرق إليهما مسبقا.

### رابعا- فرضيات البحث:

- يتضمن البحث ثلاث فرضيات رئيسة، تنفرع منها عدة فرضيات فرعية هي :-
- الفرضية الرئيسية الأولى: ترتبط مهارات القيادة الإستراتيجية ارتباطا معنويا بأبعاد التهيؤ لضغوط العمل. وتنفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
1. ترتبط الرؤية ارتباطا معنويا بأبعاد التهيؤ لضغوط العمل منفردة ومجموعة.
  2. يرتبط التركيز ارتباطا معنويا بأبعاد التهيؤ لضغوط العمل منفردة ومجموعة.
  3. يرتبط التنفيذ ارتباطا معنويا بأبعاد التهيؤ لضغوط العمل منفردة ومجموعة.
- الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر مهارات القيادة الإستراتيجية تأثيرا معنويا بأبعاد التهيؤ لضغوط العمل. وتنفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
1. تؤثر الرؤية تأثيرا معنويا بأبعاد التهيؤ لضغوط العمل منفردة ومجموعة.
  2. يؤثر التركيز تأثيرا معنويا بأبعاد التهيؤ لضغوط العمل منفردة ومجموعة.
  3. يؤثر التنفيذ تأثيرا معنويا بأبعاد التهيؤ لضغوط العمل منفردة ومجموعة.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق معنوية لدور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل وفقا للمتغيرات الشخصية (الرتبة العسكرية- المؤهل العلمي- عدد سنوات الخدمة).

### خامسا- مجتمع البحث وعينه:

- يمثل مجتمع البحث كل من وكالتي الأمن الاتحادي ووكالة شؤون الشرطة في وزارة الداخلية، ورئاسة أركان الجيش التابعة لوزارة الدفاع، إذ بلغ عددهم (70)، أما عينة البحث فكانت قصديه شملت الضباط في الإدارة العليا وعددهم (42)، إما مبررات اختيار هذه العينة فتمثلت ب:-
1. وجود مستويات قيادية متعددة من القادة العسكريين الذين يمثلون خير عينة لموضوعي القيادة الإستراتيجية والتهيؤ لضغوط العمل، إذ إن موضوع البحث يرتبط ارتباطا وثيقا بالإدارات العليا.

2. غياب الدراسات الأكاديمية والبحوث التي تطبق في المنظمات العسكرية، إذ يسد البحث بعضاً من هذا النقص.

### سادساً- خصائص العينة:

يمكن تلخيص خصائص عينة البحث بالجدول الآتي:-

جدول (1) خصائص عينة البحث

كل العينة	وزارة الدفاع			وزارة الداخلية			الخصائص
	الجنس	الذكور	الإناث	العدد	الذكور	الإناث	
42	-	24	-	18	-	18	المجموع
	-	16	-	16	-	16	الرتبة العسكرية
	-	8	-	2	-	2	
42	-	24	-	18	-	18	
	-	16	-	14	-	14	المؤهل العلمي
	-	6 2	-	4	-	4	
42	-	24	-	18	-	18	
	-	12	-	18	-	18	سنوات الخدمة
	-	12	-		-		
42	-	24	-	18	-	18	

### سابعاً- الصدق والثبات:

1. صدق الاستبانة:-

عرضت الاستبانة على عدد من الأساتذة المختصين، لدراسة مدى دقة صياغة عبارات الاستبانة ودرجة ملاءمتها لأهداف البحث. وقد قامت الباحثة بإعادة النظر في بعض عبارات الاستبانة في ضوء التعديلات المقترحة.

الأساتذة المحكمين هم:

- ا.د عبد الرزاق الشихلي \_ كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد.
- ا.د علي حسون الطائي \_ كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد.
- م.د هديل سعيد كاظم \_ كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد.
- م.د أسماء طه نوري \_ كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد.

وقد تم استخدام معادلة إفا كرونباخ (Cronbach Alpha) إذ بلغ معامل إفا (0.72)، مما يشير إلى وجود اتساق وترابط جيد بين عبارات الاستبانة.

## 2. ثبات الاستبانة:-

تم استخدام طريقة التجزئة النصفية من خلال تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.61) وعند إعادة الاختبار بطريقة (Spearman – brown) بلغ (0.77) وبذلك تعد الاستبانة ذات ثبات عالي.

## ثامنا- أسلوب جمع البيانات:

تم جمع البيانات من خلال استمارة استبانة وزعت على عينة من منتسبي وزارة الداخلية ووزارة الدفاع، وقد تضمنت الاستبانة نوعين من المعلومات: الأولى تعريفية، والثانية ذات علاقة بمتغيرات البحث وقد تضمنت (46) فقرة توزعت على متغيرات البحث وكالاتي:-

1. المعلومات التعريفية: وشملت الجنس، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة.
2. أنماط القيادة الإستراتيجية: ضمت (15) سؤالاً، وزعت على ثلاثة متغيرات فرعية مثلت مهارات القيادة الإستراتيجية وهي الرؤية (5)، والتركيز (5)، والتنفيذ (5).
3. إبعاد التهيؤ لضغوط العمل: ضمت (27) سؤالاً، وزعت على خمس متغيرات فرعية هي التهيؤ للمواجهة (5)، التأمل للمواجهة (5)، المواجهة الوقائية (4)، البحث عن الدعم الوسيطي (4)، البحث عن الدعم العاطفي (5)، وتجنب المواجهة (4).

وقد تم إعداد الاستبانة من المصادر الآتية:-

أ- القيادة الإستراتيجية (احمد نزار جميل، 2010).

ب- التهيؤ لضغوط العمل (Gabber Mohamed & Esther Greenglas, 2008).

## تاسعا- الأساليب الإحصائية:

تم توظيف عدد من الأساليب الإحصائية لغرض تحليل البيانات وكما يأتي:-

- أ- الوسط الحسابي الموزون لمعرفة مستوى كل متغير.
- ب- الانحراف المعياري لمعرفة درجة التشتت في القيم عن وسطها الحسابي.
- ت- معامل ارتباط سبيرمان لمعرفة درجة الارتباط بين المتغيرين.
- ث- معامل الانحدار لمعرفة درجة التأثير بين المتغيرين.
- ج- اختبار T لاختبار معنوية العلاقة بين المتغيرين.
- ح- اختبار F لاختبار معنوية التأثير بين المتغيرين.
- خ- اختبار Mann –Whitney لمعرفة الفروق المعنوية.

## عاشراً- دراسات سابقة:

### 1- دراسات تتعلق بالقيادة الإستراتيجية :-

#### أ- دراسة ( جميل،2010)

"تشكيلة الأنماط المعرفية وأنماط القيادة الإستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الإدارة العليا"دراسة اختبارية لعينة من قيادات مكاتب المفتشين العموميين. تهدف الدراسة إلى إيجاد تشكيلة الأنماط المعرفية، وأنماط القيادة الإستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الإدارة العليا فضلا عن قياس وتشخيص الأنماط السائدة لعينة من قيادات مكاتب المفتشين العموميين في العراق، وكذلك قياس علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة واختبارها على عينة بلغت(90) فردا، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وكان من أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة إن أعلى توافق كان بين الأنماط المعرفية الشخصية وأنماط القيادة الإستراتيجية.

#### ب- دراسة (Phipps & Burbach,2010)

"strategic leadership in the nonprofit sector: opporyunities for research.

دراسة نظرية توضح كيف إن القادة في مستوى القمة يؤثرون في الأداء التنظيمي إذ إن البحوث والدراسات لم تمتد إلى القطاع غير الهادف للربح، وقد بينت بحوث القيادة للمنظمات غير الهادفة للربح انه بالإمكان تطبيق نظرية القيادة الإستراتيجية في المنظمات غير الهادفة للربح وإنها تختلف عن تلك المطبقة في المنظمات الهادفة للربح.

### 2- دراسات تتعلق بالتهيبو لضغوط العمل:-

لم تجد الباحثة دراسات عربية تتعلق بالتهيبو لضغوط العمل، لذلك تم ذكر دراسة (التويم، 2005) كونها طبقت في الأجهزة الأمنية، كما إن اغلب الدراسات الأجنبية تأخذ بالتهيبو لضغوط العمل من جانب نفسي فقط.

#### أ- دراسة (التويم،2005)

" مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية" دراسة تطبيقية على ضباط جوازات ومرور مدينة الرياض.

تهدف الدراسة التعرف على مستوى ومصادر ضغوط العمل وعلى أهم الأساليب التي يلجأ إليها الضباط العاملون في دائرتي الجوازات والمرور بمدينة الرياض، وقد استخدم الباحث الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، تم توزيعه على عينة بلغت(350) ضابطا.ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة إن مستوى الضغوط لدى الضباط يعد متوسطا، وان أهم مصادر ضغوط العمل جاءت بالترتيب الآتي: بيئة العمل المادية وعدم المشاركة في صنع القرار والعبء الوظيفي وغموض الدور والعلاقات في العمل إما أهم الأساليب المتبعة فتتمثل بالحرص على تحديد أولويات العمل ومن ثم تعلم مهارات جديدة لمواجهة المواقف الطارئة في العمل.

#### ب- دراسة (Greenglass & schwarzer,et.al,1999)

"The proactive coping Inventory(PCI):A multidimensional research instrument".

إن البحث قدم أداة جديدة لاختبار المتغيرات النفسية، وتتمثل بجدد التعامل الوقائي الذي يأخذ مدخلا متعدد الأبعاد للمواجهة. وثمة فرق بين تقييم تهديد الذات المنتظمة والذات المنتظمة إذ يتم تحديده لغرض تفسير الجانب الايجابي للمواجهة وتحديد وضع الأهداف والسعي من اجل تحقيقها.تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع

البيانات إذ طبق على عينة بلغت (252) فرداً. وقد أشارت النتائج إن المقاييس تمتلك إمكانية صدق وثبات عاليين يمكن التعويل عليها.

## المحور الثاني - الإطار النظري للبحث

### اولاً- القيادة الإستراتيجية :-

#### 1- مفهوم وتعريف القيادة الإستراتيجية :-

ظهر هذا المفهوم لأول مرة على يد (kotter,1982) و (Mintzberg,1984) إشارة إلى المدير التنفيذي أو رئيس الشركة، كما أشار كل من (Nachman& Shrivastava,1989) إلى إن بروز مفهوم القيادة الإستراتيجية تلا ظهور مفهوم الإدارة الإستراتيجية بعدة سنوات (جميل،2011: 126). ويتفق ( Vera & Crossan,2004:223) و (Zoogah,2009:203) إلى إن هناك فرق بين القيادة والقيادة الإستراتيجية، إذ تتمثل الأولى بأي مستوى في المنظمة بينما الثانية تتمثل بمستوى القمة في المنظمة، والفرق الثاني إن القيادة تركز على العلاقة بين القادة والمرؤوسين بعكس القيادة الإستراتيجية التي تركز على العمل التنفيذي ليس فقط كمنشآت علائقي وإنما أيضا كمنشآت إستراتيجية. ويرى (Campbell, 2011:1) إن من المفاهيم الأساسية المهمة للقيادة الإستراتيجية هو ليس البدء بخطة حتى يصبح لدى القادة فهم واضح لرسالة المنظمة، وتوصف بأنها "القدرة على خلق الملائمة والتحالف في كل مستويات الأعمال" (Hough& Scheepers, 2008:18)، وتعرف بأنها "القدرة على التوقع والتصور، والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين لإحداث تغيير إستراتيجي كضرورة" (Mungonge,2007:5)، يضاف لها التفكير الإستراتيجي والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي من شأنها خلق مستقبل حيوي للمنظمة (Ireland & Hitt,2005:63)، ويشير (الطائي وآخرون،2010:7) إلى إن الإستراتيجية تعني الخطة والقيادة الإستراتيجية هي تفكير واتخاذ القرارات اللازمة لتطوير وتنفيذ الخطة، وبذات الصدد فإن اتخاذ القرار يؤخذ عبر مختلف الثقافات، الوكالات، جداول الأعمال، والشخصيات، والرغبات، ويتطلب ابتكار الخطط العملية المرغوب فيها والمقبولة لدى الأفراد والمنظمة (Guillot,2005:114).

#### 2- ادوار القيادة الإستراتيجية

يوضح (البريدي،2010:1) إن القيادة الإستراتيجية تشير إلى القدرة على فهم العناصر الرئيسة للتفكير الإستراتيجي المبدع وفهم خطوات عملية التخطيط الخلاق وتنفيذها فضلاً عن فهم الخطة الإستراتيجية وتدوينها (Brandrowski, 2002). وتلعب القيادة الإستراتيجية دوراً مؤثراً في عملية تنفيذ الإستراتيجية عبر العديد من الممارسات أو الأفعال القيادية (Associates,2003;Hitt,et.al,2004). وقبل استعراض هذه الممارسات القيادية التي يقصد منها التنفيذ الإستراتيجي تقتضي الضرورة الإشارة إلى الجهة المسؤولة عن قيادة المنظمة إستراتيجياً. وهنا يمكن القول بوجود جهتين تتحملان مسؤولية توجيه المنظمة وقيادتها إستراتيجياً وهما: المديرين التنفيذيين الرئيسيون (Chief Executive Officers (CEOs)، و الإدارة العليا (Top Management (TM). وقد أورد (Thompson and Strickland, 2003) خمسة أدوار قيادية يمارسها القادة الإستراتيجيون في سعيهم لتنفيذ الإستراتيجية الجديدة وهي:-

أ- التعرف ومن مواقعهم العليا، على مجريات الأحداث ومراقبة عملية التنفيذ عن كثب فضلاً عن تشخيص المعوقات التي تحول دون عملية التنفيذ الفاعل للإستراتيجية من خلال تطوير شبكة واسعة رسمية وغير رسمية للمعلومات في المنظمة.

ب- إرساء دعائم ثقافة تنظيمية تحفز الأفراد في المنظمة على تنفيذ الإستراتيجية وفق أعلى المستويات المقبولة للتنفيذ (التغيير الثقافي).

ت- العمل على بقاء المنظمة في حالة استجابة للظروف المتغيرة (المرونة) من خلال التشخيص المبكر للفرص الجديدة وتوليد الأفكار الجديدة. ويتحقق هذا الأمر من خلال تفويض الأفراد لاسيما ممن يمتلكون الرغبة في تطوير التكنولوجيا الجديدة، الممارسات الجديدة، والمنتجات الجديدة. وقيادة عملية تطوير القابليات الجديدة من خلال الاستجابة الكفوة لرغبات الزبائن المتغيرة والظروف التنافسية المعقدة.

ث- التأكيد على الممارسات الأخلاقية وروح المواطنة التنظيمية.

ج- قيادة عملية التغيير يرى (داغر وصالح, 2000) وجود ثلاث إستراتيجيات رئيسة يمكن من خلالها التعامل مع التغيير المخطط (التغيير التنظيمي) وهي: إستراتيجية القوة-الإجبار، إستراتيجية الإقناع، وإستراتيجية المشاركة.

وهناك من ينظر إلى ادوار القيادة الإستراتيجية على أنها خصائص تتكون من: تمكين العاملين، التفكير الاستراتيجي ومشاركة فرق العمل، الإبداع والابتكار، والرؤية والتغيير الثقافي (Hamidi,2009:25)، بينما يشير (Hitt,et.al 497-513,2007) على أنها عناصر للقيادة الإستراتيجية الفعالة وهي: تحديد التوجه الاستراتيجي، استكشاف الموارد والإمكانات والحفاظ عليها، تطوير رأس المال البشري، الحفاظ على ثقافة مؤثرة في المنظمة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، وإنشاء أنظمة سيطرة متوازنة عن المنظمة، بالإضافة إلى نموذج (Hagen & hassan,1998) إذ وضحا بتطوير المقدره الجوهرية، تطوير راس المال البشري، الاستخدام الفاعل للتقانة الجديدة، التصرف الاستراتيجي المناسب، وتطوير هياكل تنظيمية، وثقافة تنظيمية جديدة وهذا النموذج بالإضافة إلى ماتم ذكره في أعلاه قد وردت كـممارسات للقيادة الإستراتيجية التي كما تم الإشارة مسبقاً بأنها تارة تذكر خصائص وتارة أخرى عناصر أو وظائف (عبد الهادي وجلاب، 2006:6).

### 3- أنماط القيادة الإستراتيجية

يعرف النمط القيادي بأنه "شكل من أشكال التوافق السلوكي الموقفي ويشير إلى الطريقة التي يتفاعل بها المدير مع مرؤوسيه" (Fertman & Liden,1999:3)، كما يعرف بأنه "الطريقة التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين" (اسماعيل، 2010:1)، وقد تطرقت إلى هذه الأنماط الكثير من الدراسات والبحوث. إما النمط القيادي الاستراتيجي فقد ظهر هذا المصطلح عام (1984) من قبل (Hambrick, Miller & Friesen)، ويلاحظ إن 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" (جميل، 2010: 141-142)، وتتفق الباحثة مع (Sharivastava & Nachman,1989:51) على أنها "السمات والخصائص التي



تميز قائد استراتيجي عن آخر " كما إن هناك أربعة نماذج أساسية لأنماط القيادة الإستراتيجية يوضحها جدول (2)

:

جدول (2) نماذج أنماط القيادة الإستراتيجية

ت	التصنيف	السنة	الأنماط
1	Hambrick et.al & Shrivastava تصنيف	1984 1989	1- النمط السياسي 2- النمط المهني 3- النمط البيروقراطي 4- النمط الريادي
2	Wright et al تصنيف	1998	1- نمط القيادة التبادلية 2- نمط القيادة التحويلية
3	Neumann and Neumann تصنيف	1999	1- النمط المتكامل 2- النمط المتقرب 3- المركز على الرؤية 4- المركز على التنفيذ 5- المشخص للأولويات 6- الحالم 7- المنفذ 8- المحافظ
4	تصنيف المربع	2008	1- النمط ألتشاركي 2- النمط التحويلي 3- النمط الإجرائي

المصدر: جميل، احمد نزار، "تشكيلة الأنماط المعرفية وأنماط القيادة الإستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الإدارة العليا"، رسالة دكتوراه. بغداد. 2010:140).

سيتم اعتماد تصنيف (Neumann and Neumann, 1999) في هذا البحث وتوضيحه بشيء من الإيجاز، إذ يتكون النموذج من ثلاثة أبعاد فرعية تعد المهارات الرئيسة للقيادة الإستراتيجيين (جميل، 2010:145-147) وهي:-

- أ- تشكيل الرؤية (التحليل والصياغة) :- والتي تعرف على أنها قدرة القائد الإستراتيجي على رؤية مستقبل المنظمة بشكل واضح ومتكامل، وتتمثل هذه المهارة أو القدرة في، وجود الرغبة في تغيير الوضع الراهن، والرغبة في تبني أهداف جديدة، والقدرة على تحديد الفرص المتاحة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة، والقدرة على رسم إستراتيجيات بعيدة الأمد لاستغلال تلك الفرص.
- ب- التركيز:- ويعرف على انه قدرة القائد على تحريك المنظمة من وضعها الحالي إلى تبني رؤى جديدة، وتتضمن هذه القدرة، إمكانية القائد على إقناع أفراد المنظمة برؤيته، والقدرة على وضع الإرشادات

اللازمة لتحقيقها، والقدرة على تحديد أولويات جديدة، والقدرة على تشكيل الفرق القادرة على التنفيذ، وتحفيز العاملين.

ت- التنفيذ :-هي قدرة القائد على وضع الأهداف والخطط الإستراتيجية موضع التنفيذ، والمتضمنة للقدرة على تشجيع أفراد المنظمة على المشاركة الفاعلة في تنفيذ الخطط، والقدرة على الهام وتحفيز أفراد المنظمة على تحقيق الأداء العالي، 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، للإفراد والفرق والوحدات للعمل بما ينسجم مع الرؤية الموضوعية، ووضع أساس الرقابة الفاعلة على تنفيذ الخطط الإستراتيجية وتحقيق الأهداف. ولغرض تحديد نمط القيادة الإستراتيجية يتم إعطاء أو تحديد درجة (عالي) أو (واطي) لكل مهارة من المهارات الثلاثة، إذ تكون النتيجة ثمانية أنماط للقيادة الإستراتيجية، في حين أعطيت كل مهارة من المهارات رمزاً مختلفاً، إذ إن مهارة تشكيل الرؤية يرمز لها بالحرف (ر) ومهارة التركيز (ت) ومهارة التنفيذ(ن)، وبتركيب العناصر الثلاثة معا، تظهر لدينا الأنماط الآتية، والموضحة في الجدول رقم (3):

جدول(3) مصفوفة أنماط القيادة الإستراتيجية

المستوى الأول	1ر 1ت 1ن النمط المتكامل		
المستوى الثاني	1ر 1ت 2ن النمط المتكامل	1ر 2ت 1ن النمط المتكامل	2ر 1ت 1ن النمط المتكامل
المستوى الثالث	1ر 2ت 2ن النمط المتكامل	2ر 1ت 2ن النمط المتكامل	2ر 2ت 1ن النمط المتكامل
المستوى الرابع	2ر 2ت 2ن النمط المتكامل		

المصدر: جميل، احمد نزار، تشكيلة الأنماط المعرفية وأنماط القيادة الإستراتيجية المحددة لفاعلية فريق

الإدارة العليا، رسالة دكتوراه. بغداد. 2010:140).

وتعني كل من هذه الأنماط الآتي (مصدر سابق، 2010:150-151):-

1- النمط المتكامل (1ر 1ت 1ن): هذا النمط من أنماط القيادة الإستراتيجية يمتلك المهارات الثلاثة الأساسية بشكل عالٍ، وهو قادر على استعمالها بشكل متساوٍ من أجل تحقيق نجاح المنظمة، عبر تكامل مهاراته الإستراتيجية.

2- النمط المتكامل (1ر 2ت 1ن): هذا النمط من أنماط القيادة الإستراتيجية يمتلك مهارة عالية في تشكيل الرؤية وفي دعم تنفيذها، وهذا النمط قادر على تشخيص الفرص البيئية بشكل كبير واستغلالها في صياغة الرؤية ولكنه يفتقر إلى القدرة أو المهارة المطلوبة في التواصل مع العاملين.

- 3- النمط المركز على الرؤية (را ت1 ن2): ويقوم القادة الإستراتيجيون في هذا النمط بصياغة الرؤية بشكل فاعل وتوجيه المنظمة باتجاه تحقيق تلك الرؤية، ولكنه يفتقر إلى المهارات التنفيذية.
- 4- النمط المركز على التنفيذ (ر2 ت1 ن1): وهذا النمط من أنماط القادة الإستراتيجيون يمتلك ضعفاً في تشكيل الرؤية واختيارها، ولكنه يمتلك قدرات عالية في توجيه المنظمة نحو الرؤية وتنفيذها.
- 5- النمط المشخص للأولويات (ر2 ت1 ن2): هذا النمط من أنماط القيادة يمتاز بامتلاكه قدرات منخفضة في تشكيل الرؤية و في التنفيذ ولكنه يمتلك قدرات عالية في توجيه المنظمة.
- 6- النمط الحالم (را ت2 ن2): هذا النمط من أنماط القيادة الإستراتيجية يمتاز بامتلاكه قدرة عالية على تشكيل الرؤية، ولكنه يمتلك قدرات تنفيذية وتوجيهية منخفضة.
- 7- النمط المنفذ (ر2 ت2 ن1): هذا النمط من أنماط القيادة الإستراتيجية يمتلك ضعفاً في تشكيل الرؤية الإستراتيجية، وفي مهارات التوجيه، ومهارات عالية في التنفيذ الإستراتيجي.
- 8- النمط المحافظ (ر2 ت2 ن2): هذا النمط يمتاز بامتلاكه لمهارات منخفضة في تشكيل الرؤية، وفي التوجيه وفي التنفيذ، ومثل هكذا قائد لا يستطيع الاستمرار إلا في بيئة مستقرة بشكل عال. وستوضح الباحثة أي من هذه الأنماط القيادية الإستراتيجية يتم تبنيها من قبل القادة في الجانب العملي.

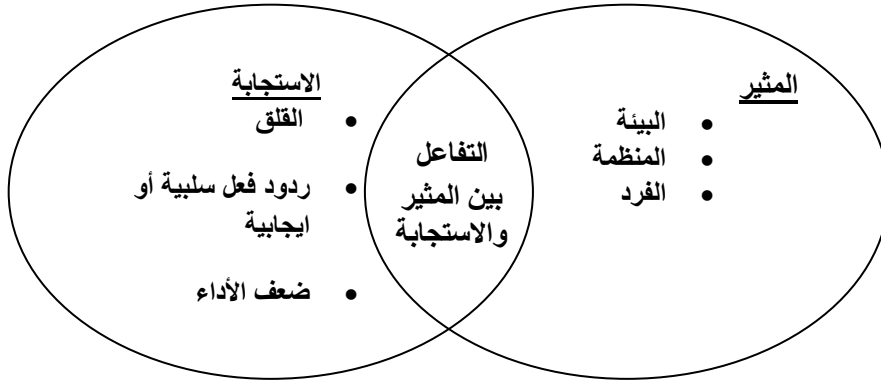
## ثانياً - التهيؤ لضغوط العمل:-

### 1- مفهوم وتعريف التهيؤ لضغوط العمل

في البدء لابد من توضيح لضغوط العمل، إذ يرى (Greiner,Krause,2005) انه يحدث نتيجة لوجود متطلبات للوظيفة أو للعمل غير متوافقة مع القدرات العقلية والجسمية والسيولوجية للموظف مما تجعله غير متوازن في أداء مهامه (أبو العلا،2009:8)، وبذات الصدد يصفها (Lazarus,1996:23) أنها "حالة أو شعور يتعرض له الفرد عندما تفوق متطلبات الوظيفة القدرات الشخصية، وفي هذه الحالة يتطلب إعداد استجابة جسدية خاصة غير محددة مما يؤدي إلى مجموعة متنوعة مؤقتة أو دائمة من التغيرات الفسيولوجية والهيكليّة" (selye,1990:123)، ومن المهم الإشارة إلى إن الضغوط بحد ذاتها لا تعد ايجابية ولا سلبية، وإنما تعتمد على التجربة الشخصية للفرد، فقد تكون أحياناً دافعة له للعمل عندها تكون ايجابية ومفيدة أو قد تكون سبباً لمشاعر القلق والانزعاج عندها تكون سلبية وضارة انطلاقاً من إن الشعور بالتوتر الناتج عن الضغوط عبارة عن استجابة حيوية (الطعاني،2005:202)، وتعرف بأنها "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تصيب الفرد بالتعب والإرهاق الجسدي والنفسي مما يؤدي إلى تعثره في العمل وانخفاض مستوى أدائه" (Maunad,2001:282)، بينما ركز (shminavayanan,2008,4) على إن المحرك البيئي الداخلي والخارجي يلعب الدور الأبرز في حدوث المشكلة ويزيد من الشعور بالضغط لدى العاملين، كما أنها "حالة ناجمة عن التفاعل بين الناس ووظائفهم" (Pathak,2011:2). لذلك فإن هذه الضغوط تتطلب استجابة لها كما يوضحها الشكل (1) وفي الوقت الحاضر ومع ما وصل إليه التطور العلمي لم تعد هذه الاستجابة آتية وإنما أصبح هناك تهيوء مسبق في كيفية التعامل مع ضغوط العمل، وهناك بعد نظر في إن تكون الوسيلة وقائية تفكر في المستقبل تحسباً لأي مشاكل أو تغيرات قد تحدث على الأمد البعيد، وهذا يعني استخدام القواعد الخاصة لتشمل كل السيناريوهات والاحتمالات التي تؤخذ بنظر الاعتبار في حال التنبوء بحدوث أزمات قبل

وقوعها ([www.ehow.com](http://www.ehow.com))، ويعرف التهيبُ لضغط العمل بأنه "استخدام استراتيجيات عندما يكون الضغط في حده الأدنى بينما رد الفعل ينطوي على الأنشطة المضطرب بها على التكيف مع الضغوطات التي حدثت بالفعل (Ouwehand,2006:810)، وانه" اتخاذ المبادرة في تحسين الأوضاع الحالية التي تتمثل بتحدي الوضع القائم أكثر من التكيف السلبي للظروف الحالية" (Parker,et.al,2006:638)، وفي ضوء ما تم عرضه من تعريفات أعلاه، تضع الباحثة التعريف الإجرائي للتهيبء لضغط العمل بما يتناسب ومتغيرات البحث "بأنه" مجموعة الأساليب والأدوات المادية والمعنوية والإجراءات والمهارات التي تتخذ من قبل الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية في سبيل التجنب النسبي أو التقليل من حدة الآثار الناجمة عن حدوث الضغط"

شكل (1) العناصر الرئيسة لضغوط العمل



المصدر (سيزلاقي، اندرو، ومارك جي، والاس. السلوك التنظيمي والأداء، الرياض، معهد الإدارة العامة.1991).

## 2- خطوات التهيبُ لضغوط العمل

يوضح (Dessler,2010) أن هناك العديد من العوامل المختلفة التي يمكن أن تسبب ضغوط عمل وتثير رد فعل الناس، وكيف يمكن أن تختلف استجابتهم عن كل شخص، وتتضمن العوامل الخارجية الأكثر شيوعاً (الجدول الزمني للأعمال، سرعة أداء العمل، والأمن الوظيفي، والطريق من وإلى العمل، والضوضاء، وعدد وطبيعة الزبائن. وجدت دراسة أخرى أن 33% من الضغط كان بسبب عوامل من خارج المنظمة، و67% من الضغط كان بسبب العوامل الداخلية للمنظمة وقد شملت العوامل الداخلية ثقل أو صعوبة حجم العمل، العمل لساعات طويلة، والقيادة، وبيئة العمل أن فهم أسباب العديد من مثيرات ضغوط العمل يسهل على المديرين اتخاذ خطوات استباقية للحد من الضغط قبل أن تحدث أي آثار سلبية (Quast,2011:1) ومنها :-

أ- تطبيق الوقاية الأولية: وهذا يتضمن التأكد من صنع تصميمات العمل، تصميم أماكن ومهام سير عمل صحيحة، وان العاملين غير متقلين بأعباء كثرة العمل، أو مرتبطين بمواعيد غير واقعية، وان الظروف البيئية للمؤسسة لا تساهم بضغط مكان العمل (Millar,2005).

ب- تقنيات تنفيذ التدخل المستمر: وتشمل الدراسات الاستقصائية عن العامل، لتحديد مستويات ومصادر الضغط، وتقييم العاملين من قبل المدراء والتدخل عند الحاجة (Millar,2005).

ت- توفير التدريب للإدارة: التدريب على أسباب وآثار الضغط وكيفية التعرف على علامات التحذير الدالة على الضغط المفرط وما يمكن القيام به لمساعدة المديرين على تخفيف ضغوط العمل.

ت- تأسيس برامج مساعدة العاملين: هو الجهة الوحيدة التي تساعد العامل الذي لديه مشكلة أو قضية ما، ولا يعرف من أين أو كيف يطلب المساعدة، وهذا البرنامج اعد لإعطاء عدد محدد من الجلسات مجاناً مع مرشد أو مستشار مهني، اعتماداً على المشكلة الحالية (Richards,2010).

ث- تحسين الاتصالات مع العاملين: وهذا يتضمن تعريف واضح لأدوار العاملين، ووضع توقعات واضحة للوظيفة، وإعطاء العاملين فرصة المشاركة في القرارات التي تؤثر على وظائفهم، ومشاركة المعلومات مع العاملين للحد من اللاتأكد البيئي بشأن وظائفهم ومستقبلهم (Segal,smith,2011).

ج- إنشاء "دليل الضغط" من ثقافة المؤسسة: وقد حددت البحوث (NIOSH) الخصائص التنظيمية المرتبطة مع كل من الصحة، ضغط العمل المنخفض والمستويات العالية من الإنتاجية، تتضمن هذه الخصائص أمثلة منها: تعرف العاملين على أداء العمل الجيد، فرص التطوير الوظيفي، إيجاد ثقافة تنظيمية تقدر قيمة الفرد العامل، والإجراءات الإدارية التي تتسجم مع القيم التنظيمية. ويضيف (Salami & Ojokuku,et,al,2010:253) خطوات أخرى في التهيؤ لضغوط العمل تتمثل بـ (إعداد أهداف واضحة، القيام بتدقيق الضغوط، تطوير الشخص ووضعه في الوظيفة المناسبة، إزالة الإدارة الجزائية، توفير دعم الفريق).

### 3- إبعاد التهيؤ لضغوط العمل

سيتم اعتماد أساليب التعامل مع ضغوط العمل كأبعاد فرعية في بحثنا. لقد اقترح (Aspinwall & Taylor,1997) ولأول مرة مفهوم التعامل الاستباقي أو بمعنى آخر التهيؤ والذي أثار قضية مواجهة الضغط المستقبلي، ولقد قاما بتعريفه على انه "جهود الأفراد للاستعداد للتغيرات والأحداث الصعبة والتي تهدد الأهداف الشخصية أو تهدد الوضع الجيد بصورة عامة"، وقد حدد (Schwarzer & Taubert,2002) أربعة أنواع من المواجهة: المواجهة التفاعلية، المواجهة التنبؤية، التهيؤ للمواجهة، والمواجهة الوقائية، إذ إن كل منها تختلف حسب الوقت الذي يحصل فيه الضغط المستهدف. إن المواجهة التفاعلية تؤكد على الأحداث السابقة، وإن المواجهة التنبؤية تتعامل مع الضغط الذي يوشك أن يحدث، وإن التهيؤ للمواجهة يستهدف التحديات المقبلة، بينما المواجهة الوقائية تركز على الضغوط غير المؤكدة في المستقبل البعيد (Hu & Gan,2011:254)، سيتم ذكر هذه الأبعاد بشيء من التفصيل وهي :-

أ- التهيؤ للمواجهة: وهي استراتيجيات ذات توجه مستقبلي والتي تقوم بالمزامنة بين موارد الشخص لغرض التعامل مع أوضاع الحياة المسببة للضغط الشديد قبل أن تحصل، أن الميل نحو أسلوب التهيؤ يعني بأن الفرد يكون ممتكاً للمزيد من الموارد ويكون مسؤولاً ولديه مبادئ (Braj & Ruchi,2010:332)، كما انه يمثل طريقة لتخمين وتقييم

الأهداف المستقبلية، أن سلوك التهيؤ للضغط يختلف عن الفهم التقليدي للمواجهة بثلاث مجالات هي :

1- أن أنواع سلوك المواجهة التقليدية تكون تفاعلية (ردود فعل) أنها تتعامل مع الأحداث الضاغطة والتي قد حدثت فعلاً وان الغرض منها هو تخفيف الخسارة أو تقليل الأذى، بينما التهيؤ للضغط (الاستباقي) يكون ذو توجه مستقبلي.

2- أن المواجهة يتم اعتبارها على أنها إدارة المخاطرة أما التهيؤ فهو هدف الإدارة.

3- أن الدوافع بالنسبة لسلوك التهيؤ للضغط مقارنة بالواجهة التقليدية تكون أكثر ايجابية وذلك لان هذا الوضع يعتبر على انه تحدي وحافز (Sirota & Yaroslavskaya, 2011: 290-191).

ب- التأمل للواجهة: تصف المحاكاة والتأمل بخصوص مجموعة من البدائل السلوكية الممكنة وذلك من خلال مقارنة فاعليتها التي يتم تخيلها وتتضمن الأفكار المفاجئة السريعة وتحليل المشكلات والموارد وتوليد خطط افتراضية للعمل.

ت- المواجهة الوقائية: أنها تتعامل مع التنبؤ بالمسببات المحتملة للضغط والمبادرة بالتهيؤ والاستعداد قبل أن تتطور مسببات الضغط تلك بالكامل، أن المواجهة الوقائية تختلف عن التهيؤ للضغط، إذ أن الأولى تشير إلى تهديد مستقبلي محتمل وذلك بواسطة التفكير بالتجارب والتنبؤ أو المعرفة.

ث- السعي للحصول على الدعم المساعد: يركز على الحصول على النصيح والمعلومات والتغذية العكسية من الأفراد في الشبكة الاجتماعية للفرد عند التعامل مع مسببات الضغط .

ج- السعي للحصول على الدعم الوجداني: يهدف إلى تنظيم الأسي أو الألم العاطفي الوقتي وذلك من خلال كشف المشاعر أمام الآخرين وإثارة التقمص العاطفي والسعي إلى الرفقة من الشبكة الاجتماعية للمرء.

ح- تجنب المواجهة: إن نهج التعامل يشير إلى مواجهة الضغوط، في حين إن تجنب المواجهة يقع أو يتجاهل ويصرف الانتباه بعيدا عن الضغوط ([journals.orgwww.jpopsy.oxford](http://journals.orgwww.jpopsy.oxford)).

### المحور الثالث - الإطار العملي

#### اولا- تشخيص ووصف متغيري البحث :-

يناقش هذا المحور الجانب التطبيقي من البحث وسيتم في البداية تحديد مستويات المتغيرات التي تمت دراستها وفقا لتسلسلها في استمارة الاستبانة .

#### 1. القيادة الإستراتيجية

تتكون القيادة الإستراتيجية من ثلاثة أبعاد فرعية وستتم مناقشة كل بعد على حدة.

#### أ- الرؤية:

يتضح من الجدول (4) إن أعلى وسط حسابي حصل عليه السؤال الأول إذ بلغ (4.71) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.55) وهذا يدل إلى وضع القادة مستقبل المنظمة أمامهم كغاية يسعون لها وهذا عامل ايجابي، يليها الفقرة (3) بوسط حسابي (4.57) وانحراف معياري (0.50) والتي تتفق مع دقة إجابات العينة في رؤية مستقبل المنظمة، وحصلت الفقرة (4) على وسط حسابي (4.42) وبانحراف معياري (0.59)، وأما الفقرة (5) فقد حصلت على مستوى متوسط من الإجابات إذ بلغ الوسط الحسابي (3.38)، أما الوسط العام للرؤية فقد بلغ (4.28) وانحراف معياري (0.33) وهو أعلى من الوسط الفرضي مما يوحي بوجود رؤية للقادة بمستوى كبير.

جدول (4) الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لفقرات مهارات القيادة الإستراتيجية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات مهارات القيادة الإستراتيجية	ت	الإبعاد الفرعية
0.55	4.71	أضع على الدوام مستقبل منظمتي أمامي كغاية أسعى للوصول لها.	-1	الرؤية
0.95	4.33	أرغب باستمرار في تغيير وضع المنظمة الحالي.	-2	
0.50	4.57	أحأو جاهدا إن أرى مستقبل منظمتي وكيف ستكون عليه.	-3	
0.59	4.42	أسعى لتحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لتطوير منظمتي وتحسين رؤيتها للمجتمع.	-4	
1.10	3.38	لا اهتم بوضع رسالة أو رؤية بعيدة الأمد لمنظمتي.	-5	
0.33	4.28	الوسط العام		
0.65	4.33	أسعى بكل قدراتي لجعل المرؤوسين إن يؤمنوا بذات القيم والمعتقدات التي أومن بها والتي تصب في صالح المنظمة.	-6	القيادة
0.59	4.57	أفكر دائما في حث المرؤوسين على العمل الجماعي المشترك والمتماسك.	-7	
0.57	4.66	أعيد تنظيم العمل وارتب أولوياته سعياً مني لتحقيق أهداف المنظمة.	-8	
0.70	4.28	احقق نجاحات متواصلة في بناء فرق العمل المناسبة لتنفيذ خطط المنظمة وبرامجها .	-9	
0.75	4.09	اعتقد إن النهج الفردي الذي انتهجه في العمل أفضل بكثير مما لو توجهت نحو العمل الجماعي.	10 -	
0.40	4.39	الوسط العام		
4.73	4.38	امتلك قدرة تشجيع زملائي والعاملين معي على وضع خطط العمل موضع التنفيذ .	11	التنفيذ
0.50	4.42	استثير العاملين معي في عملية التنفيذ عند ربط أهدافهم بأهداف المنظمة.	12	
1.12	3.76	ابذل كل ما بوسعي لإزالة معوقات عملية التنفيذ حتى لو تطلب الأمر تخويل صلاحياتي للغير.	13 -	
0.58	4.61	أقدم ما يطلب مني من معلومات وآراء لزملائي في العمل عند مواجهة المشكلات ومعالجة الارتباك في العمل.	14	
1.05	2.95	أواجه عقبات في عملية التنفيذ لأسباب متعددة.	15	
0.49	4.02	الوسط العام		

**ب - التركيز:**

حصلت الفقرة (8) على أعلى وسط حسابي بلغ (4.66) إذ يتم إعادة تنظيم العمل وترتيب أولوياته لتحقيق أهداف المنظمة، تليها الفقرة (7) وبوسط حسابي بلغ (4.57) إذ فضل الضباط العمل الجماعي في هذه الفقرة على العمل الفردي في الفقرة (10) بمتوسط حسابي اقل نسبيا (4.09)، ويؤكد ذلك تحقيق نجاحات متواصلة في بناء فرق العمل لتنفيذ خطط المنظمة في الفقرة (9) وبوسط حسابي (4.28)، بينما حققت الفقرة (6) وسطا حسابي بلغ (4.33) ونلاحظ سعي القادة في إن يجعلوا رؤوسهم يؤمنوا بذات القيم التي يؤمنون بها، وقد بلغ الوسط العام لبعد التركيز (4.39) وهو مؤشر جيد يدل على تمتع القادة بالتركيز العالي.

**ج - التنفيذ:**

حققت الفقرة (14) أعلى وسط حسابي (4.61) إذ يقدم القادة ما يطلب منهم من معلومات لزملائهم في العمل عند مواجهة المشكلات والارتباكات في العمل، تلتها الفقرة (12) بوسط حسابي (4.42) وبانحراف معياري (0.50) وتتمثل باستثارة القادة العاملين معهم في عملية التنفيذ لتحقيق أهداف المنظمة، ولهم القدرة على تشجيع زملائهم والعاملين معهم على وضع خطط العمل موضع التنفيذ ويؤكد ذلك الفقرة (11) بوسط حسابي (4.38)، وفيما يخص إزالة معوقات عملية التنفيذ حققت وسطا حسابيا متوسطا بلغ (3.76) وانحراف معياري (1.12)، بينما تحقق أدنى وسط حسابي للفقرة (15) وهذا يدل على إن عينة البحث لا تواجه عقبات في عملية التنفيذ عند تنفيذها لمهامها.

**2- التهيؤ لضغوط العمل**

تتكون من ستة أبعاد فرعية وستتم مناقشة كل بعد على حدة.

**أ - التهيؤ للمواجهة:**

ينضح من الجدول (5) إن الفقرة (17) قد حققت أعلى وسط حسابي بلغ (4.61) وبانحراف معياري (0.49) إذ يحدد القادة أهدافهم بوضوح وهذه من إحدى سمات القيادة الإستراتيجية الأساسية، كما إنهم يملكون الأسلوب الملائم للتغلب على عقبات العمل بوسط حسابي (3.66) للفقرة (18)، ونتيجة لهذا الأسلوب الفعال نجد إنهم لا يكثرثون لضغوط العمل بمستوى متوسط (3.04) وبانحراف معياري (1.60) للفقرة (16)، بينما تحقق أدنى وسط حسابي للفقرة (19) إذ بلغ (2.47) وهنا تتفق عينة البحث على إن المسؤوليات والصلاحيات محددة تحديدا دقيقا عند مواجهة مواقف طارئة في البلد، ومن ثم الفقرة (20) بوسط حسابي (2.95) وبانحراف معياري (1.22) إذ لا يعاني القادة من الإجهاد عند أداء واجبهم لتوفر المعلومات الكافية. أما الوسط الحسابي العام فقد بلغ (3.35) وبانحراف معياري (0.42) مما يؤكد وجود مستوى من التهيؤ لكن ليس بالمستوى المطلوب.

**ب - التأمل للمواجهة :**

بلغ أعلى وسط حسابي (4.47) للفقرة (24) إذ يخطط القادة لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها، تليها الفقرة (25) بوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.73)، كما إنهم يخططون للأحداث المستقبلية التي تؤثر على الصالح العام بوسط حسابي (4.42)، تليها الفقرة (22) من وضع سيناريوهات متعددة لمواجهة المواقف الضاغطة بوسط حسابي بلغ (4.19)، وحققت الفقرة (21) مستوى متوسط بلغ (3.85) وبانحراف معياري (0.71)، وقد بلغ الوسط العام (4.27).



### ج - المواجهة الوقائية :

حققت كلا الفقرتين (26) و (29) أعلى الأوساط الحسابية (4.57) وبانحراف معياري (0.59) و (0.73) على التوالي إذ يطور القادة من مهارات عملهم لمواجهة المواقف الضاغطة كما إنهم يمتلكون القدرة على خلق أجواء نفسية مريحة للتعامل مع الضغوط، تليها الفقرة (27) والمتمثلة في تجنب القادة المواقف الخطيرة التي تواجههم إثناء تأدية واجبهم، بينما حققت الفقرة (28) وسطا حسابيا بلغ (4.28) بانحراف معياري (0.99) إذ يضع القادة استراتيجيات لما يتمنون إن تكون عليه أفضل الحلول لكل ما يعيق سير العمل، وإن الوسط العام لهذا البعد بلغ (4.48) وهو مستوى جيد.

### د - البحث عن الدعم الوسيلى :

يتبين من الجدول أدناه إن أعلى وسط حسابي كان للفقرة (31) إذ بلغ (4.09) وبانحراف معياري (1.07) إذ يناقش القادة مشكلات العمل والضغوط التي يتعرض لها البلد مع الإدارة العليا، تليها الفقرة (30) إذ تهيب المنظمة الوسائل والمعدات للتعامل مع ضغوط العمل، وبلغ اقل وسط حسابي (1.95) وبانحراف معياري (1.22) للفقرة (32) ويتضح عدم ميل القادة إلى مناقشة مشكلات العمل مع أفراد أسرته، تليها الفقرة (33) إذ لا يسأل القادة زملائهم بالعمل بشأن اتخاذ القرار لو كانوا مكانهم، وقد بلغ الوسط العام (3.26) وانحراف معياري (0.56).

### ه - البحث عن الدعم الوجداني :

بلغ أعلى وسط حسابي للفقرة (34) مقداره (4.42) وتتسم بها شخصية القائد الاستراتيجي في القدرة على التأثير بالآخرين، تليها الفقرة (38) وفيه يركز القادة التفاعل على مشاكل العمل لا على الشخصيات بوسط حسابي (4.38) وانحراف معياري (0.73)، تلتها الفقرة (35) إذ يعرف القادة لمن يلتجئون عندما تواجههم الضغوط بوسط حسابي (4.23) ومن ثم الفقرتين (37) و (36) وبأوساط حسابية بلغت على التوالي (4.09) و (4.00) وهنا يحتفظ القادة بانفعالاتهم داخل أنفسهم كما إنهم يستطيعون الخروج من حالة الإحباط التي تحدث بسبب الضغوط بمجرد التحدث مع زملائهم في العمل .

### و - تجنب المواجهة :

بلغ أعلى وسط حسابي (4.09) للفقرة (40) إذ لا يتعامل القادة مع المشكلة التي يواجهونها إلا بعد إن تتضح جوانبها بالكامل، تليها الفقرة (39) بوسط حسابي (3.71) إذ تتفق عينة البحث على إن التعامل مع الضغوط يتم في حال كونهم جاهزين لمواجهتها، تليها الفقرة (41) بوسط حسابي (3.61) ويبرز تفضيل القادة لعدم اتخاذ أي قرار في حال مواجهة ضغوط في العمل، ومع ذلك فإن القادة ومهما بلغت الضغوط ذروتها فإنهم لا يعتذرون عن أداء المهام التي تتسبب بالضغوط بوسط حسابي (2.76)، وقد بلغ الوسط الحسابي العام (3.54).

جدول (5) الأوساط الحسابية الموزونة والانحراف المعياري لأبعاد التهيؤ لضغوط العمل

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات التهيؤ لضغوط العمل		الأبعاد
1.60	3.04	لا اكثرث بما يحدث من ضغوط في العمل.	-16	التهيؤ للمواجهة
0.49	4.61	احدد أهدافي بوضوح لكي احقق النجاح.	-17	
1.26	3.66	أجد أسلوبا ملائما للتغلب على عقبات العمل ولا يوجد شيء حقيقي يقف إمامي.	-18	
1.27	2.47	أرى إن مسؤولياتي وصلاحياتي غير محددة تحديدا دقيقا عند مواجهة مواقف طارئة تؤثر على بلدنا.	-19	
1.22	2.95	أعاني من الإجهاد عند أداء واجبي لنقص المعلومات الواجب توافرها .	-20	
0.42	3.35	الوسط العام		
0.71	3.85	أتخيل نفسي بأنني قادر على مواجهة الضغوط المختلفة التي تعترضني.	-21	التعامل للمواجهة
0.59	4.19	أضع سيناريوهات متعددة لمواجهة المواقف الضاغطة .	-22	
0.91	4.42	اخطط للإحداث المستقبلية التي تؤثر على الصالح العام للبلاد .	-23	
0.74	4.47	اخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها.	24	
0.73	4.42	أضع استراتيجيات لتغيير الموقف قبل التصرف فيه.	-25	
0.46	4.27	الوسط العام		
0.59	4.57	أطور من مهارات عملي لمواجهة المواقف الضاغطة.	-26	لمواجهة الوقائية
0.96	4.52	أفكر في تجنب المواقف الخطيرة التي تواجهني إثناء عملي	-27	
0.99	4.28	- أضع استراتيجيات لما أتمنى إن تكون عليه أفضل الحلول لكل ما يعيق سير العمل .	-28	
0.73	4.57	املك القدرة على خلق أجواء نفسية مريحة للتعامل مع الضغوط التي تؤثر على أداء الواجب المكلف به	-29	
0.68	4.48	الوسط العام		
1.01	4.04	تهيئ المنظمة الوسائل والمعدات للتعامل مع ضغوط العمل.	-30	التحسين
1.07	4.09	أناقش مشكلات العمل والضغوط التي يتعرض لها البلد مع الإدارة العليا.	-31	
1.22	1.95	أميل إلى مناقشة مشكلات العمل مع أفراد أسرتي.	-32	
1.01	2.95	أسأل الآخرين ماذا يفعلون لو كانوا مكاني .	-33	
0.56	3.26	الوسط العام		
0.96	4.42	أرى إن لي حضوري وتأثيري في الموظفين بسبب طبيعة عملي في المنظمة .	-34	التحسين

1.20	4.23	اعرف لمن التجئ عندما تتأزم الأمور .	-35	
1.12	4	أستطيع الخروج من حالة الإحباط التي أعيشها بمجرد التحدث مع زملائي في العمل .	-36	
1.07	4.09	احتفظ بانفعالاتي ومشاعري داخل نفسي.	-37	
0.73	4.38	اجعل التفاعل يركز دائما على مشاكل العمل لا على الشخصيات.	-38	
0.67	4.22	الوسط العام		
1.25	3.71	ادع ضغوط العمل جانبا لحين أكون جاهزا لمواجهتها	-39	القيادة الاستراتيجية
1.16	4.09	اترك المشكلة التي أواجهها قليلا حتى تتضح جوانبها بالكامل .	-40	
1.48	3.61	أفضل عدم اتخاذ أي قرار عندما تواجهني ضغوط في عملي .	-41	
1.39	2.76	اعتذر عن المهام التي تتسبب لي بالضغوط.	-42	
1.02	3.54	الوسط العام		

تستخلص الباحثة من مستوى الأوساط الحسابية المذكورة لكلا المتغيرين الملاحظات الآتية:-

(أولاً)- حقق إجمالي الوسط العام للقيادة الإستراتيجية وسطا حسابيا مقداره (4.23) وهو مؤشر جيد يعكس توافر أنماط القيادة الإستراتيجية في المنظمين المبحوثين، وان ترتيب الأبعاد الفرعية لها وفقا للأوساط الحسابية كان للتركيز ثم للرؤية وأخيرا للتنفيذ.

(ثانياً)- وحقق إجمالي الوسط العام التهيؤ لضغوط العمل وسطا حسابيا (3.85) وهو مؤشر يفوق المتوسط، وان ترتيب الأبعاد الفرعية بالتسلسل هو: المواجهة الوقائية، التأمل للمواجهة، البحث عن الدعم الوجداني، تجنب المواجهة، التهيؤ للمواجهة، والبحث عن الدعم الوسيلى.

### 3- قياس أنماط القيادة الإستراتيجية:

يتضمن أسلوب القياس وكما ذكر سابقا أعطاء تقييمين للبعد إما عال(1)، أو واطئ(2)، ويأخذ البعد تقييم عالي(1) إذا كانت جميع الإجابات عن أسئلة ذلك البعد تتراوح بين(4-5)، ويأخذ البعد تقييم واطئ (2) إذا تراوحت إحدى إجابات ذلك البعد بين (1-3) وبترتيب الأبعاد الثلاثة من المهارات (الرؤية، التركيز، التنفيذ) يبرز النمط الخاص بالقيادة الإستراتيجية، وبتطبيق هذا القياس أظهرت النتائج إن النمط القيادي الاستراتيجي السائد من بين الأنماط الثمانية هو النمط المتكامل(1 ت 1 ن 1) إذ يتمتع القادة بامتلاكهم للرؤية الإستراتيجية وقدرتهم على تحريك المنظمة وإيصال الرؤية للعاملين وإقناعهم بها وتنفيذها. وهذا مؤشر جيد يبرر اختيار عينة البحث لما يمتلكه من هذا مهارات.

### ثانيا- الارتباط بين أبعاد القيادة الإستراتيجية والتهيؤ لضغوط العمل

يمكن تفسير علاقات الارتباط من خلال الجدول الآتي:-

جدول (6) معامل الارتباط الخطي البسيط مع الاختبار التائي بين أبعاد القيادة الإستراتيجية وأبعاد التهيؤ لضغوط العمل

القيادة الإستراتيجية			التنفيذ			التركيز			الرؤية			القيادة الإستراتيجية التهيؤ لضغوط العمل
الدلالة	t-test	r	الدلالة	t-test	r	الدلالة	t-test	r	الدلالة	t-test	r	
غير دال	0.19	0.03	غير دال	0.13	0.02	غير دال	1.29	0.20	غير دال	1.03	-0.16	التهيؤ للمواجهة
دال	2.59	*0.38	دال	2.93	*0.42	غير دال	1.43	0.22	غير دال	1.92	0.29	التأمل للمواجهة
دال	7.17	*0.75	دال	5.41	*0.65	دال	4.87	*0.61	دال	5.41	*0.65	المواجهة الوقائية
غير دال	1.49	0.23	غير دال	1.56	0.24	غير دال	1.22	0.19	غير دال	0.96	0.15	السعي للحصول على الدعم المساعد
دال	3.95	*0.53	دال	3.09	*0.44	دال	2.84	*0.41	دال	3.75	*0.51	السعي للحصول على الدعم الوجداني
غير دال	1.42	-0.22	غير دال	1.16	-0.18	غير دال	1.09	-0.17	غير دال	1.49	-0.23	تجنب المواجهة
دال	3.75	*0.51	دال	3.46	*0.48	دال	3.01	*0.43	دال	2.52	*0.37	التهيؤ لضغوط العمل

القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (40) = 2.01

• دال عند مستوى دلالة 0.05.

يلاحظ من الجدول أعلاه تباين علاقات الارتباط واختلاف معنوياتها بين متغيري البحث، وستتم مناقشة

هذه العلاقات وفقاً للآتي:-

#### أ - الرؤية

ترتبط الرؤية بثلاث علاقات معنوية مع كل من المواجهة الوقائية (5.41) عند مستوى معنوية (0.05)، والسعي للحصول على الدعم الوجداني (3.75)، وإجمالي التهيؤ لضغوط العمل (2.52) وبلغ معامل التحديد لكل من هذه العلاقات على التوالي (0.65)، (0.51)، (0.37) وهنا فإن ارتفاع مستوى الرؤية سيؤدي إلى ارتفاع مستوى المواجهة الوقائية والحصول على الدعم الوجداني أو الشعوري بالإضافة إلى زيادة مستوى التهيؤ لضغوط العمل. إلا إنها حققت أربعة علاقات ضعيفة مع كل من التهيؤ للمواجهة (1.03)، والتأمل للمواجهة (1.92)، السعي للحصول على الدعم المساعد (0.96)، وتجنب المواجهة (1.49)، إذ يترتب على عينة البحث أن تراعي هذه الأبعاد كعوامل مهمة ترتبط برويتهم كقادة. ومن المعلوم انه كلما كانت هناك رؤية إستراتيجية

واضحة ودقيقة كلما كان من الممكن التهيؤ لضغوط العمل بشكل أفضل. وهذا يشير إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى المشتقة من الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص "هناك علاقة ارتباط معنوية لبعد الرؤية في أبعاد التهيؤ لضغط العمل منفردة ومجمعة".

#### ب - التركيز

يتبين من الجدول (6) إن التركيز كبعد فرعي من أبعاد مهارات القيادة الإستراتيجية قد حققت (3) علاقات ارتباط معنوية وعند مستوى (0.05) مع المواجهة الوقائية (4.87)، والبحث عن الدعم الوجداني (2.84)، وإجمالي التهيؤ لضغوط العمل (3.01)، وإن معامل التحديد على التوالي بلغ (0.61)، (0.41)، (0.43)، أما مع بقية الأبعاد الفرعية فقد كانت علاقة ارتباط ضعيفة وغير معنوية مع كل من التهيؤ للمواجهة، التأمل للمواجهة، البحث عن الدعم الوسيلي، وتجنب المواجهة (1.29)، (1.43)، (1.22)، (1.09)، وهذا يؤشر على إن التركيز لا يساهم في التهيؤ لمواجهة الضغوط، ولا في التأمل لمواجهتها، ولا يساهم في البحث عن الدعم الوسيلي، ولا في تجنب المواجهة. إذ إن القادة يحاولون باستمرار إن يجعلوا العاملين يؤمنوا بذات القيم التي يؤمنون بها مع عدم التأثر بما يحيط بهم من ضغوط. ويشير هذا إلى قبول للفرضية الفرعية الثانية المشتقة من الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص "هناك علاقة ارتباط معنوية لبعد التركيز في أبعاد التهيؤ لضغط العمل منفردة ومجمعة".

#### ج - التنفيذ

تحققت (4) علاقات ارتباط دالة ومعنوية بين كل من التأمل للمواجهة (2.93)، والمواجهة الوقائية (5.41)، والبحث عن الدعم الوجداني (3.09)، وإجمالي التهيؤ لضغوط العمل (3.46) ومعامل تحديد على التوالي (0.42)، (0.65)، (0.44)، (0.48). بينما لم تؤشر علاقات ارتباط مع التهيؤ للمواجهة (0.13)، والبحث عن الدعم الوسيلي (1.56)، وتجنب المواجهة (1.16). مما يتطلب إعداد ممارسات معينة تساهم في بيان علاقة التنفيذ بكل من التهيؤ لضغوط العمل والبحث عن الدعم الوسيلي وتجنب المواجهة. وترتبط هذه المهارة مع سابقاتها من المهارات إذ إن وضوح الرؤية وقدرة القائد على تحريكها سيجعل من السهل تنفيذها لأجل التهيؤ لضغوط العمل، وهذا يثبت صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة المشتقة من الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص "هناك علاقة ارتباط معنوية لبعد التنفيذ في أبعاد التهيؤ لضغط العمل منفردة ومجمعة".

#### د - إجمالي القيادة الإستراتيجية

تحققت (4) علاقات ارتباط دالة ومعنوية وهي ذاتها في علاقة التنفيذ مع أبعاد التهيؤ لضغوط العمل، إذ ارتبط إجمالي القيادة الإستراتيجية مع كل من التأمل للمواجهة، والمواجهة الوقائية، والبحث عن الدعم الوجداني، ومع إجمالي ضغوط العمل على التوالي (2.59)، (7.17)، (3.95)، (3.75) وبمعامل تحديد (0.38)، (0.75)، (0.53)، (0.51)، تعكس هذه النتائج أهمية مهارات القيادة الإستراتيجية في وضع السيناريوهات المتعددة والتخطيط للإحداث المستقبلية، وفي تطوير القادة لمهارات عملهم وامتلاك القدرة على خلق أجواء نفسية مريحة للتعامل مع الضغوط، كما إنهم يسيطرون على انفعالهم وهذا ينجم عن الخبرة في العمل التي تولد الثقة بالنفس. بينما لم تتحقق علاقة ارتباط مع التهيؤ للمواجهة (0.19)، والبحث عن الدعم الوسيلي (1.49)، وتجنب المواجهة (1.42). ويرجع سبب ذلك إلى عدم وجود بعض علاقات الارتباط البيينية

بين متغيري البحث، التي ترتبط بالمهارات الثلاث وهي الرؤية والتركيز والتنفيذ، وهذا يثبت صحة الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص "هناك علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الإستراتيجية وأبعاد التهيؤ لضغوط العمل".

### ثالثاً- تأثير القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل

سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية وفقاً للآتي:-

#### أ - الرؤية

أظهرت الرؤية كأحد الأبعاد الفرعية لمهارات القيادة الإستراتيجية تأثيراً معنوياً لـ(3) من العلاقات مع أبعاد التهيؤ لضغوط العمل وهما المواجهة الوقائية إذ بلغت قيمة ( $f$ ) المحسوبة (28.36) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (4.07) عند مستوى معنوية (0.05)، ومع البحث عن الدعم الوجداني إذ بلغت قيمة ( $f$ ) المحسوبة (13.99)، وبلغت قيمة ( $\alpha$ ) لكل منهما على التوالي (-1.08)، (-0.09)، ومع أجمالي التهيؤ لضغوط العمل قيمة ( $f$ ) بلغت (6.39) كما يلاحظ من قيمة ( $\beta$ ) إن تغييراً مقداره (1) في بعد الرؤية سيحدث تغييراً دالاً وموجباً مقداره (0.39)، (1.01)، بينما تغيير دال وسالب (0.35) في التهيؤ لضغوط العمل، إلا إن الرؤية لم تحقق تأثيراً معنوياً مع التهيؤ للمواجهة، التأمل للمواجهة، البحث عن الدعم الواسيلي، وتجنب المواجهة، بلغت قيمة ( $f$ ) المحسوبة لهذه المتغيرات كالآتي: (1.06)، (3.70)، (0.88)، (2.19)، (6.39) وهي أقل من ( $f$ ) الجدولية. وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى المشتقة من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على "توجد علاقة تأثير بين الرؤية وأبعاد التهيؤ لضغوط العمل منفردة ومجمعة".

#### ب - (التركيز)

حقق التركيز (3) علاقات تأثير بكل من المواجهة الوقائية والبحث عن الدعم الوجداني وأجمالاً لضغوط العمل إذ بلغت قيمة ( $f$ ) المحسوبة لكل منهم على التوالي (24.16)، و(7.92)، و(8.99) عند مستوى دلالة معنوية (0.05) وقيمة ( $\alpha$ ) على التوالي (-0.03)، (1.28)، (2.39) وان قيمة معامل التحديد هي (0.38)، (0.17)، (0.18)، وان تغييراً مقداره (1) سيؤدي إلى تغيير مقداره (1.03)، و(0.67)، و(0.34) للمتغيرات المذكور أعلاه، بينما لم تتحقق علاقة تأثير لبعده التركيز في كل من التهيؤ للمواجهة، والتأمل للمواجهة، والبحث عن الدعم الواسيلي، وتجنب المواجهة إذ بلغت قيمة ( $f$ ) لكل منهم على التوالي (1.69)، و(2.04)، و(1.52)، و(1.24). وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية المشتقة من الفرضية الرئيسية الثانية "توجد علاقة تأثير بين التركيز وإبعاد التهيؤ لضغوط العمل منفردة ومجمعة"

#### ج- (التنفيذ)

يؤثر التنفيذ بكل من التأمل للمواجهة، والمواجهة الوقائية، والبحث عن الدعم الوجداني، وأجمالي التهيؤ للضغوط إذ بلغت قيمة ( $f$ ) المحسوبة لكل منهم على التوالي (8.77)، و(29.74)، و(9.82)، و(11.67) وان قيمة ( $\alpha$ ) هي (2.66)، و(0.84)، و(1.79)، و(2.63)، وان تغييراً مقداره (1) سيؤدي إلى تغيير بمقدار (0.40)، و(0.91)، و(0.61)، و(0.31)، في الأبعاد المذكورة أعلاه، بينما لم تتحقق علاقات تأثير لبعده التنفيذ بـ(التهيؤ للمواجهة، والبحث عن الدعم الواسيلي، وتجنب المواجهة إذ بلغت قيمة ( $f$ ) المحسوبة (0.01)، و(2.34)،

و(1.28) عند مستوى معنوية(0.05). وبذلك تتحقق صحة الفرضية الفرعية الثالثة بوجود علاقة ارتباط بين التنفيذ وأبعاد التهيؤ لضغوط العمل منفردة ومجمعة".

د - (أجمالي القيادة الإستراتيجية)

بلغت قيمة(f) المحسوبة (13.87) عند مستوى معنوية (0.05) وقيمة (α) هي (1.91) ومعامل التحديد(0.26) وهذا يعني إن تغييرا مقداره (1) في أجمالي القيادة الإستراتيجية سيؤدي إلى تغيير بمقدار (0.46) وهذا يوشر انه كلما ازداد مستوى القيادة الإستراتيجية فإنه سيؤدي إلى ارتفاع مستوى التهيؤ لضغوط العمل، وهذا يثبت صحة الفرضية الرئيسة الثانية بوجود علاقة تأثير بين القيادة الإستراتيجية والتهيؤ لضغوط العمل.

جدول(7) يبين نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير إبعاد القيادة الإستراتيجية في إبعاد التهيؤ لضغوط العمل

المتغير المستقل	المتغيرات المعتمدة	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة R <sup>2</sup>	القيمة الفائتية المحسوبة	الدلالة
الرؤية	التهيؤ للمواجهة	4.21	-0.20	0.03	1.06	لا يوجد تأثير
	التأمل للمواجهة	2.57	0.39	0.09	3.70	لا يوجد تأثير
	المواجهة الوقائية	-1.08	1.29	0.42	28.63	يوجد تأثير
	البحث عن الدعم الوسيلي	2.21	0.25	0.02	0.88	لا يوجد تأثير
	البحث عن الدعم العاطفي	-0.09	1.01	0.26	13.99	يوجد تأثير
	تجنب المواجهة	6.51	-0.69	0.05	2.19	لا يوجد تأثير
	التهيؤ لضغوط العمل	2.37	0.35	0.14	6.39	يوجد تأثير
التركيز	التهيؤ للمواجهة	2.43	0.21	0.04	1.69	لا يوجد تأثير
	التأمل للمواجهة	3.17	0.25	0.05	2.04	لا يوجد تأثير
	المواجهة الوقائية	-0.03	1.03	0.38	24.16	يوجد تأثير
	البحث عن الدعم الوسيلي	2.09	0.27	0.04	1.52	لا يوجد تأثير
	البحث عن الدعم العاطفي	1.28	0.67	0.17	7.92	يوجد تأثير
	تجنب المواجهة	5.47	-0.44	0.03	1.24	لا يوجد تأثير
	التهيؤ لضغوط العمل	2.39	0.34	0.18	8.99	يوجد تأثير
التنفيذ	التهيؤ للمواجهة	3.29	0.01	0.0003	0.01	لا يوجد تأثير
	التأمل للمواجهة	2.66	0.40	0.18	8.77	يوجد تأثير
	المواجهة الوقائية	0.84	0.91	0.43	29.74	يوجد تأثير

لا يوجد تأثير	2.34	0.06	0.27	2.18	البحث عن الدعم الو سيلي	
يوجد تأثير	9.82	0.20	0.61	1.79	البحث عن الدعم العاطفي	
لا يوجد تأثير	1.28	0.03	-0.37	5.03	تجنب المواجهة	
يوجد تأثير	11.67	0.23	0.31	2.63	التهيو ضغوط العمل	
يوجد تأثير	13.87	0.26	0.46	1.91	التهيو لضغوط العمل	القيادة الإستراتيجية

القيمة الفائية الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1،41) = 4.07

#### رابعا- اختبار فرضية الفروق

تم استخدام اختبار (Mann-Whitney) لمعرفة إن كان هناك فروق في إجابات عينة البحث وفقاً للمتغيرات الشخصية (الرتبة العسكرية - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة) كما هو موضح في جدول (8):-  
جدول (8) اختبار (Mann-Whitney) لمعرفة الفروق بين إجابات عينة البحث وفقاً لمتغير الرتبة العسكرية

	القيادة الإستراتيجية	التهيو لضغوط العمل
المؤهل العلمي		
Chi-Square	5.278	3.003
df	3	3
Asymp. Sig.	.153	.391

بما إن قيمة P-value هي (0.36، 0.281) لكل من القيادة الإستراتيجية والتهيو لضغوط العمل وأنهما أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لذا لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لتأثير القيادة الإستراتيجية في التهيو لضغوط العمل وفقاً لمتغير الرتبة العسكرية، وإن قيمة P-value (0.391، 0.153) بالنسبة للقيادة الإستراتيجية والتهيو لضغوط العمل هي أكبر من (0.05) إذن لا توجد فروق معنوية لمتغيري البحث وفقاً للمتغير المؤهل العلمي، كما في الجدول (9):-

جدول (9) اختبار (Mann-Whitney) لمعرفة الفروق بين إجابات عينة البحث وفقاً للمؤهل العلمي

	القيادة الإستراتيجية	التهيو لضغوط العمل
الرتبة العسكرية		
Chi-Square	6.673	2.537
df	2	2
Asymp. Sig.	.036	.281

وكذلك الحال بالنسبة لقيمة P-value (0.614، 0.911) لبدي القيادة الإستراتيجية والتهيو لضغوط العمل إذ لا توجد فروق معنوية بينهما وفقاً لمتغير سنوات الخدمة، كما موضح في جدول (10):



جدول (10) اختبار (Mann-Whitney) لمعرفة الفروق بين إجابات عينة البحث وفقا لمتغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	القيادة الإستراتيجية	التهيؤ لضغوط العمل
Mann-Whitney U	162.000	176.000
Wilcoxon W	240.000	254.000
Z	-.505	-.112
Asymp. Sig. (2-tailed)	.614	.911
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.631(a)	.923(a)

وفي ضوء ما تم عرضه أعلاه يتضح عدم وجود فروق معنوية لدور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل وفقا للخصائص الشخصية (الرتبة العسكرية - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة) في المنظمتين المبحوثتين، وهذا يؤشر رفض الفرضية الثالثة التي تنص " بوجود فروق معنوية بين متغيري البحث وفقا للمتغيرات الشخصية أعلاه، لذلك تمت معاملة متغيري البحث وفقا للمستوى الإجمالي للإجابات.

### المحور الرابع - الاستنتاجات والتوصيات

#### أولا - الاستنتاجات:-

يمكن تقسيم استنتاجات البحث إلى مجموعتين:-

المجموعة الأولى-استنتاجات الجانب النظري: وتعنى بمجموعة النتائج التي تم التوصل إليها ضمن الإطار النظري في البحث.وهي:-

1- تعد القيادة الإستراتيجية من المواضيع المتأصلة الجذور لدى الغرب منذ الثمانينات، وحديثة النشأة والتطبيق في المجتمعات النامية، دأب الكتاب في كتاباتها وبيان أهم ماتتميز به عن القيادات الإدارية التقليدية إذ أنها تختص بالإدارات العليا، كما تتعدد أنماطها القيادية وفق وجهة نظر الباحثين إليها، وتم اعتماد نموذج (Neumann& Neumann,1999) في هذا البحث كونه انطلق من المهارات التي يتبناها القادة الاستراتيجيين.

2- إن التهيؤ لضغوط العمل مفهوم حديث تطرقت إليه اغلب الدراسات النفسية، يكون توجهه مستقبلي وقائي تحسبا لشتى الطوارئ التي من الممكن إن تمر بها أي منظمة، سيما منظمات الداخلية والدفاع اللذان يعدان العمود الفقري للدولة.

المجموعة الثانية- استنتاجات الجانب التطبيقي: وهي مجموعة النتائج المتحققة من المحور التطبيقي في البحث وهي:-

1- إن عينة البحث تمتلك أنماط للقيادة الإستراتيجية بمستوى عال وبعد إعطاء تقييمات لكل نمط من أنماط القيادة الإستراتيجية التي تم الإشارة إليها في الإطار النظري قد تبين إن النمط السائد في المنظمتين المبحوثتين هو (النمط المتكامل ر1ان1) وبعد بذلك مؤشر قوي، وهذا يمثل إجابة التساؤل الأول من مشكلة البحث. وفيما يخص الأوساط الحسابية فإن ترتيب الإبعاد تمثل أولا بالتركيز وهذا يدل على إعطاء عينة البحث أولوية للعمل وتحقيق نجاحات متواصلة من خلال بناء فرق عمل لتحقيق أهداف المنظمة، وإن أقل وسط حسابي هو بعد التنفيذ إذ حقق مستوى عال لكن بصور أقل من بعدي التركيز والرؤية وهذا

لايؤشر خلل أو ضعف في هذا البعد وانما هناك معوقات متعددة يواجهونها إثناء تأدية واجبه، ومن خلال المقابلة وما طرحه القادة فأنهم يرجعون اغلب المعوقات إلى عدم وجود تنسيق مابين الجهات المختلفة المرتبطة بعملهم.

2- تمتلك عينة البحث مستوى يفوق المتوسط في التهيؤ لمواجهة ضغوط العمل وهذا يمثل إجابة التساؤل الثاني من أسئلة مشكلة البحث. أما أعلى وسط حسابي فقد كان للمواجهة الوقائية إذ يعمل القادة على تطوير مهارات عملهم لمواجهة المواقف الضاغطة، كما إنهم يضعون استراتيجيات لما ممكن إن تكون عليه أفضل الحلول للمساعدة في تخفيف حدة ضغوط العمل من جهة ومن جهة أخرى تحقيق النجاح في مجابهة شتى الظروف الصعبة، أما اقل وسط حسابي فقد كان للبحث عن الدعم الواسيلي وهذا يرتبط بشخصية القادة وصفاتهم المتمثلة بالقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في أوقات الأزمات إذ إنهم يتخذون قراراتهم بدون استشارة زملاء العمل من داخل المنظمة أو من خارجها ولا يناقشون مشكلات العمل مع أفراد أسرته.

3- وجود علاقتي ارتباط وتأثير بين مهارات القيادة الإستراتيجية (الرؤية، التركيز، التنفيذ، وأجمالي القيادة الإستراتيجية) وأبعاد التهيؤ لضغوط العمل (المواجهة الوقائية، البحث عن الدعم الوجداني، وأجمالي التهيؤ لضغوط العمل)، كما إن التنفيذ وأجمالي القيادة الإستراتيجية يرتبطون ويؤثرون بالتأمل للمواجهة، وهذا يؤشر انه كلما توافرت مهارات القيادة الإستراتيجية بمستوى عال كلما زاد التهيؤ لضغوط العمل بمستوى عال، وبذلك يمثل هذا الاستنتاج إجابة التساؤل الثاني والثالث من أسئلة البحث.

4- ضعف الارتباط والتأثير فيما بين بعض الأبعاد الفرعية للمتغيرين، إذ تم تأشير ضعف العلاقة والتأثير بين مهارات القيادة الإستراتيجية بمجملها مع التهيؤ للمواجهة، والبحث عن الدعم الواسيلي، وتجنب المواجهة، وضعف الارتباط والتأثير بين بعدي الرؤية والتركيز في بعد التأمل للمواجهة، ويعود سبب ذلك إلى اللاتأكد البيئي وسرعة تغيير الأحداث التي تكون غالبا خارجة عن سيطرة القادة بصورة كبيرة ونسبية وأيضا إلى خصائص القادة الاستراتيجيين التي تتسم باتخاذ القرارات بالاعتماد على ذاتهم الأمر الذي أدى إلى ضعف العلاقة والتأثير بين هذه الأبعاد الفرعية.

5- اتضح عدم وجود فروق معنوية لدور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل تبعا للمتغيرات الشخصية (الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة) وترجع الباحثة سبب ذلك إلى تشابه البيئة بظروفها ومتغيراتها المؤثرة على المجتمع بصورة عامة وعلى العاملين في المنظمات العسكرية بصورة خاصة.

## ثانيا - التوصيات:

توصل البحث إلى عدد من التوصيات منها:-

1- تهيئة وسائل مادية وأعداد دورات تدريبية تمكن القادة العاملين في المجال العسكري من تحديد إشارات الإنذار بوجود مشاكل أو ضغوط عمل أو أزمات كي تمكنهم من التعامل الايجابي قبل تأزم الأمور إلى أوضاع لا يمكن الحد من أثارها.

2- تعميق الصلة بين عمل المنظمين والمجتمع العراقي باعتبارهما الركائز الأساسية التي ترتبط ارتباط وثيق بالحفاظ على امن وسلامة المواطنين في وقت بات فيه الأمن والأمان متطلب صعب المنال لظروف البلد

- التي لاتخفى على احد وذلك من خلال الاستماع إلى شكاوي الناس أما وجها لوجه أو من خلال تهيئة الاتصالات الهاتفية أو عبر وسائل الانترنت أو من خلال وسائل الاتصال الأخرى.
- 3- ضرورة قيام الإدارة العليا للمنظمتين بتعزيز المفاهيم الإدارية المرتبطة بتأدية واجباتهم بصورة عامة، ومفاهيم أنماط القيادة الإستراتيجية والتهيؤ لضغوط العمل بصورة خاصة من خلال عقد الجلسات والعصف الذهني مع متخصصين من الهيئات التدريسية للمنظمات التعليمية بصورة دورية، مما يزيد من كفاءة عمل القادة.
- 4- تعزيز نقاط القوة لمتغيرات البحث الرئيسة والفرعية، ومعالجة مواطن الضعف في التهيؤ للمواجهة وأعداد وسائل للبحث عن الدعم الواسلي واختيار الأزمنة المناسبة التي تتطلب تجنب المواجهة، وذلك من خلال ما تم ذكره أعلاه.
- 5- إعداد هيئات متخصصة بتوفير أنظمة معلومات تفيد عمل المنظمتين لتزويدهما لما تحتاجانه من معلومات بما يعمل على التحديد الدقيق لأي مرحلة يواجهها القادة من ضغوط العمل .

## المصادر :

## المصادر العربية:-

## أولاً- الكتب

1. سيزلاقي، اندرو، ومارك جي والاس. السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القلم، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1991.

## ثانياً- الاطاريح

2. أبو العلا، محمد صلاح الدين. "ضغوط العمل وإثرها على الولاء التنظيمي" دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، 2009.
3. التويم، نايف بن فهد بن عبد الله. "مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية" دراسة تطبيقية على ضباط جوازات ومرور مدينة الرياض، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية-السعودية، 2005.
4. جميل، احمد نزار. "تشكيلة الأنماط المعرفية وأنماط القيادة الإستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الإدارة العليا"، دراسة اختبارية لعينة من قيادات مكاتب المفتشين العموميين، رسالة دكتوراه، إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2010.

## ثالثاً- المجلات

5. بلجون، كوثر جميل. "فاعلية المدخل المنظومي في خفض حدة الضغوط الادارية لدى قيادات الادارة المدرسية بمنطقة مكة المكرمة" دراسة مقدمة الى مؤتمر التربية في عصر العولمة، مناهج وطرق تدريس العلوم، كلية التربية للبنات، جامعة ام القرى، 2007.
6. الطائي، علي حسون. حسين، ضياء محمد. محمد، نسرین جاسم. "دور القيادة الإستراتيجية في عمليات إدارة المعرفة" دراسة تشخيصية في ديوان وزارة النفط - دائرة المشاريع. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد. ع61، م17، 2011.
7. الطعاني، حسن احمد. "مصادر ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية (الأساسية والثانوية) في محافظة الكرك من وجهة نظرهم"، مجلة جامعة دمشق، قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، ع2، م21، 2005.
8. عبد الهادي، إيثار. جلاب، إحسان دهش. "ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون"، دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري المصارف الأهلية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ع59، 2006.

## المصادر الاجنبية:

## First –Thesis and dissertation

9. Mungonge, Goliath(2007). "Acase study of strategic leadership in the creation & development of A privately owned newspaper in zambia,master of business administration.

## Second - Periodicals

10. Braj,bushan.Ruchi,Gautam.(2010). "the hindi adaptation and standardization of the proactive coping inventory".international journal of psychology and psychological therapy.

11. Esther,greenglas. Swarzer, Ralf (1999)."the proactive coping inventory",Cracow, Poland.
12. Fertman,c. liden Van.( 1999)"character education for developing youth leadership.school of education at the university of Pittsburgh.Vol,83.No609.
13. Gaber Mohamamed Abdallah.Esther Greenglass.(2008)."the proactive coping inventory" department of psychology,York University,Canda.
14. Guillot W.Michael.(2005)."Strategic leadership defining the challenge".air power journal. Vol,2.No.1,Newdelhi,.
15. Hamidi,Yadollah.(2009)."strategic leadership for effectiveness of quality managers in medical sciences Universities:what skills is necessary".department of health mangement ,Hamadan university of medical sciences,Australian journal of basic and applied sciences,3(3): issn 1991-8178.
16. Hitt,Michael.sirmon,david.Ireland,Duane.(2007)."managing firm resources in dynamic environment to great value".the academy of management review,vol32, no1 issn 0363-7425.
17. Hough,johan.schecpers Retha. (2008)."strategic leadership" journal of global strategic management.stellenbosch universitr.Vol,2,No,1.
18. HU,yueqin.gan,yiqun.(2011)."future\_ oriented coping and job hunting among college students:the psychological record.vol,61.
19. Ireland, R.Duane. hitt,"Michael,A, (2005). "achieving & maintaining strategic competitiveness in the 21 century:the role of strategic leadership".academy of management executive. Vol19,No,4,.
20. lazarus.Richard.(1996). "psychological stress & the coping process".MG Graw,hill.
21. ouwehand, carolism.denlse,deridder(2006)."situational aspects are more important in shaping proactive coping behavior than individual characteristics" journal of psychology & health,21,
22. parkerSharon,k.,Helen,m,Williams.(2006)."proactive coping stress".journal of applied psychology.vol,91,No3,.
23. pathak."Sonal.(2011). analysis of organizational stress & their remedies" journal of enterprise computing and business systems .Vol,1.No2.issn 2230-8849.
24. Phipps, Kelly.Burbach A.,E.(2010)."strategic leadership in the nonprofit sector: opportunities for research".university of Nebraska – Lincoln.
25. Phipps,Kelly.Burbach,Mark.(2010)."Strategic leadership in the nonprofit sector: opportunities for research".institute of behavioral and applied management.University of Nebraska\_Lincoln.
26. Quast, lisa, .(2011)."the importance of proactively managing workplace stress".career woman, inc.
27. Salami,A.O,ojokuku(2010)."impact of job stress on managers performance." journal of scientific research.issn1450-216.vol45,No2.
28. shminarayana,l.(2008)."an overview of strategic planning to combat accupational stress\_need of the hour in the present Indian context".senior administrative officer, national institute of virology,Indian council of medical research.
29. Shrivastava,paul.nachman,Sidney.(1989)."strategic leadership patterns" strategic management journal.vol,10.

30. Sirota,n.Yaroslavskaya.(2011)."the research of proactive coping behavior of patients with chronic non-specific lung disease"psychology in Russia Moscow state university of medicin and dentistry.
31. vera,dusy. Crossan, Mary.(2004)."strategic leadership & organizational learning", academy of management Review.vol29, No2.
32. Zoogah, Dafld,b. (2009)."cultural value orientation,personality,& motivational determinants of strategic leadership in Africa ".international journal of leadership studies.regent university.Vol,4,2. Issn 1554-3145.

### Third- Online

33. [www.bright hub.com](http://www.bright hub.com).(campball,2011).
34. [www.hrdiscuss.com](http://www.hrdiscuss.com).(احمد اسماعيل،2010(محمد).
35. [www.ehow.com](http://www.ehow.com).
36. [www.stress & diseas.science](http://www.stress & diseas.science).(hans selye,1990).
37. [www.al- jazirah.com](http://www.al- jazirah.com).(البريدي،2010).
38. [www.jpepsy.oxford journals.or](http://www.jpepsy.oxford journals.or).