



جامعة دمشق

كلية التربية

قسم علم النفس

ضغوط العمل وأساليب التعامل معها

دراسة ميدانية لدى المديرين العاملين في المؤسسات والجهات التابعة

لوزارة الصناعة في الجمهورية العربية السورية

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في علم النفس الصناعي

إعداد الطالبة:

خلود محمد زياد شبيب

إشراف

الدكتور محمد عماد سعدا

المدرس في قسم علم النفس

العام الدراسي ٢٠٠٩ - ٢٠١٠

شكر وتقدير

كل الشكر مع فائق الاحترام والتقدير إلى أستاذي الفاضل الدكتور محمد عماد سعدا على قبوله الإشراف على بحثي، ومنحي من وقته الثمين وعلمه وخبرته والذي لم يبخل في تقديم النصح والتوجيه وكل المساعدة في تقديم بحثي بصورته النهائية، كما أتوجه بالشكر إلى عمادة كلية التربية وأعضاء هيئتها التدريسية و رئيسة قسم علم النفس الأستاذة الدكتورة أمينة رزق كما أخص بالشكر الدكتورة أمل أحمد على وقتها وتشجيعها لطلبة الدراسات وحرصها على تطوير البحث العلمي، والشكر الجزيل إلى جميع الأساتذة والسادة المحكمين على مساعدتهم وتوجيههم.

كما أتوجه بالشكر إلى المدراء في المؤسسات والشركات أفراد عينة البحث على اهتمامهم بالبحث وتجاوبهم في سبيل إنجاح البحث.

والشكر والامتنان إلى كل من منحنى من وقته وجهده والمساعدة في سبيل إنجاح البحث من أهل وأصدقاء وزملاء.

فهرس المحتويات

الصفحة	الفصل الأول: التعريف بموضوع البحث
٢-١	تمهيد
٣-٢	مشكلة البحث ومسوغاته
٣	أهمية البحث
٤	أهداف البحث
٤	منهج البحث وإجراءاته
٥-٤	مجتمع البحث والعينة
٥	متغيرات البحث
٥	حدود البحث
٥	أدوات البحث
٧-٥	التعريف بمصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية
٨	أسئلة البحث
٨	فرضية البحث
٨	القوانين الإحصائية المستخدمة
	الفصل الثاني: دراسات السابقة
١١-٩	الدراسات المحلية
١٠-٩	دراسة أنور علي (٢٠٠٩)
١٠	دراسة رجاء مريم (٢٠٠٧)
١١-١٠	دراسة أمل الأحمد، رجاء مريم (٢٠٠٦)
١٣-١١	الدراسات العربية
١١	دراسة نبيلة بوعافية (٢٠٠٦) الجزائر
١٢-١١	دراسة أحمد حسن الطعاني (٢٠٠٥) الأردن
١٢	دراسة راشد العجمي (٢٠٠٥) الكويت
١٣-١٢	دراسة أمل بنت سلامة الشامان (٢٠٠٣) المملكة العربية السعودية
١٣	دراسة عادل عبد المنعم المسدي (٢٠٠١) مصر

١٧-١٣	الدراسات الأجنبية
١٤-١٣	دراسة لندا ماري لوكس ٢٠٠٣ Linda Marie Lucas
١٤	دراسة كيركالدي وآخرون ٢٠٠٢ Kirkaldy, et al
١٥	دراسة ايلانغو فان 200١ Elango van
١٥	دراسة فوماري وفيراريو وآخرون 1996 C. Formari, M. Ferrario
١٧-١٦	دراسة شانتال جيمون وزملائها ١٩٩٨ Jeamoon Shantal & Others
١٧-١٦	دراسة بيرك رونالد وآخرون 1996 Burk,Ronald,Greenglass& Schwarzer
١٧	مكانة البحث الحالي بين الدراسات السابقة
	الفصل الثالث : القسم النظري
٣٠-١٨	الإدارة
٢٤-١٩	وظائف الإدارة
٢٦-٢٤	المدير ومهامه
٢٨-٢٦	أدوار المديرين
٣٠-٢٩	التحديات التي تواجه المدير المعاصر
	ضغوط العمل
٣١	ضغوط العمل
٣٤-٣١	مفهوم ضغوط العمل
٣٩-٣٤	مصادر ضغوط العمل
٤٩-٣٩	مصادر ضغوط العمل في المنظمات
٥٠	استراتيجيات إدارة الضغوط
٥٠	إدارة الضغوط
٥١	أساليب إدارة الضغوط على مستوى الفرد
٥٩-٥١	فنيات إدارة الضغوط
٥٦-٥٣	الفنيات السلوكية في إدارة الضغوط
٥٩-٥٧	الفنيات الوجدانية في إدارة الضغوط

	الفصل الرابع : منهج البحث إجراءاته وأدواته
٦٠	منهج البحث إجراءاته وأدواته
٦١	مجتمع الأصلي لعينة البحث ومسوغات اختياره
٦٥-٦١	عينة البحث
٧١-٦٥	أدوات البحث (إجراءات إعدادها, صدقها وثباتها)
٧١	صعوبات التطبيق
	الفصل الخامس : نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها
١٢٤-٧٢	عرض نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها
٧٣-٧٢	نتائج السؤال الأول
٧٦-٧٤	نتائج السؤال الثاني
٧٨-٧٧	نتائج السؤال الثالث
٨١-٧٩	نتائج السؤال الرابع
٨٤-٨١	نتائج السؤال الخامس
٩٠-٨٤	نتائج السؤال السادس
٩٥-٩٠	نتائج السؤال السابع
١٠٢-٩٦	نتائج السؤال الثامن
١٠٥-١٠٢	نتائج السؤال التاسع
١٠٩-١٠٥	نتائج السؤال العاشر
١١٢-١٠٩	نتائج السؤال الحادي عشر
١٢٠-١١٢	نتائج السؤال الثاني عشر
١٢٤-١٢٠	نتائج السؤال الثالث عشر
١٢٦-١٢٥	مقترحات البحث
١٣٢-١٢٧	ملخص البحث باللغة العربية
١٣٥-١٣٣	مراجع البحث باللغة العربية
١٣٧-١٣٦	مراجع البحث باللغة الانكليزية
١٣٨	مواقع الانترنت
١٧٨-١٣٩	ملاحق البحث
١٧٩	ملخص البحث باللغة الانكليزية

فهرس الجداول

رقم الجدول	المحتوى	الصفحة
الجدول رقم (١)	الأبعاد الجوهرية للمقارنة بين المدير الاستراتيجي والمدير التكتيكي	٢٤
الجدول رقم (٢)	يوضح الفروق الجوهرية بين كل من المدير والقائد	٢٥
الجدول رقم (٣)	أوجه الاختلاف بين المدير والمشرف	٢٦-٢٥
الجدول رقم (٤)	أدوار المديرين	٢٦
الجدول رقم (٥)	عمليات غموض الدور عند المدير والنتائج المترتبة عليه	٤٥
الجدول (٦)	توزع أفراد عينة البحث في المؤسسات العامة والشركات التابعة لها	٦٢-٦١
الجدول (٧)	توزع أفراد عينة البحث حسب متغيرات البحث	٦٤-٦٣
الجدول (٨)	توزع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	٦٤
الجدول (٩)	معاملات ثبات مقياس مصادر الضغوط	٦٧
الجدول (١٠)	معاملات ثبات مقياس أساليب التعامل مع الضغوط	٦٩
الجدول (١١)	متوسط درجة ضغط العمل	٧٢
الجدول (١٢)	توزع أفراد العينة حسب مستويات الضغوط	٧٥-٧٤
الجدول (١٣)	الترتيب التنازلي لكل مصدر من مصادر ضغط العمل وفق النسبة المئوية	٧٦
الجدول (١٤)	الترتيب التنازلي لكل أسلوب من أساليب التعامل وفق النسبة المئوية	٧٧
الجدول (١٥)	توزع أفراد العينة حسب مستويات أساليب التعامل مع الضغوط	٧٨
الجدول (١٦)	نتائج اختبار ت ستودينت لدلالة الفروق بين متوسطات الذكور ومتوسطات الإناث في مصادر ضغوط العمل	٧٩
الجدول (١٧)	الإحصاء الوصفي وفق متغير العمر	١٥٥-١٥٣
الجدول (١٨)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي	١٥٥
الجدول (١٩)	نتائج اختبار المقارنات المتعددة شيفيه لدلالة الفروق في متوسطات درجات أفراد العينة وفق متغير الفئة العمرية	١٦٥-١٥٦
الجدول (٢٠)	الإحصاء الوصفي للعينة وفق متغير المؤهل العلمي	٨٦-٨٥
الجدول (٢١)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي بين المجموعات	٨٦
الجدول (٢٢)	نتائج اختبار المقارنات المتعددة شيفيه لدلالة الفروق في متوسطات درجات أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي	٨٧
الجدول (٢٣)	الإحصاء الوصفي للعينة وفق متغير عدد سنوات الخبرة	٩٠
الجدول (٢٤)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي	٩٣
الجدول (٢٥)	الإحصاء الوصفي للعينة وفق متغير عدد الدورات التدريبية	٩٧-٩٦
الجدول (٢٦)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي بين المجموعات	٩٨-٩٧

الجدول (٢٧)	نتائج اختبار المقارنات المتعددة شيفيه لدلالة الفروق بين متوسطات المجموعات وفق متغير عدد الدورات التدريبية	٩٨-١٠٠
الجدول (٢٩)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي	١٦٦
الجدول (٣٠)	نتائج اختبار المقارنات المتعددة شيفيه لدلالة الفروق بين متوسطات المجموعات وفق متغير طبيعة العمل	١٦٧-١٧٨
الجدول (٣١)	الإحصاء الوصفي لأساليب المواجهة بحسب مستوى الضغط	١٠٥
الجدول (٣٢)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي	١٠٧
الجدول (٣٣)	نتائج اختبار المقارنات المتعددة شيفيه لدلالة الفروق بين المتوسطات حسب مستوى الضغط	١٠٨
الجدول (٣٤)	نتائج اختبار ت ستودينت لحساب دلالة الفروق في أساليب التعامل مع ضغط العمل	١١٠
الجدول (٣٥)	الإحصاء الوصفي لأساليب التعامل وفق متغير الفئة العمرية	١١٢-١١٤
الجدول (٣٦)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي	١١٤-١١٥
الجدول (٣٧)	نتائج اختبار المقارنات المتعددة شيفيه لدلالة الفروق بين المجموعات وفق المتغير الفئة العمرية	١١٥-١١٩
الجدول (٣٨)	الإحصاء الوصفي لأساليب التعامل وفق متغير عدد سنوات الخبرة	١٢١-١٢٣
الجدول (٣٩)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي	١٢٣-١٢٤

فهرس الأشكال والرسوم البيانية

رقم الصفحة	المحتوى	رقم الشكل
٢٠	يوضح عناصر العملية الإدارية وعلاقتها بالموارد والأداء	الشكل (1)
٤٧	أشكال صراع الدور ونتائجه	الشكل (2)
٦٥	توزع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	الشكل (3)
٧٤	الترتيب التنازلي لكل مصدر من مصادر ضغط العمل وفق النسبة المئوية	الشكل (٤)
٧٥	الترتيب التنازلي لكل أسلوب من أساليب التعامل وفق النسبة المئوية	الشكل (٥)
٨١	الفروق بين متوسطات الذكور ومتوسطات الإناث في مصادر ضغوط العمل	الشكل (6)
٨٣	دلالة الفروق في متوسطات درجات أفراد العينة وفق متغير الفئة العمرية	الشكل (7)
٨٤	متوسطات درجات أفراد العينة وفق متغير الفئة العمرية بالنسبة للمجموع الكلي	الشكل (٨)
٨٩	دلالة الفروق في متوسطات درجات أفراد العينة وفق متغير الفئة العمرية بالنسبة للمجموع الكلي	الشكل (9)
٩٠	دلالة الفروق بين متوسطات المجموعات وفق متغير المؤهل العلمي بالنسبة للمجموع الكلي	الشكل (10)
٩٥	دلالة الفروق بين متوسطات المجموعات وفق متغير عدد سنوات الخبرة	الشكل رقم (١١)
٩٥	دلالة الفروق بين متوسطات المجموعات وفق متغير عدد سنوات الخبرة بالنسبة للمجموع الكلي	الشكل رقم (١٢)
١٠١	دلالة الفروق بين متوسطات المجموعات وفق متغير عدد الدورات التدريبية	الشكل رقم (١٣)
١٠٢	دلالة الفروق بين متوسطات المجموعات وفق متغير عدد الدورات التدريبية بالنسبة للمجموع الكلي	الشكل رقم (١٤)
١٠٤	دلالة الفروق بين متوسطات المجموعات وفق متغير طبيعة العمل	الشكل رقم (١٥)
١٠٥	دلالة الفروق بين متوسطات المجموعات وفق متغير طبيعة العمل بالنسبة للمجموع الكلي	الشكل رقم (١٦)
١٠٩	دلالة الفروق بين مستويات الضغط وأساليب التعامل	الشكل رقم (١٧)
١١٢	دلالة الفروق في أساليب التعامل مع ضغط العمل وفق متغير الجنس	الشكل رقم (١٨)
١٢٠	دلالة الفروق في أساليب التعامل مع ضغط العمل وفق متغير الفئة العمرية	الشكل رقم (١٩)
١٢٤	دلالة الفروق في أساليب التعامل مع ضغط العمل وفق متغير عدد سنوات الخبرة	الشكل رقم (٢٠)

فهرس الملاحق

الصفحة	المحتوى	رقم الجدول
١٣٩	الموافقات الممنوحة للتطبيق الميداني للبحث	الملحق رقم (١)
١٤٠	أسماء السادة المحكمين	الملحق رقم (٢)
١٤١	استبانة مصادر ضغط العمل	الملحق رقم (٣)
١٤٥	عمليات الاتساق الداخلي لأبعاد استبانة مصادر ضغط العمل	الملحق رقم (٤)
١٤٨	استبانة أساليب التعامل مع مصادر ضغط العمل	الملحق رقم (٥)
١٥١	عمليات الاتساق الداخلي لأبعاد استبانة أساليب التعامل مع ضغط العمل	الملحق رقم (٦)
١٥٣	الإحصاء الوصفي وفق متغير العمر	الملحق رقم (٧)
١٥٥	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي	الملحق رقم (٨)
١٥٦	نتائج اختبار المقارنات المتعددة شيفيه لدلالة الفروق في متوسطات درجات أفراد العينة وفق متغير الفئة العمرية	الملحق رقم (٩)
١٦٣	الإحصاء الوصفي للعينة وفق متغير طبيعة العمل	الملحق رقم (١٠)
١٦٦	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي	الملحق رقم (١١)
١٦٧	نتائج اختبار المقارنات المتعددة شيفيه لدلالة الفروق بين متوسطات المجموعات وفق متغير طبيعة العمل	الملحق رقم (١٢)

الفصل الأول: التعريف بموضوع البحث

تمهيد:

يتصف هذا العصر بالتعقيد والتغير المتسارع في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وهذا بدوره يؤدي إلى إيجاد ضغوط تتعرض لها المنظمات والمؤسسات وبالتالي الأفراد، مما يسبب لهم التوتر والاضطراب كما يؤدي إلى تعدد مصادر الضغوط الداخلية والخارجية التي يترتب عليها آثار سلبية متعددة تؤثر في حياة الأفراد وتعد ضغوط العمل ظاهرة قديمة لأن حياة الأفراد ارتبطت منذ القدم بالعمل إلا أن الاهتمام بها كموضوع للدراسة يعد حديثاً نسبياً. إن ضغط العمل أصبح يمتد إلى جميع مناحي العمل وكل منحى له قدرة على إحداث الضغط مثل العمل المجهد وعدم وضوح المهام الملقاة على عاتق الفرد ومسببات الضغوط تختلف من منظمة إلى أخرى كما أن الأفراد لا يتأثرون بضغط العمل بالمستوى نفسه فالفرق بين خصائص الأفراد تؤدي إلى اختلاف مستوى معاناتهم من ضغط العمل حيث أصبح يعاني منه الذكور والإناث على حد سواء إلا أن "درجة استخدام الأدوية المهدئة وعلاج القلق والاكتئاب في هولندا بين النساء ٦٠٪ بينما تبلغ النسبة بين الرجال ٣٣٪" (الشامان، ٢٠٠٥، ٤٠)، وقد حظيت مصادر ضغوط العمل باهتمام الباحثين في علم النفس الصناعي وعلم النفس الإداري والسلوك التنظيمي في الدول العربية خلال العقود الماضية وقد تركزت هذه الدراسات على معرفة مسببات ضغوط العمل والآثار المترتبة عليها ويرجع الاهتمام بمصادر ضغط العمل لما يتركه من آثار سلبية في سلوك الأفراد والجماعات، إذ أن العنصر البشري يختلف عن غيره من العوامل الإنتاجية الأخرى في أنه يتميز باعتبارات مختلفة وأكثرها شيوعاً هو عدم السيطرة على أدائه مطلقاً (حمود وآخرون، ٢٠٠٧، ٣٥). من هنا كان لابد من وجود قيادة واعية تهتم بمصادر ضغوط العمل وأساليب إدارتها سواء أكان ذلك على مستوى الأفراد أو الجماعات وذلك من أجل تمكين المدراء من القيام بوظائفهم خير قيام، فقد "أصبح ينظر إلى الإدارة على أنها علم وفن وليست مجرد ممارسة وتقليد يمكن أن يفوض أمرها لأي فرد غير متخصص لذا يعد التعامل مع الإدارة على أساس أنها تتكون من مهام يقودها القيادي تشمل التخطيط والتوجيه والإشراف" (عابدين، ٢٠٠١، ٤٥).

ونظراً لأهمية الإدارة والمدير خاصة فإن العديد من الباحثين في مجال الإدارة يتفقون على ضرورة الاهتمام باختيار المديرين المؤهلين وتحديد مهامهم ومسؤولياتهم وفتح قنوات الاتصال بين المدير والإدارة العليا فضلاً عن تدريبهم أثناء الخدمة باعتبار التدريب مصدراً أساسياً في عملية

التنمية الإدارية ويشير Haoy & Mescal إلى أهمية عملية الاتصالات بين الأفراد في المؤسسة وبين الفرد ورئيسه أو مرؤوسيه ويريان أن لها الأثر الأكبر في إحداث ضغوط العمل لديهم وتتصل هذه العملية اتصالاً مباشراً بعملية التنسيق بين إدارة المؤسسة ومجموعة العاملين فيها وأثار ضغوط العمل على الفرد كثيرة أهمها الفيزيولوجية التي تؤدي إلى تدني الإنتاجية في المؤسسة والآثار الفكرية والمعرفية التي تتمثل في ضعف القدرة على التركيز والتفكير المنطقي، وكثرة القرارات الخاطئة (الطعاني، ٢٠٠٥، ٢٠٠)، لذا وجدت الباحثة ضرورة القيام بالبحث لتحديد مصادر ضغط العمل التي تواجه مديري الإدارة الوسطى وأساليب التعامل معها للمساهمة في وضع بعض الحلول والمقترحات لخلق ظروف عمل أفضل والوصول إلى تكيف أفضل من أجل قيام المدير بمهامه على أكمل وجه وتحسين أدائه وصحته النفسية.

مشكلة البحث ومسوغاته

يعد ضغط العمل بصفة عامة من المشكلات الرئيسية التي تعوق الفرد من القيام بمهامه ودوره على أكمل وجه مما ينعكس بدوره على أداء المنظمة وكفاءتها وتقدمها وإنتاجيتها، وهذا ما تؤكدته معظم الدراسات التي أجريت بهذا الصدد، كتلك التي قام بها اتحاد التجارة الاسترالي على ما يزيد عن ٥٠٠٠ موظف ما بين عام ١٩٩٠ وعام ١٩٩٨ وذلك لتقدير الخسائر الناجمة عن زيادة ضغوط العمل لدى العاملين حيث قدرت الخسائر عام ١٩٩٠ بـ ٥.٦ مليون دولار وقد بلغت الخسائر عام ١٩٩٨ (٦٠) مليون دولار (Froggatt, 2004, 70) كما أن معظم الدراسات في موضوع الصراعات التنظيمية وصلت إلى أن المديرين والعاملين يقضون حوالي ٢٤٪ من وقتهم في معالجة الصراعات التنظيمية (النجار، ١٩٩٨، ٤٠٠) الأمر الذي أدى إلى اهتمام الإدارة في المنظمات الحديثة بالبحث في المصادر التي تسبب ضغوط وأعباء لدى العاملين والقيادات الإدارية وأساليب التعامل معها للحد منها وتنمية استراتيجيات مناسبة للتكيف مع تلك الضغوط، أصبح تحقيق المنظمة لأهدافها بفاعلية وكفاءة يتطلب وجود أفراد لديهم استراتيجيات وأساليب للتعامل مع الضغوط وتحويل آثارها من آثار سلبية إلى محفز ودافعية لتحسين الأداء، الأمر الذي يولد اتجاه إيجابي لدى الأفراد نحو المهنة والمنظمة لتعيينهم وتساعدتهم على تحمل ضغوط العمل لديهم وقد حظي موضوع ضغوط العمل باهتمام متزايد من قبل الباحثين ويرجع هذا الاهتمام إلى ما ينجم عن ضغوط العمل من آثار على سلوك العاملين وموقفهم اتجاه عملهم ومؤسساتهم كما أن موضوع ضغوط العمل يعد مدخلاً من المداخل المعاصرة لدراسة المنظمات الحديثة في العلوم الاجتماعية وذلك لأن المنظمات تسعى لتحقيق أهدافها من خلال الجهود البشرية. ويمثل الإنسان أهم وأعلى عناصر الإنتاج فيها، ومن ثم فإن الخلل الذي يصيبه نتيجة لضغوط العمل ينعكس بشكل مباشر على أداء المنظمة وعلى قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة وضمان بقائها

واستمرارها، ونظراً لأهمية المديرين ودورهم في قيادة المنظمات وقلّة الدراسات التي تبحث في ضغوط العمل لدى المديرين في الجهات العامة في الجمهورية العربية السورية على حد علم الباحثة فقد ظهرت المشكلة التي حاولت الدراسة الحالية التصدي لها على الشكل الآتي:

ما طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل وأساليب التعامل معها لدى عينة من مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات العامة التابعة لوزارة الصناعة في محافظات دمشق وحمص وحلب من وجهة نظرهم؟

أهمية البحث

- ١- تتناول هذه الدراسة ضغط العمل الذي يعد من المشكلات الرئيسة التي يعاني منها الفرد وتؤثر سلباً في إنجازه في العمل وفي صحته الجسدية والنفسية، فينخفض مستوى إنجازه من ناحية وربما يتورط بأخطاء مهنية قد تكون خسارة كبيرة على المؤسسة.
- ٢- قلّة البحوث والدراسات التي اهتمت بمصادر ضغوط العمل لدى المديرين بالمؤسسات العامة في بحوث ودراسات علم النفس الصناعي والتنظيمي في الجمهورية العربية السورية حسب علم الباحثة.
- ٣- بيان مدى انتشار الظاهرة وتحديد حجمها على المستوى المحلي بين مديري ومديرات المؤسسات والجهات التابعة لوزارة الصناعة في الجمهورية العربية السورية للتأكد من أنها تمثل مشكلة حقيقة في المجتمع، الأمر الذي يتيح لمتخذي القرار العمل على الوقاية منها أو علاجها.
- ٤- يمكن أن تسهم نتائج هذا البحث في وضع خطط لمعالجة مصادر ضغط العمل لدى المديرين في سبيل تحقيق التوافق مع بيئة العمل والتعامل مع الضغوط والتقليل من آثارها السلبية، مما يؤدي إلى زيادة رضا المدراء عن عملهم وتحسن في أدائهم.
- ٥- كما يمكن أن يستفيد المدراء أنفسهم من نتائج هذه الدراسة لكي يتعرفوا مصادر ضغط العمل التي يتعرضون لها في مجال عملهم، وبعض استراتيجيات التعامل مع تلك الضغوط وهذا يساعدهم على التخطيط المسبق ليتمكنوا من مواجهة هذه الضغوط لتحسين أدائهم.

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى ما يلي:

١- تعرف مصادر ضغط العمل مرتبة ترتيباً تنازلياً من المصدر الأكثر ضغطاً إلى الأقل ضغطاً لدى مديري الإدارة الوسطى في الشركات والمؤسسات العامة التابعة لوزارة الصناعة.

٢- تعرف أساليب مواجهة ضغط العمل التي يلجأ إليها مديري ومديرات الإدارة الوسطى بالمؤسسات والشركات العامة التابعة لوزارة الصناعة.

٣- تعرف درجة ضغط العمل لدى مديري ومديرات الإدارة الوسطى بالمؤسسات والشركات العامة التابعة لوزارة الصناعة.

٤- تعرف الفروق في درجة الضغط تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية، طبيعة العمل).

٥- التعرف على أكثر أساليب التعامل مع ضغط العمل استخداماً مرتبة ترتيباً تنازلياً لدى مديري ومديرات الإدارة الوسطى بالمؤسسات والشركات العامة التابعة لوزارة الصناعة في الجمهورية العربية السورية.

٦- تعرف دلالة الفروق في أساليب مواجهة ضغط العمل تبعاً لمتغيرات (الجنس، الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة).

منهج البحث وإجراءاته

اعتمدت الباحثة في معالجتها لموضوع البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته طبيعة البحث حيث أنه يعتمد على دراسة الظاهرة أو الواقع كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى (حمصي، ١٩٩٩، ١٨٣).

مجتمع البحث وعينته

يضم مجتمع البحث /٦٤٠/ مديراً ومديرة يعملون في المؤسسات والشركات التابعة لوزارة الصناعة في الجمهورية العربية السورية وذلك حسب إحصائيات قسم الإحصاء والتخطيط في وزارة الصناعة لعام/٢٠٠٧/ بمدينة دمشق وقد تم اختيار عينة عشوائية ممثلة للمجتمع الأصلي وذلك بعد استشارة بعض الاختصاصيين في مجال الإحصاء والتي تضم /٢٤٧/ مديراً ومديرة حيث شملت /١٩٧/ مديراً و/٥٠/ مديرة في المؤسسات والشركات العامة التابعة لوزارة الصناعة.

متغيرات البحث:

وهي: ضغوط العمل، أساليب التعامل مع ضغوط العمل، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية، طبيعة العمل.

حدود البحث:

الحدود المكانية: اقتصر البحث على المحافظات (دمشق، حمص، حلب) في المؤسسات والشركات التابعة لوزارة الصناعة بالجمهورية العربية السورية.

الحدود الزمانية: اقتصر البحث على دراسة ضغوط العمل وأساليب التعامل معها لدى مديري المؤسسات والشركات التابعة لوزارة الصناعة في الجمهورية العربية السورية خلال العام الدراسي ٢٠٠٨ - ٢٠١٠.

الحدود البشرية: اقتصر البحث على مديري ومديرات الإدارة الوسطى في المؤسسات والشركات التابعة لوزارة الصناعة في محافظات دمشق، حمص، حلب.

أدوات البحث:

قامت الباحثة بإعداد الأدوات التالية:

- استبانة لقياس مصادر ضغط العمل لدى مدراء الإدارة الوسطى من إعداد الباحثة.
- استبانة قياس أساليب التعامل مع ضغوط العمل.

التعريفات الإجرائية والنظرية

التعريفات النظرية:

-المدير: هو "الشخص المسئول عن القيام بمجموعة من الجهود (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) واستثمار مجموعة من الموارد المتاحة (مادية وبشرية ومعنوية) لتحقيق مجموعة من الأهداف التنظيمية وبالتالي فالمدير يقوم على إحدى الوحدات الإدارية في أي مستوى من المستويات التنظيمية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة إشرافية) ويمارس أي من الأنشطة الإدارية المختلفة (مالية، تسويقية، فنية وإنتاجية، وموارد بشرية، شراء وتخزين....) وقد يحمل نفس الاسم مدير أو مدير عام أو مدير تنفيذي أو المدير المسئول".

- ضغط العمل كما عرفه ريجيو: "Riggio ردود الأفعال الفسيولوجية والانفعالية والنفسية، لحوادث أو أشياء معينة مهددة للفرد في بيئة العمل والناجمة عن حالة نفسية تنشأ عن تغيرات بيئية تتطلب من الفرد التكيف". (ريجيو، ١٩٩٩، ٢٩٠)

وعرفه سيلبي Selee: "الاستجابة الفسيولوجية التي ترتبط بعملية التكيف بالجسم يبذل مجهوداً لكي يتكيف مع الظروف الخارجية والداخلية محدثاً نمطاً من الاستجابات غير النوعية التي تحدث حالة من السرور أو الألم".

بينما ضغط العمل عند كاراسيك Karasek هو: "متطلبات العمل التي قد تفوق قدرات وطاقات الموظف" (الشامان، ٢٠٠٦، ٥).

في حين عرفه بورن Baron: "محصلة لحالتين مختلفتين تشير الأولى للظروف البيئية المحيطة بالفرد وتسبب له الضيق والتوتر بينما تشير الثانية ردود الفعل النفسية المتمثلة بالشعور الحزين الذي ينتاب الفرد داخلياً" (الطعاني، ٢٠٠٥، ٢٠٣).

- أساليب التعامل مع الضغوط النفسية كما عرفها لازاروس وفولكمان Lazarous & Folkman: "الجهود المعرفية والسلوكية التي يبذلها الفرد للتخفيف والسيطرة وإدارة المطالب الداخلية والخارجية التي تنشأ في أثناء تفاعله مع البيئة والتي تقيّم بأنها مرهقة أو تفوق ما لديه من إمكانيات" (عن مريم، ٢٠٠٧، ١٥١) في حين يرى ويبر: Weber "أنها آليات سلوكية ومعرفية تُتخذ لتخفف أو تبدل، أو تخضع خبرة الضغط النفسي لسيطرة الفرد" (الشريف، ٢٠٠٣، ١٦٠).

التعريفات الإجرائية:

- **ضغط العمل:** هو الدرجة التي يحصل عليها المفحوص على المقياس المعد لقياس درجة الضغوط.

- **مصادر ضغوط العمل:** مجموعة من التغيرات البيئية التي تتطلب من الفرد التكيف معها كما تشمل مجموعة الظروف المادية المحيطة به أثناء فترة عمله ومصادر ضغوط العمل التنظيمية في هذه الدراسة: غموض الدور، صراع الدور، العلاقة مع العاملين، العلاقة مع زملاء العمل العلاقة مع الإدارة العليا التطوير والنمو المهني، المشكلات الشخصية.

- **غموض الدور الوظيفي:** عدم معرفة حدود المسؤوليات والصلاحيات وبالتالي الطلبات على عمل الفرد من قبل مسؤوليه.

- **صراع الدور الوظيفي:** يظهر صراع الدور عندما يكون هناك تعارض بين متطلبات الدور التي ينبغي للفرد الوفاء بها.

- **العلاقة مع الإدارة العليا:** يقصد به العلاقات القائمة بين المدير من جهة والمسؤولين في الإدارة العليا من جهة أخرى وهم أصحاب القرار.

- **العلاقة مع زملاء العمل:** وهي العلاقات القائمة بين المدير ومدراء الأقسام الأخرى في الشركة أو المؤسسة.

- **العلاقة مع العاملين:** ويقصد بها العلاقات القائمة بين المدير والعاملين في الشركة أو المؤسسة.

- **التطوير والنمو المهني:** ويشمل كل تقدم يطرأ على الأداء الوظيفي للمدير والتقدم بالإمكانات والقدرات والزيادة في الخبرات فيما يتعلق بالإدارة والعلاقات وتولي مناصب ومراكز أعلى.

- **المشكلات الشخصية:** وهي مجموعة الظروف المحيطة بالمدير خارج نطاق العمل مثل: مشكلات في البيت أو مع الأشخاص المقربين والأصدقاء.

- أساليب مواجهة ضغط العمل: الجهود السلوكية والمعرفية المتغيرة باستمرار والتي يتخذها الفرد في إدارة مطالب الموقف، والتي يتم تقديرها من جانب الفرد على أنها مرهقة وشاقة وتتجاوز مصادر الشخص وإمكاناته، والتي يتم قياسها من خلال المقياس المخصص لذلك.
- أسلوب المواجهة الفعالة: قيام الفرد بخطوات فعالة في محاولة منه للتقليل أو محو الحدث الضاغط، وتتضمن بدء الفعل المباشر وزيادة جهود الفرد ومحاولة تنفيذ المواجهة خطوةً خطوةً.
- أسلوب التخطيط: التفكير في كيفية مواجهة الحدث الضاغط والتفكير بشأن الخطوات التي يمكن اتخاذها وما هي أفضل الخطوات للتعامل مع المشكلة.
- قمع الأنشطة التنافسية: محاولة تجنب أن يصبح الفرد مشتتاً عن طريق أحداث أخرى.
- السعي نحو المساندة الاجتماعية: تتضمن الجهود التي يقوم بها الفرد طلباً للنصيحة والمساعدة والحصول على المعلومات والمساندة الأخلاقية من قبل أشخاص هامين في حياته.
- إعادة التفسير الإيجابي: محاولة الفرد إيجاد معنى وتفسير جديد للموقف مما يجعله يشعر بالثقة بالنفس وبالحياة حوله.
- التقبل: يشير إلى تقبل الفرد للموقف وذلك نظراً لعدم وجود ما يمكنه القيام به نحوه.
- التركيز على الانفعالات: المحاولات التي يقوم بها الفرد لخفض الانفعالات السلبية الناتجة عن المواقف الضاغطة التي يتعرض لها.

أسئلة البحث:

يسعى البحث الحالي إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- (١) ما مصادر ضغوط العمل لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات والشركات التابعة لوزارة الصناعة في الجمهورية العربية السورية مرتبة ترتيباً تنازلياً؟

- (٢) ما أساليب التعامل مع ضغط العمل لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات والشركات التابعة لوزارة الصناعة في الجمهورية العربية السورية؟
- (٣) ما درجة ضغوط العمل لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات والشركات التابعة لوزارة الصناعة في الجمهورية العربية السورية؟
- (٤) هل يوجد فروق في درجة ضغط العمل لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات والشركات التابعة لوزارة الصناعة في الجمهورية العربية السورية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ تبعاً لمتغيرات البحث: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية، طبيعة العمل؟

فرضية البحث

سعى البحث الحالي إلى التحقق من صحة الفرضيات التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ضغط العمل لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات والشركات التابعة لوزارة الصناعة في الجمهورية العربية السورية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ تعزى لمتغيرات البحث.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب التعامل مع ضغوط العمل لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات والشركات التابعة لوزارة الصناعة في الجمهورية العربية السورية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ تعزى لمتغيرات البحث.
- القوانين الإحصائية المستخدمة في البحث:
- معامل ترابط بيرسون.
 - ت ستيودنت لدلالة الفروق بين متوسطات العينات المستقلة.
 - تحليل التباين الأحادي.
 - اختبارات المقارنات المتعددة شيفيه ودونيت سي.

الفصل الثاني: دراسات سابقة

الفصل الثاني

دراسات سابقة

مقدمة:

قامت الباحثة بالرجوع إلى الدراسات التي تناولت مصادر ضغط العمل وأساليب التعامل معها والدراسات التي تناولت المدراء، وقد شملت دراسات تمت على المستوى المحلي والدراسات العربية والأجنبية وتم ترتيبها وفق من الأقدم إلى الأحدث.

دراسات محلية:

دراسة أنور علي (٢٠٠٩):

عنوان الدراسة: الضغوط النفسية وعلاقتها بإنتاجية العامل دراسة ميدانية لدى عمال الإنتاج في الشركة العربية الطبية تاميكو في مدينة دمشق.

هدف الدراسة:

- ١- الكشف عن العلاقة بين الضغوط النفسية وكمية الإنتاج لدى العاملين في شركة تاميكو.
 - ٢- الكشف عن العلاقة بين الضغوط النفسية وكمية الإنتاج لأفراد عينة البحث استناداً لمتغيرات البحث (الجنس، المستوى التعليمي، مستوى الدخل، عدد سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية).
 - ٣- معرفة الفروق بين العاملين في الشركة على مقياس الضغوط النفسية استناداً لمتغيرات البحث.
- عينة الدراسة:** بلغت العينة (٣٢٥) عاملاً للإنتاج من أصل العاملين الذي بلغ عددهم (١٢١٠) إداري وعاملاً إنتاجياً.
- أدوات الدراسة:** استخدم الباحث مقياس للضغوط النفسية من إعداد الباحث إضافة إلى سجلات كمية الإنتاج في الشركة الطبية العربية تاميكو لكل أقسام الإنتاج.
- أهم نتائج الدراسة:**

- ١- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الضغوط النفسية وكمية الإنتاج لدى العاملين في الشركة وهي علاقة عكسية.
- ٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الضغط النفسي للعاملين في الشركة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي (الابتدائي والثانوي) لصالح المستوى الثانوي.
- ٣- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الضغط النفسي للعاملين في الشركة تبعاً لمتغير الجنس.
- ٤- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الضغط النفسي وكمية الإنتاج للعاملين في الشركة تبعاً لمتغير الجنس (علي، ٢٠٠٩).

دراسة رجاء مريم (٢٠٠٧):

عنوان الدراسة: الاستراتيجيات التي يستخدمها الطلبة للتعامل مع الضغوط النفسية.

هدف الدراسة: تحديد الاستراتيجيات التي يستخدمها الطلبة للتعامل مع الضغوط النفسية لديهم وتحديد فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة في الاستراتيجيات تعزى إلى متغيرات الجنس السنة الدراسية، التخصص في كلية التربية بجامعة دمشق.

عينة الدراسة: تألفت عينة الدراسة من (٢٧٠) طالباً وطالبة (١١٥) ذكراً و(١٥٥) أنثى من طلبة السنتين الأولى والرابعة من كلية التربية.

أدوات الدراسة: استخدمت الباحثة مقياس أساليب التعامل مع المواقف الضاغطة الذي طوره رودلف موس Rudolf H. Moss نموذج الراشدين.

أهم نتائج الدراسة:

١- يميل الطلبة إلى استخدام الاستراتيجيات الإقدامية، أكثر من ميلهم إلى استخدام الاستراتيجيات الإحجامية.

٢- وجود فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث في استخدام إستراتيجية البحث عن المكافآت البديلة لصالح الذكور وفي استخدام التنفيس الانفعالي لصالح الإناث.

٣- وجود فروق دالة إحصائياً بين طلبة السنة الأولى وطلبة السنة الرابعة في استخدام استراتيجيات: التحليل المنطقي، إعادة التقييم الإيجابي لصالح طلبة السنة الرابعة.

٤- لم تكشف النتائج عن فروق ذات دلالة إحصائية بخصوص تفاعل كل من التخصص والجنس، والتخصص والسنة الدراسية (مريم، ٢٠٠٧).

دراسة أمل الأحمد، رجاء مريم (٢٠٠٩):

عنوان الدراسة: أساليب التعامل مع الضغوط النفسية لدى الشباب الجامعي في سورية
هدف الدراسة: التعرف على أساليب التعامل مع الضغوط النفسية لدى الشباب الجامعي المتضمنة في المقياس.

عينة الدراسة: شملت الدراسة جميع طلاب السنة الثالثة من كليتي التربية والعلوم بجامعة دمشق، حيث بلغ أفراد العينة من كلية التربية (١٠٩) طالباً وطالبة و(١٠٣) طالباً وطالبة من كلية العلوم.
أدوات الدراسة: استخدمت الباحثة مقياس استجابات التعامل مع المواقف الضاغطة نموذج الراشدين.

أهم نتائج الدراسة:

١- ميل طلاب الكليتين إلى استخدام أساليب التعامل مع الضغوط النفسية الإقدامية والإحجامية التي تضمنها المقياس.

٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات طلبة كلية التربية والعلوم على الأساليب الإقدامية.

٣- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات الطلبة الذكور في كلية العلوم ومتوسط درجات الطلبة الذكور في كلية التربية.

٤- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات الإناث في كلية التربية ومتوسط درجات الإناث في كلية العلوم، على أسلوب التقويم الإيجابي (الأحمد ومريم، ٢٠٠٩).

الدراسات العربية

دراسة نبيلة بوعافية (٢٠٠٦) الجزائر:

عنوان الدراسة: مصادر ودرجات الضغط المهني عند المديرين

هدف الدراسة: التعرف على أهم مصادر الضغط المهني لدى المديرين والطرق المستعملة من قبلهم لمواجهة تلك الضغوط.

عينة الدراسة: تمثلت عينة البحث من عينة تطوعية مكونة من (٨٠) مديراً في مؤسسات صناعية في ولايات الوسط الجزائري.

أدوات الدراسة: مقياس مصادر الضغط المهني والذي يعد من أحد استبيانات مؤشر الضغط المهني لـ Copper & Others 1988.

أهم نتائج الدراسة:

١- المديرين يعرفون ضغطاً مهنيّاً مرتفعاً يفوق المتوسط في مصادر الضغط الستة المختلفة التي تقيسها الباحثة. (بوعافية، ٢٠٠٦)

دراسة أحمد حسن الطعاني (٢٠٠٥) الأردن:

عنوان الدراسة: مصادر ضغط العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم.

هدف الدراسة: التعرف على مصادر ضغط العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك.

عينة الدراسة: تضمنت العينة مجتمع الدراسة من مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك ومديراتها البالغ عددهم (٢١٢) مديراً ومديرة.

أدوات الدراسة: مقياس مصادر ضغط العمل محكم من إعداد الباحث.

أهم نتائج الدراسة:

١- وجود مصادر ضغط العمل بدرجة كبيرة من الضغط مرتبة ترتيباً تنازلياً: العلاقة مع المجتمع المحلي، العلاقة مع التلاميذ، أما باقي الأبعاد فقد صلحت على درجة متوسطة في الضغط وهي مرتبة تنازلياً: العلاقة مع القادة التربويين، عدم الرضا الوظيفي، التطوير والنمو المهني، آلية الصراع، المشكلات الشخصية لمدير المدرسة، غموض المهام (الطعاني، ٢٠٠٥).

دراسة راشد العجمي (٢٠٠٥) الكويت:

عنوان الدراسة: العلاقة بين ضغوط الدور والرضا والأداء الوظيفي

هدف الدراسة: البحث في العلاقة بين عوامل ضغوط الدور ومتغيرين مهمين من المتغيرات المتعلقة بعمل وظيفة المدقق الخارجي وهما الرضا والأداء الوظيفي وتمتد الدراسة لتتناول تأثير نمط السلوك (أ) بوصفه عاملاً وسيطاً على هذه العلاقات.

عينة الدراسة: تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (٢٥٠) مدققاً يعملون بمكاتب تدقيق الحسابات في الكويت.

أدوات الدراسة: مقياس لضغوط العمل، مقياس الرضا الوظيفي.

أهم نتائج الدراسة:

- ١- أظهرت النتائج أن كلاً من صراع الدور وغموض الدور يرتبطان سلباً بالأداء والرضا الوظيفي.
- ٢- وجود علاقة إيجابية مباشرة بين نمط السلوك (أ) وكل من الرضا الوظيفي والأداء.
- ٣- وجد أن أصحاب النمط (أ) يميلون للتميز بالأداء بالإضافة إلى كونهم أكثر رضا عن وظيفتهم من نمط السلوك (ب) (العجمي، ٢٠٠٥).

دراسة أمل بنت سلامة الشامان (٢٠٠٣) المملكة العربية السعودية:

عنوان الدراسة: مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض

هدف الدراسة: التعرف على أهم مصادر ضغوط العمل التي تواجهها مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة الرياض ودرجة تأثير متغيرات الدراسة على مصادر الضغوط.

عينة الدراسة: شملت العينة جميع أفراد المجتمع الأصلي من مديرات المدارس بمدينة الرياض البالغ عدد مدارسها (٥٧٦) مدرسة.

أدوات الدراسة: مقياس مصادر ضغط العمل من إعداد الباحثة.

أهم نتائج الدراسة:

- ١- تبين أن كمية العمل جاء في المرتبة الأولى بالنسبة لمصادر الضغط بينما البيئة المادية جاءت بالمرتبة الأخيرة.
- ٢- يوجد تقارب بين أفراد الدراسة ذوي الخبرة مختلفة المستويات في الشعور بمصدر الضغط.
- ٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغط تبعاً لمتغير الخبرة حيث كلما زادت خبرة المديرية انخفضت الضغوط وكلما قلت زادت الضغوط.
- ٤- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغط تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية وأنماط الشخصية في الشعور بمصدر الضغوط (الشامان، ٢٠٠٣).

دراسة عادل عبد المنعم المسدي (٢٠٠١) مصر:

عنوان الدراسة: مصادر ضغوط العمل والإحباط الوظيفي لدى العاملين في شركات القطاع العام للأدوية بمصر

هدف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحديد مصادر ضغوط العمل ومحاولة الربط بين ضغوط العمل ودرجة الإحباط الوظيفي التي تصيب الأفراد العاملين في الشركات محل الدراسة.

عينة الدراسة: تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (٢٧٣) موظفا يعملون في شركات القطاع العام للأدوية بمصر .

أدوات الدراسة: مقياس مصادر ضغوط العمل ومقياس الإحباط الوظيفي من إعداد الباحث.

أهم نتائج الدراسة:

- ١- إن أكثر المتغيرات التنظيمية تأثيراً على درجة الإحباط الوظيفي هي عدم وجود فرص للنمو والتقدم الوظيفي أمامهم يليها زيادة توقعات الدور المنتظر من الأفراد.
- ٢- الأجور والحوافز هي العوامل البيئية الأكثر تأثيراً على درجة الإحباط الوظيفي.
- ٣- الحاجات الشخصية والقدرات الفردية والخبرة السابقة هي أكثر المصادر الفردية لضغوط العمل تأثيراً على درجة الإحباط الوظيفي للأفراد العاملين (المسدي، ٢٠٠١).

الدراسات الأجنبية

دراسة لندا ماري لوكس ٢٠٠٣ (Linda Marie Lucas):

عنوان الدراسة:

Stress and Stress Management Strategies Among Elementary School Principals

ضغوط العمل واستراتيجيات التكيف لدى مديرات المدارس في كاليفورنيا.

هدف الدراسة: التعرف على عوامل ضغوط العمل كما تراها مديرات المدارس الثانوية والفروق بين عوامل الضغوط التي تم تحديدها من المديرات والاستراتيجيات التكيف لدى حديثات التعيين.

أدوات الدراسة: مقياس ضغط العمل، مقياس استراتيجيات التكيف.

أهم نتائج الدراسة:

- ١- كان الوقت من أهم العوامل التي مثلت ضغطاً على أفراد عينة الدراسة لعدم التمكن من الانتهاء من الأعمال المرادة (كمية العمل) والتوقعات العالية والالتزام بأنظمة الولاية والمقاطعة.
- ٢- المديرات ذوات الخبرة أكثر من ٣ سنوات لديهن نظرة مختلفة للضغوط عن نظرة المديرات ذوات الخبرة الأقل.

٣- غالبية المديرات يعملن لفترة أطول ويأخذن العمل إلى البيت للتكيف مع كمية العمل الكبيرة.

٤- المديرات ذوات الخبرة الأكثر يفترضن وضع الأولويات والتفويض كعادات مهمة للمديرات حديثات التعيين. (Lucas, 2003)

دراسة كيركالدي وآخرون ٢٠٠٢ (Kirkaldy, et al):
عنوان الدراسة:

Occupational Stress and Health Outcome Among British and German Managers

ضغوط العمل وتأثيره على الصحة لدى المدراء البريطانيين والألمان.

هدف الدراسة: قياس ضغوط العمل وأثرها على الصحة النفسية والجسدية للمدراء.

عينة الدراسة: عينة كبيرة من المدراء البريطانيين والألمان من القطاع العام والخاص.

أدوات الدراسة: مقياس يقيس مصادر ضغوط العمل ويحتوي على (١٢٠) بنداً ومقياس الرضا الوظيفي، ومقياس للصحة النفسية، وضغط الدم.

أهم نتائج الدراسة:

١- أظهرت النتائج أن المدراء الألمان قد أظهروا مستوى أعلى من الضغوط من مواجهات العمل والمنزل.

٢- كما أظهروا مستوى أقل من الضغط الناتج عن الحاجة للتعرف على إنجازاتهم مقارنة بالمدراء البريطانيين. (Kirkaldy, 2002)

دراسة إيلانغو فان 200١ (Elango Van):

عنوان الدراسة:

Ordering Of Stress Satisfaction And Commitment And Intention To Quit Casual

ضغط العمل والرضا الوظيفي والانتماء ونية ترك العمل

هدف الدراسة: اختبار النموذج النسبي للعلاقة بين ضغط العمل والرضا الوظيفي والانتماء ونية ترك العمل.

عينة الدراسة: طبقت الدراسة على عينة من الموظفين أصحاب الياقات البيضاء.

أدوات الدراسة: مقياس ضغوط العمل، الرضا الوظيفي.

أهم نتائج الدراسة:

وجود روابط سببية قوية بين الضغوط والرضا الوظيفي، ضغوط أعلى تقود إلى رضا عن العمل أقل وبالعكس ضغوط أدنى تقود إلى رضا عن العمل أكثر.

دراسة فوماري وفيراريو وآخرون 1996 (C. Formari, M. Ferrario):
عنوان الدراسة:

Biological Consequences of Stress: Conflicting Findings on the Association Between Job Strain and Blood Pressure

النتائج البيولوجية للضغط: العلاقة بين التوتر العمل وضغط الدم.
هدف الدراسة: العلاقة بين التوتر والإجهاد في العمل وضغط الدم الإكليلي في دراسة امتدت في مدينة ميلانو بإيطاليا. (١٩٩٦-١٩٩٢)
أدوات الدراسة: تم استخدام مقياس لضغط الدم إعداد مونيك (MONICA Project) ومقياس لضغط العمل ومقياس الكوليسترول (HDL).
عينة الدراسة: ضمت العينة ١٩٠٩ من الذكور و٣٧٨٦ من الإناث من العارضين في مدينة ميلانو.
أهم نتائج الدراسة:

- ١- هناك علاقة ذات دلالة بين ضغط الدم الانقباضي وتوتر العمل لدى العارضين الذكور.
 - ٢- هناك علاقة ذات دلالة بين ضغط الدم الانقباضي والانبساطي وتوتر العمل لدى الإناث.
- هناك فروق واضحة بين الذكور والإناث فيما يتعلق بالتوتر والإجهاد في العمل وضغط الدم لصالح الإناث.

دراسة شانتال جيمون وزملائها ١٩٩٨ (Jeamoon Shantal & Others):

عنوان الدراسة: Consequences of work stress on the blood pressure

أثر ضغط العمل على ارتفاع ضغط الدم
هدف الدراسة: التعرف على أثر ضغط العمل على ارتفاع ضغط الدم.
أدوات الدراسة: استبيانات لقياس ضغط العمل، وخضع المشاركون لقياس ضغط الدم مرات عدة.
عينة الدراسة: ففحصوا ٦٧١٩ رجلا وامرأة من المدراء والمهنيين تتراوح أعمارهم بين ١٨ و ٦٥ عاما بمدينة كيبك سيتي بكندا
أهم نتائج الدراسة:

- ١- في فترة المتابعة التي استمرت ٧.٥ سنوات كان مستوى ضغط الدم لدى الذكور الذين تعرضوا للتوتر في العمل طوال فترة الدراسة أعلى نقطتين من الذين لم يتعرضوا له، وهو

مستوى مماثل لمن لا يمارسون أي نشاط بدني، وزاد بصفة خاصة احتمال إصابة الذكور الذين تعرضوا لأشد توترات العمل بارتفاع ضغط الدم بنسبة ٣٣٪.

٢- إن الذكور الذين واجهوا مستويات عالية من توتر العمل في فترة المتابعة لم يكونوا يتعرضون له في بداية الدراسة، ارتفع ضغطهم بصورة مماثلة. أما من تعرضوا لتوتر العمل أثناء فترة متابعة فقط فزاد لديهم خطر الإصابة بالمرض بنسبة ٤٠٪. كما أن التأثير كان أكثر وضوحاً بين الذكور من الإناث.

٣- كما أشارت النتائج إلى أن الذكور والإناث الذين لا يجدون سوى دعم ضئيل من رؤسائهم وزملائهم يهددهم خطر اجتماعي أكبر ونسبة كبيرة من التوتر وارتفاع ضغط الدم بصورة أكبر من الذين يتمتعون بالدعم المهني والاجتماعي. (رويتزر، ٢٠٠٦)

دراسة بيرك رونالد وآخرون 1996 (Burk, Ronald, Greenglass & Schwarzer) :
عنوان الدراسة:

Predicting Teacher Burnout Over Time Effects of Work Stress Social Support and Self-Doubts on Burnout and Its Consequences

توقع الاحتراق الوظيفي: دراسة تأثير ضغوط العمل والدعم الاجتماعي وأثر عدم الثقة بالنفس على الاحتراق الوظيفي ونتائجه.

هدف الدراسة: معرفة مسببات وآثار الاحتراق الوظيفي بين المعلمين ومديري المدارس وذلك من خلال استبانة قدمها الباحثون وقاموا بمقارنة نتائجها مع نتائج الاستبانة نفسها بعد توزيعها مرة ثانية بعد مرور سنة من توزيع الاستبانة الأولى.

عينة الدراسة: شملت العينة جميع أفراد المجتمع الأصلي من المعلمين ومديري المدارس.
أدوات الدراسة: استبانة تقيس الاحتراق الوظيفي من إعداد مجموعة الباحثين.

أهم نتائج الدراسة:

١- تتركز مصادر ضغوط العمل لدى أفراد الدراسة في كمية العمل، وغموض الدور، صراع الدور، والدعم الإشرافي، وقد أوضحت الدراسة أن من بين الآثار الناتجة عن ضغوط العمل أمراض القلب والشعور بالاكتئاب.

٢- أن هناك علاقة ارتباط قوية بين التوقعات ومستوى الاحتراق الوظيفي بعد سنة من توزيع الاستبانة الأولى. (Ronald & Others, 1996)

مكانة البحث الحالية بين الدراسات السابقة:

تناولت الدراسة الحالية موضوعاً ذي أهمية إذ يعتبر ضغط العمل مرض العصر وتأثيره الكبير على الصحة النفسية وأداء العاملين كما أن الدراسة الحالية تتشابه مع الدراسات السابقة في المجال وبعض المتغيرات المستقلة والتابعة إلا أنها تتميز بالنقاط التالية:

- أول دراسة في الجمهورية العربية السورية حسب علم الباحثة تناولت مصادر ضغط العمل وأساليب التعامل معها لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات العامة التابعة لوزارة الصناعة.

- المتغيرات التي تناولتها الدراسة من حيث طبيعة عمل المدير.

العينة التي تناولها الدراسة وهي مديري الإدارة الوسطى فقد تناولت معظم أبحاث ضغط العمل لدى العاملين في كثير من المجالات فعلى المستوى المحلي هناك دراسة رجاء مريم والتي كانت حول فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارات إدارة الضغوط النفسية المهنية لدى العاملات في مهنة التمريض، ودراسة ليلي الشريف التي تناولت أساليب مواجهة الضغط النفسي لدى أطباء الجراحة القلبية والعصبية والعامة، ودراسة محمد حسين والتي تناولت مصادر ضغط العمل لدى العاملين في الإدارة العامة لرعاية الشباب ولكن قلة التي أجريت على مديري الإدارة الوسطى على حد علم الباحثة.

الفصل الثالث: الإطار النظري

الإدارة

تمهيد:

ترتبط الإدارة في الذهن بتلك الجهود الفكرية الخاصة بتحريك الموارد وخططها للاستفادة منها مستقبلاً لتحقيق أهداف معينة ولهذا يمكننا القول أنها تشمل جميع أوجه النشاط الإنساني ويحتاجها الأفراد كما تحتاجها المنظمات وتشير الإدارة بذلك إلى حسن استخدام قدرات الأفراد ومعلوماتهم

والإمكانات والموارد المتاحة بما يحقق الأهداف المرغوب الوصول إليها بأفضل الأساليب والأعباء والتكاليف وبأكبر عائد ممكن (مجيد، ٢٠٠١، ٥٦).

تعريف الإدارة:

تعرض العديد من الكتاب والباحثين لتعريف الإدارة كل من وجهة نظره ويمكننا استعراض بعض هذه التعريفات على النحو التالي: يعرف تايلور Taylor الإدارة بأنها "معرفة ما يجب أن يمارسه الأفراد بدقة والتأكد من تطبيقهم لذلك بأفضل الطرق وأقل التكاليف". كما يعرفها فايول Fayol اعتماداً على ممارسة المدير لعمله بأنها "الجهود المتعلقة بالتنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة" وعرفها لفنجستون Livingston بأنها "الوصول إلى الهدف بأفضل الوسائل والطرق وأقل التكاليف والجهود وذلك بمراعاة الموارد والتسهيلات المتاحة وحسن استخدامها وتشغيلها". ويركز دافيس Davis على وظائف الإدارة عند تعريفه لها فيقول: "إن الإدارة تتعلق بتنسيق أعمال المنظمة وتنظيمها وتحديد سياسات الأعمال والرقابة النهائية على المديرين والقائمين بالتنفيذ ويتعرض ديموك Dimock للإدارة معرّفاً إياها من خلال التساؤلات والإجابات الضمنية كالتالي "الإدارة هي أن تعرف إلى أين تريد أ تصل وتستعد للمشاكل التي قد تحدث وأن نتعرف على القوى والعوامل الواجب التعامل معها ومعرفة كيفية التصرف في باخترتك وطاقمها بكفاءة وبدون ضياع في مرحلة الوصول إلى الهدف" (المغربي، ٢٠٠٦، ٢٣) ويحدد كونتز Koontz تعريفه بكلمات مختصرة "الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الأشخاص" ومن أبسط التعريفات وأدلها ما قدمته ماري باركر فوليت Mary Parker Follett حيث تقول "إن الإدارة هي فن الحصول الأشياء من خلال الآخرين" ويعرف بيتر داركر Peter Drucker الإدارة من خلال ما يقدمه المديرون وما يبذلون من جهد لتوجيه منظماتهم وقيادتها من خلال اتخاذ القرارات المتعلقة باستخدام موارد وإمكانات التنظيم لتحقيق الأهداف وفي ضوء استعراضنا للتعريفات السابقة يمكننا القول أن الإدارة هي "مجموعة من الأنشطة الإنسانية الاجتماعية المستمرة التي تعمل على الاستفادة من الموارد المتاحة والاستفادة القصوى لتحقيق الأهداف التنظيمية بالكفاءة والفعالية" في حين نجد تعريف الإدارة Definition of Management حيث يتعلق التعريف بحالة خاصة في الإدارة وهو موضوع معرف من قبل إداريين ممارسين للإدارة وأكاديميين عملوا على وضع نظريات في الإدارة على النحو التالي "فريدريك تايلور Taylor "المعرفة الدقيقة لما تريد من أتباعك أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون به بأحسن طريقة وأرخصها" (الجبوسي، جاد الله، ٢٠٠٠، ١٩) أما هنري فايول "أن تقوم بالإدارة معناه أن تتنبأ وتخطط وأن تنظم وأن تصدر الأمر وأن تنسق وأن تراقب" بينما يجد كيمول وكيمول "أن الإدارة عبارة عن كل الواجبات والوظائف التي تتعلق بإنشاء المنشأة من حيث تمويلها ووضع السياسات الرئيسة لها وتوفير كل المعدات الضرورية اللازمة

ورسم الشكل العام للتنظيم الذي ستعمل فيه المنشأة واختيار الرؤساء الرئيسيين "كما يعرفها بترسون بلومان الإدارة" أسلوب يمكن بواسطته تحديد وتوضيح أغراض وأهداف جماعة إنسانية معينة". (مرجع سابق، ٢١).

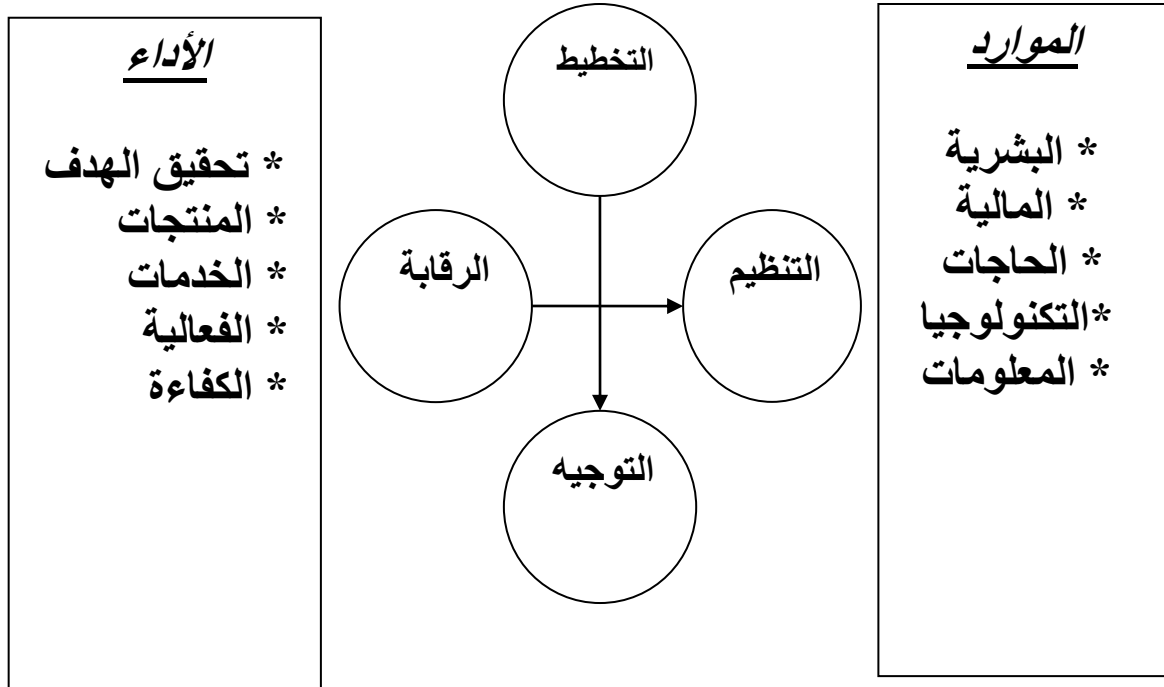
ومن أهم الملاحظات المستخلصة من التعاريف السابقة ما يلي:

- الجماعة وهي الهدف الأساسي للإدارة وليس الفرد.
- الإدارة ليست تنفيذاً للأعمال بل الأعمال تنفذ بواسطة الجهود الجماعية تحت إشراف المدير.
- إن الإدارة ترتبط بهدف محدد وتعمل على تحقيقه.
- لا بد من وجود مدير إداري يوجه ويشرف على الأفراد.

وظائف الإدارة:

تتلخص عناصر العملية الإدارية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتأخذ هذه العناصر أهمية محورية بصرف النظر عن نوع النشاط أو حجم المنظمة، وعناصر العملية الإدارية وإن كانت متتابعة طبقاً للتسلسل المذكور أعلاه إلا أنه متداخلة ومتفاعلة ومتشابكة مع بعضها البعض كما يلي:

الشكل (1) عناصر العملية الإدارية وعلاقتها بالموارد والأداء



المصدر: المغربي، ٢٠٠٦، ٣٠.

وفيما يلي ستحاول الباحثة إلقاء الضوء على كل وظيفة من وظائف الإدارة وذلك على النحو التالي:

أولاً: التخطيط:

يشير التخطيط إلى بيان إلى أين تريد المنظمة أن تصل مستقبلاً وكيف يمكنها تحقيق ذلك، والتخطيط يعني تحديد الأهداف المستقبلية للتنظيم وبيان المهام والأنشطة الواجب القيام بها لاستخدام الموارد والإمكانات المتاحة ومن أهم عناصر وظيفة التخطيط:

- تحديد أهداف المنظمة.
- دراسة وتحليل العوامل الداخلية والخارجية.
- التنبؤ والتوقع للأبعاد المستقبلية.
- صياغة السياسات الإدارية.
- تحديد الإجراءات والقواعد الواجب إتباعها.
- إعداد الخطط الفرعية والبرامج والموازنات (المغربي، ٢٠٠٦، ٣٠).

ثانياً: التنظيم:

حتى يتمكن المديرون من تطبيق الخطط المقترحة فإنهم يسعون لتنظيم الجهود البشرية والإمكانات والموارد المادية والتنظيم يسعى إلى بناء العلاقات الواضحة بين الأفراد بعضهم بعضاً كذلك يبين مختلف الوحدات الإدارية رأسياً وأفقياً، كذلك تهتم وظيفة التنظيم تجديد مركز السلطة والمسؤولية وكافة النقاط المتعلقة بالمركزية واللامركزية ويحكم ذلك أدلة تنظيمية وهيكل تنظيمي واضح المعالم وأن التنظيم يسعى إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وبيان كافة أعماله وأنشطته وعلاقاته بالآخرين بما يسهم في تحقيق أهدافه وأهداف التنظيم ومن أهم عناصر وظيفة التنظيم:

- تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية من القوى اللازمة لتنفيذ الخطة.
- تحديد الوحدات الإدارية وبيان البناء التنظيمي مع تشكيل العلاقات فيها وبين الوحدات الإدارية بعضها ببعض.
- تحديد السلطات والمسؤوليات.
- تحديد مراكز اتخاذ القرارات ونطاق الإشراف.
- بيان درجة المركزية واللامركزية (مرجع سابق، ٣١) .

ثالثاً: التوجيه:

- يهتم المدير بالجوانب الإنسانية لتحقيق الانجاز المنشود ولهذا فهي تعتمد على التأثير في الآخرين من خلال القيادة والاتصالات والتحفيز وإثارة الهمم وغيرها من السبل التي تسهم في توجيه الأفراد نحو أداء الأعمال بالقدر الكافي من الاهتمام ومن أهم العناصر التي تشملها وظيفة التوجيه:
- تحديد أساليب تحفيز العاملين.
 - بث روح الاهتمام بالعمل لدى العاملين.
 - تنمية قدرات ومهارات العاملين بالمنظمة.
 - بيان نمط القيادة الواجب الالتزام به.
 - تنمية شبكة الاتصال المناسبة (العلاق، ١٩٩٦، ٢٠٠).

رابعاً: الرقابة:

وظيفة الرقابة هي التأكد من عمليات التنفيذ ومدى مساهمتها لما تم التخطيط له ولكي يمارس المديرين الرقابة فعليهم تحديد معايير ومقاييس واضحة للأداء ثم يقومون بتقييم الأداء ويلاحظون المشكلات التي قد تحدث ويحددون الانحرافات ثم الإجراءات الصحيحة ومن أهم العناصر التي تحتويها الرقابة:

- بيان المعايير والمقاييس اللازمة لتقييم الأداء.
- قياس الأداء الفعلي.

- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير والمقاييس الموضوعية.

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

- المتابعة المستمرة للإجراءات (مرجع سابق، ٣٣).

خامساً: التحكم:

غالباً ما يساء فهم معنى التحكم وأكثر الأفراد عرضة لسوء الفهم هذا هم المديرون الجدد فالتحكم ينطبق على كيفية أداء العمل، ولا علاقة له من قريب أو بعيد بالسيطرة والمراقبة المتعطسة والتي قد تُمارس على العاملين أو على الإدارات الأقل درجة وغالباً ما يتم إغفال وظيفة التحكم وروح التحكم هو عبارة عن عملية مقارنة بمعنى أنك تقوم بعملية التحكم عن طريق مقارنة الأداء بين ما يتم وما تتطلع إليه (المرغوب فيه) والمفتاح هو إتباع الإجراءات السليمة في حالة تواجد هوة ما بين الأمرين السابق ذكرهما (الأداء الذي تم والآخر المرغوب فيه) يبدأ التحكم بتفهم واضح من قبل كل العاملين بماهية الأداء المرغوب في تحقيقه والأكثر أهمية يجب أن يكون لدى كل منهم فكرة واضحة عن إمكان مشاركتهم بصفة خاصة لتحقيق مستوى هذا الأداء المطلوب ونظراً لأن كل مستويات الإدارة مسئولة بشكل من الأشكال عن التحكم فإن مجال الوظائف (المتحكم) يتسع كلما توغلنا في التدرج الوظيفي بالمؤسسات بمعنى إن الإدارات العليا تميل إلى تركيز الجهود التحكمية أكثر على كاهل المؤسسة في حين أن المستوى الأكثر انخفاضاً من الإدارة يتحكم في أسلوب التخطيط للعمليات يوماً بيوم .

سادساً: القيادة:

تعد القيادة جوهر الإدارة وهذا يتضمن المباشرة الحالية للمرؤوسين، وبعض أدبيات اللغة تميل إلى تسمية القيادة بالتوجيه ولكنها في الأغلب تسمية القيادة بالتوجيه ولكنها في الأغلب تسمية خاطئة فالتوجيه يتضمن الأسلوب الإداري القديم في الأخبار بالأشياء وهو ما لم يعد مناسباً في أماكن العمل في أغلب المواقف فاللفظ المفضل اليوم في العديد من الجهات الإدارية هو القيادة والعديد من المؤسسات الناجحة قد قامت بتغيير منصب مدير إلى منصب قائد، والقيادة يتم أدائها بنفس الشكل تقريباً من خلال كل مستويات الإدارة وربما تكون هناك مسؤوليات أكبر في الإدارات العليا نظراً لإرساء اتجاه كل مؤسسة ولكن هذا لا يعني أنه ليس على كل مدير أن يقدم مثلاً وقُدوة جيدة، إذ أن الإدارات العليا تقدم مثلاً من شأنه أن يكون الدليل والمرشد للمؤسسة ككل، والقيادة في الإدارات الأعلى اليوم تعني المزيد من التحكم أن محاولة الاتجاه لتواجد المزيد من روح الجماعة في العمل بالطبع من طبيعة القيادة في كل المستويات الإدارية ولم يعد من اللائق استخدام أسلوبَي الأمر والنهي فالقيادة اليوم تحمل الكثير من دور المدرب ويكمن جوهر القيادة في حث المرؤوسين وزيادة حماسهم، هؤلاء المديرون الذين يفتقدون إلى روح القيادة يؤدون إلى وجود موظفين ذوي أداء

هامشي ضعيف لا يسعون فقط للحد الأدنى المقبول وعلى العكس فالمديرون الذين يجيدون القيادة لديهم دائماً أعلى معدلات من الأداء وموظفون لامعون على دراية تامة بكيفية مشاركتهم بشكل يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وهذا أيضاً يتضمن عملية التواصل فالقيادة تتطلب من المدير أن يدرك بوضوح الذي ينتظر مرؤوسيه منه وذلك يعني انتقاء أكثر القنوات الاتصالية الملائمة والتأكد من وصول رسالتك لهم وتمام فهمها الأمر الذي يؤدي إلى فهم التعليمات وجودة تنفيذها وإدراك الموظفين لسياسة وأهداف الإدارة العليا وزيادة الثقة بها من خلال مشاركتهم بخبراتهم وتبادل المعلومات (برس، ٢٠٠٣، ١٠)

سابعاً: التنشيط:

يهدف التنشيط إلى بعث الحياة في المؤسسة كي تسير بشكل منسجم ومتناسق وملائم نحو تحقيق الأهداف المحددة، تتركز هذه الوظيفة على واقعة أن العمل يقوم به أفراد متباينون في أهدافهم ومصالحهم ومهاراتهم واختصاصاتهم وأن النجاح يقتضي وضع كل إمكانياتهم وقدراتهم في خدمة المؤسسة وذلك ما تسعى إليه وظيفة التنشيط من خلال حث الاتباع الذين يخططون وينفذون، دفعهم للقيام بأدوارهم على النحو الملئم ويعني تضافر جهود وعناصر المؤسسة ويتحقق التكامل فيما بين المقدرات الفردية للعاملين وبإحداث التوازن بين المصالح الفردية والجماعية، وبالسعي إلى تحقيق الانسجام في فهم العلاقات والأعمال وتأويلها من قبل الأفراد والجماعات وتمثل المهمة الأساسية لوظيفة التنشيط بإدارة عملية التكامل فيما بين الكفاءات الفردية بالتأثير الإيجابي على طاقات الأفراد وعلى إرادتهم ومهاراتهم ومقدراتهم وذلك بواسطة التدريب من أجل متراكمة الخبرة والمهارة وعن طريق التحفيز بغية وضعها موضع الاستخدام والتنفيذ، ويحاول المدير من خلال عملية التنشيط جعل الأفراد يعملون بشكل فعال كمجموعة كما ويعمل على جعلهم سعداء ومسورين من عملهم ويسعى إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم، كما تعتبر الإدارة الواضحة شرطاً أساسياً من شروط التنشيط ويستدعي ذلك أن يبرهن المديرون العاملون عن طريق سلوكهم وقراراتهم أن لديهم الاهتمام الكافي بعناصرهم ومن الأساسيات المساعدة في إدارة عملية التنشيط أن يؤدي الأفراد التي يرغبون بها ويرغبون أدائها، وأن تتوفر الثقة في كل العاملين، أن تطور الإدارة مناخ عمل مرضي للجميع وأن تعنى بهذا المناخ، أن تقبل الإدارة بمقولة أن إرادة ومقدرة كل فرد على العمل بجدية وكفاءة، تؤثر بشكل بالغ في معظم تصرفات المؤسسة وتؤثر بالتالي على نتائجها (حيدر، ٢٠٠٦، ١٣٦).

المدير ومهامه:

المدير هو الشخص المسؤول عن القيام بمجموعة من الجهود (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) واستثمار مجموعة من الموارد المتاحة (مادية وبشرية ومعنوية) لتحقيق مجموعة من

الأهداف التنظيمية (التنظيمية والشخصية) وبالتالي فالمدير يقوم على إحدى الوحدات الإدارية في أي مستوى من المستويات التنظيمية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة إشرافية) ويمارس أي من الأنشطة الإدارية المختلفة (مالية، تسويقية، فنية وإنتاجية، وموارد بشرية، شراء وتخزين....) وقد يحمل نفس الاسم مدير أو مدير عام أو مدير تنفيذي أو المدير المسئول (المغربي، ٢٠٠٦، ١٠٣).

وتتعدد أنماط المديرين بحسب العديد من التصنيفات التي يمكن الاعتماد عليها كأساس فإذا نظرنا إلى مكانتهم في الهيكل التنظيمي فسنجد رؤساء القطاعات والمدير وهم من أعضاء الإدارة العليا وغالباً ما يقومون بالأعمال الإدارية أما رؤساء الأقسام والمشرفون فهم من أعضاء الإدارة التنفيذية ويمارسون الأعمال التكتيكية.

الجدول رقم (1)

الأبعاد الجوهرية للمقارنة بين المدير الاستراتيجي والمدير التكتيكي

المدير التكتيكي	المدير الاستراتيجي
يسعى للعمل على تنسيق الجهود المبذولة من قبل المجموعات المختلفة ويهتم بالأجل القصير.	يهتم بتحديد الفرص في البيئة ويضع الغايات والأهداف طويلة الأجل للاستفادة منها.
يتخذ القرارات التشغيلية والتكتيكية لمتعلقة بكيفية أداء العمل.	يبحث عن الموارد الإستراتيجية لتحقيق غايات التنظيم وتخصيص تلك الموارد على الأهداف.
يستخدم المهارات والوظائف في مستويات الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية.	يستخدم المهارات والوظائف في مستوى الإدارة العليا.
يتسم بالكفاءة.	يتسم بالفاعلية.

المصدر: المغربي، ٢٠٠٦، ١٠٤.

وكذلك يختلف المدير عن القائد والمشرف فيما يلي:

الجدول رقم (2)

الفروق الجوهرية بين كل من المدير والقائد

المدير	القائد
--------	--------

التخطيط للأنشطة حسب المدة المقررة.	التوجه المستقبلي هو المسيطر على فكرة بشكل عام في ضوء الرؤية.
مسئول عن توجيه الأفراد وحل المشكلات الروتينية.	مسؤول عن دراسة مستقبل المنظمة وتحقيقه بالشكل المرغوب.
يضع بدائل عند تقييم الوضع الحالي.	يضع سيناريوهات البدائل المختلفة لما سيكون عليه المستقبل بعد تقييم الوضع الحالي.
بيروقراطي منظم.	مستتير ولديه عمق في تحليل الموارد والاستفادة منها بأقصى درجة.
يعتمد على القوة الرسمية والتنظيمية.	يعتمد على القوة المرجعية والمعلوماتية.
ينفذ سياسيات التحفيز التي تضعها المنظمة.	يبتكر الطرق والوسائل التحفيزية المناسبة.
يعتمد على تنفيذ خطط المنظمة بشك جوهري.	يتحول إلى أداة توفر الأفكار البديلة ويعمل على المزج بين الحدس والمنطق.

المصدر: المرجع السابق، ١٠٦.

كما أن المدير يختلف عن المشرف وفيما يلي:

الجدول رقم (3) أوجه الاختلاف بين المدير والمشرف

المدير	المشرف
--------	--------

تخطيطي	تنفيذي
يخطط	ينفذ الخطة
يتوقع ويتنبأ بالمشكلات	يعمل على حل المشكلة عند حدوثها
يخطط لتعيين الوظائف الإشرافية	يستعين بالعاملين وفقاً للحاجة إليهم
على دراية بكافة المجالات الوظيفية	على دراية بمجال عمله
لا يقوم بعمل من يتغيب	يمكن أن يحل محل المرؤوس
يفوض للتدريب	يقوم بعملية التدريب بنفسه
يسعى لإيجاد موارد جديدة	يقوم بتوزيع الموارد
يمثل المنشأ	يمثل المرؤوسين
يحتاج معلومات من المديرين	يحتاج إلى معلومات من رئيسه المباشر
يقضي الوقت مع زملاء المديرين	يظل في إدارته
يسوي الخلافات ويتفاوض على مستوى المنشأة	يسوي الخلافات ويتفاوض على مستوى الإدارة
يكلف ببعض المهام الرسمية الخاصة بالمنشأة	ليس لديه مهام رسمية

المصدر: مرجع سابق، ١٠٣.

أدوار المديرين:

إن المدير يؤدي مجموعة من الأنشطة والمهام ويضع نصب عينيه مجموعة من الأهداف التي يرجو تحقيقها سواء ما يتعلق منها بأهدافه الشخصية أو أهداف منظمته أو أهداف مرؤوسيه، ولقد قدم هنري مينتزبرج Henry Mintzberg تقسيماً لأدوار المدير وقد صنفها في مجموعات ثلاث على النحو المبين في الجدول (٤) التالي:

الجدول (٤) أدوار المديرين

أدوار المديرين		
أدوار تتصل بالعلاقات مع الأفراد	أدوار متعلقة بالمعلومات	أدوار متعلقة باتخاذ القرارات
رئيساً بارزاً	مراقباً للمعلومات	منظماً مبتكراً

قائداً	ناشراً للمعلومات	فاصلاً في النزاعات
متصلاً بالآخرين	متحدثاً باسم التنظيم	موزعاً ومخصصاً للموارد
		مفاوضاً

المصدر: الموسوي، ٢٠٠٤، ١٠٩.

أولاً: الأدوار المتعلقة بالأفراد:

وتكون هذه الأدوار من الأنواع التالية:

١- **دور الرئاسة:** لآثاره المتعددة في مكانة المنظمة وبقائها ونموها ويمارس على كافة المستويات الإدارية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية).

٢- **دور القيادة:** ويهتم هذا الدور بالقدرة على التأثير في الآخرين من خلال ممارسات التوجيه والإرشاد والتنسيق ورسم العلاقات الواضحة بين المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة ويدخل في هذا النطاق تحفيز المرؤوسين وتوجيه السلوك والتصرف وتشجيع ودعم التصرفات الجيدة للمرؤوسين بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

٣- **دور الاتصالات وتدعيم العلاقات بالآخرين:** يرتبط المديرين في جميع المستويات بمجموعات متعددة من الأفراد والفرق وجماعات العمل وتتضح أهمية دور المديرين فيما يتعلق بالاتصال نظراً لتعدد علاقاتهم مع الموردين الممددين وضرورة تنسيق معاملاتهم مع جماعات العمل والسعي لتحقيق الانسجام والتوافق بين مختلف الجهود ولتأكيد فعالية الانجاز.

ثانياً: الأدوار المتعلقة بالمعلومات:

تعد الإدارة المختلفة بغية الحصول على المعلومات وإمداد الإدارات بها حتى يمكن اتخاذ القرارات الفعالة ويرى ميتزنبرج أن أدوار المديرين فيما يتعلق بالمعلومات تنقسم إلى:

١- **دور مراقبة المعلومات:** حي يراقب المديرون الأنشطة ويطلبون المعلومات ويجمعون البيانات ويلاحظون سلوك وتصرفات المرؤوسين ويسهم كل ذلك في إعداد البيانات والمعلومات الشكل الذي يمكن من اتخاذ القرارات لتحسين الأداء التنظيمي، ويقوم المديرون في هذا الصدد باستقبال وتنقية المعلومات واستخدامها بشكل فعال وقت الحاجة إليها ويعتمد ذلك على تقييم المعلومات وتسجيلها وحفظها لاستخدامها عند الحاجة.

٢- **دور ناشر للمعلومات:** ويعبر هذا الدور عن قدرة المدير على نشر وتوزيع البيانات والمعلومات بين المرؤوسين والأطراف الأخرى في المنظمة ويراعي المدير عند قيامه بهذا الدور مدى سرية المعلومات والوقت المطلوب فيه والأطراف التي يهملها الحصول على المعلومات.

٣- **دور المتحدث باسم المنظمة:** يدل هذا الدور على النشاط المتوقع من المديرين والخاص بنقل المعلومات إلى الأطراف الموجودة خارج المنظمة، ودور المتحدث متاح أمام المديرين في كافة

المستويات التنظيمية وإن تباينت الأهمية النسبية لممارسته، وفي ممارسة المدير لدوره المعلومات فهو يكون مراقب يتسلم المعلومات ذات الصلة بالعمليات والحوادث الخارجية ويواكب التطورات ويتعلم الأفكار والاتجاهات الجديدة، ومرسال يشمل إرسال المعلومات المستلمة من الخارج إلى أفراد المنظمة أو الأفراد العاملين برئاسته، وهو الناطق فهو يتكلم باسم المنظمة أو التقسيم الذي يرأسه فيها وينقل المعلومات إلى خارج المنظمة أو خارج ذلك التقسيم (الموسوي، ٢٠٠٤، ٢٨).

ثالثاً: الأدوار المتعلقة باتخاذ القرارات:

يقوم المدير بالحصول على المعلومات وتوفيرها من أجل اتخاذ القرارات التي تساعده في تحقيق الأهداف التنظيمية في مجالاتها المختلفة ولقد حدد ميتزنبرج أربعة أدوار للمدير كمتخذ قرارات تتمثل فيما يلي:

١- **دور المنظم والمبتكر:** يلعب المدير دوراً محورياً يتعلق بالتصميم والتعبير والإعداد والتجديد وذلك للمنظمة ككل أو لبعض أنشطتها ومنتجاتها وتزداد أهمية هذا الدور في السنوات الأخيرة حيث الاهتمام بالابتكار في المنتجات التي تقدمها المنظمة والسعي لغزو أسواق جديدة والعمل في بنية يحكمها عدم التأكد والمخاطرة، أن الدور الملقى على المدير في هذا الصدد يتطلب منه قدراً وافراً من الإبداع والابتكار لاستمرار المنظمة وبقائها في السوق والمحافظة على نموها ومن ثم بحث وتحليل علاقاتها بالمنافسين والمنتجات والأسواق والعملاء.

٢- **دور مواجهة المشكلات والفصل في المنازعات:** حيث يتحمل المدير مسئولية تحليل ومعالجة المشكلات والمواقف التي تحدث في إدارتهم سواء كانت مشكلات روتينية متكررة أو تتصف بعدم التكرار والفجائية، وعلى المديرين الاستعداد والمبادرة للتعامل معها وإنما اتخاذ القرار المناسب.

٣- **دور توزيع وتخصيص الموارد:** يهتم هذا الدور بالربط بين وظيفتي التخطيط والتنظيم حيث يخطط المديرين لتحقيق الأهداف ويخصصون الموارد تبعاً لذلك، ولهذا تبدو أهمية هذا الدور للمديرين إذ تظهر هنا مدى قدرة المدير على توزيع وتخصيص الموارد بحسب توافرها وكفايتها على المجالات المختلفة وتبدو مدى كفايته ومهارته في الاستخدام الكفء والفعال لتلك الموارد بحسب الأنشطة والزمن لخدمة تحقيق الأهداف.

٤- **دور المفاوض:** يمتد دور المدير كمفاوض إلى العديد من الأنشطة ولا يقف عند مدير بذاته أو وظيفة بعينها، إن المدير وهو يمارس نشاطه ويخصص موارده المتاحة غالباً ما يصطدم بتعارض

الأهداف ولهذا يحتاج إلى مهارات الإقناع وتحقيق الرضا للأفراد سواء كانوا بداخل المنظمة أو خارجها.

وفي ما يتعلق بالأدوار القرارية للمدير نجده هو المنظم ورب العمل فهو يبادر بالتغيير بعد رصده للمشكلة ومبادرته بإجراء التغيير اللازم لحلها، ومعالج للارتباكات والمشكلات وبخاصة غير المتوقع منها كالمشكلات بين المرؤوسين، وموزع للمواد فهو يقرر توزيع المواد المتاحة للمنظمة أو للتقسيم الذي يرأسه (مرجع سابق، ٢٩).

التحديات التي تواجه المدير المعاصر

١- **العولمة:** إحدى التحديات البالغة الأهمية التي تواجه المدير في القرن الحادي والعشرين الضغوط الناتجة عن العولمة حيث تعد المعلومات وتقنية الاتصالات من بين العوامل التي دعمت الاتجاه نحو العولمة، إن تأثير العولمة على المنظمات يدفع المديرين لتدعيم مركز منظماتهم التنافسي ويحفزهم انتهاز الفرص الإستراتيجية المتاحة وبناء الهياكل التنظيمية المواكبة لمتطلبات اللامركزية ويؤكد لهم استمرار دراسة وتحليل منتجاتهم ورغبات عملائهم.

٢- **الجودة:** أصبحت الجودة من العناصر ذات الأهمية البالغة التي تمكن المنظمات من الحفاظ على مراكزها القيادية في الصناعة.

٣- **التحديات الاجتماعية:** تواجه المنظمات الكثير من التحديات الاجتماعية ومن بينها التغييرات الديموغرافية لقوة العمل والتغيير في هيكل القطاعات الاقتصادية للدولة والتغيير في قيم وأخلاقيات العاملين والتغييرات التشريعية والقضائية وتغير العرف والتقاليد والاعتبارات الأخلاقية.

٤- **تحديات نظم الأداء المتميز في العمل:** أدت التغييرات السريعة المتلاحقة التي تواجهها المنظمات إلى حدوث تقبل العاملين للعديد من التحديات والتغييرات تزداد درجة إلحاحها لتحقيق الأداء المتميز في العمل ومن بينها التغير في أدوار قوة العمل ومتطلبات المهارة، والتغير في طبيعة العمل الإداري والتغير في هيكل المنظمة وازدياد أهمية قاعدة البيانات المرتبطة بنظام المعلومات الإداري وتغير طبيعة المسار الوظيفي.

٥- **زيادة رغبة العاملين في المشاركة:** تزايدت ضغوط العاملين ومناذاتهم بضرورة المشاركة في اتخاذ القرارات نتيجة زيادة قدراتهم وتعليمهم وخبراتهم وممارستهم، وإن كان هناك نوعاً من العاملين يتسم بالخبرة والمعرفة وسداد الرأي فهو حقاً يستحق أن تتاح له الفرصة للمشاركة في الإدارة واتخاذ القرار فنجاح الإدارة يتطلب جهوداً أكثر من مستوى من مستويات الإدارة مما يفرض على المديرين اكتساب مهارات الحوار والمناقشة والتفاوض وإدارة الصراع ونزاعات العمل ومهارات الإنصات وإدارة التغيير والتطوير والعمل بمنتهى الاستقامة والنزاهة.

٦- **زيادة معدلات التغيير في مجال في مجال نشاط المنظمات:** من بين التحديات التي تواجه المنظمات ذلك التغيير الهائل والمتزايد في تلك البيئة غير المستقرة لذلك أصبح لزاماً تنمية الفكر الاستراتيجي والإبداعي لدى المديرين بالإضافة إلى صياغة الرؤى الإستراتيجية التي تحفز الأفراد هذا بجانب مراعاة عامل التوقيت السريع ومن بين التغيرات المحيطة بالمنظمات في البيئة المعاصرة عدم استقرار أسعار الطاقة، الثورة التكنولوجية، زيادة معدلات التبادل بين دول العالم، زيادة التنافس العالمي، التذبذب في معدلات التضخم وعدم استقرار الأسعار، الاضطرابات السياسية في العديد من الدول، زيادة معدلات التغيير في المنتج ودخول منصات جديدة، والتغيرات في تركيب الأجرة.

٧- **كثرة الضغوط الخارجية على العاملين:** يواجه العاملون الآن مستويات متعددة من الضغوط الشخصية مما يعكس المشاكل الاجتماعية والاقتصادية المؤثرة ومنها انخفاض دخل الأسرة، عمل الأم خارج المنزل لساعات طويلة، ارتفاع معدلات الطلاق، تغيرات في حجم وهيكل الأسرة وغيرها تهدد الاستقرار العاطفي والنفسي لكل المشاركين في المنظمة، وأصبحت تلك الضغوط تمثل واحدة من أسرع أمراض المهنة نمواً، وهذا يتطلب من المديرين ضرورة التدخل للتخفيف أثر الضغوط المؤثرة سلباً على العاملين ويتحقق ذلك إذا استطاع المدير تنمية المهارات الخاصة بالتعرف على احتياجات العاملين ومساعدتهم في تقليل الضغوط المرغوبة

٨- **عصر المعلومات:** إن المديرين على كافة المستويات يمكنهم الآن الوصول إلى مجالات أوسع من البيانات والمعلومات أكثر من ذي قبل وذلك عن أنفسهم ومنظماتهم والبيئة المحيطة بالمنظمة والعملاء والمنافسين وتتسم هذه المعلومات والبيانات بالدقة والكفاءة والاعتمادية لاتخاذ القرارات بناء عليها أيضاً زادت سرعة نقل المعلومة بدرجة كبيرة مع استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات الحديثة، لذا أصبح على المديرين تنمية المهارات لاستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة المتعلقة بالاستفادة من المعلومات.

٩- **بزوغ عصر المعرفة:** أصبحت المعرفة المصدر الحقيقي للسلطة التي يتمتع بها الإنسان أو المنطقة أو الدولة، وقد يترتب على ذلك الاهتمام بتكامل مصادر المعرفة وتنظيمها وتنميتها وارتفاع أهمية وقيمة الأعمال ذات المحتوى المعرفي واتجاه النسبة العالية من أفراد المجتمع إلى الاشتغال بها خاصة في صناعات الخدمات التي أصبحت تمثل النسب الأعلى في تكوين الناتج القومي الإجمالي للدول المتقدمة اقتصادياً وتقنياً ومعرفياً (المغربي، ٢٠٠٦، ١٢٠ - ١٢١).

ضغط العمل

تمهيد :

الضغط وليدة بيئتها يحكمها قانون المكان والزمان وما يدور في إطارهما من منظور تطور ونشاط ونظم وقيم وعادات وتقاليده وتحديات ففي عالم يبدو فيه التغيير الشيء الوحيد الذي يظل ثابتاً في مكان العمل فلا غرابة أن يصبح العمل مصدراً رئيسياً للضغط عموماً، لقد أصبحت الضغوط مسئولة عن تكليف اقتصاد أمريكا الشمالية مثلاً، خسارة تبلغ ٢٠٠ بليون دولار في العام تدفع بعض شركات صناعة السيارات مبالغ ضخمة مقابل قصورها في معالجة ضغوط العمل بما يعادل ما تدفعه لتأمين الحديد الصلب الذي تستخدمه في صناعتها (هانسون، ١٩٩٨ ٢-٣) وتشير التقارير أيضاً إلى تكاليف عالية مماثلة في كافة العالم الصناعي الأمر الذي جعل الضغوط العدو الأول في الاقتصاد العالمي، وفي مجال صحة الإنسان، تمثل الضغوط نسبة ٨٠٪ من مجموع الأمراض التي يعاني منها الناس وتعتبر ضمناً سبب وراء وفاة الملايين من البشر على نطاق العالم كل يوم من جراء مشكلات صحية مختلفة كالنوبات القلبية، والقرحة والأمراض المعدية من جانب آخر تعد الضغوط أيضاً مفتاح النجاح والتفوق فالمهام التي لا يحدد إطار زمني لتنفيذها قد لا تنجز أبداً وإن أنجزت فالنتائج عادة بمستوى أقل مما لو كانت هذه المهام بمواعيد تنفيذ محددة لذلك تعد الضغوط في هذه الحالة حافزاً إلى الانجاز.

مفهوم ضغط العمل :

إن تعدد المثيرات البيئية سواء منها المادية أو السيكولوجية جعل إنسان هذا العصر يتأثر بهذه المثيرات ولا يقف هذا التأثير عند حد المنزل أو الحياة العامة بل ينتقل إلى بيئة العمل ويتمثل هذا التأثير في حدوث الضغوط الإنسانية التي تجعل الإنسان قلقاً وسهل الاستثارة والانفعال الأمر الذي ينعكس على أدائه الوظيفي وعلاقاته بزملائه ورؤسائه وعلى صحته النفسية والجسدية. إن الضغوط النفسية عامة والمهنية خاصة كظاهرة نفسية سيكولوجية أخذت في الازدياد بين الأفراد العاملين في منظمات العصر الحديث وفي علم النفس فإن الضغوط تعني المطالب التي تجعل الكائن الحي أو الفرد يتكيف ويتعاون لكي يتلاءم مع ما حوله وتتمثل الضغوط النفسية: القلق، الإحباط، الصراع، النزاع، عدم الارتياح، الشعور بالألم ولاشك أن الضغوط تقود إلى العديد من المشكلات النفسية والجسدية التي تجعل الفرد غير قادر على العطاء والإنتاجية وخصوصاً في مجال العمل ونستطيع أن نعرف الضغوط عامة بأنها "تجارب داخلية تؤدي إلى عدم توازن نفسي وفيزيولوجي عند الفرد وذلك نتيجة عوامل في البيئة الخارجية" (العديلي، ١٩٩٥، ١٩٥).

أما مفهوم ضغط العمل بوصفه مصطلحاً اصطلاحياً، فقد نشأ في المؤسسات والمنظمات التي تعتمد في تحقيق أهدافها بصورة رئيسة على العنصر البشري، حيث يفترض من هذه العناصر

أن تقوم بواجباتها المهنية بأسلوب يتسم بالفاعلية لتقديم الخدمات المنتظرة منها على أكمل وجه، ولكن على الرغم من الرغبة الصادقة التي قد تكون لدى أولئك المهنيين ومؤسساتهم في تذليل العقبات التي تقف في طريق تقديم الخدمات المطلوبة إلا أن هناك معوقات في بيئة العمل تحول دون قيامهم بدورهم بصورة كاملة، وهذا ما يطلق عليه ضغوط العمل Job Stress وهي بشكل عام المتغيرات التي تحيط بالعاملين وتسبب لهم شعوراً بالتوتر، وتكمن خطورة هذا الشعور في نتائجه السلبية التي تتمثل في حالات مختلفة منها القيام بالواجبات بصورة آلية تقتصر إلى الاندماج الوجداني، والتشاؤم، وقلة الدافعية، وفقدان القدرة على الابتكار (عسكر، عبد الله، ١٩٨٨، ٦٥).

ولعل أول صعوبة تواجه الباحث في ضغوط العمل هي الغموض النسبي للمفهوم، فعدم اتفاق الباحثين على تعريف عام للضغوط واختلاف المناهج المستخدمة في دراسته صعب تعريف ضغط العمل ولكن بفضل جهود الباحثين ذلت تلك الصعوبة فأصبح مصطلح ضغط العمل شائع الاستخدام منذ بداية السبعينات وذلك بوصف الحالة النفسية للمهنيين الذين يعملون خاصة في مجال الخدمات الاجتماعية والإنسانية ويقضون وقتاً طويلاً ومتواصلاً في العمل المجهد مع عملائهم كالمعلمين والممرضين والإداريين.... وللوصول إلى تعريف إجرائي لضغط العمل يخدم البحث استعانت الباحثة بمجموعة من التعريفات لباحثين ينتمون إلى أهم مدارس علم النفس التنظيمي: المدرسة الأمريكية، الكندية، السويدية، التي كان لها الفضل في تطوير دراسة ضغوط العمل إضافة إلى ما قدمه بعض الباحثين العرب في هذا الموضوع ولمعرفة أهم المراحل تبنت الباحثة التسلسل التاريخي لهذا المفهوم وذلك بالرجوع إلى الإطار النظري وأدبيات ضغوط العمل فقد عرف مارجوليس وكراوس (Margolis & Kroes 1974) ضغوط العمل بأنها "الظروف التي من خلالها يتفاعل عامل أو مجموعة العوامل المرتبطة بالعمل مع شخصية العامل بالصورة التي تخل من توازنه النفسي أو الفيزيولوجي أو النفسي والفيزيولوجي معاً" (منصوري، ٢٠٠٣، ٤) حيث أن العوامل المرتبطة تسمى عادة مصادر الضغوط Stressors وعدم التوازن يسمى عادة التوتر المرتبط بالعمل ويعتبر الباحث السويدي جارل (Gardell, B 1976) من الأوائل الذين اهتموا بدراسة العلاقة بين بيئة العمل باعتبار أنها طريف خارج عن إرادة الفرد والضغط حيث أوضح أن بيئات العمل التي تسهم في الشعور بالعجز والعزلة تعتبر من البيئات المسببة للضغط بالنسبة لمعظم العاملين بها (هيجان، ١٩٩٨، ١٧) وبعد بحوث عديدة وضع بيهر ونيومان (Bechr et Newman 1978) نموذجهما لضغوط العمل عرف من خلاله هذه الأخيرة بأنها "حالة تنشأ عن التفاعل بين الأفراد وأعمالهم تتسم بإحداث تغييرات في داخلهم وتدفعهم إلى الانحراف عن أدائهم الطبيعي" (Bechr et Newman, 2003, 665) وإذا انتقلنا إلى الثمانينات نجد زهير الصباغ (١٩٨١) يتبنى تقريباً التعريف السابق لبيهر ونيومان حيث يعرف ضغط العمل بأنه "الموقف الذي

يؤثر فيه التفاعل بين ظروف العمل وشخصية الفرد على حالته النفسية والبدنية والتي تدفعه إلى أن يغير نمط سلوكه الاعتيادي" (الصباغ، ١٩٨١، ٢٢) ولدى عسكر وأحمد عبد الله عباس (١٩٨٣) تعريفاً أكثر تحديداً لضغط العمل من سابقه وهو يتمثل في "تلك التغيرات التي تحيط بالمهنيين والتي تسبب لهم الشعور بالضيق والتوتر مما يؤدي إلى أثر سلبي على المهنيين (عسكر، ٢٠٠٠، ٦٧) وانطلاقاً من نظرة اقتصادية يرى سافوا وفوجي (Savoiea, et Forgeta 1983) "إن مسألة الضغوط تتوقف على التوافق بين العرض والطلب حول ما يقدمه الفرد من مرد ودية ومن تكيف في مواجهة متطلبات محيطه فإذا حصل التوازن فإن الأمور تكون على ما يرام ولكن عندما تفوق المطالب العرض أو العكس فهنا يحدث الضغط" (SavoieetForget,1983,18) وبالنسبة لبارون (Baron, R. 1986) فضغوط العمل تعني "ردود الأفعال التي يبديها الفرد في المنظمة نتيجة تعرضه لمثيرات أو عوامل بيئية أو ذاتية أو الاثنين معاً لا يستطيع التكيف معها بقدراته الفعلية" (السالم، ١٩٩٠، ٨١) أما فرانكهنوزر (Franken Kaenser, M (1986) فقد ركزت في النموذج الذي وضعته لتفسير ضغوط العمل على عاملين رئيسيين هما: الجهد باعتباره يمثل وسيلة حيوية للتكيف والكفاح من أجل التحكم في مجريات الأمور والتوتر على اعتباره أنه يمثل شعوراً بعدم الرضا والملل وعدم القدرة على التنبؤ بما سيحدث في المستقبل (مرجع سابق، ١٧) وتمثل ضغوط العمل عند ديلي (Dailey,R (1988) "مطالب وظروف العمل غير المعتادة التي تجعل الفرد ينحرف عن الأداء المعتاد في العمل وتخلق نوعاً من عدم التوازن بين إمكانيات وحاجات الفرد وبين طبيعة الوظيفة التي يقوم بها وحاجات البيئة التي يعمل بها (هيجان، ١٩٩٨، ٢٢) ولم يتغير مفهوم ضغوط العمل كثيراً في التسعينات عما كان عليه في السنوات السابقة حيث نجد لوتانس (Lutans, F 1992) يعرفها بأنها "استجابة غير متكيفة لموقف أو ظرف خارجي ينتج عن انحراف جسماني أو نفسي أو سلوكي لأفراد المنظمة" (منصوري، ٢٠٠٣، ٤٤) في حين يعرف بسام العمري (١٩٩٤) ضغط العمل في معناه الواسع على أنه "عدم القدرة على التوافق أو ضعف التوافق بين الفرد والمواقف الضاغطة التي يتعرض لها في محيط عمله، بحيث يدرك عدم كفاية قدراته لمواجهة متطلبات المحيط التي تشكل عبئاً ثقيلاً عليه" (العمري، ١٩٩٤، ١٤٩) قد عرفت هند أبو لبادة (١٩٩٥) ضغوط العمل إجرائياً على أنها "الأعباء أو المواقف أو الحالات التي يتعرض إليها الفرد سواء كانت بدرجة بسيطة أو كبيرة والناجمة عن ظروف العمل فتولد لديه الإرهاق والتعب ومن مظاهر هذه الضغوط التبرم وفقدان الدافع في العمل وفي حالة استمرارها تظهر علامات مميزة منها التوتر والقلق والإعياء" (أبو لبادة، ١٩٩٥، ٨) في حين نجد تعريف ضغوط العمل عند محمد أحمد عبد الجواد (٢٠٠٢) بأنها "مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد وينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل أو

في حالتهم النفسية والجسمانية أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد في بيئة عملهم التي تحوي الضغوط" (الجواد، ٢٠٠٢، ١٥).

مصادر ضغوط العمل:

إن الحديث عن مصادر أو مسببات ضغوط العمل لا يمكن أن يتم بمعزل عن فهم الفرد ذاته وردود أفعاله اتجاه المؤثرات التي يتعرض لها في حياته، سواء أكان ذلك في داخل نطاق العمل أو خارجه، إذ أن الفرد ربما يكون بتركيبته الخاصة وطبيعة الأحداث التي يتعرض لها أكبر مصدر لضغوط العمل التي تقع عليه ولقد حدد ميلر (Miler 1979) مصادر ضغوط العمل في مصدرين أساسيين وهما الضغوط الداخلية وهي التي تنبع من داخل الفرد مثل الطموحات والأهداف في مقابل الضغوط الخارجية والتي تأتي من البيئة الخارجية وهي كثيرة مثل الضوضاء والزلازل وضغوط القيم والمعتقدات والصراع بين العادات والتقاليد التي يتمسك بها الفرد وبين الواقع مما يسبب للفرد ضغوطاً مرتفعة (حسين، 2006، 38) إلا أن هناك كثير من العوامل المتعلقة بالفرد والتي تسهم في حدوث ضغوط العمل لديه، هذه العوامل لا يمكن حصرها بالطبع ذلك عائد إلى تعقد السلوك الإنساني وتشابكه بل تغييره أيضاً، لذا سوف تعمل الباحثة على التركيز على أهم المصادر المتعلقة بالفرد رأت من خلال إطلاعها على ما كتب عن الضغوط أنها ذات صلة قوية بضغوط العمل، وهذه المصادر هي على النحو التالي:

أولاً: المصادر المتعلقة بشخصية الفرد.

ثانياً: المصادر النفسية.

ثالثاً: المصادر السلوكية.

بالنسبة للمصادر المتعلقة بشخصية الفرد فهي تتضمن:

١ - مفهوم الذات:

حيث تتمثل خصائص هذا المفهوم في مدى حاجة الفرد إلى تقدير الذات والاحترام من قبل الآخرين، والحاجة إلى تنمية الشعور بالثقة والاعتبار، هذه الحاجات يتم إشباعها من خلال تحقيق أو انجاز الفرد لمهمة معينة بنجاح، وتقدير الآخرين لمهاراته وقدراته في أداء عمل مثير للإعجاب والحصول على الألقاب البراقة، مثل: متفوق، ومدير ناجح. حيث يندرج تحت هذا المفهوم ستة مكونات أساسية هي وعي الذات Self-awareness والقيمة الذاتية Self-worth وحب الذات Self-Love وتقدير الذات Self-esteem والثقة في الذات Self-confidence واحترام الذات Self-respect ومع أن التوجيهات والمعلومات التي نتلقاها مهمة في تكوين ذاتنا، فهي ليست العوامل الوحيدة في تكون هذه الذات، ذلك أننا نقوم دائماً بالمقارنة بيننا وبين الأفراد الآخرين، فنحن نقارن أنفسنا بالآخرين في كل الأوقات ومن ثم نحكم على ذاتنا مثل هذه المقارنة

من الممكن أن تكون لها آثارها الايجابية أو السلبية على بناء ذواتنا وثقتنا بأنفسنا، ومن ثم قدرتنا على مواجهة الضغوط.

٢ - نمط وسلوك الشخصية (أ) و(ب):

وصف رود ورايينوتز (1983, Rude and Rabinowitz) نمط الشخصية (أ) بأنه ذلك الشخص الذي يعمل ساعات طويلة وشاقة بشكل مستمر، ليحقق المواعيد لانجاز الأعمال رغم أنه مثقل بالأعباء الزائدة هذا الشخص غالباً ما يأخذ معه العمل إلى البيت أو في نهاية الأسبوع، وبالتالي فإنه غير قادر على الاسترخاء، بل انه دائماً في تنافس ليحقق معايير عالية من الانجاز هذا السلوك غالباً ما يقوده إلى الإحباط في بعض علاقاته مع زملائه الذين يشعر أنهم لا ينجزون، كما أنه يساء فهمه من قبل زملائه الذين يعتقدون أن له أغراضاً شخصية من وراء هذا الجهد، على أن هذا لا يعني أن الأفراد من نمط الشخصية (ب) لا يتصفون بالتنافس والدافعية للأداء أو أنهم غير متفوقين في أدائهم، ولكن الاختلاف بين النمطين يكمن في أن نمط الشخصية (أ) يسابق الزمن، بينما يعمد الشخص من النمط (ب) إلى إيقاع منتظم.

٣ - القلق (الشخصية القلقة):

إن القلق إذا ما زاد عن الحد المعقول بالنسبة للفرد فقد يكون ضاراً إلى حد بعيد، ذلك أن القلق المفرط قد يؤدي إلى ظهور طائفة متنوعة وواسعة من النشاط العشوائي غير المعقول وغير الموجه الذي لا توجد له تسمية أفضل من استجابة الفرع Reaction Panic حيث نجد أن القلق الإيجابي في الإنذار قد تحول إلى يقظة مزعجة وأرق نتيجة للتوتر العنيف. كذلك فقد وجد أن القلق المرتفع عند الأفراد يخفض من مستوى الأداء ويعطل الاتصال والتواصل الفعال، كما يستثير السلوك البدائي إلى حد الفرد يفقد بصورة مؤقتة جانب المعقولة في حل المشكلات لهذه الأسباب السلبية فإن القلق يعتبر سبباً من أسباب الضغوط، ذلك إن معظم الأفراد الذين هم من الشخصيات القلقة عادة ما يتأثرون بالمواقف الضاغطة أكثر من غيرهم، وذلك لأن ردود أفعال هذه الشخصيات نحو مسببات الضغوط غالباً ما تتم بالمبالغة في التفكير في الأحداث المسببة للضغوط بعد زوال المؤثر، إن الشخصيات القلقة التي تتعرض للمواقف الضاغطة عادة ما تكون حساسة بدرجة كبيرة للتغذية المرتدة التي تحصل عليها، سواء كان ذلك في بيئة العمل من الرؤساء أو الزملاء أو خارج بيئة العمل من الأهل والأصدقاء.

٤ - مركز التحكم:

يعرف مركز التحكم Locus Of Control على انه اعتقاد الفرد في إن ما يحدث له من نجاحات أو أحداث سيئة في حياته، إنما هو إما محكوم بتصرفات وإرادة الشخص ذاته (في الغالب السيطرة الداخلية)، أو أنه خاضع لعوامل خارجة عن إرادته، مثل الحظ والصدفة (السيطرة

الخارجية) يعتبر مركز التحكم أحد خصائص الشخصية الذي يتسم بالثبات النسبي، كما أنه يعتبر من أثر صفات الشخصية تأثيراً في زيادة أو قلة حدة الضغوط لدى الفرد، ذلك أنه يمثل شعور الفرد بمدى قدرته على التحكم في الأمور من حوله وبالتالي مدى استطاعته في مواجهة المواقف الضاغطة والتخفيف من حدتها، لقد ذكر (لازاروس 1966-Lazarus) في كتابه (Psychological Stress and Coping Processes) (الضغط النفسي وعمليات التكيف) بأنه كلما كانت درجة إدراك الفرد لذاته بأنه قادر على التحكم في المواقف من حوله، عالية- كانت درجة تعرضه للضغوط قليلة والعكس صحيح (هيجان، 1998، 112-114).

أما في ما يتعلق بالاضطرابات النفسية: تعد الأسباب النفسية من أكثر الأسباب تعقداً وتشعباً في إطار المصادر المسببة لضغوط العمل، ويعود هذا إلى التعقد والتشعب في اتفاق الباحثين على تعريف سيكولوجي لمعنى المرض النفسي وإلى الأسباب التي تؤدي إليه، ولما كانت المصادر النفسية المسببة لضغوط العمل متنوعة ومعقدة حيث يمكن أن تشمل عدة أنواع، مثل: التكيف والعصاب والحرمان والاكتئاب والعبء الزائد في الحياة والوسواس والهستيريا والانحرافات بأنواعها، لقد كان موضوع أحداث الحياة ومدى تأثيرها على الأفراد مجال بحث من قبل كل من (هولمز وراهي 1968-Holmes and Rahe) حيث طلبا من مجموعة من الأشخاص أن يضعوا درجات تتراوح ما بين درجة واحدة إلى مائة درجة بصورة عشوائية بالنسبة لعدد مختلف من أحداث الحياة، وفقاً لما يراه كل شخص فيما يتعلق بمقدار الوقت الذي يحتاج إليه الفرد لكي يتكيف مع كل حادثة، هذه الدرجات تعني أنه كلما كانت الدرجة المعطاة لكل حادثة كبيرة، فإن ذلك يشير إلى أن وقع الحادثة أكثر تأثيراً وضغطاً على الفرد، وبالتالي يصعب التكيف معها وبناء على هذه الدراسة وضع كل من (هولمز وراهي) ما أسماه بـ "مقياس تقدير التوافق الاجتماعي" (مرجع سابق، 119) ولقد بينت دراسات (لازاروس وزملائه 1985) أن هناك علاقة بين درجة الضغوط التي يخبرها الفرد بسبب هذه الأحداث اليومية المزعجة وبين المصاعب النفسية والصحية التي يمر بها (مرجع سابق، 124) كما أشارت نتائج بعض الدراسات أن الضغوط الناجمة عن الأحداث اليومية المتكررة ربما تكون أكثر تأثيراً على الأفراد من الأحداث الكبيرة التي أشار إليها هولمز وراهي.

الإحباط: إن الإحباط يحدث عندما يواجه الفرد عقبات تقف في وجه إشباعه لحاجاته هذه العقبات التي تعطل الفرد وتمنعه من تحقيق هدفه، قد تنشأ من عدة مصادر، مثل الحالة الاقتصادية: عدم كفاية الراتب أو الدخل بما يسمح بتوفير الأشياء الضرورية في الحياة، والحالة المرضية: مثل العاهة أو القصور الجسمي التي تعوق الفرد أحياناً عن تحقيق مطامحه.

والظروف الاجتماعية: وتتمثل في القواعد والقوانين والعادات والأنظمة التي تسنها المجتمعات واتجاهات التحيز أو التعصب عند الناس.

الظروف المهنية: ظروف العمل ومتطلبات الترقية ولوازم العمل وعدم تطابق الوظيفة مع المؤهل أو المهارات أو الخبرة.

العلاقة بين الأشخاص: وذلك فيما إذا كانت هذه العلاقة قائمة على التنافس وعدم فهم الآخرين للشخص، أم على التعاون.

أما بالنسبة للمصادر السلوكية: تمثل المصادر السلوكية لضغوط العمل رافداً آخر من روافد الضغوط في بيئة العمل ومكملاً لشخصية الفرد وخصائصه النفسية، إن المصادر السلوكية لضغوط العمل كغيرها من المصادر الأخرى متعددة ومتنوعة، فإننا سنورد في الذكر مصدرين هما سوء إدارة الوقت: يعتبر سوء إدارة الوقت من أهم المظاهر السلوكية المؤدية إلى ضغوط العمل، إلا أنه يعود إلى الفرد ذاته في بيئة العمل، من حيث عدم قدرته على تنظيم وقته حتى في غياب أعباء العمل، فمع أن عبء العمل هو سبب من أسباب ضغوط العمل، قد يتضمن عنصر الوقت وذلك من حيث عدم قدرة الموظف سواء أكان رئيساً أو مرئوساً على الوفاء بالتزاماته، نتيجة للمهام الموكلة إليه، أو بسبب عدم وجود الوقت الكافي لانجاز هذه المهام، فإن سوء إدارة الوقت قد لا يرتبط بزيادة أو نقصان هذه المهام، وإنما يعود إلى الشخص ذاته نتيجة لعدم قدرته على تنظيم هذا الوقت أثناء العمل.

الصراع الشخصي: إن هناك العديد من العوامل والأسباب التي تؤدي إلى حدوث الصراع في المنظمة بعض هذه العوامل مرتبط بالمنظمة ذاتها مثل: التنافس على المصادر سواء أكانت مالية أم بشرية، والغموض، وعدم العدالة في توزيع المكافآت، في أن البعض الآخر يرتبط بالعلاقات الشخصية ذاتها في بيئة العمل، حيث تتضمن هذه العلاقات الصلة بالزملاء سواء أكانوا مرؤوسين أم مشرفين وطبيعة الجماعات التي تعمل معها ونماذج الاتصال التي تحكم علاقات العمل والاختلافات أو الفروق الشخصية سواء أكانت هذه الفروق تتعلق بالجنس أو السن وأخيراً العوامل المتأصلة في تقويمنا وتعاملاتنا مع الآخرين بما في ذلك التوقعات العامة والمعتقدات بخصوص الآخرين والالتباس وسوء استخدام الضغوط (شاش، 2006، 137) ومن أكثر الصراعات شيوعاً في بيئة العمل وارتباطاً بالضغوط:

١. **الصراع مع المديرين والمشرفين:** إن معظمنا في العمل مسئول أمام شخص وهذه المسؤولية غالباً ما تكون واضحة المعالم، فإن الكثير من الأشخاص من ذوي المراتب العليا في المنظمات مسئولون أمام الآخرين أما فيما يتعلق بشاغلي الإدارة الوسطى من الموظفين في أي تنظيم هرمي، فإنهم يقعون بين من هم يديرونهم وبين من هم مسئولون أمامهم، وهكذا فإن أي شخص في أي تنظيم إداري هو مقيد من حيث صلاحياته ومسؤولياته، على الرغم من تباين درجات التقيد بين المنظمات، حيث تعتمد تلك الدرجات على مدى ممارسة الفرد أو

المجموعة لسلطتها الرقابية الكاملة على هذا المدير، كما تعتبر القوة التي يمارسها المدير تعدّ على الآخرين مصدرًا من مصادر الصراع في العمل وبالتالي مصدرًا من مصادر الضغوط، على أن هذه القوة تتأثر بعاملين رئيسيين هما: إدراك هذا المدير لمسؤولياته والقواعد التي تحكم علاقة المدير بمن يرأس، وفيما يتعلق بإدراك المدير لمسؤولياته، فمع أن الأدوار الكثيرة التي يقوم بها المديرون قد تتباين فيما بين المنظمات إلا أنه عندما لا يكون دور المدير واضحاً، فإن ذلك سوف يعيقه عن أداء واجبه مهما بلغت درجة مهارته، مما يدفعه إلى استخدام القوة أو النفوذ بطريقة غير سليمة ليثبت مكانته ويخلق نوع من التوتر بينه وبين العاملين لديه، وهذا الخلل الناجم عن عدم وضوح الأدوار يقودنا إلى عامل آخر يحكم علاقة المدير بالمرؤوسين هو: الالتزام بقواعد العمل، هذا فان عدم وضوح الدور بالنسبة للمدير الذي يمكن من قيامه بمسؤولياته على الوجه المطلوب وعدم التقيد بقواعد العلاقة بينه وبين المرؤوسين، أو العلم بهذه القواعد مع عدم القدرة على إظهار المهارات الملائمة للالتزام بها، أو تبني الأسلوب القيادي غير الملائم بالنسبة لمطالب الموقف، أو استخدام القوة بشكل متواصل دون مبرر، كل ذلك يعد من الأسباب الشائعة للصراع في مجال العمل، فيما يتعلق بعلاقة المدير بالمرؤوسين والتي قد تؤدي بدورها إلى إيجاد نوع من الضغوط على العاملين في بيئة العمل، أو تكون نتيجة للضغوط الموجودة في بيئة العمل (مرجع سابق، 138-139)

٢. **الصراع مع الزملاء:** إن الصراع مع الزملاء يكمن في أحد جوانبه في طبيعة العلاقة التي تربط الأفراد بعضهم ببعض، هذه العلاقة قد تكون تكاملية بين الأفراد أو ذات طبيعة تنافسية وغير متوازنة على أن أهم مصادر الصراع بين الزملاء الآخرين، هذا المفهوم أي لعب دور القوي تم تطويره من قبل عالم النفس (كلاود ستاينر Cloude Stiner) وذلك لوصف الكيفية التي يحاول بها الأفراد الذين تربطهم بعض علاقات قوية أن يمارسوا التحكم بعضهم في بعض، ويمكن تطبيق هذا المفهوم على جميع علاقات العمل اليومية التي تتم بين الزملاء، ذلك أن الشخص الذي يلعب دور القوي يحاول أن يتحكم ويستغل ويؤثر في الناس الآخرين، بما لا يتفق ورغباته، وسواء أكان القيام بلعب دور القوي يتم من جانب واحد أو أنه يتضمن كلا الطرفين، فإن الجهود المبذولة من كل من الطرفين إنما تضيع في محاولة لكسب الموقف بدلاً من حل المشكلة مما يزيد حدة الصراع بين الزملاء والأفراد، هذا الصراع قد يقود الأطراف المتصارعة أو أحدها إلى ترك الإدارة أو الانسحاب من الموقف أو إلى ترك المنظمة والبحث عن عمل في منظمة أخرى إذا كان هذا الطرف عاجزاً عن القيام بأي رد مناسب لمواجهة هذا الصراع أو عندما تعتمد الإدارة إلى تشجيع مثل هذه الصراعات التي تزيد من حدة الضغوط في العمل.

مصادر ضغوط العمل التي تتعلق بالمنظمة:

وتتضمن أولاً: ثقافة المنظمة: إن تعريفات الثقافة التنظيمية وإن اختلفت أو تعددت فيما بينها إلا أنها جميعاً تنظر إلى القيم باعتبارها جوهر الثقافة التنظيمية، هذه القيم تمثل المعتقدات السائدة في المنظمة التي تحدد ما هو مقبول وغير مقبول والمهم وغير المهم، لذا فهي تستخدم الأساس الذي يستخدمه أعضاء المنظمة من أجل تقويم الموقف والتصرفات والأشياء والناس الذين بداخلها، هذه القيم لها تأثيراتها الكبيرة على الأفراد من خلال ما يسمى التطبيع الاجتماعي حيث أنها تحدد المسار الذي يجب أن يتبعه الأفراد في عملها وتعاملهم داخل المنظمة، لذا فإن تبنيت المنظمة قيماً معينة تحث على الاهتمام بالوقت واحترام الأنظمة والقوانين والعناية بالعملاء والمراجعين وتطوير الذات والعدالة والفاعلية، فإن المنظمة تتوقع من أفرادها أن يتبنوا هذه القيم ويعكسوها في سلوكهم غير أنه إذا لم يستطع الأفراد تبني قيم المنظمة والتي هي في الغالب تمثل قيم الإدارة العليا، فإن ذلك يعني أن هناك فجوة بين الطرفين، مما يشكل بدوره مصدر ضغط على الفرد الذي يحاول التكيف مع هذه المنظمة حيث يجد أنه هناك تعارضاً بين قيمه والقيم التي تؤمن بها المنظمة ولعل أهم المتغيرات التي يعتقد أن لها علاقة قوية بضغوط العمل تتمثل في:

١- فلسفة المنظمة.

٢- بناء المنظمة.

٣- قواعد السلوك السارية في المنظمة.

١- فيما يتعلق بفلسفة المنظمة: يمكن القول أن فلسفة المنظمة تعد من بين الأمور التي يمكن ملاحظتها ببساطة والتي تعكس ثقافة المنظمة، هذه الفلسفة غالباً ما تكون ماثلة في أهداف وغايات المنظمة والطريقة التي تتبعها الإدارة في تحقيقها لهذه الأهداف وهو ما يسمى بالسياسة والاستراتيجيات، ولقد أشار (لطفى محمد، 1413) في معرض حديثه عن أهداف المنظمة وإستراتيجيتها وسياستها، كسبب من أسباب ضغوط العمل،: "يُمثل تعارض الأهداف التنظيمية مصدراً رئيسياً لضغوط العمل، كما أن الأشكال المختلفة لاستراتيجيات المنظمة تتضمن كثيراً من مسببات الضغط، فاستراتيجيات الاستقرار الإداري تؤدي إلى الملل والفتور في العمل، بينما تفرض استراتيجيات النمو والتوسع على أفراد المنظمة جهوداً أكبر وتحديات لا يتحملها الكثير منهم، في حين أن استراتيجيات تقليص أوجه النشاط أو تصفية بعضها تؤدي إلى شعور الإدارة العليا والعاملين بالفشل" (هيجان، 2001، 31-38).

في حين نرى بريف وزملاؤه Brief et al-١٩٨١ يؤكدون على أن السياسات التنظيمية التي تعتبر جزءاً من فلسفة المنظمة تمثل سبباً من أسباب ضغوط العمل، حيث ذكروا أن هذه السياسات قد تتضمن وجود تقويمات الأداء غير الملائمة وعدم العدالة في المكافآت والرواتب وعدم

دقة السياسات وطريقة تغيير الأفراد من وظائفهم بصفة غير منتظمة، أو تغيير أماكن عملهم، ووجود الوصف الوظيفي المثالي الذي قد لا يتفق والأعمال التي يقوم بها الموظفون في الوضع الراهن (حسين، ٢٠٠٠، ١٥٩).

٢- **بناء المنظمة** يعكس بناء المنظمة جانباً آخر من ثقافة المنظمة التي تؤثر في ضغوط العمل، وذلك إن المنظمة التي تؤمن بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات سوف تتبع في تنظيمها إلى الأسلوب اللامركزي الذي يتيح للعاملين فيها، وبخاصة المديرين الذين يعملون في المستويات الإدارية الوسطى، حرية التعرف على الموارد المتاحة لهم من قوى عاملة وموارد أخرى، كما يتيح لهم حرية تفويض صلاحية اتخاذ القرار للموظفين الذين يشرفون عليهم، ويمكن القول بأن موقع الرد داخل الهيكل التنظيمي يحدد نوع ومسببات الضغوط التي يتعرض لها الفرد، فرجل الإدارة العليا يتعرض لضغوط تأتيه من مصادر خارجية، بالإضافة إلى بيئة العمل، فهو يواجه مشكلات المنافسة والتغيير في الظروف السياسية والاقتصادية، كما يواجه مشكلة تدبير الموارد وتوزيعها واتخاذ القرارات، بينما يعاني رجال الإدارة الوسطى ضغوط صراع الدور ومواجهة الشكوى العامة عند المستويات الأدنى من التنظيم، فهي عدم التوازن بين السلطة والمسؤوليات وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم (مرجع سابق، 160) أما فيما يتعلق بحجم المنظمة فقد اعتبره ماكس فيبر (Max Weber) متغيراً من متغيرات التحليل التنظيمي على العديد من أبعاد البناء التنظيمي الأمر الذي يؤثر على طبيعة العلاقات القائمة بين الأفراد داخل هذه المنظمة وبالتالي درجة الضغوط التي يتعرض لها الأفراد، ذلك أنه كلما توسع حجم المنظمة زاد عدد الوحدات الفرعية التي تتجمع حول حقول اختصاص وظيفية تتشابه في داخلها وتختلف في وظيفتها عن الوحدات الفرعية، هذا الاختلاف داخل المنظمة قد يدفع المديرين كاستجابة لتوسع المنظمة أن يعمدوا إلى اللجوء إلى إتباع القواعد والإجراءات الرسمية التي تضفي الصبغة الرسمية على المنظمة، بحيث تقلل من إلحاح الموظفين على المديرين الذين تصبح قراراتهم رتيبة، كما تضع القيود على حرية التصرف في المستويات الدنيا (جاكسون باوليو، 1988) وهكذا نجد أنه في ظل اتساع حجم المنظمة، تنتسج الفجوة بين الإدارة والعاملين من ناحية وبين العاملين وبعضهم كما تتضاعف مشكلات التنسيق والرقابة، حيث تلجأ المنظمة إلى الأساليب الموضوعية وإلى الرقابة بدلاً من الإشراف الشخصي المباشر، كما يزداد العبء على قنوات الاتصال وتصبح عملية اتخاذ القرار، مما يؤثر بدوره على زيادة وحدة الضغوط التي يتعرض لها الأفراد في المستويات الإدارية.

٣- **قواعد السلوك السارية في المنظمة:** تحدد ثقافة المنظمة بشكل كبير قواعد السلوك السارية فيها، وتعد انعكاساً للقيم التي تؤمن بها وتعمل بموجبها، كما أن هذه القواعد قد تعرض الكثير من الموظفين للضغوط وبخاصة عندما يشعرون أنها لا تميز بينهم وظروفهم وإمكاناتهم وبالتالي فإن

الجو المشحون والخوف بسبب هذه القواعد قد يؤدي إلى تدهور الأداء وإشغال روح الخلاف بين الإدارة والعاملين (مرجع سابق، 161).

ثانياً - طبيعة الوظيفة:

تعد الوظيفة ذاتها مصدراً آخر من مصادر الضغوط في العمل لدى الفرد وذلك بما تتصف به هذه الوظيفة من صفات تميزها عن غيرها من الوظائف الأخرى، سواء فيما يتعلق بالفئة التي تصف فيها هذه الوظيفة، أو المكانة التي تتيحها لشاغلها، أو الحيوية التي يتصف بها الأفراد الذين يعملون فيها، ونظراً لتعدد العوامل المرتبطة بطبيعة الوظيفة فإن الباحثة سوف تعرض ثلاثة من جوانب أساسية من طبيعة الوظيفة ذات علاقة بضغوط العمل وذلك بعد الرجوع إلى عدة مصادر تبحث في ضغوط العمل وهذه الجوانب هي: الفئة الوظيفية، والمكانة الوظيفية، وعبء العمل.

١ - الفئة الوظيفية:

إن الوظائف في حياتنا اليومية تتباين فيما بينها من حيث المهام المحددة لكل وظيفة والمواصفات التي تميزها عن غيرها من الوظائف، فلكل وظيفة مواصفاتها وشروطها الخاصة فالشخص الإداري الذي يقضي عمله اتخاذ قرارات حاسمة تدخل فيها العوامل السياسية والإدارية والشخصية والاجتماعية يقع عليه عبء وضغط مختلف عن الطبيب والذي يشغل وظائف عسكرية.

كذلك وجد (فرانش وكابلان وهاريسون French, Caplan and Harrison 1988) أن الإداريين عرضة لمصادر مختلفة من الضغوط مقارنة بالمهندسين والعلماء، وذلك بسبب كثرة الأعمال التي يقوم بها المديرون والتحديات والمطالب التي تواجههم من جراء أعمالهم، على الرغم من أن للفئة الوظيفية تأثير كبير على مستوى الضغوط التي يتعرض لها الأفراد في العمل، فإن هناك اختلافات كبيرة بين الأفراد في درجة الضغوط التي يتعرض لها الأفراد وذلك بسبب الفروق الفردية بينهم.

٢ - المكانة الوظيفية (الوظائف الإدارية):

إن هناك اختلافات في طبيعة الوظائف التي يشغلها الأفراد وبالتالي طبيعة الضغوط التي تفرضها على شاغلها ومن بينها تلك الوظائف الإدارية وبخاصة القيادية منها، فقد ينظر إلى ضغوط العمل على أنها أكبر خطر مرتبط بعمل الأفراد الذين يشغلون الوظائف القيادية، لذلك فقد ذكر (برومت وبابل وفلام هولتز Brummet, Pyle, and Flamholtz 1968) أن المديرين من أكثر الفئات الوظيفية معاناة للأمراض النفسية الناتجة عن ضغوط العمل. كذلك وجد (مينتزيبرج 1973 Mintzberg) أثناء محاولاته لتحديد طبيعة عمل المديرين، أن أهم جزء في عمل المديرين هو ذلك الجزء المتعلق باتخاذ القرارات وما يترتب عليه من مسؤوليات وهو العامل الذي يعتبر

أساسياً في تعرضهم للضغوط، هذه الضغوط التي يتعرض لها المديرون الناجمة عن طبيعة أدوارهم، ربما تعود في جوهرها إلى عدد من الأسباب مثل: ضغوط الوقت والسياسات، والإجراءات المعمول بها في المنظمة، وحتمية اتخاذ القرارات، وتقويم الإنتاجية المتعلقة بأداء المنظمة وأداء العاملين بها (روبرت، 1998، 165-166).

لقد لاحظ (كوبر وميلهيش Cooper and Melhuish) أن أكثر المديرين عرضة لأمراض القلب هم أولئك الأشخاص الذين يتسمون بالسمات الأربع التالية:

- الشخصية المتسمة بالتنافس الحاد والتي غالباً ما تشعر أنها تحت ضغوط الوقت لإنجاز أكبر عدد ممكن من الأعمال هذه الشخصية التي يطلق عليها شخصية (أ).
- التغير في العمل سواء أكان ذلك بسبب الترقية أو النقل، والذي يفرض على المدير مطالب جديدة فيما يتعلق بوقته أو علاقاته مع الآخرين.
- المناخ التنظيمي السيئ الذي يعمل فيه المدير والذي يحدد صلاحيته وحرية كما يوفر له الدعم الكامل لاتخاذ قراراته.
- الدخول في صراع مستمر بسبب تعارض قيمة الشخصية مع قيم المنظمة التي يعمل بها.

وهكذا فإن المكانة الوظيفية التي يشغلها الأفراد وإن تباينت درجاتها بين العليا والوسطى والإشرافية، تفرض على شاغليها عدداً من المسؤوليات والواجبات التي تجعلهم أكثر عرضة من غيرهم للضغوط بسبب الأدوار التي يقومون بها والتغيرات التي تحصل في طبيعة مهامهم ومطالب الوقت الملحة عليهم وخطورة القرارات التي يتخذونها وتصارع القيم والمصالح في المنظمات التي يعملون بها (هيجان، 167).

٣- عبء العمل:

يميل معظم الناس إلى تفضيل القيام بالأعمال التي توفر لهم إثبات الذات وذلك لما تحمله من خصائص التحدي والتجديد، هذه الأعمال غالباً ما تجعل أصحابها مشغولين وقد تصل في بعض الأحيان إلى درجة الإنهاك، ونظراً لتعدد الخصائص المرتبطة بعبء العمل في مجال الضغوط، فإننا نفرق بين نوعين منها هما: عبء العمل الزائد في العمل، والعبء الناقص، أو (البطالة المقنعة).

عبء العمل الزائد:

يعتبر عبء العمل الزائد سبباً أساسياً من أسباب ضغوط العمل التي نالت اهتمام كثير من الباحثين في هذا المجال، وذلك لما يترتب عليه من كثرة الأخطاء في الأداء وتدني مستوى صحة العاملين، إن العمل يعتبر عبئاً على الفرد وذلك عندما تفوق مطالب هذا العمل قدرات وإمكانات

الفرد، سواء أكان ذلك بكمية هذا العمل أو بنوعه. ففيما يتعلق بكمية العمل، فإن هذا النوع ينشأ عندما يكون لدى الفرد كثير من الأعمال التي تتطلب منه الانجاز في وقت محدد، مع أن الشخص ربما يكون كفؤاً بدرجة فائقة في أداء عمله، فإن كمية العمل قد لا تساعد في إظهار كفاءته، كذلك فإن العبء الزائد في العمل قد يقتضي من الشخص العمل لساعات طويلة دون التمكن من أخذ فترات راحة، سواء أكان ذلك خلال أوقات العمل، أو ما يتطلبه العمل خارج وقت الدوام. هذه الحاجة إلى الاستمرار في العمل تسبب ضغطاً عالياً على الفرد وعلى أدائه، كم أن معظم أعمال اليوم توجد لديها بطريقة أو بأخرى خطة عمل محددة تتمثل في إنجاز الأعمال في وقت محدد مما يسبب ضغوطاً على العاملين بها، لاسيما إذا ما كانت هذه المواعيد النهائية لانجاز الأعمال متقاربة وكانت مقاطعات العمل كثيرة، على أن عبء العمل الزائد لا يأتي من كمية العمل، بل من نوع العمل كذلك ذلك أن الأعمال التي تتطلب من القائمين عليها توفر مهارات فكرية وفنية تفوق مهاراتهم الحالية، هذه الأعمال تستلزم من الأفراد التركيز والإمعان المتواصل واتخاذ القرارات الإبداعية والحاسمة وهذا ما نجده عند من يشغلون المناصب الإدارية فان عملية اتخاذ القرارات وصعوبة وحجم المسؤوليات تعوق قدرة الفرد على الوفاء بالتزاماته.

عبء العمل الناقص (البطانة المقنعة):

إذا كان العمل الزائد الذي يفوق طاقة المرء يمثل سبباً أو مصدراً من مصادر ضغوط العمل، فإن العمل الذي يؤدي بالأفراد إلى البطالة المقنعة يعد أيضاً سبباً من أسباب ضغوط العمل، مع إن التركيز في الدراسات والأبحاث المتعلقة بضغوط العمل موجهة نحو العبء الزائد، حتى تم التوصل إلى أن العمل القليل هو أيضاً من أسباب ضغوط العمل، فالأعمال التي لا تتطلب من الشخص المتخصص استخدام مهاراته وخبراته بكفاءة أو تلك الأعمال التي يغلب عليها طابع التكرار الممل، تعتبر في الغالب أمثلة جيدة للأعمال التي يعيش أصحابها خبرة البطالة المقنعة، وإلى الأعمال المتكررة، فان هناك أعمال تتطلب درجة عالية من التخصص الدقيق جزء صغير، بحيث تقود الفرد إلى الشعور بالملل ومن ثم ما أسماه (هانزسلي) بضغوط الحرمان هذا النوع من الضغوط يوجد لدى الأفراد الذين يعملون في وظائف خطوط التجميع بالنسبة للمصانع أو لشركات، أو فحص العينات بالنسبة للعاملين في المستشفيات أو الجودة (هانسون، 1996، 102).

٤ - الإحباط الوظيفي:

ويقصد بالإحباط الوظيفي هنا: عدم تمكن الفرد من القيام بدوره المطلوب في المنظمة وذلك بسبب العوائق الموجودة في بيئة العمل، هذا الدور يحدد للفرد بطريقة رسمية من خلال ما يسمى بالوصف الوظيفي الذي يوضح المهام والواجبات التي ينبغي للفرد تأديتها، والمؤهلات

والخبرات التي ينبغي أن تتوفر لديه وموقعه في البناء التنظيمي كما أن دور الفرد في المنظمة يعتمد على عاملين رئيسيين هما: توقعات الفرد من المنظمة، وتوقعات المنظمة من الفرد وبالتالي النجاح في القيام بالدور المناط بالفرد في المنظمة يعتمد على مدى توافق توقعات الطرفين، على أن نجاح الدور المطلوب أو المتوقع من الفرد ليس في كل الحالات ميسراً يمكن التنبؤ به وتحقيقه، كذلك هناك مشكلة أخرى تتمثل في عدم وضوح دور الفرد مقارنة بأدوار الأفراد الآخرين في المنظمة، وهذا ما يقصد به غموض الدور وصراع الدور.

غموض الدور:

تشير كلمة الدور إلى مجموعة من أنماط السلوك المتوقعة من الفرد الذي يشغل مركزاً معيناً ويعرف والتر وهينلك (Walter, Hethinelch -1982) غموض الدور بأنه عدم معرفة حدود المسؤوليات والصلاحيات وبالتالي الطلبات على عمل الفرد من قبل مسؤوليه (منصوري، 2003، 79) أما تيلور (Taylor 1986) فيرى بأنه: عدم وضوح ما يجب القيام به، وعدم وضوح معايير تقييم العمل (العديلي، 1995، 50) ومن هنا نلاحظ أن تايلور وقد أضاف محكاً آخر في تعريفه لغموض الدور وهو عدم وضوح معايير تقييم العمل ونجد بن حجان ستورا (1991) أضاف محكاً آخر في تعريفه لغموض الدور وهو عدم وضوح الأهداف التي ينوي الفرد تحقيقها حيث عرفه بأنه "عدم وضوح الدور الذي يقوم به الفرد في عمله وعدم تحديد مسؤولياته بصفة دقيقة، وعدم وضوح الأهداف التي ينوي تحقيقها" (مرجع سابق، 80).

جدول (5)

عمليات غموض الدور عند المدير والنتائج المترتبة عليه

عمليات غموض الدور	نتائج عمليات غموض الدور
عدم كفاية وعدم وضوح المعلومات لسلوك الدور	ضغط العمل
عدم وضوح معايير التقييم التغذية الراجعة	عدم الرضا في العمل
عدم معرفة حدود المسؤوليات والسلطات	الاحتراق النفسي
عدم وضوح الأهداف التي تنوي المؤسسة تحقيقها	نقص الثقة بالنفس
	عدم استغلال الإمكانيات المعرفية

المصدر: منصوري، ٢٠٠٤، 80.

ينشأ غموض الدور بالنسبة للفرد في العمل عندما لا تكون لديه معلومات كافية أو واضحة تمكنه من أداء عمله بطريقة مرضية، فالشخص في هذه الحالة ربما لا يكون معرفة تامة بأهداف العمل أو الإجراءات المتبعة فيه، أو ربما يكون غير متأكد بخصوص المسؤوليات المتعلقة بعمله،

كذلك فإن الحيرة والغموض قد تنشأ لدى الفرد وتكون مصدراً للضغط لديه وذلك عندما يكون محروماً من التغذية المرتدة Feedback التي تبين له نتائج الأداء وما يترتب عليه، بل انه في بعض الأحيان يتلقى التغذية المرتدة التي تبين له أخطاءه فقط دون الإشارة إلى ايجابياته، مما قد يمثل له في الواقع مصدراً من مصادر الضغط، على أن غموض الدور في العمل وان تعددت مظاهره، يمكن حصر أسبابه في مصادر رئيسية هي:

- عدم إيصال المعلومات الكافية إلى الموظف، فيما يتعلق بالدور المطلوب منه في العمل، من الأشخاص الأساسيين، مثل: المديرين والمشرفين. هذا الخلل الذي يجعله غير متأكد من الدور المطلوب منه القيام به في المنظمة.

- تقديم المعلومات غير الواضحة أو المشوشة من قبل الرئيس أو المشرف أو الزملاء وبخاصة في الحالات التي تكون فيها مثل هذه المعلومات تحمل مصطلحات غير مألوفة، كما هو الحال في المصطلحات الطبية أو الفنية.

- عدم وضوح السلوكيات التي تمكن الفرد من أداء الدور المتوقع منه، حيث نجد في هذه الحالة الكثير من المهام المسندة إلى الموظف دون وضوح الكيفية التي يمكن للموظف من خلالها أن يقوم بتنفيذها.

عدم وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الفرد، وذلك كما هو الحال وذلك كما هو الحال عندما يتجاوز الموظف الأهداف المطلوبة منه، أو يخفق في تحقيقها أو أن يحقق هذه الأهداف بطريقة غير مألوفة في المنظمة.

إن النماذج من غموض الدور تبين لنا أن الموظف الذي يترك وشأنه في تفسير المواقف دون أن يمد بالمعلومات الكافية، أو الواضحة التي تحدد له الدور المطلوب منه، من الممكن أن تقوده الأخطاء التي يرتكبها إلى تعرضه للضغط في العمل ومن ثم ترك المنظمة إلى أخرى.

صراع الدور:

يتكون كل دور من وظيفة أو مجموعة من المهام وللدور مكانة إستراتيجية لكل فرد داخل التنظيم لأنها تستخدم قاعدة للتقييم ويحكم الآخرين اتجاهه وتؤثر بدرجة كبيرة في السلوكيات اللاحقة التي يتبنوها اتجاهه مستقبلاً وقد عرف العديلي (١٩٩٥) صراع الدور بأنه "يظهر إذا كان هناك تعارض بين متطلبات الدور فعندما يتعرض الفرد لموقف يفرض عليه متطلبات متعارضة فإنه يعاني من صراع الدور (العديلي، ٢٥٢) وفي المعنى نفسه يرى عبد الرحمن هيجان (١٩٩٨) " أن صراع الدور هو تعارض مطالب العمل التي ينبغي للفرد الوفاء بها (هيجان، ١٧٦) وبالنسبة لتايلور 1986 Taylor يحدث صراع الدور عندما يحصل الفرد على معلومات أو معايير متضاربة حول مهام العمل من أفراد مختلفين".

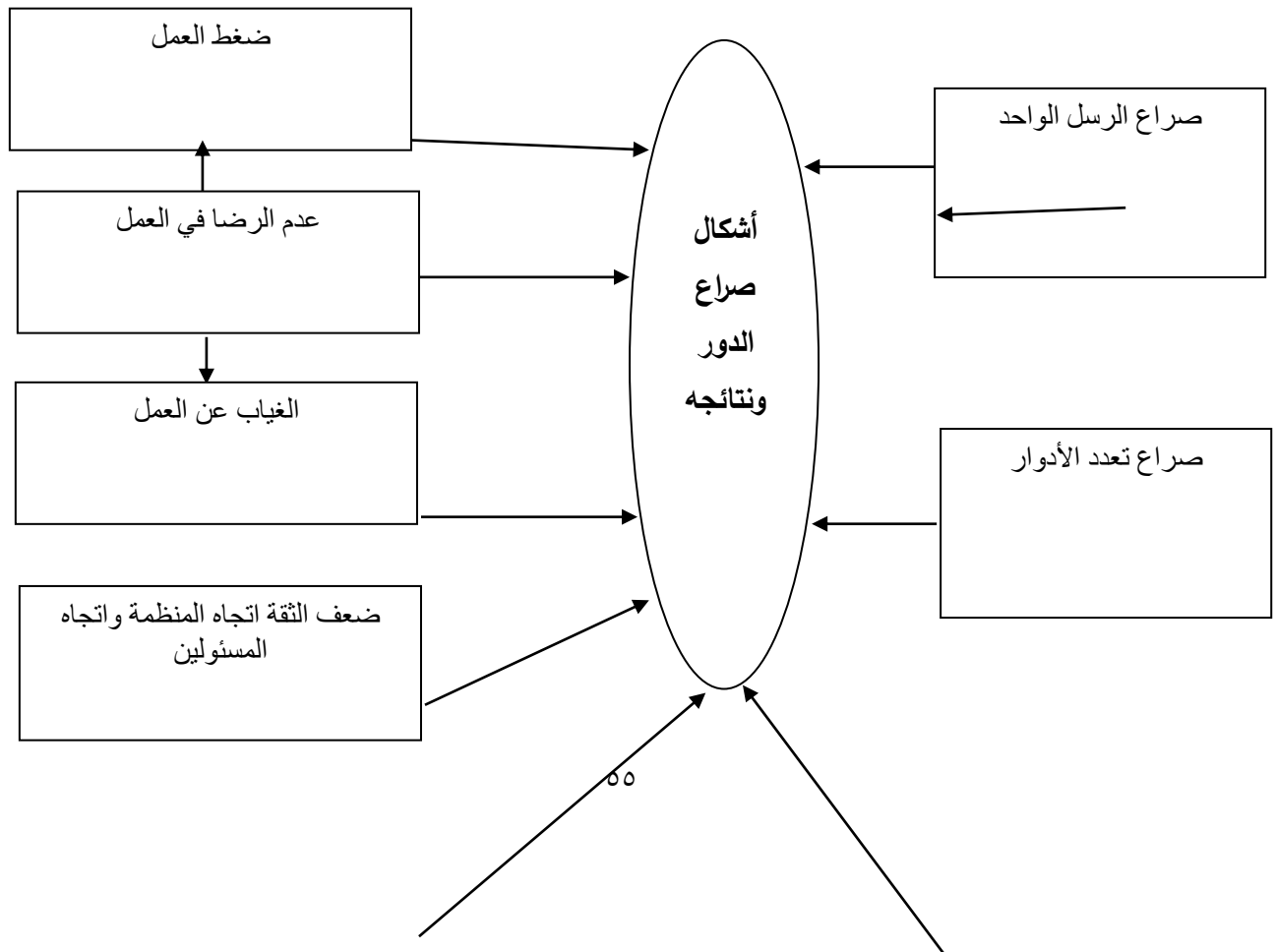
ويعرفه ستورا (١٩٩١) تعريفاً مفصلاً حيث يقول "أنه التناقض الذي يشعر به الفرد نتيجة وجود مطالب مختلفة لا يرغب حقاً في الاستجابة إليها أو يعتقد بأن هذه المطالب بعيدة عن مهامه بمعنى ليست من صلاحياته (ستورا، ١٩٩٧، ٨٤) وعن أشكال صراع الدور قدم كاهن وآخرون (١٩٦٤) عدة أشكال من الصراع:

صراع الرسل الواحد للدور: عندما يطلب من المدير القيام بواجبين متعارضين.

صراع تعدد الأدوار: تعارض المطالب من حيث الأولويات.

صراع الدور الشخصي: يحدث عندما تتعارض توقعات الآخرين مع القيم التي يتمسك بها المدير.

الشكل (2) أشكال صراع الدور ونتائجه



المصدر: منصور، ٢٠٠٤، ٨٤.

والمقصود هنا بصراع الدور تعارض مطالب العمل التي ينبغي للفرد الوفاء بها، حيث نجد بعض الأفراد في بعض المنظمات قد يجدون أنفسهم في بيئة تشعرهم بالحرج نتيجة للمطالب المتعارضة والتي تقود في النهاية إلى شلهم، أو عجزهم عن تحقيق هذه المطالب على أن صراع الدور يمكن أن يتخذ عدة صور في المنظمات، منها:

تعارض في مطالب العمل من حيث الأولويات: ذلك أنه في كثير من الأحيان يجد بعض الموظفين أنفسهم وبخاصة مديرو الإدارة الوسطى في مأزق، نتيجة لحاجتهم إلى انجاز الأعمال التي تملئها عليهم أدوارهم اليومية والأعمال التي يكلفهم بها الرؤساء ويتوقعون لها الانجاز الفوري، وكذلك المديرون قد يجدون أنفسهم في موضع حرج وذلك نتيجة لتعارض مطالب الإدارة الإشرافية أو التنفيذية.

تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة: هذا التعارض كما يقول (أرجرس Argyris) يحدث في المنظمات التي تحاول تطبيق الصيغ أو الإجراءات الرسمية في العمل، كذلك يضيف (أرجرس) القول إن عدم التوافق بين الفرد والمنظمة قد يزداد سوءاً، وذلك عندما يكون الفرد ذا شخصية ناضجة ويسعى لتحقيق الذات والاستقلال، في الوقت الذي تحاول به المنظمة أن تجعل الأفراد معتمدين عليها من خلال التخصص الدقيق في العمل ووحدات التحكم والسيطرة.

تعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة: غالباً ما يحدث هذا الموقف بالنسبة للموظف الجديد الذي قد يجد نفسه حائراً بمهامه ومسؤولياته الموضحة في الوصف الوظيفي لعمله، وبين تنفيذ رغبات الزملاء في تقديم المساعدة لقسم آخر والتي ربما تعني الخروج عن مهامه وواجباته، مثل هذه المشكلة تحدث على الدوام في بيئات العمل، حيث إن الموظفين القدامى غالباً ما يقومون بأداء الكثير من الأعمال التي لا ينص عليها الوصف الوظيفي لأعمالهم، إذ يعتبرونها نوعاً من المساعدة بين الأفراد في العمل، في حين أن الموظف الجديد قد يشعر بالخوف والتردد في أداء هذه الأعمال لا سيما إذا ما كانت تتعارض مع توجيهات رئيسه المباشر.

تعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة التي يعمل بها: تمثل القيم عادة الأشياء التي تبين الصح من الخطأ، أو تلك التي تبين الأشياء المهمة من غير المهمة بالنسبة للفرد أو المنظمة

وعادة ما يعتبر تعارض القيم مشكلة من المشكلات الرئيسية التي تواجه المنظمات والتي تحول دون انسجام الأفراد مع أهدافها وبيئتها وبالتالي عجز المنظمة عن تحقيق أهدافها.

خامساً – العمليات التنظيمية:

ويقصد بها تلك الممارسات الإدارية التي تستهدف توجيه وتنسيق جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة، ذلك أن ممارسة هذه العمليات بشكل سليم تؤدي إلى تحسين العلاقة بين الموظف والمنظمة مما يعزز من درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين ومن ثم زيادة إنتاجية العمل، وبالمقابل إذا ما كانت هذه العمليات تمارس بشيء من التعسف والعشوائية، فإنها ولا شك ستكون مصدراً من مصادر ضغوط العمل الذي قد يؤدي بالعاملين بالمنظمة إلى المواجهة مع إدارة المنظمة والتباطؤ في الأداء واللامبالاة، أو ترك المنظمة والبحث عن مكان آخر للعمل فيه (هيجان، ١٩٩٨، ١٧٧-١٧٩).

سادساً – سوء العلاقات في العمل:

من الموضوعات التي يدرسها علماء النفس وتحتل موقعاً مهماً موضوع العلاقة بالآخرين وكيف تكون مصدر للاضطراب أو إلى أي مدى توجه هذه العلاقة بحيث تكون مصدر للإشباع والصحة، والعلاقات الجيدة تلك التي يسودها الاحترام المتبادل والثقة المتبادلة إلى جانب التشجيع والدعم الاجتماعي والاهتمام بالمشكلات التي تواجه الأفراد في بيئة العمل ومحاولة حلها بأساليب بناءة كما يتوقف المناخ التنظيمي الجيد في جزء كبير منه على العلاقات الإنسانية في العمل والعكس إذا تميزت العلاقات بالفنور والصراعات فإنها تفرز وضعاً مهنيّاً سلبياً وتصبح بالتالي مصدر من مصادر الضغط على المديرين الذي ينعكس سلباً على الصحة النفسية والجسمية للمدير، ومن الباحثين الذين اهتموا بهذا الموضوع نذكر ماريسين (1970 Marcson) وشيبارد 1971 Shepard اللذين لاحظا أن الحالة الصحية قد تصبح أكثر خطورة عندما يكون العمل خال من الحيوية وعندما يكون محيط العمل جافاً من العلاقات الإنسانية (Cooper, P.115) كما أوضح جارول (١٩٧٦) أن بيئات العمل التي تسهم في الشعور بالعجز والعزلة تعتبر من البيئات المسببة للضغوط (هانسون، ١٩٩٦، ١٠٢).

مصادر ضغوط العمل في المنظمات:

إن أسباب مصادر الضغوط متعددة من وجهة نظر علماء الإدارة والسلوك التنظيمي فكويك وكويك Quouick & Quouick يريان أن هناك أربعة مصادر رئيسية للضغوط:

- متطلبات المهام
- متطلبات الدور
- المتطلبات الفيزيولوجية
- المتطلبات الشخصية الداخلية

١- **متطلبات المهام:** إن العمل بطبيعته هو مجموعة من المهام التي يؤديها الفرد العامل سواء أكان مديراً أو عاملاً وكل مهمة تتكون من عدة نشاطات ومتطلبات يؤديها الفرد وتسبب له ضغوطاً، فقد وجدت دراسة أجريت حول أنواع المهن وعلاقتها بالضغط أن مديري المكاتب والمديرين في الإدارة الدنيا والسكرتيرين يتعرضون لضغوط عمل شديدة بعكس موظفي شؤون الإدارة وأساتذة الجامعات، لذلك وجدت العديد من الدراسات والبحوث أن نسبة ضغوط العمل لأعمال المديرين ضعف نسبة الضغوط عند ١٢ مهنة أخرى وذلك بسبب مسؤولياتهم المتعددة وعن الأفراد الذين يعملون تحت إدارتهم والصراعات التي تنشأ باستمرار بين الموظفين

٢- **متطلبات الدور:** يرى كاهن نقلاً عن كويك وكويك أن هناك جانبين سلبيين للأدوار يؤثران في نشاط المنظمات: صراع الدور، وغموض الدور وقد تم ذكره آنفاً.

٣- **المتطلبات المادية:** تلعب البيئة المادية دوراً كبيراً في صنع الضغوط في منظمات العمل والمقصود بالعوامل المادية التي تحيط بالعاملين في المنظمات، التكيف، الإضاءة.

٤- **المتطلبات الشخصية الداخلية:** يتعلق هذا الجانب من المؤثرات والمسببات للضغوط بالعوامل الشخصية للأفراد إن كل إنسان له شخصيته المختلفة عن الآخرين وكل شخصية لها صفاتها وخصائصها لذلك فإن لتفاعل الأفراد الشخصي في منظمات العمل دوراً كبيراً في إثارة الضغوط النفسية إن التفاعل الإنساني ينتج عنه ضغوط قد تكون سلبية وقد تكون مقبولة نوعاً ما (العديلي، ١٩٩٥، ٢٠٧).

استراتيجيات إدارة الضغوط:

يواجه الفرد في حياته كثيراً من الظروف والخبرات الضاغطة، ومن ثم يحاول التعامل معها من خلال إتباع أساليب عديدة تبعد الخطر عنه وتجعله في حالة من التوازن، كما تختلف استراتيجيات إدارة الضغوط لدى الأفراد تبعاً لاختلاف خصائص الشخصية، وكذلك تبعاً لنوعية الموقف، وتشير كلمة إستراتيجية إلى نمط من السلوكيات والأفعال والتصرفات التي تستخدم لتحقيق أهداف معينة، بمعنى هي مجموعة من الأفعال والإجراءات التي يستخدمها الفرد لمواجهة المواقف الضاغطة والتعامل معها بطريقة فعالة وناجحة، ويرى بعض العلماء أن هناك أسلوبين للتدخل في مواجهة الضغوط وهما إدارة الضواغط Stressor Management وتستهدف خفض الضواغط في بيئة الفرد وزيادة مصادر المواجهة لدى الفرد للتعامل مع الضواغط، وهي عبارة عن إستراتيجية

مواجهة مباشرة يحاول من خلالها الفرد إحداث تغيير في الموقف، وذلك من خلال خفض المطالب البيئية أو من خلال زيادة مصادر وإمكانات الفرد للتعامل مع الحدث الضاغط، أما الأسلوب الآخر وهو إدارة الضغوط Stress Management فإنه يهدف إلى تعديل استجابات الفرد نحو الضغوط، وهو عبارة عن استجابات مواجهة فعالة تستخدم في مواجهة الموقف الضاغط، فإدارة الضغوط هي عبارة عن إدارة لردود الأفعال التي تصدر عن الفرد تجاه الضواغط فعندما يدرك الفرد أن الموقف الضاغط لم تكن لديه القدرة على تجنبه وكذلك لم تكن لديه القدرة على تغييره فإنه يحاول إدارة ردود الفعل التي تصدر عنه اتجاه الموقف الضاغط، وذلك لكي يخفض من التأثيرات السلبية التي تتجم عن الموقف (حسين، ٢٠٠٦، ٧٦).

إدارة الضغوط:

تمثل إدارة ضغوط العمل فلسفة المنظمة ومبادئها المبنية على استخدام مجموعة من الأساليب، من أجل رفع مستوى الصحة والسلامة لدى الفرد والمنظمة والتي تؤدي بدورها إلى تقليل أو منع متاعب للفرد أو المنظمة، تكون ناجمة عن هذه الضغوط ينظر إليها من قبل الكثير من الباحثين في مجال إدارة ضغوط العمل على أنها تمثل مجموعة من الجهود التي يبذلها الأفراد والمنظمات، للتغلب على المشكلات التي تواجههم بسبب هذه الضغوط، هذه الجهود تتضمن في جوهرها مجموعة من الاتجاهات والأساليب التي يمكن أن يستخدمها كلا من الطرفين (الفرد والمنظمة) من أجل التعامل مع الضغوط التي يخبرونها في بيئة العمل.

أساليب إدارة الضغوط على مستوى الفرد:

تؤكد معظم الكتابات في مجال أساليب إدارة ضغوط العمل على المستوى الفردي على ما يسمى بـ (النهج الذاتي) في مواجهة الضغوط، والذي يقوم على أساس تحمل الفرد الجزء الأكبر من مسؤولية مواجهة الضغوط، على أساس هذه الفلسفة نجد أن معظم البرامج المصممة لإدارة الضغوط على المستوى الفردي تحاول أن تتضمن في جدولها تلك الأنشطة التي يستطيع الفرد القيام بها بنفسه، فإن هذه الأساليب تعتمد في جوهرها على قناعة الفرد الشخصية وعزمه على التخفيف من المعاناة التي يعيشها بسبب هذه الضغوط، والأساليب التي يمكن إتباعها لمواجهة هذه الضغوط كثيرة ومتعددة، بحيث يصعب حصرها، إلا أن الباحثة سوف تستعرض لأهم هذه الأساليب وليس على سبيل الحصر والمتمثلة فيما يلي:

- الفرع إلى الله
- تعديل بناء الشخصية لدى الفرد ويتضمن:
- بناء الذات الايجابية.
- تعديل السلوك المتصل بنمط الشخصية "أ".
- تغيير الاتجاهات المتعلقة بمركز التحكم.
- التحكم بالقلق.
- ممارسة حقك في توكيد الذات.
- إدارة الوقت.
- مواجهة الصراع في بيئة العمل.
- التمارين البدنية: التنفس، الاسترخاء العضلي.
- الدعم الاجتماعي (المساندة الاجتماعية).
- الحفاظ على الطاقة (نظام الأكل والشرب).
- طلب المساعدة من المتخصصين في معالجة الضغوط (النجار، ١٩٩٨، ٢٩٦).

فنيات إدارة الضغوط:

يوجد العديد من الفنيات التي تستخدم بفاعلية في إدارة الضغوط والتي يكون لها تأثير ايجابي على التفاعل بين الفرد والبيئة التي يعيش فيها، ويمكن تصنيفها إلى ما يلي:

أولاً-الفنيات الفسيولوجية إدارة الضغوط:

وتتضمن التمرينات الجسمية واليوجا والتغذية والتأمل.

١- التأمل: يرجع الفضل إلى عالم القلب هيربرت بنسون Benson في تطوير هذا الأسلوب، ويعني أن يجلس الفرد في مكان هادئ بعيداً عن مصادر الانزعاج والضوضاء لمدة تتراوح من ١٠ إلى ١٢ ثانية، ثم يغمض عينيه ويتنفس بعمق وانتظام مع تركيز الاهتمام على كل جزء من الجسم، ويرخي جميع عضلاته ويشرح مشاكله وهمومه جانباً، ويركز على كل كلمة أو جملة أو مقطع شعري يكون مقبول لديه بحيث يساعده ذلك على الاسترخاء ويكرر الجملة أو المقطع باستمرار لفترة محددة من الثواني، وذلك لتعميق الشعور بالاسترخاء، ويستمر ممارسة هذه العملية مرة أو مرتين يومياً.

٢- التمرينات الجسمية: تعتبر من الفنيات الهامة التي تستخدم في إدارة الضغوط أيضاً حيث أنها تعمل على خفض آثار الضغوط على المستوى الفسيولوجي وتقلل من درجة الشعور بالقلق والاكتئاب الناتجة عن المواقف الضاغطة، ولقد أوضحت الدراسات أن التدريب على تمرينات الأيروبيك Aerobic تخفض من سرعة ضربات القلب عقب التعرض للضغوط،

وتعمل هذه التمرينات أيضاً على خفض ضغط الدم الذي من خلاله يخفض إنتاج الأدرينالين أي أن هذه التمرينات تزيد من كفاءة القلب وتقلل الضغوط، كما تؤثر التمرينات على جهاز المناعة في الجسم.

٣- التغذية: وتعتبر فنية فعالة في إدارة الضغوط فهي تزيد من المصادر التي يستند إليها الفرد في التعامل مع المواقف الضاغطة، ولكي يكون التوازن الطبيعي في الجسم مستمراً فإن الجسم يستجيب بسلسلة من التغيرات الفسيولوجية، ومن بين هذه الاستجابات زيادة إنتاج هرمون الأدرينالين في الجسم، وهذا بدوره يسرع عملية التمثيل الغذائي وإفراز البوتاسيوم والفوسفور والمغنسيوم أيضاً، ولذلك فإن الجسم يستهلك المواد الغذائية ولا يستطيع بسهولة استبدالها في أوقات الضغوط الحادة والمزمنة، فالنظام الغذائي المتوازن يزيد من مقاومة الفرد للضغوط، وما دام رد الفعل الناتج عن الموقف الضاغط يكون بيولوجياً في المقام الأول فلا بد من الحاجة للكثير من الأغذية لكي يستطيع الجسم أن يتعامل مع الموقف الضاغط بفاعلية، وذلك لأن الجسم عند الاستجابة للمواقف الضاغطة (المواجهة أو الهروب) يستهلك مقداراً كبيراً من المواد الكربوهيدراتية والدهون والبروتينات وكذلك فيتامين (ب) وفيتامين (ج)، ولهذا فإن وجود نقص معين في هذه الفيتامينات يرتبط بضعف الجهاز العصبي المركزي فنقص مجموعة فيتامين (ب) يرتبط بالاكتئاب وضعف الجهاز العصبي.

ثانياً- الفنيات السلوكية في إدارة الضغوط:

١- التدريب على الاسترخاء:

يعتبر أسلوب الاسترخاء أحد الفنيات الهامة التي تستخدم في مواجهة الضغوط، وتقوم هذه الفنية على مسلمة مفادها إن الاسترخاء يعمل كاستجابة مضادة للقلق، والاسترخاء يستخدم في معظم برامج إدارة الضغوط، وذلك للتحكم في الاستثارة الفسيولوجية، كما توجد فنيات عدة للاسترخاء منها أسلوب الاسترخاء العضلي المتصاعد والذي ظهر على يد جاكبسون وهو استرخاء تدريجي لكل عضلات الجسم وقد أوضحت الدراسات أن هذه الفنية مفيدة لمساعدة الأفراد على تعلم المهارات التي تؤدي إلى خفض الاستثارة الفسيولوجية وخفض مستوى الفرد من التوتر والقلق الناتج عن الضغوط، وإن الأفراد الذين يمارسون الاسترخاء يكونون أكثر قدرة في السيطرة على حياتهم وأقل قلقاً وتوتراً وأكثر استقراراً من الناحية الفسيولوجية والنفسية.

٢- تعديل أسلوب الحياة:

ويمثل أهداف الفرد والمحاولات التي يقوم بها في سبيل تحقيقها كما يشمل أيضاً قدراته ودوافعه، فأسلوب الحياة هو كل ما يتعلق بشخصية الفرد، وأسلوب حياة الفرد ليس ثابتاً تماماً بل هو

مفهوم ديناميكي يمكن تعديله وتطويره تبعاً لمتطلبات البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها الفرد، وهكذا إذا حدث تغير في أسلوب حياة الفرد وعاداته السلوكية اليومية في تناول الطعام والتدخين وغيرها والتي تمثل له أسلوباً سلوكياً متكرراً في التعامل مع متطلبات البيئة المحيطة به، وأصبح الفرد يمارس بعض التمرينات المنظمة مثل المشي والتقليل من المنبهات أو المنشطات، وذلك يساعده على مواجهة الضغوط وإدارتها بشكل فعال، كما يساعده على تفسير الموقف الضاغط في إطار ايجابي يقتضي معه تغيير أهداف الفرد وتعديلها، ويساعد على تحويل المواقف الضاغطة السلبية إلى مواقف ايجابية تساعد الفرد على استرداد أفعال نشطة توجه نحو مصدر المشكلة.

٣-الدعابة والمرح:

تمثل الدعابة مكوناً هاماً يؤثر في حياة الفرد وسلوكه حيث تعمل على التخفيف من الآثار السلبية الناتجة عن الأحداث الضاغطة، وتتضمن هذه الفنية تعليم الأفراد كيفية استخدام الدعابة والمرح في أوقات الضغوط، وذلك لما لها أهمية في حياة الفرد الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية، فهي تسهم في تعميق العلاقات بين الفرد والآخرين وتساعد على نقل المشاعر بين الأفراد وزيادة التفاعلات الاجتماعية وتؤثر على الطريقة التي يدرك بها الفرد الأحداث الضاغطة في البيئة وتزيد من كفاءة الفرد وتساعد على تحقيق التوافق الانفعالي وتحسن من نوعية الحياة لديه وتساعد على التنفيس والتفريغ عما لديه من مشاعر وانفعالات وتوترات مكبوتة، وتعتبر الدعابة أحد أشكال استراتيجيات المواجهة التي تركز على الانفعال والتي تهدف إلى خفض الضيق والمشقة الانفعالية الناتجة عن المواقف الضاغطة، حيث أوضحت دراسة ليفكورت وآخرون (١٩٩٧- Lefcourt et al) أن الدعابة تعد إستراتيجية مواجهة فعالة في خفض الضغوط، وعلى الرغم من أن الدعابة هي أحد أنواع استراتيجيات المواجهة التي تركز على الانفعال فانه يمكن استخدامها أيضاً في تعديل وتغيير الموقف الضاغط، وللدعابة وظائف عدة منها أنها تستخدم كطريقة في تشتيت وصرف ذهن الفرد عن الأفكار والمواقف التي تثير القلق لديه، كما تستخدم كوسيلة لبناء المساندة الاجتماعية والتشجيع على الانتماء خلال الأوقات الصعبة، كما تستخدم في التقليل من الشعور بالعزلة في أوقات الضغوط حيث انه تساعد على التماسك والتلاحم خلال المواقف الضاغطة.

٤-التدريب على السلوك التوكيدي:

يعتبر التدريب على السلوك التوكيدي أحد الفنيات الرئيسة في إدارة الضغوط التوكيدية تعني القدرة على قول لا والقدرة على رفض الطلبات غير المعقولة والقدرة على التعبير عن المشاعر الموجبة والسالبة والقدرة على بدء واستمرار وإنهاء المحادثات، فهي تتضمن القدرة على التعبير عن الأفكار والآراء وعدم الموافقة على الآراء الأخرى التي تتعارض مع الآراء الشخصية

للفرد والقدرة على بدء واستمرار التفاعلات الاجتماعية والقدرة على اتخاذ القرارات في موقف الصراع، فإن التدريب على اكتساب وتعلم مهارات التوكيدية يساعد الفرد على حل مشاكله بطريقة ايجابية وملائمة ويزيد من الثقة بالنفس ويحسن من مفهوم الذات لديه ويساعده على تجنب كثير من جوانب الإحباط ومواجهة الضغوط ويعمل على خفض القلق والتوتر الذي يستثار في المواقف الاجتماعية ويساعد الفرد على تحقيق أكبر قدر ممكن من الفاعلية والنجاح في علاقاته الاجتماعية مع الآخرين، إلا أن ذلك يستوجب ضرورة أن تكون هناك مساندة اجتماعية سواء من باقي أعضاء الأسرة أو من الأصدقاء وحين يرتفع مستوى التوكيدية لدى الفرد من خلال التدريب على الاستجابات التوكيدية يصبح الفرد قادراً على مواجهة المواقف الضاغطة وخاصة المرتبطة بظروف العمل، حيث أن الفرد من خلال التدريب التوكيدي يصبح قادراً على التعبير عن مشاعره وانفعالاته بصورة ايجابية وتفرغ ما لديه من توترات بصورة مقبولة اجتماعياً.

٥- التدريب على إدارة الوقت:

ويهدف هذا الأسلوب إلى زيادة الكفاءة لدى الفرد في استخدام الوقت وتوظيفه واستثماره في كل ما هو مفيد وبالتالي يتم الحفاظ على الوقت حيث أن الأفراد الذين يعانون من مستوى مرتفع من الضغط لا تكون لديهم الكفاءة في إدارة الوقت وتوظيفه وخصوصاً فيما يتعلق بالضغوط المرتبطة بالعمل، ولقد حدد لوري ميشيل Laurie Michelle ١٩٩٩ عدة مبادئ أو استراتيجيات فعالة في إدارة الوقت وهي الوعي بالذات واستخدام الوقت بشكل ملائم وتحدد الهدف وزيادة الكفاءة الشخصية وجدولة أوقات النشاط وجدولة أوقات الاسترخاء، وتحدد مهارات التدريب على إدارة الوقت فيما يلي:

تحليل الوقت وهو يعتبر أول خطوة فعالة في التدريب على إدارة الوقت وهذا يعني أن يكون الفرد على وعي بأهمية الوقت وكيفية استخدامه واستثماره.

تحديد الهدف وهو ثاني خطوة فعالة في إدارة الوقت، ويتضمن ذلك إن يقوم الفرد بتحديد أهدافه سواء كانت شخصية أو مهنية أو روحية أو أسرية أو اجتماعية والتي يتعين عليه أن يحققها عبر أوقات زمنية محددة، وهذه الأهداف تكون طويلة المدى أو قصيرة المدى، ومن المهم أن يتم تحديد الأهداف بصورة سلوكية، كما يمكن أن يقسم إلى خطوات صغيرة بحيث ينطوي كل هدف على عدد من الأهداف السلوكية الفرعية على أن تكون الأهداف مرنة وواقعية.

تحديد الأولويات Prioritizing وهي تشير إلى ضرورة ترتيب الأهداف والأنشطة التي يتعين على الفرد القيام بها وذلك طبقاً لأهميتها، ويمكن تحديد المهام والأنشطة حسب أولوياتها وأهميتها إلى مهام ذات أهمية على المدى الطويل ومهام ذات أهمية على المدى القصير ويكون

الفرد على وعي بالفارق بين ما ينبغي أن يقوم به من أنشطة في الوقت الحاضر وما يمكن إرجائه إلى وقت آخر.

جدول الأنشطة والمهام وتعتبر هذه المهارة من المهارات الأكثر أهمية في إدارة الوقت وتتمثل في أن يستخدم الفرد جدول أو أجندة يدون فيها الأنشطة والمهام التي يقوم بها والأوقات التي يتم فيها إنجازها على أن تكون هذه المهام مرتبة ومنظمة وتضم جميع المسؤوليات والمهام التي يتعين على الفرد القيام بها وبذلك على الفرد أن يقسم اليوم إلى ثلاثة أجزاء وهي وقت الصباح ووقت بعد الظهر ووقت المساء ويحاول أن يوزع المهام والأنشطة الموجودة بالجدول على هذه الأوقات الثلاثة على أن يتم وضع الأنشطة الهامة في الفترات المناسبة.

بناء عادات جديدة من الوقت، حيث يتعين على الأفراد التخلي عن العادات السيئة وتبني عادات جديدة من الوقت. ولقد قام ماكن وآخرون ١٩٩٠- Macan et al بدراسة عن العلاقة بين سلوك إدارة الوقت والضغط والرضا عن العمل ونمط السلوك (أ) لدى عينة من طلاب الجامعة بلغ قوامها ٢٨٨ طالباً وطالبة، ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن سلوك إدارة الوقت مفهوم متعدد الأبعاد وأنه يتكون من أربع أبعاد وهي تحديد الهدف وتحديد الأولويات من الأنشطة والمهام وآليات إدارة الوقت والتحكم المدرك في الوقت كما أوضحت أيضاً أن الإناث أفضل من الذكور في سلوك إدارة الوقت، وأن الأفراد الذين يحددون أهدافهم أولويات الأنشطة والمهام التي يقومون بها يتصفون بنمط السلوك (أ)، وأن سلوك إدارة الوقت يرتبط إيجابياً بمتغيرات الدراسة، ويشير ماكن ١٩٩٤- Macan في دراسة أخرى إلى أن التدريب على إدارة الوقت يؤدي إلى زيادة إدراك الفرد عن التحكم في الوقت، وهذا يؤدي بدوره إلى انخفاض التوتر وزيادة الرضا عن العمل وزيادة أداء الفرد في العمل.

ثالثاً- الفنيات المعرفية في إدارة الضغوط:

تسهم الفنيات العقلية المعرفية بدور هام في إدارة الضغوط، وتستند هذه الفنيات إلى فكرة مؤداها أن الحدث الضاغط سواء كان موقفاً أو شيئاً ما لا يسبب القلق والتوتر في ذاته، وإنما الأفكار التي يكونها الفرد عن الموقف باعتباره يمثل تهديداً وضرراً لحياته وتحدياً لقدراته وإمكاناته هو السبب في حدوث الضغط النفسي، والتقييم المعرفي يمثل الخطوة الأساسية في اتخاذ الخطوات اللازمة لمواجهة المواقف الضاغطة، وتكمن الأهمية في تغيير الأفكار والمعتقدات غير المنطقية وأحاديث الذات السلبية التي يكونها الفرد عن الموقف الضاغط، ويمكن ذكر هذه الفنيات كالآتي:

- إيقاف الأفكار: وهي فنية من فنيات التدخل المعرفي السلوكي وتستخدم في التخلص من الأفكار والاعتقادات السلبية لدى الفرد وتقوم على مسلمة مفادها أنه ما دام بإمكان الفرد أن يفكر بصورة إرادية في موضوع معين في لحظة ما إذا كان بمقدوره أيضاً استبعاد الأفكار في موضوع ما في

لحظة بعينها وقد اقترح باين Bain هذا الأسلوب عام (١٩٢٨) وطوره تايلور Taylor عام (١٩٦٣) وفيه يطلب من الشخص أن يسترخي ويغض عينيه وأن يفكر بالأفكار السلبية ثم يصرخ بصوت عال قف أو أوقف هذه الأفكار، وسرعان ما يتعلم الفرد أن يكون قادراً على وقف الأفكار السلبية وتصبح العملية آلية مع مرور الوقت.

- إدارة الذات Self-Management وهو أسلوب معرفي سلوكي يستخدم في خفض استجابات القلق الناتجة عن الموقف الضاغط وهي ذات فائدة كبيرة في مساعدة الأفراد على إحداث تغيير في سلوكهم حيث يتم تعليمهم ملاحظة سلوكهم وصياغة الأهداف بوضوح وتقويم ما يتم من تقدم وإثابة للسلوك الموجه نحو الهدف، وتتضمن هذه الفنية عدة مكونات أساسية هي:

- مراقبة الذات وتستخدم في ملاحظة سلوك الفرد ومقدماته ونتائجه وأيضاً العلاقات المتداخلة بين مقدمات السلوك ونتائجه.

- تقييم الذات وهذا يتم عن طريق المقارنة بين سلوك الفرد وبين المعايير والأهداف التي وضعها لهذا الأداء أو السلوك وهل السلوك يحقق الهدف أو لا.

- التعزيز ويعتمد على التطابق الايجابي بين السلوك والهدف وقد يكون هذا التعزيز صريحاً أو ضمناً وتتضمن هذه الخطوة تقديم التعزيز الايجابي للذات بعد ظهور الاستجابة المطلوبة أو عقاب الذات في حال عدم ظهور الاستجابة المطلوبة.

- أحاديث الذات Self-statements وهذه الفنية تقوم على فرضية أن الفرد يمكنه مواجهة المواقف الضاغطة والمشاكل والصعوبات التي تواجهه في الحياة إذا استطاع التخلص من الأحاديث الذاتية السلبية والانهازمية التي يقولها لنفسه عن نفسه إزاء تعرضه للمواقف الضاغطة والمؤلمة فهذه الأحاديث يكون لها أثر قوي على الطريقة التي يتعامل بها الفرد مع الضغوط فالأحاديث الذاتية الايجابية تكون مفيدة في بناء الثقة بالنفس ومواجهة الضواغط.

- إعادة الصياغة Reframing وتعني هذه الفنية التركيز على التفكير الايجابي وليس التفكير السلبي والتفكير في ضوء الرغبات بدلاً من التفكير في الينبغيات Should (ما ينبغي) والأفضل أن يكون تفكير الفرد مرتبطاً بأهدافه.

- التخيل أو التصور البصري Visualizations وهو أسلوب فعال يساعد الفرد في التعامل مع المواقف البيئية الضاغطة، ويتضمن تدريب الفرد على تخيل نفسه وهو في موقف ضاغط وغالباً ما يكون التخيل مقترناً بالاسترخاء، حيث يكون مسترخياً ويتخيل نفسه في موقف ضاغط كما لو كان يعيشه فعلاً، كما عليه أن يتخيل كيفية التعامل مع هذا الموقف وما ردود أفعاله تجاه الموقف، فمن خلال استخدام التخيل البصري يستطيع الفرد التدريب على الحدث الضاغط الذي يتوقع حدوثه.

- حل المشكلات: ويشير إلى قدرة الفرد على إدراك وفهم عناصر الموقف أو المشكلة وصولاً إلى وضع خطة محكمة لحل المشكلة التي هو بصدد حلها، وتتضمن هذه الفنية عدة خطوات وهي تتمثل في التعرف على المشكلة أو الموقف الضاغط وجمع البيانات ثم وضع بدائل وحلول متعددة للتعامل مع المشكلة وتقييم الحلول البديلة ووضع الحل النهائي موضع التنفيذ، وينطوي التدريب على حل المشكلات على أهمية كبيرة تتمثل في زيادة كفاءة الفرد وفعالية الذات وتوكيده لذاته مما يؤدي ذلك الأمر بدوره إلى التعامل بنجاح مع المواقف الضاغطة.

رابعاً- الفنيات الوجودية والروحانية في إدارة الضغوط:

وتتضمن الفنيات الوجودية والروحانية في إدارة الضغوط ما يلي:

البحث عن معنى وهدف للحياة: يؤكد فرانكل وهو أحد علماء النظرية الوجودية على أن الإنسان كائن روحي، فالبعد الروحاني مكون هام وضروري في حياة الفرد يتولد من خلاله لدى الفرد الإحساس بالأمل والمعنى والهدف في الحياة، ويعني الهدف في الحياة شعور الفرد بتحمل المسؤولية والرضا عن الحياة وأن يكون لحياته معنى وهدف، وتشير البحوث إلى أن هذه المفاهيم الوجودية تعمل كمصدر ضد الضغوط وأن استراتيجيات المواجهة الوجودية تكون مفيدة في التعامل مع الضغوط، حيث أن كثرة ضغوط الحياة قد تدفع بعض الأفراد إلى فقدان الإحساس بمعنى الحياة والإحساس بالهدف فيها، ومن ثم يصبحون عرضة للاضطرابات النفسية وعلى هذا يعد إيجاد معنى للحياة ذا أهمية كبيرة في تخفيف الآثار الناجمة عن الضغوط لدى الأفراد ويشير كاريوز (1998- Krause) إلى أن مفهوم المعنى هو نسق اعتقاد معرفي يساعد الناس في الإحساس بوجوده وبالعالمهم ويساعدهم أيضاً على تفسير الأشياء تحدث لهم، وطبقاً لهذا التعريف فإن غياب المعنى يؤثر سلباً على الأفراد بشكل كبير في كل مجالات الحياة والحياة تكتسب معناها لدى الأفراد من الأهداف التي يحددونها لأنفسهم، يضاف إلى ذلك فإن إيجاد معنى للحياة يعد أمراً ضرورياً للتخفيف من الضغوط التي يتعرض لها الفرد، ولكي يتمكن الفرد من إدارة الضغوط النفسية عن طريق معنى الحياة فلا بد تحقيق مفهوم إيجابي مرتفع لمعنى الحياة، فعندما يكون معنى الحياة واضحاً ومرتفعاً لدى الفرد فإن الحياة تكون جديرة بالاستحقاق والقيمة ويشعر الفرد بالسعادة والتوافق فالمعنى يساعد الفرد على التعامل مع المشقة والضيق الانفعالي الذي تسببه الأحداث الضاغطة والمنغصات اليومية التي يعانها الفرد، كما يشير تايلور (1983- Taylor) إلى أن المعنى يستثير حاجة الفرد إلى فهم السبب في حدوث المشكلة أو الأزمة وتأثيراتها، من خلال فهم الفرد لأسباب الحدث أو المشكلة فإنه يقيم أهميتها وما ترمز إليه في حياته وغالباً ما يؤدي ذلك إلى إعادة التقييم الوجودي للحياة وإدراكها بالنسبة للفرد، ويرى بعض الباحثين أن هناك مستويات مختلفة من المعنى في مواجهة الضغوط

فلقد ميز فولكمان ومسكويتر (Follkman & Moskowitz - ٢٠٠٠) بين نوعين من المعنى وهما المعنى الشامل Global meaning والمعنى الموقفى Situational meaning ويشير المعنى الموقفى إلى التقييمات المعرفية التي تصدر عن الفرد إزاء المواقف الضاغطة حيث أنها تساعد الفرد على تحديد أهمية الموقف في علاقته بأهداف واعتقادات وقيم الشخص، فالمعنى الموقفى يساعد الفرد على اختيار إستراتيجية المواجهة للضغوط، أما المعنى الشامل فهو يركز على المعنى العام والمجرد والذي يرتبط بالافتراضات الوجودية والاعتقادات وتوقعات الفرد عن الذات وعن العالم، ولقد حدد كل من شولتر ووجنر ٢٠٠٠- Showalter & Wagener عدة مصادر للمعنى في الحياة وهي العلاقات والإيثار والأنشطة الدينية والأنشطة الابتكارية والنمو الشخصي وإشباع الحاجات الأساسية وأنشطة الفراغ والشعور بالمتعة والسرور والانجازات الشخصية والقيم والأفكار المستمرة لدى الفرد والتقاليد والثقافة والعوامل السياسية والاجتماعية.

ويشير وانج ١٩٩٨- Wong إلى أن الدين يعد أحد طرق المواجهة الرئيسية في التعامل مع الضغوط وذلك من خلال الصلاة والعبادات وأن الأفراد الأكثر تديناً والتزاماً بالدين يكونون أقل اكتئاباً وقلقاً ويتعاملون مع المواقف الضاغطة بفاعلية، حيث يكون لديهم وعي واضح عن الهدف والمعنى في الحياة ولذلك يكونون أكثر قدرة على مواجهة الضغوط (حسين، ٢٠٠٦، ١٧٥).

الفصل الرابع

منهج البحث وإجراءاته وأدواته

منهج البحث وإجراءاته وأدواته:

اعتمدت الباحثة في معالجتها لموضوع البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته طبيعة البحث حيث أنه يعتمد على دراسة الظاهرة أو الواقع كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى (حمصي، ١٩٩٩، ١٨٣) وبناءً على الأدبيات التربوية والنفسية والدراسات السابقة المتعلقة بمصادر ضغط العمل.

إجراءات البحث:

- القيام بدراسة نظرية عن مصادر الضغوط في العمل وعن الإدارة وأهمية المدراء في اتخاذ القرارات والتحديات المدير المعاصر.
- تحديد مصادر ضغوط العمل لدى مدراء الإدارة الوسطى وتحديد أكثر المصادر التي تشكل ضغطاً في بيئة العمل مرتبة ترتيباً تنازلياً.
- تحديد الأساليب التي يلجأ إليها مدراء الإدارة الوسطى في التعامل مع الضغوط التي يتعرضون لها في بيئة العمل وتحديد أكثر الأساليب استخداماً.
- دراسة الفروق في درجة ضغط العمل لدى مدراء ومديرات الإدارة الوسطى، والفروق وفقاً لمتغير العمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والدورات التدريبية التي خضع لها كل من المدراء والمديرات واختلاف طبيعة العمل.
- دراسة الفروق في استخدام أساليب التعامل مع الضغط في بيئة العمل بين مدراء ومديرات الإدارة الوسطى، والفروق في استخدام أساليب التعامل تبعاً لمتغير الجنس والعمر وعدد سنوات الخبرة في العمل.

- وقد استخدمت الباحثة أداة لقياس ضغوط العمل ومقياس أساليب التعامل مع ضغوط العمل من إعداد الباحثة بعد الرجوع إلى الدراسات والأبحاث السابقة العربية والأجنبية التي تناولت ضغوط العمل وأساليب التعامل معها واستشارة العديد من المختصين والمحكمين في كلية التربية بجامعة دمشق وجمهورية مصر العربية.

المجتمع الأصلي:

يتكون مجتمع البحث من / ٦٤٠ / مديراً ومديرة العاملين في المؤسسات والشركات التابعة لوزارة الصناعة في الجمهورية العربية السورية وذلك حسب إحصائيات قسم الإحصاء والتخطيط في وزارة الصناعة لعام ٢٠٠٧ بمدينة دمشق وقد تم اختيار عينة عشوائية ممثلة للمجتمع الأصلي وذلك بعد استشارة بعض المختصين في مجال الإحصاء والتي تضم / ٢٤٧ / مديراً ومديرة العاملين في المؤسسات العامة (السكر، التبغ، للصناعات الكيماوية، للاسمت ومواد البناء، الحلج وتسويق الأقطان، الصناعات النسيجية، الغذائية، الهندسية) والشركات التابعة لها حيث شملت / ١٩٧ / مديراً و / ٥٠ / مديرة في المؤسسات والشركات العامة التابعة لوزارة الصناعة مع مراعاة التمثيل في المحافظات الأخرى، حيث بلغت نسبة التمثيل ٣٠٪ من المجتمع الأصلي للبحث.

عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية، حيث تعد هذه الطريقة من الطرائق المستخدمة في البحث السلوكي (حمصي، ١٩٩٩، ٦٩) وضمت (٢٤٧) مديراً ومديرة العاملين في المؤسسات والشركات التابعة لوزارة الصناعة وفق الأقسام التالية: (الإنتاج، الفني، التخطيط التجاري، الرقابة، المالي، الإداري) مع مراعاة التمثيل بالمحافظات حسب الجدول رقم (٦) الذي يبين توزيع أفراد عينة البحث حسب متغيرات البحث.

الجدول رقم (٦)

توزيع أفراد عينة البحث حسب متغيرات البحث

م	المتغير	العدد	المجموع	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	197	79.8
		أنثى	50	20.2
2	العمر	أصغر من 30	7	2.8
		31-35	16	6.5
		36-40	33	13.4
		41-45	45	18.2
		46-50	70	28.3
		51-55	36	14.6
		56-60	40	16.2
3	المؤهل العلمي	معهد	15	6.1
		جامعي	231	86.2
		دراسات عليا	19	7.7
4	عدد سنوات الخبرة	دون ٥ سنوات	5	2.0
		٦-١٠	21	8.5
		11-15	34	13.8
		16-20	44	17.8
		21-25	51	20.6
		26-30	61	24.7
		31 فما فوق	31	12.6
5	عدد الدورات التدريبية	دون ٥ دورات	134	54.3
		6-10	71	28.7
		11-15	36	14.6
		16-20	6	2.4
6	طبيعة العمل	إنتاج	49	19.8
		تخطيط	37	15.0
		مالي	37	15.0
		تجاري	37	15.0

م		المتغير	العدد	المجموع	النسبة المئوية
		إداري	35		14.2
		رقابة	17		6.9
		فني	35		14.2
7	المحافظة	دمشق	١٦٢	247	٦٢.٥٨
		حلب	٦٧		27
		حمص	١٨		7.3

كما يبين الجدول التالي توزيع أفراد عينة البحث على المؤسسات العامة والشركات التابعة لها في وزارة الصناعة:

الجدول رقم (٧)

توزيع أفراد العينة في المؤسسات العامة والشركات التابعة لها

الرقم	المؤسسة	الشركة	المحافظة	العدد
١	المؤسسة الكيميائية	الشركة الطبية العربية / تاميكو	دمشق	٦
		الشركة العامة للدباغة	دمشق	٥
		الشركة العامة للأحذية	دمشق	٥
		الشركة العامة للدهانات	دمشق	٦
		الشركة الأهلية للمنتجات المطاطية	دمشق	٦
		الشركة العامة لصناعة المنظفات بعدرا	دمشق	٦
		الشركة العامة لصناعة الزجاج	حلب	٥
		الشركة العامة للمنتجات البلاستيكية	حلب	٦
٢	المؤسسة الهندسية	الشركة العامة للصناعات المعدنية/ بردى	دمشق	٦
		الشركة العامة لصناعة الكابلات	دمشق	٦
		شركة حلب لصناعة الكابلات	حلب	٦
		الشركة العربية السورية للصناعات الالكترونية سيرونيكس	دمشق	٦
		الشركة العامة للكبريت والخشب المضغوط وأقلام الرصاص	دمشق	٤
		بطاريات القدم	دمشق	٥
		شركة حلب لصناعة الكابلات	حلب	٦
		الشركة العامة للصناعات التحويلية	دمشق	٦
		شركة الإنشاءات المعدنية والصناعات الميكانيكية	دمشق	٦
		معمل بطاريات القدم	دمشق	٥
٣	المؤسسة العامة للاسمنت	شركة عدرا لصناعة الاسمنت ومواد البناء	دمشق	٦
		شركة الشهباء للاسمنت ومواد البناء	حلب	٤
		الشركة العربية لصناعة الاسمنت ومواد البناء	حلب	٥
		شركة حلب لصناعة منتجات الاسمنت الاميانتى	حلب	٥

الرقم	المؤسسة	الشركة	المحافظة	العدد
٤	المؤسسة النسيجية	الشركة التجارية الصناعية المتحدة/الخماسية	دمشق	٦
		شركة المغازل والمناسج	دمشق	٦
		الشركة العربية المتحدة للصناعة/الدبس	دمشق	٤
		الشركة العامة لصناعة السجاد	دمشق	٤
		شركة الصناعات الحديثة	دمشق	٥
		الشركة الصناعية لخيوط النايلون والجوارب	دمشق	٤
		شركة الشرق للألبسة الداخلية	دمشق	٥
		الشركة السورية للألبسة الجاهزة/وسيم	دمشق	٥
		شركة حمص للغزل والنسيج والصباغة	حمص	٦
		شركة حلب للأنسجة الحريرية	حلب	٤
		الشركة السورية للغزل والنسيج	حلب	٦
		الشركة العربية للملابس الداخلية	حلب	٥
		الشركة الصناعية للملبوسات	حلب	٥
		شركة صناعة الزيوت والصابون العربية	دمشق	٥
٥	المؤسسة العامة الغذائية	الشركة الحديثة للكونسروة والصناعات الزراعية	دمشق	٥
		معمل مياه بقين	دمشق	٤
		الشركة السورية لصنع البسكويت /غراوي	دمشق	٥
		شركة دمشق للمنتجات الغذائية/كاميليا	دمشق	٤
		الشركة العربية للألبان ومشتقاتها	دمشق	٥
		شركة بردى لصناعة البيرة	دمشق	٦
		شركة ألبان حمص	حمص	٦
		الشركة الصناعية السورية للزيوت النباتية	حلب	٥
		شركة الشرق للمنتجات الغذائية	حلب	٥
		شركة سكر حمص	حمص	٦
٦	المؤسسة العامة للسكر	معمل خميرة دمشق	دمشق	٥
٧	المجموع		دمشق	١٦٢
			حلب	٦٧
			حمص	١٨
			المجموع الكلي	٢٤٧

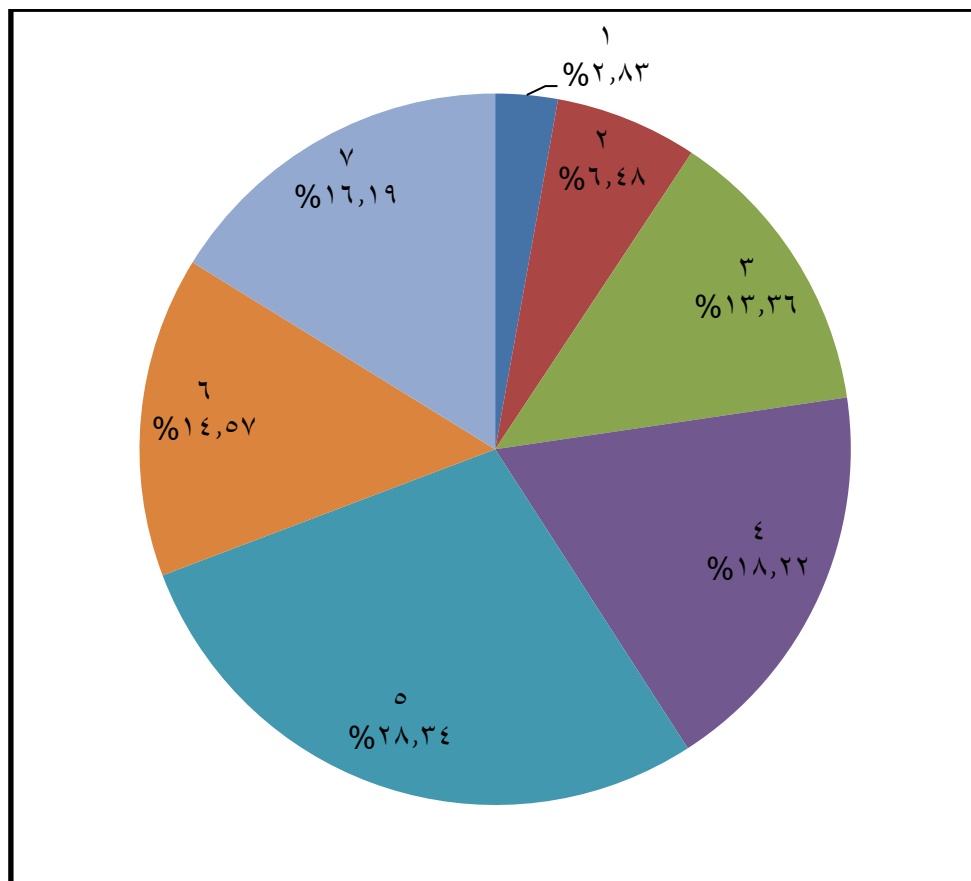
أما بالنسبة لمتغير العمر قامت الباحثة بتقسيم أفراد العينة إلى سبعة فئات كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (٨)

توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الرقم	الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
١	مادون ٣٠	٧	٢.٨٣
٢	٣١-٣٥	١٦	٦.٤٨
٣	٣٦-٤٠	٣٣	١٣.٣٦
٤	٤١-٤٥	٤٥	١٨.٢٢

٢٨.٣٤	٧٠	٥٠-٤٦	٥
١٤.٥٧	٣٦	٥٥-٥١	٦
١٦.١٩	٤٠	٥٦ وما فوق	٧
%١٠٠	٢٤٧	العدد الكلي	٨



الشكل رقم (3) توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

أدوات البحث (إجراءات إعدادها، صدقها وثباتها):

قامت الباحثة بإعداد أدوات البحث بناء على الأدبيات التربوية والنفسية السابقة المتعلقة بمصادر ضغط العمل وأداة لقياس أساليب التعامل مع ضغط العمل وذلك من خلال الاستفادة من الدراسات السابقة التي تمت بهذا المجال منها: دراسة حسن أحمد الطعاني (٢٠٠٥) مصادر ضغط العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم (الطعاني، ٢٠٠٥، ٢١٤) ودراسة أمل بنت سلامة الشامان (٢٠٠٣) مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض (الشامان، ٢٠٠٣، ٢٧٤) والاستعانة ببعض الدراسات في كلية التربية بدمشق ومنها: دراسة رجاء مريم (٢٠٠٦) التي أعدت برنامجاً تدريبياً لتنمية مهارة إدارة الضغوط

النفسية المهنية لدى العاملات في مهنة التمريض ودراسة ليلي الشريف (٢٠٠٣) في أساليب مواجهة الضغط النفسي وعلاقتها بنمطي الشخصية A-B لدى أطباء الجراحة القلبية والعصبية والعامية في مدينة دمشق، ومقياس أساليب المواجهة إعداد لازاروس وفولكمان (١٩٨٨) وقائمة المواجهة المتعددة الأبعاد إعداد كارفر وسيشير Multi Dimensional Coping Carver & Scheier وقائمة المواجهة في المواقف الضاغطة لإعداد إندلر وباركر (١٩٩٠) ومقياس الأبعاد الوظيفية للمواجهة إعداد كوكس وفيرجسون (١٩٩٧) Functional Dimensions of Coping (FDC Scale) واستبيان المواجهة الدينية Religious Coping بيرجمنت وآخرون (١٩٩٠) Pargament et al وقائمة مصادر المواجهة Coping Resources إعداد همر ألن وسوزان مارتنج (١٩٩٣) Hammer & Marting قائمة مصادر المواجهة للضغوط إعداد ماثي وآخرون Matheny et al Coping Resources Inventory for Stress (حسين، ٢٠٠٦) في بناء فقرات الأداة بما يناسب متغيرات الدراسة الحالية ومجالاتها.

تطلبت الإجابة عن أسئلة البحث وفرضياته من قبل الباحثة القيام بإعداد الأدوات التالية:

استبانة لقياس مصادر ضغط العمل لدى مديري الإدارة الوسطى:

قامت الباحثة بتصميم استبانة لقياس مصادر ضغط العمل لدى مديري الإدارة الوسطى والتعرف على أكثر المصادر ضغطاً، وقد تضمنت قسمين: الأول المعلومات العامة، والثاني يتضمن على (٦٥) فقرة تحتوي كل فقرة على وصف لكل مصدر من مصادر الضغوط وقد تم توزيعها على سبعة مجالات: غموض الدور الوظيفي، صراع الدور الوظيفي، العلاقة مع الإدارة العليا، العلاقة مع زملاء العمل، العلاقة مع العاملين، التطوير والنمو المهني، المشكلات الشخصية، وأعطى لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزناً مدرجاً خماسياً لقياس درجة الضغط في كل فقرة (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، لا تنطبق أبداً) وتمثل رقمياً على الترتيب (١،٢،٣،٤،٥).

صدق مقياس مصادر الضغوط:

وللتأكد من صدق الأداة والتحقق من صلاحيتها من حيث الصياغة والوضوح، ومناسبة فقراتها للأبعاد التي أدرجت تحتها، وشمولها لمصادر ضغط العمل وذلك بعد الرجوع لأدبيات البحث المتعلقة بالموضوع، فقد اعتمدت الباحثة الصدق المنطقي، ولأجل ذلك عرضت الأداة (الاستبانة) على مجموعة من السادة المحكمين من ذوي الخبرة والكفاءة في مجال علم النفس وعلم النفس الصناعي والتقويم والقياس بغرض توفير البيانات والمعلومات اللازمة عن صدق المحتوى لهذه الأداة. وبناءً على آراء المحكمين وملاحظاتهم واقتراحاتهم، تم حذف بعض الفقرات المتكررة، وتعديل الأخرى وإعادة ترتيبها، واستقر العدد النهائي للفقرات على (٦٥) فقرة. (الملحق رقم ٢) كما قامت الباحثة بدراسة الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة وذلك باستخدام معامل ارتباط

بيرسون (Pearson) من خلال حساب معامل الترابط بين العبارة والبعد أو المجال الذي تنتمي إليه، وكانت ترابطات العبارات التالية (١،٢،٤،١٢،٢٥،٢٧،٣٣،٣٨،٣٩،٤١،٦٠) غير دالة فعملت الباحثة على إعادة صياغة بعضها وتغيير وحذف البعض منها، وإبقاء العبارات ذات الارتباط المقبول ومدى ارتباط كل بعد مع المجموع الكلي للاستبانة (الملحق رقم ٣ صفحة 227).

ثبات مقياس مصادر الضغوط:

يعد الثبات من المتطلبات الرئيسة في أداة الدراسة وذلك بإعطاء نتائج ثابتة عند تطبيقها مراتٍ عديدة وللتأكد من ثبات الأداة قامت الباحثة باستخدام إحدى طرائق الثبات المتمثلة في إعادة تطبيق الاختبار بعد فترة زمنية من التطبيق الأول، إذ وزعت مقياس مصادر ضغط العمل على عينة تجريبية استطلاعية قوامها (٢١) مدير ومديرة (إذ تم اختيار عينة من مديري ومديرات في المؤسسات والشركات وتم استبعادهم في التطبيق الأساسي) وطلب إليهم الإجابة عن جميع فقرات الاستبانة، وبعد استرداد جميع الاستبانات قامت الباحثة بتطبيق الاختبار مرة أخرى (وذلك بعد أسبوعين من التطبيق الأول)، فتم توزيع نسخ جديدة من المقياس السابق على العينة الاستطلاعية ذاتها للإجابة عليها، وبعد استرداد جميع الاستبانات رصدت علامات الاختبارين ومن ثم جرى استخراج معاملات الثبات التالية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (9)

معاملات ثبات مقياس مصادر الضغوط

المتغير	بالإعادة	بالاتساق الداخلي	بالتنصيف سبيرمان براون	بالتنصيف جوتمان
غموض الدور الوظيفي	٠.٧٩٩	٠.٨٩٠	٠.٩٣٢	٠.٨٩٨
صراع الدور	٠.٨٢١	٠.٧٤٣	٠.٧٤٢	٠.٧١٧
العلاقة مع الإدارة العليا	٠.٧٩٥	٠.٥٩٥	٠.٥٠٣	٠.٤٦٩
العلاقة مع الزملاء	٠.٨١٤	٠.٧٥٥	٠.٨٤١	٠.٨٣٨
العلاقة مع العاملين	٠.٧٧٤	٠.٧٩١	٠.٧٠٦	٠.٦٩٧
التطوير والنمو المهني	٠.٧٨٥	٠.٦٣٩	٠.٤١٥	٠.٣٩٨
المشكلات الشخصية	٠.٨٩٩	٠.٨١٨	٠.٧٤٦	٠.٦٩٤
عام	٠.٩٤١	٠.٩٤٦	٠.٩٠٤	٠.٩٠٢

بعد مراجعة الجدول رقم (٩) يتبين من الأرقام الواردة فيه إن المقياس يتمتع بالثبات المناسب مما يجعله صالحاً للاستخدام.

استبانة قياس أساليب التعامل مع ضغوط العمل:

قامت الباحثة بتصميم استبانة لقياس الأساليب التي يتبعها مدراء الإدارة الوسطى للتعامل مع ضغوط العمل والتعرف على أكثر الأساليب استخداماً، وقد تضمنت (٤٩) فقرة تصف كل فقرة أسلوباً من أساليب التعامل مع ضغط العمل وقد تم توزيعها على عشرة أساليب: أسلوب المواجهة الفعالة، أسلوب التخطيط، أسلوب القمع للأنشطة التنافسية، السعي نحو المساندة الاجتماعية، إعادة التفسير الايجابي، التقبل، التحول إلى الدين، التركيز على الانفعالات، أسلوب الإنكار، التبادل العقلي، وقد أعطي لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزناً مدرجاً رباعياً ليدل على مدى الاستخدام الأكثر للأسلوب (استخدمه دائماً، استخدمه أحياناً، استخدمه لحد ما، لا استخدمه أبداً) وتمثل رقمياً على الترتيب (١، ٢، ٣، ٤).

صدق استبانة أساليب التعامل مع ضغوط العمل:

للتأكد من صدق الأداة والتحقق من صلاحيتها من حيث الصياغة والوضوح، ومناسبة فقراتها للأبعاد التي أدرجت تحتها، وشمولها لأهم أساليب التعامل مع ضغط العمل وذلك بعد الرجوع لأدبيات البحث المتعلقة بالموضوع، فقد اعتمدت الباحثة الصدق المنطقي، ولأجل ذلك عرضت الأداة (الاستبانة) على مجموعة من السادة المحكمين. وبناءً على آراء المحكمين وملاحظاتهم واقتراحاتهم، تم حذف بعض الفقرات المتكررة، وتعديل الأخرى وإعادة ترتيبها وزيادة بعض عبارات الأبعاد، واستقر العدد النهائي للفقرات على (٤٩) فقرة. (الملحق رقم ٥ صفحة ٢٣٤).

ثبات مقياس أساليب التعامل مع ضغوط العمل:

يعد الثبات من المتطلبات الرئيسية في أداة الدراسة وذلك بإعطاء نتائج ثابتة عند تطبيقها مرات عديدة وللتأكد من ثبات الأداة قامت الباحثة باستخدام إحدى طرائق الثبات المتمثلة في إعادة تطبيق الاختبار بعد فترة زمنية من التطبيق الأول، إذ وزعت مقياس مصادر ضغط العمل على عينة تجريبية استطلاعية قوامها (٢١) مديراً ومديرة (تم اختيار عينة من مديري ومديرات في المؤسسات والشركات وتم استبعادهم في التطبيق الأساسي) وطلب إليهم الإجابة عن جميع فقرات الاستبانة، وبعد استرداد جميع الاستبانات قامت الباحثة بتطبيق الاختبار مرة أخرى (وذلك بعد أسبوعين من التطبيق الأول)، فتم توزيع نسخ جديدة من المقياس السابق على العينة الاستطلاعية ذاتها للإجابة عليها، وبعد استرداد جميع الاستبانات رصدت درجات الاختبارين ومن ثم جرى استخراج معاملات الثبات التالية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (١٠)

معاملات ثبات مقياس أساليب التعامل مع الضغوط

المتغير	بالإعادة	بالانساق الداخلي	بالتنصيف سبيرمان براون	بالتنصيف جوتمان
المواجهة الفعالة	0.665	٠.٦٤٥	٠.٣٨٧	٠.٣٨٠
الإنكار	0.722	٠.٦٦٧	٠.٧١٢	٠.٦٨٣
التباعد العقلي	0.614	٠.٤٢٣	٠.٥١٤	٠.٥٠٥
التحول إلى الدين	0.765	٠.٦٤٠	٠.٥٢٣	٠.٤٥٤
التخطيط	0.426	٠.٥٥٧	٠.٦٩٢	٠.٦٨٩
التركيز على الانفعالات	0.659	٠.٦٣١	٠.٦٠٧	٠.٥٦٢
التفسير الايجابي	0.364	٠.٦١٠	٠.٧١٦	٠.٦٦٦
التقبل	0.796	٠.٤٦٥	٠.٤٤٨	٠.٤٤٤
المساندة الاجتماعية	0.790	٠.٦٤٢	٠.٧١٦	٠.٧١٥
قمع الأنشطة التنافسية	0.515	٠.٥١١	٠.٤٣٠	٠.٣٨١
عام	0.709	٠.٧٦٥	٠.٦٨٥	٠.٦٨٤

بعد مراجعة الجدول رقم (١٠) يتبين من الأرقام الواردة فيه إن المقياس يتمتع بالثبات المناسب مما يجعله صالحاً للاستخدام، كما تم قياس الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة كما هو مبين في الملحق رقم (٥) صفحة (٢٣٧).

القوانين الإحصائية المستخدمة في البحث

بعد استشارة عدد من المختصين في مجال الإحصاء استخدمت الباحثة للإجابة عن أسئلة الدراسة الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لملاءمتها لطبيعة البحث وذلك من خلال الطرق والعمليات الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ والاتساق الداخلي بالتنصيف وطريقة الإعادة.
- تحليل التباين الأحادي.
- معامل الارتباط بيرسون.
- اختبار ت ستودينت (T-Test) لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطات.
- اختبار المقارنات المتعددة شيفيه (Scheffe) لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطات المجموعات.

التطبيق الميداني لأدوات البحث:

قامت الباحثة بمجموعة من الإجراءات بهدف التطبيق الميداني لأدوات البحث المصممة بهدف رصد مصادر ضغوط العمل وأساليب التعامل معها لدى مديري المؤسسات والشركات التابعة لوزارة الصناعة في الجمهورية العربية السورية، وذلك في الفترة الممتدة من تشرين الثاني عام ٢٠٠٨ إلى كانون الثاني ٢٠٠٩ وكانت الإجراءات وفقاً لما يلي:

١ - تطبيق استبانة مصادر ضغوط العمل:

قامت الباحثة بزيارة للمؤسسات والشركات التابعة لوزارة الصناعة والتقت بمديري ومديرات الإدارة الوسطى والتي تتضمن (فني، مالي، تجاري، إداري، رقابة، إنتاج، تخطيط).
وبعدما قدمت نفسها وعنوان البحث والهدف منه، قامت بتوزيع الاستبيانات وقراءتها وبيان الهدف منها وشرح بعض بنودها، وكيفية الإجابة عنها، وقد تم التأكد من إجابات المدراء على عبارات المقياس، واستبعاد المقاييس التي لم تكتمل الإجابة عليها، حيث ينطوي مقياس مصادر ضغوط العمل على خمسة بدائل للإجابة وهي: تنطبق بدرجة مرتفعة جداً، تنطبق بدرجة مرتفعة، تنطبق بدرجة متوسطة، تنطبق بدرجة منخفضة، لا تنطبق أبداً.
وتوزع الدرجات للمقياس على النحو الآتي: تنطبق بدرجة مرتفعة جداً (٥)، تنطبق بدرجة مرتفعة (٤)، تنطبق بدرجة متوسطة (٣)، تنطبق بدرجة منخفضة (٢)، لا تنطبق أبداً (١).
حيث أن: تنطبق بدرجة مرتفعة جداً (٥) تعني أنه مصدر ضغط بينما لا تنطبق أبداً (١) تعني أنه لا يعتبر مصدر ضغط.

ويحتوي المقياس على أسئلة عكسية كما هي الأرقام التالية:

(١١، ١٢، ٢٧، ٢٥، ٢٩) ويتم تصحيح الأسئلة العكسية، بعكس الدرجة التي يأخذها المدير على مقياس مصادر ضغوط العمل فإذا أجاب المدير على سؤال عكسي درجته (٥) نقوم بتصحيح العبارة بشكل عكسي وإعطاؤه درجة واحدة ثم يتم جمع الأبعاد كلها لحساب مصادر ضغوط العمل.

٢ - تطبيق استبانة أساليب التعامل مع ضغوط العمل:

اجتمعت الباحثة بمديري ومديرات الإدارة الوسطى والتي تتضمن (الشؤون القانونية فني، مالي، تجاري، إداري، رقابة، إنتاج، تخطيط) وبعد الانتهاء من تطبيق استبانة مصادر ضغوط العمل، قامت بقراءة استبانة أساليب التعامل مع مصادر ضغوط العمل وبيان هدفها وشرح بعض بنودها وكيفية الإجابة عنها، تم التأكد من إجابات المدراء على عبارات المقياس، واستبعاد المقاييس التي

لم تكتمل الإجابة عليها، حيث ينطوي مقياس أساليب التعامل مع ضغوط العمل على أربعة بدائل للإجابة وهي: لأستخدم هذا الأسلوب، استخدمه لحد ما، استخدمه أحياناً، استخدمه دائماً وتوزع الدرجات للمقياس على النحو الآتي: لأستخدم هذا الأسلوب (١)، استخدمه لحد ما (٢) استخدمه أحياناً (٣)، استخدمه دائماً (٤).

صعوبات التطبيق:

- من الصعوبات التي واجهت الباحثة في إعداد البحث وتطبيق أدواته:
- عدم توفر قوائم إحصائية محددة وحديثة لعدد المدراء العاملين في وزارة الصناعة.
- التأخير في تعميم كتاب وزارة الصناعة لتسهيل مهمة الباحثة للشركات والمؤسسات في المحافظات التي التطبيق فيها.
- سفر بعض المدراء وعدم تواجدهم في الشركات والمؤسسات.
- صعوبة التطبيق والاجتماع بالمدراء الفنيين وذلك لطبيعة عملهم وتواجدهم في أماكن الإنتاج.

الفصل الخامس

نتائج البحث، مناقشتها وتفسيرها

بعد الانتهاء من جمع البيانات وتحليلها واستخراج النتائج باستخدام حزمة البرامج الإحصائية (SPSS).

ولقد أسفر البحث عن نتائج متعددة، وتسهيلاً لعرضها، فقد صنفتها الباحثة حسب أسئلة البحث وفيما يلي وصف لهذه النتائج والبيانات الإحصائية التي جمعت وكيفية الإجابة عن أسئلة البحث.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما هي مصادر ضغط العمل لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات والشركات التابعة لوزارة الصناعة في الجمهورية العربية السورية مرتبة ترتيباً تنازلياً.

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمصادر ضغوط العمل وترتيبها تنازلياً، وفق الجدول (١١).

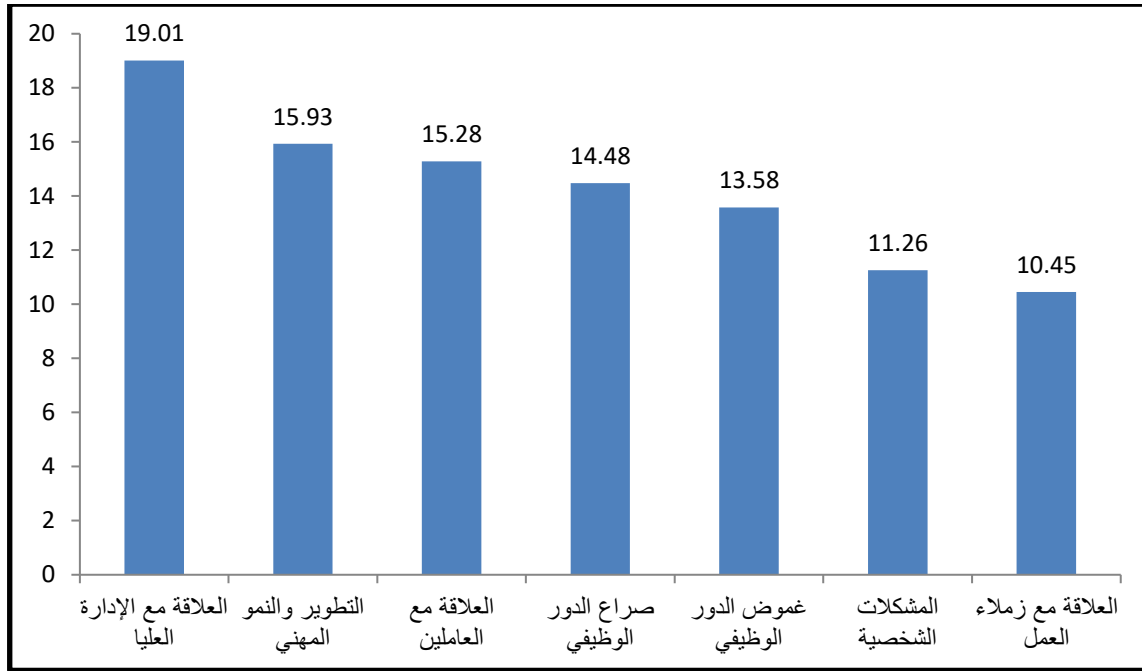
الجدول رقم (١١)

الترتيب التنازلي لكل مصدر من مصادر ضغط العمل وفق النسبة المئوية

الترتيب	مصدر الضغط	مجموع درجات مصادر ضغط العمل ÷ عدد الأسئلة	النسبة المئوية
١	العلاقة مع الإدارة العليا	2.625	19.0١
٢	التطوير والنمو المهني	2.2	15.93
٣	العلاقة مع العاملين	2.11	15.28
٤	صراع الدور الوظيفي	2	14.48
٥	غموض الدور الوظيفي	1.87	13.58
٦	المشكلات الشخصية	1.55	11.26
٧	العلاقة مع زملاء العمل	1.44	10.45
المجموع		13.81	100

بعد مراجعة الجدول رقم (١١) يتضح أن متوسط مصدر العلاقة مع الإدارة العليا يأتي في المرتبة الأولى بنسبة (١٩.٠١) كحد أعلى، في حين متوسط مصدر العلاقة مع زملاء العمل في المرتبة الأخيرة بنسبة (١٠.٤٥) كحد أدنى ورتبت باقي المصادر ترتيباً تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية والنسب المئوية على النحو التالي: التطوير والنمو المهني، العلاقة مع العاملين، صراع الدور الوظيفي، غموض الدور الوظيفي، المشكلات الشخصية.

أشارت النتائج أن العلاقة مع الإدارة العليا أكثر المصادر ضغطاً، التطوير والنمو المهني يأتي في المرتبة الثانية، ثم العلاقة مع العاملين، صراع الدور الوظيفي، وغموض الدور الوظيفي، المشكلات الشخصية، العلاقة مع زملاء العمل في المرتبة الأخيرة، ونتائج الدراسة الحالية تختلف مع دراسة كل من الطعاني (٢٠٠٥)، ودراسة عمر محمد درة (٢٠٠٧) ودراسة أمل بنت سلامة الشامان (٢٠٠٣) في دراستها مصادر ضغوط العمل التنظيمية من حيث ترتيب مصادر ضغط العمل ففي دراسة الطعاني كانت العلاقة مع المجتمع المحلي بالمرتبة الأولى والعلاقة مع التلاميذ، أما بالنسبة للتطوير والنمو المهني، والعلاقة مع القادة التربويين وعدم الرضا الوظيفي، آلية الصراع والمشكلات الشخصية، غموض المهام فقد جاءت بالمراتب الأخيرة، وفي دراسة الشامان تبين أن كمية العمل جاءت بالمرتبة الأولى بالنسبة للمصادر والبيئة المادية بالمرتبة الأخيرة، وفي دراسة درة كان صراع الدور في المرتبة الأخيرة بينما بيئة العمل المادية في المراتب الأولى، يليه عبء الدور الوظيفي، كما جاء في دراسة بيرك رونالد (١٩٩٦) حول تأثير ضغوط العمل والدعم الاجتماعي على الاحتراق الوظيفي حيث وجد أن كمية العمل وغموض الدور وصراع الدور والدعم الإشرافي في المراتب الأولى، ومن الممكن أن يعود ذلك إلى اختلاف عينة الدراسة والمجتمع الأصلي للعينة والبيئة المحلية من حيث تأثيرها والتي تشكل دور هام في عملية الإدارة التربوية، بينما دورها أقل أهمية بالنسبة لإدارة المؤسسات والشركات، كما أن معظم مدراء الإدارة الوسطى يقعون تحت تأثير ضغط فيما يخص علاقتهم بالإدارة العليا فهم صلة الوصل بين الفئات الوظيفية الأقل والعمال ومشكلاتهم وعمليات الإنتاج والعمليات الفنية والتسويقية وغيرها وبين مصدر القرارات والقوانين والتي تمثلها الإدارة العليا وبالتالي صعوبات اتخاذ القرارات في ضوء قوانين وإرشادات معينة تعمل وفقها المؤسسات والشركات، كما أن النمو والتطوير المهني يعد مصدر من مصادر الضغط بهذا العصر الذي هو عصر التكنولوجيا والتقدم السريع والذي يضع من هو بموقع المسؤولية تحت ضغط لتطوير مهاراته وإمكانياته لمواكبة هذا التقدم والتطور السريع.



الشكل رقم (٤) الترتيب التنازلي لمصادر ضغط العمل

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما هي أساليب التعامل مع ضغط العمل لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات والشركات التابعة لوزارة الصناعة في الجمهورية العربية السورية مرتبة ترتيباً تنازلياً. وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لأساليب التعامل مع مصادر العمل وترتيبها تنازلياً وفق الجدول رقم (١٢).

الجدول رقم (١٢)

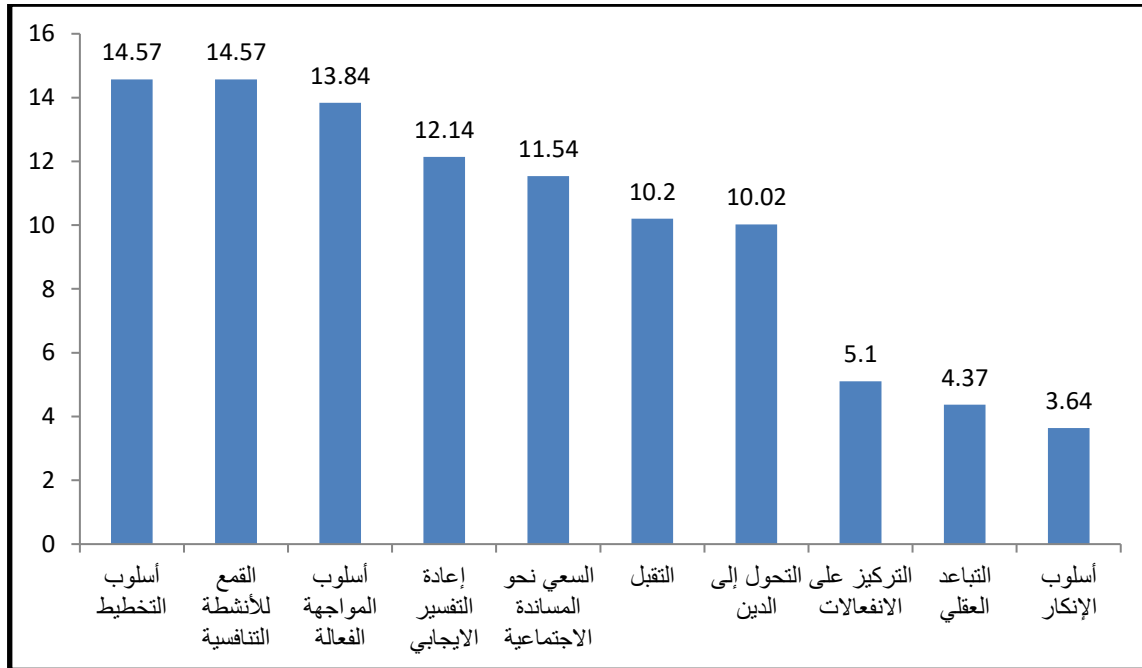
الترتيب التنازلي لكل أسلوب من أساليب التعامل وفق النسبة المئوية

الترتيب	أساليب التعامل مع الضغوط	مجموع درجات أساليب التعامل ÷ عدد الأسئلة	النسبة المئوية
1	أسلوب التخطيط	4	14.57
2	قمع الأنشطة التنافسية	4	14.57
3	أسلوب المواجهة الفعالة	3.8	13.84
4	إعادة التفسير الايجابي	3.33	12.14
5	السعي نحو المساندة الاجتماعية	3.17	11.54
6	التقبل	2.8	10.20
7	التحول إلى الدين	2.75	10.02

5.10	1.4	التركيز على الانفعالات	8
4.37	1.2	التباعد العقلي	9
3.64	1	أسلوب الإنكار	10

بعد مراجعة الجدول رقم (١٢) يتضح أن متوسط أسلوب التخطيط يأتي في المرتبة الأولى بنسبة (14.57) كحد أعلى لأساليب التعامل مع ضغط العمل ومتوسط أسلوب الإنكار في المرتبة الأخيرة بنسبة (3.64) بينما رتبت الأساليب المتبقية وفق ما يلي: أسلوب القمع للأنشطة التنافسية المواجهة الفعالة، إعادة التفسير الايجابي، السعي نحو المساندة الاجتماعية، التقبل، التحول إلى الدين، التركيز على الانفعالات، التباعد العقلي.

وقد أشارت النتائج إلى أن أسلوب التخطيط كان الأكثر استخداماً، بينما أسلوب الإنكار الأقل استخداماً، في حين يأتي على الترتيب وجمع الأنشطة التنافسية وأسلوب المواجهة الفعالة وإعادة التفسير الايجابي، السعي نحو المساندة الاجتماعية، التقبل، التحول إلى الدين والتركيز على الانفعالات، التباعد العقلي.



الشكل رقم (٥) الترتيب التنازلي لأساليب التعامل مع الضغوط

ويبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب مستويات أساليب التعامل مع الضغوط.

الجدول رقم (١٣)

توزيع أفراد العينة حسب مستويات أساليب التعامل مع الضغوط

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	أدنى قيمة	أعلى قيمة	المدى
أسلوب المواجهة الفعالة	منخفض	60	12.45	1.588	9	14	5
	متوسط	148	17.11	1.327	15	19	4
	مرتفع	39	20.00	٠.٠٠٠	20	20	0
أسلوب التخطيط	منخفض	69	15.83	1.790	12	18	6
	متوسط	113	21.30	1.432	19	23	4
	مرتفع	65	24.00	٠.٠٠٠	24	24	0
القمع للأنشطة التنافسية	منخفض	55	5.95	1.026	4	7	3
	متوسط	144	9.41	1.047	8	11	3
	مرتفع	48	12.00	٠.٠٠٠	12	12	0
السعي نحو المساندة الاجتماعية	منخفض	47	11.45	1.976	6	14	8
	متوسط	172	18.02	1.792	15	21	6
	مرتفع	28	23.29	0.854	22	24	2
عادة التفسير الإيجابي	منخفض	74	6.92	1.070	4	8	4
	متوسط	117	9.83	0.823	9	11	2
	مرتفع	56	12.00	0.000	12	12	0
التقبل	منخفض	63	8.27	1.394	5	10	5
	متوسط	143	12.94	1.385	11	15	4
	مرتفع	41	17.05	1.161	16	20	4
التحول إلى الدين	منخفض	64	7.44	1.246	5	9	4
	متوسط	124	11.81	1.511	10	14	4
	مرتفع	59	15.69	٠.٤٦٤	15	16	1
التركيز على الانفعالات	منخفض	74	6.86	0.970	5	8	3
	متوسط	120	10.60	1.072	9	12	3
	مرتفع	53	14.08	1.269	13	18	5
أسلوب الإنكار	منخفض	77	5.17	0.377	5	6	1
	متوسط	120	8.78	1.427	7	11	4
	مرتفع	50	13.56	1.402	12	18	6
التباعد العقلي	منخفض	58	6.16	0.812	5	7	2
	متوسط	142	9.57	1.355	8	12	4
	مرتفع	47	15.02	1.726	13	19	6

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما هي درجة ضغط العمل لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات والشركات التابعة لوزارة الصناعة في الجمهورية العربية السورية. وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب متوسط درجات أفراد العينة على المقياس والنسبة المئوية له وفق الجدول رقم (١٤):

الجدول رقم (١٤)

درجة ضغط العمل

عدد العينة	متوسط المقياس	الدرجة العظمى	متوسط درجة ضغط العمل لدى أفراد العينة	النسبة المئوية للمتوسط
٢٤٧	١٩٥	٣٢٥	١٣٦.٨٤	٤٢٪

توصلت الباحثة إلى أن درجة ضغط العمل لدى مدراء الإدارة الوسطى في المؤسسات والشركات التابعة لوزارة الصناعة في الجمهورية العربية السورية حول المتوسط، وهذا ما يخالف أدبيات البحث في مجال ضغوط العمل التي قامت الباحثة بالرجوع إليها، ففي دراسة الطعاني (٢٠٠٥) حول مصادر ضغط العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك، وجد درجة ضغط العمل مرتفعة لدى مدير المدارس الحكومية كما تختلف ودراسة نبيلة بو عافية مصادر ودرجات الضغط المهني عند المديرين (بو عافية، ٢٠٠٦) حيث يعرف المديرون ضغطاً مهنيّاً مرتفعاً يفوق المتوسط، وفي دراسة رجاء مريم (٢٠٠٧) حول فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارات إدارة الضغوط النفسية المهنية لدى العاملات في مهنة التمريض حيث تعاني العاملات في مهنة التمريض ضغوط نفسية متوسطة من حيث الشدة والتكرار، وتختلف مع نتائج دراسة الطعاني (٢٠٠٥) التي كشفت عن درجة وجود مصادر ضغط عمل بدرجة كبيرة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وهذه النتائج قريبة من نتائج الدراسة الحالية، كما تختلف النتائج مع دراسة كل من شاش (٢٠٠٦) ودراسة العتري (٢٠٠٣) حيث وجد شاش أن النسبة المئوية العظمى من الممرضات اللاتي يعملن في أقسام الجراحة والباطنية لديهم شعور بالضغط المرافق للعمل، والعتري وجد ارتفاع نسبة الشعور بالضغط لدى العاملين بالقطاع الخاص، كما تختلف النتائج مع ما وصل إليه هانز زاير (١٩٩٤) حيث أن مراقبي الخطوط الجوية قد اظهروا قيماً عالية من الأعراض النفسية لضغط العمل فهم يعانون من ضغط عمل مرتفع، وذلك نظراً لاختلاف العينة فمراقبي الخطوط الجوية تختلف طبيعة العمل والمسؤوليات عن الأدوار الأخرى من حيث كمية العمل، نظام المناوبات، متطلبات الدور الوظيفي، ومن الممكن أن يعود ذلك إلى اختلاف عينة البحث وطبيعة

الإدارة والمسؤوليات الملقاة على عاتق المدير كما تبين للباحثة من خلال الزيارة الميدانية للمؤسسات والشركات أن معظمها تمر بتقليص من حجم الإنتاج والعمل بالحدود الدنيا وذلك لتقليص الخسائر ما أمكن هذا وتقليص الضائقة المالية التي تتعرض لها معظم الشركات العامة. والجدول رقم (١٥) يبين توزيع أفراد العينة حسب مستويات الضغط

الجدول رقم (١٥)

توزيع أفراد العينة حسب مستويات الضغوط

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	أدنى قيمة	أعلى قيمة	المدى
غموض الدور الوظيفي	منخفض	55	8.42	0.498	8	9	1
	متوسط	149	13.60	2.840	10	30	20
	مرتفع	43	24.28	2.728	21	30	9
صراع الدور الوظيفي	منخفض	46	15.78	1.474	13	18	5
	متوسط	158	24.47	3.259	19	32	13
	مرتفع	43	38.28	5.461	33	53	20
العلاقة مع الإدارة	منخفض	37	8.41	0.498	8	9	1
	متوسط	174	14.35	3.487	10	21	11
	مرتفع	36	28.64	5.457	23	40	17
العلاقة مع الزملاء	منخفض	49	13.86	0.935	12	15	3
	متوسط	168	19.20	2.182	16	24	8
	مرتفع	30	29.53	4.805	25	42	17
العلاقة مع العاملين	منخفض	45	13.42	1.500	10	15	5
	متوسط	167	19.55	2.356	16	24	8
	مرتفع	35	28.23	3.335	25	36	11
التطوير والنمو المهني	منخفض	48	17.79	2.073	11	20	9
	متوسط	155	26.10	3.443	21	32	11
	مرتفع	44	35.77	2.701	33	42	9
المشكلات الشخصية	منخفض	51	10.20	0.849	9	11	2
	متوسط	151	15.67	2.934	12	22	10
	مرتفع	45	26.27	2.508	23	34	11
مجموع الضغوط	منخفض	40	94.58	6.118	78	104	26
	متوسط	164	132.32	15.864	105	168	63
	مرتفع	43	193.40	21.005	171	245	74

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ضغط العمل لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات والشركات التابعة لوزارة الصناعة في الجمهورية العربية السورية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ تبعاً لمتغير الجنس

للإجابة على السؤال قامت الباحثة باستخدام اختبار ت ستودينت (T-Test) لحساب دلالة الفروق في مصادر ضغط العمل وفق متغير الجنس، والنتائج موضحة في الجدول رقم (١٦):

جدول رقم (١٦)

نتائج اختبار ت ستودينت لدلالة الفروق بين متوسط الذكور ومتوسط الإناث في مصادر ضغوط العمل

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	دح	مستوى الدلالة	القرار
غموض الدور الوظيفي	الذكور	197	14.23	5.79	-0.417	245	0.677	غير دالة
	الإناث	50	14.60	4.95				
صراع الدور الوظيفي	الذكور	197	25.38	7.85	0.493	245	0.623	غير دالة
	الإناث	50	24.78	7.05				
العلاقة مع الإدارة العليا	الذكور	197	15.16	6.81	-1.744	245	0.082	غير دالة
	الإناث	50	17.04	6.76				
العلاقة مع زملاء العمل	الذكور	197	18.97	4.33	-2.098	245	0.040	دالة عند ٠.٠٥
	الإناث	50	21.08	6.77				
العلاقة مع العاملين	الذكور	197	19.13	4.53	-3.555	245	0.000	دالة عند ٠.٠١
	الإناث	50	21.78	5.39				
التطوير والنمو المهني	الذكور	197	25.66	6.47	-2.741	245	0.007	دالة عند ٠.٠١
	الإناث	50	28.36	5.10				
المشكلات الشخصية	الذكور	197	16.35	5.69	-0.651	245	0.516	غير دالة
	الإناث	50	16.94	5.83				
المجموع الكلي	الذكور	197	134.88	33.40	-1.847	245	0.066	غير دالة
	الإناث	50	144.58	32.24				

بعد مراجعة الجدول رقم (١٦) نجد قيم ت غير دالة لكافة المتغيرات باستثناء المتغيرات التالية: العلاقة مع زملاء العمل قيمة ت (٢.٠٩٨)، العلاقة مع العاملين قيمة ت (٣.٥٥)، والتطوير والنمو المهني ت (٢.٧٤١) حيث أن درجة ضغط العمل في هذه المتغيرات لدى الإناث

أعلى منها الذكور، أما فيما يخص المجموع الكلي لمصادر ضغط العمل فلم يتبين وجود فروق دالة إحصائية حيث بلغت قيمة ت (١.٨٤٧) وهي غير دالة إحصائياً.

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ضغط العمل بالنسبة لغموض الدور الوظيفي وصراع الدور والعلاقة مع الإدارة العليا والمشكلات الشخصية والمجموع الكلي بين الذكور والإناث، في حين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ضغط العمل بالنسبة للعلاقة مع زملاء العمل والعلاقة مع العاملين والتطوير والنمو المهني بين الذكور والإناث كانت الإناث أكثر ضغطاً من الذكور، وتتفق النتائج مع دراسة أنور علي حول الضغوط النفسية وعلاقتها بإنتاجية العامل لدى عمال شركة تاميكو.

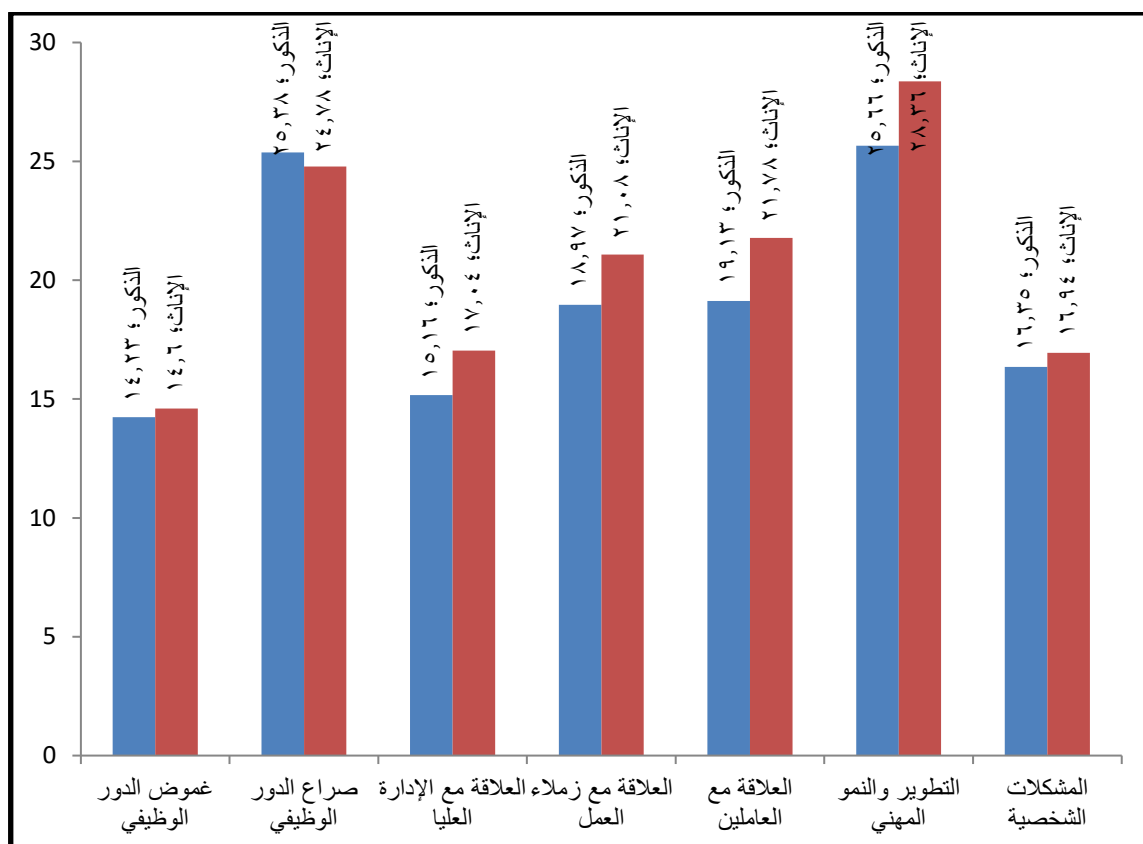
كما تختلف مع دراسة ايما روبرتسون بلاك مور Emmak. Robertson (Blackmore, 2006) حول حالات الاكتئاب الرئيسية لضغط العمل، وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين ضغط العمل وحالات الاكتئاب تبعاً لمتغير الجنس، كما تختلف مع دراسة شانثال جيمون وزملاؤها (١٩٩٦) التي وجدت إن تأثير ضغط العمل على ارتفاع الدم عند الذكور أكثر وضوحاً من الإناث، ومن الممكن أن يعود ذلك إلى تغير دور المرأة جذرياً خلال الربع الأخير من القرن العشرين في مجتمعاتنا العربية، فقد أصبحت المرأة تشارك أسرتها في تحمل المسؤولية ويقع عليها أيضاً عبء الحياة من خلال معاشيتها مع أسرتها إن كانت غير متزوجة، أو متزوجة فهي تتحمل أكثر بمشاركة الزوج طموحاته إضافة إلى زيادة مصادر الضغوط الناتجة عن الواجبات المنزلية وتربية الأولاد وتوفير الراحة للعائلة في الأوضاع الاعتيادية، أو في حالات الأزمات، وخاصة ونحن نعيش في مجتمعات عصفت بها الأزمات وابتعدت عن الاستقرار والتماسك نتيجة اتساع الطموحات.. فأصبح البحث عن مكان آمن، وإيجاد متنفس للتعبير عن الرأي الشاغل الأهم لدى الرجل والمرأة، فإذا كانت ردود الأفعال لدى الرجال تتضح بحالات التجهم والكآبة الطارئة، والتحدث بصوت مسموع وهو يمشي في الشارع (هلوسة)، فعند المرأة تظهر على شكل أعراض جسمية مثل انقطاع الطمث، وارتباك العادة الشهرية، والتوترات التي تعتري مرحلة ما قبل الحيض، والصداع، وحالات الانهيار ما بعد الولادة، والاكتئاب، وظهور أعراض سن اليأس المبكر. ومن الأعراض الظاهرة المصاحبة للاضطرابات، فقدان الشهية للطعام، أو الشرهية، أو أعراض عصاب الفم. فالنساء إذا معرضات لصنفين من الضغوط:

- ضغوط تتعلق بهويتهن البيولوجية.

- ضغوط تتعلق بالممارسة الأسرية (ستورا، ٤٩).

كما بينت نتائج الدراسة أن الإناث تعانين ضغط عمل أكبر بالنسبة للعلاقة مع الزملاء والعاملين وهذا ما يتفق مع الدراسات التي أكدت أن الإصابة بالجوانب السلبية لضغوط العمل

تظهر عند المرأة بدرجة أكبر من الرجل خاصة القيادات الإدارية النسائية وهذا لا يعني ضعف في قدرتها القيادية بسبب طبيعتها الأنثوية.



الشكل رقم (٦) متوسطات الذكور والإناث في مصادر ضغوط العمل

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

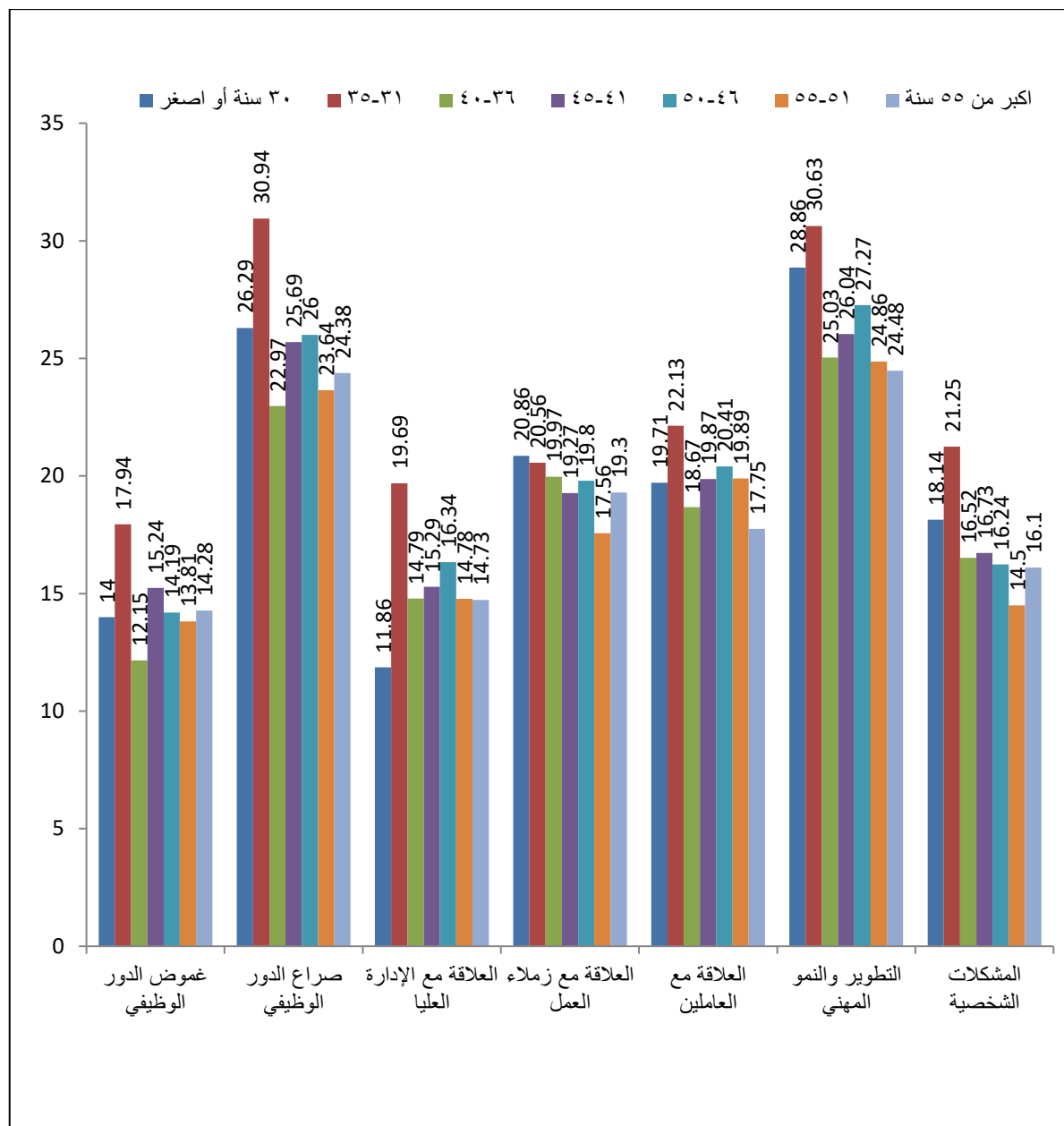
هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ضغط العمل لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات والشركات التابعة لوزارة الصناعة في الجمهورية العربية السورية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ تبعاً لمتغير العمر.

للإجابة على السؤال قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لحساب دلالة الفروق بين متوسطات أفراد العينة تبعاً لمتغير الفئات العمرية كما هو مبين في الجدول رقم (١٨) المرفق بصفحة الملاحق (٨) الصفحة (١٤١)

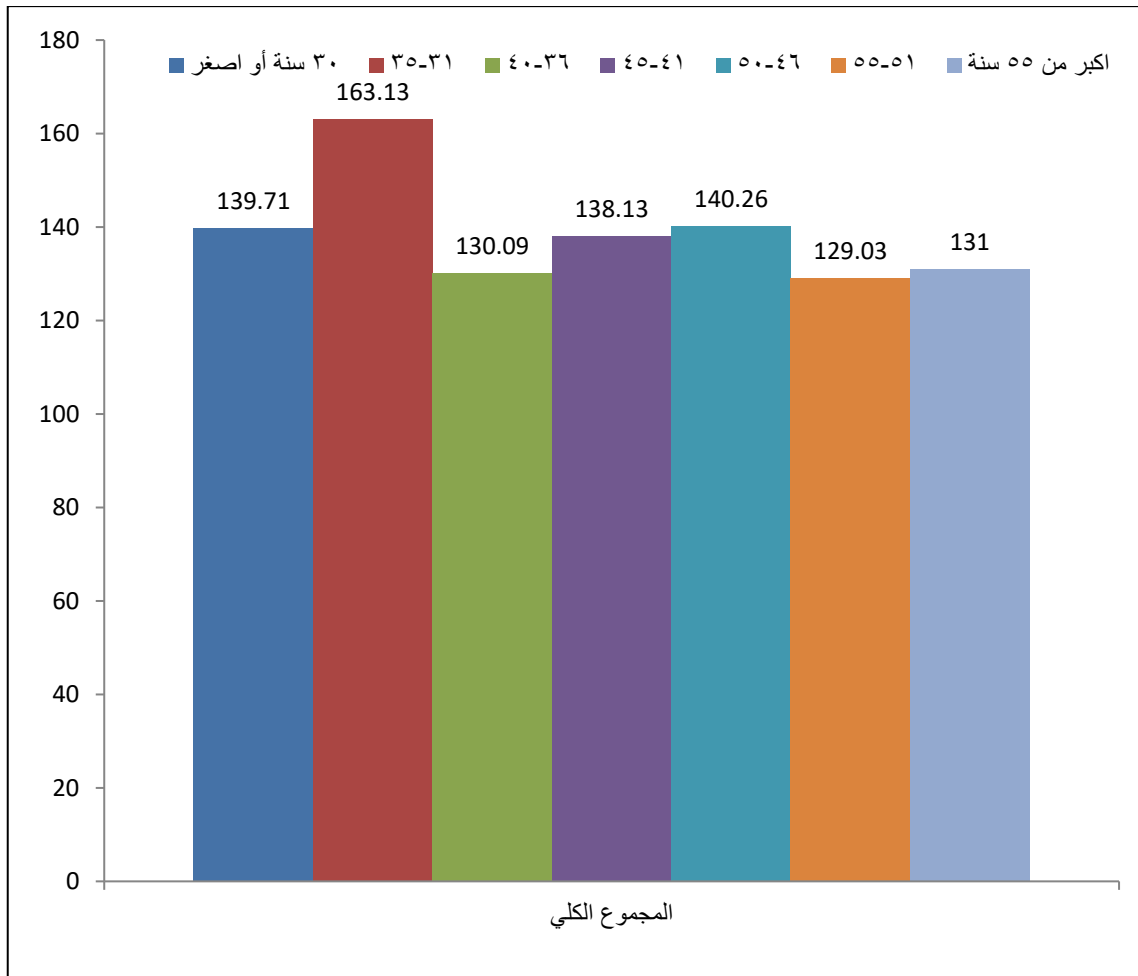
ومن خلال مراجعة الجدول رقم (١٨) نجد أن قيم ف كانت دالة بالنسبة لكافة المتغيرات باستثناء متغيري: العلاقة مع الإدارة العليا، العلاقة مع زملاء العمل.

وللتعرف إلى مقدار هذه الفروق ومستوى دلالتها لابد من استخدام اختبارات المقارنات المتعددة ومن أشهرها اختبار شيفيه جدول رقم (١٩) ملحق (٩) صفحة (١٤٢) حيث كانت النتائج كما يلي:

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية درجة ضغط العمل بالنسبة للعلاقة مع الإدارة العليا والعلاقة مع زملاء العمل وفق لمتغير العمر، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ضغط العمل لدى الفئة العمرية (٣٦-٤٠) و (٣١-٣٥) حيث درجة ضغط العمل لدى الفئة (٣١-٣٥) أعلى فيما يتعلق بغموض الدور الوظيفي، وأيضاً فيما يتعلق بصراع الدور الوظيفي أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ضغط العمل بين الفئة العمرية (٣٦-٤٠) والفئة (٣١-٣٥) الفئة (٣١-٣٥) أكثر ضغطاً، وفي ما يخص العلاقة مع العاملين وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئة العمرية (فوق ٥٥) والفئة (٣١-٣٥) حيث الفئة (٣١-٣٥) أكثر ضغطاً، وفروق ذات دلالة إحصائية بين الفئة العمرية (٣١-٣٥) و الفئة العمرية (فوق ٥٥) حيث أن الفئة العمرية (٣١-٣٥) أكثر ضغطاً فيما بالنسبة للتطوير والنمو المهني وفي ما يتعلق بالمشكلات الشخصية يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئة العمرية (٣١-٣٥) والفئة (٥١-٥٥) حيث درجة ضغط العمل لدى الفئة (٣١-٣٥) أعلى وهذا ما يتفق مع دراسة عبيد الله العمري (٢٠٠١) للعلاقة بين المتغيرات الديموغرافية والمتغيرات الوظيفية من جهة ضغوط العمل بمدارس الرياض الحكومية من حيث وجود علاقة بين درجة ضغط العمل والعمر، ومن الممكن أن يعود ذلك إلى أن الفئة العمرية (٣١-٣٥) هم مدراء حديثي العهد في الإدارة وبالتالي فإن المعلومات التي يمتلكونها قد تكون غير كافية لإدارة عملهم بكفاءة عالية وإلى غموض الصلاحيات الموكلة إليهم واعتبارهم لبعض تعليمات الإدارة العليا متناقضة إلى حد ما، وبما أنهم حديثي العهد فإن الترقى والنمو المهني قد يكون عامل ضغط لديهم أكثر من الفئات العمرية الأخرى، كما عبر معظمهم عن ضرورة زيادة الدورات التدريبية والمحاضرات التعريفية بدور المدير ومهامه والأدوار الهامة الذي يقوم بها وتطوير مهاراته وقدراته بما يتوافق مع تطورات العصر الحديث وما يواجهه من تحديات العولمة والجودة وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وتحديات نظم الأداء المتميز في العمل، حيث أدت التغيرات السريعة المتلاحقة التي تواجهها المنظمات إلى حدوث تقبل العاملين للعديد من التحديات والتغيرات تزداد درجة إلحاحها لتحقيق الأداء المتميز في العمل ومن بينها التغير في أدوار قوة العمل ومتطلبات المهارة، والتغير في طبيعة العمل الإداري والتغير في هيكل المنظمة وازدياد أهمية قاعدة البيانات المرتبطة بنظام المعلومات الإداري وتغير طبيعة المسار الوظيفي.



الشكل رقم (٧) متوسطات درجات أفراد العينة وفق متغير الفئة العمرية



الشكل رقم (٨) متوسطات درجات أفراد العينة وفق متغير الفئة العمرية بالنسبة للمجموع الكلي

النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ضغط العمل لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات والشركات التابعة لوزارة الصناعة في الجمهورية العربية السورية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

للإجابة على السؤال قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٢٠)

الإحصاء الوصفي للعينة وفق متغير المؤهل العلمي

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
غموض الدور الوظيفي	دون الجامعي	15	17.53	6.221
	إجازة جامعية	213	14.03	5.635
	دراسات عليا	19	14.79	4.263
	الكلية	247	14.30	5.623
صراع الدور الوظيفي	دون الجامعي	15	27.93	7.334
	إجازة جامعية	213	25.10	7.898
	دراسات عليا	19	24.95	4.961
	الكلية	247	25.26	7.687
العلاقة مع الإدارة العليا	دون الجامعي	15	19.87	7.643
	إجازة جامعية	213	15.45	6.863
	دراسات عليا	19	13.21	3.881
	الكلية	247	15.54	6.826
العلاقة مع زملاء العمل	دون الجامعي	15	22.67	8.707
	إجازة جامعية	213	19.05	4.632
	دراسات عليا	19	20.68	3.888
	الكلية	247	19.40	4.979
العلاقة مع العاملين	دون الجامعي	15	21.20	6.527
	إجازة جامعية	213	19.49	4.813
	دراسات عليا	19	20.37	3.004
	الكلية	247	19.66	4.823
التطوير والنمو المهني	دون الجامعي	15	26.27	5.958
	إجازة جامعية	213	26.07	6.318
	دراسات عليا	19	27.68	6.515
	الكلية	247	26.21	6.302
المشكلات الشخصية	دون الجامعي	15	19.27	6.713
	إجازة جامعية	213	16.00	5.393
	دراسات عليا	19	19.47	7.050
	الكلية	247	16.47	5.712
مجموع الضغوط	دون الجامعي	15	154.73	32.325
	إجازة جامعية	213	135.20	33.952

دراسات عليا	19	141.16	21.859
الكلية	247	136.84	33.334

جدول رقم (٢١)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي بين المجموعات

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة	القرار
غموض الدور الوظيفي	بين المجموعات	176.57	2	88.283	2.83	0.061	غير دالة
	داخل المجموعات	7601.66	244	31.154			
	المجموع	7778.23	246				
صراع الدور الوظيفي	بين المجموعات	114.61	2	57.303	.970	0.381	غير دالة
	داخل المجموعات	14420.81	244	59.102			
	المجموع	14535.42	246				
العلاقة مع الإدارة العليا	بين المجموعات	385.78	2	192.892	4.25	0.015	دالة عند ٠.٠٠٥
	داخل المجموعات	11075.52	244	45.391			
	المجموع	11461.30	246				
العلاقة مع زملاء العمل	بين المجموعات	217.25	2	108.623	4.50	0.012	دالة عند ٠.٠٠٥
	داخل المجموعات	5881.87	244	24.106			
	المجموع	6099.12	246				
العلاقة مع العاملين	بين المجموعات	51.05	2	25.524	1.09	0.335	غير دالة
	داخل المجموعات	5670.06	244	23.238			
	المجموع	5721.11	246				
التطوير والنمو المهني	بين المجموعات	45.49	2	22.744	.571	0.566	غير دالة
	داخل المجموعات	9722.98	244	39.848			
	المجموع	9768.47	246				
المشكلات الشخصية	بين المجموعات	334.86	2	167.428	5.31	0.006	دالة عند ٠.٠٠١
	داخل المجموعات	7692.67	244	31.527			
	المجموع	8027.52	246				
المجموع الكلي	بين المجموعات	5731.66	2	2865.832	2.61	0.075	غير دالة
	داخل المجموعات	267613.17	244	1096.775			
	المجموع	273344.84	246				

من خلال مراجعة الجدول رقم (٢١) نجد أن قيم ف كانت غير دالة لكافة المتغيرات باستثناء المتغيرات التالية: العلاقة مع الإدارة العليا، العلاقة مع زملاء العمل، المشكلات الشخصية

وللتعرف إلى مقدار هذه الفروق ومستوى دلالتها لابد من استخدام اختبارات المقارنات المتعددة ومن أشهرها اختبار شيفيه كما في الجدول رقم (٢٢) حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (٢٢)

نتائج اختبار المقارنات المتعددة شيفيه لدلالة الفروق بين المتوسطات

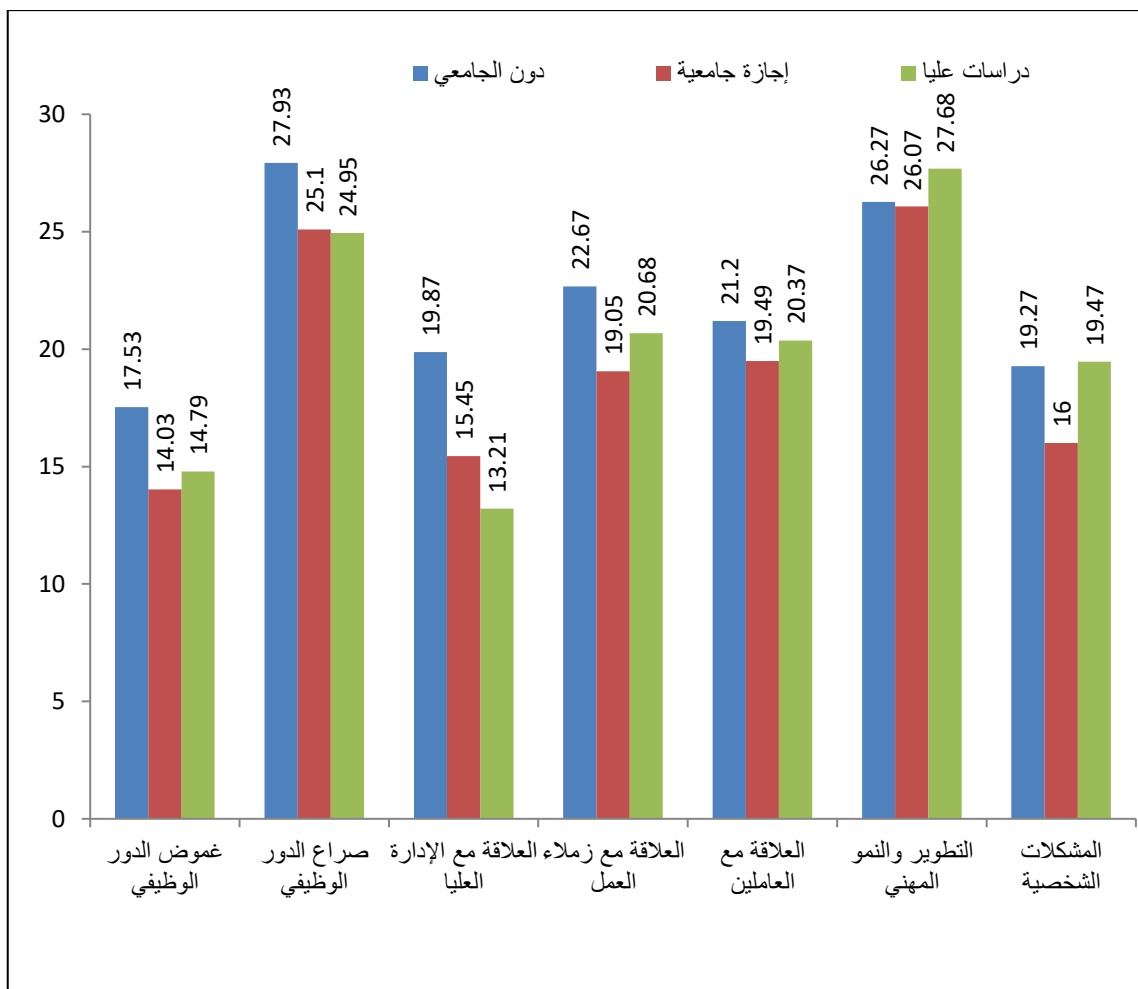
المتغير	الدراسة	الدراسة	الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة	القرار
العلاقة مع الإدارة العليا	دون الجامعي	إجازة جامعية	4.42	0.05	غير دال
		دراسات عليا	6.66	0.02	دال عند ٠.٠٥
	إجازة جامعية	دون الجامعي	-4.42	0.05	غير دال
		دراسات عليا	2.24	0.38	غير دال
	دراسات عليا	دون الجامعي	-6.66	0.02	دال عند ٠.٠٥
		إجازة جامعية	-2.24	0.38	غير دال
العلاقة مع زملاء العمل	دون الجامعي	إجازة جامعية	3.62	0.02	دال عند ٠.٠٥
		دراسات عليا	1.98	0.51	غير دال
	إجازة جامعية	دون الجامعي	-3.62	0.02	دال عند ٠.٠٥
		دراسات عليا	-1.63	0.38	غير دال
	دراسات عليا	دون الجامعي	-1.98	0.51	غير دال
		إجازة جامعية	1.63	0.38	غير دال
المشكلات الشخصية	دون الجامعي	إجازة جامعية	3.26	0.10	غير دال
		دراسات عليا	-0.21	0.99	غير دال
	إجازة جامعية	دون الجامعي	-3.26	0.10	غير دال
		دراسات عليا	-3.47	0.04	دال عند ٠.٠٥
	دراسات عليا	دون الجامعي	0.21	0.99	غير دال
		إجازة جامعية	3.47	0.04	دال عند ٠.٠٥

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ضغط العمل بالنسبة غموض الدور الوظيفي وصراع الدور والعلاقة مع العاملين والتطوير والنمو المهني والمجموع الكلي بين الحاصلين على دون الإجازة الجامعية والإجازة الجامعية والدراسات العليا، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعلاقة مع الإدارة العليا بين الدراسات العليا ودون الإجازة الجامعية حيث كانت درجة ضغط العمل لدى المدراء دون الجامعي أعلى.

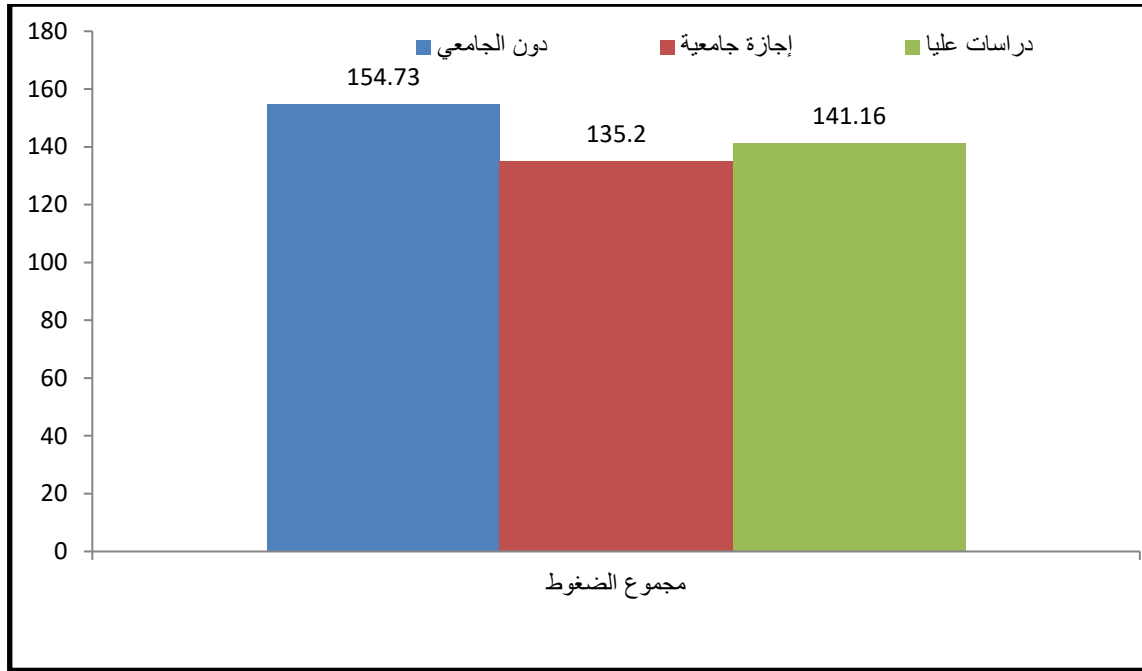
أما بالنسبة للعلاقة مع زملاء العمل وجد فروق بين دون الإجازة الجامعية والحاصلين على الإجازة الجامعية وكانت درجة ضغط العمل لدى فئة دون الإجازة الجامعية أعلى، وبالنسبة

للمشكلات الشخصية نجد فروق بين الحاصلين على الإجازة الجامعية والدراسات العليا حيث أن مدراء الحاصلين على الدراسات العليا أكثر ضغطاً.

تتفق النتائج الحالية مع بعض الدراسات التي تختلف عن الدراسة الحالية من حيث العينة وطبيعة العمل في البحث عن العلاقة بين المؤهل التعليمي ودرجة الضغط كدراسة أنور علي في دراسته للضغوط النفسية لدى العاملين في شركة تاميكو وعلاقتها بالإنتاج حيث أشار إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الضغط النفسي للعاملين تعزى للمستوى التعليمي (الابتدائي والثانوي) لصالح الثانوي، كما تتفق النتائج مع دراسة الشامان (٢٠٠٣) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغط تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية وأنماط الشخصية في الشعور بمصدر الضغوط، كما تتفق مع دراسة حسان محمد شاش (٢٠٠٦) الذي وجد علاقة بين الضغط المرافق للعمل والدرجة العلمية حيث أن الشعور المرافق لضغط العمل أعلى عند الممرضات الحاصلات على البكالوريوس وبين متوسط المرضى الذين تقدم لهم العناية، ومن الممكن أن يعزى ذلك إلى أهمية دور المؤهل العلمي في فهم والتعامل مع الظروف والعوامل التي تشكل مصدراً ضاغطاً على الفرد وزيادة قدرته على فهم أسس العلاقات وكيفية تطويرها ولاسيما علاقات العمل على مختلف مستويات الإدارة، فالشهادة العلمية لم تعد تقدم معلومات فقط وإنما تقدم من الخبرة في فهم العلاقات داخل العمل وأسس التعامل وكيفية تطويرها .



الشكل رقم (٩) متوسطات المجموعات وفق متغير المؤهل العلمي



الشكل رقم (١٠) متوسطات المجموعات وفق متغير المؤهل العلمي بالنسبة للمجموع الكلي

النتائج المتعلقة بالسؤال السابع:

هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ضغط العمل لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات والشركات التابعة لوزارة الصناعة في الجمهورية العربية السورية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

للإجابة على السؤال قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (٢٣)

الإحصاء الوصفي للعينة وفق متغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
غموض الدور الوظيفي	١-٥	62	15.18	5.985
	٦-١٠	60	13.58	5.299
	١١-١٥	35	13.94	5.461
	١٦-٢٠	43	14.58	5.202
	٢١-٢٥	21	14.38	6.045
	26-30	17	12.53	5.928

6.285	16.33	9	٣١ سنة أو أكثر	
5.623	14.30	247	الكلي	
8.323	26.24	62	٥-١	صراع الدور الوظيفي
7.420	24.92	60	١٠-٦	
6.663	23.89	35	١٥-١١	
6.566	25.44	43	٢٠-١٦	
6.687	26.29	21	٢٥-٢١	
9.860	23.71	17	26-30	
11.681	25.78	9	٣١ سنة أو أكثر	
7.687	25.26	247	الكلي	
6.958	16.77	62	٥-١	العلاقة مع الإدارة
6.062	14.28	60	١٠-٦	
6.928	15.00	35	١٥-١١	
7.186	16.47	43	٢٠-١٦	
6.266	15.52	21	٢٥-٢١	
7.087	13.29	17	26-30	
8.633	17.44	9	٣١ سنة أو أكثر	
6.826	15.54	247	الكلي	
5.560	20.50	62	٥-١	العلاقة مع الزملاء
4.589	19.43	60	١٠-٦	
5.078	18.46	35	١٥-١١	
4.879	19.23	43	٢٠-١٦	
4.043	18.62	21	٢٥-٢١	
5.789	18.47	17	26-30	
3.468	19.56	9	٣١ سنة أو أكثر	
4.979	19.40	247	الكلي	
4.718	20.85	62	٥-١	العلاقة مع العاملين
4.608	19.48	60	١٠-٦	
5.336	18.63	35	١٥-١١	
4.098	19.67	43	٢٠-١٦	

4.250	19.19	21	٢٥-٢١	
6.628	19.06	17	26-30	
5.349	18.89	9	٣١ سنة أو أكثر	
4.823	19.66	247	الكلي	
6.220	26.79	62	٥-١	التطوير والنمو المهني
6.106	26.35	60	١٠-٦	
5.659	26.09	35	١٥-١١	
6.685	26.02	43	٢٠-١٦	
5.934	27.29	21	٢٥-٢١	
6.750	23.94	17	26-30	
8.958	24.33	9	٣١ سنة أو أكثر	
6.302	26.21	247	الكلي	
5.395	17.53	62	٥-١	المشكلات الشخصية
6.090	17.00	60	١٠-٦	
4.299	14.60	35	١٥-١١	
5.355	16.40	43	٢٠-١٦	
7.025	17.57	21	٢٥-٢١	
5.622	13.88	17	26-30	
6.912	15.56	9	٣١ سنة أو أكثر	
5.712	16.47	247	الكلي	
35.239	143.87	62	٥-١	مجموع الضغوط
32.155	135.05	60	١٠-٦	
29.759	130.60	35	١٥-١١	
28.593	137.81	43	٢٠-١٦	
30.095	138.86	21	٢٥-٢١	
42.787	124.88	17	26-30	
46.841	137.89	9	٣١ سنة أو أكثر	
33.334	136.84	247	الكلي	

جدول رقم (٢٤)
نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة	القرار
غموض الدور الوظيفي	بين المجموعات	177.06	6	29.509	0.932	0.473	غير دالة
	داخل المجموعات	7601.17	240	31.672			
	المجموع	7778.23	246				
صراع الدور الوظيفي	بين المجموعات	199.95	6	33.324	0.558	0.764	غير دالة
	داخل المجموعات	14335.47	240	59.731			
	المجموع	14535.42	246				
العلاقة مع الإدارة العليا	بين المجموعات	354.59	6	59.099	1.277	0.268	غير دالة
	داخل المجموعات	11106.71	240	46.278			
	المجموع	11461.30	246				
العلاقة مع زملاء العمل	بين المجموعات	135.11	6	22.519	0.906	0.491	غير دالة
	داخل المجموعات	5964.00	240	24.850			
	المجموع	6099.12	246				
العلاقة مع العاملين	بين المجموعات	143.75	6	23.958	1.031	0.406	غير دالة
	داخل المجموعات	5577.36	240	23.239			
	المجموع	5721.11	246				
التطوير والنمو المهني	بين المجموعات	167.60	6	27.933	0.698	0.651	غير دالة
	داخل المجموعات	9600.87	240	40.004			
	المجموع	9768.47	246				
المشكلات الشخصية	بين المجموعات	356.28	6	59.380	1.858	0.089	غير دالة
	داخل المجموعات	7671.24	240	31.964			
	المجموع	8027.52	246				
المجموع	بين المجموعات	7186.89	6	1197.815	1.080	0.375	غير دالة
	داخل المجموعات	266157.9	240	1108.991			
	المجموع	273344.8	246				

بعد مراجعة الجدول رقم (٢٤) نلاحظ عدم وجود فروق جوهرية بين المتوسطات، حيث نجد أن مستوى دلالة ف أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥) وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الصفرية

لذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ضغط العمل لدى مديري الإدارة الوسطى عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

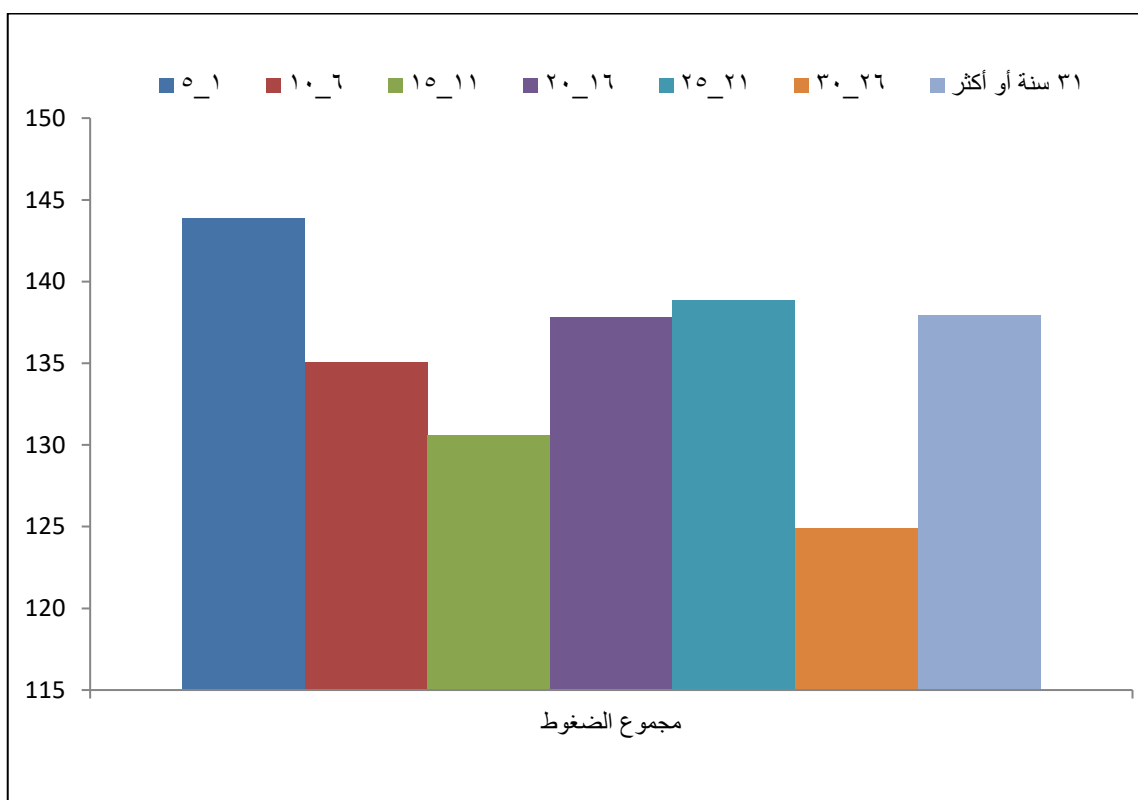
وتتفق النتائج مع دراسة أمل بنت سلامة الشامان (٢٠٠٣) وجدت تقارب بين أفراد الدراسة ذوي الخبرة مختلفة المستويات في الشعور بمصدر الضغط إلا أنها تختلف من حيث وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغط تبعاً لمتغير الخبرة حيث كلما زادت خبرة المديرية انخفضت الضغوط وكلما قلت زادت الضغوط، وتختلف النتائج مع دراسة كل من ليلي الشريف (٢٠٠٠) التي وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات الضغط النفسي والعمر المهني ودراسة عبيد بن عبد الله العمري (٢٠٠١) حيث وجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين ضغط العمل ومتغير

مدة الخدمة، ودراسة لندا ماري لوكس Linda Marie Lucas

(Lucas, 2003) حيث وجدت أن المديرات ذوات الخبرة أكثر من ٣ سنوات لديهن نظرة مختلفة للضغوط عن نظرة المديرات ذوات الخبرة الأقل، ومن الممكن أن يعزى ذلك إلى أن الخبرة العملية لم تعد تقاس بعدد السنوات وإنما بما يخضع له الفرد من دورات تدريبية وورشات عملية ومشاركته والإطلاع على كل ما هو جديد في مجال عمله وتطوير قدراته ومهاراته وهذا أمر سعت إليه وزارة الصناعة مؤخراً بالتعاون مع جهات مختلفة عربية وأجنبية لزيادة خبرات الطالب أولاً ثم تدريب عدد كبير من الإداريين وتزويدهم بإمكانات التي يحتاجونها لمواجهة متطلبات الدور الذي يقومون به بجودة أكبر والوفاء بمتطلبات الإدارة الحديثة ونذكر منها مشروع برنامج تحديث التعليم والتدريب المهني في سورية بالتعاون مع الاتحاد الأوروبي على مدار ثلاث سنوات بهدف تطوير وتحديث وتحسين فعالية وكفاءة التعليم والتدريب المهني في سورية لرفد الشركات وجهات العمل بأفراد على كفاءة أعلى وقابلية لمواكبة التطور التقني الحديث



الشكل رقم (١١) متوسطات المجموعات وفق متغير عدد سنوات الخبرة



الشكل رقم (١٢) متوسطات المجموعات وفق متغير عدد سنوات الخبرة بالنسبة للمجموع الكلي

النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن:

هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ضغط العمل لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات والشركات التابعة لوزارة الصناعة في الجمهورية العربية السورية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية.

للإجابة على السؤال قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٢٥)

الإحصاء الوصفي للعينة وفق متغير عدد الدورات التدريبية

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الدورات التدريبية	المتغير
6.078	15.18	134	أقل من ٥ دورات	غموض الدور الوظيفي
5.173	13.58	71	5_9	
4.538	12.42	36	10_14	
.516	14.67	6	١٥ دورة أو أكثر	
5.623	14.30	247	الكلية	
8.868	26.16	134	أقل من ٥ دورات	صراع الدور الوظيفي
6.619	23.86	71	5_9	
4.116	24.17	36	10_14	
3.724	28.33	6	١٥ دورة أو أكثر	
7.687	25.26	247	الكلية	
7.628	16.56	134	أقل من ٥ دورات	العلاقة مع الإدارة
6.394	15.08	71	5_9	
2.863	12.53	36	10_14	
4.227	16.33	6	١٥ دورة أو أكثر	
6.826	15.54	247	الكلية	
5.772	19.94	134	أقل من ٥ دورات	العلاقة مع الزملاء
3.537	18.52	71	5_9	
4.117	18.72	36	10_14	
3.386	21.67	6	١٥ دورة أو أكثر	
4.979	19.40	247	الكلية	
5.523	20.65	134	أقل من ٥ دورات	العلاقة مع العاملين
3.465	18.07	71	5_9	
3.579	18.86	36	10_14	
2.251	21.33	6	١٥ دورة أو أكثر	
4.823	19.66	247	الكلية	
6.704	26.90	134	أقل من ٥ دورات	التطوير والنمو المهني
6.251	25.85	71	5_9	

4.705	24.42	36	10_14	
4.227	25.67	6	١٥ دورة أو أكثر	
6.302	26.21	247	الكلي	
5.859	16.71	134	أقل من ٥ دورات	المشكلات الشخصية
5.000	15.54	71	5_9	
4.532	15.44	36	10_14	
2.875	28.33	6	١٥ دورة أو أكثر	
5.712	16.47	247	الكلي	
38.515	142.10	134	أقل من ٥ دورات	مجموع الضغوط
26.791	130.49	71	5_9	
18.741	126.56	36	10_14	
13.186	156.33	6	١٥ دورة أو أكثر	
33.334	136.84	247	الكلي	

جدول رقم (٢٦)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي

القرار	مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	دح	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
دالة عند ٠.٠٥	٠.٠٣٦	2.903	89.706	3	269.118	بين المجموعات	غموض الدور الوظيفي
			30.902	243	7509.109	داخل المجموعات	
				246	7778.227	الكلي	
غير دالة	0.118	1.980	115.594	3	346.783	بين المجموعات	صراع الدور الوظيفي
			58.389	243	14188.634	داخل المجموعات	
				246	14535.417	الكلي	
دالة عند ٠.٠٥	0.015	3.575	161.494	3	484.483	بين المجموعات	العلاقة مع الإدارة
			45.172	243	10976.821	داخل المجموعات	
				246	11461.304	الكلي	
غير دالة	0.127	1.921	47.107	3	141.321	بين المجموعات	العلاقة مع الزملاء
			24.518	243	5957.796	داخل المجموعات	
				246	6099.117	الكلي	
دالة عند ٠.٠١	0.002	5.283	116.769	3	350.308	بين المجموعات	العلاقة مع العاملين
			22.102	243	5370.802	داخل المجموعات	
				246	5721.109	الكلي	
غير دالة	0.186	1.618	63.784	3	191.352	بين المجموعات	التطوير والنمو المهني
			39.412	243	9577.118	داخل المجموعات	

				246	9768.470	الكلي	
دالة عند ٠.٠١	0.000	10.898	317.330	3	951.989	بين المجموعات	المشكلات الشخصية
			29.117	243	7075.533	داخل المجموعات	
				246	8027.522	الكلي	
دالة عند ٠.٠١	0.009	3.931	4217.045	3	12651.135	بين المجموعات	مجموع الضغوط
			1072.814	243	260693.708	داخل المجموعات	
				246	273344.842	الكلي	

من خلال مراجعة الجدول رقم (٢٦) نجد أن قيم ف كانت دالة لكافة المتغيرات باستثناء المتغيرات التالية: صراع الدور الوظيفي، العلاقة مع الزملاء، التطوير والنمو المهني. وللتعرف إلى مقدار هذه الفروق ومستوى دلالتها لابد من استخدام اختبارات المقارنات المتعددة ومن أشهرها اختبار شيفيه، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٢٧)

نتائج اختبار المقارنات المتعددة شيفيه لدلالة الفروق بين متوسطات المجموعات وفق متغير عدد الدورات التدريبية

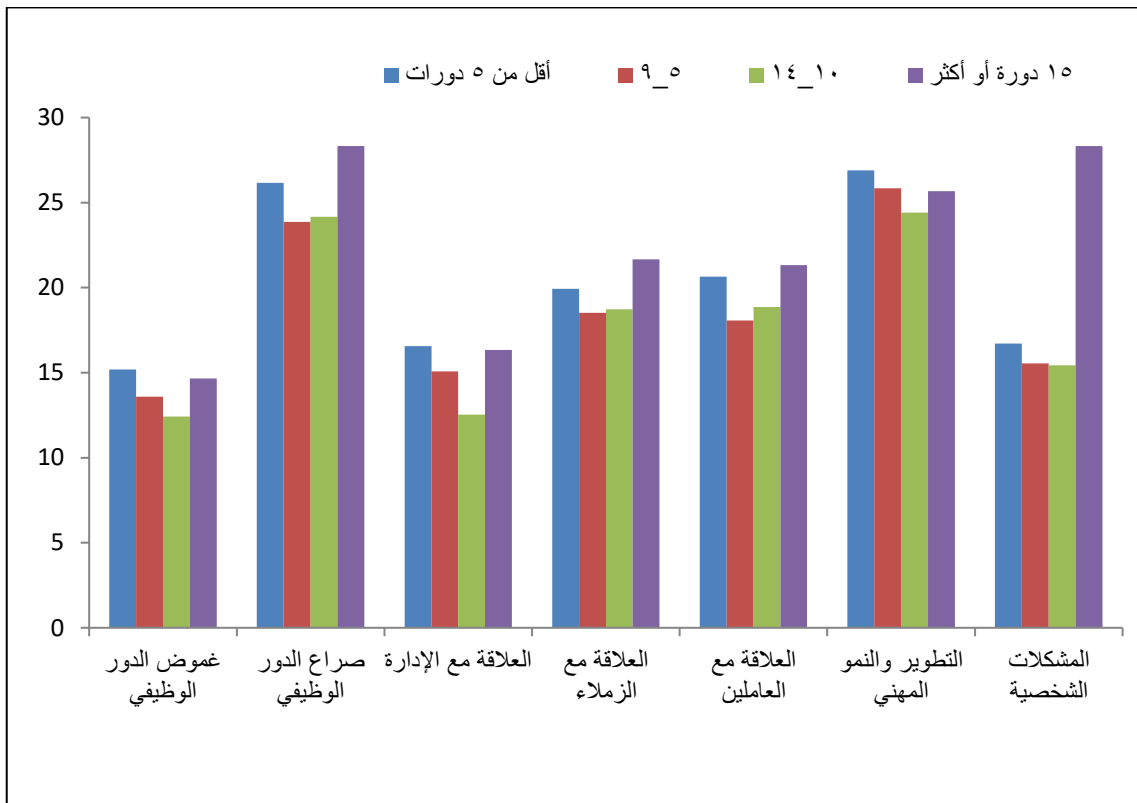
المتغير	التدريب	التدريب	الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة	القرار
غموض الدور الوظيفي	أقل من ٥ دورات	5-9	1.60	0.280	غير دال
		10-14	2.76	0.074	غير دال
		١٥ دورة أو أكثر	0.51	0.997	غير دال
	5-9	أقل من ٥ دورات	-1.602	0.280	غير دال
		10-14	1.16	0.791	غير دال
		١٥ دورة أو أكثر	-1.089	0.976	غير دال
	10-14	أقل من ٥ دورات	-2.762	0.074	غير دال
		5-9	-1.161	0.791	غير دال
		١٥ دورة أو أكثر	-2.250	0.839	غير دال
	١٥ دورة أو أكثر	أقل من ٥ دورات	-0.512	0.997	غير دال
		5-9	1.09	0.976	غير دال
		10-14	2.25	0.839	غير دال
العلاقة مع الإدارة	أقل من ٥ دورات	5-9	1.48	0.526	غير دال

دال عند ٠.٠٥	0.018	4.03	10-14		
غير دال	1.000	0.23	١٥ دورة أو أكثر		
غير دال	0.526	-1.475-	أقل من ٥ دورات	5-9	
غير دال	0.329	2.56	10-14		
غير دال	0.979	-1.249-	١٥ دورة أو أكثر		
دال عند ٠.٠٥	0.018	-4.032-	أقل من ٥ دورات	10-14	
غير دال	0.329	-2.557-	5-9		
غير دال	0.649	-3.806-	١٥ دورة أو أكثر		
غير دال	1.000	-.226-	أقل من ٥ دورات	١٥ دورة أو أكثر	
غير دال	0.979	1.25	5-9		
غير دال	0.649	3.81	10-14		
دال عند ٠.٠١	0.003	2.58	5-9	أقل من ٥ دورات	العلاقة مع العاملين
غير دال	0.253	1.79	10-14		
غير دال	0.989	-.684-	١٥ دورة أو أكثر		
دال عند ٠.٠١	0.003	-2.579-	أقل من ٥ دورات	5-9	
غير دال	0.879	-.791-	10-14		
غير دال	0.448	-3.263-	١٥ دورة أو أكثر		
غير دال	0.253	-1.788-	أقل من ٥ دورات	10-14	
غير دال	0.879	0.79	5-9		
غير دال	0.701	-2.472-	١٥ دورة أو أكثر		
غير دال	0.989	0.68	أقل من ٥ دورات	١٥ دورة أو أكثر	
غير دال	0.448	3.26	5-9		
غير دال	0.701	2.47	10-14		
غير دال	0.534	1.17	5-9	أقل من ٥ دورات	المشكلات الشخصية
غير دال	0.669	1.27	10-14		
دال عند ٠.٠١	0.000	-11.624-	١٥ دورة أو أكثر		
غير دال	0.534	-1.174-	أقل من ٥ دورات	5-9	
غير دال	1.000	0.09	10-14		
دال عند ٠.٠١	0.000	-12.798-	١٥ دورة أو أكثر		

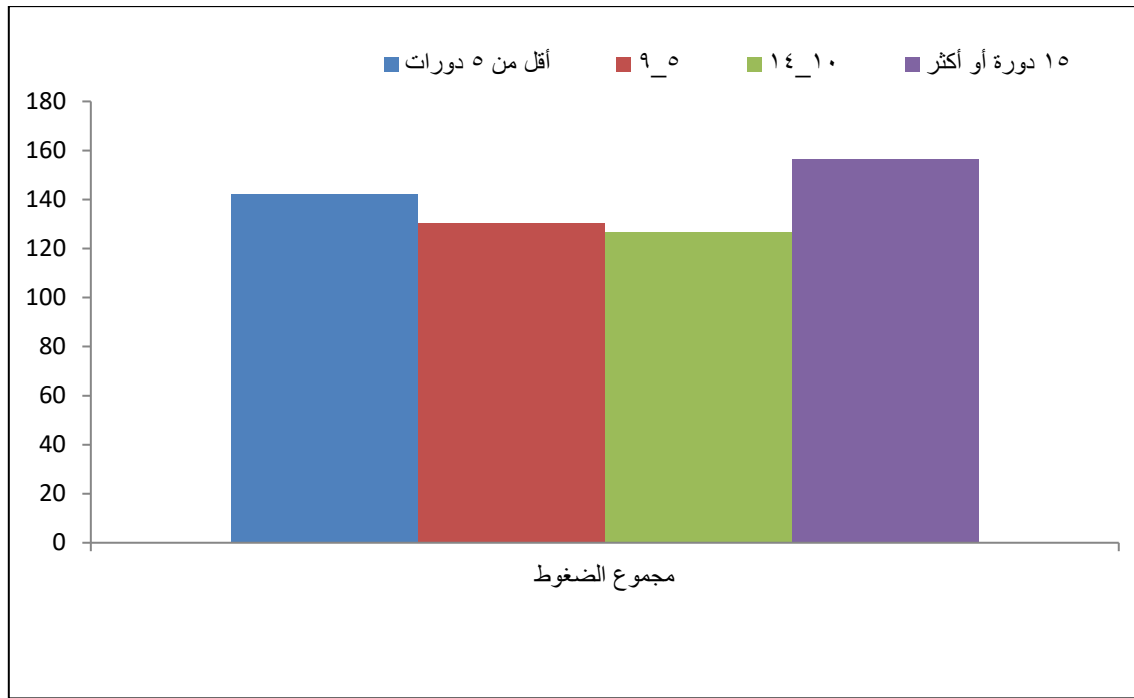
غير دال	0.669	-1.265-	أقل من ٥ دورات	10-14	
غير دال	1.000	-.091-	5-9		
دال عند ٠.٠٠١	0.000	-12.889-	١٥ دورة أو أكثر		
دال عند ٠.٠٠١	0.000	11.62	أقل من ٥ دورات	١٥ دورة أو أكثر	
دال عند ٠.٠٠١	0.000	12.80	5-9		
دال عند ٠.٠٠١	0.000	12.89	10-14		
غير دال	0.123	11.60	5-9	أقل من ٥ دورات	مجموع الضغوط
غير دال	0.097	15.54	10-14		
غير دال	0.781	-14.236-	١٥ دورة أو أكثر		
غير دال	0.123	-11.604-	أقل من ٥ دورات	5-9	
غير دال	0.951	3.94	10-14		
غير دال	0.330	-25.840-	١٥ دورة أو أكثر		
غير دال	0.097	-15.541-	أقل من ٥ دورات	10-14	
غير دال	0.951	-3.937-	5-9		
غير دال	0.238	-29.778-	١٥ دورة أو أكثر		
غير دال	0.781	14.24	أقل من ٥ دورات	١٥ دورة أو أكثر	
غير دال	0.330	25.84	5-9		
غير دال	0.238	29.78	10-14		

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ضغط العمل وفق متغير الدورات التدريبية وذلك بالنسبة إلى غموض الدور الوظيفي وصراع الدور والعلاقة مع زملاء العمل والتطوير والنمو المهني والمجموع الكلي، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ضغط العمل بالنسبة للعلاقة مع الإدارة العليا بين مجموعة المدراء الذين خضعوا إلى (دون ٥ دورات) ومجموعة (١٠-١٤ دورة) حيث أن مجموعة الذين خضعوا إلى ٥ دورات أكثر ضغطاً، وبالنسبة للعلاقة مع العاملين وجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ضغط العمل بين مجموعة المدراء الذين خضعوا إلى (دون ٥ دورات) ومجموعة (٥-٩ دورات) مجموعة الذين خضعوا إلى ٥ دورات أكثر ضغطاً، أما بالنسبة لبعيد المشكلات الشخصية وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعة المدراء الذين خضعوا إلى (٥ دورات) ومجموعة الذين خضعوا إلى (١٥ دورة أو أكثر) درجة ضغط العمل لدى (١٥ دورة أو أكثر) أعلى، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعة

المدراء الذين خضعوا إلى (٥-٩ دورات) ومجموعة (١٥ دورة أو أكثر) حيث أن المدراء الذين خضعوا إلى (١٥ دورة أو أكثر) أكثر ضغطاً ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعة المدراء الذين خضعوا إلى (١٠-١٤ دورة) ومجموعة (١٥ دورة أو أكثر) أي أن مجموعة المدراء الذين خضعوا إلى (١٥ دورة أو أكثر) أكثر ضغطاً، ومن الممكن أن يعود ذلك إلى أهمية الدورات التدريبية والتأهيل العملي في زيادة مهارات الأفراد في فن التواصل مع الآخر الذي أصبح علماً يدرس ويقام له الندوات العلمية وبذلك تحسين العلاقات في العمل سواء مع العاملين بنفس الفئة الوظيفية أو الفئات الأعلى أما بالنسبة للمشكلات الشخصية فإن البعض قد يكتفي بتطبيق ما اكتسبه من مهارات ضمن ميادين العمل فقط بعيداً عن حياته الشخصية ومشاكلها.



الشكل رقم (١٣) متوسطات المجموعات وفق متغير عدد الدورات التدريبية



الشكل رقم (١٤) متوسطات المجموعات وفق متغير عدد الدورات التدريبية بالنسبة للمجموع الكلي

النتائج المتعلقة بالسؤال التاسع

هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ضغط العمل لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات والشركات التابعة لوزارة الصناعة في الجمهورية العربية السورية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ تبعاً لمتغير طبيعة العمل.

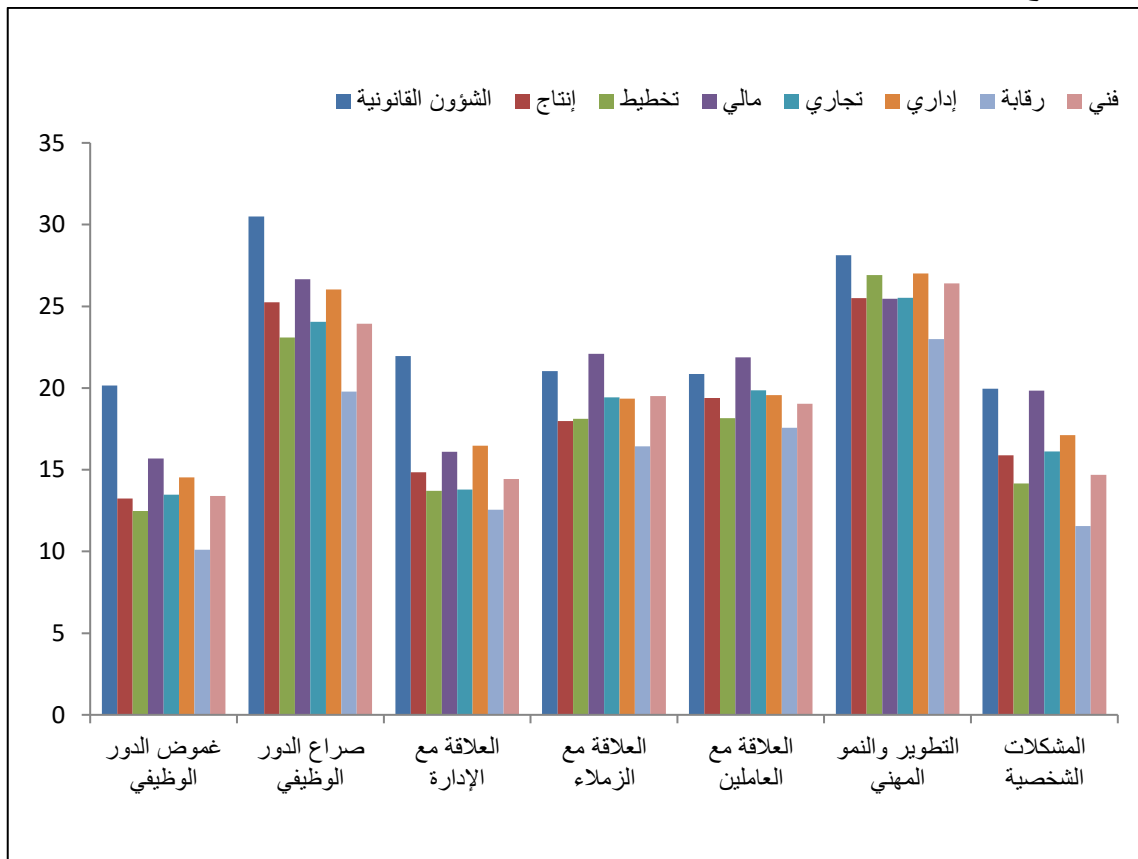
للإجابة على السؤال قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لحساب دلالة الفروق بين متوسطات المجموعات جدول رقم (٢٩) ملحق (١١) الصفحة (١٦٦)

من خلال مراجعة الجدول رقم (٢٩) نجد أن قيم F كانت دالة لكافة المتغيرات باستثناء متغير التطوير والنمو المهني، وللتعرف إلى مقدار هذه الفروق ومستوى دلالتها لابد من استخدام اختبارات المقارنات المتعددة ومن أشهرها اختبار شيفيه، جدول (٣٠) ملحق (١٢) الصفحة (١٦٧)

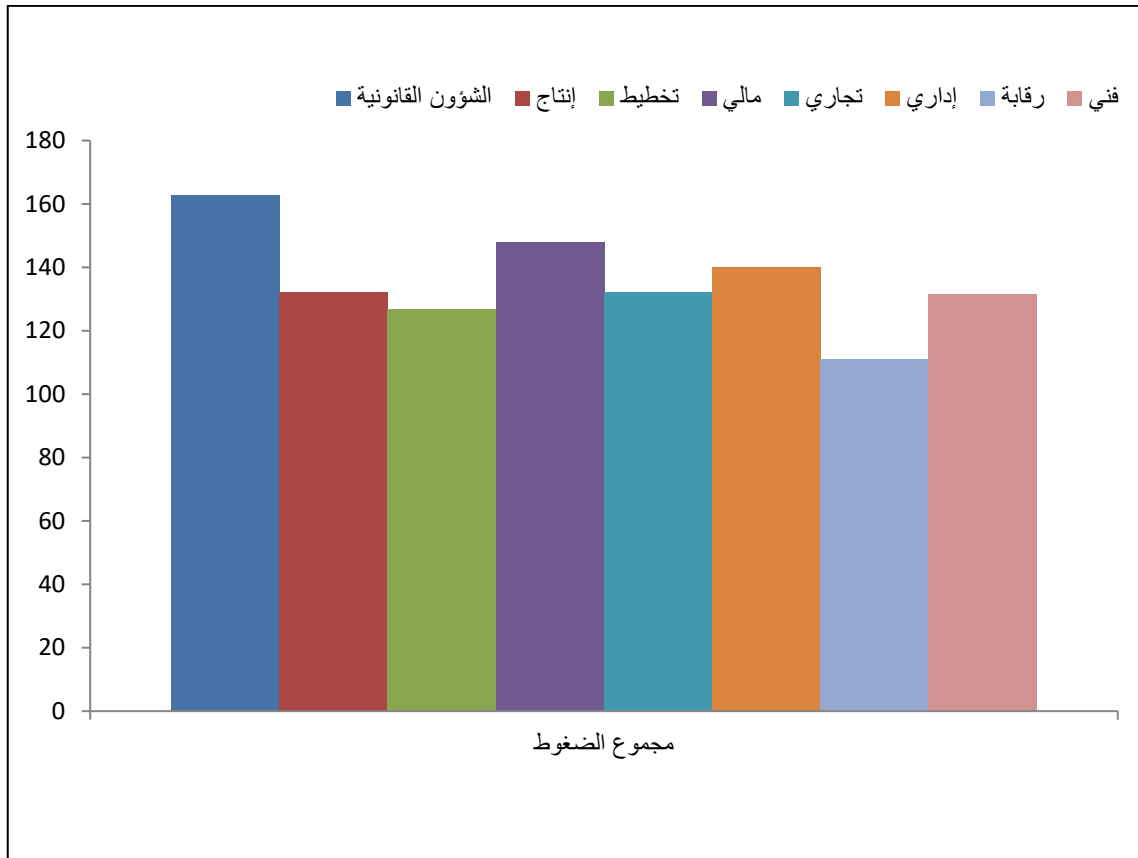
أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ضغط العمل بالنسبة للتطوير والنمو المهني، بينما وجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ضغط العمل بالنسبة لباقي الأبعاد حيث وجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لبعد غموض الدور الوظيفي بين مديري الشؤون القانونية ومديري الإنتاج والتخطيط والتجاري والرقابة والفني حيث أن درجة الضغط لدى مديري الشؤون القانونية أعلى، أما بالنسبة لصراع الدور الوظيفي وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري الشؤون القانونية والتخطيط حيث أن مديري الشؤون القانونية أكثر ضغطاً، وبالنسبة للعلاقة مع الإدارة العليا وجد فروق ذات دلالة إحصائية مديري الشؤون القانونية والإنتاج والتخطيط

والتجاري والفني حيث أن درجة الضغط لدى مديري الشؤون القانونية أعلى، أما بالنسبة للمشكلات الشخصية وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري الشؤون القانونية والتخطيط والرقابة والفني حيث أن مديري الشؤون القانونية أكثر ضغطاً، وبين مديري المالي ومديري التخطيط والرقابة والفني حيث أن مديري المالي أكثر ضغطاً، أما بالنسبة لمجموع الضغوط وجد فروق ذات دلالة إحصائية مديري الشؤون القانونية ومديري الإنتاج والتخطيط والرقابة والفني حيث أن درجة الضغط لدى مديري الشؤون القانونية أعلى.

أظهرت النتائج الحالية أن طبيعة العمل تؤثر بما يواجهه المدير من محاولته للتوفيق بين متطلبات دوره والوفاء بمتطلبات العمل، حيث أن درجة الضغط لدى مديري الشؤون القانونية والمالي أعلى من بقية المدراء ومن الممكن أن يعود ذلك إلى أن متطلبات ومهام عملهم وعملية اتخاذ القرارات مقيدة بمجموعة من القوانين العامة والسياسة العامة للمؤسسة وعليه العمل بموجبها وعدم إمكانيته لتغييرها فعملية التغيير تتطلب وقت طويل وتتم بمراحل عديدة فتصبح غير مجدية مع مرور هذا الوقت ، كما أن خصوصية طبيعة عمل المدير المالي من وضعه للخطط المالية والأجور والحسومات والمكافآت بما يتناسب مع الظروف والقوانين المتبعة في العمل الأمر الذي قد يؤثر بعلاقته مع الإدارة العليا وزملاء العمل والعاملين فهو صلة الوصل بين هذه الأطراف جميعها.



الشكل رقم (١٥) متوسطات المجموعات وفق متغير طبيعة العمل



الشكل رقم (١٦) متوسطات المجموعات وفق متغير طبيعة العمل بالنسبة للمجموع الكلي

النتائج المتعلقة بالسؤال العاشر

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب التعامل مع ضغط العمل تبعاً لمستوى الضغط لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات والشركات التابعة لوزارة الصناعة في الجمهورية العربية السورية عند مستوى الدلالة ٠.٠٠٥.

للإجابة عن السؤال قامت الباحثة بتقسيم درجات المدراء على ثلاثة مستويات بحسب مستوى ضغط العمل: مرتفع، ومتوسط، ومنخفض وذلك عن طريق إضافة المتوسط إلى الانحراف المعياري لتحديد المجموعة مرتفعة الضغط وطرح الانحراف المعياري من المتوسط لتحديد منخفض الضغط.

الجدول رقم (٣١)

الإحصاء الوصفي لأساليب المواجهة حسب مستوى الضغط

الأسلوب	مستوى الضغوط	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
---------	--------------	-------	---------	-------------------

الأسلوب	مستوى الضغوط	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
المواجهة الفعالة	منخفض	40	16.83	2.601
	متوسط	164	16.54	2.814
	مرتفع	43	15.67	2.834
	الكلي	247	16.44	2.797
التخطيط	منخفض	40	20.63	3.848
	متوسط	164	20.70	3.157
	مرتفع	43	19.51	3.693
	الكلي	247	20.48	3.388
القمع للأنشطة التنافسية	منخفض	40	9.57	2.111
	متوسط	164	9.17	2.092
	مرتفع	43	8.63	2.545
	الكلي	247	9.14	2.188
السعي نحو المساندة الاجتماعية	منخفض	40	17.05	3.351
	متوسط	164	16.95	3.957
	مرتفع	43	19.26	2.546
	الكلي	247	17.36	3.744
إعادة التفسير الإيجابي	منخفض	40	9.80	1.829
	متوسط	164	9.42	2.057
	مرتفع	43	9.23	2.125
	الكلي	247	9.45	2.033
التقبل	منخفض	40	11.68	3.100
	متوسط	164	12.32	3.195
	مرتفع	43	13.56	2.806
	الكلي	247	12.43	3.155
التحول إلى الدين	منخفض	40	12.05	2.541
	متوسط	164	11.42	3.088
	مرتفع	43	11.91	3.999
	الكلي	247	11.61	3.185
التركيز على الانفعالات	منخفض	40	9.70	2.747
	متوسط	164	9.98	2.525
	مرتفع	43	11.65	3.401
	الكلي	247	10.23	2.799

الأسلوب	مستوى الضغوط	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
أسلوب الإنكار	منخفض	40	8.13	2.544
	متوسط	164	8.47	3.285
	مرتفع	43	9.67	3.153
	الكلي	247	8.62	3.181
التباعد العقلي	منخفض	40	9.70	3.811
	متوسط	164	9.67	3.090
	مرتفع	43	10.42	2.889
	الكلي	247	9.81	3.183

الجدول رقم (٣٢)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي

الأسلوب	مصدر التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة	القرار
المواجهة الفعالة	بين المجموعات	32.859	2	16.430	2.119	0.122	غير دالة
	داخل المجموعات	1891.918	244	7.754			
	الكلي	1924.777	246				
التخطيط	بين المجموعات	49.189	2	24.595	2.163	٠.١١٧	غير دالة
	داخل المجموعات	2774.479	244	11.371			
	الكلي	2823.668	246				
القمع للأنشطة التنافسية	بين المجموعات	18.999	2	9.500	2.000	0.138	غير دالة
	داخل المجموعات	1159.041	244	4.750			
	الكلي	1178.040	246				
السعي نحو المساندة الاجتماعية	بين المجموعات	186.614	2	93.307	6.978	0.001	دالة عند ٠.٠١
	داخل المجموعات	3262.592	244	13.371			
	الكلي	3449.206	246				
إعادة التفسير الإيجابي	بين المجموعات	7.073	2	3.537	0.854	0.427	غير دالة
	داخل المجموعات	1010.044	244	4.140			
	الكلي	1017.117	246				
التقبل	بين المجموعات	79.618	2	39.809	4.100	٠.٠١٨	دالة عند ٠.٠٥
	داخل المجموعات	2368.892	244	9.709			
	الكلي	2448.510	246				
التحول إلى الدين	بين المجموعات	17.409	2	8.705	0.857	0.426	غير دالة
	داخل المجموعات	2477.497	244	10.154			
	الكلي	2494.907	246				
التركيز على الانفعالات	بين المجموعات	108.191	2	54.096	7.256	0.001	دالة عند ٠.٠١
	داخل المجموعات	1819.113	244	7.455			
	الكلي	1927.304	246				
أسلوب الإنكار	بين المجموعات	61.319	2	30.660	3.080	0.048	دالة عند
	داخل المجموعات	2428.664	244	9.954			

٠.٠٥				246	2489.984	الكلي	
غير دالة	0.382	0.966	9.794	2	19.587	بين المجموعات	التباين العنقلي
			10.136	244	2473.085	داخل المجموعات	
				246	2492.672	الكلي	

من خلال مراجعة الجدول رقم (٣٢) نجد أن قيم ف كانت غير دالة لكافة المتغيرات باستثناء المتغيرات التالية: السعي نحو المساندة الاجتماعية، التقبل، التركيز على الانفعالات، الإنكار وللتعرف إلى مقدار هذه الفروق ومستوى دلالتها لابد من استخدام اختبارات المقارنات المتعددة ومن أشهرها اختبار شيفيه، حيث كانت النتائج كما يلي:

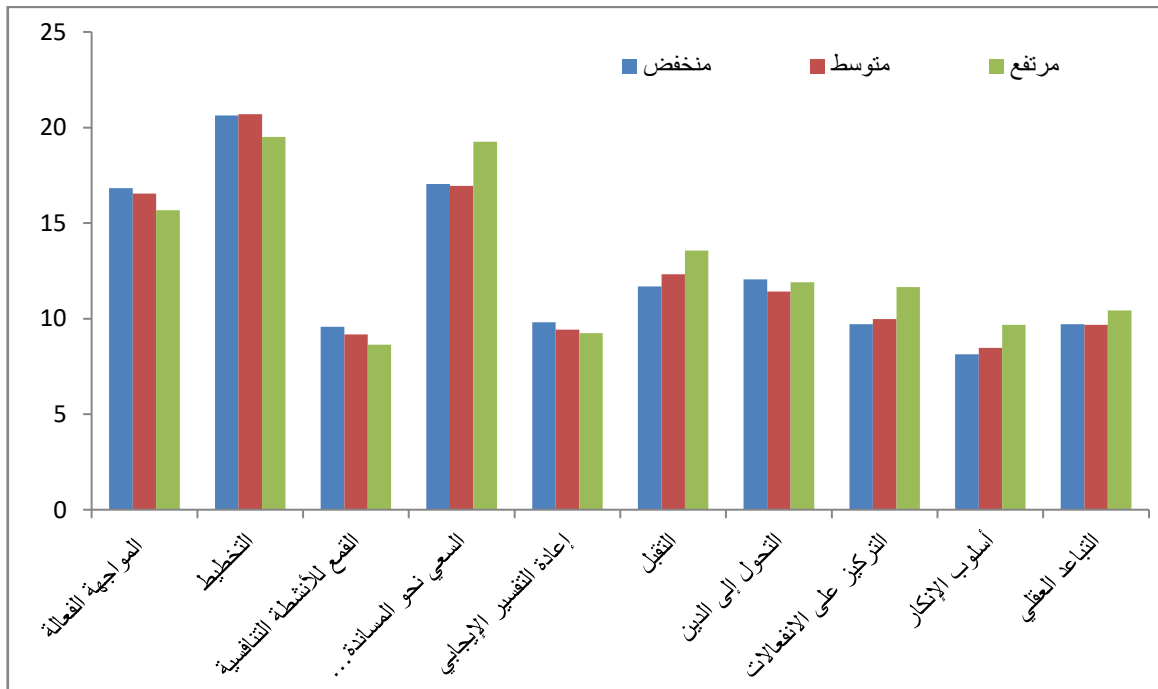
الجدول رقم (٣٣)

نتائج اختبار المقارنات المتعددة شيفيه لدلالة الفروق بين المتوسطات حسب مستوى الضغط

القرار	مستوى الدلالة	الفرق بين المتوسطين	مستوى الضغوط	مستوى الضغوط	المتغير
غير دال	0.987	0.10	متوسط	منخفض	السعي نحو المساندة الاجتماعية
دال عند ٠.٠٥	0.024	-2.21	مرتفع		
غير دال	0.987	-0.10	منخفض		
دال عند ٠.٠١	0.001	-2.31	مرتفع	متوسط	
دال عند ٠.٠٥	0.024	2.21	منخفض	مرتفع	
دال عند ٠.٠٥	0.001	2.31	متوسط		
غير دال	0.506	-0.64	متوسط	منخفض	التقبل
دال عند ٠.٠٥	0.024	-1.88	مرتفع		
غير دال	0.506	0.64	منخفض	متوسط	
غير دال	0.069	-1.24	مرتفع		
دال عند ٠.٠٥	0.024	1.88	منخفض	مرتفع	
غير دال	0.069	1.24	متوسط		
غير دال	0.843	-0.28	متوسط	منخفض	التركيز على الانفعالات
دال عند ٠.٠١	0.006	-1.95	مرتفع		
غير دال	0.843	0.28	منخفض	متوسط	
دال عند ٠.٠١	0.002	-1.67	مرتفع		
دال عند ٠.٠١	0.006	1.95	منخفض	مرتفع	
دال عند ٠.٠١	0.002	1.67	متوسط		
غير دال	0.826	-0.34	متوسط	منخفض	أسلوب الإنكار
غير دال	0.084	-1.55	مرتفع		
غير دال	0.826	0.34	منخفض	متوسط	

مرتفع	-1.20	0.085	غير دال
مرتفع	1.55	0.084	غير دال
متوسط	1.20	0.085	غير دال

أشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغط العمل وأساليب التعامل معه بالنسبة لأساليب المواجهة الفعالة وقمع الأنشطة التنافسية وإعادة التفسير الإيجابي والتحول إلى الدين والإنكار والتباعد العقلي في حين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لأسلوب السعي نحو المساندة الاجتماعية بين منخفضي ومرتفعي الضغط حيث أن أصحاب الضغط المرتفع أكثر استخداماً لأسلوب السعي نحو المساندة الاجتماعية من أصحاب الضغط المنخفض، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي ومرتفعي الضغط وحيث أن أصحاب الضغط المرتفع أكثر استخداماً لأسلوب السعي نحو المساندة الاجتماعية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لأسلوب التقبل بين منخفضي ومرتفعي الضغط حيث أن أصحاب الضغط المرتفع أكثر استخداماً لأسلوب التقبل ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بالنسبة لأسلوب التركيز على الانفعالات بين منخفضي ومرتفعي الضغط وبين متوسطي ومرتفعي الضغط وقد كان أصحاب الضغط المرتفع أكثر استخداماً لأسلوب التركيز على الانفعالات. أي أن أصحاب الضغط المرتفع يلجئون للسعي إلى طلب المساعدة والعون والنصيحة من هم أكثر خبرة، وإلى اللجوء لفهم وضبط المشاعر والانفعالات السلبية التي تؤثر على حل المشكلة.



الشكل رقم (١٧) مستويات الضغط وأساليب التعامل

النتائج المتعلقة بالسؤال الحادي عشر

هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب التعامل مع ضغط العمل لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات والشركات التابعة لوزارة الصناعة في الجمهورية العربية السورية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ تبعاً لمتغير الجنس.

للإجابة عن السؤال للإجابة على السؤال قامت الباحثة باستخدام اختبار ت ستودينت (T-Test) لحساب دلالة الفروق في أساليب التعامل مع ضغط العمل وفق متغير الجنس، وكانت النتائج موضحة في الجدول رقم (٣٤):

جدول رقم (٣٤)

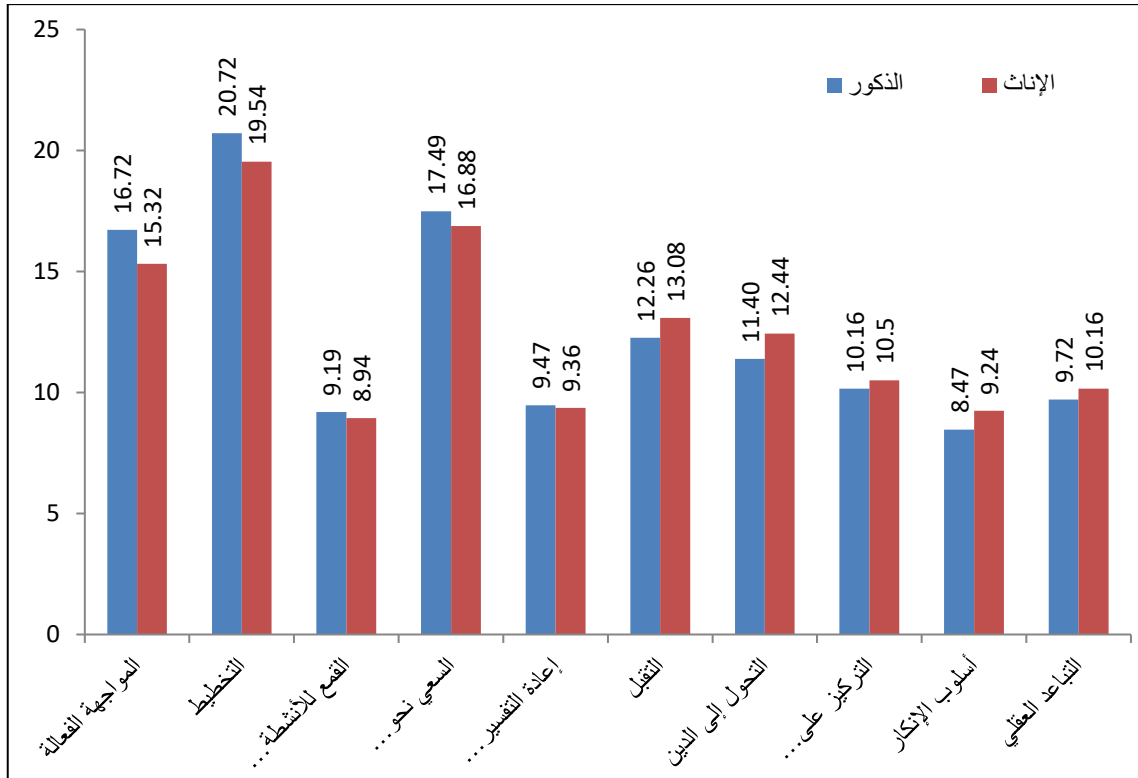
نتائج اختبار ت ستودينت لحساب دلالة الفروق في أساليب التعامل مع ضغط العمل وفق متغير الجنس

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	دح	الدلالة	القرار
المواجهة الفعالة	الذكور	197	16.7208	2.56512	2.744	245	٠.008	دالة عند ٠.٠١
	الإناث	50	15.3200	3.37119				
التخطيط	الذكور	197	20.7208	3.38337	2.218	245	0.027	دالة عند ٠.٠٥
	الإناث	50	19.5400	3.27146				
القمع للأنشطة التنافسية	الذكور	197	9.1929	2.14603	0.729	245	٠.467	غير دالة
	الإناث	50	8.9400	2.35961				
السعي نحو المساندة	الذكور	197	17.4873	3.65280	1.024	245	٠.307	غير دالة
	الإناث	50	16.8800	4.08901				
إعادة التفسير الايجابي	الذكور	197	9.4721	2.09603	0.347	245	٠.729	غير دالة
	الإناث	50	9.3600	1.78154				
التقبل	الذكور	197	12.2640	3.13170	-1.639	245	0.102	غير دالة
	الإناث	50	13.0800	3.19336				
التحول إلى الدين	الذكور	197	11.3959	3.25539	-2.084	245	0.038	دالة عند ٠.٠٥
	الإناث	50	12.4400	2.76391				
التركيز على الانفعالات	الذكور	197	10.1574	2.85904	-0.772	245	0.441	غير دالة
	الإناث	50	10.5000	2.55750				
أسلوب الإنكار	الذكور	197	8.4670	3.16150	-1.539	245	0.125	غير دالة
	الإناث	50	9.2400	3.21705				

التباعد العقلي	الذكور	197	9.7157	3.17201	-0.881	245	0.379	غير دالة
	الإناث	50	10.1600	3.23476				

من خلال مراجعة الجدول رقم (٣٤) نجد أن قيم ت كانت غير دالة لكافة المتغيرات باستثناء المتغيرات التالية: المواجهة الفعالة، التخطيط، التحول إلى الدين.

حيث أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأساليب التالية قمع الأنشطة التنافسية والسعي نحو المساندة الاجتماعية وإعادة التفسير الإيجابي وأسلوب التقبل والتركيز على الانفعالات والإنكار والتباعد العقلي، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أسلوب المواجهة الفعالة حيث أن الذكور أكثر استخداماً لأسلوب المواجهة الفعالة وأسلوب التخطيط، بينما الإناث أكثر استخداماً لأسلوب التحول إلى الدين، تختلف النتائج مع نتائج دراسة لرجاء مريم (مريم، ٢٠٠٧) التي لم تكشف النتائج عن فروق ذات دلالة إحصائية بخصوص التفاعل كل من التخصص والجنس في استراتيجيات التعامل مع الضغوط النفسية، كما تتفق مع دراسة أخرى لرجاء مريم من حيث وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في استخدام إستراتيجية البحث عن المكافآت البديلة لصالح الذكور وفي استخدام التنفيس الانفعالي لصالح الإناث، ويتفق هذا مع معظم الدراسات والبحوث التي وجدت فروق واضحة في التعامل مع أساليب الضغوط النفسية وضغوط العمل ومن الممكن أن يعود ذلك إلى الاختلاف على الصعيد البيولوجي والنفسي واختلاف تأثير الضغط وأعراضه بين الذكور والإناث من حيث ردود الأفعال لدى الرجال تتضح بحالات التجهم والكآبة الطارئة والتحدث بصوت مسموع وهو يمشي في الشارع (هلوسة)، وعند المرأة تظهر على شكل أعراض جسمية مثل انقطاع الطمث وارتباك العادة الشهرية، والتوترات التي تعتري مرحلة ما قبل الحيض، والصداع وحالات الانهيار ما بعد الولادة، والاكتئاب، وظهور أعراض سن اليأس المبكر، ومن الأعراض الظاهرة المصاحبة للاضطرابات أيضاً فقدان الشهية للطعام أو الشراهة، أو أعراض عصاب الفم (مرجع سابق، ٤٩) هذا ويتفق مع ملاحظة الباحثة من خلال مقابلتها للمديرات والمدراء من حيث الفروق في أساليب التعامل مع الضغط أسلوب التحول إلى الدين حيث يميل معظم الإناث إلى اللجوء إلى الدعاء والإكثار من الصلاة مع اتخاذ أساليب أخرى في حين رفض معظم الذكور أسلوب اللجوء إلى الدين.



الشكل رقم (١٨) متوسطات أساليب التعامل مع ضغط العمل وفق متغير الجنس

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني عشر

هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب التعامل مع ضغط العمل لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات والشركات التابعة لوزارة الصناعة في الجمهورية العربية السورية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ تبعاً لمتغير الفئة العمرية.

للإجابة على السؤال قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي:

الجدول رقم (٣٥)

الإحصاء الوصفي لأساليب التعامل وفق متغير الفئة العمرية

المتغير	الفئة العمرية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
أسلوب المواجهة الفعالة	٣٠ سنة أو أصغر	7	16.14	1.574
	31-35	16	17.81	1.642
	36-40	33	17.24	2.705
	41-45	45	15.78	3.022
	46-50	70	16.50	2.636
	51-55	36	16.00	3.005
	أكبر من ٥٥ سنة	40	16.30	3.031
أسلوب التخطيط	الكلية	247	16.44	2.797
	٣٠ سنة أو أصغر	7	22.29	1.799
	31-35	16	22.19	2.664

2.966	21.21	33	36-40	
2.796	19.96	45	41-45	
3.713	20.43	70	46-50	
3.992	19.69	36	51-55	
3.359	20.27	40	أكبر من ٥٥ سنة	
3.388	20.48	247	الكلي	
0.900	9.14	7	٣٠ سنة أو أصغر	القمع للأنشطة التنافسية
1.544	10.13	16	31-35	
3.011	9.24	33	36-40	
1.949	9.47	45	41-45	
2.136	8.76	70	46-50	
1.748	9.53	36	51-55	
2.328	8.63	40	أكبر من ٥٥ سنة	
2.188	9.14	247	الكلي	
3.039	17.71	7	٣٠ سنة أو أصغر	السعي نحو المساندة الاجتماعية
4.674	16.38	16	31-35	
4.086	17.55	33	36-40	
3.808	16.16	45	41-45	
3.479	17.41	70	46-50	
3.573	18.56	36	51-55	
3.477	17.75	40	أكبر من ٥٥ سنة	
3.744	17.36	247	الكلي	
2.070	8.57	7	٣٠ سنة أو أصغر	عادة التفسير الإيجابي
1.506	9.00	16	31-35	
2.088	9.21	33	36-40	
2.147	8.93	45	41-45	
2.104	9.49	70	46-50	
2.084	10.33	36	51-55	
1.636	9.70	40	أكبر من ٥٥ سنة	
2.033	9.45	247	الكلي	
1.464	9.86	7	٣٠ سنة أو أصغر	التقبل
4.031	12.63	16	31-35	
3.588	12.00	33	36-40	
3.315	11.69	45	41-45	
3.112	12.71	70	46-50	
2.888	13.00	36	51-55	
2.423	12.98	40	أكبر من ٥٥ سنة	
3.155	12.43	247	الكلي	
3.867	8.57	7	٣٠ سنة أو أصغر	التحول إلى الدين
3.550	12.75	16	31-35	
2.990	12.00	33	36-40	

2.779	11.84	45	41-45	
3.150	10.60	70	46-50	
3.295	11.94	36	51-55	
2.873	12.55	40	أكبر من ٥٥ سنة	
3.185	11.61	247	الكلية	
1.000	7.00	7	٣٠ سنة أو أصغر	التركيز على الانفعالات
1.549	10.00	16	31-35	
2.794	10.94	33	36-40	
2.668	9.44	45	41-45	
2.706	9.80	70	46-50	
2.892	11.08	36	51-55	
2.923	11.15	40	أكبر من ٥٥ سنة	
2.799	10.23	247	الكلية	
1.890	6.29	7	٣٠ سنة أو أصغر	أسلوب الإنكار
2.840	7.75	16	31-35	
2.903	8.36	33	36-40	
3.343	9.09	45	41-45	
3.544	8.40	70	46-50	
3.099	9.78	36	51-55	
2.620	8.43	40	أكبر من ٥٥ سنة	
3.181	8.62	247	الكلية	
0.535	8.43	7	٣٠ سنة أو أصغر	التباعد العقلي
1.455	8.63	16	31-35	
2.559	9.79	33	36-40	
2.965	10.27	45	41-45	
3.054	9.46	70	46-50	
3.350	10.44	36	51-55	
4.403	10.05	40	أكبر من ٥٥ سنة	
3.183	9.81	247	الكلية	

الجدول رقم (٣٦)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي

القرار	مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	دح	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
غير دالة	0.115	1.729	13.291	6	79.744	بين المجموعات	المواجهة الفعالة
			7.688	240	1845.033	داخل المجموعات	
				246	1924.777	الكلية	
غير دالة	0.094	1.831	20.603	6	123.619	بين المجموعات	التخطيط
			11.250	240	2700.049	داخل المجموعات	
				246	2823.668	الكلية	
غير دالة	٠,١٣١	1.660	7.826	6	46.954	بين المجموعات	القمع للأنشطة التنافسية

			4.713	240	1131.086	داخل المجموعات	
				246	1178.040	الكلية	
السعي نحو المساندة الاجتماعية	بين المجموعات	140.560	6	23.427	1.699	0.122	غير دالة
	داخل المجموعات	3308.646	240	13.786			
	الكلية	3449.206	246				
إعادة التفسير الإيجابي	بين المجموعات	53.202	6	8.867	2.208	0.043	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	963.915	240	4.016			
	الكلية	1017.117	246				
التقبل	بين المجموعات	106.998	6	17.833	1.828	0.094	غير دالة
	داخل المجموعات	2341.512	240	9.756			
	الكلية	2448.510	246				
التحول إلى الدين	بين المجموعات	203.693	6	33.949	3.556	0.002	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	2291.214	240	9.547			
	الكلية	2494.907	246				
التركيز على الانفعالات	بين المجموعات	191.264	6	31.877	4.407	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	1736.040	240	7.233			
	الكلية	1927.304	246				
أسلوب الإنكار	بين المجموعات	115.477	6	19.246	1.945	0.074	غير دالة
	داخل المجموعات	2374.507	240	9.894			
	الكلية	2489.984	246				
التباعد العقلي	بين المجموعات	70.732	6	11.789	1.168	0.324	غير دالة
	داخل المجموعات	2421.940	240	10.091			
	الكلية	2492.672	246				

من خلال مراجعة الجدول رقم (٣٦) نجد أن قيم ف كانت غير دالة لكافة المتغيرات باستثناء المتغيرات التالية: إعادة التفسير الإيجابي، التركيز على الانفعالات، التحول إلى الدين. وللتعرف إلى مقدار هذه الفروق ومستوى دلالتها لابد من استخدام اختبارات المقارنات المتعددة ومن أشهرها اختبار شيفيه، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (٣٧)

نتائج اختبار المقارنات المتعددة شيفيه لدلالة الفروق بين المجموعات وفق المتغير الفئة

العمرية

المتغير	الفئة العمرية	الفئة العمرية	الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة	القرار
إعادة التفسير الإيجابي	٣٠ سنة أو أصغر	31-35	-0.43	1.000	غير دال
		36-40	-0.64	0.996	غير دال
		41-45	-0.36	1.000	غير دال
		46-50	-0.91	0.970	غير دال
		51-55	-1.76	0.606	غير دال
		أكبر من ٥٥ سنة	-1.13	0.929	غير دال
	31-35	٣٠ سنة أو أصغر	0.43	1.000	غير دال

القرار	مستوى الدلالة	الفرق بين المتوسطين	الفئة العمرية	الفئة العمرية	المتغير
غير دال	1.000	-0.21	36-40		
غير دال	1.000	0.07	41-45		
غير دال	0.993	-0.49	46-50		
غير دال	0.557	-1.33	51-55		
غير دال	0.966	-0.70	أكبر من ٥٥ سنة		
غير دال	0.996	0.64	٣٠ سنة أو أصغر	36-40	
غير دال	1.000	0.21	31-35		
غير دال	0.999	0.28	41-45		
غير دال	0.999	-0.27	46-50		
غير دال	0.497	-1.12	51-55		
غير دال	0.982	-0.49	أكبر من ٥٥ سنة		
غير دال	1.000	0.36	٣٠ سنة أو أصغر	41-45	
غير دال	1.000	-0.07	31-35		
غير دال	0.999	-0.28	36-40		
غير دال	0.911	-0.55	46-50		
غير دال	0.140	-1.40	51-55		
غير دال	0.796	-0.77	أكبر من ٥٥ سنة		
غير دال	0.970	0.91	٣٠ سنة أو أصغر	46-50	
غير دال	0.993	0.49	31-35		
غير دال	0.999	0.27	36-40		
غير دال	0.911	0.55	41-45		
غير دال	0.643	-0.85	51-55		
غير دال	1.000	-0.21	أكبر من ٥٥ سنة		
غير دال	0.606	1.76	٣٠ سنة أو أصغر	51-55	
غير دال	0.557	1.33	31-35		
غير دال	0.497	1.12	36-40		
غير دال	0.140	1.40	41-45		
غير دال	0.643	0.85	46-50		
غير دال	0.929	0.63	أكبر من ٥٥ سنة		
غير دال	0.929	1.13	٣٠ سنة أو أصغر	أكبر من ٥٥ سنة	
غير دال	0.966	0.70	31-35		

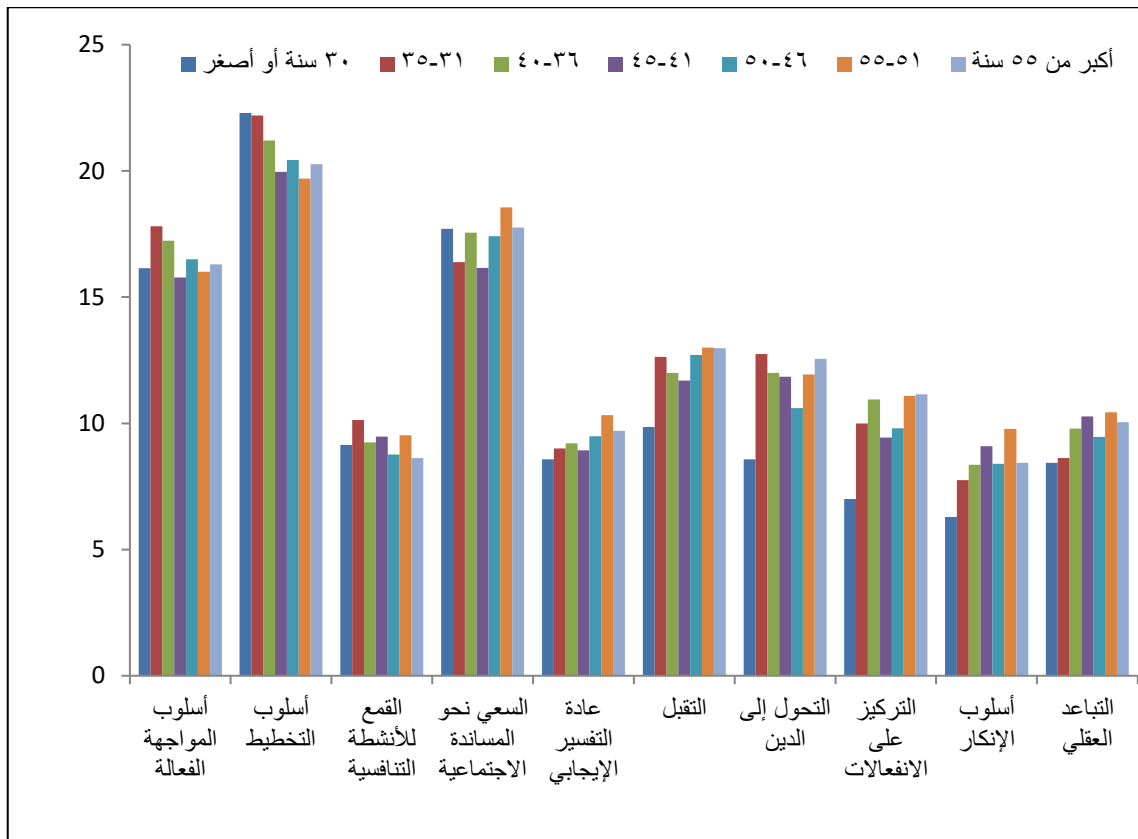
القرار	مستوى الدلالة	الفرق بين المتوسطين	الفئة العمرية	الفئة العمرية	المتغير
غير دال	0.982	0.49	36-40		
غير دال	0.796	0.77	41-45		
غير دال	1.000	0.21	46-50		
غير دال	0.929	-0.63	51-55		
غير دال	0.184	-4.18	31-35	٣٠ سنة أو أصغر	التحول إلى الدين
غير دال	0.315	-3.43	36-40		
غير دال	0.344	-3.27	41-45		
غير دال	0.839	-2.03	46-50		
غير دال	0.326	-3.37	51-55		
غير دال	0.135	-3.98	أكبر من ٥٥ سنة		
غير دال	0.184	4.18	٣٠ سنة أو أصغر	31-35	
غير دال	0.996	0.75	36-40		
غير دال	0.985	0.91	41-45		
غير دال	0.393	2.15	46-50		
غير دال	0.993	0.81	51-55		
غير دال	1.000	0.20	أكبر من ٥٥ سنة		
غير دال	0.315	3.43	٣٠ سنة أو أصغر	36-40	
غير دال	0.996	-0.75	31-35		
غير دال	1.000	0.16	41-45		
غير دال	0.596	1.40	46-50		
غير دال	1.000	0.06	51-55		
غير دال	0.997	-0.55	أكبر من ٥٥ سنة		
غير دال	0.344	3.27	٣٠ سنة أو أصغر	41-45	
غير دال	0.985	-0.91	31-35		
غير دال	1.000	-0.16	36-40		
غير دال	0.617	1.24	46-50		
غير دال	1.000	-0.10	51-55		
غير دال	0.981	-0.71	أكبر من ٥٥ سنة		
غير دال	0.839	2.03	٣٠ سنة أو أصغر	46-50	
غير دال	0.393	-2.15	31-35		
غير دال	0.596	-1.40	36-40		

القرار	مستوى الدلالة	الفرق بين المتوسطين	الفئة العمرية	الفئة العمرية	المتغير
غير دال	0.617	-1.24	41-45		
غير دال	0.610	-1.34	51-55		
غير دال	0.124	-1.95	أكبر من ٥٥ سنة		
غير دال	0.326	3.37	٣٠ سنة أو أصغر	51-55	
غير دال	0.993	-0.81	31-35		
غير دال	1.000	-0.06	36-40		
غير دال	1.000	0.10	41-45		
غير دال	0.610	1.34	46-50		
غير دال	0.994	-0.61	أكبر من ٥٥ سنة		
غير دال	0.135	3.98	٣٠ سنة أو أصغر	أكبر من ٥٥ سنة	
غير دال	1.000	-0.20	31-35		
غير دال	0.997	0.55	36-40		
غير دال	0.981	0.71	41-45		
غير دال	0.124	1.95	46-50		
غير دال	0.994	0.61	51-55		
غير دال	0.419	-3.00	31-35	٣٠ سنة أو أصغر	التركيز على الانفعالات
غير دال	0.058	-3.94	36-40		
غير دال	0.545	-2.44	41-45		
غير دال	0.334	-2.80	46-50		
دال عند ٠.٠٥	0.039	-4.08	51-55		
دال عند ٠.٠٥	0.031	-4.15	أكبر من ٥٥ سنة		
غير دال	0.419	3.00	٣٠ سنة أو أصغر	31-35	
غير دال	0.970	-0.94	36-40		
غير دال	0.998	0.56	41-45		
غير دال	1.000	0.20	46-50		
غير دال	0.937	-1.08	51-55		
غير دال	0.910	-1.15	أكبر من ٥٥ سنة		
غير دال	0.058	3.94	٣٠ سنة أو أصغر	36-40	
غير دال	0.970	0.94	31-35		
غير دال	0.439	1.49	41-45		
غير دال	0.673	1.14	46-50		

القرار	مستوى الدلالة	الفرق بين المتوسطين	الفئة العمرية	الفئة العمرية	المتغير
غير دال	1.000	-0.14	51-55		
غير دال	1.000	-0.21	أكبر من ٥٥ سنة		
غير دال	0.545	2.44	٣٠ سنة أو أصغر	41-45	
غير دال	0.998	-0.56	31-35		
غير دال	0.439	-1.49	36-40		
غير دال	0.998	-0.36	46-50		
غير دال	0.288	-1.64	51-55		
غير دال	0.208	-1.71	أكبر من ٥٥ سنة		
غير دال	0.334	2.80	٣٠ سنة أو أصغر	46-50	
غير دال	1.000	-0.20	31-35		
غير دال	0.673	-1.14	36-40		
غير دال	0.998	0.36	41-45		
غير دال	0.494	-1.28	51-55		
غير دال	0.382	-1.35	أكبر من ٥٥ سنة		
دال عند ٠.٠٥	0.039	4.08	٣٠ سنة أو أصغر	51-55	
غير دال	0.937	1.08	31-35		
غير دال	1.000	0.14	36-40		
غير دال	0.288	1.64	41-45		
غير دال	0.494	1.28	46-50		
غير دال	1.000	-0.07	أكبر من ٥٥ سنة		
دال عند ٠.٠٥	0.031	4.15	٣٠ سنة أو أصغر	أكبر من ٥٥ سنة	
غير دال	0.910	1.15	31-35		
غير دال	1.000	0.21	36-40		
غير دال	0.208	1.71	41-45		
غير دال	0.382	1.35	46-50		
ح	1.000	0.07	51-55		

بعد مراجعة جدول رقم (٣٧) نجد أن قيم ف غير دالة إحصائياً بالنسبة لجميع المتغيرات باستثناء المتغيرات التالية: إعادة التفسير الإيجابي، أسلوب التحول إلى الدين، التركيز على الانفعالات فقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأساليب التالية: المواجهة الفعالة وقمع الأنشطة التنافسية والسعي نحو المساندة الاجتماعية وأسلوب التقبل والإنكار والتخطيط

والتباعد العقلي، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أسلوب إعادة التفسير الإيجابي والتحول إلى الدين وأسلوب التركيز على الانفعالات حيث أن الفئة العمرية (٥٥-٥١) والفئة العمرية (أكبر من ٥٥ سنة) أكثر استخداماً لأسلوب التركيز على الانفعالات من الفئة (٣٠ أو أصغر). تتفق النتائج مع دراسة رجاء مريم (٢٠٠٧) حيث وجدت فروق بين طلبة السنة الأولى والسنة الرابعة في استخدام استراتيجيات التحليل المنطقي وإعادة التقييم الإيجابي لصالح طلبة السنة الرابعة ومن الممكن أن يعود ذلك إلى أن التقدم بالعمر يزيد من قدرة الفرد على فهم وضبط انفعالاته والتحكم بها ولاسيما السلبية منها التي تؤثر على كيفية فهم الموقف أو المشكلة التي يواجهها الفرد وتحكمه بالانفعالات السلبية الناتجة عن الموقف ليبدأ وضع الخطط والحلول لها فكثير من القرارات ممكن أن تكون خاطئة نتيجة لغلبة المشاعر والانفعالات السلبية.



الشكل رقم (١٩) متوسطات أساليب التعامل مع ضغط العمل وفق متغير الفئة العمرية

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث عشر

هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب التعامل مع ضغط العمل لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات والشركات التابعة لوزارة الصناعة في الجمهورية العربية السورية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

للإجابة على السؤال قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي:

الجدول رقم (٣٨)

الإحصاء الوصفي لأساليب التعامل وفق متغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
أسلوب المواجهة الفعالة	1_5	62	16.53	2.750
	6_10	60	16.00	2.551
	11_15	35	16.03	3.443
	16_20	43	16.86	2.366
	21_25	21	16.33	3.367
	26_30	17	17.59	2.265
	٣١ سنة أو أكثر	9	16.33	3.240
أسلوب التخطيط	الكلي	247	16.44	2.797
	1_5	62	20.94	3.367
	6_10	60	19.68	3.721
	11_15	35	19.91	3.609
	16_20	43	20.77	2.869
	21_25	21	20.62	3.154
	26_30	17	22.18	2.580
القمع للأنشطة التنافسية	٣١ سنة أو أكثر	9	20.00	3.606
	الكلي	247	20.48	3.388
	1_5	62	9.16	2.376
	6_10	60	9.13	2.228
	11_15	35	8.80	2.298
	16_20	43	9.09	2.136
	21_25	21	9.29	2.004
السعي نحو المساندة الاجتماعية	26_30	17	9.71	1.687
	٣١ سنة أو أكثر	9	9.22	2.048
	الكلي	247	9.14	2.188
	1_5	62	16.98	3.873
	6_10	60	16.72	3.125
	11_15	35	16.80	4.093
	16_20	43	18.12	3.640
	21_25	21	18.05	3.788
	26_30	17	18.76	4.535
	٣١ سنة أو أكثر	9	18.67	3.317

المتغير	عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
	الكلي	247	17.36	3.744
عادة التفسير الإيجابي	1_5	62	9.31	2.139
	6_10	60	9.43	1.917
	11_15	35	9.17	1.740
	16_20	43	9.65	2.148
	21_25	21	9.14	2.393
	26_30	17	10.35	2.060
	٣١ سنة أو أكثر	9	9.67	1.581
	الكلي	247	9.45	2.033
التقبل	1_5	62	12.48	3.313
	6_10	60	11.77	2.936
	11_15	35	12.80	3.027
	16_20	43	12.53	3.210
	21_25	21	12.38	3.074
	26_30	17	12.76	4.024
	٣١ سنة أو أكثر	9	14.00	1.658
	الكلي	247	12.43	3.155
التحول إلى الدين	1_5	62	10.98	3.341
	6_10	60	11.38	3.092
	11_15	35	11.97	3.101
	16_20	43	11.98	3.248
	21_25	21	11.57	3.443
	26_30	17	11.94	2.487
	٣١ سنة أو أكثر	9	13.67	2.872
	الكلي	247	11.61	3.185
التركيز على الانفعالات	1_5	62	10.02	2.695
	6_10	60	10.42	2.824
	11_15	35	10.11	2.826
	16_20	43	10.95	2.886
	21_25	21	8.81	2.112
	26_30	17	10.06	3.211
	٣١ سنة أو أكثر	9	11.00	2.784
	الكلي	247	10.23	2.799
أسلوب الإنكار	1_5	62	8.90	3.114
	6_10	60	8.68	3.337
	11_15	35	8.54	3.147
	16_20	43	8.56	3.187
	21_25	21	7.43	3.249
	26_30	17	8.88	2.826
	٣١ سنة أو أكثر	9	9.22	3.528

المتغير	عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
	الكلية	247	8.62	3.181
التباعد العقلي	1_5	62	9.50	2.604
	6_10	60	10.18	3.437
	11_15	35	9.89	3.104
	16_20	43	9.60	3.141
	21_25	21	9.33	2.989
	26_30	17	10.35	4.300
	٣١ سنة أو أكثر	9	10.11	4.167
	الكلية	247	9.81	3.183

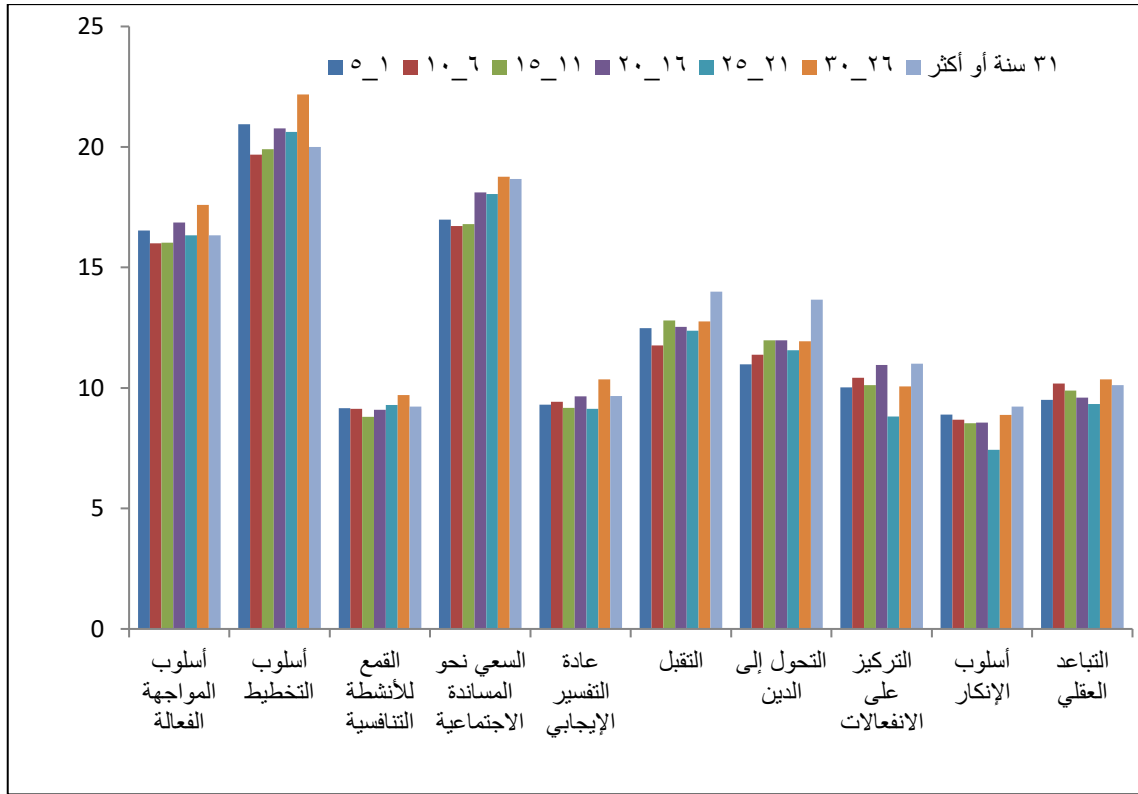
الجدول رقم (٣٩)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي

القرار	مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	دح	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
غير دالة	0.405	1.032	8.071	6	48.423	بين المجموعات	أسلوب المواجهة الفعالة
			7.818	240	1876.354	داخل المجموعات	
				246	1924.777	الكلية	
غير دالة	0.115	1.731	19.517	6	117.103	بين المجموعات	أسلوب التخطيط
			11.277	240	2706.566	داخل المجموعات	
				246	2823.668	الكلية	
غير دالة	0.911	0.347	1.687	6	10.121	بين المجموعات	القمع للأنشطة التنافسية
			4.866	240	1167.919	داخل المجموعات	
				246	1178.040	الكلية	
غير دالة	0.165	1.542	21.335	6	128.009	بين المجموعات	السعي نحو المساندة الاجتماعية
			13.838	240	3321.197	داخل المجموعات	
				246	3449.206	الكلية	
غير دالة	0.507	0.885	3.669	6	22.014	بين المجموعات	إعادة التفسير الإيجابي
			4.146	240	995.103	داخل المجموعات	
				246	1017.117	الكلية	
غير دالة	0.470	0.936	9.331	6	55.984	بين المجموعات	التقبل
			9.969	240	2392.526	داخل المجموعات	
				246	2448.510	الكلية	
غير دالة	0.264	1.286	12.951	6	77.707	بين المجموعات	التحول إلى الدين
			10.072	240	2417.199	داخل المجموعات	

				246	2494.907	الكلية	
غير دالة	0.136	1.645	12.685	6	76.107	بين المجموعات	التركيز على الانفعالات
			7.713	240	1851.196	داخل المجموعات	
				246	1927.304	الكلية	
غير دالة	0.690	0.650	6.638	6	39.828	بين المجموعات	أسلوب الإنكار
			10.209	240	2450.156	داخل المجموعات	
				246	2489.984	الكلية	
غير دالة	0.854	0.437	4.488	6	26.929	بين المجموعات	التباعد العقلي
			10.274	240	2465.743	داخل المجموعات	
				246	2492.672	الكلية	

بعد مراجعة الجدول رقم (٣٩) نجد أن قيم ف غير دالة إحصائياً بالنسبة لجميع المتغيرات، حيث أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب التعامل مع ضغط العمل وفق متغير عدد سنوات الخبرة، تختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة لندا ماري لوكس (Lucas, 2003) فقد أشارت النتائج إلى أن المديرات ذوات الخبرة الأكثر يفترضن وضع الأولويات والتفويض كعادات مهمة للمديرات حديثات التعيين، ومن الممكن أن يعود ذلك إلى اختلاف عينة الدراسة كما أن معظم الدورات الحالية تهدف إلى تطوير الإدارة والإداريين من حيث متطلبات القيادة وعملية اتخاذ القرار وتطوير أساليب التعامل مع المواقف الضاغطة والأزمات والتي تقلص الفارق في عدد سنوات الخبرة، فخبرة الفرد لم تعد تقاس بالفترة الزمنية أو القدم وإنما ما يخضع له الفرد من تأهيل وتطوير للمهارات والقدرات وأساليب للتعامل مع المواقف الضاغطة عامة وفي بيئة العمل خاصة.



الشكل رقم (٢٠) متوسطات أساليب التعامل مع ضغط العمل وفق متغير عدد سنوات الخبرة
مقترحات البحث:

- الاهتمام بدراسة مصادر ضغوط العمل من قبل الإدارة العليا التي يعاني منها مديري الإدارة الوسطى لمحاولة التخفيف من المصادر المسببة للضغط ولأسيما التي تتعلق ببيئة العمل والقيام بتحسينها وتوصيف الوظائف وتحليلها وتوضيح مهام كل وظيفة .
- زيادة اهتمام الإدارة العليا في المؤسسات والشركات بإدارة ضغوط العمل لوضع برامج تدريبية لتوجيه الأفراد على كيفية التعامل مع الضغوط وتخفيض آثارها السلبية بما يتلائم مع بيئة العمل في مؤسسات وشركات القطاع العام.
- وضوح المصادر التي تسبب ضغوط العمل لدى الإدارة العليا بمعوقات العمل والإلمام الجيد بها وذلك للعمل على التوافق مع البيئة الضاغطة والتقليل من آثارها السلبية باكتساب سلسلة من الاستراتيجيات والأساليب المعرفية والسلوكية المختلفة، مع فهم الدور المرتقب منهم إذ ليس من المعقول أن يقودوا الآخرين وهم أنفسهم لا يعلمون إلى أين يتجهون.
- مراعاة الإدارة العليا لطبيعة عمل المدير المالي ومدير الشؤون القانونية والتجاري وذلك بتطوير القوانين والصلاحيات المتعلقة بعملهم .

- التأكد من دقة المعلومات الواردة للإدارة عن العاملين وأدائهم التي سوف يُستند عليها في اتخاذ القرارات المختلفة.
- وضع خطة متدرجة وتفصيلية لتقليل ضغوط العمل ذات مسارات معقولة يمكن تحقيقها، على أن تتناسب أهداف تلك الخطة فناعة العاملين بفاعليتها ودورها في الإصلاح ليساهموا بالتعاون في إنجاحها.
- ينبغي وضع مقياس واضح أو معايير وأسس لمؤشرات ضغوط العمل من قبل الإدارة العليا وانعكاسها على أداء العاملين ونشاطهم، ومستويات التجاوب مع الأهداف الموضوعة من قبل الإدارة وحذا كذلك لو وجد جهاز كفاء يقيم عملية التنفيذ هذه.
- زيادة الاهتمام بالدورات التدريبية من حيث الكم والنوع التي تتيح الفرص للإداريين إلى تطوير قدراتهم وأساليب التعامل مع المواقف الضاغطة والأزمات ومواكبة متطلبات الإدارة الحديثة والتقانة التي هي سمة العصر الحالي.
- العمل على خطة عمل تقوم على إشراك العاملين بعمليات التخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل والإنتاج ومتطلباته الأمر الذي يقلص البعد والصراع بين الإدارة العليا والعاملين ويضمن تحقيق العمل بكفاءة أعلى والولاء التنظيمي للعاملين نحو جهة العمل.
- الاهتمام بتوضيح المسار الوظيفي للمدير وإمكانية التطور المهني الذي هو من أحد العوامل الضاغطة فقد لمست الباحثة ذلك من خلال تطبيق الاستبيانات على المدراء الأمر الذي يؤثر على الدافعية للعامل وإنتاجيته وولائه التنظيمي.
- إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات في مؤسسات وشركات القطاع العام حول موضوع مصادر ضغوط العمل وأساليب التعامل معها بحيث تلبي حاجات واقع بيئة العمل، وذلك لأهمية موضوع ضغط العمل من جهة وأهمية دور المدير وانعكاس ذلك على الإنتاجية وسير العمل.

ملخص البحث باللغة العربية

سعى البحث الحالي إلى التعرف على درجة وجود ضغط العمل لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات والشركات التابعة لوزارة الصناعة في الجمهورية العربية السورية والتعرف إلى مصادر ضغط العمل لديهم من وجهة نظرهم، وإلى أساليب التعامل مع الضغط

مشكلة البحث ومسوغاته

لا تعمل المنظمات وبالتالي المؤسسات من تلقاء نفسها لكنها يجب أن تدار وتوجه وتراقب ويتخذ مجموعة من الأفراد أو أحد الأفراد القرارات التي تدير هذه المؤسسة وتوجهها وهذا الفرد هو المدير أو مجموعة من المديرين، وبغض النظر عن حجم المؤسسة التي يديرها المدير أو عن موقعه فيها فإن المديرين يؤدون نفس الوظائف الأساسية فجميعهم يخططون وينظمون ويراقبون جهود مرؤوسيه وأنشطة فعاليتهم ومؤسساتهم (الصرف، 2004، 163).

فكيف بإمكان المدير القيام بمهام دوره تحت وطأة ضغط العمل وعدم امتلاكه لأساليب التعامل المناسبة لإدارة هذا الضغط، والتعامل الأمثل مع المواقف الضاغطة، لذا يعد ضغط العمل بصفة عامة من المشكلات الرئيسية التي تعوق الفرد من القيام بمهامه ودوره على أكمل وجه مما ينعكس بدوره على أداء المنظمة وكفاءتها وتقدمها وإنتاجيتها، وهذا ما تؤكد معظم الدراسات التي أجريت بهذا الصدد، كتلك التي قام بها اتحاد التجارة الاسترالي على ما يزيد عن ٥٠٠٠ موظف ما بين عام ١٩٩٠ وعام ١٩٩٨ وذلك لتقدير الخسائر الناجمة عن زيادة ضغوط العمل لدى العاملين حيث قدرت الخسائر عام ١٩٩٠ بـ ٥.٦ مليون دولار وقد بلغت الخسائر عام ١٩٩٨ (٦٠) مليون دولار (Froggatt, 2004, 70) كما أن معظم الدراسات في موضوع الصراعات التنظيمية وصلت إلى أن المديرين والعاملين يقضون حوالي ٢٤٪ من وقتهم في معالجة الصراعات التنظيمية (النجار، ١٩٩٨، ٤٠٠) الأمر الذي أدى إلى اهتمام الإدارة في المنظمات الحديثة بالبحث في المصادر التي تسبب ضغوط وأعباء لدى العاملين والقيادات الإدارية وأساليب التعامل معها للحد منها وتنمية استراتيجيات مناسبة للتكيف مع تلك الضغوط، أصبح تحقيق المنظمة لأهدافها بفاعلية وكفاءة يتطلب وجود أفراد لديهم استراتيجيات وأساليب للتعامل مع الضغوط وتحويل آثارها من آثار سلبية إلى محفز ودافعية لتحسين الأداء، الأمر الذي يولد اتجاه إيجابي لدى الأفراد نحو المهنة والمنظمة لتعينهم وتساعدهم على تحمل ضغوط العمل لديهم وقد حظي موضوع ضغوط العمل باهتمام متزايد من قبل الباحثين ويرجع هذا الاهتمام إلى ما ينجم عن ضغوط العمل من آثار على سلوك العاملين وموقفهم اتجاه عملهم ومؤسساتهم كما أن موضوع ضغوط العمل يعد مدخلاً من المداخل المعاصرة لدراسة المنظمات الحديثة في العلوم الاجتماعية وذلك لأن المنظمات تسعى

لتحقيق أهدافها من خلال الجهود البشرية. ويمثل الإنسان أهم وأعلى عناصر الإنتاج فيها، ومن ثم فإن الخلل الذي يصيبه نتيجة لضغوط العمل ينعكس بشكل مباشر على أداء المنظمة وعلى قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة وضمان بقائها واستمرارها، ونظراً لأهمية المديرين ودورهم في قيادة المنظمات وقلة الدراسات التي تبحث في ضغوط العمل لدى المديرين في الجهات العامة في الجمهورية العربية السورية على حد علم الباحثة فقد ظهرت المشكلة التي حاولت الدراسة الحالية التصدي لها على الشكل الآتي:

ما طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل وأساليب التعامل معها لدى عينة من مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات العامة التابعة لوزارة الصناعة في محافظات دمشق وحمص وحلب من وجهة نظرهم؟

أهمية البحث

١- تناولت هذه الدراسة ضغط العمل الذي يعد من المشكلات الرئيسة التي يعاني منها الفرد وتؤثر سلباً في إنجازه في العمل وفي صحته الجسدية والنفسية، فينخفض مستوى إنجازه من ناحية وبما يتورط بأخطاء مهنية قد تكون خسارة كبيرة على المؤسسة.

٢- قلة البحوث والدراسات التي اهتمت بمصادر ضغوط العمل لدى المديرين بالمؤسسات العامة في بحوث ودراسات علم النفس الصناعي والتنظيمي في الجمهورية العربية السورية حسب علم الباحثة.

٣- بيان مدى انتشار الظاهرة وتحديد حجمها على المستوى المحلي بين مديري ومديرات المؤسسات والجهات التابعة لوزارة الصناعة في الجمهورية العربية السورية للتأكد من أنها تمثل مشكلة حقيقة في المجتمع، الأمر الذي يتيح لمتخذي القرار العمل على الوقاية منها أو علاجها.

٤- يمكن أن تسهم نتائج هذا البحث في وضع خطط لمعالجة مصادر ضغط العمل في سبيل تحقيق التوافق مع بيئة العمل والتعامل مع الضغوط والتقليل من آثارها السلبية، مما يؤدي إلى زيادة رضا المدراء عن عملهم وتحسن في أدائهم.

٥- كما يمكن أن يستفيد المدراء أنفسهم من نتائج هذه الدراسة لكي يتعرفوا مصادر ضغط العمل التي يتعرضون لها في مجال عملهم، وبعض استراتيجيات التعامل مع تلك الضغوط وهذا يساعدهم على التخطيط المسبق ليتمكنوا من مواجهة هذه الضغوط لتحسين أدائهم.

مجتمع البحث وعينه

تكونت عينة البحث من عينة عشوائية من مجتمع الدراسة من مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات والشركات التابعة لوزارة الصناعة في الجمهورية العربية السورية، والبالغ عددهم (٢٤٧) مدير ومديرة منهم (١٩٧) مدير و (٥٠) مديرة.

أدوات البحث

للإجابة على أسئلة البحث قامت الباحثة بإعداد أداة لقياس درجة الضغط ومصادر ضغوط العمل تتألف من (٦٥) فقرة موزعة على سبعة مصادر لضغط العمل وأداة لقياس استراتيجيات التعامل مع ضغط العمل، وقد تضمنت (٤٩) فقرة تصف كل فقرة أسلوب من أساليب التعامل مع ضغط العمل وقد تم توزيعها على عشرة أساليب، وقد تم التوصل إلى نتائج البحث باستخدام قوانين معامل ألفا كرونباخ والاتساق الداخلي وطريقة الإعادة، تحليل التباين الأحادي، معامل الارتباط بيرسون، اختبار ت ستوديننت (T-Test) لاختبار دلالة الفروق اختبار شيفيه (Sheeffe) لاختبار الفروق بين المجموعات.

نتائج البحث

توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- أن درجة ضغط العمل لدى مدراء الإدارة الوسطى في المؤسسات والشركات التابعة لوزارة الصناعة في الجمهورية العربية السورية حول المتوسط، وأشارت النتائج إلى أن العلاقة مع الإدارة العليا أكثر المصادر ضغطاً، ثانياً التطوير والنمو المهني حيث يأتي في المرتبة الثانية، ثم العلاقة مع العاملين، صراع الدور الوظيفي، غموض الدور الوظيفي، المشكلات الشخصية، والعلاقة مع زملاء العمل في المرتبة الأخيرة.
- كما أشارت النتائج إلى أن أسلوب التخطيط كان الأكثر استخداماً، بينما أسلوب الإنكار الأقل استخداماً، في حين يأتي على الترتيب القمع للأنشطة التنافسية وأسلوب أسلوب المواجهة الفعالة وإعادة التفسير الإيجابي والسعي نحو المساندة الاجتماعية، التقبل والتحول إلى الدين والتركيز على الانفعالات والتباعد العقلي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ضغط العمل بالنسبة لغموض الدور الوظيفي وصراع الدور والعلاقة مع الإدارة العليا والمشكلات الشخصية بين الذكور والإناث، في حين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ضغط العمل بالنسبة للعلاقة مع زملاء العمل والعلاقة مع العاملين والتطوير والنمو المهني بين الذكور والإناث حيث أن درجة ضغط العمل لدى الإناث أعلى من الذكور، أما بالنسبة للمجموع الكلي لا يوجد فروق بين الذكور والإناث.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية درجة ضغط العمل بالنسبة للعلاقة مع الإدارة العليا والعلاقة مع زملاء العمل وفق لمتغير العمر، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ضغط العمل لدى الفئة العمرية (٣٦-٤٠) و (٣١-٣٥) حيث أن الفئة العمرية (٣١-٣٥) درجة ضغط العمل لديها أعلى فيما يتعلق بغموض الدور الوظيفي، وأيضاً فيما يتعلق بصراع الدور الوظيفي أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ضغط العمل بين الفئة العمرية (٣٦-٤٠) والفئة (٣١-٣٥) حيث أن الفئة العمرية (٣٦-٤٠) درجة ضغط العمل لديها أعلى، وفي ما يخص العلاقة مع العاملين وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئة العمرية (فوق ٥٥) والفئة (٣١-٣٥) حيث أن الفئة العمرية (فوق ٥٥) درجة ضغط العمل لديها أعلى، وفروق ذات دلالة إحصائية بين الفئة العمرية (٣١-٣٥) و (٣٥-٥٥) حيث أن الفئة العمرية (٣١-٣٥) أكثر ضغطاً فيما بالنسبة للتطوير والنمو المهني وفي ما يتعلق ما يتعلق بالمشكلات الشخصية يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئة العمرية (٣١-٣٥) والفئة (٥١-٥٥) حيث درجة ضغط العمل لدى الفئة (٣١-٣٥) أعلى.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ضغط العمل بالنسبة غموض الدور الوظيفي وصراع الدور والعلاقة مع العاملين والتطوير والنمو المهني والمجموع الكلي بين الحاصلين على دون الإجازة الجامعية والإجازة الجامعية والدراسات العليا، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعلاقة مع الإدارة العليا بين الدراسات العليا ودون الإجازة الجامعية حيث أن المدراء دون الإجازة الجامعية أكثر ضغطاً، بينما بالنسبة للعلاقة مع زملاء العمل وجد فروق بين دون الإجازة الجامعية والحاصلين على الإجازة الجامعية حيث أن المدراء دون الإجازة الجامعية أكثر ضغطاً، وبالنسبة للمشكلات الشخصية نجد فروق بين الحاصلين على الإجازة الجامعية والدراسات العليا أي أن المدراء الحاصلين على الدراسات العليا درجة الضغط لديهم أعلى.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ضغط العمل وفق متغير عدد سنوات الخبرة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ضغط العمل وفق متغير الدورات التدريبية وذلك بالنسبة إلى غموض الدور الوظيفي وصراع الدور والعلاقة مع زملاء العمل والتطوير والنمو المهني المجموع الكلي، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ضغط العمل بالنسبة للعلاقة مع الإدارة العليا بين مجموعة المدراء الذين خضعوا إلى (دون ٥ دورات) ومجموعة (١٠-١٤ دورة) حيث أن مجموعة المدراء الذين خضعوا إلى ٥ دورات

أكثر ضغطاً، وبالنسبة للعلاقة مع العاملين وجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ضغط العمل بين مجموعة المدراء الذين خضعوا إلى (دون ٥ دورات) ومجموعة (٥-٩ دورات) فقد كانت مجموعة المدراء الذين خضعوا إلى (٥ دورات) درجة الضغط لديهم أعلى أما بالنسبة لبعد المشكلات الشخصية وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعة المدراء الذين خضعوا إلى (٥ دورات) ومجموعة الذين خضعوا إلى (١٥ دورة أو أكثر) درجة ضغط العمل لدى (١٥ دورة أو أكثر) أعلى، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعة المدراء الذين خضعوا إلى (٥ دورات) ومجموعة (١٥ دورة أو أكثر) حيث أن المدراء الذين خضعوا إلى (١٥ دورة أو أكثر) أكثر ضغطاً ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعة المدراء الذين خضعوا إلى (١٠-١٤ دورة) ومجموعة (١٥ دورة أو أكثر) أي أن مجموعة المدراء الذين خضعوا إلى (١٥ دورة أو أكثر) أكثر ضغطاً.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ضغط العمل بالنسبة للتطوير والنمو المهني، بينما وجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ضغط العمل بالنسبة لباقي الأبعاد حيث وجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لبعد غموض الدور الوظيفي بين مديري الشؤون القانونية ومديري الإنتاج والتخطيط والتجاري والرقابة والفني حيث أن درجة الضغط لدى مديري الشؤون القانونية أعلى، أما بالنسبة لصراع الدور الوظيفي وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري الشؤون القانونية والتخطيط حيث أن مديري الشؤون القانونية أكثر ضغطاً، وبالنسبة للعلاقة مع الإدارة العليا وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري الشؤون القانونية والإنتاج والتخطيط والتجاري والفني حيث أن درجة الضغط لدى مديري الشؤون القانونية أعلى، أما بالنسبة للمشكلات الشخصية وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري الشؤون القانونية والتخطيط والرقابة والفني حيث أن مديري الشؤون القانونية أكثر ضغطاً، وبين مديري المالي ومديري التخطيط والرقابة والفني حيث أن مديري المالي أكثر ضغطاً، أما بالنسبة لمجموع الضغوط وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري الشؤون القانونية ومديري الإنتاج والتخطيط والرقابة والفني حيث أن درجة الضغط لدى مديري الشؤون القانونية أعلى.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغط العمل وأساليب التعامل معه بالنسبة لأساليب المواجهة الفعالة وقمع الأنشطة التنافسية وإعادة التفسير الإيجابي والتحول إلى الدين والإنكار والتباعد العقلي في حين وجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لأسلوب السعي نحو المساندة الاجتماعية بين منخفضي ومرتفعي الضغط حيث أن أصحاب الضغط المرتفع أكثر استخداماً لأسلوب السعي نحو المساندة الاجتماعية من

أصحاب الضغط المنخفض، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي ومرتفعي الضغط وحيث أن أصحاب الضغط المرتفع أكثر استخداماً لأسلوب السعي نحو المساندة الاجتماعية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لأسلوب التقبل بين منخفضي ومرتفعي الضغط حيث أن أصحاب الضغط المرتفع أكثر استخداماً لأسلوب التقبل ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بالنسبة لأسلوب التركيز على الانفعالات بين منخفضي ومرتفعي الضغط وبين متوسطي ومرتفعي الضغط وقد كان أصحاب الضغط المرتفع أكثر استخداماً لأسلوب التركيز على الانفعالات.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأساليب التالية قمع الأنشطة التنافسية والسعي نحو المساندة الاجتماعية وإعادة التفسير الإيجابي وأسلوب التقبل والتركيز على الانفعالات والإنكار والتباعد العقلي بالنسبة لمتغير الجنس، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في أسلوب المواجهة الفعالة حيث أن الذكور أكثر استخداماً لأسلوب المواجهة الفعالة وأسلوب التخطيط، بينما الإناث أكثر استخداماً لأسلوب التحول إلى الدين.
- إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير الفئة العمرية في الأساليب التالية: المواجهة الفعالة وقمع الأنشطة التنافسية والسعي نحو المساندة الاجتماعية وأسلوب التقبل والإنكار والتخطيط والتباعد العقلي، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أسلوب إعادة التفسير الإيجابي والتحول إلى الدين وأسلوب التركيز على الانفعالات حيث أن الفئة العمرية (٥٥-٥١) والفئة العمرية (أكبر من ٥٥ سنة) أكثر استخداماً لأسلوب التركيز على الانفعالات من الفئة (٣٠ أو أصغر).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب التعامل مع ضغط العمل وفق متغير عدد سنوات الخبرة.

المراجع العربية

- أبو لبادة، هند (١٩٩٥): مصادر ضغوط العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية عمان.

- الأحمد، أمل ومريم، رجاء (٢٠٠٩): أساليب التعامل مع الضغوط النفسية لدى الشباب الجامعي في سورية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، المجلد العاشر، العدد الأول.
- برس، يورك (٢٠٠٣): مهارات الإدارة في ٢٤ ساعة، الشركة المصرية العالمية للنشر، لبنان.
- بوعافية، نبيلة (٢٠٠٦): مصادر ودرجات الضغط المهني عند المديرين، مجلة دراسات نفسية وتربوية، العدد الأول.
- الجواد، محمد أحمد (٢٠٠٢): إدارة ضغوط العمل والحياة، دار البشير، طنطا.
- الجيوسي، محمد رسلان، جاد الله، جميلة (٢٠٠٠): الإدارة علم وتطبيق، طبعة أولى، دار المسيرة، عمان.
- حسين، طه عبد العظيم (٢٠٠٦): استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية، طبعة أولى، دار الفكر، عمان.
- حسين، محمد (٢٠٠١): ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب، مجلة الدراسات النفسية، مجلد ٨، العدد ٢.
- حمود، خضير وآخرون (٢٠٠٧): إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، ط ١.
- حمصي، انطون (١٩٩٩): أصول البحث في علم النفس، ط ٢، منشورات جامعة دمشق كلية التربية.
- حيدر، إبراهيم يونس (٢٠٠٦): أساسيات الإدارة والأعمال، ط ١، دار الرضا للنشر، دمشق.
- روبرت س. اليوت (١٩٩٨): دليل صحة المديرين في مواجهة ضغوط العمل والحياة، ترجمة علا أحمد إصلاح، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
- ريجيو. ي. رونالد (١٩٩٩): المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، الشروق، عمان.
- السالم، مؤيد سعيد، سلمان (١٩٩٠): التوتر التنظيمي، مفاهيمه، أسبابه واستراتيجيات إدارته، الإدارة العامة، العدد ٦٨، أكتوبر.
- ستورا، جان بنجامان (1997): الإجهاد، منشورات عويدات، بيروت، لبنان.
- الشامان، أمل بنت سلامة (٢٠٠٥): مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد الحادي عشر، العدد (٣١).

- الشريف، ليلي (٢٠٠٣): أساليب مواجهة الضغط النفسي وعلاقتها بنمطي الشخصية A- B لدى أطباء الجراحة القلبية والعصبية والعامية في مدينة دمشق، رسالة دكتوراه منشورة جامعة دمشق.
- الصرف، حسن رعد (٢٠٠٤): نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، دمشق.
- الطعاني، أحمد حسن (٢٠٠٥): مصادر ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢١/ العدد الثاني.
- عابدين، عبد القادر محمد (٢٠٠١): الإدارة المدرسية، دار الشروق، عمان.
- عابدين، محمد (٢٠٠١): الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق، عمان.
- العجمي، راشد شبيب (٢٠٠٥): تأثير الوسيط لنمط السلوك (أ) على العلاقة بين ضغوط الدور والرضا الوظيفي والأداء لمدققي الحسابات في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية المجلد ١٢، العدد ١.
- العديلي، ناصر (١٩٩٣): السلوك الإنساني والتنظيمي، الطبعة الأولى، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- عسكر، عبد الله أحمد (١٩٨٨): مدى تعرض العاملين لضغوط العمل في بعض المهن الاجتماعية، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد ١٦، عدد ٤، ص. ٦٥-٨٨ الكويت.
- عسكر، علي (٢٠٠٠): ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها، الطبعة الثانية، دار الكتاب الحديث، الكويت.
- العلاق، بشير (١٩٩٩): أسس الإدارة الحديثة، دار اليازوري العلمية، عمان.
- العلاق، بشير (١٩٩٦): الإدارة مبادئ-وظائف-تطبيقات، الدار الجماهيرية، ليبيا.
- علي، أنور (٢٠٠٩): الضغوط النفسية وعلاقتها بإنتاجية العامل دراسة ميدانية لدى عمال الإنتاج في الشركة العربية الطبية تاميكو في مدينة دمشق، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة دمشق.
- كينان، كيت (١٩٩٩): السيطرة على الضغوطات النفسية، طبعة أولى، الدار العربية للعلوم، بيروت.
- مجيد، جاسم (٢٠٠١): دراسات في الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- مريم، رجاء (٢٠٠٧): الاستراتيجيات التي يستخدمها الطلبة للتعامل مع الضغوط النفسية، مجلة اتحاد الجامعات العربية وعلم النفس، المجلد الخامس، العدد الأول.

- المسدي، عادل عبد المنعم (2001): أثر ضغوط العمل على درجة الإحباط الوظيفي دراسة ميدانية على شركات قطاع العمال العام المصري للأدوية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد2.
- المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد (٢٠٠٦): الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.
- الموسوي، سنان (2004): الإدارة المعاصرة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ص109.
- النجار، فريد (١٩٩٨): السلوك التنظيمي للقرن الحادي والعشرون، بيت الإدارة، مصر.
- هانسون، بيتر (١٩٩٦): ضغوط العمل طريقك للنجاح، طبعة أولى، مكتبة جرير، الرياض.
- الهيجان، عبد الرحمن بن محمد (١٩٩٨): ضغوط العمل، منهج شامل مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث والدراسات الإدارية، الرياض.
- ودكوك، مايكل وفرانسييس ودايفيد (٢٠٠١): القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن هيجان معهد الإدارة العامة، الرياض.

المراجع الأجنبية

- A. R. Elangovan (2001):Casual Ordering of stress, satisfaction and Commitment, and Intention to Quit, Structural Equations Analysis,

leadership organizational development journal,
vol.22,no.4/2001/pp.159-165.

- B. D. Kirkaldy, R. M. Trimpop, S. Williams (2002): Occupational Stress and Health Outcome among British and German managers, Journal of managerial psychology, vol.17, No.6, 2002, pp: 491-505.
- Bechret, Newman (1978): Employer Health and Organizational Effective Resiafacet analysis, model and literature view, personal psychology writer.
- Burk, Ronald & others (1996): Predicting Teacher Burnout Over Time: Effects of work Stress, Social Support and Self-Doubts on Burnout and Its Consequences Paper was down laded from: WWW.Yorku.com
- C. Fornari, M. Ferrario, C. Menni, R. Segar, R. Facchetti; G. C. Cesana (1996), Biological consequences of stress: conflicting findings on the association between job strain and blood pressure, Research Centre on Chronic Degenerative Diseases, University of Milano Bicocca, Monza, Italy, Volume 50, Issue 11 November 2007, pages 1717.
- Elfering, N. K. Semmer, S. Grebner, Work stress and patient safety Observer-rated work stressors as predictors of characteristics of safety-related events reported by young nurses, Department of Psychology, University of Bern, Switzerland, Volume 49, Issue 5 & 6 April 2006, pages 457 - 469
- Girdano, Everly, and Dusk (1990): Controlling Stress and Tension, Holistic Approach, Engel wood Cliffs, N. J: prentice-Hall.
- H E T A L (2000): Nursing Stress the Effects of Job Satisfaction in a Sample of Astralian Nurses.
- Lucas, Lenda Marie (2003): Stress and Stress Management Strategies Among Elementary School Principals: downloaded from WWW.dushkin.com
- Renate Cervinka (1993): Night shift dose and stress at work, Institute of Environmental Hygiene, University of Vienna, Vienna, Austria, Volume 36, Issue 1 - 3, pages 155 – 160.
- S. Rietveld, I. van Beest, J. H. Kamphuis (2007): Stress-induced muscle effort as a cause of repetitive strain injury, University of Amsterdam, Clinical Psychology, Leiden University, Social and Organizational Psychology, The Netherlands, Ergonomics, Volume 50, Issue 12 December 2007, pages 2049 – 2058.
- Savoie, Aet Forget (1983): Stress austravail, Mesureet Prevention Montreal, Ed, Agence d, arcinc.

- Seaward, B. (1999): Managing Stress, Principles and Strategies for Health and Wellbeing. Jons and Bartlitt publishers, Boston.
- Shantal Jeomoon & others (1998): Consequences of work Stress on the blood pressure, American Journal of Public Health, 14 August, 2006.
- Wang, Jianli (2005): Work Stress as a Risk Factor for Major Depressive Episode, Psychological medicine Vol:35, Num: 6,p: 865-871.
- Wayne Froggatt (2004): Work and Stress Vol: 18,Num: 2,p:113-136.

مواقع الانترنت

- www.epm.sagepub.com/cgi/content/abstract/.

- WWW.gesten.org.sa/print.asp.
- www.informaworld.com/smpp/content.
- www.istss.org/publications/TST_common.cfm.
- WWW.maganin.com/articles/articlesview.
- www.qudsnet.com/arabic/news.php?maa=View&id=61953.

الملحق رقم (٢)

القسم	أسماء السادة المحكمين	
علم النفس	أ. د. أمل الأحمد	١
علم النفس	أ. د. علي نحيلي	٢
علم النفس	د. خالد ناصيف	٣
علم النفس	د. جمال جرمقاني	٤
أصول التربية	د. ريمون معلولي	٥
التقويم والقياس	د. ياسر جاموس	٦
التقويم والقياس	د. عزيزة رحمة	٧
علم النفس	د. رجاء مريم	٨

ومن جمهورية مصر العربية د. فؤاد الدواش

الملحق رقم (٣)

مقياس مصادر ضغوط العمل

السيد المدير/ة المحترم:

تحية طيبة وبعد

تهدف هذه الاستبانة إلى قياس مصادر ضغوط العمل لدى المديرين العاملين في المؤسسات والشركات التابعة لوزارة الصناعة في الجمهورية العربية السورية لذا الرجاء التعاون الموضوعي في الإجابة عن فقرات هذه الاستبانة وبوضع إشارة (x) في المربع لدى العبارة التي تنطبق عليك، حيث لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة.

من فضلك لا تترك عبارة دون الإجابة علماً أن هذه الإجابة ستكون سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرة لجهودكم ومقدرة لوقتكم في التعاون لدعم هذا البحث

معلومات عامة:

الجنس:

العمر:

المؤهل العلمي:

عدد سنوات الخبرة في العمل في الإدارة

الدورات التدريبية:

طبيعة العمل:

المحافظة:

رقم	مصادر ضغوط العمل	تتطبق بدرجة مرتفعة جداً	تتطبق بدرجة مرتفعة	تتطبق بدرجة متوسطة	تتطبق بدرجة منخفضة	لا تتطبق أبداً
١	المعلومات التي امتلكها غير كافية لإدارة عملي بكفاءة عالية					
٢	اختلف مع الإدارة العليا في وجهات النظر فيما يتعلق باتخاذ القرارات					
٣	عدم عدالة الإدارة العليا في توزيع المهام					
٤	أناقش مسائلتي الشخصية مع زملائي في العمل					
٥	صعوبة التخطيط لعملي					
٦	عدم توافر فرص التقدم والنمو المهني في وظيفتي الحالية					
٧	وظيفتي كمدير تجعلني متقلباً في سلوكي					

رقم	مصادر ضغوط العمل	تتطبق بدرجة مرتفعة جداً	تتطبق بدرجة مرتفعة	تتطبق بدرجة متوسطة	تتطبق بدرجة منخفضة	لا تتطبق أبداً
٨	أحدثت مع العاملين في المؤسسة حول مسائل شخصية					
٩	أتلقي تعليمات متناقضة من أكثر من مسؤول في الإدارة العليا					
١٠	عدم تفهم الإدارة العليا للمشكلات التي تعاني منها الإدارة الوسطى					
١١	أثق بزملائي في العمل					
١٢	يوجد ثقة بيني وبين العاملين في المؤسسة					
١٣	قلة الفرص المتاحة في تعلم مهارات جديدة في وظيفتي					
١٤	دوري كمدير يضعني في مواقف لا تتلاءم مع طبيعة شخصيتي					
١٥	غموض الصلاحيات الموكلة لي					
١٦	عبء عملي أكبر من طاقاتي الجسمية والفكرية					
١٧	تقويم عملي من قبل الإدارة العليا لا يمثل الحقيقة مما يؤدي إلى إحباطي في العمل					
١٨	أجد صعوبة في الحصول على دعم زملائي في الإدارة					
١٩	تسبب وظيفتي الإزعاج لأسرتي					
٢٠	التطور والنمو المهني لدي جاء نتيجة الخبرة العملية في عملي وليست عن طريق التدريب والتأهيل الرسمي					
٢١	أجد صعوبة في الحصول على رضا ودعم العاملين في المؤسسة					
٢٢	عدم وضوح الأهداف المحددة لي					
٢٣	تتعارض متطلبات العمل مع حياتي العائلية					
٢٤	صعوبة الاتصال المباشر مع الإدارة العليا					
٢٥	تحدث لقاءات اجتماعية بيني وبين زملائي في العمل					
٢٦	عدم التأكد من حدود صلاحياتي في العمل					
٢٧	يوفر لي عملي فرص النمو والتقدم المهني					
٢٨	تسبب وظيفتي الإزعاج لزملائي					
٢٩	تحدث لقاءات اجتماعية بيني وبين العاملين خارج أوقات العمل					

رقم	مصادر ضغوط العمل	تتطبق بدرجة مرتفعة جداً	تتطبق بدرجة مرتفعة	تتطبق بدرجة متوسطة	تتطبق بدرجة منخفضة	لا تتطبق أبداً
٣٠	أطالب بإنجاز أعمال مختلفة ليست من اختصاصي					
٣١	ضعف التفاهم والانسجام بيني وبين الإدارة العليا					
٣٢	أجد صعوبة في التواصل أو التعامل مع زملاء العمل					
٣٣	تسبب وظيفتي الإزعاج لأقاربي					
٣٤	عدم التقدم في حياتي الوظيفية					
٣٥	أجد صعوبة في التواصل أو التعامل مع بعض العاملين المؤسسة					
٣٦	افتقار وظيفتي إلى الأهداف الواضحة والمحددة					
٣٧	مهاراتي وقدراتي أعلى بكثير مما يتطلبه عملي					
٣٨	عدم إتاحة الإدارة العليا فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات					
٣٩	القوانين والأنظمة واللوائح غير داعمة للقرارات التي اتخذها في عملي					
٤٠	يفرض علي عملي التعامل والاختلاط مع أشخاص لا أحب التعامل معهم					
٤١	عملي لا يتناسب مع طموحي المهني					
٤٢	أتأثر بالعوامل الشخصية التي تربطني بالناس مما يسب لي مشاكل					
٤٣	عدم تحديد مسؤوليات وظيفتي					
٤٤	أتلقي إرشادات وتعليمات متناقضة من الإدارة العليا فيما يتعلق باتخاذ القرارات					
٤٥	ضعف اهتمام المدير العام في المؤسسة بما لدى العاملين من هموم تخص العمل					
٤٦	عدم التفاهم مع زملاء العمل					
٤٧	تؤثر مشكلاتي المالية في أدائي لعملي					
٤٨	الدورات التي التحقت بها ضمن المؤسسة لم تسهم في تطوير أدائي في عملي					
٤٩	عدم التفاهم مع العاملين في المؤسسة					
٥٠	أقوم بتنفيذ بعض الأعمال التي تتعارض مع مبادئ					

رقم	مصادر ضغوط العمل	تتطبق بدرجة مرتفعة جداً	تتطبق بدرجة مرتفعة	تتطبق بدرجة متوسطة	تتطبق بدرجة منخفضة	لا تتطبق أبداً
٥١	أعاني من كثافة العمل في وظيفتي					
٥٢	وجود صراعات شخصية مع العاملين في المؤسسة					
٥٣	يحتاج الانتقال من وظيفة إلى وظيفة أعلى وقت طويل					
٥٤	تنعكس المشكلات التي أواجهها مع أسرتي على أدائي في عملي					
٥٥	أقوم باتخاذ بعض القرارات بطريقة أعتقد أنها خاطئة					
٥٦	تحدث مواجهات شخصية مع زملاء العمل					
٥٧	القوانين والأنظمة تحد حريتي في التخطيط لعملي					
٥٨	وجود صراعات شخصية مع زملاء العمل					
٥٩	أعمل في ظل تعليمات وإرشادات متعارضة					
٦٠	عدم إمكانية الالتحاق بدورات للإطلاع على ما هو جديد في الإدارة واكتساب مهارات جديدة					
٦١	طبيعة العمل تؤثر على سلوكي وهذا يسبب لي كثير من المشكلات مع الآخرين					
٦٢	تحدث مواجهات شخصية مع العاملين في المؤسسة					
٦٣	الإدارة العليا تتصيد أخطائي					
٦٤	عدم إمكانية الالتحاق بدورات لاكتساب مهارات جديدة					
٦٥	عدم إعطائي صلاحيات كافية لإدارة عملي					

الملحق رقم (٤)

الاتساق الداخلي لأبعاد استبانة مصادر ضغط العمل

الأبعاد	العبارات	ترابط بيرسون	مستوى الدلالة	القرار
غموض الدور الوظيفي	١	0.359	0.109	غير دالة
	٨	0.641	0.002	دالة عند ٠.٠٠١
	١٥	0.642	0.002	دالة عند ٠.٠٠١
	٢٢	0.820	0.000	دالة عند ٠.٠٠١

الأبعاد	العبارات	ترابط بيرسون	مستوى الدلالة	القرار
	٢٩	0.750	0.000	دالة عند ٠.٠١
	٣٦	0.853	0.000	دالة عند ٠.٠١
	٤٣	0.794	0.000	دالة عند ٠.٠١
صراع الدور الوظيفي	٢	0.410	0.065	غير دالة
	٩	0.452	0.040	دالة عند ٠.٠٥
	١٦	0.471	0.031	دالة عند ٠.٠٥
	٢٣	0.632	0.002	دالة عند ٠.٠١
	٣٠	0.502	0.021	دالة عند ٠.٠٥
	٣٧	0.551	0.010	دالة عند ٠.٠١
	٤٤	0.394	0.078	غير دالة
	٥٠	0.580	0.006	دالة عند ٠.٠١
	٥٥	0.660	0.001	دالة عند ٠.٠١
	٦٠	0.415	0.061	غير دالة
	3	0.585	0.005	دالة عند ٠.٠١
	10	0.724	0.000	دالة عند ٠.٠١
العلاقة مع الإدارة	17	0.487	0.025	دالة عند ٠.٠٥
	٢٤	0.604	0.004	دالة عند ٠.٠١
	٣١	0.775	0.000	دالة عند ٠.٠١
	٣٨	0.275	0.227	غير دالة
	٤٥	0.593	0.005	دالة عند ٠.٠١
	4	-0.159	0.491	غير دالة
	11	0.708	0.000	دالة عند ٠.٠١
العلاقة مع الزملاء	18	0.654	0.001	دالة عند ٠.٠١
	25	0.305	0.179	غير دالة
	32	0.794	0.000	دالة عند ٠.٠١
	39	0.293	0.197	غير دالة
	46	0.823	0.000	دالة عند ٠.٠١
	٥١	0.654	0.001	دالة عند ٠.٠١
	٥٦	0.664	0.001	دالة عند ٠.٠١
	٦١	0.849	0.000	دالة عند ٠.٠١
	5	0.450	0.041	دالة عند ٠.٠٥
	١٢	0.523	0.015	دالة عند ٠.٠٥
العلاقة مع العاملين	٢١	0.323	0.153	غير دالة

الأبعاد	العبارات	ترابط بيرسون	مستوى الدلالة	القرار
	٢٦	0.462	0.035	دالة عند ٠.٠٥
	٣٣	0.379	0.090	غير دالة
	40	0.603	0.004	دالة عند ٠.٠١
	47	0.648	0.001	دالة عند ٠.٠١
	52	0.817	0.000	دالة عند ٠.٠١
	57	0.715	0.000	دالة عند ٠.٠١
التطوير والنمو المهني	6	0.803	0.000	دالة عند ٠.٠١
	13	0.578	0.006	دالة عند ٠.٠١
	20	0.610	0.003	دالة عند ٠.٠١
	27	0.296	0.193	غير دالة
	34	0.797	0.000	دالة عند ٠.٠١
	41	0.417	0.060	غير دالة
	48	0.682	0.001	دالة عند ٠.٠١
	53	0.519	0.016	دالة عند ٠.٠٥
	58	0.643	0.002	دالة عند ٠.٠١
	7	0.584	0.005	دالة عند ٠.٠١
المشكلات الشخصية	14	0.640	0.002	دالة عند ٠.٠١
	19	0.761	0.000	دالة عند ٠.٠١
	٢٨	0.840	0.000	دالة عند ٠.٠١
	٣٦	0.582	0.006	دالة عند ٠.٠١
	42	0.551	0.010	دالة عند ٠.٠١
	49	0.672	0.001	دالة عند ٠.٠١
	54	0.705	0.000	دالة عند ٠.٠١
	59	0.832	0.000	دالة عند ٠.٠١
	1	0.759	0.000	دالة عند ٠.٠١
	2	0.815	0.000	دالة عند ٠.٠١
الأبعاد مع المجموع الكلي	3	0.515	0.017	دالة عند ٠.٠٥
	4	0.644	0.002	دالة عند ٠.٠١
	5	0.625	0.002	دالة عند ٠.٠١
	6	0.779	0.000	دالة عند ٠.٠١
	7	0.866	0.000	دالة عند ٠.٠١

الملحق رقم (٥)

مقياس أساليب التعامل مع ضغوط العمل

السيد المدير/ة المحترم:

فيما يلي مجموعة من الأساليب والاستراتيجيات حول طريقتك في التعامل مع المشكلات وضغوط العمل التي تتعرض لها في عملك.

الرجاء وضع علامة (×) أمام كل عبارة لبيان مدى انطباقها عليك وفق درجات المقياس والتي تبين كيفية تعاملك مع المشكلة التي تواجهك.
متمنية دقة الإجابة وشاكرة حسن تعاونك.

رقم	أساليب التعامل مع الموقف الضاغط	لا أستخدم هذا الأسلوب أبداً	أستخدمه لحد ما	أستخدمه أحياناً	أستخدمه دائماً
١	أبذل قصارى جهدي للوصول إلى حل المشكلة				
٢	أدرس المشكلة لأحيط بكل جوانبها				
٣	أمتنع عن التفكير بأمور تشتت تفكيري بالمسألة				
٤	أطلب مساعدة الآخرين والأصدقاء للوصول إلى حل المشكلة				
٥	أنظر إلى الجوانب الإيجابية من المشكلة				
٦	أتعاش مع المشكلة وأتكيف معها				
٧	ألجأ إلى الجانب الروحي والديني (الصلاة، الدعاء) للحصول على الراحة				
٨	أعبر عن مشاعري وانفعالاتي بالضيق				
٩	أنكر وجود المشكلة وخطورتها				
١٠	أشغل نفسي في أشياء تبعد تفكيري بالمسألة				
١١	أركز جهدي على فعل شيء ما بشأن المشكلة				
١٢	أعد خطة لمواجهة المشكلة				
١٣	أمنع تعارض أي أمر مع جهدي في حل المشكلة				
١٤	أحصل على التعاطف والمساندة من الأصدقاء والأقارب				

رقم	أساليب التعامل مع الموقف الضاغط	لا أستخدام هذا الأسلوب أبداً	استخدمه لحد ما	استخدمه أحياناً	استخدمه دائماً
١٥	اكتسب خبرات من معايشة المشكلة				
٦	أنقبل ما حدث لي وأن هذا لا يمكن تغييره				
١٧	أطلب العون والمساعدة من الله				
١٨	ألجأ إلى الصمت ولا أتحدث مع أحد عن المشكلة				
١٩	أدعي بأن كل شيء على ما يرام				
٢٠	أقوم بأنشطة تبعد تفكيري عن المشكلة				
٢١	استخدام الإمكانيات المتاحة لحل المشكلة				
٢٢	أخطط جيداً بشأن الخطوات التي أقدم بها لحل المشكلة				
٢٣	أبعد الأمور التي تؤثر على تفكيري بحل المشكلة				
٢٤	أحصل على التفهم والمشاركة الوجدانية من الآخرين				
٢٥	أفكر في أشياء إيجابية حدثت لي في حياتي				
٢٦	أقنع نفسي بأن ما حدث هو قضاء وقدر لا يمكن تغييره				
٢٧	أضع كل ثقتي في الله لحل المشكلة				
٢٨	أتحدث مع نفسي حول ما يقلقني				
٢٩	أتجاهل المشكلة تماماً وكأنها لم تحدث لي				
٣٠	أنام كثيراً وأستغرق في الأحلام				
٣١	أجهد نفسي بالتفكير بالمشكلة للوصول إلى حلول أفضل				
٣٢	أفكر في كيفية التعامل مع المشكلة بشكل أفضل				
٣٣	أطلب المشورة والعون من هم أكثر خبرة مني				
٣٤	أنقبل حقيقة المشكلة				
٣٥	أصرخ للتعبير عن انزعاجي للتخفيف من انفعالي				
٣٦	أحدث نفسي بأن المشكلة غير واقعية				
٣٧	أكثر من التدخين عندما أتوتر				
٣٨	أنظم وقتي ليتلاءم مع ظروف المشكلة				

رقم	أساليب التعامل مع الموقف الضاغط	لا أستخدام هذا الأسلوب أبداً	استخدمه لحد ما	استخدمه أحياناً	استخدمه دائماً
٣٩	أغير خططي لتتوافق مع ظروف المشكلة				
٤٠	أسعى للحصول على النصيحة من الآخرين				
٤١	أقنع نفسي بأنني غير قادر على حل المشكلة				
٤٢	أصعب غضبي على الآخرين				
٤٣	أرفض الاعتقاد أن هذه المشكلة قد حدثت لي				
٤٥	أشاهد التلفاز كثيراً لأبعد تفكيري عن المشكلة				
٤٦	حل المشكلة ليس بيدي بل من صلاحيات الآخرين				
٤٧	أقوم بجمع معلومات عن المشكلة التي تواجهني				
٤٨	أضع خطط وحلول بديلة للمشكلة التي أوجها				
٤٩	أتحدث مع الأصدقاء للتغلب على المشكلة				

الملحق رقم (٦)

الاتساق الداخلي لأبعاد استبانة أساليب التعامل مع ضغط العمل

الأبعاد	العبارات	ترابط بيرسون	مستوى الدلالة	القرار
أسلوب المواجهة الفعالة	١	0.391	0.080	غير دالة
	١١	0.618	0.003	دالة عند ٠.٠١
	٢١	0.64	0.002	دالة عند ٠.٠١
	٣١	0.527	0.014	دالة عند ٠.٠٥
	٣٨	0.581	0.006	دالة عند ٠.٠١
أسلوب التخطيط	٢	0.235	0.304	غير دالة
	١٢	0.797	0.000	دالة عند ٠.٠١
	٢٢	0.577	0.006	دالة عند ٠.٠١
	٣٢	0.633	0.002	دالة عند ٠.٠١
	٣٩	0.497	0.022	دالة عند ٠.٠٥
	٤٦	0.698	0.000	دالة عند ٠.٠١
	٤٧	0.733	0.000	دالة عند ٠.٠١
القمع للأنشطة التنافسية	٣	0.552	0.009	دالة عند ٠.٠١
	١٣	0.755	0.000	دالة عند ٠.٠١
	٢٣	0.518	0.016	دالة عند ٠.٠٥
السعي نحو المساندة الاجتماعية	٤	0.478	0.028	دالة عند ٠.٠٥
	١٤	0.491	0.024	دالة عند ٠.٠٥
	٢٤	0.564	0.008	دالة عند ٠.٠١
	٣٣	0.393	0.078	غير دالة
	٤٠	0.723	0.000	دالة عند ٠.٠١
	٤٨	0.697	0.000	دالة عند ٠.٠١
	٥	0.728	0.000	دالة عند ٠.٠١
إعادة التفسير الإيجابي	١٥	0.779	0.000	دالة عند ٠.٠١
	٢٥	0.834	0.000	دالة عند ٠.٠١
	٦	0.637	0.002	دالة عند ٠.٠١
التقبل	١٦	0.674	0.001	دالة عند ٠.٠١
	٢٦	0.587	0.005	دالة عند ٠.٠١
	٣٤	0.487	0.025	دالة عند ٠.٠٥
	٤١	0.275	0.227	غير دالة
	٤٥	0.318	0.160	غير دالة

الأبعاد	العبارات	ترابط بيرسون	مستوى الدلالة	القرار
التحول إلى الدين	٧	0.737	0.000	دالة عند ٠.٠١
	١٧	0.855	0.000	دالة عند ٠.٠١
	٢٧	0.89	0.000	دالة عند ٠.٠١
التركيز على الانفعالات	٨	0.557	0.009	دالة عند ٠.٠١
	١٨	0.304	0.180	غير دالة
	٢٨	0.446	0.043	دالة عند ٠.٠٥
	٣٥	0.41	0.065	غير دالة
	٤٢	0.591	0.005	دالة عند ٠.٠١
	٩	0.632	0.002	دالة عند ٠.٠١
	١٩	0.531	0.013	دالة عند ٠.٠٥
أسلوب الإنكار	٢٩	0.777	0.000	دالة عند ٠.٠١
	٣٦	0.861	0.000	دالة عند ٠.٠١
	٤٣	0.565	0.000	دالة عند ٠.٠١
	١٠	0.381	0.089	غير دالة
	٢٠	0.404	0.069	غير دالة
التباعد العقلي	٣٠	0.794	0.000	دالة عند ٠.٠١
	٣٧	0.736	0.000	دالة عند ٠.٠١
	٤٤	0.404	0.069	غير دالة
	٤٩	0.596	0.004	دالة عند ٠.٠١
	٥٠	0.58	0.006	دالة عند ٠.٠١
الأبعاد مع المجموع الكلي	٥١	0.711	0.000	دالة عند ٠.٠١
	٥٢	0.721	0.000	دالة عند ٠.٠١
	٥٣	0.58	0.006	دالة عند ٠.٠١
	٥٤	0.634	0.002	دالة عند ٠.٠١
	٥٥	0.472	0.031	دالة عند ٠.٠٥
	٥٦	0.59	0.005	دالة عند ٠.٠١
	٥٧	0.428	0.053	غير دالة
	٥٨	0.318	0.160	غير دالة

جدول رقم (١٧) الإحصاء الوصفي وفق متغير العمر

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الفئة العمرية	المجال
0.816	14.00	7	٣٠ سنة أو اصغر	غموض الدور الوظيفي
8.314	17.94	16	31-35	
3.985	12.15	33	36-40	
5.773	15.24	45	41-45	
5.254	14.19	70	46-50	
5.626	13.81	36	51-55	
5.853	14.28	40	اكبر من ٥٥ سنة	
5.623	14.30	247	الكلي	
1.799	26.29	7	٣٠ سنة أو اصغر	صراع الدور الوظيفي
13.488	30.94	16	31-35	
6.531	22.97	33	36-40	
7.160	25.69	45	41-45	
6.871	26.00	70	46-50	
7.224	23.64	36	51-55	
7.533	24.38	40	اكبر من ٥٥ سنة	
7.687	25.26	247	الكلي	
0.690	11.86	7	٣٠ سنة أو اصغر	العلاقة مع الإدارة العليا
11.288	19.69	16	31-35	
5.946	14.79	33	36-40	
5.926	15.29	45	41-45	
6.741	16.34	70	46-50	
7.283	14.78	36	51-55	
5.979	14.73	40	اكبر من ٥٥ سنة	
6.826	15.54	247	الكلي	
4.981	20.86	7	٣٠ سنة أو اصغر	العلاقة مع زملاء العمل
3.386	20.56	16	31-35	
6.989	19.97	33	36-40	
3.905	19.27	45	41-45	
5.775	19.80	70	46-50	
3.982	17.56	36	51-55	
3.603	19.30	40	اكبر من ٥٥ سنة	
4.979	19.40	247	الكلي	
1.113	19.71	7	٣٠ سنة أو اصغر	العلاقة مع العاملين

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الفئة العمرية	المجال
3.981	22.13	16	31-35	
5.266	18.67	33	36-40	
4.367	19.87	45	41-45	
5.449	20.41	70	46-50	
4.898	19.89	36	51-55	
3.726	17.75	40	اكبر من ٥٥ سنة	
4.823	19.66	247	الكلي	
2.968	28.86	7	٣٠ سنة أو اصغر	التطوير والنمو المهني
9.430	30.63	16	31-35	
6.262	25.03	33	36-40	
5.612	26.04	45	41-45	
5.786	27.27	70	46-50	
6.745	24.86	36	51-55	
5.468	24.48	40	اكبر من ٥٥ سنة	
6.302	26.21	247	الكلي	
5.581	18.14	7	٣٠ سنة أو اصغر	المشكلات الشخصية
6.588	21.25	16	31-35	
6.016	16.52	33	36-40	
5.750	16.73	45	41-45	
4.802	16.24	70	46-50	
5.074	14.50	36	51-55	
6.299	16.10	40	اكبر من ٥٥ سنة	
5.712	16.47	247	الكلي	
7.868	139.71	7	٣٠ سنة أو اصغر	المجموع الكلي
50.746	163.13	16	31-35	
31.685	130.09	33	36-40	
32.219	138.13	45	41-45	
30.064	140.26	70	46-50	
35.182	129.03	36	51-55	
29.434	131.00	40	اكبر من ٥٥ سنة	
33.334	136.84	247	الكلي	

الملحق رقم (٨)

جدول رقم (١٨) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة	القرار
غموض الدور الوظيفي	بين المجموعات	414.54	6	69.089	2.252	٠.٠٣٩	دالة عند ٠.٠٥
	داخل المجموعات	7363.69	240	30.682			
	المجموع	7778.23	246				
صراع الدور الوظيفي	بين المجموعات	868.76	6	144.793	2.543	٠.٠٢١	دالة عند ٠.٠٥
	داخل المجموعات	13666.66	240	56.944			
	المجموع	14535.42	246				
العلاقة مع الإدارة العليا	بين المجموعات	484.28	6	80.713	1.765	٠.١٠٧	غير دالة
	داخل المجموعات	10977.02	240	45.738			
	المجموع	11461.30	246				
العلاقة مع زملاء العمل	بين المجموعات	182.06	6	30.344	1.231	٠.٢٩١	غير دالة
	داخل المجموعات	5917.05	240	24.654			
	المجموع	6099.12	246				
العلاقة مع العاملين	بين المجموعات	319.36	6	53.226	2.365	٠.٠٣١	دالة عند ٠.٠٥
	داخل المجموعات	5401.75	240	22.507			
	المجموع	5721.11	246				
التطوير والنمو المهني	بين المجموعات	672.86	6	112.143	2.959	٠.٠٠٨	دالة عند ٠.٠١
	داخل المجموعات	9095.61	240	37.898			
	المجموع	9768.47	246				
المشكلات الشخصية	بين المجموعات	537.15	6	89.525	2.868	٠.٠١٠	دالة عند ٠.٠٥
	داخل المجموعات	7490.37	240	31.210			
	المجموع	8027.52	246				
المجموع الكلي	بين المجموعات	17069.39	6	2844.899	2.664	٠.٠١٦	دالة عند ٠.٠٥
	داخل المجموعات	256275.44	240	1067.814			
	المجموع	273344.84	246				

الملحق رقم (٩)

جدول رقم (١٩) نتائج اختبار المقارنات المتعددة شيفيه لدلالة الفروق في متوسطات درجات أفراد العينة وفق متغير الفئة العمرية

القرار	مستوى الدلالة	الفرق بين المتوسطين	العمر	العمر	المتغير
غير دال	0.872	-3.94	31-35	أصغر ٣٠	غموض الدور الوظيفي
غير دال	٠.996	1.85	36-40		
غير دال	٠.999	-1.24	41-45		
غير دال	1.000	-0.19	46-50		
غير دال	1.000	0.19	51-55		
غير دال	1.000	-0.28	فوق ٥٥		
غير دال	0.872	3.94	أصغر ٣٠	31-35	
دال عند ٠.٠٥	0.042	5.79	36-40		
غير دال	0.834	2.69	41-45		
غير دال	0.429	3.75	46-50		
غير دال	0.408	4.13	51-55		
غير دال	0.546	3.66	فوق ٥٥		
غير دال	0.996	-1.85	أصغر ٣٠	36-40	
دال عند ٠.٠٥	0.042	-5.79	31-35		
غير دال	0.433	-3.09	41-45		
غير دال	0.805	-2.03	46-50		
غير دال	0.957	-1.65	51-55		
غير دال	0.850	-2.12	فوق ٥٥		
غير دال	0.999	1.24	أصغر ٣٠	41-45	
غير دال	0.834	-2.69	31-35		
غير دال	0.433	3.09	36-40		
غير دال	0.985	1.06	46-50		
غير دال	0.968	1.44	51-55		
غير دال	0.995	0.97	فوق ٥٥		
غير دال	1.000	0.19	أصغر ٣٠	46-50	
غير دال	0.429	-3.75	31-35		
غير دال	0.805	2.03	36-40		
غير دال	0.985	-1.06	41-45		
غير دال	1.000	0.38	51-55		

المتغير	العمر	العمر	الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة	القرار
		فوق ٥٥	-0.09	1.000	غير دال
	51-55	أصغر ٣٠	-0.19	1.000	غير دال
		31-35	-4.13	0.408	غير دال
		36-40	1.65	0.957	غير دال
		41-45	-1.44	0.968	غير دال
		46-50	-0.38	1.000	غير دال
		فوق ٥٥	-0.47	1.000	غير دال
	فوق ٥٥	أصغر ٣٠	0.28	1.000	غير دال
		31-35	-3.66	0.546	غير دال
		36-40	2.12	0.850	غير دال
		41-45	-0.97	0.995	غير دال
		46-50	0.09	1.000	غير دال
		51-55	0.47	1.000	غير دال
صراع الدور الوظيفي	أصغر ٣٠	31-35	-4.65	0.932	غير دال
		36-40	3.32	0.981	غير دال
		41-45	0.60	1.000	غير دال
		46-50	0.29	1.000	غير دال
		51-55	2.65	0.994	غير دال
		فوق ٥٥	1.91	0.999	غير دال
	31-35	أصغر ٣٠	4.65	0.932	غير دال
		36-40	7.97	0.036	دال عند ٠.٠٥
		41-45	5.25	0.459	غير دال
		46-50	4.94	0.475	غير دال
		51-55	7.30	0.115	غير دال
		فوق ٥٥	6.56	0.200	غير دال
	36-40	أصغر ٣٠	-3.32	0.981	غير دال
		31-35	-7.97	٠.036	غير دال
		41-45	-2.72	0.871	غير دال
		46-50	-3.03	0.728	غير دال
		51-55	-0.67	1.000	غير دال
		فوق ٥٥	-1.41	0.996	غير دال
	41-45	أصغر ٣٠	-0.60	1.000	غير دال

المتغير	العمر	العمر	الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة	القرار
			31-35	0.459	غير دال
			36-40	0.871	غير دال
			46-50	1.000	غير دال
			51-55	0.961	غير دال
		فوق ٥٥	1.31	0.996	غير دال
	46-50	أصغر ٣٠	-0.29	1.000	غير دال
			31-35	0.475	غير دال
			36-40	0.728	غير دال
			41-45	1.000	غير دال
			51-55	0.886	غير دال
		فوق ٥٥	1.63	0.978	غير دال
	51-55	أصغر ٣٠	-2.65	0.994	غير دال
			31-35	0.115	دال عند ٠.٠٥
			36-40	1.000	غير دال
			41-45	0.961	غير دال
			46-50	0.886	غير دال
		فوق ٥٥	-0.74	1.000	غير دال
	فوق ٥٥	أصغر ٣٠	-1.91	0.999	غير دال
			31-35	0.200	غير دال
			36-40	0.996	غير دال
			41-45	0.996	غير دال
			46-50	0.978	غير دال
			51-55	1.000	غير دال
العلاقة مع العاملين	أصغر ٣٠		31-35	0.974	غير دال
			36-40	1.000	غير دال
			41-45	1.000	غير دال
			46-50	1.000	غير دال
			51-55	1.000	غير دال
		فوق ٥٥	1.96	0.985	غير دال
	31-35	أصغر ٣٠	2.41	0.974	غير دال
			36-40	0.457	غير دال
			41-45	0.848	غير دال

المتغير	العمر	العمر	الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة	القرار
			46-50	0.945	غير دال
			51-55	0.872	غير دال
		فوق ٥٥	6.38	0.042	دال عند ٠.٠٥
	36-40	أصغر ٣٠	-1.05	1.000	غير دال
			31-35	٠.457	غير دال
			41-45	0.976	غير دال
			46-50	٠.803	غير دال
			51-55	0.979	غير دال
		فوق ٥٥	0.92	0.995	غير دال
	41-45	أصغر ٣٠	0.15	1.000	غير دال
			31-35	0.848	غير دال
			36-40	0.976	غير دال
			46-50	0.999	غير دال
			51-55	1.000	غير دال
		فوق ٥٥	2.12	0.648	غير دال
	46-50	أصغر ٣٠	0.70	1.000	غير دال
			31-35	0.945	غير دال
			36-40	0.803	غير دال
			41-45	0.999	غير دال
			51-55	1.000	غير دال
		فوق ٥٥	2.66	0.241	غير دال
	51-55	أصغر ٣٠	0.17	1.000	غير دال
			31-35	0.872	غير دال
			36-40	0.979	غير دال
			41-45	1.000	غير دال
			46-50	1.000	غير دال
		فوق ٥٥	2.14	0.697	غير دال
	فوق ٥٥	أصغر ٣٠	-1.96	0.985	غير دال
			31-35	0.042	دال عند ٠.٠٥
			36-40	0.995	غير دال
			41-45	0.648	غير دال
			46-50	0.241	غير دال

المتغير	العمر	العمر	الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة	القرار
		51-55	-2.14	0.697	غير دال
التطوير والنمو المهني	أصغر ٣٠	31-35	-1.77	0.999	غير دال
		36-40	3.83	0.896	غير دال
		41-45	2.81	0.973	غير دال
		46-50	1.59	0.999	غير دال
		51-55	4.00	0.871	غير دال
		فوق ٥٥	4.38	٠.806	غير دال
	31-35	أصغر ٣٠	1.77	0.999	غير دال
		36-40	5.59	0.184	غير دال
		41-45	4.58	0.369	غير دال
		46-50	3.35	0.695	غير دال
		51-55	5.76	0.143	غير دال
		فوق ٥٥	-6.15	0.031	دال عند ٠.٠٥
	36-40	أصغر ٣٠	-3.83	0.896	غير دال
		31-35	-5.59	0.184	غير دال
		41-45	-1.01	0.998	غير دال
		46-50	-2.24	0.812	غير دال
		51-55	0.17	1.000	غير دال
		فوق ٥٥	0.56	1.000	غير دال
	41-45	أصغر ٣٠	-2.81	0.973	غير دال
		31-35	-4.58	0.369	غير دال
		36-40	1.01	0.998	غير دال
		46-50	-1.23	0.982	غير دال
		51-55	1.18	0.993	غير دال
		فوق ٥٥	1.57	0.967	غير دال
	46-50	أصغر ٣٠	-1.59	0.999	غير دال
		31-35	-3.35	0.695	غير دال
		36-40	2.24	0.812	غير دال
		41-45	1.23	0.982	غير دال
		51-55	2.41	0.724	غير دال
		فوق ٥٥	2.80	٠.514	غير دال
	51-55	أصغر ٣٠	-4.00	0.871	غير دال

المتغير	العمر	العمر	الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة	القرار
			31-35	0.143	غير دال
			36-40	1.000	غير دال
			41-45	0.993	غير دال
			46-50	0.724	غير دال
		فوق ٥٥	فوق ٥٥	1.000	غير دال
	فوق ٥٥	أصغر ٣٠	-4.38	0.806	غير دال
			31-35	0.031	دال عند ٠.٠٥
			36-40	1.000	غير دال
			41-45	0.967	غير دال
			46-50	0.514	غير دال
			51-55	1.000	غير دال
المشكلات الشخصية	أصغر ٣٠		31-35	0.959	غير دال
			36-40	0.998	غير دال
			41-45	0.999	غير دال
			46-50	0.994	غير دال
			51-55	0.869	غير دال
		فوق ٥٥	فوق ٥٥	0.992	غير دال
	31-35	أصغر ٣٠	31-35	0.959	غير دال
			36-40	0.262	غير دال
			41-45	0.264	غير دال
			46-50	0.112	غير دال
			51-55	0.015	دال عند ٠.٠٥
		فوق ٥٥	فوق ٥٥	0.143	غير دال
	36-40	أصغر ٣٠	-1.63	0.998	غير دال
			31-35	0.262	غير دال
			41-45	1.000	غير دال
			46-50	1.000	غير دال
			51-55	0.896	غير دال
		فوق ٥٥	فوق ٥٥	1.000	غير دال
	41-45	أصغر ٣٠	-1.41	0.999	غير دال
			31-35	.264	غير دال
			36-40	1.000	غير دال

القرار	مستوى الدلالة	الفرق بين المتوسطين	العمر	العمر	المتغير
غير دال	1.000	0.49	46-50		
غير دال	0.783	2.23	51-55		
غير دال	1.000	0.63	فوق ٥٥		
غير دال	.994	-1.90	أصغر ٣٠	46-50	
غير دال	0.112	-5.01	31-35		
غير دال	1.000	-0.27	36-40		
غير دال	1.000	-0.49	41-45		
غير دال	0.888	1.74	51-55		
غير دال	1.000	0.14	فوق ٥٥		
غير دال	0.869	-3.64	أصغر ٣٠	51-55	
دال عند ٠.٠٥	0.015	-6.75	31-35		
غير دال	0.896	-2.02	36-40		
غير دال	0.783	-2.23	41-45		
غير دال	0.888	-1.74	46-50		
غير دال	0.955	-1.60	فوق ٥٥		
غير دال	0.992	-2.04	أصغر ٣٠	فوق ٥٥	
غير دال	0.143	-5.15	31-35		
غير دال	1.000	-0.42	36-40		
غير دال	1.000	-0.63	41-45		
غير دال	1.000	-0.14	46-50		
غير دال	0.955	1.60	51-55		

الملحق (١٠)

الجدول رقم (٢٨) الإحصاء الوصفي للعينة وفق متغير طبيعة العمل

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	العمل	المتغير
7.287	20.15	26	الشؤون القانونية	غموض الدور الوظيفي
5.210	13.24	45	إنتاج	
4.417	12.48	33	تخطيط	
5.127	15.69	32	مالي	

4.001	13.48	33	تجاري	
5.915	14.53	34	إداري	
1.900	10.11	9	رقابة	
4.852	13.40	35	فني	
5.623	14.30	247	الكلي	
10.823	30.50	26	الشؤون القانونية	صراع الدور الوظيفي
7.271	25.24	45	إنتاج	
5.844	23.09	33	تخطيط	
7.133	26.66	32	مالي	
6.314	24.06	33	تجاري	
6.717	26.03	34	إداري	
5.263	19.78	9	رقابة	
8.214	23.94	35	فني	
7.687	25.26	247	الكلي	
8.642	21.96	26	الشؤون القانونية	العلاقة مع الإدارة
6.292	14.84	45	إنتاج	
7.519	13.70	33	تخطيط	
5.390	16.09	32	مالي	
4.204	13.79	33	تجاري	
7.716	16.47	34	إداري	
3.504	12.56	9	رقابة	
5.543	14.43	35	فني	
6.826	15.54	247	الكلي	
4.556	21.04	26	الشؤون القانونية	العلاقة مع الزملاء
2.624	17.98	45	إنتاج	
3.407	18.12	33	تخطيط	
6.478	22.09	32	مالي	
5.884	19.42	33	تجاري	
4.334	19.35	34	إداري	

4.902	16.44	9	رقابة	
5.838	19.51	35	فني	
4.979	19.40	247	الكلي	
5.401	20.85	26	الشؤون القانونية	العلاقة مع العاملين
3.607	19.38	45	إنتاج	
3.022	18.15	33	تخطيط	
4.225	21.88	32	مالي	
6.365	19.85	33	تجاري	
4.832	19.56	34	إداري	
4.304	17.56	9	رقابة	
5.507	19.03	35	فني	
4.823	19.66	247	الكلي	
8.189	28.12	26	الشؤون القانونية	التطوير والنمو المهني
5.814	25.51	45	إنتاج	
5.101	26.91	33	تخطيط	
6.623	25.47	32	مالي	
7.710	25.52	33	تجاري	
4.905	27.00	34	إداري	
7.382	23.00	9	رقابة	
5.419	26.40	35	فني	
6.302	26.21	247	الكلي	
6.762	19.96	26	الشؤون القانونية	المشكلات الشخصية
4.858	15.89	45	إنتاج	
5.112	14.15	33	تخطيط	
6.175	19.84	32	مالي	
4.910	16.12	33	تجاري	
5.984	17.12	34	إداري	
2.744	11.56	9	رقابة	
4.178	14.69	35	فني	

5.712	16.47	247	الكلي	
45.103	162.58	26	الشؤون القانونية	مجموع الضغوط
29.695	132.09	45	إنتاج	
26.267	126.61	33	تخطيط	
29.263	147.72	32	مالي	
31.003	132.24	33	تجاري	
32.666	140.06	34	إداري	
23.227	111.00	9	رقابة	
30.293	131.40	35	فني	
33.334	136.84	247	الكلي	

الملحق (١١)

الجدول رقم (٢٩) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي

القرار	مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	دح	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
دالة عند ٠.٠٠١	0.000	6.987	188.773	7	1321.412	بين المجموعات	غموض الدور الوظيفي
			27.016	239	6456.815	داخل المجموعات	
				246	7778.227	الكلية	
دالة عند ٠.٠٠١	0.002	3.440	190.053	7	1330.369	بين المجموعات	صراع الدور الوظيفي
			55.251	239	13205.048	داخل المجموعات	
				246	14535.417	الكلية	
دالة عند ٠.٠٠١	0.000	5.023	209.995	7	1469.963	بين المجموعات	العلاقة مع الإدارة
			41.805	239	9991.340	داخل المجموعات	
				246	11461.304	الكلية	
دالة عند ٠.٠٠١	0.003	3.223	75.165	7	526.154	بين المجموعات	العلاقة مع الزملاء
			23.318	239	5572.964	داخل المجموعات	
				246	6099.117	الكلية	
دالة عند ٠.٠٠٥	0.047	2.074	46.798	7	327.586	بين المجموعات	العلاقة مع العاملين
			22.567	239	5393.523	داخل المجموعات	
				246	5721.109	الكلية	
غير دالة	0.423	1.012	40.176	7	281.233	بين المجموعات	التطوير والنمو المهني
			39.696	239	9487.237	داخل المجموعات	
				246	9768.470	الكلية	
دالة عند ٠.٠٠١	0.000	6.124	174.406	7	1220.845	بين المجموعات	المشكلات الشخصية
			28.480	239	6806.677	داخل المجموعات	
				246	8027.522	الكلية	
دالة عند ٠.٠٠١	0.000	4.781	4796.594	7	33576.161	بين المجموعات	مجموع الضغوط
			1003.216	239	239768.68	داخل المجموعات	
				246	273344.84	الكلية	

الملحق (١٢)

الجدول رقم (٣٠) نتائج اختبار المقارنات المتعددة شيفيه لدلالة الفروق بين متوسطات المجموعات وفق متغير طبيعة العمل

المتغير	العمل	العمل	الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة	القرار
غموض الدور الوظيفي	الشؤون القانونية	إنتاج	6.91	0.000	دال عند ٠.٠١
		تخطيط	7.67	0.000	دال عند ٠.٠١
		مالي	4.47	0.163	غير دال
		تجاري	6.67	0.002	دال عند ٠.٠١
		إداري	5.62	0.019	دال عند ٠.٠٥
		رقابة	10.04	0.001	دال عند ٠.٠١
		فني	6.75	0.001	دال عند ٠.٠١
	إنتاج	الشؤون القانونية	-6.909	0.000	دال عند ٠.٠١
		تخطيط	0.76	1.000	غير دال
		مالي	-2.443	0.764	غير دال
		تجاري	-.240	1.000	غير دال
		إداري	-1.285	0.991	غير دال
		رقابة	3.13	0.908	غير دال
		فني	-.156	1.000	غير دال
	تخطيط	الشؤون القانونية	-7.669	0.000	دال عند ٠.٠١
		إنتاج	-.760	1.000	غير دال
		مالي	-3.203	0.522	غير دال
		تجاري	-1.000	0.999	غير دال
		إداري	-2.045	0.919	غير دال
		رقابة	2.37	0.983	غير دال
		فني	-.915	0.999	غير دال
	مالي	الشؤون القانونية	-4.466	0.163	غير دال
		إنتاج	2.44	0.764	غير دال
		تخطيط	3.20	0.522	غير دال
		تجاري	2.20	0.891	غير دال
		إداري	1.16	0.997	غير دال
		رقابة	5.58	0.330	غير دال
		فني	2.29	0.861	غير دال
	تجاري	الشؤون القانونية	-6.669	0.002	دال عند ٠.٠١

غير دال	1.000	0.24	إنتاج		
غير دال	0.999	1.00	تخطيط		
غير دال	0.891	-2.203-	مالي		
غير دال	0.998	-1.045-	إداري		
غير دال	0.886	3.37	رقابة		
غير دال	1.000	0.09	فني		
دال عند ٠.٠٥	0.019	-5.624-	الشؤون القانونية	إداري	
غير دال	0.991	1.29	إنتاج		
غير دال	0.919	2.05	تخطيط		
غير دال	0.997	-1.158-	مالي		
غير دال	0.998	1.05	تجاري		
غير دال	0.643	4.42	رقابة		
غير دال	0.997	1.13	فني		
دال عند ٠.٠١	0.001	-10.043-	الشؤون القانونية	رقابة	
غير دال	0.908	-3.133-	إنتاج		
غير دال	0.983	-2.374-	تخطيط		
غير دال	0.330	-5.576-	مالي		
غير دال	0.886	-3.374-	تجاري		
غير دال	0.643	-4.418-	إداري		
غير دال	0.896	-3.289-	فني		
دال عند ٠.٠١	0.001	-6.754-	الشؤون القانونية	فني	
غير دال	1.000	0.16	إنتاج		
غير دال	0.999	0.92	تخطيط		
غير دال	0.861	-2.287-	مالي		
غير دال	1.000	-.085-	تجاري		
غير دال	0.997	-1.129-	إداري		
غير دال	0.896	3.29	رقابة		
غير دال	0.317	5.26	إنتاج	الشؤون القانونية	صراع الدور الوظيفي
دال عند ٠.٠٥	0.048	7.41	تخطيط		
غير دال	0.797	3.84	مالي		
غير دال	0.148	6.44	تجاري		
غير دال	0.620	4.47	إداري		
غير دال	0.058	10.72	رقابة		
غير دال	0.120	6.56	فني		

غير دال	0.317	-5.256-	الشؤون القانونية	إنتاج	
غير دال	0.978	2.15	تخطيط		
غير دال	0.998	-1.412-	مالي		
غير دال	0.999	1.18	تجاري		
غير دال	1.000	-.785-	إداري		
غير دال	0.772	5.47	رقابة		
غير دال	0.999	1.30	فني		
دال عند ٠.٠٥	0.048	-7.409-	الشؤون القانونية	تخطيط	
غير دال	0.978	-2.154-	إنتاج		
غير دال	0.808	-3.565-	مالي		
غير دال	1.000	-.970-	تجاري		
غير دال	0.917	-2.939-	إداري		
غير دال	0.985	3.31	رقابة		
غير دال	1.000	-.852-	فني		
غير دال	0.797	-3.844-	الشؤون القانونية	مالي	
غير دال	0.998	1.41	إنتاج		
غير دال	0.808	3.57	تخطيط		
غير دال	0.960	2.60	تجاري		
غير دال	1.000	0.63	إداري		
غير دال	0.539	6.88	رقابة		
غير دال	0.945	2.71	فني		
غير دال	0.148	-6.439-	الشؤون القانونية	تجاري	
غير دال	0.999	-1.184-	إنتاج		
غير دال	1.000	0.97	تخطيط		
غير دال	0.960	-2.596-	مالي		
غير دال	0.991	-1.969-	إداري		
غير دال	0.937	4.28	رقابة		
غير دال	1.000	0.12	فني		
غير دال	0.620	-4.471-	الشؤون القانونية	إداري	
غير دال	1.000	0.79	إنتاج		
غير دال	0.917	2.94	تخطيط		
غير دال	1.000	-.627-	مالي		
غير دال	0.991	1.97	تجاري		
غير دال	0.656	6.25	رقابة		

غير دال	0.986	2.09	فني		
غير دال	0.058	-10.722-	الشؤون القانونية	رقابة	
غير دال	0.772	-5.467-	إنتاج		
غير دال	0.985	-3.313-	تخطيط		
غير دال	0.539	-6.878-	مالي		
غير دال	0.937	-4.283-	تجاري		
غير دال	0.656	-6.252-	إداري		
غير دال	0.944	-4.165-	فني		
غير دال	0.120	-6.557-	الشؤون القانونية	فني	
غير دال	0.999	-1.302-	إنتاج		
غير دال	1.000	0.85	تخطيط		
غير دال	0.945	-2.713-	مالي		
غير دال	1.000	-.118-	تجاري		
غير دال	0.986	-2.087-	إداري		
غير دال	0.944	4.17	رقابة		
دال عند ٠.٠١	0.007	7.12	إنتاج	الشؤون القانونية	العلاقة مع الإدارة
دال عند ٠.٠١	0.002	8.27	تخطيط		
غير دال	0.113	5.87	مالي		
دال عند ٠.٠١	0.002	8.17	تجاري		
غير دال	0.162	5.49	إداري		
غير دال	0.053	9.41	رقابة		
دال عند ٠.٠١	0.006	7.53	فني		
دال عند ٠.٠١	0.007	-7.117-	الشؤون القانونية	إنتاج	
غير دال	0.999	1.15	تخطيط		
غير دال	0.998	-1.249-	مالي		
غير دال	0.999	1.06	تجاري		
غير دال	0.990	-1.626-	إداري		
غير دال	0.996	2.29	رقابة		
غير دال	1.000	0.42	فني		
دال عند ٠.٠١	0.002	-8.265-	الشؤون القانونية	تخطيط	
غير دال	0.999	-1.147-	إنتاج		
غير دال	0.945	-2.397-	مالي		
غير دال	1.000	-.091-	تجاري		
غير دال	0.876	-2.774-	إداري		

غير دال	1.000	1.14	رقابة		
غير دال	1.000	-0.732	فني		
غير دال	0.113	-5.868	الشؤون القانونية	مالي	
غير دال	0.998	1.25	إنتاج		
غير دال	0.945	2.40	تخطيط		
غير دال	0.955	2.31	تجاري		
غير دال	1.000	-0.377	إداري		
غير دال	0.953	3.54	رقابة		
غير دال	0.993	1.67	فني		
دال عند ٠.٠١	0.002	-8.174	الشؤون القانونية	تجاري	
غير دال	0.999	-1.057	إنتاج		
غير دال	1.000	0.09	تخطيط		
غير دال	0.955	-2.306	مالي		
غير دال	0.894	-2.683	إداري		
غير دال	1.000	1.23	رقابة		
غير دال	1.000	-0.641	فني		
غير دال	0.162	-5.491	الشؤون القانونية	إداري	
غير دال	0.990	1.63	إنتاج		
غير دال	0.876	2.77	تخطيط		
غير دال	1.000	0.38	مالي		
غير دال	0.894	2.68	تجاري		
غير دال	0.918	3.92	رقابة		
غير دال	0.973	2.04	فني		
غير دال	0.053	-9.406	الشؤون القانونية	رقابة	
غير دال	0.996	-2.289	إنتاج		
غير دال	1.000	-1.141	تخطيط		
غير دال	0.953	-3.538	مالي		
غير دال	1.000	-1.232	تجاري		
غير دال	0.918	-3.915	إداري		
غير دال	0.999	-1.873	فني		
دال عند ٠.٠١	0.006	-7.533	الشؤون القانونية	فني	
غير دال	1.000	-0.416	إنتاج		
غير دال	1.000	0.73	تخطيط		
غير دال	0.993	-1.665	مالي		

غير دال	1.000	0.64	تجاري		
غير دال	0.973	-2.042-	إداري		
غير دال	0.999	1.87	رقابة		
غير دال	0.472	3.06	إنتاج	الشؤون القانونية	العلاقة مع الزملاء
غير دال	0.623	2.92	تخطيط		
غير دال	0.998	-1.055-	مالي		
غير دال	0.977	1.61	تجاري		
غير دال	0.970	1.69	إداري		
غير دال	0.535	4.59	رقابة		
غير دال	0.982	1.52	فني		
غير دال	0.472	-3.061-	الشؤون القانونية	إنتاج	
غير دال	1.000	-.143-	تخطيط		
غير دال	0.064	-4.116-	مالي		
غير دال	0.974	-1.446-	تجاري		
غير دال	0.979	-1.375-	إداري		
غير دال	0.998	1.53	رقابة		
غير دال	0.960	-1.537-	فني		
غير دال	0.623	-2.917-	الشؤون القانونية	تخطيط	
غير دال	1.000	0.14	إنتاج		
غير دال	0.145	-3.973-	مالي		
غير دال	0.991	-1.303-	تجاري		
غير دال	0.993	-1.232-	إداري		
غير دال	0.997	1.68	رقابة		
غير دال	0.985	-1.393-	فني		
غير دال	0.998	1.06	الشؤون القانونية	مالي	
غير دال	0.064	4.12	إنتاج		
غير دال	0.145	3.97	تخطيط		
غير دال	0.664	2.67	تجاري		
غير دال	0.623	2.74	إداري		
غير دال	0.217	5.65	رقابة		
غير دال	0.688	2.58	فني		
غير دال	0.977	-1.614-	الشؤون القانونية	تجاري	
غير دال	0.974	1.45	إنتاج		
غير دال	0.991	1.30	تخطيط		

غير دال	0.664	-2.670-	مالي		
غير دال	1.000	0.07	إداري		
غير دال	0.911	2.98	رقابة		
غير دال	1.000	-.090-	فني		
غير دال	0.970	-1.686-	الشؤون القانونية	إداري	
غير دال	0.979	1.38	إنتاج		
غير دال	0.993	1.23	تخطيط		
غير دال	0.623	-2.741-	مالي		
غير دال	1.000	-.071-	تجاري		
غير دال	0.920	2.91	رقابة		
غير دال	1.000	-.161-	فني		
غير دال	0.535	-4.594-	الشؤون القانونية	رقابة	
غير دال	0.998	-1.533-	إنتاج		
غير دال	0.997	-1.677-	تخطيط		
غير دال	0.217	-5.649-	مالي		
غير دال	0.911	-2.980-	تجاري		
غير دال	0.920	-2.908-	إداري		
غير دال	0.894	-3.070-	فني		
غير دال	0.982	-1.524-	الشؤون القانونية	فني	
غير دال	0.960	1.54	إنتاج		
غير دال	0.985	1.39	تخطيط		
غير دال	0.688	-2.579-	مالي		
غير دال	1.000	0.09	تجاري		
غير دال	1.000	0.16	إداري		
غير دال	0.894	3.07	رقابة		
غير دال	0.979	1.47	إنتاج	الشؤون القانونية	العلاقة مع العاملين
غير دال	0.699	2.70	تخطيط		
غير دال	0.998	-1.029-	مالي		
غير دال	0.999	1.00	تجاري		
غير دال	0.993	1.29	إداري		
غير دال	0.864	3.29	رقابة		
غير دال	0.948	1.82	فني		
غير دال	0.979	-1.468-	الشؤون القانونية	إنتاج	
غير دال	0.989	1.23	تخطيط		

غير دال	0.640	-2.497-	مالي		
غير دال	1.000	-.471-	تجاري		
غير دال	1.000	-.181-	إداري		
غير دال	0.993	1.82	رقابة		
غير دال	1.000	0.35	فني		
غير دال	0.699	-2.695-	الشؤون القانونية	تخطيط	
غير دال	0.989	-1.226-	إنتاج		
غير دال	0.195	-3.723-	مالي		
غير دال	0.953	-1.697-	تجاري		
غير دال	0.983	-1.407-	إداري		
غير دال	1.000	0.60	رقابة		
غير دال	0.999	-.877-	فني		
غير دال	0.998	1.03	الشؤون القانونية	مالي	
غير دال	0.640	2.50	إنتاج		
غير دال	0.195	3.72	تخطيط		
غير دال	0.888	2.03	تجاري		
غير دال	0.788	2.32	إداري		
غير دال	0.564	4.32	رقابة		
غير دال	0.541	2.85	فني		
غير دال	0.999	-.998-	الشؤون القانونية	تجاري	
غير دال	1.000	0.47	إنتاج		
غير دال	0.953	1.70	تخطيط		
غير دال	0.888	-2.027-	مالي		
غير دال	1.000	0.29	إداري		
غير دال	0.976	2.29	رقابة		
غير دال	0.999	0.82	فني		
غير دال	0.993	-1.287-	الشؤون القانونية	إداري	
غير دال	1.000	0.18	إنتاج		
غير دال	0.983	1.41	تخطيط		
غير دال	0.788	-2.316-	مالي		
غير دال	1.000	-.290-	تجاري		
غير دال	0.989	2.00	رقابة		
غير دال	1.000	0.53	فني		
غير دال	0.864	-3.291-	الشؤون القانونية	رقابة	

غير دال	0.993	-1.822-	إنتاج		
غير دال	1.000	-.596-	تخطيط		
غير دال	0.564	-4.319-	مالي		
غير دال	0.976	-2.293-	تجاري		
غير دال	0.989	-2.003-	إداري		
غير دال	0.998	-1.473-	فني		
غير دال	0.948	-1.818-	الشؤون القانونية	فني	
غير دال	1.000	-.349-	إنتاج		
غير دال	0.999	0.88	تخطيط		
غير دال	0.541	-2.846-	مالي		
غير دال	0.999	-.820-	تجاري		
غير دال	1.000	-.530-	إداري		
غير دال	0.998	1.47	رقابة		
غير دال	0.218	4.07	إنتاج	الشؤون القانونية	المشكلات الشخصية
دال عند ٠.٠٥	0.019	5.81	تخطيط		
غير دال	1.000	0.12	مالي		
غير دال	0.380	3.84	تجاري		
غير دال	0.758	2.84	إداري		
دال عند ٠.٠٥	0.023	8.41	رقابة		
دال عند ٠.٠٥	0.046	5.28	فني		
غير دال	0.218	-4.073-	الشؤون القانونية	إنتاج	
غير دال	0.958	1.74	تخطيط		
غير دال	0.180	-3.955-	مالي		
غير دال	1.000	-.232-	تجاري		
غير دال	0.994	-1.229-	إداري		
غير دال	0.667	4.33	رقابة		
غير دال	0.995	1.20	فني		
دال عند ٠.٠٥	0.019	-5.810-	الشؤون القانونية	تخطيط	
غير دال	0.958	-1.737-	إنتاج		
دال عند ٠.٠٥	0.012	-5.692-	مالي		
غير دال	0.944	-1.970-	تجاري		
غير دال	0.639	-2.966-	إداري		
غير دال	0.975	2.60	رقابة		
غير دال	1.000	-.534-	فني		

غير دال	1.000	-118-	الشؤون القانونية	مالي	
غير دال	0.180	3.96	إنتاج		
دال عند ٠.٠٥	0.012	5.69	تخطيط		
غير دال	0.345	3.72	تجاري		
غير دال	0.744	2.73	إداري		
دال عند ٠.٠٥	0.021	8.29	رقابة		
دال عند ٠.٠٥	0.033	5.16	فني		
غير دال	0.380	-3.840-	الشؤون القانونية	تجاري	
غير دال	1.000	0.23	إنتاج		
غير دال	0.944	1.97	تخطيط		
غير دال	0.345	-3.723-	مالي		
غير دال	0.999	-.996-	إداري		
غير دال	0.639	4.57	رقابة		
غير دال	0.990	1.44	فني		
غير دال	0.758	-2.844-	الشؤون القانونية	إداري	
غير دال	0.994	1.23	إنتاج		
غير دال	0.639	2.97	تخطيط		
غير دال	0.744	-2.726-	مالي		
غير دال	0.999	1.00	تجاري		
غير دال	0.361	5.56	رقابة		
غير دال	0.825	2.43	فني		
دال عند ٠.٠٥	0.023	-8.406-	الشؤون القانونية	رقابة	
غير دال	0.667	-4.333-	إنتاج		
غير دال	0.975	-2.596-	تخطيط		
دال عند ٠.٠٥	0.021	-8.288-	مالي		
غير دال	0.639	-4.566-	تجاري		
غير دال	0.361	-5.562-	إداري		
غير دال	0.929	-3.130-	فني		
دال عند ٠.٠٥	0.046	-5.276-	الشؤون القانونية	فني	
غير دال	0.995	-1.203-	إنتاج		
غير دال	1.000	0.53	تخطيط		
دال عند ٠.٠٥	0.033	-5.158-	مالي		
غير دال	0.990	-1.435-	تجاري		
غير دال	0.825	-2.432-	إداري		

غير دال	0.929	3.13	رقابة		
دال عند ٠.٠٥	0.037	30.49	إنتاج	الشؤون القانونية	مجموع الضغوط
دال عند ٠.٠٥	0.011	35.97	تخطيط		
غير دال	0.869	14.86	مالي		
غير دال	0.069	30.33	تجاري		
غير دال	0.388	22.52	إداري		
دال عند ٠.٠٥	0.016	51.58	رقابة		
دال عند ٠.٠٥	0.048	31.18	فني		
دال عند ٠.٠٥	0.037	-30.488	الشؤون القانونية	إنتاج	
غير دال	0.999	5.48	تخطيط		
غير دال	0.714	-15.630	مالي		
غير دال	1.000	-.154	تجاري		
غير دال	0.990	-7.970	إداري		
غير دال	0.852	21.09	رقابة		
غير دال	1.000	0.69	فني		
دال عند ٠.٠٥	0.011	-35.971	الشؤون القانونية	تخطيط	
غير دال	0.999	-5.483	إنتاج		
غير دال	0.410	-21.113	مالي		
غير دال	0.999	-5.636	تجاري		
غير دال	0.882	-13.453	إداري		
غير دال	0.973	15.61	رقابة		
غير دال	1.000	-4.794	فني		
غير دال	0.869	-14.858	الشؤون القانونية	مالي	
غير دال	0.714	15.63	إنتاج		
غير دال	0.410	21.11	تخطيط		
غير دال	0.793	15.48	تجاري		
غير دال	0.995	7.66	إداري		
غير دال	0.228	36.72	رقابة		
غير دال	0.728	16.32	فني		
غير دال	0.069	-30.334	الشؤون القانونية	تجاري	
غير دال	1.000	0.15	إنتاج		
غير دال	0.999	5.64	تخطيط		
غير دال	0.793	-15.476	مالي		
غير دال	0.994	-7.816	إداري		

غير دال	0.867	21.24	رقابة		
غير دال	1.000	0.84	فني		
غير دال	0.388	-22.518-	الشؤون القانونية	إداري	
غير دال	0.990	7.97	إنتاج		
غير دال	0.882	13.45	تخطيط		
غير دال	0.995	-7.660-	مالي		
غير دال	0.994	7.82	تجاري		
غير دال	0.542	29.06	رقابة		
غير دال	0.988	8.66	فني		
دال عند ٠.٠٥	0.016	-51.577-	الشؤون القانونية	رقابة	
غير دال	0.852	-21.089-	إنتاج		
غير دال	0.973	-15.606-	تخطيط		
غير دال	0.228	-36.719-	مالي		
غير دال	0.867	-21.242-	تجاري		
غير دال	0.542	-29.059-	إداري		
غير دال	0.887	-20.400-	فني		
دال عند ٠.٠٥	0.048	-31.177-	الشؤون القانونية	فني	
غير دال	1.000	-.689-	إنتاج		
غير دال	1.000	4.79	تخطيط		
غير دال	0.728	-16.319-	مالي		
غير دال	1.000	-.842-	تجاري		
غير دال	0.988	-8.659-	إداري		
غير دال	0.887	20.40	رقابة		

Summary of the Research

This research aims to recognize the level of work pressure for the middle management in institutions and companies affiliated to the Ministry of Industry in the Syrian Arab Republic, as well as identify the sources of such pressure from the managers viewpoint.

The Problem OF The Research AND Rational

Organizations, and hence institutions, do not operate automatically, they rather have to be managed, directed and supervised by a group of individuals who should make decisions to run such institutions and direct them. This individual or group of individuals is the manager or managing group. Managers, regardless of the size of the institution managed or the post of the manager, carry out the same basic functions; they all plan, organize, monitor and supervise the efforts, actions and activities of their employees along with their institutions (Al-Sarf, 2004, p.163).

So, how can a manager carry out the functions of the position under work pressure and when lacking the proper managerial skills to manage this pressure and deal with such stressful situations? Work pressure is generally one of the major problems that hamper the individual from carrying out duties and playing his/her role in the best way possible, which in turn is reflected upon the performance, progress and productivity of the organization. This is corroborated by most of the studies which have been conducted in this regard, such as the one conducted by the Australian Trade Union on more than 5000 employees between 1990 and 1998 in order to assess the damages stemming from work pressure. These damages were estimated at 5.6 million dollars in 1990 and 60 million dollars in 1998 (Froggatt, 2004, p.70). Moreover, the majority of studies on the subject of organizational conflicts concluded that managers and employees spend around 24% of their working time in tackling organizational conflicts (Al-Najjar, 1998, p.400). This resulted in paying a great deal of attention from the part of management in modern organizations to search for the sources that can cause work pressure and burden employees as well as managerial leadership, and knowing how to deal with them in order to limit these factors and develop suitable strategies to adapt to such pressures, rendering the effects from negative ones to stimuli and incites to better performance. All that can generate a positive tendency in individuals towards their career and organization, helping them to withstand work

pressure. The subject of work pressure is gaining increasing attention by researchers due to the adverse effects it can have on employees and their attitude towards their jobs and organizations. In addition, the issue of work pressure is one of the modern entries to study modern organizations within the context of social sciences, as organizations aim to achieve their goals through human endeavors. Human beings are the most valuable and important elements in the production chain, hence, any malfunction in this element as a result of work pressure is directly reflected upon the performance of the organization and its ability to adapt to the changing environment around and its sustainability and survival. Thus, in light of the importance of managers and their vital role in leading organizations, and the scarcity of studies that examine work pressure effects on public service employees in the Syrian Arab Republic, to the best knowledge of the researcher, the problem that the current study tried to tackle manifests itself as follows: What is the nature of relation between work pressure and methods of tackling it as found in a sample of middle managers working for public institutions affiliated to the Ministry of Industry in the governorates of Damascus, Aleppo and Homs from their own point of view?

The Importance OF This Research

THIS STUDY ADDRESSES WORK PRESSURE THAT IS CONSIDERED ONE OF THE MAIN PROBLEMS FACING INDIVIDUALS AND NEGATIVELY AFFECTING THE INDIVIDUAL'S PERFORMANCE AT WORK AND HIS/HER PHYSICAL AND MENTAL HEALTH, SO THE LEVEL OF PERFORMANCE DROPS DOWN ON THE ONE HAND, AND HE/SHE MAY COMMIT PROFESSIONAL MISTAKES THAT CAN CAUSE GRAVE LOSSES TO THE ORGANIZATION, ON THE OTHER HAND.

THE LACK OF RESEARCHES AND STUDIES THAT LOOK INTO THE SOURCES OF WORK PRESSURE FOR MANAGERS AT PUBLIC INSTITUTIONS WITHIN THE FRAMEWORK OF INDUSTRIAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY IN THE SYRIAN ARAB REPUBLIC, TO THE BEST KNOWLEDGE OF THE RESEARCHER.

- 1- Displaying how widespread this phenomenon is and defining its scale on the local level among managers of institutions and corporate bodies affiliated to the Ministry of Industry in the Syrian Arab Republic in order to ensure that it poses a real problem to the society, a thing that shall enable decision-makers to work on preventing such phenomena or finding solutions to them.
- 2- The results of this research may contribute to laying down some plans to deal with the sources of work pressure in order to achieve harmony with the work environment, tackle pressure and minimize its adverse effects, eventually leading to increasing the satisfaction of managers at their work and improving their performance.
- 3- The managers themselves can benefit of the results of this study through identifying the sources of the work pressure in their scope of work, and by learning some strategies to tackle such pressure, a thing that helps them to preplan in order to be able to tackle such pressure and improve their performance.

Research Community and Its Sample

The research sample consisted of a random sample taken from the community group of the study of the middle managers of the institutions and companies affiliated to the Ministry of Industry in the Syrian Arab Republic, who are 247 managers in number, 197 of which are males and 50 female managers.

Research Tools

In order to find answers for the questions raised in this research, the researcher devised an instrument to measure the work pressure and the sources of such pressure. This instrument consists of 65 sections categorized into 7 sources of work pressure. . Another instrument for measuring strategies of tackling work pressure was also devised, containing 49 sections, each one describes a method to tackle work pressure. These sections were distributed into 10 methods, which the. The research results were also deduced using the Cronbach's Alpha coefficient, internal consistency, method of redoing, mono-variation analysis, Pearson's correlation, Student's t-test for testing the

significance of differences, and Sheffa test for testing the differences among groups.

Research Results

The researcher deduced the following results:

- The work pressure at the middle management level in institutions and companies affiliated to the Ministry of Industry in the Syrian Arab Republic is below medium level.
- The results pointed out that relation with upper management vocational development and growth is the second source of pressure, followed by the relation with employees functional role conflict, the ambiguity of the functional role personal problems, the relation with co-workers , and which comes last.
- Additionally, the study referred to that planning was the most used method, while denial was the least used method. The following methods for tackling work pressure are, respectively, the most used: quashing competitive activities, effective confrontation method, positive reinterpretation, seeking social help, acceptance, reverting to religion, focusing on emotions, mental divergence.
- Other results included the lack of statistically significant differences in the level of work pressure between males and females with regard to ambiguity of the functional role, functional role conflict, relation with upper management and personal problems. On the other hand, there were statistically significant differences in the level of work pressure between males and females, in favor of females, regarding the relation with employees, relation with co-workers and vocational development and growth.
- On the contrary, many statistically significant differences were discovered in the work pressure level between the (36-40) years and (31-35) age groups in favor of the latter regarding the ambiguity of the functional role. Concerning the functional role conflict, results has shown statistically significant differences in work pressure level

between the (36-40) years and (31-35) age groups in favor of the former group. As regards the relation with employees, differences between the (over 50) years and (31-35) in favor of the former group were also present. Personal problems also showed statistically significant differences between the (31-35) years age group and the (51-55) age group in favor of the former group.

- Moreover, the overall results proved no statistically significant differences in the level of work pressure in relation to the ambiguity of the functional role, role conflict, relation with employees and vocational development and growth when applied to non-graduates, university graduates and holders of higher degrees. There were also statistically significant differences concerning personal problems between university graduates and higher degrees holders in favor of the latter group, and there were also statistically significant differences concerning relation with upper management between non-graduates and higher degrees holders in favor of the non-graduates, also there were also statistically significant differences concerning relation with co-workers between non-graduates and degrees holders in favor of the non-graduates.
- Results also included no statistically significant differences concerning the work pressure according to years of experience variable.
- The same applies to training courses variable in relation to ambiguity of functional role, role conflict, relation with co-workers, vocational development and growth and overall sum, whereas we find statistically significant differences in the level of work pressure regarding relation with higher management between managers who have taken (less than 5 training courses) and those who have taken (10 to 14 courses) in favor of those who have taken less than 5. As for the relation with employees, statistically significant differences in the level of work pressure were found between those who took (less than 5 courses) and those who took (5 to 9 courses) in favor of the (less than 5 courses) group. In the personal problems statistically significant differences in the level of work pressure were found between managers who took (5

courses) and those took (over 15 courses) in favor of the group of (over 15 courses), statistically significant differences in the level of work pressure were found between those who took (5 -9courses) and those who took (over 15 courses) in favor of the (over15 courses) group, statistically significant differences in the level of work pressure were found between those who took (10-14 courses) and those who took (over15 courses) in favor of the (over than 15 courses) group.

- The researcher also concluded that there were no statistically significant differences in the level of work pressure concerning the vocational development and growth, and there were statistically significant differences in ambiguity of functional role, role conflict, relation with higher management and, relation with co-workers, relation with employees, personal problems, while statistically significant differences in the level of work pressure were discovered in terms of ambiguity of functional role Moreover, differences between manager of legal affairs and production manager and financial manager, planning manager, technical manger, production manager in favor of manager of legal affairs, were in favor of the latter in terms of role conflict , there were statistically significant differences between manager of legal affairs and planning manager in favor of manager of legal affairs, while statistically significant differences in the level of work pressure were discovered in terms of relation with higher management between manager of legal affairs and financial manager, planning manager, technical manager, production manager in favor of manager of legal affairs, while statistically significant differences in the level of work pressure were discovered in terms of personal problems between manager of legal affairs and production manager, planning manager, technical manager, financial manager In favor of financial manager, were in favor of the overall sum , while statistically significant differences in the level of work pressure were discovered between manager of legal affairs and planning manager, technical manager in favor of manager of legal affairs.

- Results showed no statistically significant differences in the methods of pressure tackling work according to the governorate variable. Accept the terms of seeking social help there were statistically significant differences between high level of work pressure and low level of work pressure in favor of high level of work pressure, while statistically significant differences between medium level of work pressure and of high level of work pressure in favor of high level of work pressure, and Results stated that there were statistically significant relation between the high level of work pressure and low level of work pressure in favor of high level of work pressure in method of acceptance, also there were statistically significant differences between high level of work pressure and low level of work pressure and high level of work pressure and medium level of work pressure in favor of high level of work pressure in method of focusing on emotions .
- There no Statistically significant differences in the method pressure tackling work according to sex : quashing competitive activities, seeking social help, favor of males were found as regards effective confrontation and planning, positive reinterpretation, acceptance, focusing on emotions, denial, mental divergence and There were Statistically significant differences in effective confrontation method ,and planning method between male and female in favor of male, whereas Statistically significant differences were in favor of females in terms of reverting to religion .
- On the other hand, no statistically significant differences were observed in the methods of tackling work pressure according to age variable: effective confrontation method, quashing competitive activities, seeking social help, acceptance, denial, planning, mental divergence, and there were Statistically significant differences in positive reinterpretation, reverting to religion, focusing on emotions there were statistically significant differences between (51-55) group and (over 55)in favor of (over 55)also between (over 55) group and (30or under) group in favor of (over 55)group.

- Results showed no statistically significant differences in the methods of tackling work pressure according to the years of experience variable.

Damascus University
Faculty of Education
Department Of Psychology



Work Stress and Methods of Tackling
*A field study on managers in establishments and
companies affiliated to the Ministry of Industry
in the Syrian Arab Republic*

*This paper is presented in partial fulfillment of the requirements
to obtain a Master's Degree in Industrial Psychology*

Presented by:
Kholoud Mhd. Zyad Shbieb

Supervised by
Dr. M. Emad Saada
Professor at Damascus University
Department of Psychology

2009-2010