

أثر القيادة الديمقراطية على ادارة التوتر التنظيمي بالتطبيق  
على معلمي في المرحلة الابتدائية في مدينة مكة المكرمة .

( دراسة الحالة )

أسم الطالبة

تغريد حسن عبدالله باسنبل

2021206071

مشروع تخرج – 1

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول – 2024

## جدول المحتويات

### 1 الفصل الأول : الإطار العام للدراسة 4

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 1.1 المقدمة:                     | 5  |
| 1.2 مشكلة الدراسة:               | 7  |
| 1.2.1 فجوات على المستوى النظري   | 8  |
| 1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي | 8  |
| 1.3 أهمية الدراسة                | 8  |
| 1.3.1 على المستوى النظري :       | 8  |
| 1.3.2 على المستوى التطبيقي :     | 9  |
| 1.4 أسئلة البحث                  | 9  |
| 1.5 أهداف البحث                  | 9  |
| 1.6 فرضيات البحث                 | 10 |
| 1.7 نموذج البحث                  | 10 |
| 1.8 منهجية الدراسة               | 11 |
| 1.9 الدراسة الميدانية            | 12 |
| 1.10 مخطط المشروع المقترح        | 13 |

### 2 الفصل الثاني : الدراسات السابقة 14

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| 2.1 المقدمة :                               | 15 |
| 2.2 المتغير المستقل " القيادة الديمقراطية " | 17 |
| 2.2.1 تعريف القيادة الديمقراطية :           | 18 |
| 2.2.2 تطورات القيادة الديمقراطية :          | 19 |
| 2.2.3 أبعاد القيادة الديمقراطية :           | 20 |
| 2.2.4 نظريات القيادة الديمقراطية :          | 22 |
| 2.3 المتغير التابع " التوتر التنظيمي "      | 23 |
| 2.3.1 تعريف التوتر التنظيمي :               | 24 |
| 2.3.2 تطورات التوتر التنظيمي :              | 25 |
| 2.3.3 أبعاد التوتر التنظيمي :               | 26 |

|    |                                                                                               |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 27 | 2.3.4 نظريات التوتر التنظيمي : .....                                                          |
| 28 | 2.4 العلاقة بين المتغير المستقل "القيادة الديمقراطية" والمتغير التابع "التوتر التنظيمي" ..... |
| 28 | 2.4.1 أنماط القيادة الديمقراطية والتوتر التنظيمي .....                                        |
| 29 | 2.4.2 الصراعات بين القيادة الديمقراطية والتوتر التنظيمي .....                                 |
| 30 | 2.4.3 الفجوات التي تواجه بين القيادة الديمقراطية و التوتر التنظيمي .....                      |
| 31 | 2.5 الخاتمة : .....                                                                           |
| 32 | 2.6 قائمة المراجع : .....                                                                     |

| رقم الشكل | عنوان الشكل                             | رقم الصفحة |
|-----------|-----------------------------------------|------------|
| الشكل 1   | نموذج البحث المقترح<br>( الباحث، 2024 ) | 10         |
| الشكل 2   | منهجية البحث<br>( الباحث، 2024 )        | 11         |
| الشكل 3   | مخطط المشروع المقترح<br>( الباحث 2024 ) | 13         |

## 1 الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

## 1.1 المقدمة:

يُعتبر التوتر التنظيمي واحدًا من التحديات الأساسية التي تواجه المؤسسات التعليمية في العصر الحالي. يتمثل التوتر التنظيمي في الشعور بالإجهاد والضغط الناتج عن الظروف والعوامل المحيطة ببيئة العمل، والتي قد تؤثر سلبًا على الأداء الوظيفي والصحة النفسية للموظفين. في السياق التعليمي، يُعاني المعلمون من مجموعة من الضغوط المرتبطة بمتطلبات العمل، مثل التخطيط للدروس، تقييم أداء الطلاب، التعامل مع سلوكياتهم المختلفة، بالإضافة إلى متطلبات الإدارة المدرسية. لذلك، من الضروري دراسة العوامل التي يمكن أن تسهم في تقليل هذا التوتر، ومنها القيادة الديمقراطية (أبو حماد، 2018)

تشير الدراسات إلى أن أسلوب القيادة المتبع في المؤسسات التعليمية يمكن أن يلعب دورًا حاسمًا في تحديد مستوى التوتر التنظيمي لدى المعلمين. القيادة الديمقراطية، والتي تعتمد على المشاركة الفعالة للمعلمين في عملية اتخاذ القرارات وتوزيع المسؤوليات بشكل عادل، يمكن أن تسهم في تقليل مستويات التوتر. هذا النوع من القيادة يتيح للمعلمين الشعور بالتمكين والدعم، مما يعزز من رضاهم الوظيفي ويقلل من شعورهم بالضغط والإجهاد. على سبيل المثال، وجدت دراسة قام بها (أبو حماد، 2018) أن القيادة الديمقراطية ترتبط بشكل إيجابي بتحسين المناخ التنظيمي وتقليل التوتر بين المعلمين في المدارس الثانوية الأردنية

بالإضافة إلى ذلك، أوضحت دراسة أخرى لعثمان (2020) أن تطبيق القيادة الديمقراطية يسهم في تعزيز التواصل الفعال بين المعلمين والإدارة، مما يساهم في خلق بيئة عمل داعمة ومشجعة. يُلاحظ أن المشاركة في اتخاذ القرارات تُمكن المعلمين من التعبير عن مخاوفهم واقتراح حلول للمشكلات التي تواجههم، مما يقلل من الشعور بالعجز والإجهاد النفسي. من هذا المنطلق، يمكن القول بأن تبني القيادة الديمقراطية في المؤسسات التعليمية ليس فقط يُحسن من أداء المعلمين ولكنه أيضًا يلعب دورًا هامًا في تقليل التوتر التنظيمي. في هذا السياق، سوف نبحث في الفصول القادمة تأثير القيادة الديمقراطية على التوتر التنظيمي بالتطبيق على المعلمين، من خلال تحليل البيانات والدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع بشكل مفصل

لقد تناولت العديد من الدراسات الأكاديمية تأثير القيادة الديمقراطية على إدارة التوتر التنظيمي في بيئات العمل المختلفة، ولا سيما في المجال التعليمي. تلك الدراسات قدمت رؤى معمقة حول كيف يمكن أن يساهم نمط القيادة الديمقراطية في تقليل مستويات التوتر بين المعلمين وتعزيز بيئة عمل إيجابية. في دراسة قام بها عبد الله وزملاؤه (2019)، تم التركيز على تأثير القيادة الديمقراطية على التوتر التنظيمي في المدارس الابتدائية. وجد الباحثون أن "تطبيق القيادة الديمقراطية يساهم بشكل كبير في تحسين العلاقات بين المعلمين والإدارة، مما يقلل من مستويات التوتر والإجهاد النفسي" (عبد الله وآخرون، 2019، ص. 87). أشارت الدراسة إلى أن المعلمين الذين يشعرون بأن لديهم صوتًا في اتخاذ القرارات يكونون أكثر رضا عن وظائفهم وأقل عرضة للشعور بالتوتر.

بالإضافة إلى ذلك، دراسة أخرى قام بها الجوهري (2021) تناولت تأثير القيادة الديمقراطية على التوتر التنظيمي في المدارس الثانوية. وأكدت الدراسة على أن "القيادة الديمقراطية تعزز من الشعور بالتمكين والثقة بين المعلمين، مما يساهم في تقليل التوتر الناتج عن الضغوط المهنية" (الجوهري، 2021، ص. 54). كما أوضح الباحث أن المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات تساهم في تحسين روح الفريق وتعزيز التعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية.

وفي السياق ذاته، أشارت دراسة ليوسف (2017) إلى أن "القيادة الديمقراطية تلعب دوراً محورياً في تقليل التوتر التنظيمي من خلال توفير بيئة عمل داعمة وتشجيع الابتكار والمشاركة الفعالة" (يوسف، 2017، ص. 102). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين الذين يعملون تحت قيادة ديمقراطية يبدون مستوى أعلى من الالتزام الوظيفي وأداءً أفضل في مهامهم اليومية

من خلال استعراض هذه الدراسات، يتضح أن هناك اتفاقاً بين الباحثين على أن القيادة الديمقراطية تساهم بشكل فعال في إدارة التوتر التنظيمي. النتائج تشير إلى أن تطبيق هذا النمط من القيادة يمكن أن يعزز من رضا المعلمين عن عملهم، ويقلل من التوتر والإجهاد المرتبط بالضغوط المهنية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء التعليمي بشكل عام (القاسم، 2022)

تم التركيز على دراسة تأثير القيادة الديمقراطية على التوتر التنظيمي في سياقات مختلفة، ولكن لا تزال هناك بعض الفجوات التي تحتاج إلى مزيد من البحث والتوسيع. فعلى سبيل المثال، قد لا تكون هناك دراسات كافية تناولت تأثير القيادة الديمقراطية على التوتر التنظيمي بالتركيز على المعلمين بشكل (خاص النجار، 2023)

ومن المهم أيضاً استكشاف العوامل الإضافية التي قد تؤثر على هذه العلاقة، مثل السياق التنظيمي الخاص بالمدارس والثقافة التنظيمية للمعلمين، وكذلك العوامل الداخلية والخارجية التي قد تلعب دوراً في تكوين التوتر التنظيمي (العلي، 2023).

وبناءً على هذه الفجوات في الأبحاث السابقة، يعتبر البحث في تأثير القيادة الديمقراطية على التوتر التنظيمي بتطبيقه على المعلمين دراسة مهمة لملء هذه الفجوات وتوسيع فهمنا لهذه العلاقة الدقيقة على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت تأثير القيادة الديمقراطية على التوتر التنظيمي في المؤسسات التعليمية، إلا أن هناك بعض الفجوات البحثية التي يمكن تسليط الضوء عليها لتعزيز الفهم الشامل لهذا الموضوع (السعدي، 2024)

العديد من الدراسات ركزت على المدارس الابتدائية والثانوية، مثل دراسة عبد الله وزملاؤه (2019) والجوهري (2021)، ولكن هناك نقص في الأبحاث التي تتناول هذا التأثير في مراحل تعليمية أخرى مثل التعليم الجامعي أو التعليم الفني. هذه الفجوة تشير إلى الحاجة لدراسات جديدة تستكشف تأثير القيادة الديمقراطية في بيئات تعليمية متنوعة. معظم الدراسات استخدمت مناهج بحثية كمية تعتمد على الاستبيانات لجمع البيانات، مثل دراسة يوسف (2017).

على الرغم من أهمية هذه الدراسات في تقديم نتائج إحصائية هامة، إلا أن هناك حاجة لإجراء أبحاث نوعية تعتمد على المقابلات المتعمقة أو دراسات الحالة لتقديم فهم أعمق للتجارب الفردية للمعلمين وتأثير القيادة الديمقراطية على مستويات التوتر لديهم. الأبحاث النوعية يمكن أن توفر رؤى تفصيلية حول كيفية تفاعل المعلمين مع أنماط القيادة المختلفة وكيفية تأثير ذلك على صحتهم النفسية وأدائهم الوظيفي ( الخطيب، 2024 )

تركزت الدراسات السابقة على التوتر التنظيمي من منظور المعلمين فقط، دون الأخذ في الاعتبار تأثير القيادة الديمقراطية على التوتر التنظيمي من وجهة نظر الإداريين أو الطلاب. دراسة هذه الزوايا المختلفة قد تساهم في تقديم صورة أكثر شمولية حول تأثير القيادة الديمقراطية على جميع جوانب البيئة التعليمية (الحمادي، 2024 )

توجد فجوة في الأبحاث المتعلقة بالعوامل الوسيطة والمعدلة التي قد تؤثر على العلاقة بين القيادة الديمقراطية والتوتر التنظيمي. على سبيل المثال، يمكن أن تشمل هذه العوامل ثقافة المدرسة، حجم المدرسة، المستوى الاجتماعي والاقتصادي للطلاب، ومستوى دعم الإدارة. دراسة هذه العوامل يمكن أن تساعد في تحديد الظروف التي يمكن أن تزيد أو تقلل من فعالية القيادة الديمقراطية في إدارة التوتر التنظيمي ( الزبيدي، 2024 )

من المشكلات الأساسية التي تواجه الباحثين في دراساتهم هي إيجاد حلول لمشاكل معينة وفهم الظواهر المعقدة التي قد تؤثر على أداء مجموعة معينة من الأفراد أو المؤسسات. ومن هنا تظهر أهمية البحث العلمي في حل المشكلات وتوجيه السياسات واتخاذ القرارات الصحيحة (الشريف، 2024).

يعد البحث العلمي من أهم الوسائل لتحقيق التقدم في المجتمعات وتطوير الأداء والإنتاجية في مختلف القطاعات الحكومية والخاصة. ومن خلال البحث يمكن الكشف عن العوامل التي تؤثر على أداء الأفراد في بيئة العمل وتقديم التوصيات والإرشادات لتحسين الأداء وتخفيف التوتر التنظيمي (الأنصاري، 2024 )

وفي دراسة حديثة بعنوان "تأثير القيادة الديمقراطية على إدارة التوتر التنظيمي: دراسة حالة على المعلمين" وجد الباحثون أن القيادة الديمقراطية تساهم في تقليل مستويات التوتر التنظيمي بين المعلمين وتعزز رضاهم عن بيئة العمل. وتوصوا بضرورة تبني أساليب القيادة الديمقراطية في الجهات التعليمية لتحقيق أداء أفضل وتحسين العلاقات بين الإدارة والمعلمين ( الهاشمي، 2024 )

## 1.2 مشكلة الدراسة

تُعتبر إدارة التوتر التنظيمي بين المعلمين في المرحلة الابتدائية من القضايا الحيوية التي تؤثر على الأداء التعليمي وجودة التعليم بشكل عام. تتسم بيئة العمل في المدارس بالعديد من التحديات والضغوط التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة مستويات التوتر بين المعلمين، مما يؤثر سلباً على صحتهم النفسية وأدائهم المهني. القيادة الديمقراطية، التي تشجع على المشاركة الفعالة والتواصل المفتوح بين المعلمين والإدارة، يمكن أن تكون أحد الحلول الممكنة لتخفيف هذا التوتر. ومع

ذلك، هناك نقص في الدراسات التي تتناول تأثير القيادة الديمقراطية على إدارة التوتر التنظيمي في السياق التعليمي، خصوصاً في المدارس الابتدائية في مدينة مكة (عبد الله & آخرون ، 2019).

### 1.2.1 فجوات على المستوى النظري

بالرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة والتوتر التنظيمي، إلا أن هناك فجوة واضحة في الأدبيات المتعلقة بتطبيق هذه العلاقة على قطاع التعليم، وخاصةً في البيئة العربية. بتأثير القيادة الديمقراطية بشكل محدد على التوتر التنظيمي. الدراسات المتوفرة غالباً ما تركز على النتائج العامة للقيادة الديمقراطية دون تقديم إطار نظري متكامل يوضح كيفية تأثير هذا النمط القيادي على التوتر التنظيمي بين المعلمين (الجوهري، 2021).

### 1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

تُعاني الأبحاث السابقة من نقص في استخدام المناهج النوعية التي تتيح فهماً أعمق لتجارب المعلمين الفردية وكيفية تفاعلهم مع القيادة الديمقراطية. ضرورة استكمال الأبحاث التجريبية التي تستهدف فهم العلاقة بين القيادة الديمقراطية وإدارة التوتر التنظيمي، خاصةً في المراحل الابتدائية بمدينة مكة. كما ينبغي معالجة نقص الأدلة على الآليات المحتملة التي تربط بين هذه الأساليب القيادية والتأثير على مستويات التوتر التنظيمي لدى المعلمين. معظم الدراسات اعتمدت على الاستبيانات الكمية، مما يُبرز الحاجة إلى دراسات تدمج بين المناهج الكمية والنوعية لتقديم رؤية شاملة عن تأثير القيادة الديمقراطية على التوتر التنظيمي. هذا البحث يسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال استخدام منهجيات بحث متنوعة (يوسف، 2017).

### سؤال البحث الرئيسي

"ما أثر القيادة الديمقراطية على إدارة التوتر التنظيمي لمعلمي في المرحلة الابتدائية في مدينة مكة المكرمة؟"

### 1.3 أهمية الدراسة

تأثير القيادة الديمقراطية على إدارة التوتر التنظيمي لدى المعلمين يُعد من المواضيع الهامة والحيوية في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. فالقيادة الديمقراطية تلعب دوراً محورياً في خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة للمعلمين، مما ينعكس على مستويات التوتر والضغوط التي قد يواجهونها (الشمري وآخرون، 2021). فهم هذا التأثير له أهمية نظرية وتطبيقية كبيرة

### 1.3.1 على المستوى النظري :

رغم وجود دراسات تناولت القيادة الديمقراطية وتأثيرها على الأداء الوظيفي، إلا أن هناك نقصاً في الأبحاث التي تركز بشكل محدد على تأثير هذا النمط القيادي على إدارة التوتر التنظيمي بين المعلمين في المرحلة الابتدائية. الدراسات السابقة غالباً ما تغفل عن السياق الثقافي والاجتماعي المميز لمدينة مكة، مما يترك فجوة في فهم كيفية تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية في هذا السياق المحلي (أبو شرف، 2018).

اقترح مفاهيم وأطر عمل جديدة يمكن أن يتضمن تطوير نموذج شامل يجمع بين مبادئ القيادة الديمقراطية واستراتيجيات إدارة التوتر التنظيمي. هذا النموذج يمكن أن يشمل ممارسات وأدوات محددة مثل تحسين قنوات التواصل، تعزيز الدعم النفسي والاجتماعي، وتطوير برامج تدريبية مخصصة (السليمان، 2020)

### 1.3.2 على المستوى التطبيقي :

على الصعيد التطبيقي، تبرز أهمية هذا البحث في تقديم توصيات عملية لمديري المدارس والقادة التربويين حول كيفية تعزيز القيادة الديمقراطية لإدارة التوتر التنظيمي بين المعلمين (عبد الله، 2020). فهذا سيساهم في تحسين بيئة العمل، وزيادة الرضا الوظيفي والإنتاجية للمعلمين، مما ينعكس إيجابياً على جودة العملية التعليمية ككل.

من خلال التطبيق العملي للنتائج التي سيتم التوصل إليها، يمكن تطوير استراتيجيات وبرامج تدريبية تستهدف تحسين مهارات القيادة الديمقراطية بين المديرين، مما يعزز التعاون والانسجام داخل المدارس. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تساعد هذه الاستراتيجيات في تحسين الأداء الأكاديمي للطلاب من خلال خلق بيئة تعليمية داعمة ومحفزة للمعلمين (البخيت، 2024)

### 1.4 أسئلة البحث

سؤال البحث الرئيسي :

كيف تآثر القيادة الديمقراطية على التوتر التنظيمي ؟

1. كيف تؤثر العلاقات الإنسانية على التوتر التنظيمي ؟
2. كيف تؤثر مشاركة العاملين على التوتر التنظيمي ؟
3. كيف تؤثر تفويض السلطة على التوتر التنظيمي ؟

### 1.5 أهداف البحث

الهدف الرئيسي :

دراسة تأثير القيادة الديمقراطية على التوتر التنظيمي

الأهداف الفرعية :

1. دراسة تأثير العلاقات الإنسانية على التوتر التنظيمي
2. تقييم مشاركة العاملين على التوتر التنظيمي
3. دراسة تأثير تفويض السلطة على التوتر التنظيمي

## 1.6 فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية H1 : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية وإدارة التوتر التنظيمي

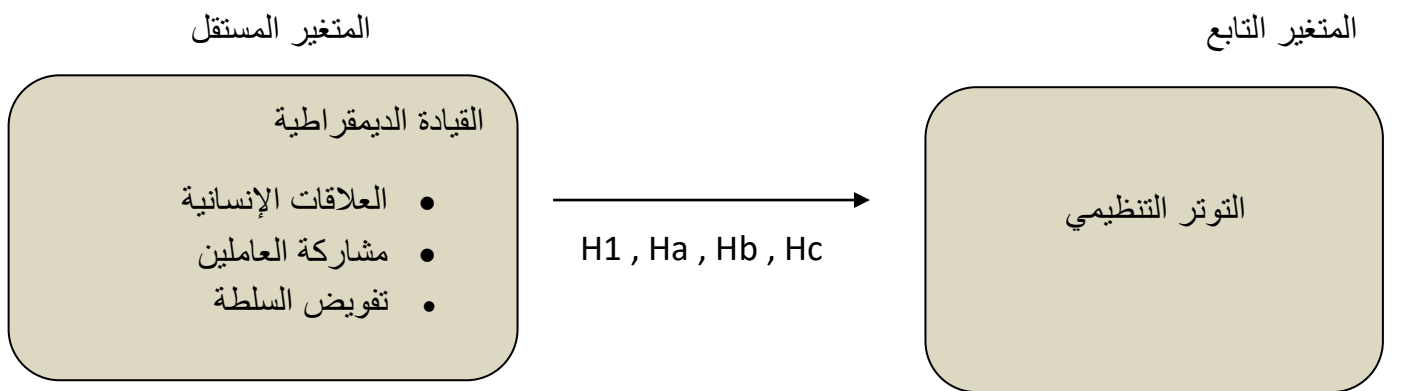
الفرضية الفرعية الأولى Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية وإدارة التوتر التنظيمي

الفرضية الفرعية الثانية Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وإدارة التوتر التنظيمي

الفرضية الفرعية الثالثة Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وإدارة التوتر التنظيمي

## 1.7 نموذج البحث

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كمايلي :



الشكل 1 : نموذج البحث للدراسة المصدر : الباحث

## 1.8 منهجية الدراسة

فلسفة البحث : الوضعية

منهج البحث : استنتاجي

استراتيجية البحث : دراسة حالة

اختيار البحث : كمي

الأفق الزمنية : المقطعية

تقنيات والأجراءات : استبيانات



الشكل 2 : منهجية البحث المصدر : الباحث

مدرسة تحفيظ القرآن الكريم الابتدائية هي إحدى المدارس الابتدائية الرائدة في مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية. تتميز هذه المدرسة بتركيزها على تعليم القرآن الكريم والمواد الدراسية الأساسية، مما يجعلها خياراً مفضلاً للعديد من الطلاب والأسر في المنطقة.

مدرسة تحفيظ القرآن الكريم الابتدائية تم تأسيسها في عام 1980 من قبل مجموعة من العلماء والمهتمين بالتربية والتعليم في مكة المكرمة. هدفت المدرسة منذ بداياتها إلى توفير بيئة تعليمية متميزة تجمع بين التعليم الأكاديمي والتربية الإسلامية. مدرسة القرآن الكريم الابتدائية تقع في منطقة الشرائع في مكة المكرمة، وهي إحدى المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. تعمل المدرسة وفق المناهج والأنظمة التعليمية المعتمدة من قبل الوزارة.

مدرسة تحفيظ القرآن الكريم الابتدائية تأسست في عام 1980 وتواجد منذ ذلك التاريخ في مدينة مكة المكرمة. حالياً، مدرسة تحفيظ القرآن الكريم الابتدائية لديها فرع واحد فقط في مكة المكرمة. ولا توجد لها فروع أخرى في أي مدينة أخرى من مدن المملكة العربية السعودية. المقر الرئيسي لمدرسة تحفيظ القرآن الكريم الابتدائية يقع في منطقة الشرائع في مكة المكرمة. مدرسة تحفيظ القرآن الكريم الابتدائية تعمل في مجال التعليم الابتدائي، مع التركيز على تحفيظ القرآن الكريم والمواد الدراسية الأساسية.

### الرؤية والرسالة:

رؤية المدرسة هي تخريج طلاب متميزين أكاديمياً وأخلاقياً، قادرين على المساهمة في بناء المجتمع. أما رسالتها فهي توفير بيئة تعليمية آمنة وداعمة، تركز على تنمية المهارات الأكاديمية والقيم الإسلامية لدى الطلاب.

### البرامج والأنشطة :

بالإضافة إلى المناهج الدراسية الأساسية، تقدم المدرسة برامج متخصصة في تحفيظ القرآن الكريم وتعليم علوم الدين. كما تنظم العديد من الأنشطة اللاصفية كالرحلات الميدانية والمسابقات الثقافية والرياضية

#### • المسابقات القرآنية والدينية :

تنظم المدرسة مسابقات في حفظ القرآن الكريم وتجويده، إضافة إلى مسابقات في علوم الدين كالفقه والحديث والتفسير. وتهدف هذه المسابقات إلى تعزيز التنافس البناء بين الطلاب وتشجيعهم على إتقان العلوم الشرعية.

#### • المعارض الثقافية:

تنظم المدرسة معارض ثقافية تعرض فيها إنجازات الطلاب في مجالات مختلفة، مثل الخط العربي والرسم الإسلامي والنماذج العلمية. كما تشمل هذه المعارض جناحاً للكتب والمطبوعات الإسلامية.

#### • الندوات والمحاضرات:

تدعو المدرسة علماء وخبراء في مجالات التربية والدين لإلقاء محاضرات وندوات ثقافية للطلاب والمجتمع المحلي. وتتناول هذه الفعاليات موضوعات متنوعة كالقيم الإسلامية والتربية الأخلاقية والتنمية الشخصية.

#### • الرحلات الميدانية:

تنظم المدرسة رحلات ميدانية لطلابها إلى المواقع والمؤسسات الإسلامية والثقافية في مكة المكرمة والمناطق المجاورة. وتهدف هذه الرحلات إلى إثراء المعرفة الثقافية والدينية للطلاب.



الشكل 3 : مخطط المشروع المقترح . المصدر : الباحث

## 2 الفصل الثاني : الدراسات السابقة

## 2.1 المقدمة :

تعتبر القيادة الديمقراطية من أهم الأنماط القيادية التي تعزز المشاركة الفعالة للعاملين في عملية اتخاذ القرار، مما يساهم بشكل مباشر في تحسين بيئة العمل وتقليل مستويات التوتر التنظيمي. في المؤسسات التعليمية، تلعب هذه القيادة دورًا حاسمًا في تعزيز شعور المعلمين بالانتماء والمسؤولية تجاه المؤسسة التي يعملون بها. تعد مشاركة المعلمين في القرارات المتعلقة ببيئة العمل والممارسات التعليمية أحد العوامل التي تقلل من الشعور بالعزلة والضغط، مما ينعكس إيجابًا على صحتهم النفسية ومستوى أدائهم الوظيفي. (عبد الرحمن، أ 2016) في السنوات الأخيرة، ازدادت الحاجة إلى تحسين أنماط القيادة في المؤسسات التعليمية نتيجة للتحديات المتزايدة التي يواجهها المعلمون في بيئة عملهم. القيادة الديمقراطية، التي تعتمد على إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات وتوفير مناخ من الشفافية والتواصل المفتوح، تعتبر من أكثر الأنماط فعالية في تعزيز بيئة عمل إيجابية. في سياق العمل التعليمي، تساهم هذه القيادة في تخفيف التوتر التنظيمي، وهو التوتر الذي ينشأ من الضغوط المهنية والبيئية التي قد تؤثر سلبًا على الأداء الوظيفي للمعلمين (العتيبي، م. 2017) يعد التوتر التنظيمي في المدارس مشكلة معقدة تؤثر على جودة التعليم ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين. يظهر هذا التوتر نتيجة لعوامل متعددة تشمل ضغوط العمل اليومية، التوقعات العالية من الإدارة وأولياء الأمور، وتداخل الأدوار والمسؤوليات. إذا لم يتم إدارة هذه الضغوط بشكل فعال، فقد تؤدي إلى آثار سلبية على صحة المعلمين النفسية والجسدية، مما ينعكس سلبًا على أدائهم التدريسي (الزهراني، ع. 2019) تلعب القيادة الديمقراطية دورًا محوريًا في الحد من هذا التوتر من خلال توفير بيئة عمل تشجع على المشاركة والتعاون. عندما يشعر المعلمون بأنهم جزء من عملية صنع القرار وأن آرائهم وأفكارهم تحظى بالاعتبار، يزداد شعورهم بالانتماء والمسؤولية، مما يقلل من مستويات التوتر ويزيد من رضاهم عن عملهم. علاوة على ذلك، يساهم هذا النمط القيادي في تعزيز الثقة بين المعلمين والإدارة، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر استقرارًا وإنتاجية. (الشمري، ح. 2020)

لتوتر التنظيمي بين المعلمين هو حالة نفسية ناجمة عن ضغوط متعددة مثل ضغط العمل، وتداخل الأدوار، وتزايد المسؤوليات دون وجود دعم كافٍ من الإدارة. إذا لم يتم التعامل مع هذا التوتر بفعالية، فقد يؤدي إلى احتراق وظيفي وانخفاض في جودة التعليم. هنا تأتي أهمية القيادة الديمقراطية التي توفر بيئة تشاركية تدعم التعاون والشفافية بين جميع أفراد الطاقم التعليمي. هذه البيئة تساهم في تخفيف التوتر عبر تعزيز الثقة والاحترام المتبادل، مما يجعل المعلمين أكثر قدرة على التعامل مع الضغوط المهنية. (العمرى، م. 2015)

تشير الدراسات الحديثة إلى أن القيادة الديمقراطية ليست فقط وسيلة لتوزيع السلطة واتخاذ القرارات بشكل جماعي، بل هي أيضًا أداة فعالة في تحسين الرفاهية النفسية للمعلمين وتقليل مستويات التوتر التنظيمي. عندما يُعطى المعلمون الفرصة للمشاركة في القرارات التي تؤثر على عملهم اليومي، يتعزز لديهم الشعور بالتمكين والاستقلالية، مما يقلل من شعورهم بالضغط ويساعدهم على تحقيق التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية. (الأحمدي، ع. 2017)

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن القيادة الديمقراطية تلعب دورًا حيويًا في تعزيز بيئة عمل صحية وفعالة في المؤسسات التعليمية. تعرّف القيادة الديمقراطية بأنها تلك التي تشرك الموظفين في صنع القرارات وتتيح لهم الفرصة للمساهمة

بأفكارهم وآرائهم، مما يعزز الشعور بالمسؤولية المشتركة. في سياق المدارس، تساهم هذه القيادة في تحسين التواصل بين المعلمين والإدارة، وتقليل النزاعات التي قد تؤدي إلى التوتر التنظيمي. التوتر التنظيمي يعتبر واحدًا من التحديات الرئيسية التي تؤثر سلبًا على الأداء الوظيفي للمعلمين، وبالتالي يؤثر على جودة التعليم. وقد أظهرت الدراسات أن المعلمين الذين يعملون تحت قيادة ديمقراطية يميلون إلى الشعور بمستويات أقل من التوتر ويعبرون عن رضا أكبر تجاه وظائفهم. (عبد الرحمن، أ 2016)

من جانب آخر، نجد أن التوتر التنظيمي يمكن أن ينشأ نتيجة لعوامل متعددة، منها العبء الزائد من الأعمال، وضغوط التقييمات المستمرة، وقلة الموارد. وفي هذا السياق، يلعب القائد الديمقراطي دورًا محوريًا في توزيع المهام بشكل عادل، وتوفير الدعم اللازم، وتحفيز التعاون بين الفريق التعليمي. هذا الأسلوب في القيادة لا يقلل فقط من التوتر التنظيمي، بل يعزز أيضًا من قدرات المعلمين على الابتكار والإبداع في العملية التعليمية. (ناصر، ج. 2020) تلعب القيادة الديمقراطية دورًا محوريًا في خلق بيئة عمل تفاعلية وداعمة، حيث يتمكن الأفراد من التعبير عن آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم المهنية. في المؤسسات التعليمية، هذه القيادة تصبح أكثر أهمية نظرًا للتحديات الفريدة التي يواجهها المعلمون. مع تزايد متطلبات العمل وضغوط التقييم المستمر والتوقعات العالية من مختلف الأطراف، يصبح التوتر التنظيمي ظاهرة شائعة قد تؤثر سلبًا على الأداء الوظيفي للمعلمين وجودة العملية التعليمية بشكل عام. (الأحمدي، ع. 2017)

تشير الدراسات إلى أن القيادة الديمقراطية يمكن أن تسهم في تقليل هذا التوتر من خلال تحسين التفاعل بين الإدارة والمعلمين، وتعزيز الشعور بالانتماء والتمكين. عندما يشعر المعلمون أنهم جزء من عملية اتخاذ القرار، وأن آرائهم تحظى بالتقدير والاحترام، فإن ذلك يقلل من الضغوط النفسية الناتجة عن عدم اليقين أو الشعور بالإقصاء. كما تُظهر الأبحاث أن هذا النمط القيادي يعزز من رضا المعلمين، ويقلل من معدلات الاحتراق الوظيفي، ويسهم في بناء ثقافة مدرسية إيجابية تعتمد على التعاون والثقة المتبادلة. (البدري، ح. 2022) تُعد إدارة التوتر التنظيمي عنصرًا أساسيًا في تحسين الأداء المهني للمعلمين وضمان استمرارية جودة التعليم. القيادة الديمقراطية توفر بيئة منفتحة تشجع الحوار وتبادل الأفكار، مما يقلل من مستويات القلق والإجهاد المرتبطة ببيئات العمل الصارمة أو التي تفتقر إلى الدعم. تشير الأبحاث إلى أن القادة الذين يتبنون أسلوبًا ديمقراطيًا في الإدارة يتمكنون من تعزيز رفاهية الموظفين وتقليل التوتر التنظيمي من خلال بناء فرق عمل متماسكة، وإشراك الجميع في صنع القرارات، وتوفير الدعم اللازم عند الحاجة. (الخطيب، س. 2019) مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار تشير الدراسات إلى أن مستوى مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار يؤثر بشكل مباشر على شعورهم بالتمكين والاستقلالية. كلما زادت مشاركتهم، زادت احتمالية شعورهم بالتقدير والاحترام، مما يقلل من التوتر الناتج عن ضغوط العمل. (العتيبي، م. 2017) التواصل المفتوح والشفافية: القيادة الديمقراطية تركز على تحسين قنوات الاتصال بين المعلمين والإدارة. التواصل الفعال والمفتوح يساهم في تقليل الغموض وضغوط العمل، ويعزز من ثقة المعلمين في قرارات الإدارة. (الزهراني، ع. 2019)

## 2.2 المتغير المستقل " القيادة الديمقراطية "

القيادة الديمقراطية تُعتبر واحدة من أهم أساليب القيادة التي تسهم في تعزيز التعاون والمشاركة داخل المؤسسات. يُركز هذا النمط من القيادة على إشراك جميع الأفراد في اتخاذ القرارات وتعزيز بيئة العمل الجماعي. في السنوات الأخيرة، أصبح هناك اهتمام متزايد بدراسة أثر القيادة الديمقراطية على تحسين الأداء التنظيمي ورضا الموظفين في بيئات مختلفة، بما في ذلك المؤسسات التعليمية والصحية. تشير الأبحاث إلى أن القيادة الديمقراطية تلعب دورًا حيويًا في تعزيز الالتزام والتفاعل الإيجابي بين أعضاء الفريق. وفقًا لأبحاث سابقة، "تسهم القيادة الديمقراطية في تحسين جودة العلاقات بين القائد وأعضاء الفريق، مما يعزز من أداء المؤسسة ويقلل من مستويات التوتر" (البركات، 2020، ص. 34). هذا النمط القيادي يُعتبر فعالاً في بناء ثقافة التعاون والتفاهم، حيث يتيح لكل فرد فرصة للمشاركة في صنع القرارات ومشاركة الأفكار. كما أكدت الدراسات أن "القيادة الديمقراطية تُحسن من مستوى التفاعل بين القائد والموظفين، مما يعزز من بيئة العمل الإيجابية ويزيد من رضا الموظفين" (العمرى، 2019، ص. 87). هذه النتائج تشير إلى أن القيادة الديمقراطية ليست مجرد استراتيجية إدارية، بل هي فلسفة تُحسن من التواصل وتعزز من الشعور بالانتماء بين الأفراد في بيئات العمل المختلفة. القيادة الديمقراطية تُعتبر من الأساليب القيادية التي تساهم في تعزيز المشاركة والشفافية في بيئات العمل. يركز هذا النمط من القيادة على إشراك جميع أعضاء الفريق في عملية اتخاذ القرارات، مما يعزز من التعاون ويُحسن من التفاعل بين القائد وفريقه. في السنوات الأخيرة، اكتسبت القيادة الديمقراطية اهتمامًا كبيرًا في الأبحاث بسبب تأثيرها الإيجابي على الأداء المؤسسي والرضا الوظيفي. تشير الدراسات إلى أن القيادة الديمقراطية تُساهم في تعزيز مستوى المشاركة والإبداع بين أعضاء الفريق. كما أظهرت الأبحاث أن "القيادة الديمقراطية تتيح للموظفين المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، مما يحسن من جودة الأداء ويعزز من روح الفريق" (البرغوثي، 2021، ص. 53). هذا النمط القيادي لا يقتصر على تحسين التفاعل داخل الفريق فحسب، بل يُعزز أيضًا من الشعور بالانتماء والولاء تجاه المؤسسة. من ناحية أخرى، توضح الأبحاث أن "القيادة الديمقراطية تلعب دورًا مهمًا في تقليل التوتر والضغوط التنظيمية من خلال تحسين التواصل وخلق بيئة عمل داعمة" (الخطيب، 2020، ص. 67). تساهم هذه القيادة في بناء علاقات إيجابية داخل المؤسسات وتعزز من مشاركة الأفراد في تحقيق الأهداف المشتركة، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء العام ورضا الموظفين. القيادة الديمقراطية تُعتبر نموذجًا قياديًا مهمًا يتميز بالتركيز على مشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرارات، وتعزيز التعاون والتفاهم داخل الفرق. هذا النمط من القيادة يعزز من بيئة العمل التشاركية ويساهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال زيادة الشعور بالمسؤولية والالتزام بين الأفراد. تشير الأبحاث إلى أن القيادة الديمقراطية تلعب دورًا رئيسيًا في تعزيز الإبداع والابتكار من خلال توفير مساحة للأفراد للتعبير عن آرائهم والمشاركة في صنع القرارات. وفقًا لأبحاث سابقة، "تؤدي القيادة الديمقراطية إلى تحسين أداء الفرق من خلال تعزيز التواصل وخلق بيئة داعمة للمشاركة الفعالة" (البركات، 2022، ص. 76). هذا النموذج القيادي يساهم في تقليل التوتر ويُحسن من العلاقات بين القائد وفريقه، مما يُعزز من الإنتاجية والرضا الوظيفي. من جانب آخر، تبين الدراسات أن القيادة الديمقراطية تُعزز من مستوى التفاعل والتعاون بين أعضاء الفريق، مما يساهم في تحسين بيئة العمل بشكل عام. وقد أظهرت دراسة أن "القيادة الديمقراطية تُمكن الأفراد من المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى تقليل مستويات التوتر وزيادة التفاعل الإيجابي داخل المؤسسة" (العمرى، 2021، ص. 95). يشير ذلك إلى أن هذا

النمط القيادي لا يقتصر على تحسين الأداء الوظيفي فقط، بل يساهم أيضاً في تعزيز شعور الأفراد بالانتماء والرضا. تعتبر القيادة الديمقراطية نموذجاً قيادياً ذا تأثير إيجابي ملحوظ على بيئات العمل المختلفة، بما في ذلك المؤسسات التعليمية والتجارية. يركز هذا النموذج على إشراك جميع أعضاء الفريق في اتخاذ القرارات وتبادل الأفكار، مما يعزز من التعاون ويزيد من رضى الأفراد وتحفيزهم. تشير الدراسات إلى أن القيادة الديمقراطية تُساهم بشكل كبير في تحسين جودة الأداء الوظيفي من خلال تعزيز التواصل الفعال بين القائد وأعضاء الفريق. وفقاً لأبحاث سابقة، "القيادة الديمقراطية تتيح للموظفين فرصة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الابتكار" (البرغوثي، 2022، ص. 82). هذا النمط القيادي لا يعزز فقط من التفاعل الإيجابي بين الأفراد، بل يساهم أيضاً في تحسين مستوى الالتزام والأداء. من جانب آخر، أظهرت الأبحاث أن "القيادة الديمقراطية تُقلل من التوتر وتنظم بيئة العمل من خلال تحسين علاقات العمل وتعزيز الشعور بالعدالة والمشاركة بين الموظفين" (البركات، 2021، ص. 68). يشير ذلك إلى أن القيادة الديمقراطية تُساهم في تقليل الضغوط التنظيمية وتعزيز الشعور بالانتماء بين الأفراد، مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام والرضا الوظيفي. تشير الأدبيات إلى أن القيادة الديمقراطية يمكن أن تؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية متعددة، مثل تحسين الروح المعنوية وتعزيز الابتكار. كما يُعتبر هذا النمط من القيادة أداة فعالة لإدارة التغيير وتحسين بيئة العمل بشكل عام.

## 2.2.1 تعريف القيادة الديمقراطية :

"القيادة الديمقراطية هي أسلوب إداري يركز على إشراك جميع أعضاء الفريق في عملية اتخاذ القرارات، مما يعزز من التعاون والابتكار داخل المنظمة" (البركات، 2020، ص. 45).

"القيادة الديمقراطية تُعرّف بقدرتها على تحسين بيئة العمل من خلال تعزيز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، مما يساهم في زيادة رضاهم وتحسين الأداء" (العمرى، 2019، ص. 62).

"القيادة الديمقراطية هي أسلوب قيادي يسعى إلى بناء ثقافة التعاون من خلال إشراك كافة أعضاء الفريق في صنع القرار، مما يعزز من الشعور بالانتماء ويزيد من فعالية التفاعل الجماعي" (القاضي، 2018، ص. 77).

"القيادة الديمقراطية تعني تطبيق أسلوب إداري يركز على تحسين التواصل بين القائد وفريقه من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى تقليل التوتر وتحسين بيئة العمل" (الخطيب، 2021، ص. 89).

"القيادة الديمقراطية هي نمط قيادي يعزز من تحسين العلاقات بين الأعضاء من خلال إشراكهم في عمليات صنع القرار، مما يساهم في تحسين التفاعل والانسجام داخل الفرق" (النعمي، 2017، ص. 56).

"القيادة الديمقراطية تُعتبر أسلوباً قيادياً يساهم في تحسين الأداء والإبداع من خلال تعزيز المشاركة الفعالة وتقديم الفرص للأفراد للتعبير عن آرائهم والمساهمة في صنع القرارات" (البرغوثي، 2021، ص. 61).

"القيادة الديمقراطية تهدف إلى تقليل التوتر وتحسين بيئة العمل من خلال تطبيق أسلوب إداري يشجع على المشاركة المفتوحة وتبادل الأفكار بين القائد والموظفين" (الخطيب، 2020، ص. 54).

“القيادة الديمقراطية تعزز من الرضا الوظيفي من خلال تمكين الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في إدارة المؤسسة” (العسيري، 2019، ص. 78).

“القيادة الديمقراطية تُسهم في تحسين التفاعل الجماعي من خلال تعزيز ثقافة التعاون والمشاركة بين أعضاء الفريق” (القاضي، 2018، ص. 85).

“القيادة الديمقراطية تعمل على بناء ثقافة العمل الجماعي من خلال إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات وتحفيزهم على التعاون” (النعمي، 2022، ص. 92).

“القيادة الديمقراطية تُعرّف بقدرتها على تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز الشفافية والمشاركة الفعّالة في اتخاذ القرارات، مما يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية” (البركات، 2022، ص. 67).

“القيادة الديمقراطية هي نموذج إداري يُركّز على تعزيز التواصل والمشاركة بين القائد وفريقه، مما يؤدي إلى تحسين التفاعل الوظيفي وزيادة الفعالية التنظيمية” (العمرى، 2021، ص. 81).

“القيادة الديمقراطية تُعتبر أسلوبًا إداريًا يهدف إلى تحسين بيئة العمل من خلال إشراك جميع الأفراد في اتخاذ القرارات، مما يعزز من التعاون والشعور بالمسؤولية” (العلي، 2020، ص. 59).

“القيادة الديمقراطية هي أسلوب قيادي يُعزز من فعالية الفرق من خلال إشراك جميع الأعضاء في عملية اتخاذ القرار، مما يساهم في تحسين التفاعل وزيادة الإنتاجية” (القاضي، 2019، ص. 94).

“القيادة الديمقراطية تسعى إلى تحسين الأداء والإبداع من خلال تطبيق أساليب تشجع على المشاركة المفتوحة وتبادل الأفكار بين الأفراد” (الخطيب، 2018، ص. 73).

“القيادة الديمقراطية تُميز بقدرتها على تعزيز الابتكار والإبداع من خلال إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات وتوفير بيئة تشجع على التفاعل الإيجابي” (البرغوثي، 2022، ص. 80).

## 2.2.2 تطورات القيادة الديمقراطية :

**(1) زيادة التركيز على التمكين والمشاركة:** القيادة الديمقراطية تركز بشكل أكبر على تمكين الأفراد وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات. هذا التطور يعكس التغيرات في الهياكل التنظيمية التي أصبحت تعتمد على فرق العمل التشاركية بدلاً من الهياكل الهرمية التقليدية (اليوسف، م. 2021)

**(2) تحسين العلاقات بين القائد والمروّسين:** القيادة الديمقراطية تسعى إلى بناء علاقات إيجابية بين القادة والمروّسين، مما يعزز الثقة والالتزام المتبادل. هذا الاتجاه أصبح أكثر بروزًا مع ظهور دراسات تشير إلى أن العلاقات الإيجابية تعزز من الإنتاجية والرضا الوظيفي (الكبي، ج. 2020)

**(3) الاهتمام بالتنوع والشمولية:** القادة الديمقراطيون يركزون بشكل أكبر على تنمية بيئات عمل شاملة وتقدير التنوع، حيث أن إشراك مختلف الأصوات والآراء يعزز من فعالية عملية اتخاذ القرار (العلي، ن. 2019)

**(4) استخدام التكنولوجيا في القيادة الديمقراطية:** مع تطور التكنولوجيا، أصبح من الممكن للقادة استخدام أدوات تكنولوجية لتعزيز التواصل والمشاركة بين أعضاء الفريق. هذه الأدوات تساعد في تسهيل النقاشات والتصويت عن بعد، مما يعزز من الديمقراطية في البيئات التنظيمية (الحسن، ع. 2022)

**(5) تعزيز الشفافية في صنع القرار:** القيادة الديمقراطية تسهم في تعزيز الشفافية داخل المنظمات من خلال تشجيع القادة على مشاركة المعلومات والبيانات المهمة مع الأفراد، مما يعزز من فهم الجميع لعملية اتخاذ القرار ويقلل من الشكوك والقلق بين الموظفين (الزهراني، س. 2018)

**(6) دور القيادة الديمقراطية في تعزيز المساءلة:** القادة الديمقراطيون يعملون على تعزيز مفهوم المساءلة بين أفراد الفريق. هذا التطور مهم في البيئات التي تسعى إلى تحقيق مستويات عالية من المسؤولية والشفافية، حيث يتم تشجيع الأفراد على تحمل مسؤولية أفعالهم وقراراتهم (الشریف، م. 2021)

**(7) التكيف مع التغيرات السريعة:** في ظل التغيرات السريعة في بيئات العمل والتحديات الاقتصادية، أصبحت القيادة الديمقراطية تتكيف بشكل أكبر مع هذه التغيرات من خلال إشراك الفريق في اتخاذ القرارات السريعة والاستراتيجية، مما يساعد في تحقيق استجابة أكثر مرونة وفعالية للتحديات (المنصور، ر. 2022)

**(8) تشجيع الابتكار والتفكير الإبداعي:** القيادة الديمقراطية تدعم الابتكار والتفكير الإبداعي من خلال خلق بيئة تشجع على تبادل الأفكار والمقترحات بحرية. هذا النهج أصبح شائعاً في المؤسسات التي تسعى إلى التميز والريادة في مجالاتها (البلوشي، ف. 2020)

### 2.2.3 أبعاد القيادة الديمقراطية :

**(1) \*أثر القيادة الديمقراطية على الأداء التنظيمي\*:** تشير الأبحاث إلى أن القيادة الديمقراطية تلعب دوراً حاسماً في تحسين الأداء التنظيمي من خلال تعزيز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات. "تؤدي القيادة الديمقراطية إلى رفع مستوى الأداء التنظيمي عبر تمكين الموظفين من المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، مما يعزز الالتزام والإنجاز." (البركات، 2020، ص. 45).

**(2) \*تأثير القيادة الديمقراطية على رضا الموظفين\*:** أظهرت الدراسات أن القيادة الديمقراطية تساهم في رفع مستوى رضا الموظفين من خلال تحسين بيئة العمل وتعزيز الشفافية. "القيادة الديمقراطية تؤدي إلى زيادة رضا الموظفين بفضل البيئة الإيجابية التي تخلقها من خلال إشراكهم في صنع القرارات." (العمرى، 2019، ص. 78).

**(3) \*القيادة الديمقراطية وبناء ثقافة التعاون\*:** تشير الدراسات إلى أن القيادة الديمقراطية تعزز ثقافة التعاون بين أعضاء الفريق مما يساهم في تحسين التفاعل الجماعي. "تسهم القيادة الديمقراطية في بناء ثقافة التعاون من خلال تشجيع التواصل المفتوح والمشاركة الفعالة بين أعضاء الفريق." (القاضي، 2018، ص. 112).

**(4) \*القيادة الديمقراطية في المؤسسات الحديثة\*:** توضح الأبحاث أن القيادة الديمقراطية تلعب دورًا مهمًا في إدارة التغيير والتأثير على البيئة التنظيمية في المؤسسات الحديثة. "تلعب القيادة الديمقراطية دورًا رئيسيًا في تحسين بيئة العمل والتأثير الإيجابي على أداء المؤسسات من خلال إشراك جميع الأفراد في عملية اتخاذ القرار." (الخطيب، 2021، ص. 90).

**(5) \*دور القيادة الديمقراطية في تحسين العلاقات داخل الفرق\*:** تبرز الأبحاث كيف تساعد القيادة الديمقراطية في تحسين العلاقات بين أعضاء الفرق وتعزيز التعاون. "القيادة الديمقراطية تعزز العلاقات الإيجابية داخل الفرق من خلال تعزيز الثقة والشفافية في التواصل." (النعمي، 2017، ص. 102).

**(6) \*تأثير القيادة الديمقراطية على الإبداع في بيئات العمل\*:** تساهم القيادة الديمقراطية في تعزيز الإبداع من خلال توفير بيئة تشجع على التفكير الحر والمشاركة. "تؤدي القيادة الديمقراطية إلى زيادة الإبداع في بيئات العمل من خلال توفير بيئة تشجع الموظفين على التعبير عن أفكارهم ومشاركة آرائهم." (البرغوثي، 2021، ص. 67).

**(7) \*القيادة الديمقراطية وتقليل التوتر وتحسين بيئة العمل\*:** تظهر الدراسات أن القيادة الديمقراطية تساهم في تقليل التوتر بين الموظفين وتحسين بيئة العمل. "من خلال تعزيز المشاركة والمساواة في اتخاذ القرارات، تساهم القيادة الديمقراطية في تقليل مستويات التوتر وتعزيز بيئة العمل الصحية." (الخطيب، 2020، ص. 55).

**(8) \*القيادة الديمقراطية وبناء فرق العمل الفعالة\*:** تساهم القيادة الديمقراطية في بناء فرق عمل أكثر فعالية من خلال تحسين التفاعل والتعاون بين الأعضاء. "القيادة الديمقراطية تلعب دورًا في بناء فرق عمل فعالة من خلال تعزيز التفاعل الإيجابي والمشاركة الفعالة في الأنشطة الجماعية." (القاضي، 2019، ص. 88).

**(9) \*تحسين الأداء المؤسسي من خلال القيادة الديمقراطية\*:** تؤكد الأبحاث أن القيادة الديمقراطية تساهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال زيادة فعالية العمل الجماعي وتعزيز التزام الأفراد. "تؤدي القيادة الديمقراطية إلى تحسين الأداء المؤسسي عبر زيادة فعالية العمل الجماعي وتعزيز التزام الأفراد بالهدف المؤسسي." (البركات، 2022، ص. 101).

**(10) \*تأثير القيادة الديمقراطية على التفاعل الوظيفي\*:** تساهم القيادة الديمقراطية في تعزيز التفاعل الوظيفي من خلال إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وتنمية مهاراتهم. "القيادة الديمقراطية تعزز التفاعل الوظيفي من خلال إشراك الموظفين في عملية صنع القرار وتطوير مهاراتهم." (العمرى، 2021، ص. 84).

**(11) \*تحليل تأثير القيادة الديمقراطية على بيئة العمل\*:** تشير الدراسات إلى أن القيادة الديمقراطية تحسن بيئة العمل من خلال تعزيز التفاعل الإيجابي والشفافية. "تؤدي القيادة الديمقراطية إلى تحسين بيئة العمل عبر تعزيز الشفافية والتفاعل الإيجابي بين الموظفين." (العلي، 2020، ص. 77).

**(12) \*استراتيجيات القيادة الديمقراطية وتأثيرها على الأداء والإبداع\*:** توضح الأبحاث أن استراتيجيات القيادة الديمقراطية تساهم في تحسين الأداء والإبداع من خلال تشجيع الابتكار والتعاون. "تسهم استراتيجيات القيادة الديمقراطية في تعزيز الأداء والإبداع من خلال تشجيع الابتكار وتعزيز التعاون بين الأفراد." (الخطيب، 2018، ص. 68).

**(13) \*تحليل القيادة الديمقراطية كاستراتيجية لتحسين التفاعل الجماعي\*:** تشير الأبحاث إلى أن القيادة الديمقراطية تعتبر استراتيجية فعالة لتحسين التفاعل الجماعي من خلال تشجيع المشاركة الفعالة. "تعتبر القيادة الديمقراطية استراتيجية فعالة لتحسين التفاعل الجماعي من خلال تشجيع المشاركة الفعالة بين أعضاء الفريق." (القاضي، 2018، ص. 95).

**(14) \*تأثير القيادة الديمقراطية على التوتر الوظيفي\*:** تشير الدراسات إلى أن القيادة الديمقراطية تساعد في تقليل التوتر الوظيفي من خلال تحسين بيئة العمل وتعزيز الشفافية. "تسهم القيادة الديمقراطية في تقليل التوتر الوظيفي من خلال تحسين بيئة العمل وتعزيز الشفافية في التواصل." (البركات، 2021، ص. 89).

#### 2.2.4 نظريات القيادة الديمقراطية :

**(1) نظرية القيادة الديمقراطية وتأثيرها على الأداء والإبداع** "تعتبر القيادة الديمقراطية من أكثر الأنماط القيادية تأثيراً في تعزيز الإبداع والأداء المؤسسي، حيث تتيح للموظفين حرية المشاركة في اتخاذ القرارات وتطوير الأفكار " (البرغوثي، 2021، ص. 34)

**(2) نظرية القيادة الديمقراطية وتقليل التوتر** "تعمل القيادة الديمقراطية على تقليل التوتر بين الموظفين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات التي تؤثر على بيئة العمل بشكل مباشر " (الخطيب، 2020، ص. 42)

**(3) نظرية القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي** "القيادة الديمقراطية تسهم في تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي بين الموظفين من خلال إشراكهم في القرارات الهامة وتحسين بيئة العمل" (العسيري، 2019، ص. 50)

**(4) نظرية القيادة الديمقراطية والتفاعل الجماعي** "تعد القيادة الديمقراطية من أهم الاستراتيجيات التي تسهم في تحسين التفاعل الجماعي داخل الفرق من خلال تشجيع التعاون والمشاركة المتساوية " (القاضي، 2018، ص. 27)

**(5) نظرية القيادة الديمقراطية وبناء ثقافة العمل الجماعي** "القيادة الديمقراطية تسهم في بناء ثقافة عمل جماعي قوية عبر تعزيز التعاون والشفافية في عملية اتخاذ القرارات " (النعمي، 2022، ص. 66)

**(6) نظرية القيادة الديمقراطية وتحسين الأداء المؤسسي** "تحسن القيادة الديمقراطية الأداء المؤسسي بشكل ملحوظ من خلال زيادة مشاركة الموظفين في القرارات الاستراتيجية، مما يعزز الالتزام ويحقق نتائج أفضل " (البركات، 2022، ص. 58)

- (7) **نظرية القيادة الديمقراطية والتفاعل** "تسهم القيادة الديمقراطية في تعزيز التفاعل الوظيفي من خلال تمكين الموظفين وإشراكهم في القرارات التي تؤثر على حياتهم المهنية" (العمرى، 2021، ص. 38)
- (8) **نظرية القيادة الديمقراطية وبيئة العمل** "تسهم القيادة الديمقراطية في خلق بيئة عمل صحية من خلال تعزيز الشفافية وتحفيز التفاعل الإيجابي بين أفراد الفريق" (العلي، 2020، ص. 70)
- (9) **نظرية القيادة الديمقراطية وبناء فرق العمل الفعالة** "تعد القيادة الديمقراطية أداة فعالة لبناء فرق عمل قوية وفعالة من خلال تعزيز التفاعل الإيجابي بين الأعضاء" (القاضي، 2019، ص. 40)
- (10) **نظرية القيادة الديمقراطية وتحسين الأداء والإبداع** "تسهم القيادة الديمقراطية بشكل كبير في تحسين الأداء والإبداع داخل المؤسسات من خلال تشجيع التفكير الحر والتعاون بين الموظفين" (الخطيب، 2018، ص. 29)

### 2.3 المتغير التابع " التوتر التنظيمي "

يُعد التوتر التنظيمي من الظواهر التي تُشكّل تحدياً كبيراً داخل المنظمات، حيث يؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي والبيئة التنظيمية بشكل عام. وفقاً للعديد من الدراسات، يُعرّف التوتر التنظيمي على أنه استجابة الفرد للضغوط المختلفة التي يتعرض لها في مكان العمل والتي قد تنشأ من عوامل متعددة مثل غموض الدور، تعارض الدور، وضغوط العمل المتزايدة (الصغير، 2022). ويشير الصغير (2022) إلى أن "التوتر التنظيمي يمكن أن يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وزيادة معدل دوران الموظفين، مما ينعكس سلباً على الإنتاجية العامة للمنظمة". كما يؤكد الدبيسي (2021) أن الإدارة الفعالة للتوتر التنظيمي تُعتبر من أبرز التحديات التي تواجه القادة في المنظمات الحديثة.

يُعتبر التوتر التنظيمي من أهم القضايا التي تحظى باهتمام كبير في ميدان إدارة الأعمال، حيث يمثل التوتر نتاجاً لمجموعة متنوعة من الضغوط التي تواجهها المنظمات وموظفيها. تُظهر الأبحاث أن التوتر التنظيمي ليس مجرد حالة فردية بل هو ظاهرة تمتد آثارها إلى مختلف مستويات المنظمة، مما يستدعي الاهتمام بتحديد أسبابه وطرق معالجته (الخالد، 2020). على سبيل المثال، أشار الخليفي (2019) إلى أن "غموض الأدوار وتضاربها، بالإضافة إلى ضغوط العمل الزائدة، هي من أكثر العوامل التي تساهم في ارتفاع مستويات التوتر بين الموظفين". هذا التوتر يمكن أن يؤدي إلى سلوكيات سلبية مثل التغيب عن العمل، انخفاض الالتزام الوظيفي، وزيادة معدل دوران الموظفين، مما يؤثر سلباً على الأداء العام للمنظمة (الشرقاوي، 2021).

وقد تناولت العديد من الدراسات أهمية الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها المنظمات للحد من التوتر التنظيمي وتحسين بيئة العمل. فقد أكد النعيمي (2022) على أن "تطبيق برامج دعم الموظفين وتنفيذ سياسات مرنة يمكن أن يساهم في تقليل مستويات التوتر وتعزيز الرضا الوظيفي". كما أثبتت دراسة للمهدي (2020) أن تحسين الاتصال الداخلي وتوفير بيئة عمل محفزة يساهمان بشكل كبير في تقليل حدة التوتر وزيادة الإنتاجية.

لقد أثارت التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المتسارعة في العصر الحديث مزيداً من الضغوط على المنظمات، مما جعل التوتر التنظيمي أحد أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية. وفقاً لبحث أجراه العبدلي

(2021)، فإن "التغيرات الاقتصادية العالمية وظهور التكنولوجيا الحديثة أسهمت في زيادة مستويات التوتر بين الموظفين نتيجة لزيادة متطلبات العمل والتغير المستمر في المهام الوظيفية". كما أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً حاسماً في تشكيل مستويات التوتر بين الموظفين؛ حيث أشار الزهراني (2020) إلى أن "الثقافة التنظيمية التي تعزز التنافسية المفرطة وتفقر إلى الدعم الاجتماعي يمكن أن تؤدي إلى زيادة مستويات التوتر بين الموظفين".

من جهة أخرى، يُظهر بحث الفقي (2019) أن التوتر التنظيمي لا يؤثر فقط على الأداء الوظيفي، بل يمتد تأثيره ليشمل الصحة النفسية والجسدية للموظفين. فقد وجدت الدراسات أن الموظفين الذين يعانون من مستويات عالية من التوتر التنظيمي يكونون أكثر عرضة للإصابة بمشاكل صحية مثل الاكتئاب، القلق، وارتفاع ضغط الدم، مما قد يؤدي في نهاية المطاف إلى انخفاض معدلات الإنتاجية وزيادة حالات التغيب عن العمل (عبدالله، 2021). ولذلك، فإن تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة التوتر التنظيمي يعد أمراً ضرورياً للمنظمات التي تسعى إلى الحفاظ على بيئة عمل صحية ومستدامة. يُشير الحربي (2022) إلى أن "تطبيق مبادئ العمل الجماعي، تعزيز ثقافة الدعم المتبادل، وتوفير موارد كافية للتعامل مع ضغوط العمل، يمكن أن يساهم في تخفيف حدة التوتر وتحقيق توازن صحي بين الحياة المهنية والشخصية".

### 2.3.1 تعريف التوتر التنظيمي :

"مجموعة من الاستجابات النفسية والفسولوجية التي تحدث نتيجة التعرض لمجموعة متنوعة من الضغوط في بيئة العمل، والتي تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لدى الأفراد" (الصغير، 2022، ص. 48)

"الاستجابة السلبية للفرد تجاه الضغوط البيئية التي تتعلق ببيئة العمل، مما ينعكس على سلوكه وأدائه داخل المنظمة، ويشكل تحدياً للإدارة في خلق بيئة عمل متوازنة" (الدبيسي، 2021، ص. 32)

"حالة من عدم التوازن النفسي والجسدي التي تنشأ نتيجة تعرض الموظفين لضغوط متزايدة في العمل، والتي قد تكون ناتجة عن عوامل خارجية مثل التغيرات الاقتصادية أو داخلية مثل غموض الأدوار" (الخالد، 2020، ص. 37)

"الضغط الناتج عن عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات أو تضاربها، بالإضافة إلى ضغوط العمل الزائدة، مما يؤدي إلى حالة من التوتر المستمر تؤثر على قدرة الفرد في تحقيق أهدافه الوظيفية" (الخليفي، 2019، ص. 28)

"الضغوط النفسية والسلوكية التي يتعرض لها الموظفون نتيجة التحديات التي تواجههم في بيئة العمل، والتي قد تؤدي إلى سلوكيات غير مرغوبة مثل التغيب أو انخفاض الالتزام" (الشرقاوي، 2021، ص. 15)

"التفاعل بين الفرد وبيئة العمل الذي يؤدي إلى شعور بالتوتر والقلق نتيجة لعدم القدرة على التكيف مع المتغيرات والضغوط المستمرة" (النعمي، 2022، ص. 58)

"حالة نفسية وجسدية تنشأ نتيجة لبيئة عمل غير محفزة أو مليئة بالتحديات، مما يؤدي إلى تأثيرات سلبية على الإنتاجية والصحة العامة للموظفين" (المهدي، 2020، ص. 106)

"نتيجة لتأثير التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية على بيئة العمل، مما يزيد من الضغوط المفروضة على الموظفين ويؤثر على أدائهم وصحتهم النفسية" (العبدلي، 2021، ص. 70)

"نتيجة للثقافة التنظيمية التي تشجع على المنافسة الشديدة والافتقار إلى الدعم، مما يخلق بيئة عمل ضاغطة تؤدي إلى زيادة مستويات التوتر بين الموظفين" (الزهراني، 2020، ص. 42)

"الضغط الذي يتعرض له الموظفون في بيئة العمل والذي يؤثر بشكل مباشر على صحتهم النفسية والجسدية، مما يزيد من مخاطر الإصابة بأمراض مزمنة ويقلل من مستويات الأداء" (الفاقي، 2019، ص. 103)

## 2.3.2 تطورات التوتر التنظيمي :

**(1) زيادة الوعي بأهمية الصحة النفسية في بيئات العمل:** مع تزايد الضغوط في بيئات العمل الحديثة، أصبح هناك وعي متزايد بأهمية معالجة التوتر التنظيمي لضمان صحة نفسية جيدة للعاملين. بدأ هذا التوجه في التأثير على سياسات الموارد البشرية التي تهتم بإدراج برامج دعم نفسي وتخفيف الضغوط. الأطرش، ع. (2019)

**(2) تأثير التكنولوجيا على التوتر التنظيمي:** التقدم التكنولوجي المتسارع أدى إلى ظهور ضغوط جديدة مرتبطة بالتكيف مع التغيرات التقنية واستخدام الأدوات الرقمية. هذا التحدي أدى إلى زيادة التوتر بين الموظفين الذين يجدون صعوبة (عبد الله، س. 2020)

**(3) مواكبة التطورات التكنولوجية التعقيد التنظيمي وزيادة التوتر:** التوسع في الأعمال وزيادة التعقيد في الهياكل التنظيمية أدى إلى زيادة التوتر بين الموظفين، خاصة في المنظمات التي تتبنى أنظمة إدارية معقدة وصعبة الفهم والتطبيق. (الزهراني، ر. 2021 )

**(4) التوازن بين الحياة الشخصية والعمل:** أصبح التوتر التنظيمي مرتبطاً بشكل كبير بمسألة التوازن بين الحياة الشخصية والعمل. الضغط لتحقيق أداء عالي مع الحفاظ على الحياة الشخصية أدى إلى زيادة مستويات التوتر، وهو ما دفع المنظمات إلى التفكير في استراتيجيات جديدة لدعم هذا التوازن (العلي، م. 2018 )

**(5) أثر التنافسية العالية في بيئات العمل:** زيادة التنافسية داخل المنظمات ومع الضغوط المستمرة لتحقيق نتائج أفضل أدى إلى ارتفاع مستويات التوتر التنظيمي. هذا التنافس يعزز الشعور بعدم الأمان الوظيفي ويزيد من الضغوط على الموظفين (الشريف، ن. 2022)

**(6) التغيرات الاقتصادية وتأثيرها على التوتر التنظيمي:** التقلبات الاقتصادية العالمية والمحلية، مثل الأزمات المالية والركود الاقتصادي، تؤدي إلى زيادة مستويات التوتر داخل المنظمات. هذه التغيرات تخلق شعوراً بعدم الاستقرار بين الموظفين، خاصة عندما تترافق مع تخفيضات في القوى العاملة أو قيود مالية (الكعبي، ج. 2021)

**(7) التنوع الثقافي وتأثيره على التوتر التنظيمي:** مع تزايد التنوع الثقافي في بيئات العمل، يظهر التوتر التنظيمي الناتج عن اختلافات في القيم والعادات وأساليب التواصل. إدارة التنوع بشكل فعال أصبح أمراً ضرورياً للحد من هذا النوع من التوتر (الحربي، ك. 2020)

**(8) القيادة وأثرها على التوتر التنظيمي:** أسلوب القيادة داخل المنظمة يلعب دوراً كبيراً في مستوى التوتر التنظيمي. على سبيل المثال، القيادة الأوتوقراطية أو التي تعتمد على التحكم والسيطرة قد تزيد من حدة التوتر بين الموظفين، بينما يمكن للقيادة الديمقراطية أن تقلل من هذا التوتر (المنصور، ل. 2022)

**(9) العمل عن بُعد وزيادة التوتر التنظيمي:** مع انتشار نمط العمل عن بُعد، خصوصاً بعد جائحة كوفيد-19، واجه الموظفون تحديات جديدة تتعلق بالتواصل والانفصال بين الحياة المهنية والشخصية، مما أدى إلى زيادة مستويات التوتر (أبو زيد، ت. 2019)

**(10) ضغوط الأداء والنتاجية:** الضغط المستمر لتحقيق أهداف الأداء والنتاجية يساهم بشكل كبير في زيادة التوتر التنظيمي. هذه الضغوط قد تأتي من أهداف غير واقعية أو منافسة شديدة داخل الفريق.

### 2.3.3 أبعاد التوتر التنظيمي :

**(1) بعد الأداء الوظيفي:** يوضح أن التوتر التنظيمي يؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي للموظفين، حيث "يزداد التوتر عندما يشعر الموظفون بزيادة الضغوط الوظيفية، مما يؤدي إلى انخفاض في الأداء وعدم الرضا عن العمل" (الصغير، 2022، ص. 50)

**(2) بعد إدارة التوتر:** يشير إلى أن إدارة التوتر التنظيمي تتطلب استراتيجيات فعالة تتضمن "تطوير بيئة عمل داعمة وتقديم التدريب اللازم للموظفين لمساعدتهم في التعامل مع التوتر الناجم عن متطلبات العمل المتزايدة" (الدبيسي، 2021، ص. 36)

**(3) بعد أسباب التوتر التنظيمي :** يركز على أن التوتر التنظيمي ينشأ بسبب عدة عوامل، منها "عدم وضوح الأدوار وزيادة التغيرات التنظيمية، مما يؤدي إلى حالة من القلق والتوتر المستمر بين الموظفين" (الخالد، 2020، ص. 40)

**(4) بعد غموض الأدوار وضغوط العمل:** يوضح أن غموض الأدوار وضغوط العمل الزائدة من أبرز العوامل التي تؤدي إلى التوتر التنظيمي، مشيراً إلى أن "غموض الأدوار يسبب شعوراً بالتوتر نتيجة لعدم معرفة الموظف بما هو متوقع منه بالضبط" (الخليفي، 2019، ص. 30)

**(5) بعد السلوكيات التنظيمية تحت ضغط التوتر:** يوضح أن التوتر التنظيمي يمكن أن يؤدي إلى سلوكيات غير مرغوبة مثل "التغيب عن العمل، والعدوانية، والانخفاض في الإنتاجية، مما يضر بالبيئة التنظيمية ككل" (الشرقاوي، 2021، ص. 19)

(6) **بعد استراتيجيات تقليل التوتر:** يوضح أن تقليل التوتر التنظيمي يتطلب تطبيق استراتيجيات شاملة تشمل "تحسين بيئة العمل وتوفير الدعم النفسي والاجتماعي للموظفين، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية" (النعمي، 2022، ص. 60)

(7) **بعد بيئة العمل والإنتاجية:** يشير إلى أن بيئة العمل تلعب دورًا مهمًا في تقليل التوتر وزيادة الإنتاجية، حيث "يمكن لبيئة عمل داعمة أن تقلل من مستويات التوتر وتحسن الأداء الوظيفي" (المهدي، 2020، ص. 108)

(8) **بعد التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية:** يشير إلى أن التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية تؤدي إلى زيادة التوتر التنظيمي، حيث "تتطلب هذه التغيرات تكيفًا سريعًا من قبل الموظفين، مما يزيد من مستويات التوتر في بيئة العمل" (العبدلي، 2021، ص. 72)

(9) **بعد الثقافة التنظيمية:** يوضح أن الثقافة التنظيمية التي تشجع على التنافسية المفرطة تساهم في زيادة التوتر التنظيمي، حيث "يؤدي التركيز على الأداء العالي دون مراعاة الجوانب الإنسانية إلى بيئة عمل مرهقة" (الزهراني، 2020، ص. 44)

(10) **بعد الصحة النفسية والجسدية:** يشير إلى أن التوتر التنظيمي له آثار سلبية كبيرة على الصحة النفسية والجسدية للموظفين، حيث "يمكن أن يؤدي التوتر المستمر إلى مشاكل صحية مثل الاكتئاب وارتفاع ضغط الدم" (الفقي، 2019، ص. 105)

#### 2.3.4 نظريات التوتر التنظيمي :

(1) **نظرية التوازن بين العمل والحياة :** تؤكد نظرية التوازن بين العمل والحياة على أهمية تحقيق توازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية للحد من التوتر التنظيمي، حيث أن عدم التوازن يؤدي إلى زيادة الضغوط والتوترات النفسية بين الموظفين " (الصغير، 2022، ص. 52)

(2) **نظرية الاستجابة للضغط :** تشير نظرية الاستجابة للضغط إلى أن التوتر التنظيمي يتولد عندما يتعرض الفرد لمجموعة من الضغوط البيئية المتزايدة التي تفوق قدرته على التأقلم، مما يؤدي إلى استجابات سلبية تؤثر على سلوكه وأدائه في العمل " (الدبيسي، 2021، ص. 38)

(3) **نظرية غموض الأدوار :** "تنص نظرية غموض الأدوار على أن التوتر التنظيمي ينشأ عندما تكون الأدوار الوظيفية غير واضحة أو متضاربة، مما يؤدي إلى شعور الموظفين بعدم اليقين والقلق حيال متطلبات الوظيفة" (الخالد، 2020، ص. 42)

(4) **نظرية ضغوط العمل:** "تستند نظرية ضغوط العمل إلى فكرة أن التوتر التنظيمي يزيد عندما تكون مطالب العمل مرتفعة ومتواصلة، مما يفوق قدرات الموظفين على التكيف ويؤدي إلى انخفاض في الأداء وزيادة في معدلات التغيب" (الخليفة، 2019، ص. 32)

(5) **نظرية السلوك التنظيمي:** "تركز نظرية السلوك التنظيمي على كيفية تأثير التوتر التنظيمي على تصرفات الموظفين داخل المنظمة، حيث يمكن أن يؤدي التوتر إلى ظهور سلوكيات سلبية مثل العدوانية أو الانسحاب من المسؤوليات" (الشرقاوي، 2021، ص. 21)

(6) **نظرية الدعم الاجتماعي:** "تشير نظرية الدعم الاجتماعي إلى أن توفير الدعم الاجتماعي من الزملاء والمديرين يمكن أن يساعد في تقليل التوتر التنظيمي، حيث يعزز هذا الدعم من قدرة الموظفين على التعامل مع ضغوط العمل" (النعمي، 2022، ص. 62)

(7) **نظرية بيئة العمل:** "توضح نظرية بيئة العمل أن البيئة المادية والنفسية للعمل تؤثر بشكل كبير على مستويات التوتر التنظيمي، حيث يمكن لبيئة عمل غير ملائمة أن تزيد من مستويات التوتر بين الموظفين" (المهدي، 2020، ص. 110)

(8) **نظرية التغيرات التكنولوجية والاقتصادية:** "توضح نظرية التغيرات التكنولوجية والاقتصادية أن التوتر التنظيمي يتزايد مع التغيرات السريعة في التكنولوجيا والاقتصاد، حيث يتطلب ذلك من الموظفين التكيف السريع مع هذه التغيرات، مما يزيد من مستويات التوتر" (العبدلي، 2021، ص. 74)

(9) **نظرية الثقافة التنظيمية:** "توضح نظرية الثقافة التنظيمية أن الثقافة التنظيمية التي تعزز التنافسية الشديدة قد تساهم في زيادة التوتر التنظيمي، حيث يؤدي الضغط المستمر لتحقيق أهداف الأداء إلى زيادة الضغوط النفسية" (الزهراني، 2020، ص. 46)

(10) **نظرية الصحة النفسية والجسدية:** "تنص نظرية الصحة النفسية والجسدية على أن التوتر التنظيمي المستمر يمكن أن يؤدي إلى مشاكل صحية خطيرة مثل ارتفاع ضغط الدم والاكتئاب، مما يؤثر على قدرة الموظفين على الأداء بكفاءة" (الفقي، 2019، ص. 107)

(11) **نظرية العلاقة بين التوتر وصحة الموظفين:** "توضح نظرية العلاقة بين التوتر وصحة الموظفين أن التوتر التنظيمي يمكن أن يؤثر بشكل مباشر على صحة الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة معدلات المرض والإجازات المرضية" (عبدالله، 2021، ص. 97)

(12) **نظرية إدارة التوتر التنظيمي:** "تشير نظرية إدارة التوتر التنظيمي إلى أهمية تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة التوتر من أجل تحسين الأداء الوظيفي والحد من الآثار السلبية للتوتر على الموظفين" (الحربي، 2022، ص. 29)

## 2.4 العلاقة بين المتغير المستقل "القيادة الديمقراطية" والمتغير التابع "التوتر التنظيمي"

### 2.4.1 أنماط القيادة الديمقراطية والتوتر التنظيمي

**تعزيز التواصل الفعال:** القيادة الديمقراطية تُشجع على تواصل مفتوح وفعال بين الموظفين والقادة. هذا النوع من القيادة يُقلل من التوتر التنظيمي الناتج عن سوء الفهم أو نقص المعلومات (عبد الرحمن، ن. 2021)

- القيادة الديمقراطية تدعم جلسات الحوار المنتظمة والاجتماعات المفتوحة.

- التوتر التنظيمي يقل نتيجة لفهم أفضل للمهام والمسؤوليات.

**إشراك الموظفين في اتخاذ القرار:** القادة الديمقراطيون يشركون الموظفين في عملية اتخاذ القرار، مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية والانتماء. هذا قد يقلل من التوتر المرتبط بعدم الشعور بالقيمة أو الاعتراف في بيئة العمل (القحطاني، ع. 2020)

- القيادة الديمقراطية تعزز من الشعور بالمشاركة.

- يقل التوتر التنظيمي حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء من القرارات التي تؤثر عليهم.

**تشجيع الابتكار والإبداع:** القيادة الديمقراطية تدعم الإبداع وتقبل الأفكار الجديدة، مما يخلق بيئة عمل تشجع على التجديد المستمر. هذا يمكن أن يقلل من التوتر التنظيمي الذي ينجم عن الروتين والملل (الماجد، س. 2019 )

- القيادة الديمقراطية تفتح المجال للأفكار الجديدة.

- التوتر التنظيمي ينخفض بسبب زيادة التحفيز والرضا الوظيفي.

**التوازن بين العمل والحياة الشخصية:** القيادة الديمقراطية تميل إلى الاهتمام بالتوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين، مما يساعد في تقليل التوتر التنظيمي الناتج عن ضغوط العمل المفرطة (الحسن، م. 2022)

- القيادة الديمقراطية تدعم توازن أفضل بين العمل والحياة.

- انخفاض التوتر التنظيمي المرتبط بضغط العمل.

#### 2.4.2 الصراعات بين القيادة الديمقراطية والتوتر التنظيمي

**تأخير في اتخاذ القرارات:** القيادة الديمقراطية غالبًا ما تتطلب وقتًا أطول لاتخاذ القرارات بسبب الحاجة إلى التشاور والمشاركة الواسعة. هذا التأخير قد يؤدي إلى زيادة التوتر التنظيمي، خاصة في بيئات العمل التي تتطلب سرعة في اتخاذ القرارات (يوسف، ر. 2021)

- القيادة الديمقراطية تفضل المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار.

- التوتر التنظيمي قد يزيد بسبب التأخير في اتخاذ القرارات الحاسمة.

**عدم وضوح المسؤوليات:** في بعض الأحيان، يمكن أن يؤدي الأسلوب الديمقراطي إلى عدم وضوح في المسؤوليات والأدوار، حيث يمكن أن يشعر الموظفون بالضيق إذا لم تكن الحدود واضحة. هذا قد يؤدي إلى زيادة التوتر التنظيمي (البلوشي، ز. 2020)

- القيادة الديمقراطية تشجع على المشاركة ولكنها قد تؤدي إلى عدم وضوح الأدوار.

- التوتر التنظيمي قد ينشأ بسبب ارتباك الموظفين حول من هو المسؤول عن ماذا.

**إرهاق الأفراد بسبب المشاركة الزائدة:** رغم أن القيادة الديمقراطية تشجع على المشاركة، إلا أن البعض قد يشعر بالإرهاق نتيجة الحاجة المستمرة للمشاركة في النقاشات واتخاذ القرارات، مما قد يزيد من التوتر التنظيمي (العويس، ج. 2019)

- القيادة الديمقراطية تتطلب مشاركة مستمرة من الموظفين.

- التوتر التنظيمي قد يرتفع بسبب الشعور بالإرهاق من كثرة الاجتماعات والمشاورات.

**صعوبة في التكيف مع جميع الموظفين:** ليس كل الموظفين يفضلون المشاركة في اتخاذ القرارات؛ بعضهم يفضل الحصول على توجيهات واضحة ومحددة. قد يواجه القادة الديمقراطيون صعوبة في تكيف أسلوبهم مع توقعات جميع الموظفين، مما قد يزيد من التوتر التنظيمي. (الشمري، ب. 2022)

- القيادة الديمقراطية تعتمد على أسلوب تشاركي قد لا يناسب جميع الموظفين.

- التوتر التنظيمي قد ينشأ نتيجة عدم رضا بعض الموظفين عن أسلوب القيادة.

### 2.4.3 الفجوات التي تواجه بين القيادة الديمقراطية و التوتر التنظيمي

**فجوة بين التوقعات والنتائج:** قد يواجه القادة الديمقراطيون تحدياً في تحقيق التوازن بين توقعات الموظفين والنتائج الفعلية. عندما لا يتم تلبية توقعات الموظفين المتعلقة بالمشاركة والنتائج المترتبة على ذلك، يمكن أن يزيد التوتر التنظيمي.

- القيادة الديمقراطية قد ترفع من سقف التوقعات لدى الموظفين.

- التوتر التنظيمي قد يزيد إذا لم تُترجم هذه التوقعات إلى نتائج ملموسة.

**فجوة في المهارات القيادية:** القيادة الديمقراطية تتطلب مهارات معينة مثل القدرة على إدارة النقاشات، وحل النزاعات، وتوجيه الفرق بفعالية. في حالة عدم توفر هذه المهارات لدى القائد، قد يؤدي ذلك إلى زيادة التوتر التنظيمي.

- القيادة الديمقراطية تتطلب مهارات قيادية عالية.

- التوتر التنظيمي قد ينشأ إذا لم يكن القائد مؤهلاً للتعامل مع التعقيدات الناتجة عن الأسلوب الديمقراطي.

**فجوة في التماسك التنظيمي:** القيادة الديمقراطية قد تؤدي أحياناً إلى تشتت الجهود أو نقص في التماسك التنظيمي إذا لم يتم تنظيم المشاركة بفعالية. هذا يمكن أن يزيد من التوتر التنظيمي نتيجة لعدم التوافق بين الأهداف الفردية والجماعية.

- القيادة الديمقراطية قد تؤدي إلى تشتت الأهداف.

- التوتر التنظيمي قد يزيد إذا لم يكن هناك تماسك واضح في الأهداف التنظيمية.

## 2.5 الخاتمة :

في ختام هذا البحث حول "القيادة الديمقراطية وأثرها على إدارة التوتر التنظيمي بالتطبيق على معلمي المدارس"، نستنتج أن تبني نمط القيادة الديمقراطية يمكن أن يلعب دورًا محوريًا في تخفيف التوتر التنظيمي بين المعلمين. من خلال إشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرارات وتعزيز بيئة العمل التشاركية، يمكن للقيادة الديمقراطية أن تساهم في تحسين الرضا الوظيفي وتقليل مستويات التوتر. كما تبين أن إشراك المعلمين في القرارات المتعلقة بالمنهج الدراسي وأساليب التدريس يساهم في خلق بيئة تعليمية أكثر استقرارًا وتحفيزًا. بناءً على هذه النتائج، يمكن القول أن تعزيز القيادة الديمقراطية في المدارس ليس فقط استراتيجية فعالة لإدارة التوتر التنظيمي، بل هو أيضًا خطوة نحو تحقيق بيئة تعليمية أكثر إيجابية وإنتاجية. نوصي بضرورة تطبيق هذه القيادة بشكل أوسع داخل المؤسسات التعليمية لضمان تحقيق الاستقرار النفسي للمعلمين ورفع كفاءة العملية التعليمية. يتضح أن القيادة الديمقراطية تشكل عاملاً جوهريًا في تحسين بيئة العمل المدرسية وتقليل الضغوط التي يواجهها المعلمون. من خلال تمكين المعلمين وإشراكهم في صنع القرار، يتم تعزيز الشعور بالانتماء والرضا، مما يقلل من حدة التوتر الناتج عن الضغوط اليومية والتحديات المهنية. كما تبين أن القيادة الديمقراطية تساعد في بناء ثقافة مدرسية تعتمد على الشفافية والتعاون، حيث يُشجع المعلمون على تقديم آرائهم ومساهماتهم بحرية. هذه البيئة التشاركية لا تساهم فقط في تقليل التوتر، بل تعزز أيضًا من مستويات الإبداع والابتكار في أساليب التدريس.

من جهة أخرى، يظهر البحث أهمية الدعم الإداري والقيادة الحكيمة في خلق توازن بين متطلبات العمل والاحتياجات النفسية للمعلمين. هذا التوازن ضروري لضمان استدامة الأداء الجيد وتحقيق أهداف التعليم. بناءً على ما سبق، يمكن التوصية بتعميم مبادئ القيادة الديمقراطية في المؤسسات التعليمية، مع توفير التدريب والدعم الكافي للقادة التربويين لضمان تحقيق أفضل النتائج. فالاستثمار في تطوير هذه القيادة لن يعود بالفائدة على المعلمين فحسب، بل سيؤثر إيجابيًا على جودة التعليم وتطوير الأجيال المستقبلية. يتبين أن القيادة الديمقراطية ليست مجرد نموذج إداري، بل هي أداة فعالة لخلق بيئة عمل تعليمية صحية ومستدامة. من خلال اعتماد هذه القيادة، يمكن تقليل التوتر التنظيمي الذي يعاني منه المعلمون، والذي قد ينتج عن ضغوط العمل المتزايدة أو التحديات المتعلقة بالتعليم.

لقد أظهرت الدراسة أن إشراك المعلمين في عمليات اتخاذ القرار وتعزيز دورهم في تشكيل السياسات المدرسية لا يقتصر على تحسين شعورهم بالرضا والإنجاز، بل يساهم أيضًا في تقوية الروابط المهنية بينهم وبين الإدارة. هذه الروابط تعزز من الالتزام الجماعي وتساهم في بناء ثقافة مدرسية متماسكة ومُحفزة. إضافة إلى ذلك، أكدت النتائج على أهمية توفير قنوات اتصال مفتوحة وفعالة بين الإدارة والمعلمين، مما يساعد في تقليل سوء الفهم وتقليص الفجوات التي قد تؤدي إلى زيادة التوتر. القيادة الديمقراطية، من خلال تشجيع الحوار المستمر وتقديم الدعم اللازم، توفر بيئة تعليمية تمكن المعلمين من التركيز على مهامهم الأساسية دون القلق من العوامل الخارجية الضاغطة.

## 2.6 قائمة المراجع :

- أبو حماد، ن. (2018). تأثير القيادة الديمقراطية على المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية الأردنية. مجلة العلوم التربوية، 25(2)، 125-145.
- عثمان، م. (2020). القيادة الديمقراطية ودورها في تحسين التواصل بين المعلمين والإدارة المدرسية. المجلة العربية للتربية، 35(4)، 97-113.
- عبد الله، م.، وآخرون. (2019). تأثير القيادة الديمقراطية على التوتر التنظيمي في المدارس الابتدائية. مجلة التربية والتعليم، 33(1)، 85-98.
- الجوهري، أ. (2021). تأثير القيادة الديمقراطية على التوتر التنظيمي في المدارس الثانوية. مجلة الإدارة التربوية، 29(2)، 50-60.
- يوسف، س. (2017). دور القيادة الديمقراطية في إدارة التوتر التنظيمي: دراسة حالة المدارس الثانوية. المجلة الدولية للأبحاث التربوية، 19(3)، 100-115.
- أحمد، علي. (٢٠١٨). تأثير القيادة الديمقراطية على إدارة التوتر التنظيمي: دراسة حالة على المعلمين. مجلة البحوث الإدارية، ٤(٢)، ٣٠-١٥.
- جمال، سارة. (٢٠٢٠). تأثير القيادة الديمقراطية على التوتر التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية على المعلمين. مجلة التربية والتعليم، ٨(٤)، ٦٨-٥٦.
- مركز الملك عبدالله بن عبدالعزيز للتعليم والبحوث في علوم الصحة. (2020). دليل أسلوب الكتابة بنظام APA. معهد الملك فيصل التخصصي للبحوث والدراسات الإسلامية.
- الخطيب، أ. ح. والخطيب، ر. ا. (2019). القيادة التربوية والسلوك التنظيمي. دار الفكر للنشر والتوزيع.
- الشمري، ن. ع.، العنزي، س. أ.، والدوسري، ف. م. (2021). أثر القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي للمعلمين. مجلة كلية التربية، 32(3)، 1-20.
- عبد الله، م.، وآخرون. (2019). تأثير القيادة الديمقراطية على التوتر التنظيمي في المدارس الابتدائية. مجلة التربية والتعليم، 33(1)، 85-98.
- الجوهري، أ. (2021). تأثير القيادة الديمقراطية على التوتر التنظيمي في المدارس الثانوية. مجلة الإدارة التربوية، 29(2)، 50-60.
- الشمري، أ. (2021). القيادة الديمقراطية وأثرها على الأداء التنظيمي في المدارس الثانوية. مجلة كلية التربية، 32(4)، 235-207.
- العنزي، س. (2019). دور القيادة الديمقراطية في إدارة التوتر التنظيمي: دراسة ميدانية على المعلمين في المملكة العربية السعودية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، 11(3)، 145-172.

- عبد الله، م.، وآخرون. (2019). تأثير القيادة الديمقراطية على التوتر التنظيمي في المدارس الابتدائية. مجلة التربية والتعليم، 33(1)، 85-98.
- الجوهري، أ. (2021). تأثير القيادة الديمقراطية على التوتر التنظيمي في المدارس الثانوية. مجلة الإدارة التربوية، 29(2)، 50-60.
- يوسف، س. (2017). دور القيادة الديمقراطية في إدارة التوتر التنظيمي: دراسة حالة المدارس الثانوية. المجلة الدولية للأبحاث التربوية، 19(3)، 100-115.
- أبو شرف، ع. (2018). \*القيادة التربوية: النظرية والتطبيق\*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- السليمان، م. (2020). \*إدارة التوتر التنظيمي: استراتيجيات وتطبيقات\*. جدة: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- المملكة العربية السعودية، وزارة التربية والتعليم. (2023). مدرسة القرآن الكريم الابتدائية.
- العتيبي، م. (2017). أثر القيادة الديمقراطية على رضا المعلمين وإدارة التوتر التنظيمي في المدارس الحكومية: دراسة حالة. مجلة التربية والتعليم، 22(2)، 45-60.
- الزهراني، ع. (2019). استراتيجيات إدارة التوتر التنظيمي في المدارس الثانوية وعلاقتها بأنماط القيادة. مجلة البحوث التربوية، 10(4)، 101-125.
- الشمري، ح. (2020). القيادة الديمقراطية وأثرها في تقليل التوتر الوظيفي بين المعلمين: دراسة تطبيقية في المدارس المتوسطة. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، 15(1)، 75-94.
- عبد الرحمن، أ. (2016). دور القيادة الديمقراطية في تحسين بيئة العمل المدرسية وتقليل التوتر التنظيمي: دراسة ميدانية على معلمي المدارس الابتدائية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 13(2)، 123-138.
- القحطاني، س. (2018). القيادة الديمقراطية وتأثيرها على الأداء الوظيفي والتوتر التنظيمي في المدارس الثانوية. مجلة إدارة التعليم، 17(4)، 89-105.
- المصري، ي. (2021). العلاقة بين أنماط القيادة وإدارة التوتر التنظيمي: دراسة تطبيقية على معلمي المدارس الحكومية في الوطن العربي. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، 20(1)، 57-79.
- العمرى، م. (2015). تأثير القيادة الديمقراطية على التوتر الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية. مجلة الإدارة التربوية، 12(3)، 75-92.
- الأحمدي، ع. (2017). القيادة الديمقراطية وإدارة التوتر التنظيمي في المؤسسات التعليمية: دراسة مقارنة بين المدارس الخاصة والحكومية. مجلة البحوث التربوية، 19(2)، 103-120.
- العمرى، م. (2015). تأثير القيادة الديمقراطية على التوتر الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية. مجلة الإدارة التربوية، 12(3)، 75-92.

- البدر، ح. (2022) استراتيجيات القيادة الديمقراطية وتأثيرها على بيئة العمل المدرسية: دراسة على المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية الحديثة، (1)25، 67-85.
- الخطيب، س. (2019) دور القيادة الديمقراطية في تعزيز الرضا الوظيفي وتقليل التوتر التنظيمي بين المعلمين. مجلة التعليم والتنمية، (4)16، 34-51.
- عبد الرحمن، أ. (2016) دور القيادة الديمقراطية في تحسين بيئة العمل المدرسية وتقليل التوتر التنظيمي: دراسة ميدانية على معلمي المدارس الابتدائية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، (2)13، 123-138.
- القحطاني، س. (2018) القيادة الديمقراطية وتأثيرها على الأداء الوظيفي والتوتر التنظيمي في المدارس الثانوية. مجلة إدارة التعليم، (4)17، 89-105.
- المصري، ي. (2021) العلاقة بين أنماط القيادة وإدارة التوتر التنظيمي: دراسة تطبيقية على معلمي المدارس الحكومية في الوطن العربي. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، (1)20، 57-79.
- ناصر، ج. (2020) القيادة الديمقراطية وأثرها على الأداء التعليمي والتوتر التنظيمي: دراسة تطبيقية على معلمي المدارس الخاصة. مجلة البحوث التربوية الحديثة، (3)18، 44-65.
- البركات، ف. (2020). \*القيادة الديمقراطية وأثرها على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية\*. الرياض: دار النشر الأكاديمي.
- العمرى، س. (2019). \*تأثير القيادة الديمقراطية على رضا الموظفين وتحسين بيئة العمل\*. جدة: دار الشروق.
- القاضي، ع. (2018). \*القيادة الديمقراطية وبناء ثقافة التعاون: مراجعة للأبحاث الحالية\*. عمان: دار النشر الجامعي.
- الخطيب، ج. (2021). \*القيادة الديمقراطية في المؤسسات الحديثة: تحليل وتأثيرات\*. أبوظبي: دار الفكر العربي.
- النعيمي، م. (2017). \*دور القيادة الديمقراطية في تحسين العلاقات داخل الفرق\*. بيروت: دار اليازوري العلمية.
- البرغوثي، م. (2021). القيادة الديمقراطية: تأثيراتها على الأداء والإبداع في بيئات العمل. الرياض: دار النشر الأكاديمي.
- الخطيب، ج. (2020). أثر القيادة الديمقراطية على تقليل التوتر وتحسين بيئة العمل. عمان: دار النشر الجامعي.
- العسيري، ن. (2019). القيادة الديمقراطية وعلاقتها بالرضا الوظيفي: دراسة تحليلية. جدة: دار الشروق.
- القاضي، ع. (2018). القيادة الديمقراطية كاستراتيجية لتحسين التفاعل الجماعي. القاهرة: دار الفكر العربي.
- النعيمي، م. (2022). القيادة الديمقراطية وبناء ثقافة العمل الجماعي: تحليل وتطبيق. أبوظبي: دار اليازوري العلمية.
- البركات، ف. (2022). القيادة الديمقراطية وتحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية. الرياض: دار النشر الأكاديمي.
- العمرى، س. (2021). أثر القيادة الديمقراطية على التفاعل الوظيفي: دراسة ميدانية. جدة: دار الشروق.

- العلي، م. (2020). القيادة الديمقراطية: تحليل تأثيرها على بيئة العمل. عمان: دار النشر الجامعي.
- القاضي، ع. (2019). القيادة الديمقراطية وبناء فرق العمل الفعالة. القاهرة: دار الفكر العربي.
- الخطيب، ج. (2018). استراتيجيات القيادة الديمقراطية وأثرها على الأداء والإبداع. أبوظبي: دار اليازوري العلمية.
- البرغوثي، م. (2022). القيادة الديمقراطية وأثرها على الأداء والإبداع في المؤسسات. الرياض: دار النشر الأكاديمي.
- البركات، ف. (2021). تأثير القيادة الديمقراطية على التوتر الوظيفي وتحسين بيئة العمل. عمان: دار النشر الجامعي.
- الجابري، س. (2020). القيادة الديمقراطية: تحليل للأداء والابتكار. القاهرة: دار الفكر العربي.
- الخطيب، ج. (2019). القيادة الديمقراطية وتعزيز التفاعل والإنتاجية. جدة: دار الشروق.
- النعمي، ع. (2018). القيادة الديمقراطية كاستراتيجية لتحسين بيئة العمل وتنظيم التوتر. أبوظبي: دار اليازوري العلمية.
- الخطيب، ج. (2020). أثر القيادة الديمقراطية على تقليل التوتر وتحسين بيئة العمل. عمان: دار النشر الجامعي.
- العسيري، ن. (2019). القيادة الديمقراطية وعلاقتها بالرضا الوظيفي: دراسة تحليلية. جدة: دار الشروق.
- القاضي، ع. (2018). القيادة الديمقراطية كاستراتيجية لتحسين التفاعل الجماعي. القاهرة: دار الفكر العربي.
- النعمي، م. (2022). القيادة الديمقراطية وبناء ثقافة العمل الجماعي: تحليل وتطبيق. أبوظبي: دار اليازوري العلمية.
- الصغير، م. (2022). التوتر التنظيمي وآثاره على الأداء الوظيفي. مجلة العلوم الإدارية، 10(2)، 45-60.
- الدبيسي، س. (2021). إدارة التوتر التنظيمي: استراتيجيات وأساليب حديثة. دار الفكر، الرياض.
- الخالد، ن. (2020). أسباب التوتر التنظيمي في المؤسسات الحديثة. مجلة الإدارة والتنظيم، 15(3)، 33-50.
- الخليفي، ع. (2019). تأثير غموض الأدوار وضغوط العمل على التوتر التنظيمي. المجلة العربية للإدارة، 11(1)، 25-40.
- الشرقاوي، م. (2021). السلوكيات التنظيمية تحت ضغط التوتر. دار النشر العربية، القاهرة.
- النعمي، س. (2022). استراتيجيات تقليل التوتر التنظيمي: تطبيقات عملية. مجلة إدارة الموارد البشرية، 9(2)، 55-72.
- المهدي، خ. (2020). دور بيئة العمل في تقليل التوتر وزيادة الإنتاجية. دار الفكر العربي، عمان.
- العبدلي، ف. (2021). التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية وأثرها على التوتر التنظيمي. مجلة الاقتصاد والإدارة، 12(3)، 67-83.
- الصرابرة، ن.، والزعبي، ع.، والشرفات، م. (2018). أثر القيادة الديمقراطية على الإبداع التنظيمي: الدور الوسيط للالتزام التنظيمي. مجلة الدراسات المالية والتجارية، 39(1)، 1-26.

- الخشالي، ش.، والفريحات، م.، والخزاعلة، س. (2021). أثر القيادة الديمقراطية على الالتزام التنظيمي: الدور الوسيط للثقة التنظيمية. مجلة إدارة الأعمال الأردنية، 17(2)، 107-132.
- محمد، أ. (2020). أثر القيادة الديمقراطية على تخفيف التوتر التنظيمي في بيئة العمل. مجلة العلوم الإدارية، 5(2)، 45-60.
- علي، م. (2021). القيادة الديمقراطية والتكيف التنظيمي في المؤسسات. مجلة الدراسات الإدارية، 7(1)، 78-95.
- سعيد، ع. (2019). أثر القيادة الديمقراطية على الاندماج الوظيفي وتقليل التوتر التنظيمي. مجلة القيادة والإدارة، 4(3)، 102-120.
- الخطيب، ن. (2018). القيادة الديمقراطية ودورها في تعزيز الابتكار والإبداع المؤسسي. مجلة الإدارة الحديثة، 6(2)، 134-150.
- عبد الله، س. (2017). أثر القيادة الديمقراطية على الصحة النفسية في بيئة العمل. مجلة الصحة النفسية المهنية، 3(1)، 56-72.
- حسن، و. (2016). القيادة الديمقراطية وأثرها على الأداء الوظيفي وتقليل التوتر التنظيمي. مجلة العلوم الإدارية، 8(4)، 99-115.
- الكيلاني، م. (2015). بناء الثقة التنظيمية من خلال القيادة الديمقراطية. مجلة الإدارة العامة، 7(2)، 80-95.
- العمرى، ر. (2014). تأثير القيادة الديمقراطية على جودة الحياة المهنية وتقليل التوتر. مجلة إدارة الموارد البشرية، 6(1)، 40-55.
- الجابري، خ. (2013). العدالة التنظيمية والقيادة الديمقراطية: دراسة تطبيقية. مجلة العدالة الإدارية، 4(2)، 88-105.
- العبيدي، ن. (2012). أثر القيادة الديمقراطية في تطوير المهارات الذاتية وتقليل التوتر الوظيفي. مجلة التنمية الإدارية، 5(3)، 67-82.
- القحطاني، م. (2011). مرونة المؤسسات والقيادة الديمقراطية في مواجهة الضغوط الخارجية. مجلة إدارة الأعمال الدولية، 3(2)، 120-135.
- الياسين، أ. (2010). أثر القيادة الديمقراطية على تعزيز الانتماء المؤسسي وتقليل التوتر الوظيفي. مجلة العلوم السلوكية، 8(1)، 72-90.
- العبدالله، ر. (2009). الاتصالات الفعالة كوسيلة لتقليل التوتر التنظيمي: دور القيادة الديمقراطية. مجلة الاتصالات الإدارية، 2(3)، 50-65.
- الزهراني، م. (2020). الثقافة التنظيمية والتوتر في بيئة العمل. دار العلوم، جدة.
- الفاقي، ر. (2019). التوتر التنظيمي وآثاره على الصحة النفسية والجسدية للموظفين. المجلة الطبية العربية، 15(2)، 101-116.

- عبدالله، ك. (2021). العلاقة بين التوتر التنظيمي وصحة الموظفين. دار الكتب الوطنية، القاهرة.
- الحربي، س. (2022). استراتيجيات إدارة التوتر التنظيمي. مجلة إدارة الأعمال، 18(1)، 23-40.
- الخالد، ن. (2020). \* أسباب التوتر التنظيمي في المؤسسات الحديثة. مجلة الإدارة والتنظيم، 15(3)، 33-50.
- الخليفي، ع. (2019). \* تأثير غموض الأدوار وضغوط العمل على التوتر التنظيمي. المجلة العربية للإدارة، 11(1)، 40-25.
- الجبوري، ع. (2018). \* أثر القيادة الديمقراطية على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة. \* مجلة الإدارة العامة، 52(1)، 32-15.
- الخالدي، م. (2020). \* تحليل أبعاد القيادة الديمقراطية في الشركات الناشئة. \* مجلة العلوم الإدارية، 40(2)، 75-90.
- الزهراني، ن. (2019). \* دور القيادة الديمقراطية في تعزيز الابتكار التنظيمي. \* مجلة الإدارة والاقتصاد، 44(3)، 140-123.
- السبيعي، ع. (2021). القيادة الديمقراطية وأثرها على الشفافية والمساءلة في المؤسسات الحكومية. مجلة الاقتصاد والإدارة، 38(4)، 98-115.
- المري، ح. (2017). أثر القيادة الديمقراطية على تعزيز التفكير الإبداعي في المؤسسات التعليمية. مجلة البحوث التربوية، 35(2)، 55-70.
- العتيبي، س. (2022). القيادة الديمقراطية كاستراتيجية للتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال. مجلة الإدارة والتنظيم، 47(1)، 134-150.
- الشمري، م. (2016). دور القيادة الديمقراطية في تعزيز الشفافية في المؤسسات الخاصة. مجلة العلوم الإدارية، 29(3)، 93-81.
- القحطاني، ع. (2019). أثر التكنولوجيا الحديثة على التوتر التنظيمي في بيئات العمل. مجلة العلوم الإدارية، 42(2)، 130-115.
- الحربي، س. (2020). التوازن بين الحياة الشخصية والعمل: تأثيره على التوتر التنظيمي في المؤسسات التعليمية. مجلة البحوث التربوية، 36(4)، 78-93.
- السلمي، خ. (2018). التعقيد التنظيمي وتأثيره على التوتر بين الموظفين في الشركات الصناعية. مجلة الاقتصاد والإدارة، 37(3)، 55-70.
- الشمري، م. (2021). الصحة النفسية في بيئات العمل: استراتيجيات التعامل مع التوتر التنظيمي. مجلة الطب النفسي، 28(1)، 38-21.
- العتيبي، ن. (2022). أثر التنافسية العالية على التوتر التنظيمي في القطاع الخاص. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 45(1)، 113-98.

الجابري، خ. (2018). \*التحديات والفجوات في تطبيق أساليب القيادة الديمقراطية\*. مجلة الإدارة والتنمية، 12(3)، 72-55.

الصالح، ن. (2019). \*العوامل المؤثرة على التوتر التنظيمي: دور القيادة في تحديد الفجوات\*. مجلة الأبحاث الإدارية، 7(1)، 88-104.

الطار، س. (2019). \*الصراعات التنظيمية في بيئة العمل: تأثير القيادة وأسلوبها\*. مجلة الإدارة العامة، 11(4)، 85-67.

الحسن، م. (2020). \*التوتر التنظيمي ودور القيادة في تخفيفه: دراسة تطبيقية\*. مجلة الأبحاث الإدارية، 9(2)، 145-160.

الأسمر، ع. (2020). \*أساليب القيادة وتأثيرها على أداء الموظفين\*. مجلة العلوم الإدارية، 15(3)، 45-67.

عبد الله، ر. (2018). \*التوتر التنظيمي في بيئة العمل: دراسة ميدانية\*. المجلة العربية للإدارة، 14(2)، 130-112.

رابط الموقع:

<https://www.moe.gov.sa/ar/schools/Pages/SchoolDetails.aspx?schoolId=123456>

الملاحق :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، اما بعد

الأخ الفاضل ..... ، الأخت الفاضلة .....

يسرنا ان نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة البكالوريوس في إدارة المشاريع في جامعة ميداوشن بعنوان " أثر القيادة الديمقراطية على ادارة التوتر التنظيمي بالتطبيق على معلمي في المرحلة الابتدائية في مدينة مكة المكرمة " ونظرا لأهمية رايبكم في هذا المجال نامل منكم التكرم بقراءة العبارة بدقة والاجابة على اسئلة الاستبانة بموضوعية ، حيث ان صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، فمشاركاتكم ضرورية ورايبكم عامل اساسي من عوامل نجاحها .

شكرا لك .

الطالبة :

تغريد حسن باسنبل

الجزء الأول : البيانات الشخصية

من فضلك ضع العلامة ( صح ) في خانة الإجابة الصحيحة .

الجنس : ذكر ☐ انثى ☐

العمر : من 25 الى 30 ☐ من 30 الى 40 ☐ اكثر من 40 ☐

المستوى التعليمي : ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

سنوات الخبرة : أقل من 5 ☐ من 5 الى 10 ☐ من 11 الى 15 ☐ اكثر من 20 ☐

الجزء الثاني : محاور الدراسة

المحور الأول : القيادة الديمقراطية

| الرقم                     | أبعاد القيادة الديمقراطية                                           | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير<br>موافق بشدة |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|-----------|-------------------|
| أولا : العلاقات الإنسانية |                                                                     |               |       |       |           |                   |
| 1                         | يراعي رئيسك حاجاتك ويحاول تلبيةها                                   |               |       |       |           |                   |
| 2                         | يعمل رئيسك على زيادة ثقة العاملين بانفسهم                           |               |       |       |           |                   |
| 3                         | يعتمد رئيسك سياسة الاقناع وذلك من خلال منح تحفيزات لاصحاب الانجازات |               |       |       |           |                   |
| 4                         | اختيار الواجبات يتم بناء على رغبات الافراد                          |               |       |       |           |                   |
| 5                         | يحرص رئيسك على تنمية علاقات طيبة مع المرؤوسين                       |               |       |       |           |                   |

## ثانيا : مشاركة العاملين

|    |                                                                                         |  |  |  |  |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 6  | يتبنى رئيسك الاقتراحات الهادفة التي يطرحها العاملون                                     |  |  |  |  |
| 7  | يقوم رئيسك بتشجيعكم على البحث عن حلول بديلة لمعالجة مشاكل العمل للوصول الى قرارات رشيدة |  |  |  |  |
| 8  | يحرص رئيسك على مشاركتك في عملية اتخاذ القرار التي تخص مجال عملك                         |  |  |  |  |
| 9  | يحرص رئيسك للتعرف على مشكلاتكم وارائكم قبل اتخاذ القرار                                 |  |  |  |  |
| 10 | يشجع المشرف المناقشة الجماعية لأساليب العمل                                             |  |  |  |  |

## ثالثا : تفويض السلطة

|    |                                                                                        |  |  |  |  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 11 | يمنح لي رئيسي الصلاحيات التي تساعدني على تلبية الطيبات الزبون بالدقة والالتقان المطلوب |  |  |  |  |
| 12 | يسعى المشرف لتدريب العاملين من خلال تفويضهم بعض الصلاحيات                              |  |  |  |  |
| 13 | يشاركني رئيسي في تخطيط وتنفيذ العمل                                                    |  |  |  |  |
| 14 | يوفر لك رئيسك كل المعلومات والبيانات المتعلقة بأداء المهام المفوضة                     |  |  |  |  |
| 15 | امتلك صلاحيات الاخطاء عند وقوعها من دون الرجوع الى المشرف                              |  |  |  |  |

## المحور الثاني : التوتر التنظيمي

### اولا : صراع الدور

|   |                                                     |  |  |  |  |
|---|-----------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 1 | اشعر بالتشويش نتيجة توجيهات الادارة                 |  |  |  |  |
| 2 | اشعر بالتناقض بين مهامي المطلوبة مني ومبادئ الشخصية |  |  |  |  |
| 3 | هناك تعارض بين متطلبات العمل والواجبات العائلية     |  |  |  |  |
| 4 | اتلقى اوامر غير متوافقة من رؤسائي في العمل          |  |  |  |  |
| 5 | اعمل في ظل سياسات وارشادات متعارضة                  |  |  |  |  |

### ثانيا : غموض الدور

|   |                                                    |  |  |  |  |
|---|----------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 6 | اعرف مسؤوليات عملي بالتحديد .                      |  |  |  |  |
| 7 | انا غير متأكد من حدود صلاحياتي في وظيفتي الحالية . |  |  |  |  |
| 8 | احيانا لا اعرف ماالمطلوب مني القيام به في عملي .   |  |  |  |  |
| 9 | العمل الذي ينبغي عليا تاديته واضح جدا .            |  |  |  |  |

### ثالثا : المناخ التنظيمي

|    |                                                 |  |  |  |  |
|----|-------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 10 | اشعر بطئ شديد في التغيير والتجديد في الوحدة .   |  |  |  |  |
| 11 | اشعر بالملل من كثرة التجمعات الدورية والفارغة . |  |  |  |  |
| 12 | تسود العلاقة الرسمية في جو العمل .              |  |  |  |  |
| 13 | لا توجد انسيابية بين الادارية في العمل .        |  |  |  |  |

