



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

مصادر القوة التنظيمية وأثرها على ضغوط العمل

(دراسة ميدانية على العاملين في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل)

Sources of Organizational Power and Its Impact on Work Stresses

(A Field Study on Workers in the Ministries of Social Affairs and Labor)

" رسالة مقدمة استكمالاً لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال (M.B.A) "

إعداد الطالب:

أحمد حمود العبدالله

إشراف الدكتور:

غنيوان علي

المدرّس في قسم إدارة الأعمال

دمشق ١٤٣٦هـ / ٢٠١٥م



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

مصادر القوة التنظيمية وأثرها على ضغوط العمل

(دراسة ميدانية على العاملين في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل)

رسالة مقدمة إلى جامعة دمشق استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال
(M.B.A)

إعداد الطالب:

أحمد حمود العبدالله

إشراف الدكتور:

غذوان علي

المدرس في قسم إدارة الأعمال

دمشق ١٤٣٦هـ / ٢٠١٥م

قرار لجنة الحكم:

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

(مصادر القوة التنظيمية وأثرها على ضغوط العمل)

"دراسة ميدانية على العاملين في وزارتي الشؤون الاجتماعية ووزارة العمل"

وأجيزت بتاريخ : ٢٠١٥/١١/٩ م.

أعضاء لجنة الحكم	الوظيفة ومكانها	الصفة	التوقيع
١ - أ. د. بسام التزه	المدرّس في قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد جامعة دمشق	عضواً ورئيساً لـ لجنة الحكم	
٢ - د. مجد صقور	المدرّس في قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد جامعة دمشق	عضواً	
٣ - د. غذوان علي	المدرّس في قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد جامعة دمشق	عضواً مشرفاً	

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر مصادر القوة التنظيمية التي يمتلكها المديرون (من وجهة نظر العاملين) في ضغوط العمل التي يعاني منها العاملون في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل في الجمهورية العربية السورية، ومعرفة فيما إذا كانت تتأثر ضغوط العمل بالمتغيرات الديموغرافية أو لا تتأثر فيها. ولهذا الغرض اعتمد الباحث مصادر القوة التنظيمية الخمسة التالية: (القوة الشرعية، قوة المكافأة، القوة القسرية، قوة الخبرة، والقوة المرجعية)؛ لمعرفة أثرها في ضغوط العمل بأبعاده الأربعة؛ (صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل الزائد، عبء العمل الناقص).

واعتمد الباحث على الفلسفة الوضعية والمنهج الاستنتاجي في اختبار فرضيات الدراسة، مستخدماً استمارة استبانة أعدت خصيصاً بوصفها أداة لجمع بيانات الدراسة، ووزعت على عينة حجمها (186) مفردة اختيرت بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وتمثل ما نسبته (57%) من حجم المجتمع الأصلي البالغ (327) عاملاً وعاملة من جميع المستويات الوظيفية، وقد بلغ عدد الاستمارات الخاضعة للتحليل (154) استمارة، شكلت ما نسبته (82.8%) من الاستمارات الموزعة وتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم تطبيق مجموعة من أدوات التحليل الإحصائي الملائمة لطبيعة تلك البيانات، ومن أهمها "تحليل الانحدار المتعدد"؛ لمعرفة أثر مصادر القوة التنظيمية في ضغوط العمل.

▪ وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

١- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقوة الخبرة في ضغوط العمل بجميع أبعاده، وعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمصادر القوة التنظيمية الأخرى؛ (القوة الشرعية، قوة المكافأة، القوة القسرية، القوة المرجعية) في ضغوط العمل في كلا الوزارتين محل الدراسة.

٢- لم تتأثر ضغوط العمل بشكل دالّ إحصائياً في المتغيرات الديموغرافية التالية: الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، ومكان العمل.

▪ وفي ضوء النتائج اقترح الباحث مجموعة من التوصيات من أبرزها:

(١)- ضرورة الاهتمام الكبير من قبل المديرين في تسخير مصدر القوة الشرعية وقوة المكافأة؛ لتحقيق آمال الأفراد العاملين وتطلعاتهم في كلا الوزارتين، وزيادة مصدر القوة القسرية وتطبيقها بشكل عادل، وتوظيفها في توليد الضغوط الإيجابية، وتوظيف مصدر القوة المرجعية " الكاريزما" من خلال زيادة العلاقات بين المديرين والعاملين وتطويرها، وإنشاء قنوات اتصال شخصية بين المديرين والعاملين تبني أوصل المحبة والثقة بينهم وتعزز الدعم الاجتماعي الذي يخفف من الضغوط التي يعانون منها.

(٢)- يوصي الباحث المديرين بتعزيز مصدر قوة الخبرة عن طريق تدريب العاملين على حل المشكلات التي تواجههم، وتشجيعهم على العمل بوصفهم فريقاً واحداً، وتشجيعهم على ابتكار أفكار جديدة وتطويرها؛ مما يعود بالفائدة على المنظمات المدروسة ومن ثم يُستفاد من وقت العمل الزائد.

الشكر والتقدير

بعد أن أكرمني الله عز وجل بإكمال هذه الدراسة التي أرجو أن تتحقق فيها الفائدة، أتقدم بفائق الشكر إلى كل يد قدمت لي المساعدة، وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل.

وأتوجه بخالص الشكر وعظيم التقدير والامتنان لأستاذي الفاضل الدكتور (غذوان علي) المشرف على هذه الرسالة، على ما قدمه لي من كرم الرعاية وتذليل الصعوبات التي واجهتني؛ إذ كان خير مرشد لي في كل مرحلة من مراحل إعدادها، فقد أفاض علي من علمه الغزير ومعرفته الواسعة، و لم يبخل علي بوقته الثمين وعلمه وخبرته، جزاه الله كل الخير وأمدّه بالصحة والعافية.

والشكر والدعاء موصول لأعضاء لجنة الحكم المكونة من الأستاذ الدكتور (بسام التزه) رئيس اللجنة، والسادة الأعضاء في لجنة الحكم الدكتور (مجد صقور)، والدكتور (غذوان علي)، الذين منحوني وقتهم الثمين؛ إذ تفضلوا بوضع تعديلاتهم البناءة التي كللت هذا العمل بالنجاح، كما أشكر كلاً من رئيس جامعة دمشق الأستاذ الدكتور محمد حسان الكردي، وعميد كلية الاقتصاد الأستاذ الدكتور عدنان غانم، ورئيس قسم إدارة الأعمال الدكتور رعد الصرن، وأشكر كل القائمين على كلية الاقتصاد في جامعة دمشق من أكاديميين وإداريين.

كما أتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى جميع المسؤولين داخل وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل على تسهيل مهمتي داخل نطاق الوزارتين، وفي الختام أتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة العاملين في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل في سورية على حسن تعاونهم وتقديمهم المعلومات التي احتجتها في إنجاز هذه الدراسة، فضلاً عن تفضلهم بتعبئة الاستبانات.

وأسأل الله لي وللجميع التوفيق

الباحث

أحمد حمود العبدالله

الإهداء

إلى من قال الله تعالى فيهما:

﴿وَخَفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا﴾

(الأنعام: ٢٤)

إلى روح والدي رحمه الله

إلى والدتي أطل الله بعمرها

إلى من كان تشجيعهم ودعمهم لي سراجاً أنار لي الطريق ...

إلى أخوتي وأخواتي

إلى من كانت نصائحهم ورداً زُرعت في دربي ...

إلى أقربائي وأصدقائي

إلى من رسموا خارطة الوطن بدمائهم وتضحياتهم ...

إلى شهدائنا الأبطال

" إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع "

الباحث

أحمد حمود العبدالله

المحتويات:

الموضوع	رقم الصفحة
- ملخص الدراسة باللغة العربية	أ
- الشكر والتقدير	ب
- الإهداء	ج
- المحتويات	د
- قائمة الجداول	ح
- قائمة الأشكال	ي
- قائمة الملاحق	ك
الإطار المنهجي للدراسة	١
الفصل الأول: منهجية الدراسة	١
- المقدمة	٢
أولاً- خلفية الدراسة	٣
ثانياً- أهمية الدراسة	٥
ثالثاً- مشكلة الدراسة	٦
رابعاً- أهداف الدراسة	٦
خامساً- فلسفة ومنهجية الدراسة	٧
سادساً- فرضيات الدراسة	٨
سابعاً- متغيرات الدراسة	٨
ثامناً- النموذج المقترح للدراسة	٩
تاسعاً- موارد الدراسة	٩
عاشراً- حدود الدراسة	١٠
أحد عشر- مراجعة الدراسات السابقة	١١
أثنا عشر- مصطلحات الدراسة	١٦
الإطار النظري للدراسة	١٧
الفصل الثاني: القوة التنظيمية ومصادرها وتكتيكات استخدامها:	١٨
المبحث الأول: ماهية القوة التنظيمية	١٩
- المقدمة	١٩

٢٠	أولاً- مفهوم القوة التنظيمية
٢٣	ثانياً- أهمية القوة التنظيمية
٢٤	ثالثاً- نظريات القوة والسلطة
٢٩	رابعاً- العلاقة بين القوة والقيادة
٣٠	خامساً- دوافع القوة ووجوهها وجوانبها وأنواعها
٣٣	المبحث الثاني: مصادر القوة التنظيمية وآلية استخدامها
٣٣	أولاً- مصادر القوة التنظيمية
٣٤	ثانياً- نموذج مصادر القوة التنظيمية
٤٣	ثالثاً- علاقة التفاعل والتكامل بين مصادر القوة التنظيمية
٤٥	رابعاً- العوامل المؤثرة في القوة التنظيمية
٤٦	خامساً- آلية استخدام القوة التنظيمية ومضارها
٥٢	المبحث الثالث: تكتيكات استخدام القوة وأخلاقية سلوكها
٥٢	أولاً- نظريات قوة الوحدات التنظيمية:
٥٢	١- نظرية السيطرة على الموارد
٥٤	٢- نظرية الظروف الاستراتيجية
٥٨	ثانياً- عوامل اختيار تكتيكات (استراتيجيات) استخدام القوة
٦٠	ثالثاً- تكتيكات استخدام القوة
٦٤	رابعاً- الاستجابة لتأثير تكتيكات استخدام القوة
٦٦	خامساً- أخلاقيات استخدام القوة التنظيمية
٦٩	الفصل الثالث: ضغوط العمل ومصادرها وإدارتها وعلاقتها مع القوة التنظيمية
٧٠	المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل
٧٠	- المقدمة
٧١	أولاً- مفهوم ضغوط العمل
٧٦	ثانياً- الفرق بين الضغط والتوتر والإجهاد
٧٧	ثالثاً- أنواع ضغوط العمل
٧٨	رابعاً- عناصر ضغوط العمل
٨٢	خامساً- أهمية دراسة ضغوط العمل
٨٢	سادساً- نماذج دراسة ضغوط العمل
٨٨	المبحث الثاني: مصادر ضغوط العمل وأثارها وكيفية إدارتها

٨٨	أولاً- مصادر ضغوط العمل
٩٨	ثانياً- الآثار (الأعراض) الإيجابية والسلبية لضغوط العمل
١٠٠	ثالثاً- العوامل الوسيطة (التباينات الفردية)
١٠٥	رابعاً- إدارة ضغوط العمل على مستوى الفرد والمنظمة:
١٠٥	١- أسلوب التكيف والوقاية من الضغوط
١٠٥	٢- أسلوب علاج ضغوط العمل
١١١	المبحث الثالث: العلاقة بين القوة التنظيمية وضغوط العمل
١١٧	الإطار العملي للدراسة
١١٨	الفصل الرابع- الدراسة الميدانية وعرض نتائجها وتوصياتها
١١٩	المبحث الأول: لمحة عن وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل:
١١٩	أولاً- وزارة الشؤون الاجتماعية
١٢١	ثانياً- وزارة العمل
١٢٣	المبحث الثاني: مجتمع الدراسة وأدواتها:
١٢٣	أولاً- مجتمع الدراسة
١٢٣	ثانياً- عينة الدراسة
١٢٣	ثالثاً- أداة الدراسة
١٢٧	رابعاً- أدوات التحليل الإحصائي
١٢٨	خامساً- صدق وثبات مقاييس الدراسة
١٣٢	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية وعرضها:
١٣٢	أولاً- خصائص عينة الدراسة
١٣٨	ثانياً- وصف متغيرات الدراسة:
١٣٨	أ- وصف متغيرات مصادر القوة التنظيمية
١٤٩	ب- وصف متغير ضغوط العمل
١٥٩	ثالثاً- اختبار فرضيات الدراسة:
١٦٠	أ- اختبار صحة الفرضيات الرئيسية الأولى
١٦٥	ب- اختبار صحة الفرضيات الرئيسية الثانية
١٧٥	رابعاً- نتائج الدراسة وتوصياتها
١٧٥	- نتائج الدراسة
١٧٩	- توصيات الدراسة

١٨٢	- الآفاق المستقبلية
١٨٣	- قائمة المراجع:
١٨٣	١- الكتب العربية
١٨٥	٢- المجلات والدوريات والرسائل الجامعية العربية
١٨٧	٣ - الكتب الأجنبية
١٩١	٤ - المجلات والمقالات الأجنبية المنشورة
١٩٢	- قائمة الملاحق

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	محتويات الجدول	رقم الجدول
٣٣	تصنيف مصادر القوة التنظيمية	1
٤٤	المبادئ التوجيهية لاستخدام القوة	2
٧٧	الفرق بين الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية	3
٨٨	مسببات ضغوط العمل	4
١٢٥	إجراءات توزيع عينة الدراسة وحركة الاستبيان	5
١٢٩	معاملات ارتباط بيرسون لعبارة كل متغير مع الدرجة الكلية للمتغير	6
١٣٠	معاملات الثبات بطريقتي الفا كرونباخ والتجزئة النصفية	7
١٣١	معامل الالتواء للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي	8
١٣٢	توزيع أفراد العينة وفقاً للخصائص الديموغرافية	9
١٣٨	الإحصاءات الوصفية لمصادر القوة التنظيمية مجتمعة	10
١٣٨	نتائج اختبار T لعينة واحدة لمصادر القوة التنظيمية مجتمعة	11
١٣٩	الإحصاءات الوصفية لمصادر القوة التنظيمية كلاً على حدا	12
١٤٠	نتائج اختبار T لعينة واحدة لمصادر القوة التنظيمية كلاً على حدا	13
١٤١	اتجاهات العاملين حول تقييمهم لمصدر القوة الشرعية التي يمتلكها المديرون	14
١٤٢	اتجاهات العاملين حول تقييمهم لمصدر قوة المكافأة التي يمتلكها المديرون	15
١٤٤	اتجاهات العاملين حول تقييمهم لمصدر القوة القسرية التي يمتلكها المديرون	16
١٤٥	اتجاهات العاملين حول تقييمهم لمصدر قوة الخبرة التي يمتلكها المديرون	17
١٤٧	اتجاهات العاملين حول تقييمهم لمصدر القوة المرجعية التي يمتلكها المديرون	18
١٤٩	الإحصاءات الوصفية لأبعاد ضغوط العمل مجتمعة	19
١٤٩	نتائج اختبار T لعينة واحدة لأبعاد ضغوط العمل مجتمعة	20
١٥٠	الإحصاءات الوصفية لأبعاد ضغوط العمل كلاً على حدا	21
١٥١	نتائج اختبار T لعينة واحدة لأبعاد ضغوط العمل كلاً على حدا	22
١٤٢	اتجاهات المجيبين نحو عبارات صراع الدور	23
١٥٣	اتجاهات المجيبين نحو عبارات غموض الدور	24
١٥٥	اتجاهات المجيبين حول عبارات عبء العمل الزائد	25

١٥٨	اتجاهات المجيبين حول عبارات عبء العمل الناقص	26
١٥٩	معامل تضخم التباين والتباين المسموح به	27
١٣١	نتائج الانحدار المتعدد لاختبار أثر مصادر القوة التنظيمية في ضغوط العمل	28
١٦٣	ملخص لنتائج اختبار الفرضيات	29
١٦٦	اختبار T لدراسة الفروق في متوسطات ضغوط العمل تبعاً لمتغير الجنس	30
١٦٧	اختبار أنوفا لدراسة الفروق في متوسطات ضغوط العمل تبعاً لمتغير العمر	31
١٦٨	اختبار T لدراسة الفروق في متوسطات ضغوط العمل تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية	32
١٦٩	اختبار أنوفا لدراسة الفروق في متوسطات ضغوط العمل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	33
١٧١	اختبار أنوفا لدراسة الفروق في متوسطات ضغوط العمل تبعاً لمتغير المستوى التعليمي	34
١٧٢	اختبار أنوفا لدراسة الفروق في متوسطات ضغوط العمل تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي	35
١٧٣	اختبار T لدراسة الفروق في متوسطات ضغوط العمل تبعاً لمكان العمل	36
١٧٤	ملخص لنتائج اختبار الفروق في متوسطات ضغوط العمل تبعاً للخصائص الديموغرافية	37

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	محتويات الشكل	رقم الصفحة
١-١	النموذج المقترح للدراسة	٩
١-٢	مصادر القوة التنظيمية كما حددها جون فرنش و برترام رافن	٤٢
٢-٢	نموذج اعتمادية الموارد	٥٣
٣-٢	نموذج المواقف الاستراتيجية	٥٦
١-٣	المراحل والأعراض الخاصة بضغط العمل	٨٠
٢-٣	عناصر ضغوط العمل	٨١
٣-٣	نموذج روبنس وجودجي	٨٣
٤-٣	نموذج كامبوكس	٨٤
٥-٣	نموذج ايفانسيش وكونوباسكي وماتيسون	٨٦
١-٤	توزيع العاملين حسب الجنس (الذكور والإناث)	١٣٣
٢-٤	توزيع العاملين حسب العمر (الذكور والإناث)	١٣٤
٣-٤	توزيع العاملين حسب الحالة الاجتماعية (الذكور والإناث)	١٣٤
٤-٤	توزيع العاملين حسب عدد سنوات الخبرة (الذكور والإناث)	١٣٥
٥-٤	توزيع العاملين حسب المستوى التعليمي (الذكور والإناث)	١٣٦
٦-٤	توزيع العاملين حسب المستوى الوظيفي (الذكور والإناث)	١٣٧
٧-٤	توزيع العاملين حسب مكان العمل (الذكور والإناث)	١٣٧
٨-٤	أثر مصادر القوة التنظيمية في ضغوط العمل	١٧٨

قائمة الملحق:

رقم الملحق	محتويات الملحق	رقم الصفحة
1	قائمة بأسماء المحكمين	١٩٣
2	استبانة الدراسة	١٩٤
3	نماذج بتسهيل مهمة الباحث	٢٠٠
4	ملخص الدراسة باللغة الإنكليزية	٢٠٤

الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الأول:

منهجية الدراسة

❖ - المقدمة: Introduction

تُعد القوة التنظيمية اليوم جزءاً واسع الانتشار من نسيج الحياة التنظيمية؛ إذ يستخدمها المديرون والعاملون ويتلاعبون بوساطتها من أجل تحقيق الأهداف، وفي كثير من الحالات يستخدمونها لتعزيز مواقعهم الخاصة، وذلك من خلال التحكم في أفكار الآخرين وسلوكياتهم في سعيهم للوصول إلى المناصب العليا والمنافع والتحكم في الموارد، فقد يتم تحديد نجاح الشخص أو فشله في استخدام القوة أو مقاومتها إلى حد كبير من خلال فهم القوة، ومعرفة كيف ومتى تستخدم، والقدرة على توقع تأثيراتها المختلفة.

ومن الصعب التحدث عن القوة؛ لأن مضمونها سيء، ومن يحوزها ينكر حيازتها فعلاً، ويحاول أن يتظاهر بأنه لا يريد بها ويحيط بالسرية كيفية حصوله عليها. والجدير بالذكر أن القوة يمكن أن تستخدم بطريقة فيها شيء من الظلم أو الأذى، ومن الممكن أن تكون الضغوط الناتجة عن استخدام القوة بشكل غير رسمي من أحد العوامل التي تسهم في إضعاف المنظمة والتقليل من كفاءتها في أداء مهامها، بغض النظر عن شكل هذه الضغوط.

وليست القوة مطلقة؛ بمعنى أنها تتغير بتغير الظروف، فهي تتصف بالحركة المتغيرة (الديناميكية)، وتغير الأفراد والأوقات والأماكن، فقد كان سابقاً لدى الوزارات والإدارات الحكومية والشركات الكبرى القوة في الاختيار من بين ذوي الكفاءات ممن يتقدموا للعمل بها، أما في الوقت الحاضر فقد تجد تلك المنظمات صعوبة في جذب هذه الكفايات؛ بسبب تحول القوة من تلك المنظمات إلى هؤلاء الأفراد، ويحدث الشيء نفسه بالنسبة لبعض التخصصات والأفراد. كما أن التغير في القوة يشمل العلاقة بين العامل وصاحب العمل، فقد كان صاحب العمل هو الطرف القوي في هذه العلاقة، ومع تغير الظروف أصبح العامل هو صاحب القوة.

تمتلك الإدارة الناجحة في أي منظمة الرغبة الصادقة للوصول إلى النجاح والتطوير المستمرين في العمل وذلك على مدى سنين حياتها، وفي ظل البيئات المحيطة الداخلية والخارجية والتغيرات التي قد تحدث فيها والتي قد تشكل تهديداً أو فرصاً لها؛ إذ تعمل المنظمة على الاستفادة من الطاقات والموارد المتاحة لها لاغتنام الفرص والسيطرة على التهديدات، وذلك بالعمل المستمر والتطلع إلى المستقبل والتخطيط السليم له بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها. ولاشك أن المديرين الجيدين يستخدمون طرقاً ومصادر مختلفة للقوة تمكنهم من وضع تلك الأهداف؛ إذ يقومون بالتخطيط وتحديد الأهداف وتنسيق الأعمال والتوجيه والرقابة على التنفيذ لتحقيق الأهداف، لكن ما قد يعوق تحقيق الأهداف هي الضغوط التي يتعرض لها المديرون والعاملون في جميع المستويات؛ فقد يعاني العاملون

في معظم المنظمات من أنواع كثيرة من الضغوط في حياتهم قد تكون ناتجة عن أسباب كثيرة؛ منها ما يرجع إلى ظروف العاملين أنفسهم، ومنها ما يعود إلى المنظمات التي يعملون بها.

وبالرغم من تعدد مصادر الضغوط إلا أنها تترك آثاراً سلبية على الفرد والمنظمة معاً؛ مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وانخفاض الناتج النهائي لمحصلة جميع النشاطات، إضافة إلى ما تسببه الضغوط الإدارية من شيوع مناخ عدم الثقة والتوجس والحذر ومناخ دافع نحو التدمير الذاتي للكيانات الإدارية، وإحداث مزيد من الهدر الاقتصادي فضلاً عن فقدان الفاعلية، وتدني مستوى الأداء الذي يعد مطلباً جوهرياً لأي منظمة.

سوف يتم هذه الدراسة التي هي بعنوان " مصادر القوة التنظيمية وأثرها على ضغوط العمل " البحث في متغيرين؛ هما أولاً: المتغير المستقل (القوة التنظيمية) بمصادرها الخمسة (القوة الشرعية، قوة المكافأة، القوة القسرية، قوة الخبرة، والقوة المرجعية)، ثانياً : المتغير التابع (ضغوط العمل) بأبعاده الأربعة مجتمعة (صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل الزائد، وعبء العمل الناقص).

❖ أولاً- خلفية الدراسة: The Study Background

إن ظاهرة النزاع حول امتلاك القوة التنظيمية والتأثير في سلوكيات الآخرين بطريقة رسمية أو غير رسمية هي ظاهرة طبيعية موجودة في كل المنظمات، أيّاً كان نوع هذه المنظمات سواءً أكانت تجارية، أم صناعية، أم خدمية، أم صغيرة، أم كبيرة، أم خاصة، أم عامة. والهدف من حيازة القوة والتأثير في سلوكيات الآخرين الحصول على المنافع الشخصية أو إنجاز المصالح العامة المتعلقة بالمنظمة، فقد يُنظر إلى المنظمة على أنها تكتلات أو تحالفات بين مجموعة من الأفراد والجماعات من مستويات تنظيمية مختلفة، ووحدات ومهن وأعراق وديانات مختلفة، وهؤلاء الأفراد لديهم قيم ومعتقدات وأهداف ومصالح مختلفة، ونظراً لندرة الموارد المتاحة في المنظمة يصبح النزاع أمراً محتوماً، وتصبح القوة أمراً حيوياً وحاسماً في هذا النزاع، ويحاول كل طرف استخدام قوته ونفوذه والتأثير في سلوكيات الآخرين، وقد ينجم عن استخدام هذه القوة ضغوطاً تؤثر في أداء العاملين في أي منظمة؛ مما يقلل من مستوى رضاهم وولائهم للعمل.

ويعد موضوع ضغوط العمل من أبرز الموضوعات التي حظيت بتركيز واهتمام من قبل مجموعة من الباحثين والكتاب في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس، وذلك بدءاً من السبعينيات من القرن المنصرم، ويعود السبب في ذلك إلى أهمية هذا الموضوع وانعكاساته السلبية والإيجابية على كل من الفرد والمنظمة والمجتمع (النجار، ١٩٩٥، ص ٤٠٩).

وأشار ماهر (٢٠٠٣، ص ٣٨٤) إلى أن مشاكل الخضوع للسلطة (القوة الشرعية) تعد مصدراً من مصادر ضغوط العمل في المنظمات؛ إذ ذكر أن المنظمات تتميز بوجود هيكل متدرج من السلطة الرسمية، ويختلف المرؤوسون في قبولهم لنفوذ سلطة الرؤساء، وهذا يؤدي إلى الشعور بالضغط لدى بعض الأفراد.

وقد توافق معه في الرأي باحثون آخرون؛ أمثال العميان (٢٠١٠، ص ١٦٣)، وأشار إلى أن أكثر ما يعاني منه العاملون في المنظمات من ضغوط هو آلية استخدام المديرين للسلطة " القوة الشرعية" وطرائق الاستجابة لها والتي عدّها مصدراً من مصادر الضغوط.

وبما أن التغيير السريع والمستمر هو السمة الواضحة لهذا العصر، فإن النتيجة الحتمية لذلك هي ما يتعرض له العاملون في المنظمات من الضغوط والتوترات بمستويات متفاوتة والتي تترك آثارها النفسية والاجتماعية على كل من الفرد والمنظمة والمجتمع بصفة عامة. واستحوذ موضوع ضغوط العمل على اهتمام العديد من دول العالم؛ مثل الولايات المتحدة وأوروبا الغربية؛ إذ تعمل هذه الدول جاهدة على تقدير حجم الخسائر التي تسببها هذه الظاهرة بمؤسساتها على المستويين؛ المادي والبشري، بالإضافة إلى قيام هذه الدول بعقد العديد من المؤتمرات والبرامج التدريبية والندوات المختلفة؛ بهدف توعية العاملين وتنقيفهم حول أفضل السبل للسيطرة على هذه الضغوط.

وتشير أغلب الدراسات إلى أن ضغوط العمل ترهق كاهل الاقتصاد الوطني للدول، ويذكر على سبيل المثال بأن التكاليف التي تسببها ضغوط العمل في الاقتصاد الأمريكي تقدر بمبالغ تتراوح بين ١٠٠ و ٣٠٠ بليون دولار سنوياً (هيجان، ١٩٩٨، ص ٢٨).

ويتضح مما سبق أن ضغوط العمل تحدث آثاراً سلبية في أداء الفرد، إلا أنه لا يمكن اعتبار هذه الآثار سلبية دائماً؛ ذلك أنها من الممكن أن تكون إيجابية، كما يذكر بعض الكتاب أن كمية من الضغط تعد مطلباً وشرطاً أساسياً للإنجاز؛ ذلك أن حياة الفرد بدون ضغط تكون مملة وراكدة، فدور الضغط هو تحريك الدافعية لدى الفرد من أجل أن يبذل النشاط، ومن ثم ينجز مهمته، هذا إذا كان الضغط في المستوى المعتدل؛ إذ يولد الطاقة عند الفرد ويحركه من أجل الإنجاز، أما المستوى العالي من الضغط فيسبب في حالة الإخفاق التام والفشل الذريع في إنجاز المهمة التي توكل للفرد، ولإدراك هذه الظاهرة لابد من وجود قوة تنظيمية يمتلكها المديرون، ويكونون قادرين على استخدامها استخداماً جيداً وفعالاً، وتساهم في تهيئة المناخ التنظيمي الملائم للأفراد العاملين، وذلك لمساعدتهم في التغلب على ضغوط العمل لديهم؛ مما يؤدي إلى شعور العاملين بالرضا عن العمل وبالتالي زيادة كفاءتهم الإنتاجية في العمل.

❖ ثالثاً - أهمية الدراسة: The Study Importance

أ- من الناحية العلمية (النظرية): تكتسب هذه الدراسة أهميتها النظرية من ارتباطها بنظرية التبادل الاجتماعي التي تنظر إلى علاقات التأثير المتبادل بين الأفراد على أنها علاقات قائمة على تبادل المنافع، والتي تفترض أن الأفراد ينقادون ويتأثرون بهذا الشخص وينفذون ما يطلبه منهم، مقابل الحصول على منفعة منه، وقد تكون هذه المنفعة مادية أو معنوية، وأي خلل في هذا التبادل المتوقع يؤدي إلى ردود فعل سلبية (ماهر، ٢٠٠٣، ص ٢٤٧). وتشير نظرية التبادل الاجتماعي إلى أن العاملين سيستمرون في الالتزام والبقاء مع المنظمة إذا كانوا مقتنعين بالمكافآت المبنية على احتياجاتهم وتوقعاتهم ورغباتهم (Lo, Thurasmy & Liew, 2014, p11).

وتكمن الأهمية النظرية للدراسة أيضاً من خلال أهمية موضوع القوة التنظيمية وضغوط العمل؛ ذلك أنهما متغيران متلازمان لا يخلوان من علاقات التأثير التي تظهر في الأداء العام للعامل والمنظمة معاً. ومحاولة الباحث تقديم مساهمة في دراسة موضوع القوة التنظيمية وأثرها في ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل. وزيادة الإلمام بالمفاهيم والمصطلحات المتعلقة بموضوع الدراسة، وتنتم هذه الدراسة بأنها من الدراسات الجديدة في الوطن العربي -على حد علم الباحث- والتي لم يسبق التطرق إليها والتي تسعى إلى زيادة المعرفة وإثراء الفكر الإداري والتراث العلمي في مجال الدراسة، وتغطية جانب من النقص الموجود في الدراسات المحلية المتعلقة بموضوع الدراسة.

وتعد ظاهرة القوة التنظيمية وضغوط العمل من الظواهر التي لم تتلحقها الكامل من العناية والاهتمام في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي في العالم العربي؛ فالمكتبة العربية تفتقد مثل هذه الدراسات التي تساعد الباحثين والمهتمين في التعرف إلى هاتين الظاهرتين بشكل تفصيلي، ولهذا تشكل هذه الدراسة إضافة علمية إلى المكتبة العربية وتفتح الباب للدراسات والأبحاث المستقبلية في هذا المجال.

ب- من الناحية العملية (الميدانية): سلّطت هذه الدراسة الضوء على أهم المنظمات الخدمية غير الربحية، وهما وزارة الشؤون الاجتماعية ووزارة العمل، وتعد نتائج هذه الدراسة إفادة للمنظمتين المبحوثتين؛ لكونها ركزت على العنصر البشري الذي يعد العصب المحرك لأي منظمة؛ إذ تقدم هذه الدراسة تصوراً عن أهم مصادر القوة التنظيمية التي يمتلكها المديرون في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل ومدى تأثيرها في ضغوط العمل التي يشعر بها العاملون؛ مما يساعد في استثمار هذه المصادر وتوظيفها بأساليب علمية فعالة تسهم في تخفيض ضغوط العمل.

ويمكن أن تساهم هذه الدراسة بالخروج بمجموعة من التوصيات اللازمة لتعميق دور القوة التنظيمية في الإقلال من حدة الضغوط الواقعة على العاملين، وكذلك الارتقاء بمستوى طموحهم، وذلك من خلال

العمل على تدعيم كل ما ن شأنه أن يؤدي للوصول إلى المؤشرات الإيجابية، سواء ما يتعلق بمعدلات الأداء أم ما يتصل منها بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في هذه المنظمات.

❖ ثالثاً - مشكلة الدراسة: The Study Problem

أصبحت ظاهرة القوة التنظيمية موضوع اهتمام المنظمات الفاعلة في الدول المتقدمة، وأصبحت اليوم تحتل مكانة مهمة في عقلية متخذي القرارات؛ لذلك أصبح هناك حاجة ماسة إلى توجيه الاهتمام الكافي من قبل المديرين للقوة التنظيمية، لما لها من تأثير مباشر في كافة المجالات ولاسيما ضغوط العمل، وبالتالي القدرة على توظيف القوة التنظيمية بشكل إيجابي في مواجهة ضغوط العمل بالشكل الأمثل (Erkutlu & Chafra, 2006).

وبناءً على ما سبق تطرح هذه الدراسة التساؤلات التالية:

- هل هناك تأثير لمصادر القوة التنظيمية بأبعادها الخمسة؛ (القوة الشرعية، قوة المكافأة، القوة القسرية، قوة الخبرة، والقوة المرجعية) في ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل في سورية، ونشتق من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:
- ١- هل هناك تأثير لمصدر القوة الشرعية في ضغوط العمل في كلا الوزارتين محل الدراسة؟
- ٢- هل هناك تأثير لمصدر قوة المكافأة في ضغوط العمل في كلا الوزارتين محل الدراسة؟
- ٣- هل هناك تأثير لمصدر القوة القسرية في ضغوط العمل في كلا الوزارتين محل الدراسة؟
- ٤- هل هناك تأثير لمصدر قوة الخبرة في ضغوط العمل في كلا الوزارتين محل الدراسة؟
- ٥- هل هناك تأثير لمصدر لقوة المرجعية في ضغوط العمل في كلا الوزارتين محل الدراسة؟
- إلى أي مدى تؤثر مصادر القوة التنظيمية في ضغوط العمل؟
- هل يختلف إدراك العاملين لضغوط العمل باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، مكان العمل)؟

❖ رابعاً - أهداف الدراسة: The Study Objectives

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن تساؤلات مشكلة البحث، والمتمثلة بالكشف عن طبيعة العلاقة بين مصادر القوة التنظيمية وضغوط العمل، وبيان أثر مصادر القوة التنظيمية التي يمتلكها المديرون (من وجهة نظر العاملين) في ضغوط العمل التي يعاني منها العاملون بوزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل، وتحديد أي مصدر من مصادر القوة التنظيمية له التأثير الأكبر في ضغوط العمل، ومعرفة فيما إذا كانت ضغوط العمل تتأثر بالمتغيرات الديموغرافية أم لا.

وتقديم دراسة يمكن الاستفادة من نتائجها وتوصياتها وفتح المجال لدراسات أخرى باعتبارها الدراسة الأولى من نوعها في الوطن العربي.

❖ خامساً – فلسفة الدراسة ومنهجيتها: Philosophy and Methodology of the Study

أ- فلسفة الدراسة: The Study Philosophy

تعتمد هذه الدراسة على الفلسفة الوضعية (Positivism Philosophy)، التي ترى أن الحوادث والظواهر موجودة في الواقع بشكل منفصل عن الباحث (الممثل) الاجتماعي؛ أي أن الباحث مستقل عن البيانات ويبقى ذو موقف حيادي (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009, p113). ويعود سبب اعتماد الباحث على الفلسفة الوضعية إلى: (١) طبيعة المشكلة بحد ذاتها، (٢) والعلاقة الجدلية بين مصادر القوة التنظيمية وضغوط العمل، (٣) وباعتبارها أيضاً هي الفلسفة المتبعة في العلوم الإدارية.

ب- منهج الدراسة: The Study Method

اعتمد الباحث على المنهج الاستنتاجي (Deductive Approach) بوصفه أسلوباً للدراسة؛ أي أن التفكير سيكون منصباً على الانطلاق من العام إلى الخاص (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009, p124) وبالتالي سيتم اختبار الفرضية التي تربط بين مصادر القوة التنظيمية وضغوط العمل، فأما أن يتم نفي الفرضية وإما أن يتم قبولها وإما أن يتم تطويرها. إنَّ السبب الأساسي لاعتماد المنهج الاستنتاجي للدراسة؛ لكونه الأسلوب الأكثر ملائمةً لهدف البحث المتمثل باختبار علاقة التأثير بين مصادر القوة التنظيمية وضغوط العمل.

ت- أدوات جمع البيانات و تحليلها: Data Collection and Analysis

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على مصدرين هما:

- المصادر الثانوية: وتمثلت بالأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع القوة التنظيمية وموضوع ضغوط العمل من كتب ومجلات متخصصة ومحكمة.
- المصادر الأولية: تم الاعتماد على الاستبانة بوصفه أداة أساسية لجمع البيانات.

ث- مجتمع الدراسة وعينتها: Research Society and Sample

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارة المركزية بوزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل والذين بلغ عددهم الكلي حسب الإحصائيات (٣٢٧) عاملاً وعاملة بين مديريين وعاملين. وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة وفق قانون مورغان (سيكاران، ٢٠٠٦، ص ٤٢٠-٤٢١)، وقام الباحث بزيادة عدد أفراد العينة للحصول على أكبر عدد ممكن من الإجابات وتجنب الاستبانة غير الصالحة للتحليل؛ إذ بلغ حجم العينة (١٨٦) مفردة، وهي تمثل مجتمع الدراسة بالشكل الأمثل.

❖ سادساً - فرضيات الدراسة: The Research Hypotheses

- الفرضية الرئيسية الأولى:

تؤثر مصادر القوة التنظيمية بشكل دال إحصائياً في ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل في سورية. وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- ١- تؤثر القوة الشرعية بشكل دال إحصائياً في ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل محل الدراسة.
- ٢- تؤثر قوة المكافأة بشكل دال إحصائياً في ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل محل الدراسة.
- ٣- تؤثر القوة القسرية بشكل دال إحصائياً في ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل محل الدراسة.
- ٤- تؤثر قوة الخبرة بشكل دال إحصائياً في ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل محل الدراسة.
- ٥- تؤثر القوة المرجعية بشكل دال إحصائياً في ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل محل الدراسة.

- الفرضية الرئيسية الثانية :

تتأثر ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل بشكل دال إحصائياً بالمتغيرات الديمغرافية التالية: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، مكان العمل).

❖ سابعاً - متغيرات الدراسة: The Study Variables

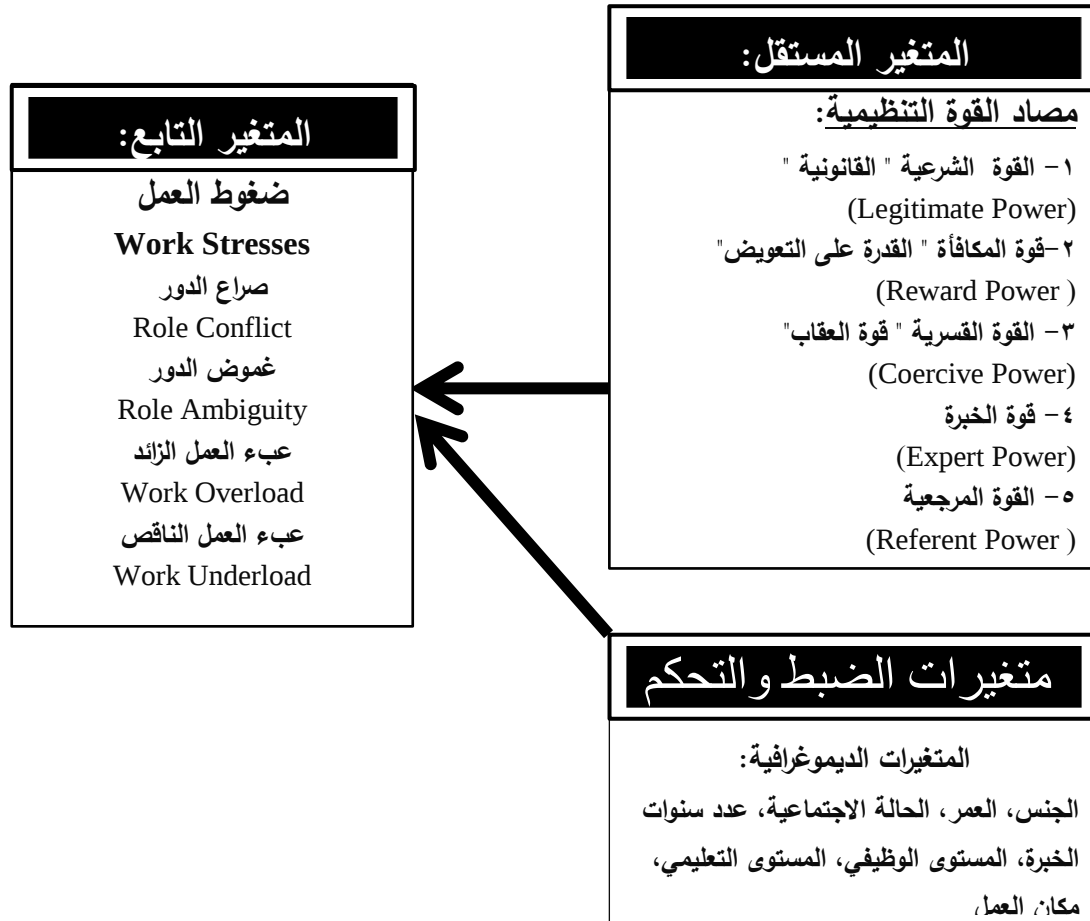
صممت هذه الدراسة بناءً على مشكلة الدراسة بحيث تشمل المتغيرات التالية:

- ١- المتغيرات المستقلة: وتتمثل بمصادر القوة التنظيمية التالية: (القوة الشرعية، قوة المكافأة، القوة القسرية، قوة الخبرة، القوة المرجعية).
- ٢- المتغير التابع: ويتضمن ضغوط العمل بأبعاده الأربعة مجتمعة؛ (صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل الزائد، عبء العمل الناقص).
- ٣- متغيرات الضبط والتحكم: وتتضمن المتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، مكان العمل).

❖ ثامناً- النموذج المقترح للدراسة: The Proposed Model

اعتمد الباحث في بناء هذا النموذج على نتائج الدراسات الأجنبية السابقة التي تناولت محوري الدراسة. والشكل التالي يوضح هذا النموذج:

الشكل رقم (١-١) النموذج المقترح لمصادر القوة التنظيمية وأثرها في ضغوط العمل:



المصدر: من إعداد الباحث.

❖ تاسعاً- موارد الدراسة: The Study Resources

- توافر للباحث مجموعة من الموارد التي ساعدته على إنجاز بحثه يمكن إجمالها فيما يلي:
- الحصول على شهادة ICDL والقدرة على تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.
- توافر المادة العلمية التي يبحث عنها الباحث بشكل وافر في المراجع العربية والانكليزية.
- توافر جميع الأدوات التي يحتاجها الباحث في عملية إعداد البحث العلمي (كمبيوتر، طابعة، سكرن، انترنت).

❖ عاشرًا- حدود الدراسة: Limits of the Study

١- الحدود العلمية(الموضوعية):

اقتصرت هذه الدراسة على متغيرات القوة التنظيمية الواردة في النموذج السابق كما حددها فرنش ورافن (John French and Bertram Raven 1959) والواردة في أغلب المراجع الأجنبية، ولن تستخدم أي مصادر إضافية واردة في الدراسات الأخرى، لكن سنكتفي بعرضها إن وجدت في الإطار النظري للدراسة، وأثر هذه المتغيرات في ضغوط العمل.

٢- الحدود البشرية:

اقتصرت هذه الدراسة على العاملين في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل بمحافظة دمشق.

٣- الحدود المكانية:

طبقت هذه الدراسة على وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل في محافظة دمشق.

٤- الحدود الزمنية:

أنجزت هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية (١٤٣٥ - ١٤٣٦ هـ) الموافقة للأعوام الميلادية (٢٠١٤ - ٢٠١٥ م).

❖ أحد عشر - مراجعة الدراسات السابقة: Review of Previous Studies

١- دراسة " لو وثوراسامي وليو " (Lo, Thurasamy & Liew, 2014) بعنوان:

"Relationship between bases of power and job stresses: role of mentoring "

"العلاقة بين مصادر القوة وضغوط العمل: دور التوجيه"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة التأثير المباشر لمصادر القوة في ضغوط العمل مع إدخال دور التوجيه بوصفه متغيراً وسيطاً، وتم اعتماد مصادر القوة التنظيمية التالية: (أ) القوة الموقفية: شملت القوة الشرعية وقوة المكافأة والقوة القسرية، (ب) القوة الشخصية: شملت قوة الخبرة، والقوة المرجعية، وقوة المعلومات، وقوة الاتصال، في حين تناول محور ضغوط العمل الأبعاد التالية: (غموض الدور، قلة السيطرة، الصراع النفسي، عبء العمل).

وشارك في هذه الدراسة (١٩٥) مديراً ومسؤولاً تنفيذياً من العاملين الماليزيين في الشركات متعددة الجنسيات.

وبيّنت الدراسة أن مصادر القوة المملوكة من قبل المشرفين لها تأثير قوي في ضغوط العمل لدى الموظفين، وأدخلت الدراسة عنصر التوجيه (الدعم المهني، الدعم المادي) ليتوسط العلاقة بين مصادر القوة وضغوط العمل وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

- وجود علاقة إيجابية بين مصادر القوة (الشرعية، والقسرية) وضغوط العمل بأبعاده (غموض الدور، قلة السيطرة، النزاع النفسي وعبء العمل).

- إن القوة الموقفية (القوة الشرعية والقوة القسرية) لها تأثير مباشر في ضغوط العمل، وبالتالي تدعم جزئياً الفرضية القائلة بوجود علاقة إيجابية بين القوة الموقفية وضغوط العمل.

- لا يوجد أي تأثير للقوة الشخصية (المرجعية والخبرة والمعلومات) في ضغوط العمل، وهذا يمكن أن يكون راجعاً إلى حقيقة تتجلى في أن للعاملين المؤهلين جيداً في صناعة الخدمات الكثير من الخبرة والتدريب والمعرفة، ومن المحتمل أنهم لا يعتمدون على القوة الشخصية للمديرين، وبالتالي تم رفض الفرضية القائلة : إنه يوجد علاقة سلبية بين القوة الشخصية وضغوط العمل.

٢- دراسة "راميزاني وآخرون" (Ramezani, et. al., 2013) بعنوان:

" Managers power bases, employees' job stress and intent to stay "

"مصادر قوة المديرين، وضغوط عمل العاملين والنية للبقاء"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين مصادر قوة رؤساء الاتحادات الرياضية الإيرانية وضغوط العمل للموظفين والنية للبقاء (من وجهة نظر الموظفين)، شملت هذه الدراسة الموظفين في

الاتحادات الرياضية بما في ذلك الخبراء ورؤساء اتحاد اللجان؛ إذ بلغ حجم العينة (٢٨٨) موظفاً. وأشارت نتائج الدراسة إلى:

- وجود علاقة سلبية بين مصادر قوة رؤساء الاتحادات الرياضية وضغوط العمل للموظفين، وعلاقة إيجابية بين مصادر القوة والنية للبقاء، فقد كانت القوة المرجعية أفضل مؤشر للتخفيف من ضغوط العمل للموظفين والنية للبقاء.
- يعد الموظفون في الاتحادات الرياضية مصادر قوة لرؤساء الاتحادات الرياضية، وقد تدرجت هذه المصادر وفق الترتيب التالي: القوة الشرعية، القوة المرجعية، قوة الخبرة، القوة القسرية، قوة المكافأة.
- أظهرت هذه الدراسة أيضاً وجود علاقة سلبية بين ضغوط العمل ومصادر القوة التنظيمية الخمسة، والتي أشارت إلى حد كبير إلى العلاقة السلبية بين ضغوط العمل والقوة المرجعية، وقوة الخبرة والقوة الشرعية وقوة المكافأة، على التوالي.

٣- دراسة "منير وآخرون" (Munir, et. al., 2012) بعنوان:

"Rethinking leadership style: How different approaches and leadership power manage organizational stress "

"إعادة التفكير بأسلوب القيادة: كيفية إدارة المداخل المختلفة وقوة القيادة للضغوط التنظيمية"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير أسلوب القيادة وقوة القيادة في الضغوط التنظيمية، وقد تم توزيع (٢٥٠) استبياناً في مؤسسات التعليم العالي في باكستان لجمع البيانات باستخدام أسلوب العينة العشوائية، وقد ورد تقريباً (٢٠٠) استبانة مع معدل الاستجابة (٧٢٪).

وأشارت نتائج هذه الدراسة:

- يرتبط أسلوب القيادة وقوة القيادة بالضغوط التنظيمية، و يرتبطان أيضاً ببعضها بشكل مرتفع.
- إن لأسلوب القيادة ارتباطاً كبيراً مع الضغوط التنظيمية، ولأسلوب القيادة أيضاً أثر مهم في التقليل من ضغوط العمل إذا تم تطبيق أسلوب القيادة الديمقراطية.
- إن مصادر قوة القيادة لها ارتباط ضئيل مع الضغوط التنظيمية، وأشارت النتائج إلى أنه: إذا تم استخدام القوة سلباً فإن ذلك من شأنه أن يعزز من درجة الضغوط بين الموظفين، وأن جميع الصلاحيات الممنوحة للقيادة قد لا تزيد من درجة الضغوط بالضرورة، وتبين وجود أثر ضعيف لقوة القيادة في ضغوط العمل.

٤ - دراسة "ايركوتلو وتشافرا وبومين" (Erkutlu, Chafra & Bumin, 2011) بعنوان:
" Organizational culture's role in the relationship between power bases and
job stress "

"دور الثقافة التنظيمية في العلاقة بين مصادر القوة وضغوط العمل"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الثقافة التنظيمية بوصفها متغيراً وسيطاً في العلاقة بين مصادر قوة القيادة وضغوط العمل للمرؤوسين. وقد تم أخذ عينة حجمها (٦٢٢)؛ تتألف من محاضرين وعمداء من (١٣) جامعة رسمية في مناطق من تركيا؛ (أنقرة، إسطنبول، إزمير، أنطاليا، صامصون، أضروم، وغازي عنتاب) في الفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩ في فصل الخريف.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- وجود علاقة إيجابية بين مصادر القوة القاسية (الشرعية، المكافأة ، القسرية) وضغوط العمل، وعلاقة سلبية بين مصادر القوة الناعمة (الخبرة، المرجعية).
- وجود أثر إيجابي لمصادر القوة القاسية في ضغوط العمل، ووجود أثر سلبي لمصادر القوة الناعمة في ضغوط العمل.
- عزز البعد الأول للثقافة التنظيمية (البعد العدواني) العلاقة الإيجابية بين مصادر القوة القاسية (القوة الشرعية، قوة المكافأة، القوة القسرية) وضغوط العمل.
- عزز البعد الثاني للثقافة التنظيمية (بعد احترام الناس) العلاقة السلبية بين مصادر القوة الناعمة (قوة الخبرة، قوة المعلومات والقوة المرجعية) وضغوط العمل.
- بُعد احترام الناس توسط العلاقة الإيجابية بين مصادر القوة القاسية وضغوط العمل، وأن العلاقة هي أضعف عندما يكون بعد احترام الناس مرتفع والعكس صحيح.
- بُعد احترام الناس توسط العلاقة السلبية بين مصادر القوة الناعمة وضغوط العمل، والعلاقة هي أقوى عندما يكون بعد احترام الناس مرتفع والعكس صحيح.
- إن القوة الناعمة لها تأثير ايجابي في المرؤوسين ولها فوائد كبيرة في زيادة الدعم الاجتماعي، وهذا الدعم يساعد الناس على التكيف الإيجابي مع الأحداث المجهدة، ويعمل التكيف بوصفه منطقة عازلة ضد الضغوط، وكذلك يساهم بالمحافظة على صحتهم النفسية والجسدية.

٥- دراسة "إيركوتلو وتشافرا" (Erkutlu & Chafra, 2006) بعنوان:

" Relationship between leadership power bases and job stress of boutique hotels subordinates "

"العلاقة بين مصادر قوة القيادة وضغوط العمل للمرؤوسين في فنادق بوتيك"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير مصادر قوة القيادة في ضغوط العمل التي يعاني منها العاملون في فنادق بوتيك. وتم أخذ عينة مكونة ٤٠٠ شخصاً (٢٠ مديراً و ٣٨٠ عاملاً)، شاركوا في هذه الدراسة في (٢٠) فندقاً من فنادق بوتيك المتواجدة في تركيا، وقد أخبروا المشاركين أن الدراسة قد صممت لجمع المعلومات عن مصادر قوة القيادة التي يستخدمها مديرو الخط الأول، وجمع المعلومات عن مستويات ضغوط العمل للعاملين في الفنادق المسؤولة عن حسن الضيافة.

ومن أهم النتائج التي أشارت إليها هذه الدراسة:

- هناك علاقة إيجابية بين مصادر قوة الموقع الوظيفي (قوة المكافأة، القوة القسرية، القوة الشرعية) وضغوط العمل، وتبين وجود أثر إيجابي لمصادر القوة الموقفية في ضغوط العمل.
- هناك علاقة سلبية بين مصادر القوة الشخصية (قوة الخبرة، القوة المرجعية) وضغوط العمل، وتبين وجود أثر سلبي لمصادر القوة الشخصية في ضغوط العمل.

■ التعليق على الدراسات السابقة :

١- تتنوع الدراسات السابقة؛ إذ تم إجراؤها في بيئات مختلفة، وطبقت الدراسات السابقة في مجالات وقطاعات مختلفة سواء أكانت إنتاجية أم خدمية؛ مثل (قطاع التعليم، الصحة، البنوك)، أم قطاعات صناعية مختلفة.

٢- لم تأت دراسة عربية تربط بين المتغيرين بشكل مباشر، إلا أن هناك دراسات أجنبية تناولت الربط بين المتغيرين بشكل مباشر وغير مباشر، أهمها:

- دراسة (Lo,Thurasamy & Liew, 2014)، وأشارت هذه الدراسة إلى وجود علاقة قوية بينهما في ظل دور التوجيه.
- دراسة (Erkutlu, Chafra & Bumin, 2011) التي هدفت إلى دراسة الدور المعتدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين مصادر قوة القيادة وضغوط العمل للمرؤوسين.
- دراسة (Erkutlu & Chafra, 2006) التي تناولت دراسة العلاقة بين مصادر قوة القيادة التي يستخدمها مديرو الخط الأول وضغوط العمل، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بينهما.
- ٣- أوصت الدراسات السابقة بزيادة البحث والإلمام في موضوع القوة التنظيمية وضغوط العمل.

■ مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

- الاطلاع على الدراسات السابقة بشكل دقيق والاستفادة منها في تكوين الخلفية النظرية للدراسة ومعرفة المراجع العربية والاجنبية التي يمكن للباحث الاستفادة منها.
- الاستفادة من المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة، لغرض تصميم أداة الدراسة وتطويرها، هذه الأداة التي اعتمدها الباحث وهي أداة الاستبيان عند إجراء الدراسة الميدانية في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في الاطلاع على الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات وتحليلها.

■ ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- ١- تركيزها على عنصر واحد من عناصر الثقافة التنظيمية وهو ثقافة القوة، وتجلت هذه الثقافة بأبعادها الخمسة: (القوة الشرعية، قوة المكافأة، قوة القسرية، قوة الخبرة، القوة المرجعية)، وأثرها في ضغوط العمل.
- ٢- تعد هذه الدراسة التي ربطت بين مصادر القوة التنظيمية وأثرها في ضغوط العمل الأولى من نوعها في سورية على حد علم الباحث.

❖ اثنا عشر - مصطلحات الدراسة: Research Terminology

- القوة التنظيمية: Organizational Power

هي القدرة التي يمتلكها الفرد أو المجموعة في المنظمات ويتمكنون بواسطتها من تغيير سلوك أو اتجاهات الآخرين وفق الوجهات التي يرتضونها (Greenberg & Baron, 2008, p471).

- القوة الشرعية (القانونية): Legitimate Power

هي القوة المستمدة من اعتراف الآخرين بها وقبولهم لها، أي حق كل من يشغل هذه الوظيفة استخدام هذه القوة لتنفيذ الأعمال المكلف بها في مجال عمله (Kinicki & Kreitner, 2006, p325).

- قوة المكافأة (التعويض): Reward Power

هي القوة المتمثلة في السيطرة على الموارد التي يحتاجها الفرد؛ (الترقية، المكافأة، التعويض، الإجازة، الترشيح، والعلو... إلخ)، فكلما ارتفعت حاجاتهم لهذه الموارد ارتفعت درجة استجابتهم لهذه القوة (Mcshane & Travaglione, 2005, p403).

- القوة القهرية (القسرية): Coercive Power

هي القوة المرتبطة بتوقعات الأفراد؛ ذلك أن تقاعسهم أو قصورهم في تأدية واجباتهم أو عدم الامتثال للأوامر المشروعة من قبل رؤسائهم ستعرضهم إلى العقاب المادي أو المعنوي، وهي نابعة من الهيكل التنظيمي والعلاقات الرسمية فيه (Gibson, et. al., 2009, p291).

- قوة الخبرة: Expert Power

هي القوة المرتكزة على المعرفة وبعد النظر والحكمة والاطلاع والمهارة والخبرة، ومن التجارب التي مر بها يمتلكها (Luthans, 2005, p413).

- القوة المرجعية (الكاريزما): Referent Power

هي قدرة التأثير في الآخرين النابعة من السمات والخصائص الشخصية الحميدة التي يمتلكها الشخص والتي تجعل الآخرين يسعون لامتلاكها وينقادون لها (Dubrin, 2007, p265).

- ضغوط العمل: Work Stresses

حالة من القلق والتوتر النفسيين التي يعاني منها الأفراد عندما يواجهون مطالب أو قيود تنظيمية غير عادية قد تتسبب في فقدانهم ما يرغبون في تحقيقه، أو فرصاً تتضمن تحقيق مكاسب محتملة لهم (نعساني، يوسف، وعقيلي، ٢٠٠٤، ص ٣٠٥).

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني:

القوة التنظيمية ومصادرها وتكتيكات استخدامها

ويتناول ثلاثة مباحث:

المبحث الأول:

ماهية القوة التنظيمية

ويشمل:

- مفهوم القوة التنظيمية.
- نظرية القوة في المنظمات " الفرق بين السلطة والتأثير والقوة".
- العلاقة بين القوة التنظيمية والقيادة الإدارية.
- دوافع القوة التنظيمية.
- أهمية القوة التنظيمية.

المبحث الثاني:

مصادر القوة التنظيمية وآليات استخدامها

ويشمل:

- مصادر القوة التنظيمية.
- نموذج مصادر القوة التنظيمية.
- علاقة التفاعل والتكامل بين مصادر القوة التنظيمية.
- العوامل المؤثرة في القوة التنظيمية.
- آلية استخدام القوة التنظيمية ومضارها.

المبحث الثالث:

تكتيكات استخدام القوة التنظيمية وأخلاقيات سلوكها

ويشمل:

- نظريات تفسير قوة الوحدات التنظيمية
- العوامل المؤثرة لاختيار تكتيكات (استراتيجيات) استخدام القوة التنظيمية.
- تكتيكات استخدام القوة التنظيمية.
- الاستجابة لتأثير تكتيكات القوة التنظيمية.
- أخلاقيات استخدام القوة التنظيمية.

- المقدمة: Introduction

اهتم الإنسان بالقوة منذ فجر الحضارات، فدرسها فلاسفة الإغريق، وربما يعود الأمر إلى أبعد من ذلك ليشمل العصور البابلية والمصرية الموعلة في القدم، وأصبحت محور اهتمام كثير من العلماء بغية تحليلها ووصفها وتفسيرها وتقييمها، وأصبحت القوة التنظيمية من أكثر مفهومات العلوم الاجتماعية إثارة للجدل والنقاش. والحقيقة الأكيدة هي أن المنظمات توجد من أجل ممارسة القوة لتحقيق مآربها، ويوجد في كل منظمة نظام متوازن من القوة، وقد يكون هذا النظام مستقر أو غير مستقر، ولكن المهم دائماً أن يكون هناك قوة، فالقوة تتغلغل في جميع مفاصل المنظمة، وتكاد تكون هي المحور الأساسي لجميع نشاطاتها، لتأثيرها في جميع جوانب المنظمة وحضورها اليومي في جميع وحداتها.

تمثل القوة التنظيمية أحد أبعاد الثقافة التنظيمية وهي سمة مميزة للمنظمات المعاصرة، وينظر الباحثون للقوة بوصفها عملية طبيعية وظاهر إنسانية في أية جماعة أو منظمة؛ (كبيرة أكانت أم صغيرة، عامة أم خاصة، إنتاجية أم خدمية، صناعية أم تجارية أم زراعية...إلخ)، وهي حقيقة من حقائق المنظمات ولا يمكن إهمالها أو تجنبها؛ لأن توزيع القوة لا يتسم بالتساوي، وإذا أردنا فهم سلوك المنظمة يجب التعرف إلى أماكن القوة فيها وكيفية ممارستها.

والقوة ليست عملية سيئة كما يعتقد البعض وإن تم استخدامها بشكل غير رسمي من قبل بعض الأفراد لتحقيق مآربهم الشخصية (Georg & Jones, 2005, p407)، ومن الأشخاص الذين استخدموها بطريقة غير رسمية جاك أتالي الذي تولى منصب رئيس البنك الأوروبي للإنشاء والتعمير الذي استغل سلطته الرسمية بوصفه رئيساً للبنك للاستفادة الشخصية من مواردها، فرغم تلك الممارسات غير الرسمية للقوة إلا أنه لا يمكن عدّها مؤشراً سلبية في معظم الأحيان.

كما تزايد الاهتمام بالقوة التنظيمية من قبل المتخصصين في الإدارة العامة بعد أن طرح مصطلح التسييس التنظيمي (Organizational Politics)؛ أي حين أصبحت المنظمات تدرس وكأنها منظمة سياسية تُمثل فيها القوة باعتبارها أداة لممارسة النفوذ داخل المنظمة أو وسيلة لحسم النزاعات أو اتخاذ القرارات بشأن القضايا التي تتباين بشأنها وجهات النظر. وربط بيفر ١٩٩٢ القوة مع السياسة؛ إذ يقول: أساساً إن القوة هي سلعة للمديرين وإن النشاط السياسي هو الوسيلة التي يتم من خلاله الحصول عليها وتداولها (Martin, 2005, p719).

والقوة ظاهرة محيرة جداً فمن جهة أولى، تعد القوة ثابتة نسبياً؛ فالأشخاص الذين يملكون القوة لديهم الموارد ليحافظوا على أنفسهم في المراكز التي يشغلونها، ومن جهة أخرى قد تتغير القوة من فترة إلى

أخرى، كما هو الحال في بعض الأنظمة ذات القوة المتحصنة التي يمكن أن تطاح بسرعة مروعة كما هو حال الأنظمة في أوروبا الشرقية والاتحاد السوفيتي في الفترة بين ١٩٨٩-١٩٩٠ (هال، ٢٠٠١، ص ٢٥١).

والقيادة هي التي تستخدم القوة للتأثير في سلوك الآخرين وأفعالهم واتجاهاتهم للعمل برغبة وبجد لتحقيق أهداف المنظمة، ويمكن للقائد ممارسة هذا التأثير وتعديل وتغيير سلوك الأفراد بالاستناد إلى مصادر القوة والتأثير العديدة، منها: قوة المكافأة والقوة القسرية والقوة الشرعية وقوة الخبرة والقوة المرجعية.

على سبيل المثال: إن كبار القادة العظماء؛ أمثال: ستيفن الذي صمم كمبيوترات آبل، وبيل غيتس من مايكروسوفت، وسير ريتشارد برانسون من فيرجن للخطوط الجوية الأطلسية، وستيف تشن وهيرلي تشاد من يوتيوب، وحيف بيزوس من أمازون دات كوم، وسام والتون من شركة وال مارت، كلهم امتلكوا رؤية قوية أكثر مما يمكن، وكانوا قادرين على تحويل رؤاهم إلى واقع؛ لأنهم اكتسبوا واستخدموا القوة اللازمة للقيام بذلك. والقادة العظماء يصنعون الأمور من خلال الاستفادة من القوة، وتشمل هذه القوة إيصال رؤاهم للآخرين، والتغلب على مقاومة التغيير، وتعبئة الموارد في الاتجاه المطلوب، وإدارة طموحاتهم الخاصة حتى لا تفقد منظورها في عملية القيادة (Gibson, Ivancevich, Donnell & Konopaske, 2009, p290).

ومن المفيد الإشارة إلى أن القوة هي غير ملموسة، فمن الصعب جداً أن تحدد بوضوح وبدقة أيضاً، ولا يمكن إدراكها بالحواس المجردة من قبل أعضاء المنظمة، بل يمكن الشعور بها عن طريق الحدس بتأثيراتها المختلفة، كما أن باستطاعة أعضاء المنظمة تحديد من هم أكثر أو أقل قوة داخل المنظمة.

أولاً- مفهوم القوة التنظيمية: Concept of Organizational Power

يعد موضوع القوة التنظيمية من الموضوعات المهمة التي تناولتها كتب الإدارة والسلوك التنظيمي في الآونة الأخيرة؛ وذلك لأهميتها للإدارة ولمنظمات العمل بوصفها عاملاً مؤثراً في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها.

ومصطلح القوة ينطبق على الأفراد والمجموعات وفرق العمل والأقسام داخل المنظمات، وكذلك على المنظمات والدول.

وقد تعددت آراء علماء الإدارة والسلوك التنظيمي في تعريف مصطلح القوة، إلا أن معظمها يندرج تحت أربعة اتجاهات رئيسية، هي:

أ- تعريف القوة على أساس القدرة المحتملة للتأثير في الآخرين:

يشير مفهوم القوة وفق هذا الاتجاه إلى موضوع الاحتمالية؛ أي أن الأفراد قد يملكون القوة، إلا أنهم قد لا يعرفون كيفية استخدامها وتوظيفها للسيطرة على الآخرين والتأثير فيهم، ومن الممكن أن تؤثر هذه القوة في الآخرين أو لا تؤثر فيهم. ومن أبرز هذه التعريفات في هذا الاتجاه تعريف: جريفي ومورهد

٢٠١٤؛ إذ عرّفا القوة بأنها: القدرة المحتملة للفرد أو للمجموعات؛ لممارسة السيطرة على الأفراد أو المجموعات الأخرى (Griffin & Moorhead, 2014, p377). وعرفها لوثانز ٢٠٠٥ بأنها: القدرة المحتملة للتأثير في سلوك الآخرين؛ لتغيير مجرى الأحداث، وللتغلب على المقاومة، ولدفع الناس على فعل الأشياء المراد تنفيذها، ولا يتم ذلك إلا بوجود هذه القوة (Luthans, 2005, p412)، واتفق هذا التعريف مع تعريفات دافت (Daft, 2007, p263) وجوردون (Gordon, 2002, p286). ويتبين من هذا التعريف أن أي شخص لديه القدرة المحتملة للتأثير في الآخرين رغم المقاومة والمعارضة من جانبهم . أما عوض (٢٠٠٨، ص ٢٠٢) فقد عرّف القوة بأنها: "احتمال فرض إرادة شخص ما على إرادة وسلوك شخص آخر".

ب- تعريف القوة على أساس القدرة الفعلية للتأثير في السلوك والقرارات والموارد:

يشير مفهوم القوة وفق هذا الاتجاه إلى القدرة الفعلية للتأثير في سلوك الآخرين وقراراتهم رغم المقاومة التي يبذلونها، ويرى مناصرو هذا الاتجاه أن الشخص لا يملك القوة ما لم يكن قادراً على التأثير الفعلي في الآخرين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. ومن أبرز هذه التعريفات في هذا الاتجاه تعريف روبنس وجودجي ٢٠١٣؛ إذ عرّفا القوة بأنها: القدرات التي يملكها (أ) للتأثير في سلوك (ب) بحيث يعمل (ب) وفقاً لرغبات (أ) (Robbins & Judge, 2013, p446). واتفق مع هذا التعريف (العطية، ٢٠٠٣، ص ٢٤٤). ويشير هذا التعريف إلى القدرة الكامنة التي ليس بالضرورة أن تفعل لتكون فعالة؛ أي قد تكون القوة موجودة ولكنها لا تستخدم، وبذلك تكون طاقة أو قدرة كامنة. ويتضح من هذا التعريف العلاقة الاعتمادية، فكلما زادت اعتمادية (ب) على (أ)، كلما أدى ذلك لزيادة قوة (أ) في هذه العلاقة، وتتوقف الاعتمادية على البدائل المدركة من قبل (ب)، وأهمية هذه البدائل بالنسبة له، والتي يسيطر عليها (أ).

أما الرحالة وعزام (٢٠١١، ص ٣٦٦) فقد عرّفا القوة بأنها: "إمكانية التحكم في الغير، أي القدرة على تغيير سلوك الغير واتجاهاتهم بالشكل المرغوب"، واتفق هذا التعريف مع تعريفات كلاً من (Champoux, 2011, p 372)، (Schermerhorn, Hunt, Osborn & Uhl-Bien, 2010, p287)، (Greenberg & Baron, 2008, p471)، (Nelson & Quick, 2002, p285)، (Mullins, 2005, p843)، (النجار، ١٩٩٥، ص ٤٦٨).

وعرّف العلاق (٢٠١٠، ص ١٦) أيضاً القوة بأنها: "قوة القائد الاستثنائية والفريدة على إحداث تأثير في سلوك المرؤوسين أو الأفراد التابعين له، وذلك لتحقيق جملة من الأهداف المشتركة والمرغوبة للجماعة أو الإدارة التي ينتمون إليها".

وفي حين أورد كلاً من الباحثين كولكيوت وليبني وويسون ٢٠٠٩ تعريفاً للقوة بأنها: القدرة على التأثير في سلوك الآخرين، ومقاومة التأثير غير المرغوب فيه بالمقابل (Colquitt, Lepine & Wesson, 2009, p441)، (Thompson, 2008, p76)، (Buchanan & Huczynski, 2004, p828)، (Matteson, 1999, p143) .

ويرى مينتزبرينغ 1983 Mintzbring المشار إليه في (Dick & Ellis, 2006, p232) القوة بأنها: القدرة على إحداث التأثير في النتائج التنظيمية. أما دوبراين ٢٠٠٧ فقد دمج بين الاتجاهين الأول والثاني، وعرف القوة بأنها: الاحتمالية أو قدرة التأثير في القرارات، والتحكم في الموارد (Dubrin, 2007, p263).

ج- تعريف القوة على أساس الوسيلة:

تُعد القوة وفق هذا الاتجاه وسيلة لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات، وتنفيذ المهام والأنشطة المطلوبة من العاملين، وحل الصراعات داخل المنظمات، ومن أبرز التعريفات في هذا الاتجاه تعريف مورغان Murgan المشار إليه في (Mullins, 2005, p843) الذي عرف القوة بأنها: الوسيلة التي تتضارب فيها المصالح، ويتم حلها في نهاية المطاف.

وقد دمج جورجي وجونس (George & Jones, 2012, p372) بين الاتجاهين الثاني والثالث، وعرفا القوة بأنها: القدرة التي يمتلكها شخصاً ما أو مجموعة ما للتأثير في الآخرين، عن طريق حضمهم على فعل الأشياء التي يريدونها منهم، ولا يتم ذلك إلا بوجود هذه القوة، وهي الوسيلة الرئيسية لتوجيه الأهداف والأنشطة التنظيمية ورقابتها.

ح- تعريف القوة على أساس التفاعل والعلاقات داخل المنظمات:

تعد القوة في هذا الاتجاه متغير متعدد العلاقات له علاقة بمتغيرات أخرى، والقوة لا معنى لها مالم تمارس أو تتم ممارستها بين الأفراد وتأتي القوة من التفاعل الحاصل بين العلاقات. ومن أبرز التعريفات في هذا الاتجاه تعريف: إيفانيسفش وكونوباسك وماتيسون ٢٠٠٨ الذين أشاروا إلى القوة بأنها عبارة عن علاقات بين شخصين أو أكثر بحيث يتأثر سلوك أحدهم بسلوك الآخر (Ivancevich, 2008, p320) Konopaske & Matteson، واتفق هذا التعريف مع تعريف (هال، ٢٠٠١، ص ٢٥٢).

ويتبين من هذا التعريف أن القوة مفهوم اجتماعي متعدد العلاقات لا يمكن ممارسته بمعزل عن الآخرين، فالقوة تحتاج إلى العلاقات والاعتماد الكلي بين الأطراف لكي تظهر؛ إذ إن كل طرف يمكنه أن يؤثر في الطرف الآخر، كما أن كل طرف يمكن أن يساعد أو يعيق الطرف الآخر انطلاقاً من الحرية والرغبة في الاستجابة.

أما سيزلاقي ووالاس (١٩٩١، ص ٢٥٩) فقد عرّفا القوة بأنها " قوة التفاعل بين الفاعل (فرداً كان أو مجموعة من الأفراد) والمستهدف (فرداً كان أو مجموعة من الأفراد)، وهي قدرة الفاعل على ترتيب الموقف بحيث يتصرف المستهدف وفق رغبة الفاعل".

ويلاحظ من التعريف السابق ثلاث نقاط:

- أن القوة تتحدد بالموقف أو الموقع بمعنى أن قوة المديرين في موقع ما لا تعني بالضرورة قوتهم في موقع آخر.

- القوة هي القدرة، وحينما تستخدم هذه القدرة بالفعل فإننا نشير إلى التأثير.

- يمكن أن تكون القوة فرداً على فرد، أو فرداً على مجموعة، أو مجموعة على أخرى.

ويرى الباحث وفقاً لهذا الاتجاه، أن القوة تظهر عندما تكون هناك علاقات بين طرفين أو أكثر؛ إذ إنها تتجسد من خلال التفاعلات الإنسانية من أجل إحداث التغيير أو التعديل أو التحكم بسلوك الطرف الآخر واتجاهاته وحاجاته وقيمه.

يمكن للباحث أن يقدم التعريف الإجرائي التالي للقوة التنظيمية:

القوة التنظيمية: هي قدرة التأثير التي يمتلكها الفرد أو المجموعة أو الوحدة في المنظمة والتي قد يتمكنون بواسطتها من تغيير سلوك الآخرين أو اتجاهاتهم بنجاح، وفق الجهات التي تحقق أهداف وحداتهم التنظيمية رغم المقاومة التي يتعرضون لها.

ومهما يكن تعريف القوة التنظيمية؛ فإنها تعد عاملاً إيجابياً مهماً حينما ننظر إليها من حيث أهدافها ودورها في التأثير في الأفراد، من أجل تحقيق أهداف العمل أو المنظمة.

ثانياً - أهمية القوة التنظيمية: The Importance of Organizational Power

تُعد القوة سمة أساسية لدور المديرين في المنظمة، وقد يجد المديرون صعوبة في توجيه جهود المرؤوسين التابعين لهم بدون تلك القوة، وبالتالي تكمن القوة وراء فاعلية مديري العصر الحاضر (Vecchio, 2006, p124). وتعد القوة عاملاً رئيساً في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها ولتأثيرها في فاعليتها واستراتيجيتها وقراراتها والمسارات المهنية لأعضائها؛ لكونها العنصر الجوهري في السلوك الإداري الفعال، وينبغي على المديرين تطويرها واستخدامها للتأثير في مرؤوسيهم من أجل أداء الأعمال بكفاءة وفاعلية، وفي المقابل إن عدم امتلاكها يضعف من الفاعلية التنظيمية للمنظمات (Kreitner & Kinicki, 2003, p262).

ثالثاً - نظريات تغير القوة والسلطة: Theories of Power and Authority

إن الحديث عن القوة والسلطة ليس بالشيء الجديد، فمنذ أن وجد الإنسان وجدت القوة وظهر الصراع لأجلها، ومنذ القدم تقدمت الدراسات في هذا الموضوع، وقد أخذ العديد من الفلاسفة اليونانيين والرومانيين والإنكليزيين والفرنسيين بواقع القوة من أمثال أفلاطون، وأرسطو، وشيشرون "قديماً"، وميكافيللي، وهوبز، ولوك وماركس ولاسكي، توكوفي، باريتو، فيبر "حديثاً" (رشوان، ٢٠٠٦، ص ٣٢).

وقد تعددت النظريات التي تناولت القوة والسلطة؛ فمن النظريات التي تناولت السلطة: نظرية السلطة الرسمية، ونظرية بارنارد في السلطة (نظرية القبول)، ونظرية القوة والسلطة عند هيربرت سيمون، ونظرية الفاعل عند فريدبيرك وكروزيير. وقد تعرضت هذه جميع هذه النظريات للنقد، ولا يتسع المجال لذكر جميع النظريات بالتفصيل، وإنما سنكتفي بشرح مختصر لأهم هذه النظريات:

- **نظرية السلطة الرسمية:** يرى أنصار هذه النظرية أن سلطة الرئيس مستمدة من مركزه الوظيفي، وأن هذه السلطة تتدرج تنازلياً من أعلى إلى أسفل بموجب تفويض من المستوى الأعلى إلى المستوى الذي يليه، وإن هذا التفويض تصاحبه السلطة الكافية لممارسة المهام، وتمنح السلطة الرسمية الحق لصاحبها لطلب الطاعة من المرؤوسين للامتثال لأوامره سواء أكان ذلك بالإقناع أم بالإكراه أم بتوقيع العقوبات المادية بأية وسيلة أخرى (خيرة، ٢٠٠٦، ص ٥٧).

- **نظرية بارنارد في السلطة (نظرية القبول):** ركّز بارنارد في هذه النظرية على تحديد الجوانب الذاتية والموضوعية للسلطة داخل التنظيم؛ إذ يكون الجانب الذاتي في السلطة هو قبولها من جانب الأفراد العاملين، أما الجانب الموضوعي للسلطة فيرتبط بطبيعة الأوامر والاتصالات، ويتضح من ذلك أن السلطة في المنظمة تكون بيد الأفراد المنفذين؛ لأنهم يملكون قرار قبول ما يصدر من أوامر أو عدم قبوله، وهذا ما عبر عنه برنارد Bernard بنظرية القبول، وحسب هذه النظرية ليس للمدير سلطة حقيقة ما لم يسمح بها مرؤوسه، وأن ممارسة السلطة خارج منطقة القبول يؤدي إلى التمرد وعدم الطاعة (خيرة، ٢٠٠٦، ص ٥٧).

- **السلطة والقوة عند هيربرت سايمون:** وهي امتداد لأفكار بارنارد، فيما يخص منطقة القبول، كما أنه تبنى أيضاً فكرة أن السلطة الرسمية مرتبطة بالمركز الوظيفي، وتعتبر عن علاقة بين رئيس ومرؤوس، وتتمثل السلطة في القدرة على اتخاذ القرارات التي توجه نشاطات الأفراد، هذه القرارات تنساب من أعلى إلى أسفل، بالإضافة إلى هذا فإن سايمون Simon كانت له مساهمة أخرى في نظرية السلطة تمثلت في اعتماد السلطة على المهارة والكفاية وكل نوع من أنواع المعرفة، وتحدث أيضاً عن شرعية السلطة، فالأولئك الأفراد الذين يخلقون تجمعات غير رسمية ويختارون قائداً من بينهم، فهم يفعلون ذلك لاعتقادهم بشرعية ما يقومون به (خيرة، ٢٠٠٦، ص ٥٨).

- **نظرية الفاعل عند فريديريك وكروزيير:** يرى الباحثان فريديريك Friedberg وكروزيير Grozier أن المنظمة عبارة عن بناء اجتماعي يتكون من مجموعة من الفاعلين الذين يسعون إلى تحقيق أهدافهم المختلفة بطريقة استراتيجية، فالفرد داخل المنظمة ليس مجرد يد أو قلب لكنه أيضاً رأس يفكر ويخطط، فهم ليسوا آلات يستجيبون إلى محفزات مادية، وبالعكس فإن الأفراد لهم استراتيجيتهم، فأحياناً لهم استراتيجية دفاعية وأخرى هجومية، وذلك لحماية مصالحهم وتعزيز مكاسبهم، وقد تؤدي المواجهة بين الفاعلين إلى صراع من أجل السلطة والقوة، والذي يراه الباحثان أنه ليس فشل للمنظمة، وإنما يساهم في استمرارها (خيرة، ٢٠٠٦، ص ٦٧).

وفيما يتعلق بنظريات القوة؛ فقد تعددت أيضاً نظريات القوة ووجهات النظر حولها سواء أكانت عند اليونانيين القدامى أمثال: أفلاطون وأرسطو أم عند الرومان القدامى أمثال: ماركوس شيشرون أم عند العرب المسلمين مما ورد في الكتب السماوية أم عند الإنكليزيين أمثال: هوبز ولوك، أم عند الفرنسيين أمثال: روسو أم عند الألمانين: أمثال ماكس فيبر (رشوان، ٢٠٠٦، ص ٣٢-٤٠):

فالقوة عند أفلاطون، مبنية على العدالة، ويرى أن العدالة مجموعة الفضائل التي تنظم العلاقات البشرية الخاصة والعامة وتتضمن الخير الأسمى للدولة ولأفرادها، ومن بيدهم القوة هم الطبقات الحاكمة، وهؤلاء لا يكونون إلا من الفلاسفة والحكام الذين تلقوا قسطاً وافراً من المعرفة، واكتسبوا الفضيلة واتسعت آفاقهم، فهم لا يفعلون إلا ما هو خير وعادل، وهم وحدهم القادرون على تخليص البشرية من الشرور والآثام. أما عند أرسطو فالقوة مبنية على الدخل والثروة والمكانة الاجتماعية، فمن امتلك هذه المقومات امتلك القوة.

والقوة عند شيشرون مبنية على قوة الأفراد الجماعية، فالجماعات والمنظمات هي التي تعطي القوة للأشخاص الذين هم أهل لها.

أما القوة عند العرب المسلمين مستمدة من القرآن الكريم الذي ينص على أن القوة هي لله، وأن الله هو الذي يمنح القوة لمن يشاء من خلقه عن طريق منحهم كل ما يحتاجون إليه لامتلاكها.

أما القوة عند هوبز ولوك وروسو فهي أعلى محرك للإنسان وهي قائمة على فكرة العقد الاجتماعي بين طرفين؛ هما مالكي القوة وبين الخاضعين لها، في حين أن القوة عند فيبر هي احتمال أن يكون أحد الأفراد قادراً في نطاق علاقة اجتماعية على تنفيذ إرادته الخاصة رغم المقاومة.

ويستنتج الباحث مما سبق؛ بعض الأسس التي تقوم عليها نظرية القوة:

- أن القوة تنشأ من خلال عملية التنظيم الاجتماعي بين الأفراد أنفسهم أو بين الجماعات، أو بين المنظمات.

- أنها تبنى على أساس روابط و مصالح مشتركة سواءً أكانت اقتصادية أم اجتماعية أم سياسية أم دينية.

- أن الأفراد والجماعات والمجتمعات تختلف عن بعضها في مقدار امتلاكها للقوة.

- تمكن القوة المشتركين فيها من تحقيق ما لا يستطيع كل منهم تحقيقه وحده، وبذلك فإن القوة تتكون من خلال روابط اقتصادية و اجتماعية...الخ.

وبعد هذا العرض المختصر لنظريات القوة والسلطة؛ ينبغي علينا أن نفرق بين السلطة **Authority** والنفوذ **Influence** والقوة **Power**، فلو تمعنا في واقع المنظمات المختلفة، فإننا غالباً نجد فيها أشخاصاً لا يشغلون وظائف رسمية، ومع ذلك يتمتعون بالقوة والقدرة الفعلية على التأثير في أداء الآخرين وسلوكهم وتصرفاتهم، وتستمد قوتهم من مصادر أخرى غير رسمية؛ مثل قوة الشخصية والاحترام والثقة المتبادلة مع الآخرين، وفي المقابل نجد العديد من الأشخاص يملكون السلطة، لكنهم غير قادرين على التأثير في الآخرين.

ومن هذا المنطلق سنفرق بين هذه المفاهيم، فالقوة تعرف بأنها: القدرة على تغيير سلوك الآخرين لتنفيذ الإجراءات التي قد لا يتم تنفيذها بدون تلك القوة، والقوة ليست دائماً شرعية. أما السلطة: فهي الحق في محاولة تغيير أو توجيه الآخرين، والسلطة تعني الشرعية، فهي حق ممارسة التأثير في الآخرين في السعي لتحقيق الأهداف المشتركة المتفق عليها من قبل الأطراف المختلفة. و لا تسعى القوة -في المقابل- دائماً إلى تحقيق أهداف مشتركة، فربما في بعض الأحيان، تكون موجهة بوضوح إلى سعيها لتحقيق أهداف الفرد الواحد فقط (Vecchio, 2006, p124). وقد ميّزت الأدبيات السابقة بين القوة والسلطة، وكان ماكس فيبر أول من لفت الانتباه إلى الاختلافات بين المفهومين، وأعرب عن اعتقاده أن القوة تتطوي على الإكراه والإكراه. أما السلطة، فهي مجموعة فرعية أو ثانوية من القوة (Gibson, et. al., 2009, p291).

وبشكل أدق يمكننا توضيح مفهوم السلطة **Authority** فالسلطة هي القوة الشرعية التي تتأط إلى شخص أو موقع معين، تكون معترف بها ومقبولة ليس فقط من قبل العضو الدائم الذي يمارس القوة، بل مقبولة من الأشخاص الذي تطبق عليهم القوة في المنظمة (Organ, Hamner, 1982, p379).

أي أن القوة أشمل من السلطة، والسلطة كما أشار إليها الباحثون (Gibson, et. al., 2009, p291) هي القوة الرسمية للشخص، وتأتي بسبب موقعه في التسلسل الهرمي التنظيمي، ويتم اتباع توجيهات أو أوامر المديرين في موقعهم التنظيمي الموثوق؛ لأنهم يعتقدون بأن الأوامر يجب اتباعها؛ أي أن الأشخاص في المناصب العليا يكون لديهم سلطة قانونية على المرؤوسين أكثر من الأشخاص في مناصب أقل.

وبعبارة أخرى، السلطة هي حق ممارسة القيادة وإعطاء الأوامر والتوجيهات، بينما القوة هي القدرة على القيادة من خلال التأثير في الآخرين وحملهم على فعل ما تريد منهم أن يفعلوه، وبالطريقة التي تقترحها

(Verma, 1996, p231)؛ فعلى سبيل المثال: قد يكون لدى المديرين سلطة، ولكن قد لا يملكون القوة، وقد يكون لديهم الحق بحكم منصبهم، في إخبار الأشخاص عما ما يجب القيام به، ولكنهم قد لا يملكون المهارة أو قدرة التأثير فيهم (Quick & Nelson, 2009, p364).

أما دافت Daft فيرى أن مفهوم السلطة الرسمية يعود إلى القوة ولكنه أضيق في نطاقه، والسلطة تعد أيضاً قوة من أجل تحقيق النتائج المرجوة، ولكنها على النحو الذي يحدده التسلسل الهرمي الرسمي والعلاقات داخل التنظيم فقط.

وهناك ثلاث خصائص تحدد السلطة كما أشار إليها دافت (Daft, 2007, p367):

١- **تناط السلطة إلى المناصب التنظيمية:** حيث يكون للأفراد والتنظيم السلطة بسبب المواقع الوظيفية التي يشغلونها، وليس بسبب الخصائص الشخصية أو الموارد.

٢- **السلطة يجب أن تكون مقبولة من قبل الرؤوسين:** يتمثل الرؤوسون لها؛ لأنهم يعتقدون أن أصحاب المواقع يمتلكون الحق الشرعي في ممارسة السلطة، وقد يقبل العاملون في معظم المنظمات تعليمات المشرفين الذين يخبرونهم بحكم موقعهم ما هو الوقت اللازم للوصول إلى العمل، وما هي المهام التي يؤديونها هناك، وما هو الوقت اللازم للعودة إلى منازلهم.

٣- **السلطة تتدفق إلى الأسفل عمودياً وفق الهيكل التنظيمي:** توجد السلطة على طول السلسلة الرسمية من الأوامر والمناصب، وتكون السلطة في أعلى التسلسل الهرمي أكبر مما هي عليه في أسفل التسلسل الهرمي.

في حين أن القوة التنظيمية يمكن أن تمارس تصاعدياً وتنازلياً وأفقياً في المنظمات، أما السلطة الرسمية فتمارس إلى الأسفل على طول التسلسل الهرمي.

والسلطة هي شكل من أشكال القوة، وتعني شرعية التحكم بالآخرين والحق في إعطاء الأوامر (المغربي، ١٩٩٣، ص ١٧١)، وهي لا تتطلب الإكبار كما في القوة بل تلتزم السمع والطاعة. ومفهوم السلطة متصل في جوهره باستخدام القوة الناجمة عن المنصب الوظيفي في إطار بيئته التنظيمية الرسمية. وتتيح السلطة لشاغل المنصب التأثير في سلوكيات الآخرين في المنظمة؛ فعلى سبيل المثال: يستطيع مشرف السلامة بأحد المصانع أن يطلب من العاملين وقف أجهزة معينة عن العمل؛ بسبب اعتقاده بوجود خلل خطير قد يؤدي إلى أضرار كبيرة، ونتوقع من عمال التشغيل تنفيذ أوامره بموجب الصلاحيات التي يمتلكها (العديلي، ١٩٩٥، ص ٣٧٧).

وبين عالم الاجتماع ماكس فيبر المشار إليه في (ولكان، ١٩٩١، ص ٢٥٢) و(هال، ٢٠٠١، ص ٢٥٩) (خيرة، ٢٠٠٦، ص ٣٠)، (رشوان، ٢٠٠٧، ص ١١٦) أن السلطة الشرعية (حق التأثير في الآخرين) يمكن أن

تتنمي لواحدة من ثلاثة أنماط؛ (النمط العقلاني" الرشيد أو القانوني "، والنمط التقليدي، والنمط الكاريزمي):

تقوم **السلطة العقلانية (القانونية) Rational Authority** على أساس عقلي رشيد مصدره الاعتقاد في القواعد أو المعايير الموضوعية غير الشخصية، وترجع طاعة الأفراد للقانون، فمن يشغلون مراكز النفوذ يكون لديهم القدرة على إصدار الأوامر وفرض طاعتها.

وبخلاف الصورة العقلانية القانونية هناك **السلطة التقليدية Traditional Authority** التي تقوم على تقديس العادات المتبعة أو تقوم على المبادئ والمفاهيم القديمة المدروسة؛ أي العادات والتقاليد والأعراف، فلا لبوان سلطة في الأسرة، وكذلك الأمر بالنسبة لملوك أوروبا الذين يتمتعون بسلطة تقليدية شرعية.

وأخيراً؛ **السلطة الكاريزمية Charismatic Authority** فهي تقوم على القداسة المدركة أو المعتقد بها أو الشجاعة أو السلوك الطيب للفرد، وبخلاف النمطين السابقين فالسلطة الكاريزمية شخصية وتتعلق بشخصية الفرد. واعتبر ماكس فيبر أن السلطة الكاريزمية هي الشخصية الطاغية التي تسحر من يواجهها وتؤثر فيه، فقد رأى أنها تأتي إلى الوجود؛ بسبب فشل الصور الأخرى من أنماط السلطة الشرعية.

وأشار المغربي إلى وجود نمط آخر للسلطة وهو **السلطة المكتسبة**، فكثيراً من الرؤساء توصلوا إلى السلطة عن طريق صفات اكتسبوها؛ كالقوة البدنية أو القدرات العقلية والتي تدفع الآخرين للخضوع والطاعة (المغربي، ١٩٩٣، ص ١٧٣).

وهناك مصطلح آخر وهو النفوذ (التأثير) Influence، وكثيراً ما يستخدم أيضاً عند مناقشة مفهوم القوة، فالنفوذ يميل إلى أن يكون أكثر دهاءً وأوسع، وأعم من القوة. على الرغم من أن كلا من النفوذ والقوة يمكن تعريفهما بأنهما القدرة على تغيير سلوك الآخرين، إلا أن القوة تتجسد بالقدرة على القيام بذلك بسهولة وانتظام (Vecchio, 2006, p124).

أي أن التأثير (النفوذ) هو إجراء يُحث فيه الشخص (ب) من قبل الشخص (أ) على التصرف بطريقة معينة؛ فعلى سبيل المثال: إذا كان العامل يعمل العمل الإضافي بناء على طلب رئيسه، فإن هذا العامل يكون قد تأثر برئيسه (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2008, p319).

يشير النفوذ إلى محاولات للتأثير في الغير بالشكل المرغوب؛ سواء نجحت أم فشلت؛ أي التأثير في السلوك ولو بشكل غير مقصود، حتى وإن لم ينجح ذلك التأثير (Greenberg & Baron, 2008, p466)؛ فعلى سبيل المثال: قد يهرب العاملون خلسة بسرعة عند نهاية الدوام خوفاً من طلبات مشرفهم المتكررة بالعمل الإضافي في بعض الأحيان، ففي هذا المثال قد نتج هروب العاملين خلسة عن تأثير مشرفهم عليهم وحتى وإن لم ينجح التأثير بالبقاء والقيام بالعمل الإضافي. (الراحلة، عزام، ٢٠١١، ص ٣٦٦).

وعرفا الباحثان مكشاني وغلينو (Mcshane & Glinow, 2005, p369) التأثير بأنه: أي سلوك يحاول تعديل سلوك شخص آخر ومواقفه.

أي أن النفوذ يعني تغيير سلوك الآخرين؛ أي القدرة على تغيير سلوك الآخرين بطريقة محددة؛ فعلى سبيل المثال أيضاً قد لا يستطيع شخص ما مدان بمبلغ من المال المرور بالشارع الذي يوجد فيه مكان عمل الدائن؛ خوفاً من ملاقاته ومطالبته بذلك المبلغ، ففي هذا المثال أيضاً نجد أن الشخص الدائن قد أثر في سلوك الشخص المدين (Organ & Hamner, 1982, p366). ويرتبط التأثير بشكل دقيق بالقيادة أكثر من ارتباطه بالقوة غير أن كلاً من التأثير والقوة ضروري لعملية القيادة.

أما القوة: Power هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين بشكل رسمي أو غير رسمي (Martin, 2005, p712) ؛ أي القدرة على التأثير الفعلي (إمكانية التأثير في الآخرين بنجاح)، وبمعنى آخر القوة هي القدرة على إجبار الآخرين سواءً أكانوا أفراداً أم جماعات على عمل الأشياء بالطريقة المطلوبة، أو على التغيير نحو شيء ما سواء تم ذلك بطريقة شرعية أم بدونها.

ويرى الباحث **مما تقدم؛ أن السلطة هي الحق الشرعي في إصدار الأوامر والتعليمات لتحقيق الأهداف المطلوبة، وهي مستمدة من الموقع الوظيفي ومرتبطة بنظرية السلطة الرسمية.** في حين تعد **القوة** أشمل وأوسع من السلطة ولا ترتبط بالضرورة بالموقع الوظيفي، وهي تعني إمكانية التأثير الفعلي في الآخرين بنجاح سواءً أكانت بشكل مقصود أم غير مقصود وهي مرتبطة بنظرية القوة عند فيبر. أما **النفوذ** فهو محاولة التأثير في الآخرين ليسيروا في الطريق المرغوب سواءً نجحت المحاولات أم لم تنجح؛ أي أن مداه أشمل وأوسع من القوة إلا أن نتيجته أضيق من القوة.

ومن الأمثلة على ذلك:

السلطة؛ (تلقى العاملين طلبات المشرفين في العمل الإضافي ، لكنهم قد لا يستجيبون لها).
القوة؛ (قبول العاملين طلب المشرف في العمل الإضافي بشكل مجبر أو غير مجبر).
النفوذ؛ (هروب العاملين من العمل نتج عن نفوذ المشرف عليهم).

رابعاً- العلاقة بين القوة والقيادة: Relationship between Power and Leadership

تتداخل مفهومات القوة والقيادة مع بعضها تداخلاً وثيقاً جداً، فالقيادة تستخدم القوة بوصفها وسيلة لتحقيق الأهداف المبتغاة، والقوة مهمة جداً لفاعلية القيادة، فبدون القوة لا تستطيع القيادة تحقيق ما تم التخطيط له (النجار، ١٩٩٥، ص٤٦٩).

ولكن على الرغم من ذلك فإن هناك مجموعة من الاختلافات بين المفهومين (Robbins, & Judge, 2013, p446) ، (العطية، ٢٠٠٣، ص٢٤٥):

الاختلاف الأول: يتعلق بتوافق الهدف بين المؤثر والمتأثر، **فالقوة** لا تتطلب توافقاً في الهدف بل تتطلب الاعتماد فقط، في حين تتطلب **القيادة** التوافق بين أهداف القائد وأهداف التابعين.

والاختلاف الثاني: يرتبط باتجاه التأثير؛ إذ قد تركز **القيادة** على التأثير الرأسي (النازل) من القائد إلى التابعين وتقل من أهمية التأثير الأفقي أو الصاعد، أما **القوة** فإن تأثيرها يكون في كل الاتجاهات.

والاختلاف الثالث: يعنى بتركيز البحث، **فالقيادة** تركز بحثها وبدرجة كبيرة على الأسلوب؛ أي تبحث عن الإجابة عن تساؤلات؛ مثل: مدى الدعم الذي يجب أن يقدمه القائد، ودرجة مشاركة المرؤوسين باتخاذ القرار، أما **القوة** فإنها تعني البحث عن المصادر التي يمكن استخدامها في مجالات أوسع، وقد تستخدم استراتيجيات وتكتيكات متعددة لتحقيق سيطرتها.

رابعاً- دوافع القوة التنظيمية ووجوهها وجوانبها وأنواعها: Motives, Faces, Aspects and Types of Organizational Power

أ- دوافع القوة: Power Motives

إن الأشخاص الذين لديهم حاجة عالية للقوة هم أكثر عرضة للبحث عن أماكن القوة والبقاء فيها؛ لأنهم يستمتعون بالتأثير في الآخرين لإنجاز الأهداف، وسيمارسون تكتيكات القوة لتسريع ترقيةهم إلى مناصب أعلى، وهذه المناصب تمنحهم قوة أكبر. ومن ناحية أخرى تجد أن الأشخاص الذين يعانون من الحاجة المنخفضة من القوة، قد لا يكتسبون الرضا من التأثير في الآخرين، فقد تجدهم يفكرون إلى تأكيد الذات والثقة اللازمة لتوجيه الآخرين أو للدفاع عن مصالحهم ومصالح جماعاتهم عند التعامل مع الرؤساء والأشخاص الآخرين من داخل المنظمة وخارجها. (Cook, Hunsaker & Coffey, 1997, p442).

وقد أشار بعض الباحثين إلى أن القوة هي دافع شخصي للفرد، فقد يرى Kipnis 1974 أن القوة حاجة، أما فيروف Veroff 1957 فيرى أن القوة ميل ومزاج ومن الممكن إشباعها من خلال الرقابة أو التأثير بوساطة الأشخاص الآخرين.

أما مينتون Minton 1972 فقد حلل دوافع القوة بحسب مصدر استثارته إلى نوعين: وهما الدوافع الخارجية والدوافع الداخلية؛ إذ يرى أن القوة الداخلية للدوافع تعني: البحث عن القوة من خلال جهود المبادرة الذاتية؛ أي أن الشخص يُقدم إلى امتلاك القوة مدفوعاً برغبة داخلية لإرضاء ذاته، ولتحقيق مآربه وإشباع رغبته في السيطرة على الآخرين. بينما تنظر القوة الخارجية للدافع على أنه مكافأة للشخص الذي يبحث عن القوة مدفوعاً بوساطة أشخاص آخرين من أجل إرضائهم وتحقيق أهدافهم.

ويعتقد ونتير Winter 1973 أن دافع القوة هي الميل للكمّاح من أجل أنواع أكيدة من الأهداف أو أنه قد يكون نتيجة تأثره بأنواع أكيدة من الحوافز والمكافآت (العديلي، ١٩٩٥، ص ٣٧٩).

ب- وجوه القوة: Power Faces

أَمْضَى عالم النفس الاجتماعي ديفيد مكلياند (David McClelland) المشار إليه في (Luthans, 2005, p421) ، و (Thompson, 2008, p82) قدراً كبيراً من حياته المهنية بدراسة الحاجة إلى القوة وطرق إدارة استخدامها، وقال: (إنه يعتقد أن هناك وجهين متميزين للقوة؛ الأول: سلبي، والثاني: إيجابي). يُبرز الوجه السلبي للقوة مضمون القوة الشخصية المستخدمة لتحقيق مكاسب شخصية، والمديرون الذين يستخدمون القوة الشخصية يطلق عليهم اسم (المتعطشين للقوة)، والقوة في هذه الحالة تقاوم وينظر إليها بمفهوم «أنا أكسب... أنت تخسر». بينما يُبرز الوجه الإيجابي للقوة مضمون القوة الاجتماعية وهي القوة المستخدمة لخلق الدوافع من أجل تحقيق أهداف المجموعة، وتُستخدم القوة الاجتماعية في المجموعة بوضوح.

ت- جوانب القوة: Power Aspects

يرى مكلياند المشار إليه أيضاً في (Mullins, 2005, p848) أن المديرين الذين يعكسون الوجه الاجتماعي للقوة هم مديرون فعالون، ووجد مكلياند أن الوجه الشخصي للقوة أقل نضجاً لتطوير القوة من الوجه الاجتماعي.

وقد وجدت إحدى الدراسات أن أولئك الذين لديهم حاجة عالية للقوة قد يعيقون تدفق المعلومات، ولاسيما المعلومات التي تناقض عملهم المفضل، وبالتالي يكون لها تأثير سلبي على اتخاذ القرار الإداري الفعال، فالاستخدام السلبي للقوة يمكن أن يظهر أيضاً في حالات مثل: التحرش الجنسي والذي يقصد به سلوك غير مرغوب فيه ذو طبيعة عدوانية يحدث عندما يقوم شخص ما يستخدم القوة القسرية بتهديد شخص آخر من الجنس الآخر بالعواقب السلبية إذا لم يرضخ إلى المطالب الجنسية (Luthans, 2005, p421).

وأوردَ ماكلياند المشار إليه أيضاً في (Quick & Nelson, 2009, p369-370) أن المديرين الذين يستخدمون القوة الاجتماعية بنجاح لديهم أربعة خصائص موجهة للقوة هي:

- ١- الإيمان في نظام السلطة: إنهم يعتقدون أن المنظمة تكون مهمة ونظام سلطتها صالح، وهم يؤثرون ويتأثرون بها، فمصدر قوتهم هو نظام السلطة التي هي جزء منهم.
- ٢- تفضيل العمل والانضباط: هم يحبون أن يكون عملهم منظماً جداً، ويفضلون أن يطبقوا أخلاقيات العمل المثالية.
- ٣- الإيثار: يقدمون مصلحة الشركة واحتياجاتها على احتياجاتهم الخاصة، وهم قادرون على القيام بذلك.
- ٤- الإيمان في العدالة: إن العدالة مساعهم قبل كل شيء، ويجب على الناس الحصول على حقوقهم.

وإن الدراسات قد وجدت أن للقوة جانبين مهمين؛ الجانب الأول: هو أن القوة هي حركة؛ أي أنها شيئاً يستعمل ويمارس، وغالباً ما يتم إغفال الجانب الحركي من القوة عند تحليل ظاهرة القوة ويكون التركيز على نتائج (مخرجات) القوة، ومن هذه المخرجات الإذعان والصراع. أما الجانب الآخر للقوة هو أن المتأثرين بالقوة لهم دور مهم في معرفة فيما إذا كانت حركة القوة قد وقعت أو لا. فلو فسر المتأثرون بالقوة - حركة ما- بأنها حركة القوة فسوف يستجيبون على ذلك الأساس، بغض النظر عن كون مستخدم القوة قصد حقيقة استخدام القوة أم لا (هال، ٢٠٠١، ص ٢٥٧).

ث- أنواع القوة: Power Types

ميّز ثومسون بين نوعين للقوة؛ هما: القوة الخيرة، والقوة الحاقدة (Thomson, 2008, p83)، وأشار إلى أن القوة ليست قوة مسببة للفساد عالمياً، فالقوة ليست دائماً سيئة، والأمر يتوقف على كيفية استخدامها من قبل الناس، وتعكس كيفية استخدام القوة قيم المرء الشخصية ومعتقداته. فقد تكون القوة فرصة لتحسين حياة الآخرين وتحسين المجتمع؛ على سبيل المثال: أبراهام لينكولن، نيلسون مانديلا، ومارتن لوثر كينغ. وعلى العكس من ذلك، القوة قد تكون رخصة لتحقيق أهداف أنانية وعدوانية؛ على سبيل المثال: أدولف هتلر.

أما ماتيسون وإيفانسييفش فقد حدد نوعين للقوة؛ هما قوة الشخص القائم بعملية التغير، وقوة المقاومة المعاكسة التي نتجت عن عمل الشخص القائم بعملية التغير، وأطلق الباحثان على القوة الأولى: القوة الموجبة، وتكون هذه القوة في الحالات التي يهدف بها شخص ما للتأثير في شخص آخر ودفعه في الاتجاه ذاته، وأطلق الباحثان أيضاً على القوة الثانية: القوة السالبة، وتكون في عكس الاتجاه (Matteson & Ivancevich, 1999, p143).

مصادر القوة التنظيمية وآلية استخدامها

Sources of Organizational Power and How Is It Used?

بعد أن تطرقنا في المبحث السابق إلى مفهوم القوة التنظيمية وأهميتها وأهم النظريات المتداولة حولها، وعن أهم الفروق بين المفاهيم المتشابهة، وعن العلاقة بين القوة التنظيمية والقيادة الإدارية، وعن دوافع القوة التنظيمية ووجوهها وجوانبها وأنواعها، سنتطرق في هذا المبحث إلى مصادر القوة التنظيمية والعلاقة بين مصادرها وأهم العوامل المؤثرة فيها، وسنتطرق أيضاً إلى أهم الاستخدامات للقوة التنظيمية ومضارها:

أولاً- مصادر القوة التنظيمية: Sources of Organizational Power

لا تأتي القوة من فراغ، بل لابد لها من مصادر، ولولا هذه المصادر لما ظهرت القوة ولما شعر الناس بوجودها، إلا أن الكتاب والباحثون لم يتفقوا على مصادر محددة للقوة التنظيمية، ويأتي هذا الاختلاف من وجهات النظر المتعددة في دراسة مصادرها التي تعددت وتباينت؛ فبعض الباحثين قسمها إلى خمسة مصادر رئيسية، وبعضهم الآخر قسمها إلى نوعين؛ **النوع الأول**: هو القوة الفردية وتأتي من مصدرين هما: الموقع التنظيمي والخصائص الشخصية للفرد، **والنوع الثاني**: قوة الجماعات (الوحدات) وتأتي من السيطرة على الموارد والظروف الاستراتيجية، وبعضهم الآخر دمج تلك المصادر وأضاف إليها مصادر أخرى.

والجدول التالي يبين أهم مصادر القوة التنظيمية:

جدول رقم (1) تصنيف مصادر القوة التنظيمية كما وردت في الفكر الإداري:

النموذج	الباحثين	مصادر القوة التنظيمية
الأول	John French and Bertram Raven 1959، اتفق أغلب الباحثين مع هذا التصنيف أمثال: (Griffin & Moorhead, 2014, p377). وهو النموذج المعتمد في هذه الدراسة. وفي عام ١٩٩٣ قام فرنش ورافن بتعديل نموذجهما وأضافوا إليه قوة المعلومات.	١- القوة الشرعية. ٢- قوة المكافأة. ٣- قوة العقاب. ٤- قوة الخبرة. ٥- القوة المرجعية. ٦- قوة المعلومات.
الثاني	(Greenberg & Baron 2008, p471). (الرحالة وعزام، ٢٠١١، ص ٣٧٣). (عوض، ٢٠٠٨، ص ٢٠٢). (النجار، ١٩٩٥، ص ٤٦٩).	١- القوة الفردية وتستمد من أ - موقع الشخص الوظيفي، وتشمل: (القوة الشرعية، قوة المكافأة، قوة العقاب، قوة المعلومات). ب - الخصائص الشخصية ، وتشمل: (قوة الإقناع المنطقي، قوة الخبرة، القوة المرجعية، قوة الكاريزما).

		٢- <u>قوة الجماعات أو الوحدات</u> ، وتشمل: (أ- نظرية السيطرة على الموارد المهمة، ب- نظرية التوقعات " الظروف " الاستراتيجية).
الثالث	(Daft, 2007, p368).	١- <u>القوة العمودية " الهيكلية "</u> وتشمل: (قوة الموارد، قوة صنع القرار، قوة المعلومات والخبرة، قوة الشبكات) ٢- <u>القوة الأفقية</u> : وتشمل: (الاعتمادية، الموارد المالية، المركزية "الأهمية"، عدم القدرة على الاستبدال، التعامل مع عدم اليقين).
الرابع	(Gordon, 2002, p293).	١- قوة الموقع، ٢- قوة الشخصية، ٣- القوة المبنية على الموارد والمعلومات، ٤- قوة الروابط " الشبكات".
الخامس	تصنيف استلي وساشديفا ١٩٨٤ المشار إليهما في (ريجيوا، ١٩٩٩، ص ٤٦٠).	١- البناء الهرمي للمنظمة، ٢- التحكم في موارد المنظمة المهمة، ٣- الموقع.
السادس	(سيزلاقي ووالاس، ١٩٩١، ص ٢٥٨).	١- <u>قوة الفاعل " قوة الإداري النسبية "</u> ، وتشمل: (القوة الشرعية، قوة المكافأة، القوة القسرية، قوة الخبرة، القوة المرجعية وقوة المعلومات). ٢- <u>قوة الهدف</u> ، وتشمل: (الشخصية والجنس والثقافة). ٣- <u>قوة العوامل الموقفية</u> ، ومن هذه العوامل: (الغموض، الإحلال، والتمركز " الأهمية العالية للفرد أو الوحدة). ٤- <u>قوة الاستراتيجيات المشتركة</u> : وتشمل: (التعاقد، الاستقطاب، الاندماج).

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على الأدبيات السابقة.

ويتضح من الجدول السابق التباينات في الفكر الإداري واختلاف وجهات النظر فيما يتعلق بمصادر القوة التنظيمية، وقد تختلف تسميات المصادر في بعض الأدبيات؛ كالقوة المرجعية وقوة الكاريزما إلا أنها تشير إلى المعنى نفسه؛ لذلك نجد أن أغلب الباحثين قد دمجا هاتين القوتين تحت مسمى القوة المرجعية، وستناول فيما يلي نموذج لأهم مصادر القوة التنظيمية الشائعة.

ثانياً- نموذج مصادر القوة التنظيمية : Model of Sources of Organizational Power

قسّم هذا النموذج مصادر القوة التنظيمية إلى خمس مصادر، بعضها مشتق من المركز الوظيفي؛ كقوة المكافأة والقوة القسرية والقوة الشرعية، وبعضها الآخر مشتق من الخصائص الشخصية للأفراد؛ كقوة الخبرة والقوة المرجعية.

وسيتيم اعتماد هذا النموذج في هذه الرسالة؛ لتركيزه على أهم المصادر وأكثرها تكراراً، وهي تنسجم مع طبيعة هذه الدراسة وأهدافها.

واعتمد هذا النموذج على تصنيف فرنش و رافن* (John French & Bertram Raven, 1959)؛ إذ قاما بدراسة الأنماط المتعددة للقوة وأطلقوا عليها مصطلح مصادر أو قواعد القوة (Power Bases)، واستطاعوا من خلال دراستهم التعرف على خمسة مصادر للقوة؛ وهي قوة المكافأة وقوة العقاب والقوة الشرعية وقوة الخبرة والقوة المرجعية. وفي عام ١٩٩٣ عدّل الباحثان نموذجهما فقد أضافوا إليه مصدراً آخر وهو قوة المعلومات. واتفق مع هذا النموذج كلّ من الدراسات التالية على سبيل الذكر لا الحصر:

(Griffin & Moorhead, 2014, p377), (Robbins & Judge, 2013, p447), (Schermerhorn, et. al., 2010, p287), (Georg & Jones, 2012, p373), (Locke, 2009, p349), (Janasz, Dowd & Schneider, 2009, p311), (Quick & Nelson, 2009, p368), (Gibson, et. al., 2009, p291)

وفيما يلي شرح لتلك المصادر:

١ - قوة المكافأة (قوة التعويض): Reward Power

قوة المكافأة هي القدرة على تقديم نتائج إيجابية لصالح شخص آخر لمساعدة هذا الشخص في إنجاز الهدف المنشود أو تقديم تقييم للمكافآت (Thompson, 2008, p81). وعرف فيكتشيو قوة المكافأة بأنها: القدرة على تحديد الأشخاص الذين سيتلقون المكافآت الخاصة، طالما يتم تقييم المكافآت، فالشخص الذي يكون قادراً على توزيع المكافآت أو حجبها يستطيع التمتع بقوة في سلوك الآخرين (Vecchio, 2006, p125).

وهي أيضاً القوة المشتقة من قدرة التأثير في الآخرين عن طريق التحكم في توزيع المكافآت القيمة وإزالة العقوبات السالبة (Mcshan & Travaglione, 2005, p402)، وتعتمد قوة المكافأة على امتلاك الموارد والأشياء التي يحتاجها الناس، بحيث تتم إطاعة الشخص ممتلك هذه الموارد والحاجات من أجل الحصول على المنافع الإيجابية مقابل اتباع سلوك معين يريده ممتلك هذه الموارد. وقد تكون المكافآت مادية أو معنوية، ومن هذه المكافآت زيادة في الرواتب والترقيات، تقييم جيد للأفراد، الجوائز واعترافات التقدير، والقبول، والإطراء، والعمل الممتع، والصديق الودود أو المعلومات (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2008, p322).

وتزداد قوة المكافأة التي يمتلكها شخص ما بزيادة حجم المكافأة التي يتخيلها الشخص الثاني، وعلى قدرة الشخص الأول بإدارة المكافآت الإيجابية وإزالة أو خفض المكافآت السلبية للشخص الثاني (Matteson & Ivancevich, 1999, p147). وأولئك الذين لديهم قوة المكافأة، لديهم قدرة التأثير في الآخرين إذا كان المتأثرون يعتقدون أنهم سيحصلون على المكافآت والحوافز والمزايا من خلال التصرف كما يريد ممتلك هذه الموارد (Colquitt, Lepine & Wesson, 2009, p443).

وعندما يفتقر المديرون إلى القدرة على إدارة كل من المكافآت الداخلية والخارجية، يصبح من الصعب للغاية توجيه سلوك المرؤوسين، ففوة المكافأة تعطي المديرين ميزة واضحة في الحصول على الغايات المرجوة من مجموعة العمل (Vecchio, 2006, p125).

وهناك نوع من المكافآت أصبحت أكثر انتشاراً وهي المشاركة في الملكية من خلال إصدار الأسهم للعاملين عندما يصلون إلى بعض النقاط، في هذه الطريقة، يتم تشجيع العاملين على العمل بجدية أكبر وأدكى، وإن الحصول على المكافآت في نهاية المطاف يعتمد على النتائج التنظيمية التي يتوصل إليها العاملون (Gibson, Ivancevich, Donnell & Konopaske, 2009, p 292).

٢- القوة القسرية (القهرية أو الإجبار): Coercive Power

القوة القسرية هي القدرة على التأثير في الآخرين من خلال القدرة على تطبيق العقوبات وإلغاء المكافآت التي تؤثر في هؤلاء الأفراد (Mcshane, 2001, p359).

ويشار إلى القوة القسرية أيضاً بأنها: القدرة على زرع الخوف في الآخرين، فالتهديد بالعقاب يمكن أن يكون وسيلة قوية من أجل الالتزام والانصياع لمن يمتلك هذه القوة، فقد يستجيب الشخص لهذه القوة بسبب الخوف من النتائج السلبية التي من الممكن أن تحدث نتيجة لعدم الطاعة لمن يمتلك هذه القوة (Colquitt, Lepine & Wesson, 2009, p443). وتتمثل هذه القوة بالعقوبات؛ كالفصل، والتهديد، والطرْد أو الحرمان من الاحتياجات الفيزيولوجية، والاستبعاد، وخفض الرواتب، والتعليق، وإزالة العلاوات الممنوحة للشخص، والفصل من الخدمة. ومع ذلك، يمكن أن تكون القوة القسرية أكثر مكرراً أيضاً؛ على سبيل المثال: قد يكون الانتقاد والحرمان من الدعم العاطفي والصدقة شكل فعال للإكراه. وقد تأتي القوة القسرية أيضاً من حجب المعلومات الأساسية عن الأفراد الذين يحتاجون لتلك البيانات والمعلومات من أجل أداء مهامهم وأنشطتهم بالشكل الأمثل (Robbins & Judge, 2013, p447).

وقد يلجأ المديرون إلى استخدام هذه القوة لمتابعة أداء العمل وتطبيق القواعد وعدم الغياب أو التأخير ونحو ذلك. ويؤدي استخدام هذا الأسلوب أحياناً إلى توليد مشاعر الكراهية والغضب ضد من يستخدم هذا الأسلوب، وبالتالي فإنه قد يلجأ إلى الانتقام ضد هذا الشخص، مما قد ينجم عنه أضرار عند استخدام هذا الأسلوب (رجيو، ١٩٩٩، ص ٤٦١).

والجدير بالذكر أن القوة القسرية عموماً هي المصدر الأقل المرغوب فيه؛ لأنه يولد مقاومة من قبل الشخص أو القسم المتأثر. وبعبارة أخرى، فإن الشخص المستهدف يميل لمعارضة محاولة التأثير ويحاول تجنب تنفيذها. وبالإضافة إلى ذلك، فإن تطبيق القوة القسرية قد يقلل من الثقة بين الطرفين، ويزيد من عدم رضا العاملين، وتحدث المقاومة وعدم الثقة أيضاً عندما تستخدم مصادر القوة الأخرى بغير طريقة متلاعبة (Mcshane & Travaglione, 2003, p408).

وعموماً كلما تعددت وسائل العقاب المتاحة أمام المديرين كلما زاد إدراك العاملين لأهميتها، وكلما زاد استخدام المديرين لقوة الإرغام زادت كراهية المرؤوسين وعدائهم لهم.

ولكي تكون العقوبات فعالة يجب استخدامها كما ينبغي؛ لأنه قد تؤدي إلى حدوث آثار جانبية سيئة أو غير مرغوبة إذا كان هناك تضارب أو قسوة في تطبيقها، ففي الحالات القصوى يمكن للعاملين أن يتمردوا وأن يثوروا على مشرفهم أو مديرهم عندما ينحاز بشكل غير عادل إلى زملائهم، و ينتج عن ذلك الاعتراض على قرارات المشرف أو المدير أو الاستقالة من العمل، وغالباً ما يكثر استخدامها من قبل الدولة في تطبيق أحكام القوانين.

ونلاحظ أن مصدر القوة القسرية كان سابقاً أقوى بكثير مما هو عليه اليوم، لكن بسبب ظهور النقابات العمالية، وتحسين الممارسات الإدارية والتشريعات الوظيفية ربما أصبحت أقل استخداماً وأقل تأثيراً.

ويتبين مما سبق؛ أن قوة العقوبات وقوة المكافآت متناظرتان، فإذا ما كنت قادراً على منع شيء ذي قيمة عن الأشخاص الآخرين أو فرض شيء ليس له قيمة سلبية عليهم فإنك تملك قوة الإكراه عليهم، وإذا ما كنت قادراً على منح شيء ذي قيمة للأشخاص الآخرين أو منع شيء سلبي عنهم فإنك تملك قوة المكافأة عليهم (Robbins, 2005, p367).

٣- القوة الشرعية (القانونية): Legitimate Power

عرّفها الباحثان جورج وجنس بأنها: القدرة على مراقبة الموارد التنظيمية واستخدامها؛ لتحقيق الأهداف التنظيمية (Georg & Jones, 2012, p374). وعرفها مكشاني بأنها قدرة التأثير في الآخرين من خلال السلطة الرسمية، وينظر إليها بأنها امتلاك الحق في توجيه سلوكيات معينة من الناس عند أداء وظائفهم (Mcshane, 2001, p358). وتشير هذه القوة إلى قدرة الشخص على التأثير في الآخرين بسبب موقع الشخص داخل المنظمة، وهي قوة شرعية تعترف بها المنظمة؛ لأنها حق من حقوقه التي يمارسها، ويرى الأفراد التابعون لهذا القائد أو المدير أنهم مجبرون على طاعته ضمن إطار مشروعيتها، وهذه القوة تتبع من قيم مغروسة في الأشخاص بأن المشرفين أو المديرين لديهم الحق في التأثير في هؤلاء الأشخاص وأنهم ملزمون بقبول هذا التأثير، وإن امتلاك القوة الشرعية لا يعني أن جميع الطلبات سيتم اتباعها من قبل أولئك الأفراد الذين يخضعون لتلك السلطة (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2008, p321).

وهناك نوعان من مصادر القوة الشرعية؛ الأول: هو التكييف الاجتماعي؛ وتأتي في مرحلة الطفولة المبكرة، ويتكيف الناس مع قبول أوامر السلطة ويتعلمون أن المعلمين وحراس الحدود، وكذلك المشرفين والمديرين يحق لهم قيادة أو توجيه الآخرين.

المصدر الثاني للقوة الشرعية: هو القوة المتولدة عن حق التعيين؛ ويمكن لأي شخص الحصول على القوة بواسطة الأشخاص القائمين بعملية التعيين، والذين يملكون القوة الشرعية في مراكز السلطة؛

على سبيل المثال: قد يعين رئيس الشركة نائباً له لاتخاذ قرارات مهمة في الشركة، وبالتالي يعطي الرئيس نائب الرئيس القوة الشرعية ليكون بمثابة الممثل المباشر له، فيمارس القوة وفقاً لذلك (Vecchio, 2006, p126).

وأطلق الباحثان كويك ونيسلون على نطاق القوة الشرعية اسم (منطقة اللامبالاة)، وعرفاها بالمدى الذي يحاول فيه شخص ما التأثير في شخص آخر، وسيكون هذا المدى محسوس كمطلب شرعي وسيتصرف وفقه بدون الكثير من التفكير (Quick & Nelson, 2009, p364).

فعلى سبيل المثال: قد يتقبل مدير الإنتاج أوامر نائب المدير العام لشؤون الإنتاج بشأن زيادة كميات إنتاج بعض السلع، ولكنه قد يرفض الأمر إذا ما صدر من نائب المدير العام لشؤون التمويل بسبب عدم شرعيته لإعطاء هذه الأوامر.

وكذلك الأمر فالطلاب يعترفون بحق المدرس بفرض إضافة أي فصل يرغبه أو يحذفه، ولكنهم يرفضون أي فصل قد يضيفه أو يحذفه زميل لهم لعدم امتلاكه القوة الشرعية لذلك، والمدير قد يفرض على السكرتيرة إرسال الملفات المتعلقة بعملها بالفاكس أو طباعتها، إلا أنه لا يستطيع أن يفرض عليها كتابة وظائف ابنه في المدرسة.

ولابد من الإشارة أن طاعة المرؤوس للقوة القانونية لها نطاق وحدود، ويطلق على هذه الحدود (حدود القبول Zone of Indifference) ؛ فقبول المرؤوس لأوامر مرؤوسه تتطلب وجود أربعة شروط (Schermerhorn et. al., 2010, p281):

- **الشرط الأول:** فهم المرؤوس فهماً صحيحاً للأمر الذي يعطيه له رئيسه، بدون هذا الفهم الصحيح لا يكون بمقدور المرؤوس تنفيذ الأمر، وقد يوصف بعدم الطاعة.
 - **الشرط الثاني:** هو قدرة المرؤوس على تنفيذ الأمر، فإذا لم يكن بمقدوره أن ينفذ الأمر فلن ينفذه.
 - **الشرط الثالث:** اقتناع المرؤوس بأن أمر رئيسه يتمشى مع أهداف المنظمة.
 - **الشرط الرابع:** هو إيمان المرؤوس بأن الأمر لا يتناقض مع أهدافه الشخصية.
- وإن ممارسة القوة الشرعية بشكل منتظم وعادل من شأنه أن يعزز وجودها وشرعيتها في نظر المرؤوسين، وهذه القوة مرتبطة بقوة المكافأة والقوة القسرية؛ لأن المدير صاحب قوة السلطة الشرعية بإمكانه استخدام المكافأة بحكم تبعيتها له ومنحها للموظفين، وبإمكانه معاقبة بعضهم بحرمانهم منها متى رأى ذلك ضرورياً.

وللقوة الشرعية مصادر أو أسس تقوم عليها كما يعتقد فرنش ورافن المشار إليهم في (العدلي، ١٩٩٥، ص ٣٨٢)، (Matteson & Ivancevich, 1999, p150)، (Lutnans, 2005, p415):

أ- **قيم المجتمع وثقافته: The Prevailing Cultural Values of A Society** يجب أن يكون لدى صاحب القوة الشرعية قدرة التأثير في الآخرين؛ مثل: العمر، والذكاء، والطبقة الاجتماعية،

والسمات الشخصية، والتخصص المهني ونحو ذلك. فكبار السن -في بعض المجتمعات- هم أولى بامتلاك القوة الشرعية، وقد يغدو -في مجتمعات أخرى- للتخصص المهني أثر مهم في امتلاك الشرعية؛ فعلى سبيل المثال: يمتلك المهندسون قوة شرعية في منطقة عمليات الشركة، في حين يمتلك المحاسبون قوة شرعية في الأمور المالية.

ب- **البنية الاجتماعية المقبولة: The Accepted Social Structure** في بعض المجتمعات هناك طبقة معينة يتم الاعتراف بها وقبولها في استلام الحكم وتولي أمور عامة الشعب، لكن في المنظمة أو الأسرة قد يكون هناك بنية اجتماعية مقبولة أيضاً تعطي القوة الشرعية لمسؤوليها؛ فعلى سبيل المثال: للقاضي الحق في فرض الغرامات، ولمراقب العمل الحق في توزيع العمل، ولرجل الدين الحق في شرح المعتقدات الدينية. وعندما يقبل العمال ذوو الياقات الزرقاء العمل في شركة، فهم يقبلون في الواقع الهيكل الهرمي ويعترفون بالقوة الشرعية الناجمة عنه.

ت- **أن يكون تم تعيينه من قبل شخص يملك حق تعيين الأشخاص: Having the Right to Appointment** فعندما يحدد رئيس منظمة صلاحيات محددة لنائبه، يصبح من حق النائب ممارسة الصلاحيات في ذلك المجال. وترى الباحثة هاندي ١٩٩٣ الوارد ذكرها في (Martin, 2005, p724) أن مالك القوة الشرعية يوفر الوصول التلقائي إلى ثلاثة أصول غير مرئية:

- المعلومات التي يمكن اعتبارها بمثابة سلعة يمكن توجيهها.
- الحق في الوصول إلى عدد من الشبكات المختلفة.
- الحق في التنظيم.

٤- **قوة الخبرة: Expert Power**

هي القدرة على التأثير في الآخرين عن طريق امتلاك المعرفة أو المهارات التي يكون الآخرون بحاجة (Mcshane, 2001, p360). فالكثير من الأشخاص كالأطباء، والمحامين لا يملكون سلطة رسمية ولكنهم رغم ذلك يستطيعون التأثير في الآخرين بسبب امتلاكهم قوة الخبرة التي تمكنهم من حل مشكلة ما أو العمل على إنتاج شيء جديد. وقوة الخبرة أساسها المهارات الفنية والإدارية والسلوكية الخاصة أو المعرفة التي يمتلكها الشخص، وأصبحت قوة الخبرة من المصادر القوية المهمة في التأثير، باعتبار أن العالم أصبح أكثر توجهاً بالتكنولوجيا وبتخصص الأعمال، فالمرضى يطيعون تعليمات الأطباء باعتبارهم يملكون المعرفة الطبية وكذلك يتم إطاعة المهندسين والمحاسبين بسبب امتلاكهم الخبرة الكافية (Robbins & Judge, 2013, p449). والمهم في مثل هذه القوة أن يكون المتأثر أو الأفراد التابعون له على ثقة واقتناع بمصداقية القائد أو المدير؛ وذلك لإطاعته والامتثال لأوامره، وبالتالي على المديرين عدم التظاهر بمعرفة جميع الأشياء؛ كي لا يفقد ثقة المرؤوسين به (Luthans, 2005, p416).

وعندما يكون للناس سجل حافل من الأداء العالي، والقدرة على حل المشكلات، أو معرفة ما هو ضروري لإنجاز المهمات، سيصبح لهؤلاء الناس القدرة على التأثير في الأشخاص الآخرين الذين يحتاجون إلى هذه الخبرات (Colquitt, Lepine & Wesson, 2009, p444).

والجدير بالذكر أن قوة الخبرة والمعرفة محددة بقدرة القائد على إظهارها، وهذا من شأنه أن يتطلب الكثير من الوقت لكي يثبت أن شخصاً ما لديه الخبرة، وهذه مشكلة يواجهها الكثيرون عندما يعينون حديثاً في الشركات وتكون لديهم الخبرة والمعرفة التخصصية في مجال العمل، ولكن لا تتكون لديهم قوة الخبرة، إذن إن هذا الأمر يتطلب وقتاً زمنياً لكي يثبتوا أن لديهم هذه الخبرة ولكي يتكون لدى مرؤوسيه القناعة بذلك.

وقد حدد كلاً من كويك ونيلسون ثلاثة شروط؛ كي تكون قوة الخبرة لدى المدير فعالة في مكان العمل؛ هي: أولاً: يجب على المرؤوس أن يثق بأن الخبرة التي تقدم له دقيقة. ثانياً: يجب أن تكون المعرفة المعنية ذات صلة ومفيدة بالنسبة للمرؤوس. ثالثاً: يجب أن ينظر المرؤوس إلى الخبير على أنه خبير حاسم (Quick & Nelson, 2009, p365).

أما أروغان وهامنير 1982 فقد حددا أربعة شروط لامتلاك قوة الخبرة؛ وهي أولاً: اعتراف الأشخاص بعدم المعرفة والخبرة تجاه موضوع معين وطلب تلك الخبرة من الآخرين الذين يمتلكونها، فقد يستطيع المحللون الماليون التأثير في المستثمرين عند شراء الأسهم والسندات إلى أن يدرك الزبائن هذه الخبرة ويمتلكوها. ثانياً: إدراك الآخرين أنني أمتلك الخبرة الكافية، ويتم ذلك الإدراك من خلال تركية الآخرين بمعرفتي، أو يتم من خلال المزاعم التي أنشرها عن نفسي ومن خلال قدرتي على حل المشاكل التي يتعرض لها الآخرون، وهنا يجب الحفاظ على مصداقية الخبرة حتى لا أفقد تلك المصداقية، وذلك من خلال الامتناع عن تأدية الأشياء التي لا أعرفها والعمل على تعلمها. ثالثاً: عدم الانتقاص من الأشخاص الآخرين لعدم معرفتهم حول شيء ما وطلب المساعدة حيال ذلك، حتى وإن كان ذلك الانتقاص بدون قصد. رابعاً: العمل على تبادل الخبرات من العاملين وعدم الخجل من طلب المعرفة والاعتراف بجهل بعض الخبرات، وعدم احتكار المعرفة ومنعها عن الأشخاص الذين يطلبونها (Organ & Hamner, 1982, p382).

٥- القوة المرجعية (قوة الكاريزما): Referent Power

هي القوة المستمدة من رغبة الآخرين في الارتباط بالمدير، وهي تستمد من الولاء وحب التقليد والرغبة في إسعاد مالك هذه القوة مقابل أخذ النصح والإرشاد منه. (Rollinson, 2005,p389)

وأساسها امتلاك الشخص لخصائص شخصية وميزات تجعله محبوب في نظر الآخرين، فإذا كان الشخص معجباً بشخص آخر فإنه يلتزم بتوجيهاته رغبة منه في كسب رضاه.

ويميل كثير من الأشخاص إلى محاولة تقليد الأشخاص المميزين وأصحاب الشهرة من خلال تقليد سلوكهم واتجاهاتهم؛ أي أن كاريزما الشخص هي أساس القوة المرجعة (Moorhead & Griffin 1989, p360).

ويعد الناس ذوو الشخصيات الجذابة أو الصفات الخاصة الأخرى شكلاً من أشكال القوة من حيث المظهر؛ مثل: الاتزان، وأسلوب التعامل مع الآخرين، أو القيم التي يمكن أن تلهم الآخرين؛ كالإعجاب والشعور بنفس شعورهم، وغالباً ما يكون من السهل تحديد الفرد الذي يمتلك هذه القوة؛ على سبيل المثال: إن معظم الناس يتفقون على أن الرياضيين الشعبيين والفنانين يملكون بين هذه السمة. ومع ذلك، فإنه من الصعب للغاية تحديد بالضبط ما يعطي هؤلاء الناس الكاريزما الخاصة بهم. قد يكون للحوية ومظهر النجاح أثر مهم في ذلك. ومع ذلك؛ فإنه من العسير تحديد الخصائص الأخرى التي تساهم في القوة المرجعية. وتستمد القوة المرجعية من رغبة الناس في التعرف إلى صفات الفرد الجذابة، والإعلانات التي تستخدم فيها المشاهير لتأييد منتج يستند إلى القوة المرجعية (Vecchio, 2006, p126).

والكاريزما هو المصطلح الذي غالباً ما يستخدم لوصف السياسيين والفنانين، أو الشخصيات الرياضية (Gibson, et. al., 2009, p292)، وهذا ما يفسر قيام الشركات التجارية بدفع المبالغ الضخمة إلى المشاهير من نجوم الرياضة والفن لوضع أسمائهم أو صورهم على منتجاتها أو الترويج لها.

إن أساس القوة الكاريزمية هو حاجة الأفراد النفسية والأحداث المهمة المتصلة بممارسة مهام القيادة، فهذا النوع من القيادة قد يظهر في الأزمات؛ كالحروب أو إفلاس المنظمات أو انخفاض إنتاج المنظمات، فتبدأ الحاجة الملحة إلى القائد أو المدير من قبل الأفراد، فمتى استغل القائد أو المدير تلك الظروف يبدأ تأثيره في الآخرين؛ لأنهم في حالة تعطش إلى القيادة والتغيير فلذلك يضعون كل ثقتهم في القيادة، ويرون أن التعامل اليومي سوف يظهر حقيقة هذه القيادة، فالقائد أو المدير الكاريزماتي بإمكانه المحافظة على القوة السحرية (الكاريزما) عن طريق تجنب وضع حلول واضحة للمشكلات، وتركيزه على طرح تصورات وأمنيات مبهمه وتقييم الاحتجاجات العاطفية للتابعين وتصميم برامج وخطط تلبي هذه الاحتياجات؛ مما يؤدي إلى الإعجاب وزيادة التعلق به (العديلي، ١٩٩٥، ص ٣٨٢).

وهناك طريقة أكثر دهاءاً لممارسة القوة المرجعية من خلال القيام بدور النمذجة (التقليد)؛ أي أن الزعيم يتصرف كما يريد المرؤوسون؛ إذ يعامل المرؤوسين بإنصاف ويدافع عن مصالحهم ويحس بمشاعرهم واحتياجاتهم (Moorhead & Griffin, 1989, p363).

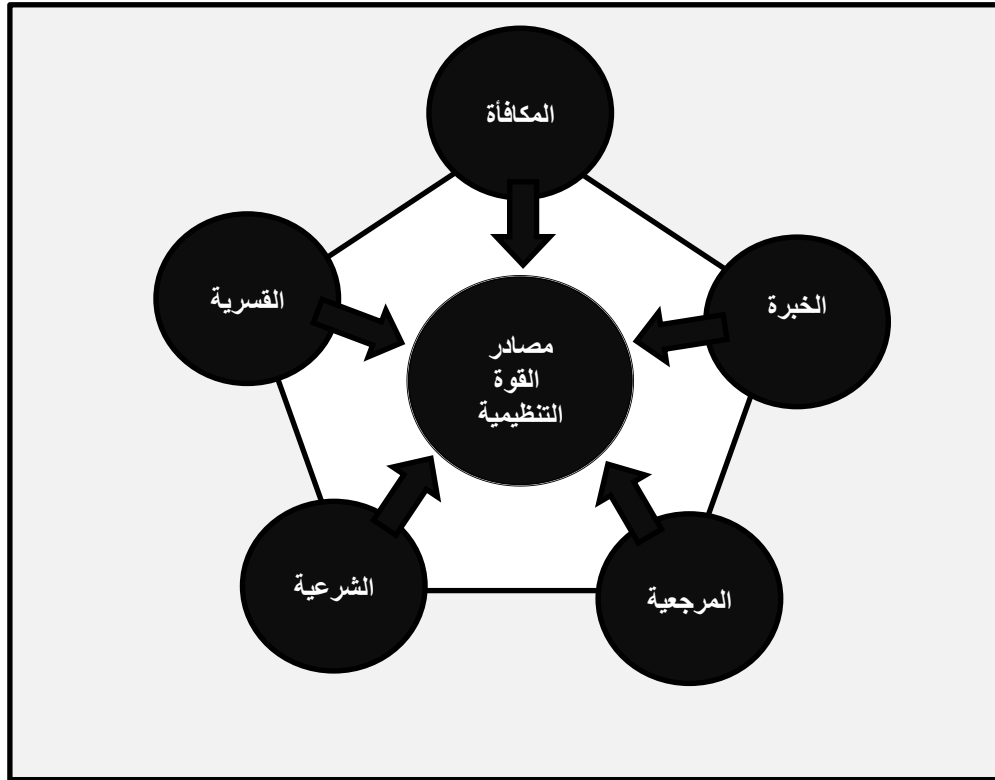
٦- القوة المستمدة من المعلومات: Information power

هي القوة النابعة من الوصول إلى المعلومات والسيطرة عليها، وهي مستمدة من المعلومات أو البيانات التي يحوها المدير؛ إذ يتوافر للمستويات الإدارية العليا معلومات وبيانات قد لا تتوافر للمستويات الدنيا، ومن الأمثلة عليها: معرفة اتجاهات السوق، ومعلومات عن أداء المنظمة. وهذه القوة ليست ذات تأثير كبير؛ ذلك أن التقنية الحديثة أتاحت الكثير من المعلومات للعديد من العاملين بالمنظمات، ونتيجة ذلك لم تعد المعلومات حكراً ومصدر قوة متميز كما كان سابقاً Greenberg & Baron, (2008,p472)؛ لذلك لن يتم ربطها مع ضغوط العمل وإنما سنكتفي فقط بذكرها نظرياً.

والشكل التالي لنموذج القوة هو الذي سوف يتم تناوله في هذا البحث كما حددهما فرنش ورافن

:١٩٥٩

الشكل رقم (٢-١) مصادر القوة التنظيمية كما حددها جون فرنش وبرترام رافن:



Resource : Moorhead, G. & Griffin, R. W. (1989). Organizational Behavior (2nd). Dallas :Houghton Mifflin ,p 358

وعلاوة على ما ذكر آنفاً، يرى الباحث أنه من الضروري أن يتصف المديرون بجميع مصادر القوة السابقة؛ لأن كل مصدر من هذه المصادر يعد مكملاً لشخصية الإداري الناجح والذي تجعله يتسم بالقوة التنظيمية التي تساعد في اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب، وبالتالي القدرة على تحقيق أهداف هذه المنظمات؛ أي أن الدمج فيما بينها هو ما يحقق أفضل النتائج.

ثالثاً - علاقة التفاعل والتكامل بين مصادر القوة التنظيمية: Relationship of Interaction and Integration between Sources of Organizational Power

تعد قوة الخبرة والقوة المرجعية من المصادر الشخصية، وهي لا تستمد من الموقع التنظيمي، وتعد بمثابة مصادر غير رسمية، في حين أن القوة الشرعية وقوة المكافأة والقوة القسرية تعد بمثابة مصادر رسمية مستمدة من موقع الفرد في المنظمة، وتشير الأبحاث المثيرة للاهتمام بشكل واضح جداً أن مصادر القوة الشخصية هي الأكثر فعالية (Vecchio, 2006, p127)، (Robbins, & Judge, 2013, p449) وفيما يلي تلخيص لبعض النقاط المهمة:

١- إنها لا تعمل باستقلالية عن بعضها : أشارت الدراسات أنه لا يمكن استخدام كل مصدر على حدا؛ لأن المصادر ليست مستقلة عن بعضها بل تشكل مزيجاً متكاملًا ومتداخلاً، وكل منها يكمل الآخر، ولا يكفي أحدها للقيام بعملية التأثير، وحتى تعمل القوة الشرعية بشكل فعال يجب أن تكون مقرونة بقوة المكافأة وقوة العقاب.

و كلما زاد اعتماد المدير على القوة القسرية قل حب وإعجاب الناس به، وبالتالي تقل قوتهم المرجعية، وكذلك الأمر بالنسبة للمدير الذي يستخدم قوة الخبرة الذي غالباً ما يكون لديه القوة الشرعية التي تجعل المرؤوسين يقبلون التوجيهات والإرشادات الصادرة منهم في نطاق تخصصهم. (النجار، ١٩٩٥، ص٤٧٢) وكلما علا المركز التنظيمي للفرد كلما زادت معه القوة الشرعية ورافقها في ذلك زيادة في قوة المكافآت والقوة القسرية.

٢- استخدام وسيلة من وسائل القوة قد يعزز أو يقلل من فاعلية استخدام مصادر القوة الأخرى: فعندما يستخدم المدير قوة العقاب بكثرة فإنها قد تؤدي إلى التقليل من فاعلية القوة المرجعية، كما أن استخدام المدير لقوة المكافأة بكثرة فإنه سيؤدي إلى زيادة فاعلية القوة المرجعية.

٣- تُستمد قوة المكافأة وقوة العقاب وقوة الشرعية من المراكز الوظيفية في المنظمة: بمعنى أن المنظمة يمكن أن تزيد أو تقلل أو تزيل هذه المصادر.

٤- تُستمد قوة المرجعية وقوة الخبرة من الشخصية: بمعنى أن شخصية المدير هي التي تحدد قوة ذلك المصدر وتأثيره، ولا تستطيع المنظمة أن تزيد أو تقلل أو تزيل هذه المصادر.

وبين المثال التالي العلاقة بين مصادر القوة التنظيمية؛ ففي دراسة أجريت في مصنعين من مصانع الورق، خُفّض المصنع الأول في خطة دفع الحوافز على أساس الأداء لصالح خطة دفع تستند بشكل كبير على الأقدمية، مقارنة مع المصنع الثاني؛ الذي احتفظ بنظام الأداء، وتصورات المرؤوسين حول استخدام مصادر مختلفة من قوة المشرفين، وقد تغيرت في المصنع الأول النتائج بشكل ملحوظ، فعندما توقفت خطة الحوافز انخفضت قوة مكافأة المشرفين، كما كان متوقعاً، ولكن في المصنع الثاني كانت النتائج أكثر تعقيداً، فتصورات المرؤوسين حول استخدام المشرفين لقوة العقاب زادت والنظر لاستخدام القوة المرجعية والشرعية انخفض، ولوحظ أن قوة الخبرة تأثرت بهذه النتائج.

هذه النتائج تشير إلى أن مصادر القوة الشخصية التي تؤثر في السلوك معقدة ومتشابكة، فالطرق التي يستخدم فيها المدير والعامل نوعاً واحداً من أنواع القوة يمكن أن تعزز أو تحد من فاعلية المصادر الأخرى للقوة.

وهنا يجب التساؤل عن مصادر القوة التي يفضل الأفراد استخدامها، وبالرغم من أن الإجابة قد تبدو معقدة بعض الشيء، إلا أن الأبحاث أشارت أن الناس يفضلون استخدام قوة الخبرة أكثر من قوة الإكراه، باعتبار أن قوة الإكراه تعد منبوذة وغير مقبولة بصفة عامة ويصعب تطبيقها على الأشخاص في المراكز العليا بصفة خاصة، وكذلك الأمر يجب أن لا ننسى أن الأفراد لا يستخدمون مصادر القوة بالطريقة نفسها عند مواجهة الموقف الطارئ أو المشكلات الخطيرة (الراحلة، وعزام، ٢٠١١، ص٣٧٨-٣٨٢).

وقد حدد يوكل (Yukl) مجموعة من المبادئ التوجيهية لاستخدام القوة والمشار إليه في (Colquitt, Lepine & Wesson, 2009, p446) ، (Moorhead & Griffin, 1989, p367) ، وهي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (2) المبادئ التوجيهية لاستخدام القوة:

(نوع القوة)	(المبادئ التوجيهية لاستخدام القوة التنظيمية)
<u>قوة المكافأة</u>	- اعرض رغبات الناس المختلفة للمكافآت وقدمها بشكل عادل وأخلاقي. - لا توعد بالمكافآت أكثر مما تستطيع تحقيقه. - اشرح المعايير الواجب تحقيقها لمنح المكافآت وابق تلك المعايير بسيطة. - قدم المكافآت كما وعدت إذا تم استيفاء المتطلبات. - لا تستخدم المكافآت بطريقة متلاعبية.
<u>القوة القسرية</u>	- اشرح القواعد والمتطلبات، وضمن فهم الناس للعواقب الخطيرة عند الانتهاكات. - رد على المخالفات فوراً وبإنصاف. - لا تطبق العقوبات حتى تتأكد من الحقائق. - قدم مجموعة من الإنذارات قبل تطبيق العقوبات. - استخدم العقوبات المشروعة والنزيهة، وبما يتناسب مع خطورة عدم الامتثال.
<u>القوة الشرعية</u>	- قدم طلبات واضحة ومهذبة. - وضّح السبب لهذا الطلب. - لا تتجاوز نطاقك أو سلطتك. - تابع للتحقق من الالتزام. - زد من درجة الإلحاح على الالتزام إذا كان ذلك مناسباً.

<u>قوة الخبرة</u> - اشرح أسباب الطلب ولماذا هو مهم. - قَدِّم دليلاً على أن الاقتراح سوف يكون ناجحاً. - لا تعطي تصريحات متناقضة أو مهملة أو طائشة. - لا تبالي أو تحرف في الحقائق. - استمع بجدية إلى مخاوف واقتراحات الأشخاص . - تصرف بثقة وبشكل حاسم في الأزمات.	
<u>القوة المرجعية</u> - اظهر القبول والاعتبارات الإيجابية. - اعمل بشكل داعم ومفيد. - استخدم النماذج الصادقة من التودد. - دافع عن الناس عند الاقتضاء وادعمهم. - نفذ الأشياء الجميلة غير المطلوبة. - قدم التضحيات الذاتية لإبداء الاهتمام. - حافظ على الوعود.	

- **Source:** Colquitt, J. A., Lepine, J. A. & Wesson, M. J. (2009). Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the workplace (1st Ed.). New York: McGraw Hill Irwin, p446.

ويلحظ من الجدول السابق أن المبادئ والأوامر التوجيهية التي وضعها يوكل تزيد وتعزز من مصادر القوة التنظيمية، فالمديرون الناجحون هم الذين يطبقون هذه المبادئ للمحافظة على قوتهم التنظيمية.

رابعاً- العوامل المؤثرة في القوة التنظيمية: **Factors Affecting in Organizational Power**

تتوزع القوة داخل أي منظمة بطريقة غير متساوية، باعتبار أن أغلب المنظمات تسير بآلية هرمية، فقد تحظى المستويات العليا القريبة من قمة الهرم التنظيمي بمزيد من القوة، في حين لا تحظى المستويات القريبة من قاعدة الهرم على المزيد منها، بالإضافة إلى ذلك فإن عوامل المعرفة والجاذبية والاحترام تضمن عدم تساوي القوة ضمن المستوى الواحد، ويتم زيادة القوة في أي مستوى عن طريق الحصول على مزيد من الخبرة والمعرفة الخاصة بالعمل.

أظهرت دراسة مورغان ١٩٨٦ أن توزيع القوة قد يختلف من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة النظام السائد فيها، لهذا قدم مورغان ست نقاط حول توزيع القوة داخل تلك المنظمات، كانت كما يلي:

في المنظمات الأوتوقراطية (الفردية) تكون القوة بأيدي أفراد مجموعة صغيرة وبسيطة مطلقة. في حين تكون اللوائح في المنظمات البيروقراطية مكتوبة وعلاقات القوة محددة بوضوح، أما في المنظمات التكنوقراطية فيكون أصحاب المعرفة والخبرة هم ممتلكو القوة حسب مستوى الخبرة، أما في المنظمات ذات الأنظمة الثنائية أو المتوازية فتكون القوة موزعة بين الأحزاب المعارضة والمؤيدة لنظام الحكم بشكل متكافئ، ويتم في المنظمات ذات الأنظمة الديمقراطية الممثلة انتخاب ممثلين يقودون المنظمة

لفترة معينة من الوقت وهؤلاء الممثلين هم أصحاب القوة، أما بالنسبة للمنظمات ذات الأنظمة الديمقراطية فقد يكون لكل شخص الحق في أن يحكم المنظمة، وبالتالي الحصول على القوة حسب مستوى حكمه في المنظمة.

وهناك بعض العوامل الداخلية الأخرى التي تؤثر على توزيع القوة كما أشارت إليها جماعة أستون، وهي قدرة الوحدة أو الفرد على التغلب على عدم التأكد (التغلب على الشكوك) ولا سيما عند دخول مواقع جديدة ومهمة، ومركزية الوحدة أو الفرد وعدم القابلية للاستبدال. وأشارت دراسات أخرى؛ مثل دراسة بفر وسلانسيك ١٩٧٤م، وهيلز وماهوني ١٩٨٠م، أن الفرد أو الوحدات تزداد قوتها بمجرد حصولها على موارد أكثر؛ إذ يزداد الغني غنى ويزداد الفقير فقراً (هال، ٢٠٠١، ص ٢٥١، ٢٧٥-٢٧٧).

وبالإضافة إلى العوامل الداخلية التي تمت الإشارة إليها سابقاً، توجد عوامل خارجية أخرى تؤثر في توزيع القوة (هال، ٢٠٠١، ص ٢٧٩)، فقد أشارت دراسة زالد Zald 1970؛ إلى أن هناك عوامل خارجية أخرى لها أثر مهم في نظام القوة للمنظمة؛ مثل الانتماء أو التحالف مع منظمات مشابهة وزيادة العلاقة مع الموردين للمواد الأولية للمنظمة والمستهلكين لمنتجاتها وزيادة العلاقة مع الهيئات التنظيمية أو الرقابية والأطراف الأخرى ذات العلاقة غير المباشرة.

ويرى الباحث أنه من الطبيعي أن يتم توزيع القوة بطريقة غير متساوية في جميع المنظمات، ويتوقف ذلك على الآلية الهرمية ودرجة المركزية التي تسير عليها هذه المنظمات، وعلى الخصائص الشخصية التي يمتلكها الأفراد؛ كالمعرفة والاحترام والخبرة، وعلى نظام القوة القائم فيها، وعلى نظام التحكم بموارد المنظمة، وعلى مدى حاجة الأفراد للقوة واهتمامهم بها، فهناك أشخاص أقرب إلى قاعدة الهرم نجدهم يتمتعون بقوة أكبر من الأشخاص في قمة الهرم والعكس صحيح، كما يتأثر توزيع القوة داخل هذه المنظمات بهياكل القوة في المنظمات الأخرى؛ فالمنظمات الخارجية أصبحت تغزو هياكل قوة المنظمات الأخرى، عن طريق إدخال التغيرات السريعة على هياكلها الداخلية واستقطاب التكنولوجيا المتطورة التي تخدم أهدافها واستراتيجياتها وتجعلها تملك "ميزة قوة" تتمتع بها على المنظمات الأخرى.

خامساً - آلية استخدام القوة التنظيمية ومضارها: Using of Power and Its Downsides

تستخدم القوة في كل الاتجاهات الصاعدة والهابطة والأفقية، ومن أجل استخدام القوة والتأثير في سلوك الآخرين، لا بد من توفر شرطين (Rollinson, 2005, p394):

- الاعتراف بأن لصاحب القوة هذه القدرة، وبدون الاعتراف به تصبح هذه القوة كامنة لا قيمة لها الآن.

- صاحب القوة لديه القدرة لاختيار استعمال التكتيك المناسب له ولهدفه.

وهناك بعض المفهومات الخاطئة حول استخدام القوة كما أشار رولينسن (Rollinson, 2005, p394) ، هي:

١ - تدفق القوة: **Direction of Flow Power** إن الاعتقاد الخاطئ الأكثر شيوعاً حول القوة في المنظمات هو افتراضها أن تكون مرادفة للسلطة الرسمية، والتي تعطي انطباعاً بأن القوة تمارس دائماً إلى الأسفل، من خلال التسلسل الهرمي. ومع ذلك، هناك بعض مصادر القوة الشخصية؛ كقوة الخبرة والقوة المرجعية؛ إذ يمكن أن تمارس بسهولة صعوداً في كل الظروف؛ فعلى سبيل المثال: قد تجعل قوة الخبرة المدير يعتمد على المرؤوسين الذين يملكون الخبرة، وقد يبدو المرؤوسون الذي يملكون القوة المرجعية كأنهم زعماء غير رسميين.

٢ - القوة الخفية "المستترة": **Hidden Power** المفهوم الخاطئ الشائع الآخر، هو أن القوة هي ظاهرة مرئية، في حين أن القوة الخفية غالباً ما تكون على شكل أكثر فاعلية، فالناس الذين يحافظون على قوتهم مخبأة في كثير من الأحيان يمكن أن يكونوا خطوة رئيسية من المعارضة والعمل قبل أن يصبح الخصم على علم بها، وهناك تفسير بسيط ربما يثبت هذه النقطة، يمكن للناس في مناصب عليا استخدام قوة مركزهم الوظيفي للسيطرة على جداول أعمال اللجان؛ إذ يناقشون قضايا معينة، ولكن لأن معظمنا لديه بعض الوعي لهذه الممارسة، فنجد أنها ليست سوى استخدام مخفي.

ويمكن تلخيص المسألة باختصار من خلال الاعتماد على تحليل باتون (1983)، الذي يشير إلى أن هناك ثلاثة مجالات أساسية في القوة الخفية التي يمكن أن تمارس:

- عن طريق تشكيل شروط مناقشة المسائل، وعادة عن طريق التحكم في المعلومات وجدول الأعمال.

- من خلال تطوير أو تغيير ممارسات العمل بطريقة تناسب الشخص أو الأشخاص المعنيين. هذا غالباً ما يكون انعكاساً للاعتماد الإداري على المرؤوسين، في مقابل هذا التنازل، وإعطاء تعاونهما حول مسائل أخرى.

- من خلال وجود بعض المجال لمنع ظهور الصراعات التي قد تؤدي إلى محاكمة القوة.

٣ - وهم القوة: **The Illusion of Power** يقصد به كمية القوى الهائلة التي يمتلكها الفرد في المنظمة والتي تجعل الآخرين يعتقدون أنه يستطيع فعل كل شيء يرغب به أو يخططه، ولكنه فعلياً قد لا يستطيع تنفيذ كل ما يصبو إليه (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2008, p330) .

ومثال على ذلك: تخيل أنك تعمل في أحد المصانع وطلب المشرف منك الحضور إلى مكتبه في الساعة واحدة بعد ظهر اليوم، وقال لك في الاجتماع: "أنت تعرف أننا نخسر المال حقاً بسبب استخدام بعض الآلات، أود منك القيام بعمل للشركة أريدك أن تخرب هذه الآلات وجعلها تبدو وكأنها تعرضت

لحدث ما". هل تمتثل لهذا الطلب؟ بعد كل شيء، هذا هو المشرف، و هو المسؤول عن كل شيء؛ راتبك، وفرص الترقيات الخاصة بك، وتحديد مهام وظيفتك. قد تسأل نفسك: " هل مشرفي لديه القوة أكثر مني ليجعلني أقوم بهذا العمل؟". ففي المثال الافتراضي السابق قد يستجيب هذا الشخص لطلب المشرف لاعتقاده أن المشرف يملك القوة لجعله يقوم بهذا العمل غير الأخلاقي. (Gibson, et. al., 2009, p299)

وبعد أن تطرقنا إلى المفاهيم الخاطئة حول استخدام القوة، يطلّ علينا السؤال الذي يطرح نفسه: كيف يستجيب الأفراد لمحاولات التأثير نتيجة استخدام القوة؟

من الممكن إبراز الأسباب التي تحمل الشخص على الاستجابة لمحاولات التأثير نتيجة استخدام القوة؛ وتنقسم عملية التأثير إلى ثلاث فئات: المسايرة، المطابقة، و التبني أو التوافق الداخلي، وفيما يلي شرح موجز لكل عملية (سيزلافي، ووالاس، ١٩٩١، ص٢٦٨):

- **المسايرة: Appeasement** ويقصد بها خضوع المرؤوسين لمحاولات التأثير من قبل المديرين، نتيجة توقع المرؤوسين للمكافآت أو لتجنب العقوبات، فيتصرف المرؤوس وفق توجيهات المدير؛ لأنه يتوقع شيئاً منه مقابل ذلك التصرف والخضوع؛ ومثال على ذلك: عندما يطلب مشرف الإنتاج من أحد المهندسين البقاء لوقت متأخر لإعادة كتابة تقرير عن الإنتاج والذي سيتم عرضه في اليوم التالي على مجلس الإدارة، فإن المهندس قام بهذا العمل لتوقعه المكافأة أو الحصول على تقدير لقاء الجهد الإضافي. ولكي تتم عملية المسايرة يجب أن يكون هناك موارد كافية تحت تصرف المديرين، وأن تتوفر لهم القدرة والفرصة لرقابة سلوك المرؤوسين.

- **المطابقة: Conformity** وهي تعني امتثال المرؤوسين لتعليمات المديرين من أجل الحفاظ على العلاقة المرضية بينهما وتقويتها، بغض النظر عن هذا السلوك مرضياً أو مناسباً. ويطلق على هذا السلوك بالسلوك المقلد، فالأطفال يقلدون الأبوين في عادات الأكل والتعبير الوجهية، والمديرون الشباب يستخدمون العبارات نفسها المتداولة من المديرين القدماء ذو الخبرة والتجربة. ويوجد عنصران أساسيان في عملية المطابقة؛ هما: أن يكون هناك درجة من الانجذاب بين المديرين والمرؤوسين، وأن يكون السلوك المقلد ذو مغزى أو أهمية بالنسبة للعلاقة بين المديرين والمرؤوسين.

- **التبني أو التوافق الداخلي: Internal Compatibility**

يتأثر المرؤوسون بتعليمات المديرين لاقتناعهم بأن الأوامر والتعليمات صحيحة و تتفق مع قيمهم الخاصة؛ ومثال عليه: عندما يشير مدير المستشفى في أحد الاجتماعات أن مصاريف التشغيل تجاوزت الميزانية بنسبة ١٩%، فإن مديرة التمريض سوف تفسر ذلك من خلال ضرورة مراقبة المصروفات خلال الأشهر القادمة، وبالتالي ستقوم بتخفيض ساعات العمل الإضافي؛ لكونها تعتقد أن

هذا التصرف هو الخطوة الصحيحة للإدارة في سبيل تخفيض المصاريف التشغيلية دون اهتمامها بموضوع المكافأة أو لتحسن علاقاتها مع مدير المشفى. وحتى ينجح التبني أو التوافق الداخلي لابد من مصداقية مصدر التأثير، وأن يكون السلوك متوافقاً مع الموضوع بمعنى (شرعية السلوك).

ولابد من الإشارة إلى المضار الناجمة عن استخدام القوة، فانطلاقاً من المقولة المشهورة: "القوة المطلقة سبيل إلى الفساد"؛ فإنها تصدق على جميع مستويات التنظيم وفي جميع الأحوال. لكن بطبيعة الحال، إن المديرين هم أغلب من يسيئون استخدامها، فقد يمكن للقادة التلاعب بالقوة لمتابعة جداول أعمالهم بأنانيتهم الخاصة. وبالمثل، فإن بعض مصادر القوة يتم استخدامها للأغراض السيئة؛ إذ يمكن للمدير على سبيل المثال مكافأة الأصدقاء، أو المقربين، أو الحلفاء السياسيين، في حين تتم معاقبة الخصوم أو المعارضين لهم (Sweeney & Mcfarlin, 2002, p218-219).

وعلى الرغم من أن القوة تعد من الجوانب المهمة والأساسية في عملية التأثير على الأفراد أو الجماعات أو الوحدات من أجل تحقيق الأهداف، إلا أن إساءة استخدامها يؤثر بشكل ضار في العلاقات الإنسانية، ومن هذه المساوئ (الفذاي، ١٩٩٧، ص ٣٠٧):

١- إقامة الحواجز: **Barriers Building** في كثير من الأحيان يعمل أصحاب القوة إلى عزل أنفسهم عن الآخرين، ويكثر من استخدام السكرتارية والمساعدين الذين يحجبونه عن يريده مقابلته.

٢- النظر إلى الآخرين كآلات: **Consideration to Individuals As Machines** فالكثير من أصحاب القوة ينظرون إلى البشر كآلات من أجل تحقيق مساعيهم، فهمهم الأول هو تحقيق ما يصبون إليه دون النظر إلى الأشخاص بإنسانية.

٣- عدم تفحص الذات: **Lack of Self-check** يلجأ بعض ممتلكو القوة إلى التصرف بعشوائية دون مراجعة أو التأكد من هذا التصرف؛ لأنهم يعتقدون أنهم معصومون من الخطأ؛ مما يجعلهم لا يكثر من بنصائح الآخرين ولا يقبلون الإنصاح لأحد.

٤- الترفع عن الآخرين: **Arrogance Toward Others** الكثير من أصحاب القوة يجعلون تقييمهم للأفراد على أساس مواقعهم الوظيفية؛ إذ ينظرون بإعجاب إلى من هم أعلى منهم وظيفياً ويقللون من قدر الآخرين في المستويات الدنيا.

٥- **التخلص من الخصوم: Get Rid of Opponents** يلجأ بعض أصحاب القوة إلى استخدام أحد أشكال السلوك السياسي التنظيمي *، (والمتمثلة ب السيطرة على المعلومات، وتنمية انطباع جيد، وتنمية قاعدة الدعم، ولوم الآخرين وقتالهم ، والانحياز إلى آخرين أكثر قوة، ولعب المناورات السياسية). فالكثير من أصحاب السلطة لا يتحملون الاختلافات الشديدة ولا يقبلونها، فهم يعملون على سحق معارضيههم بدلاً من مناقشة أوجه الاختلاف وأسبابه فيما بينهم.

٦- **التأكيد على القوانين والتبعية: Emphasis on Laws and Dependency** يعتمد أغلب أصحاب القوة على القوانين واللوائح والتوجيهات، كما يؤكدون على الطرق التقليدية وضرورة التبعية، ويتحاشون التغيير والتجديد خوفاً من الأخطار التي قد تنتج عنه.

٧- **عدم المرونة: Inflexibility** يتعامل الكثير من أصحاب القوة مع الأمور بمعيار الصح والخطأ، ويجيبون عن التساؤلات بنعم أو لا، وينظرون إلى الأشياء على أنها حسنة أو سيئة، فهم جامدون وغير مستعدين للمناقشة ولا يتحملون عدم الوضوح.

٨- **عدم قيام أصحاب القوة ببناء علاقات طيبة مع الرؤوسين: Lack of Good Relations between Managers and Subordinates** وهنا يختار أصحاب القوة المساعدين ممن يوافقونهم في الرأي الظاهري ويخالفونهم باطناً؛ إذ يفضلون المنافقين؛ لأنهم مستعدون لموافقتهم حتى وإن لم يكونوا على صواب.

٩- **التعامل بخشونة في حالات القلق: Coarse Dealing with Cases of Anxiety** يطالب أصحاب القوة الرؤوسين دوماً بالعمل الجدي، ويقومون بحملات تفتيش على العاملين، ويستخدمون السلطة التي تعد طريقة مناسبة للهروب من القلق؛ ولذا نجدهم يغرقون أنفسهم في العمل، على الرغم من أنهم في واقع الأمر غير منتجين.

والنقطة الرئيسية؛ هي أن القوة والاستخدام غير الرسمي لها يمكن أن يساعد المنظمة بطريقتين رئيسيتين:

- يمكن للمديرين استخدام القوة للسيطرة على الناس والموارد الأخرى لتحقيق الأهداف الحالية للمنظمة.

- يمكن للمديرين أيضاً استخدام القوة للانخراط في الحياة السياسية والتأثير في عملية صنع القرار للمساعدة في تعزيز أهداف تنظيمية جديدة، أكثر ملاءمة.

* **السلوك السياسي التنظيمي: Political Organizational Behavior** هو الاستخدام غير الرسمي للقوة أو الإجراءات التي لا تقرر بشكل رسمي من قبل المنظمة والتي تؤخذ للتأثير في الآخرين من أجل تلبية أهداف المرء الشخصية (Quick & Nelson, 2009, p374).

ويجب أن تحترس المنظمة وتكون يقظة ضد المديرين الذين قد يستخدمون القوة لإيذاء المنظمة. والمديرون المتعطشون للقوة هم الأفراد الذين يتم الخوف منهم وتجنبهم (George & Jones, 2013, p373).

ومما سبق يجد الباحث على الرغم من المفاهيم الخاطئة حول استخدام القوة؛ كنتدقق القوة والقوة المستترة ووهم القوة، وعلى الرغم من الاستجابات المتعددة لاستخدامها؛ كالمسايرة والمطابقة والتبني، وعلى الرغم من المضار الناجمة عن استخدامها؛ كإقامة الحواجز، والنظر إلى الآخرين كآلات، وعدم تفحص الذات، والترفع عن الآخرين، والتخلص من الخصوم، والتأكيد على القوانين والتبعية، وعدم المرونة، وعدم وجود العلاقات الطيبة بين المديرين والمرؤوسين، والتعامل بخشونة مع حالات القلق، إلا أنه لا نعدّها سيئة دائماً، فالقوة تتوقف على طبيعة الأشخاص الذين يملكونها وعلى طبيعة الأشخاص الذين يخضعون لها؛ إذ لا يمكن الاستغناء عنها؛ لأنها تعد العصب المحرك للمنظمات.

تكتيكات استخدام القوة وأخلاقية سلوكها

Tactics of Power and Its Behavior Ethical

تطرقنا في المبحث السابق إلى مصادر القوة التنظيمية ونموذجها، وإلى علاقة التفاعل والتكامل بين مصادرها والعوامل المؤثرة في توزيعها، وإلى آلية استخدام القوة التنظيمية ومضارها، وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى نظريات تفسير قوة الوحدات التنظيمية، وإلى استراتيجيات القوة التنظيمية وتكتيكات استخدامها، وإلى أخلاقيات استخدامها.

أولاً- نظريات تفسير قوة الوحدات التنظيمية: Theories of Organizational Power

هناك نظريتان (نموذجان) تبينان مقدار القوة للوحدات أو المجموعات التنظيمية (George & Jones, 2012, p377)، (Quick & Nelson, 2009, p370)، (Greenberg & Baron, 2008, p479)، (Daft, 2007, p372)، (النجار، ١٩٩٥، ص ٤٧٤) هما:

١- النظرية الأولى: نظرية السيطرة على الموارد المهمة (نموذج اعتمادية الموارد):

Resource Depended Model: Controlling critical resource

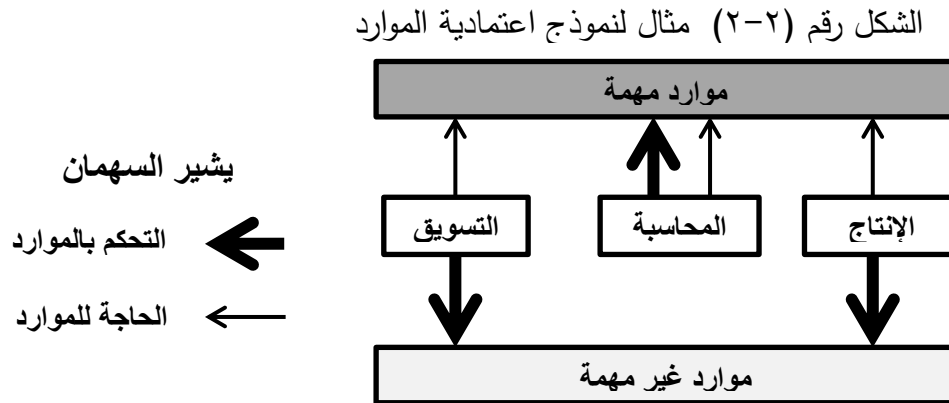
تتكون المنظمات الكبرى من وحدات صغرى؛ كل وحدة مسؤولة عن أداء وظيفة معينة؛ (محاسبة، تمويل، إنتاج، بحوث وتطوير، تسويق، مشتريات ومخزون... إلخ)، ولكل وحدة قوة متفاوتة عن الأخرى تحتاج إليها لأداء أعمالها.

ويتم النظر إلى المنظمة على أنها مجموعة معقدة من الوحدات الفرعية التي تتبادل الموارد مع بعضها، وهذه الموارد قد تكون: نقود، معدات، معلومات، موارد بشرية، أدوات مكتبية.. إلخ. وهذه الموارد ضرورية لعمل المنظمة ونجاحها (Greenberg & Baron, 2008, p480).

وبناءً على ذلك تعني هذه النظرية: (أنه كلما احتاجت وحدة معينة إلى مورد معين من وحدة ثانية، كانت الوحدة الثانية هي الأكثر قوة من الوحدة الأولى، وبالتالي تستطيع الوحدة الثانية التحكم بسلوك الوحدة الأولى، ويزداد التأثير كلما زادت الحاجة للموارد والعكس صحيح).

فعلى سبيل المثال: يزود قسم التسويق قسم المبيعات بحاجات العملاء من السلع وتقضياتهم، ويزود قسم المبيعات قسم البحوث والتطوير بالمعلومات لتطوير المنتجات القديمة وابتكار منتجات جديدة، ويحتاج قسم الإنتاج لخدمة قسم البحوث والتطوير لتصنيع المنتجات، ولا يستطيع قسم الإنتاج أيضاً القيام بعمله ما لم يقوم قسم المشتريات بتأمين المواد الخام التي يحتاج إليها بالأسعار التي حددها قسم المحاسبة بما يسمح للشركة بأن تحقق الأرباح من خلال عمليات التشغيل.

من خلال المثال السابق نلاحظ أن كل وحدة تسيطر على الوحدة التي قبلها، ويعد قسم المحاسبة من أقوى الأقسام؛ لأنه يتحكم بالموارد التي تكون بحاجة الأقسام الأخرى، ولأن القرارات التي يتخذها هذا القسم تؤثر على كل الأقسام (Greenberg & Baron, 2008, p480)، كما هو موضح بالشكل (٢-٢):



— **Source :** Greenberg, J. & Baron, R. A. (2008). **Behavior in Organizational** (9th Ed.) U.S.A: Pearson/Prentice-Hall, p480

فعند امتلاكك شيء ما يحتاجه الآخرون تكون أنت المسيطر، وبالتالي سيعتمدون عليك، وستكون أنت صاحب القوة، إذن، فامتلاك الأشياء لا يؤدي للقوة إذا كان هناك مصادر بديلة أخرى، فإذا كان الجميع أذكاء، فذكائك لا يعطيك ميزة خاصة. وبالمثل بالنسبة لأصحاب الثراء والمال، فالمال لا يعطيك القوة، ولكن، كما يقول المثل القديم: "في أرض العميان، الرجل الأعور هو الملك!" (Robbins & Judge, 2013, p450).

ويمكن تخفيف دالة الاعتمادية من خلال إيجاد بدائل أخرى لأي مشكلة؛ فعلى سبيل المثال: قررت إحدى منظمات صناعة الأغذية الجاهزة؛ للتخلص نهائياً من الاعتماد على أي جهة لتأمين المواد الأولية لعملية الإنتاج، فأنشأت مزارع أبقار؛ كي تحصل على ما تريد من اللحم، وأنشأت مزارع أخرى للحبوب حتى تحصل على ما تريد من الحبوب، وأنشأت مصانع للورق لتوريد ما تحتاج إليه من علب كرتون، باعتبار أن الاستقلالية تساعد المنظمة على أن تصبح أكثر قوة على منافسة المنظمات الأخرى (ريجيو، ١٩٩٩، ص٤٦٤).

فالاعتمادية تتوضح من خلال إدراك الأفراد أن الموارد التي تسيطر عليها نادرة، فحينما يدرك الأفراد أن الموارد التي تسيطر عليها متوفرة لن يؤدي ذلك إلى الاعتمادية. وهذا ما يفسر أن بعض الأفراد في المستويات الدنيا يمتلكون معلومات مهمة غير متاحة للأفراد في المستويات العليا، وبسبب اعتمادية المستويات العليا على معلومات المستويات الدنيا، ستكون المستويات الدنيا صاحبة القوة. وبالإضافة إلى ذلك؛ تتمثل الندرة من خلال امتلاك الأفراد

اختصاصات أو مهارات معينة بحيث يكون العرض من تلك الأصناف أقل من الطلب عليها، وبالتالي ستكون هذه الأصناف صاحبة القوة في التفاوض على الأجور والمزايا (العطية، ٢٠٠٣، ص ٢٤٨).

ولكن يتبع تلك الاستنتاجات سؤال مهم: وهو كيف تصبح بعض الوحدات من البداية أكثر قوة من غيرها ؟ ففي دراسة مثيرة قام بها بوكير 1989 Booker؛ أشارت الدراسة إلى وجود عاملين رئيسيين وراء مقدار القوة التي تملكها كل وحدة هما (الراحلة، وعزام، ٢٠١١، ص ٣٨٤):

الأول هو: مدة الفترة الزمنية التي تم فيها إنشاء المنظمة: فكلما كان للقسم قوة من البداية كان له قوة في السنوات الأخرى، كما هو الحال لقسم البحوث والتطوير في بعض الصناعات.

الثاني هو: الخلفية المعرفية (التعليم، التجارب، الخبرات السابقة) للمنظم الذي أسس المنظمة: فمثلاً إذا كان مؤسس المنظمة من خبراء التسوق، فسيملك قسم المبيعات والتسويق مزيداً من القوة أكثر من الأقسام الأخرى.

ويقترح نموذج اعتمادية الموارد أهم محددات قوة الوحدات الفرعية هو سيطرتها على الموارد المهمة، ولكن لا يعني هذا أن السيطرة على الموارد المهمة هي الأداة الوحيدة للحصول على القوة؛ ذلك أن السيطرة على نشاطات تلك الوحدات تعد مصدراً من مصادر القوة أيضاً ، وهذا ما سنبحثه في النظرية الثانية.

ويتبن من النظرية السابقة أن الوحدات أو الأقسام تكون هي الأقوى إذا استطاعت السيطرة على الموارد التي تحتاج إليها الأقسام أو الوحدات الأخرى في المنظمة، وتشير هذه النظرية إلى أنه كلما زادت اعتمادية هذه الوحدات أو الأقسام على الوحدات أو الأقسام الأخرى انخفضت قوتها، وازدادت قوة الوحدات أو الأقسام الأخرى، وتعتمد قوة هذه الوحدات في المنظمات على المدة الزمنية التي ملكتها فيها القوة، وعلى الخلفية العلمية لمؤسس المنظمة.

- النظرية الثانية: نظرية المواقف (الظروف) الاستراتيجية:

The Strategic Contingencies Model

مفاد هذه النظرية: أنه كلما كانت لوحدة معينة قدرة في مواجهة الظروف الاستراتيجية والتحكم بها أكثر من وحدة أخرى، كانت هذه الوحدة هي الأكثر قوة من الوحدة الثانية.

وتشمل الظروف الاستراتيجية كما اتفق عليها (Quick & Nelson, 2009, p371)، (Greenberg & Baron, 2008, p481)، (Buchanan & Huczynski, 2004, p832) وكما هو مبين في الشكل (٣-٢)

على: - القدرة على تقليل حالات عدم التأكد **Uncertainty**.

- الأهمية المركزية العالية للوحدة **Centrality**.

- النشاطات الضرورية وغير القابلة للاستبدال **Substitutability**.

وتتمثل حالات تقليل عدم التأكد Uncertainty: في أن المنظمات تعمل في البيئات المتغيرة؛ لذلك فإنها تحتاج إلى المعلومات للحد من عدم اليقين للأحداث المستقبلية، فالأفراد ووحدات العمل يكتسبون القوة من خلال مساعدة المنظمة في مواجهة حالات عدم اليقين من خلال إلقاء مزيد من الضوء على حالات الغموض التي تواجهها المنظمة؛ مثل: (وضع الأسواق المستقبلية، الأنظمة الحكومية، ومدى توفر احتياجات الشركة، مستقبل الأوراق المالية).

وينظر الباحثون إلى القوة على أنها حالة موقفية؛ بمعنى أن امتلاك طرف لحجم معين من القوة ليس أساساً مستمراً وثابتاً على الدوام، وإنما يختلف حجم القوة من موقف (طرف) لآخر؛ فقوة الفرد أو الجماعة تعتمد على الموقف وحالة عدم التأكد البيئي الذي يوجد فيه. وتزداد هذه القوة كلما استطاع الفرد مواجهة تلك المشكلات المتعلقة بحالة عدم التأكد، فكلما كانت التهديدات التي تواجه الفرد قوية فإنه يستطيع أن يحصل على حصة أكبر من الموارد النادرة وحرية واستقلالية أكبر؛ مما يجعله أكثر تأثيراً من الآخرين.

يستنتج من ذلك أن القوة التي يتمتع بها فرد أو جماعة معينة يمكن أن تزداد أو تقل تبعاً للظرف الذي يمر فيه (Fincham and Rhods, 1999, p284).

فيمكن أن تخلق الأحداث غير المتوقعة مشكلات لأية منظمة، وبالتالي فإن الوحدات الأكثر قدرة على التعامل مع حالة عدم اليقين تكتسب القوة، وهناك ثلاثة أنواع من النشاطات للتأقلم مع عدم اليقين (Mcshan & travaglonge, 2005, p405) هي:

الأول هو التعامل من خلال الوقاية: هنا تعمل الوحدات على الحد من احتمال بعض الصعوبات التي سوف تنشأ، فمعظم الناس الأقوياء يمنعون التغيرات البيئية من الحدوث؛ على سبيل المثال: الخبراء الماليين يكتسبون القوة من خلال منع التنظيم من مواجهة نقص النقد أو التخلف عن القروض.

والثاني هو التنبؤ "التعامل من خلال المعلومات": إن امتلاك المعلومات في الوقت المناسب والقيام بالتنبؤ يمكن الوحدات من التعامل مع أحداث؛ مثل: المنافسة، والاضرابات، ونقص المواد، والتحويلات في الطلب على السلع، فالناس الأقوياء هم أولئك الذين يمكنهم التنبؤ بالتغيرات البيئية أو الاختلافات، ويكتسب المتخصصون في التسويق القوة عن طريق التنبؤ بالتغيرات في أذواق المستهلكين (Mcshane & Glinow, 2005, p364).

الثالث هو التعامل عن طريق الامتصاص: ينطوي هذا النهج على التعامل مع عدم اليقين، من خلال تدريب العاملين على حل المشكلات في الأقسام الأخرى والاستعداد لمواجهةها وحلها. فعلى سبيل المثال: قدرة طواقم الصيانة على النجدة عندما تنكسر الآلات وتتوقف عملية الإنتاج (Gibson, Ivancevich, Donnelly & konopaske, 2009, p297).

أما الأهمية المركزية العالية للوحدة Centrality فتتجلى في أن هناك وحدات تمارس دوراً مهماً في المنظمة وتحظى بأهمية أكثر من غيرها، ويتجه هذا الدور لأن يصبح مركزياً.

ولخلق الأهمية يجب إدراك أهمية الأشياء التي تسيطر عليها، فقد وجد مثلاً أن المنظمات تسعى لتجنب عدم التأكد، وبالتالي الأفراد الذين يسيطرون على حالات عدم التأكد في المنظمة سيتم إدراكهم على أنهم مصادر مهمة. فقد وجد أيضاً أن الأقسام التسويقية في المنظمة تعد من الأقسام المهمة في المنشأة الصناعية، وبذلك فإنها الأكثر قوة مقارنة بالأقسام الأخرى، وبالتالي تستطيع المنشأة تقليل عدم التأكد في البيئة من خلال الأقسام التسويقية (العطية، ٢٠٠٣، ص ٢٤٨).

في حين تتوضح الأنشطة الضرورية وغير القابلة للاستبدال Substitutability: بوجود نشاطات ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها ومن الصعوبة بمكان استبدالها.

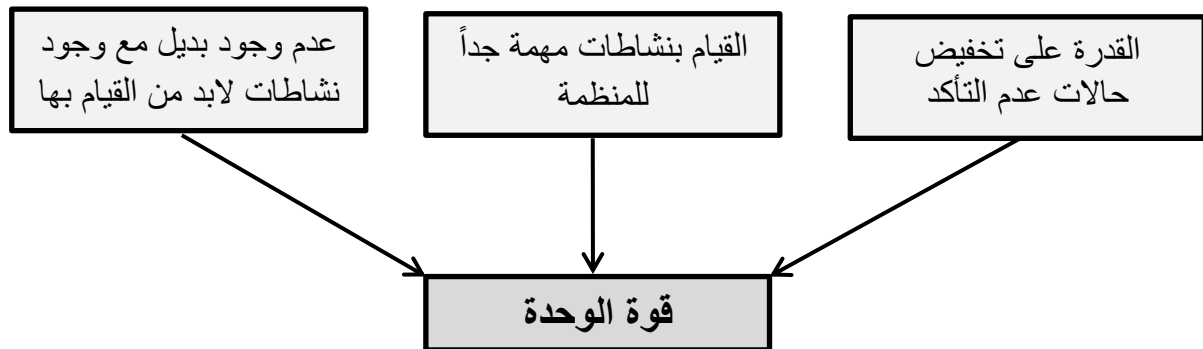
مثال: تعد وحدة العمليات الجراحية في أحد المستشفيات ضرورية جداً، ولا يمكن استبدالها بوحدة قسم صيانة الأجهزة الطبية مثلاً، وتأتي أهمية هذه الوحدة من قلة البدائل المتوفرة، وبالمقارنة مع قسم الصيانة يمكن استبدال عمال الصيانة بسهولة.

وأشارت الدراسات إلى أن الوحدات تستطيع زيادة قوتها من أجل عدم استبدالها بوحدات أخرى من خلال السيطرة على المهام الموكلة لها والسيطرة على المعرفة والتحكم بعمل الناس والوصول إلى القوة عن طريق التحكم في توافر عملهم، والمفاضلة أي التمايز عندما تدّعي وحدة الأفراد أو الأعمال امتلاك الموارد الفريدة من نوعها؛ كالمواد الخام أو المعرفة التي تكون المنظمة بحاجة لها (Mcshane, & Glinow, 2005, P364).

وتخلص تلك الدراسات إلى نقطة مهمة هي أنه: كلما كان من العسير استبدال موارد المنظمة أدى ذلك لزيادة قوة تلك الموارد.

ويمثل الشكل التالي نموذج المواقف أو الظروف الاستراتيجية:

الشكل رقم (٢-٣) نموذج المواقف الاستراتيجية



— **Source :** Greenberg, J. & Baron, R. A. (2008). **Behavior in Organizational** (9th Ed.). U.S.A: Pearson/Prentice-Hall, p482

أضاف بعض الباحثين إلى نموذج المواقف الاستراتيجية القوة التقديرية (قوة اتخاذ القرار) والرؤية، وقوة الشبكات وقوة الرومانسية في مكان العمل، وفيما يلي شرح موجز لكل منها:

(١) - **القوة التقديرية (قوة اتخاذ القرار): Discretion Power** هي الدرجة التي يملكها المدير عند حق اتخاذ القرارات من تلقاء نفسه، فقد يجبر المدير العاملين على متابعة السياسات والقواعد التنظيمية، وبالتالي يتم تقليل قدرتهم على التأثير فيهم، فغالباً ما تضعف اللوائح والتعليمات من القوة التقديرية للمديرين من أجل اتخاذ القرارات لإيجاد الحلول لمسألة ما، باعتبار أن بعض الأشخاص لا يستطيعون اتخاذ قراراتهم إلا بالرجوع إلى القوانين والتعليمات (Colquitt, Lepine & Wesson, 2009, p447).

وقد كتب الرئيس السابق للولايات المتحدة الأمريكية ريتشارد نيكسون في عام ١٩٨٢: " لا يكفي للزعيم معرفة الشيء الصحيح، بل يجب أن يكون قادراً على فعل الشيء الصحيح، فالقائد العظيم يحتاج إلى القدرة على تحقيق الأشياء وأن يكون قادراً على ضمان متابعة مسار عمل معين، وكل ذلك يتطلب القوة والخبرة السياسية على حد سواء (Martin, 2005, p725-726).

فمثلاً: كانت اليانور روزفلت، زوجة الرئيس فرانكلين ديلاانو روزفلت، تمارس النفوذ السياسي غير الرسمي على الكونغرس على الرغم من أنها لم تكن منتخبة، إنها تفنقر للسلطة الرسمية إلا أنها كانت بارعة في التأثير في بعض القرارات التي اتخذها المؤتمر (Ivancevich, Konoaske & Matteson, 2008, p324).

(٢) - **الرؤية: Visibility** ويقصد بها إدراك الآخرين لقوة الشخص سواء أكانت قوة شرعية أم قوة قسرية أم قوة مكافأة أم قوة مرجعية أم قوة الخبرة. فامتلاك هذه المصادر دون رؤيتها من قبل بعض الأشخاص لا تشكل أي قوة لممتلكيها (Colquitt, Lepine & Wesson, 2009, p447).

(٣) - **قوة الشبكات: Social Networks Power** وهي تعني زراعة العلاقات الاجتماعية مع الآخرين لتحقيق أهداف واحدة، والشبكات قد تزيد من قوة الشخص في ثلاث طرق هي:

- تتكون الشبكات من الناس الذين يتقون في بعضهم، والتي تزيد تدفق المعلومات فيما بينهم داخل نطاق الشبكة الواحدة.

- يميل الناس إلى ربط أنفسهم بالشركاء ضمن شبكاتهم الخاصة، مما يزيد من قوتهم المرجعية بين الناس داخل كل شبكة، فالقوة المرجعية المستندة إلى شبكة الاتصال قد تؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر إيجابية من قبل الآخرين في الشبكة،

- قد تزيد الشبكات من رؤية الشخص، وربما مركزيته، والتي تعد مهمة في ممارسة القوة (Mcshane & Glinow, 2005, P366).

(٤) - قوة الرومانسية في مكان العمل: **Romance Power** إن تغطيتنا للقوة في المنظمات لن تكون كاملة دون الأخذ بعين الاعتبار تأثير الرومانسية في مكان العمل على ديناميكيات القوة في المنظمات، الحقيقة الظاهرية أن العديد من العلاقات العاطفية اليوم بدأت في مكان العمل، وقدراً قليل من عمليات المسح الأخيرة استنتجت أن أكثر من ٤٠% من العاملين في الولايات المتحدة وكندا أَرخوا أن زملاء العمل وما يقرب من نصف جميع المتزوجين في المملكة المتحدة التقوا على ما يبدو في مكان العمل.

وقد تشكل قوة الرومانسية قلقاً لزملاء العمل الذين يعتقدون أن تفكير العاملين في العلاقات الرومانسية تنتهك قوتهم من خلال تفضيل شريكهم، فـشخص واحد في العلاقة الودية سيكون له مكانة أعلى، والرومانسية قد تؤدي من ناحية أخرى إلى تشكل المحسوبيات ولاسيما عند عمليات الترقية والتعيين (Mcshane & Glinow, 2005, P366).

ثانياً - عوامل اختيار تكتيكات (استراتيجيات) استخدام القوة: **Choice Factors to Tactics of Power Use**

يستخدم المديرون مجموعة من الاستراتيجيات "التكتيكات" للتأثير في الآخرين، وإن اختيار إحدى استراتيجيات "تكتيكات" القوة، يتوقف على مجموعة متنوعة من العوامل (Sweeney & mcfarlin, 2002, p221) ؛ أهمها:

- من هو الشخص المستهدف هل هو (الرئيس، أو المروؤوس، أو الأقران)؟.
- الأخذ بعين النظر لمصادر قوة المديرين التي يملكونها ومهارتهم في استخدام تكتيكات القوة المختلفة.
- هل يبذل المدير الجهد الكافي عند محاولة التأثير الأولية أو يحاول متابعة عملية التأثير السابقة؟.
- الانتباه إلى وجود احتمال للمقاومة كرد فعل على عملية التأثير، والأخذ بعين النظر لاستخدام أكثر من وسيلة تأثير في الوقت نفسه.
- ما هي معايير النفوذ المتبعة في المنظمة التي قد تجعل بعض التكتيكات أكثر قبولاً للتطبيق أو أقل قبولاً؟ وكذلك الأمر النظر إلى التكاليف الأخرى والفوائد المرتبطة بتكتيكات النفوذ.
- و يتم تحديد نجاح المديرين إلى حد كبير من خلال قدرتهم على التأثير في الآخرين بشكل فعال، وهذا لا يتم إلا من خلال الفاعلية في استخدام أدوات التأثير، ويختلف استخدام هذه الأدوات وتأثيرها نسبياً حسب قاعدة: "نحن مع من نتعامل" (جرينبرج، وبارون، ٢٠٠٤، ص ٥١٩).
- فعند تعامل الرؤساء مع المروؤوسين، يستخدم غالباً أسلوب الإقناع المنطقي وأسلوب المناشدة وأسلوب إثارة رغبات العاملين وأسلوب الضغط.

- وعند تعامل المرؤوسين مع الرؤساء، يستخدم غالباً أسلوب الإقناع والمشاورة وأسلوب إدخال السرور.

- أما عند تعامل المرؤوسين فيما بينهم في المستوى نفسه ، فقد يستخدم أسلوب التبادل، أو مناشدة الخصائص الشخصية.

ووجد الباحثان كويك ونيلسون أن أكثر هذه الأساليب فعالية وقبولاً في تحقيق الأهداف هو أسلوب الإقناع المنطقي، ويستخدم في التعامل مع كل الأطراف، وأقلها فعالية وقبولاً هو أسلوب الضغط (Quick & Nelson, 2009, p375).

وأشار الباحثان الراحلة وعزام إلى أنه: "إذا أردت أن تؤثر في شخص ما فتوقع النتيجة التي تحصل عليها من جراء استخدام هذا الأسلوب". فعلى سبيل المثال: يميل المرؤوس إلى الإقناع المنطقي محاولاً التأثير في رئيسه عندما يعرف أن رئيسه ميل إلى الإدارة عن طريق الديمقراطية والمشاركة في الرأي، وقد يتم استخدام أسلوب اللجوء إلى المستويات العليا أو التملق عند الاعتقاد بميل الرؤساء إلى الديكتاتورية والتحكم بدرجة عالية، ولكنه على الرغم من ذلك قد يختلف استخدام هذه الاستراتيجيات حسب طبيعة الرؤساء والمرؤوسين وحسب الأهداف المراد تحقيقها، وقد يتم استخدام أكثر من استراتيجية في آن واحد، فقد يلجأ الرؤساء إلى استخدام أسلوب تفويض السلطة لزيادة الأداء عندما يرون أن المرؤوسين أهل للمسؤولية واتخاذ القرار (الراحلة، وعزام، ٢٠١١، ص ٣٧٠).

وقد وجد الباحثون أربعة متغيرات شرطية مؤثرة في اختيار تكتيكات القوة؛ هي: القوة النسبية للمدير، وغرض المدير بالرغبة في التأثير، وتوقعات المدير حول رغبة الشخص بالطاعة، وثقافة المنظمة (النجار، ١٩٩٥، ص ٤٧٣)، (العطية، ٢٠٠٣، ص ٢٥٠) وفيما يلي شرح لتلك المتغيرات:

- فالقوة النسبية للمدير تؤثر في اختيارهم لتكتيكات القوة بطريقتين؛ فالطريقة الأولى: هي أن المدير الذي يسيطر على الموارد المهمة بالنسبة للآخرين، أو الذي يدرك أن له مركزاً مهماً، قد يستخدم تكتيكات أكثر تنوعاً من المديرين أصحاب السيطرة الضعيفة على الموارد أو أصحاب المراكز غير المهمة. أما الطريقة الثانية: فهي أن المديرين الذين يمتلكون القوة بشكل كبير، يستخدمون التثبيت "الإصرار" بتكرار أكثر من هؤلاء الذين يمتلكون القوة بشكل أقل.
- كما يغير المديرون تكتيكات قوتهم اعتماداً على أغراضهم، فحينما يسعى المديرون للحصول على المنافع من رؤسائهم فإنهم يميلون إلى استخدام أسلوب العلاقات الودية، أما المديرون الذين يحاولون إقناع رؤسائهم بقبول آراء جديدة، فإنهم يستخدمون أسلوب المنطق.
- هذا وإن توقعات المديرين بالنجاح ترشد عملية اختيارهم للتكتيك، فحينما تشير الخبرة السابقة لاحتمال عالي للنجاح، فإن المديرين يستخدمون الطلب للحصول على الطاعة، وحينما يكون احتمال النجاح قليلاً، فإنهم يسعون أكثر لاستخدام أسلوب التثبيت والعقوبات لتحقيق أغراضهم.

- وكذلك الأمر بالنسبة للثقافات داخل المنظمات، فهي تختلف بشكل كبير من منظمة لأخرى، بعضها دافئة مريحة وأخرى مريحة، وداعمة، وثقافات أخرى رسمية ومحافظه. فالثقافة التي يعمل المدير في ظلها تؤثر عليه في اختيار التكتيك المناسب للثقافة، فبعض الثقافات تشجع أسلوب الودية وأخرى تعتمد العقوبات والتنبيه، وبذلك فإن المنظمة نفسها ستؤثر في المديرين لاختيار تكتيك القوة المناسب داخل وحدة.

فقد وجدت إحدى الدراسات (Quick & Nelson, 2009, p377)، أن المديرين الأمريكيين يتعاملون مع العامل البطيء من خلال الميل إلى الاعتماد على تكتيكات الضغط؛ مثل: " إذا كنت لا تبدأ التقارير في الوقت المحدد للعمل، فلن يكون لي أي خيار سوى بدء الخصم من راتبك. وعلى العكس تماماً، اعتمد المديران اليابانيان على تكتيكات تأثير أخرى؛ مثل: مناشدة شعور العامل (فمن واجبك بوصفك موظفاً مسؤولاً عن هذه الشركة بدء العمل في الوقت المحدد). أو التأكيد على النهج الاستشاري (هل هناك أي شيء يمكننا القيام به لمساعدتك للتغلب على مشكله التأخير التي تمنعك من القدوم إلى العمل في الوقت المحدد) ؟

ثالثاً- تكتيكات استخدام القوة: Tactics of the Use of Organizational Power

يستخدم أصحاب القوة أدوات للتأثير في الآخرين يطلق عليها تكتيكات القوة، وهي عبارة عن طرق يحاول الأفراد والجماعات من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات؛ كي يسلكوا السلوك المطلوب سواء أخذ ذلك شكل التأثير في قرارات تصب في مصلحتهم أم أخذ شكل التأثير الذي يؤدي إلى منع قرارات لا تمثل منفعة لهم.

ويأخذ التأثير ثلاثة اتجاهات (Gordon, 2002, p285) هي:

- التأثير التنازلي "باتجاه الأسفل": Descending Influence وفيه توجه معظم محاولات التأثير على تلك المستويات الأقل في التسلسل الهرمي؛ على سبيل المثال: يمكن أن يعطي المدير أوامر مباشرة للموظفين، وأن يضع مبادئ توجيهية لعملية صنع القرار، ويقبل أو يرفض قرارات المرؤوسين، أو يخصص موارد لهم.

- التأثير التصاعدي "باتجاه الأعلى": Ascending Influence وفيه يقوم المديرين والموظفون بمحاولات للتأثير في رؤسائهم، ويمكنهم أيضاً التحكم في نوع المعلومات التي يتم تمريرها إلى الرؤساء بوصفها وسيلة لتعزيز أو حماية مصالحهم الذاتية.

- التأثير الجانبي "الأفقي": Horizontal Influence وفيه يمارس المديرين التأثير الإيجابي على أقرانهم، أو العكس بالعكس، كما هو الحال عند تقديم زملاء العمل المشورة أو تقديم بعض الخدمات لبعضهم. وفي بعض الأحيان يمكن أن تؤدي محاولات التأثير الجانبي إلى المنافسة في الوقت الذي

يحاول فيه الطرفان تعزيز قوتهم وجهاً لوجه، كما قد يزيد من ترابطهم، فإنهم قد يعتمدون بشكل أكبر على التفاوض والتعاون لحل خلافاتهم.

وتباينت وسائل القوة من باحث إلى آخر وإن اختلفت في التسميات واتفقت في الموضوع. وقد تم تحديد عشرة تكتيكات تستخدم من قبل الأفراد للتأثير في الرؤساء والمرووسين لتفعل ما تريد منهم أن يفعلوه، وهي:

١ - الإقناع العقلي "السبب": Rational Persuasion

هي الطريقة التي يستخدم فيها الفرد أو الجماعة أسلوب المنطق والحجة والأرقام للدفاع عن وجهة نظرهم وإقناع الآخرين بأن يسلوكوا السلوك المطلوب وإحداث التأثير الذي يريدونه (Kinicki & Kreitner, 2003, p264). وتبين البحوث أن الإقناع العقلاني هو الأكثر فعالية عندما تساعد على إظهار أهمية مشروع ما؛ على سبيل المثال: قيام مدير البحوث والتطوير بإقناع المدير العام للشركة بإنتاج سلعة معينة، وبالتالي اتخاذ المدير العام قرار لإدخال خط إنتاجي جديد لإنتاج هذه السلعة سواء نجحت هذه الفكرة أم فشلت، أو قيام المشرف بإقناع العاملين بالعمل الإضافي (Greenberg & Baron, 2008, p467).

والإقناع العقلاني ذو أهمية خاصة؛ لأنه التكتيك الوحيد الناجح في حالة التأثير التصاعدي، وبالنظر إلى شركة هيوليت باكارد (HP) للطابعات وأجهزة الكمبيوتر على سبيل المثال؛ إذ كان الرئيس التنفيذي لشركة هيوليت باكارد يستخدم هذا التكتيك في معظم الأحيان عند محاولة التأثير في الآخرين (Colquitt, Lepine, & Wesson, 2009, p 448).

٢ - إثارة رغبات العامل (إغراءات الإيماء والإلهام): Inspirational Appeals

هي الطريقة التي يستخدم الفرد فيها المثل العليا والآمال والتطلعات لخلق نوع من الحماس وإحداث التأثير الذي يهدف إلى تطبيق السلوك المطلوب (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2008, p334).

٣ - استشارة العاملين: Consultation

هي الطريقة التي يستخدم الفرد فيها أسلوب إشراك الآخرين في التخطيط واتخاذ القرارات التي ينوي اتخاذها للوصول إلى الهدف المراد (Buelenc, et. al., 2006, p477).

٤ - إدخال السرور إلى العامل (التملق أو التودد أو دغدغة الأنا): Ingratiation

تعني خلق حالة مزاجية متوافقة لدى الفرد قبل التقدم إليه بطلب ما. ومثال ذلك؛ كأن يقوم فرد بمدح شخص ما ويهيئه لقبول طلبه أو أن يضعه موضع المدافع حتى يسلك السلوك المطلوب (Colquitt, Lepine & Wesson, 2009, p448). فقيام الطالب بمدح أستاذ المادة أو بالمبادرة بالقول: إنه ظالم

يجعل أستاذ المادة يسعد في الأولى وفي الثانية يحاول أن يبين للطالب أنه ليس بظالم، ومن ثم يظفر الطالب بما يريده.

٥- التعاون: Collaboration

يستخدم القائد هذا الأسلوب لجعل المستجيب قادراً على استكمال الطلبات المراد تنفيذها، و يمكن أن ينطوي التعاون على مساعدة القائد على إكمال المهمة، وتوفير الموارد اللازمة، أو إزالة العقبات التي تعرقل إنجاز المهمات (Robbins & Judge, 2013, p453).

٦- تبادل المنافع (المساومة): Exchange

هي عملية مبنية على قيام أحد الأفراد بتقديم خدمة لفرد آخر أو إشراكه بمنفعة أو تقديم وعد له بالمعاملة بالمثل في المستقبل نتيجة حصوله على خدمة من هذا الفرد، ومن أشكال التبادل: تبادل الموارد، المساعدة والدعم والتعاون، تبادل المعلومات، الترقية والتقدم في المسار المهني، الاعتراف بتميز الفرد، إدخال الأفراد في الشبكات؛ كشبكات الصداقة والمهنة (Quik & Nelson, 2009, p367).

٧- مناشدة الخصائص الشخصية: Personal Appeal

هي الطريقة التي يحاول الفرد فيها التأثير على الآخرين من خلال استلهم شعور الولاء أو الصداقة ليسلكوا السلوك المرغوب أو أن يعدلوا عن السلوك غير المرغوب (Mcshane & Glinow, 2005, p370).

٨- تكوين الاتفاقات (التحالفات): Coalition-Building

وهو أن يتقدم فرد ما بمبادرة أو نشاط، ويبحث عن المساعدة من الآخرين. فقد يبادر المدير بفكرة ما ويطلب من بعض رؤساء الأقسام مساعدته في هذه المبادرة ليكون مجموعة من التحالفات تساعد في تنفيذ هذه المبادرة أو النشاط (Gordon, 2002, p287).

٩- الضغط (الجزرة والعصا): Pressuring

يمكن تطبيق القوة الشرعية والقسرية بنشاط من خلال الضغط أو التهديد باستخدام مدخل مباشر وقوي؛ مثل فرض الطاعة، وتكرار التذكير، وأمر الأفراد بالعمل بموجب الأوامر والإشارة إلى القواعد التي تستوجب العقاب "العصا" والمكافآت "الجزرة"؛ كالحريمان من أي زيادة في الراتب، والتهديد بالفصل من العمل أو منح علاوات وزيادات في الرواتب.. إلخ (Sweeney & Mcfarlin, 2002, p221).

١٠- إضفاء الشرعية "دعم السلطة العليا": Legitimizing

تستخدم للحصول على دعم الأشخاص في المستويات الأعلى، والزعيم بأن هذا الدعم ينسجم مع السياسات أو القواعد التنظيمية (Buelenc, et. al., 2006, p477). أو التأثير في السلوك عن طريق

القوة الشرعية دون الإشارة بشكل صريح إلى قاعدة القوة تلك وهو ما يسمى بالقوة الصامتة " Silent power" (Mcshane & Glinow, 2005, p370) .

وقد أضاف باحثون آخرون استراتيجيات أخرى للاستراتيجيات السابقة، نستكملها وفق الآتي:

١١ - إدارة الانطباع: Image Building or Impression Management

وهي ممارسة النشاطات لتحسين الصورة العامة للشخص من حيث السمعة والمهنة؛ أي هو تكتيك للقوة يستخدمه الأفراد ويعملون فيه على تحسين صورتهم الذهنية في عقول الآخرين (Buchanan & Huczynski, 2004, p842) . وينظر بعضهم إليها على أنها استراتيجية سياسية تشير إلى إجراءات الأفراد التي يتخذونها للاستحواذ على انطباعات الآخرين التي يشكلونها حولهم (Marcic, Seltzer & Vill, 2001 p118) ، (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2008, p335).

وإدارة الانطباع هو تكتيك سياسي بسيط يستخدم للتأثير في الآخرين من وقت لآخر لإدارة مظهرهم الخارجي وأناقته. وعموماً، فإن معظم المنظمات أيضاً تفضل تكوين صورة معينة عن نفسها، وتتكون هذه الصورة من الولاء، واليقظة، والصدق، العناية الاجتماعية، وهكذا دواليك من خلال المحاولة عمداً لعرض هذه الصورة المفضلة، ويمكن للفرد أن يترك انطباعاً إيجابياً على الأعضاء المؤثرين في المنظمة (Vecchio, 2006, p130).

١٢ - تفويض السلطة (التمكين): Empowerment

يقصد بها إعطاء العاملين جزءاً من السلطة، وقدرًا من الحرية يسمح لهم بتحديد طريقة تنفيذ الأهداف التي وضعها المدبرون (Robbins, 2005, p370).

١٣ - التحكم بالمعلومات: Information Control

يقصد بها التلاعب بالمعلومات من قبل شخص آخر لغرض تغييرها أو لكي تنسجم مع مواقفه أو سلوكه (Mcshane & Glinow, 2005, p370).

١٤ - القيادة بالقدوة: Leading by Example

يعني أن المديرين يؤثرون في أعضاء المجموعات بوساطة الخدمات التي يقدمونها التي تعد نموذجاً إيجابياً للسلوك المرغوب فيه. فالمدير الذي يقود بالقدوة يظهر الاتساق بين الإجراءات والكلمات؛ على سبيل المثال: لنفترض أن الشركة لديها سياسة صارمة بالالتزام بالمواعيد، سيشرح مدير السياسات الحرص الدائم على الالتزام بالمواعيد لما لهما من أهمية وفائدة، فالكلمات المدير وتوضيح الإجراءات مثلت نموذج ثابت للعاملين (Dubrin, 2007, p277).

١٥ - تنمية أو تغير القيم والمعتقدات: The Development of Values and Beliefs

يمكن أن يلجأ القادة أو المدبرون إلى تكوين القيم والمعتقدات لدى التابعين وتطويرها (الإخلاص،

والشرف، والنزاهة والطاعة)، والتي يستخدمونها فيما بعد أساساً للحصول على امتثالهم (حريم، ١٩٩٧، ص ٢٦٧).

١٦ - تطويع ظروف البيئة: **The Harnessing of the Environment Conditions**

يتم ذلك من خلال توفير الأدوات والوسائل والتسهيلات والإجراءات والتقنيات وتصميم العمل وتخطيط مكان العمل وتنظيمه وتشكيل فرق العمل وجماعاته.. إلخ (حريم، ١٩٩٧، ص ٢٦٧).

وقد أطلق بعض الباحثين على التكتيكات الخمسة التالية: الإقناع العقلاني، وإثارة رغبات العامل، والتشاور، والتودد ومناشدة الخصائص الشخصية **بتكتيكات التأثير الناعمة**؛ وهي الأكثر ودية والأقل قسرية من **تكتيكات التأثير القاسية** الأربعة التالية؛ أساليب التبادل، وتكتيكات التحالف والضغط وإضفاء الشرعية. وتشير الدراسات إلى أن التكتيكات الناعمة هي الأفضل لتوليد الالتزام التنظيمي وينظر إليها على أنها أكثر عدالة من التكتيكات القاسية (Mcshane & Glinow, 2005, p374)، (Kinicki & Kreitner, 2003, p264). ويمكن أن يؤدي استخدام أي تكتيك للتأثير في الآخرين إلى مقاومة الهدف إذا كان من غير المناسب استخدامه للحالة أو أن يطبق بدون مهارة اللباقة الدبلوماسية، والبصيرة اللازمة للتطبيق (Dubrin, 2007, p277)، (Colquitt, Lepine, & Wesson, 2009, p 448).

رابعاً - الاستجابة لتأثير تكتيكات استخدام القوة: **Response to Tactics of Using Power**

أوضحت الدراسات أن القوة هي التي تمكن المديرين من الوصول إلى الأهداف عن طريق تكتيكات التأثير، وهناك ثلاثة أنواع من الردود المحتملة للأفراد والتي يمكن أن تؤثر في تكتيكات القوة، وهذه الردود:

- **الالتزام "الارتباط أو المشاركة": Commitment** يحدث عندما يكون المستجيب متفقاً مع طلبات المؤثر ويصبح ملتزماً بها، وهذا هو من أفضل النتائج؛ وذلك لأنه يؤدي بالعاملين إلى بذل أعلى مستوى من الجهد والحماس في إنجاز ما يطلب منهم للقيام به، والمشاركة تعكس تحولاً في كل من سلوكيات العاملين ومواقفهم (Sweeney & Mcfarlin, 2002, p212).

- **الامتثال: Compliance** يحدث عندما يكون المستجيبون على استعداد تام للقيام بما يطلبه القائد منهم، لكنهم يفعلون المطلوب منهم على الرغم من وجود درجة تناقض بين أهدافهم وأهداف القائد. (Colquitt, Lepine, & Wesson, 2009, p450)

ويعكس الامتثال تحولاً في سلوك العاملين، ولا يعكس تحولاً في مواقفهم، فقد يعد سلوك الاستجابة هذا الأكثر شيوعاً لمحاولات التأثير في المنظمات؛ وذلك لأن أي شخص لديه درجة معينة من القوة يجعل الطلبات المعقولة من المحتمل أن يتم الامتثال لها، وإن هذه الاستجابة تسمح للقادة بتحقيق الغرض منها، وما يعاب عليها أنها قد لا تحقق أعلى مستوى من جهد العاملين وتفانيهم.

-**المقاومة: Resistance** هنا قد تكون محاولات التأثير قد أنتت بنتائج عكسية، فالمرؤوس يعمل ضد رغبات القائد، وتحدث المقاومة عندما يرفض المستجيب تنفيذ طلبات المؤثر. ومقاومة العامل يمكن أن تأتي في شكل تقديم أعذار، وفي محاولة للتأثير في المؤثر للتراجع عن طلبه، أو ببساطة رفض تنفيذ الطلب. والمقاومة هي الأكثر احتمالاً عندما تكون قوة المؤثر منخفضة بالنسبة للمستجيب أو عندما يكون الطلب في حد ذاته غير لائق أو غير معقول (Sweeney & Mcfarlin, 2002, p212).

وتفسر نظرية التبادل الاجتماعي أن المرؤوسين يلتزمون ويمتثلون لطلبات رؤسائهم، ويكونون على استعداد لتقديم وقتهم وخبرتهم ونشاطهم إلى رؤسائهم في مقابل إشباع احتياجاتهم وتحقيق أهدافهم من خلال علاقات التنظيم التي تربط بينهم، بافتراض أن الفائدة تعود عليهم جميعاً (ماهر، ٢٠٠٣، ص ٢٤٧)، (شريف، وحفي، والصح، ١٩٨٩، ص ٢٤٩).

ويرى الباحث أن طلبات الرؤساء قد تتعارض مع قيم المرؤوسين وأهدافهم، فهنا يقوم المرؤوسون بإبداء مقاومة لطلباتهم، إلا أنهم يقارنون تكلفة هذه الطلبات ومقدار الفوائد التي تعود عليهم من جراء الخضوع لتلك الطلبات، وعلى الرغم من المقاومة التي يبذلونها فإن كانت الفوائد أعلى من تكاليف هذا الطلبات فإنهم ينفذونها رغم تعارضها مع قيمهم ومبادئهم؛ نتيجة العائد الذي يحصلون عليه من جراء الاستجابة لهذه الطلبات والعكس صحيح.

ويستنتج الباحث أيضاً مما سبق:

- **الالتزام:** وفيه يلتزم العاملون ويتبعون الأوامر والتعليمات الصادرة من المديرين ويثابرون عليها إلى حين الانتهاء من المهمات المطلوبة منهم؛ لأنهم يقتنعون فيها وتتفق مع قيمهم ومعتقداتهم، ويعد الالتزام من أفضل أنواع الاستجابة لمحاولة تكتيكات القوة؛ لأنه يتفق مع دوافع الفرد التي ستشيط مع الإجابة لهذه المحاولات.
- **الامتثال:** وفيه يوافق العاملون بتذمر على الطلبات والتعليمات والأوامر الواردة من المديرين، إلا أنهم ينجزونها على الرغم من عدم اقتناعهم بها.
- **المقاومة:** وفيه يرفض العاملون الطلبات والتعليمات والأوامر الواردة من المديرين بشكلٍ علني، وسيقومون بوضع الأعذار للتهرب منها، والمماطلة فيها.

وقد ميز الكاتب كيلمان في مقالته المهمة المشار إليها في (Vecchio, 2006, p125) بين ثلاثة أسباب رئيسية لخضوع الأفراد لمحاولات توجيهات الأشخاص الآخرين:

- **الامتثال: Compliance** يقبل العاملون محاولات تأثير المديرين؛ لأنهم يعتقدون أنهم سيكافئون أو يتفادون العقاب، والدافع وراء سلوك العاملين بدقة هو السعي للحصول على المكافآت أو القلق من عقوبات المديرين الذين يسعون جاهدين لامتثال العاملين لهم.

- **المطابقة (دمج المرء نفسه مع الجماعة): Identification** عندما يتبع أحد الأشخاص اتجاه الآخرين يكون ذلك بسبب الرغبة في إنشاء علاقة مرضية شخصياً أو الحفاظ عليها، فعندما يمتلك أحد المديرين كاريزما عالية وصفات حميدة نجد أن العاملين يسعون لموافقته وكسب رضاه، وربما يحاولون تقليده، ونستنتج من ذلك أن هؤلاء العاملين لديهم رغبة قوية للمطابقة مع ذلك المدير.

- **الإيمان: Belief** يحدث الإيمان عندما يقبل العاملون محاولات التأثير؛ لأنهم يعتقدون أن السلوك الناتج هو السلوك الصحيح والمناسب .

خامساً- أخلاقيات استخدام القوة التنظيمية: Ethics of the Use of Organizational Power

تعد أغلب السلوكيات الناجمة عن الاستخدام غير الأخلاقي للقوة سلوكيات غير فعالة؛ لأنها تستخدم القوة بطريقة غير رسمية، فقد دلت الدراسات أن النسبة الكبيرة من الشركات الأمريكية تمارس ٦٦% من السلوكيات غير الأخلاقية.

لكن يبقى هنالك معايير تصنف هذه السلوكيات وهي في غاية الصعوبة والتعقيد من حيث أخلاقيتها وعدم أخلاقيتها، وقد حدد كويك ونيلسون ثلاثة معايير لفحص السلوكيات المرتبطة بالقوة (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2008, p336), (Quick & Nelson, 2009, p367)؛ ومن هذه المعايير:

١- هل ينمي هذا السلوك المصالح الشخصية فقط، أو أنه يساعد على تحقيق مصالح المنظمة؟

ينبغي أن يؤدي السلوك الناجم عن استخدام القوة إلى تحقيق أعظم فائدة لأكبر عدد ممكن من أفراد المنظمة. فإن خدم هذا السلوك المرتبط بالقوة المصلحة الذاتية فقط، وفشل في مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها، اعتبر هذا السلوك غير أخلاقي، أما إذا ساعد على تحقيق مصالح المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها اعتبر هذا السلوك سلوكاً أخلاقياً، وقد تعرض هذا المعيار للنقد التالي:

" قد يفشل السلوك في تحقيق أهداف المنظمة على الرغم من أنه تم بطريقة قانونية، وبعد سلوكاً أخلاقياً".

فعلى سبيل المثال: عندما يفشل المديرون في تحقيق أهداف المنظمة، فإنه لا يمكن اعتبار سلوكهم هذا غير أخلاقي؛ لأنه تم وفق القانون.

٢- هل تحترم سلوكيات استخدام القوة خصوصية المتأثرين بها؟

إذا احترمت هذه الأنشطة خصوصية العاملين فهي أخلاقية، وإذا لم تحترم الخصوصية فهي غير أخلاقية، وقد تعرض هذا المعيار أيضاً للنقد التالي:

قد يتجسس رجال الشرطة على بعض الناس من أجل مكافحة الإرهاب، بهدف حماية المصلحة العامة، علماً أنه تم بطريقة قانونية.

٣- هل تتماشى سلوكيات استخدام القوة مع معايير العدالة والإنصاف ؟

أي نشاط يحقق مصلحة طرف على حساب طرف آخر فهو سلوك غير أخلاقي، ومثال ذلك: دفع أجر للعامل أكثر من أجر زميله (تصرف غير أخلاقي)، لكن هذا المعيار أيضاً تعرض للنقد: فمثلاً: المدير الذي يريد أن يحفز العامل يقوم برفع أجر زميله من أجل زيادة نشاطه والحصول على أجر مثله، فهذا لا نستطيع أن نقول: إن هذا التصرف غير أخلاقي. وعموماً تعد كل السلوكيات المخالفة للقانون والأنظمة العامة للمنظمة سلوكيات غير أخلاقية، وهي تعرض صاحبها إلى الملاحقة والمحاسبة.

ويرى الباحث أن سلوكيات استخدام القوة لا يمكن اعتبارها في جميع الأحيان سلوكيات غير أخلاقية وإن لم تساعد في تحقيق مصالح المنظمة، وإن لم تحترم خصوصية المتأثرين بها، وإن لم تتماش مع معايير العدالة والإنصاف، وإن فشل السلوك المرتبط بالقوة في تلبية المعايير السابقة، فإنه ينبغي البحث في الإجراءات البديلة التي تحسن صورة هذه القوة وتثبت أخلاقيتها، ويكمن الحل في استخدام القوة وتطبيقها بشكلها الصحيح وإن خالفت تلك المعايير، ونشر المبادئ الأخلاقية لاستخدام القوة في المنظمات حتى لا يساء استخدامها.

ملخص الفصل: Chapter Summary

في نهاية المطاف يستعرض الباحث ملخص لأهم الأفكار التي تم التطرق إليها في هذا الفصل: قسّم الباحث فصل القوة التنظيمية إلى ثلاثة مباحث، وتحدث في المبحث الأول عن مفهوم القوة التنظيمية، وأشار الباحث إلى أن القوة التنظيمية بمفهومها العام هي قديمة قدم المجتمع البشري، وأنه قد اهتم بها كثيراً من الفلاسفة اليونانيين والرومانيين والإنكليزيين والفرنسيين والألمانيين والعربيين منذ القدم، إلا أن الاهتمام بها زاد في القرنين الأخيرين على يد مجموعة كبيرة من الباحثين، وتناول الباحثون مفهومات متعددة للقوة التنظيمية، واتفق أغلب الباحثين على تعريف مصطلح القوة بأنه القدرة المحتملة أو الفعلية للتأثير في سلوك الآخرين وفق الجهات التي يرتضونها، وتطرق الباحث في هذا المبحث إلى أهم نظريات السلطة والقوة، وفرق بين المفاهيم المتشابهة؛ كمفهوم القوة والسلطة والتأثير، وتناول دراسة العلاقة بين القوة التنظيمية والقيادة الإدارية، وتحدث عن أهم الدوافع التي تجعل الأفراد يسعون لامتلاكها، وعرض أهم وجوه القوة وجوانبها وأنواعها، بالإضافة إلى أهميتها.

أما في المبحث الثاني استعرض الباحث أهم مصادر القوة التنظيمية كما حدد جون فرنش وبيتررام رافن المتمثلة بالقوة الشرعية وقوة المكافأة والقوة القسرية وقوة الخبرة والقوة المرجعية، وتكلم عن علاقة التفاعل والتكامل بين هذه المصادر، وحدد أهم العوامل المؤثرة في القوة التنظيمية، وتطرق إلى آلية استخدام القوة التنظيمية وأضرارها.

كما تطرق الباحث في المبحث الثالث إلى أهم النماذج المفسرة لقوة الوحدات التنظيمية والذي شمل نموذجي الاعتمادية والظروف الاستراتيجية، وتناول أهم العوامل المؤثرة في اختيار أدوات "تكتيكات" القوة، واستعرضنا الردود الناتجة عن استخدامها، وتحدثنا في نهاية المطاف عن المعايير الأخلاقية المرتبطة بسلوك استخدام القوة.

الفصل الثالث:

ضغوط العمل ومصادرها وإدارتها وعلاقتها مع القوة التنظيمية

ويتناول ثلاثة مباحث:

المبحث الأول:

ماهية ضغوط العمل

يتناول:

- مفهوم ضغوط العمل.
- الفرق بين الضغط والإجهاد والتوتر.
- أنواع ضغوط العمل.
- عناصر ضغوط العمل.
- أهمية دراسة ضغوط العمل.
- نماذج دراسة ضغوط العمل.

المبحث الثاني:

مصادر ضغوط العمل وآثارها وكيفية إدارتها

يتناول:

- مصادر ضغوط العمل.
- الآثار الإيجابية والسلبية لضغوط العمل.
- العوامل الوسيطة المؤثرة على ضغوط العمل.
- إدارة ضغوط العمل.

المبحث الثالث:

العلاقة بين مصادر القوة التنظيمية وضغوط العمل

المبحث الأول:

ماهية ضغوط العمل

Essence of work stresses

المقدمة: Introduction

نتيجة لمعاناة الأفراد والمنظمات في الآونة الأخيرة من الأمراض المترتبة على الضغوط والتكاليف الناجمة عنها، أدى ذلك إلى تزايد الاهتمام بالصحة النفسية والعضوية؛ لما لها من تأثير على أداء الأفراد ومن ثم أداء المنظمات، فأحد مجالات التركيز اليوم في إدارة الموارد البشرية هو مساعدة العاملين على تحقيق السلامة النفسية والجسدية باعتبارها شكلاً من أشكال الوقاية العلاجية، وتعد الضغوط من أبرز التحديات التي تواجه تحقيق الصحة النفسية والبدنية.

وتعد الضغوط بصفة عامة وضغوط العمل بصفة خاصة سمة من سمات العصر الحديث، وقد أطلق عليها بعض الباحثين: **(القاتل الصامت The Silent killer)**، والمرض الخفي **Hidden disease**، وأصبحت العديد من المنظمات في الوقت الراهن على اختلاف نشاطاتها تعاني من ازدياد ضغوط العمل وانتشارها بشكل واسع بين العاملين فيها، وثبت أن استمرارها يترك آثاراً سلبية على صحتهم البدنية والنفسية ومن ثم على أدائهم الوظيفي.

ونظراً لأهمية ضغوط العمل فقد أصبحت أحد المجالات الأساسية لاهتمام العديد من رجال الفكر الإداريين والتنظيميين، ولكن يلاحظ أن هذه الكتابات مازال معظمها على مستوى التحليل النظري ولم تتل الدراسات التطبيقية إلا نصيباً محدوداً من الاهتمام، ويرجع ذلك إلى عاملين رئيسين هما: تنوع العوامل المسببة للضغوط وتداخلها، وعدم اتفاق الباحثين على مفهوم محدد ودقيق لضغوط العمل؛ مما يؤدي إلى إيقاع الباحث الذي يحاول الخوض في هذا المجال بحيرة تجعله في النهاية إما أن يبتعد عنه كلياً أو يتبنى المفاهيم التي تتفق مع قناعاته الشخصية (العميان، ٢٠١٠، ص ١٥٩).

والضغط هو حالة نفسية وسلوكية وجسدية يتولد عنها إدراك بالتهديد أو المطالبة بأشياء لا يستطيع الاستجابة التلقائية إليها. وتدل نتائج الدراسات على أن قطاعات كبيرة من العاملين في المنظمات المختلفة يعانون من الإجهاد النفسي ويتعرضون لقدر كبير من الضغوط بغية تحسين الأداء وتطوير أنماط السلوك، ويعزى قدر كبير من هذه الضغوط إلى عدم وضوح الأهداف واستخدام أنماط قيادية وإشرافية غير فعالة وضعف تماسك الجماعة وعدم التقدير وغموض المهام والأدوار وعدم استقرار العمل بالإضافة إلى الاغتراب في محيط الأعمال (الدريس والمرسي، ٢٠٠٥، ص ٥١٣).

ويرى لوثانز أن الضغط ليس من الضروري أن يكون ناشئاً عن صعوبات ومعوقات تقف عقبة أمام الفرد أو مطالب يفرض عليه تحملها؛ بمعنى أن الضغط ليس من الضرورة أن يكون نتيجة مواقف سلبية فقط، وإنما من الممكن أن ينشأ عن فرص يستطيع أن يستغلها؛ أي مواقف إيجابية

(Lauthans, 2011, p278).

أولاً- مفهوم ضغوط العمل: Concept of Work Stress

اختلفت آراء الباحثين والأفراد ووجهات نظرهم حول ما يعنيه ضغط العمل لكل منهم، وذلك لاختلاف بيئة وظروف العمل الخاصة بهم، ولم يتفق الكتاب حول تعريف ثابت لضغط العمل، ويرجع ذلك إلى تباين الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع وتباين خلفيات الباحثين والزوايا التي ينظرون منها إلى الضغوط بصفة عامة وضغوط العمل بصفة خاصة، ولكن أغلب التعريفات تشير إلى أن الضغوط مشاعر تتسم بالتوتر والقلق والصراع والإحباط.

لا يوجد تعريف موحد استطاع أن يلم بطبيعة هذا المفهوم المعقد، وذلك للأسباب التالية:

- تتنوع مصادر ضغوط العمل سواء أكان سببها الفرد أم بيئة العمل الداخلية أم البيئة الخارجية.
- اختلاف وقع مصادر ضغوط العمل وتأثيرها من شخص لآخر، فقد تحدث هذه المصادر لدى شخص معين فيكون تأثيرها كبير وتكون سبباً في الضغوط، بينما يكون تأثيرها لدى شخص آخر حافزاً لبذل مزيداً من الجهد والارتقاء بمستوى الأداء (هيجان، ١٩٩٨).
- مدى إدراك الأفراد لهذه الضغوط وتفسيرهم لها ولنتائجها: أطباء، مهندسون، علماء النفس والاجتماع، علماء الإدارة والاقتصاد.. الخ (حسن، ٢٠٠١، ص ٤٠٠).

وبالرغم من تعدد التعريفات التي تناولت الضغوط بصفة عامة وضغوط العمل بصفة خاصة، إلا أن معظمها يندرج ضمن ثلاث اتجاهات رئيسية:

الاتجاه الأول: تعريف الضغوط على أساس المثيرات "التهديدات" الخارجية:

يرى أنصار هذا الاتجاه أن الضغوط هي عبارة عن المثيرات أو القوى البيئة ذات التأثيرات الإيجابية والسلبية على الفرد من الناحية النفسية والجسمانية والسلوكية؛ مما يؤثر سلباً على العاملين ويسبب لهم إجهاداً ومشقة. ويركز الباحثون في هذا الاتجاه على المثيرات (Stimulus)، ويطلقون عليها مسببات (مصادر) الضغوط، وتؤدي إلى شعور الأفراد بحالة من عدم الارتياح والتوتر، وقد يكون مصدر هذه الضغوط بيئة عمل الأفراد أو طبيعتهم الداخلية.

ومن التعريفات المنحدرة في هذا الاتجاه، تعريف الباحثين جورجى وجونس اللذين عرفا الضغوط بأنها: خبرة ناتجة عن تهديد، والناس ينظرون إليها أنها مهمة ويدركون أنهم إما غير قادرين على تحملها وإما التعامل معها بفاعلية. (George & Jones, 2012, p245) (Robbins & Judge, 2013, p629).

(Robbins & Judge, 2013, p629)، (Wagner & Hollenbeck, 2010, p107).

ويتبين من هذا التعريف أن الضغوط قد تكون؛ فرصة، وهنا يتم النظر للضغوط بأنها ذلك الشيء الذي لديه القدرة على منفعة العاملين؛ كتعلم المهارات الجديدة أو الحصول على وظيفة جديدة. أو قد تكون تهديد وهنا يتم النظر إلى الضغوط على أنها ذلك الشيء الذي لديه القدرة على إيذاء العاملين؛ كقيام المنظمات بتقليل حجم العمالة لديها. أو قد تكون الفرصة أو التهديد مهمة لهؤلاء العاملين. و قد تسبب هذه الضغوط للعاملين حالة من عدم التأكد للتعامل مع هذه الفرص والتهديدات المهمة.

وأشار الباحثان هيلرغل وسلكوم ٢٠١٠ إلى الضغوط بأنها: الإثارة والشعور بالقلق والتوتر الجسدي الذي يحدث عندما يعتقد الفرد أن المطالب والضغوط المفروضة عليه تتجاوز قدرته على التكيف معها (Hellriegel & Slocum, 2011, p221). أما السيبي (٢٠٠٩، ص ٣٦٣) عرّف ضغوط العمل بأنها: مجموعة من العوامل التنظيمية المتعلقة بالعمل وما يحيط به من جوانب مختلفة تؤثر في تشكيل سلوك الفرد تأثيراً سلبياً. كما عرّفها الجواد (الجواد، ٢٠٠٨، ص ١٣) بأنها: مجموعة المثيرات التي تتواجد في بيئة العمل والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد في بيئة عملهم التي تحتوي على الضغوط. واتفق مع هذا التعريف (عبد الباقي، ٢٠٠٥، ص ٢٨٧).

وأشار جوردن ٢٠٠٢ إليها بأنها: حالة نفسية وفسيولوجية تنتج عن طريق بعض الملامح في بيئة الأفراد وتسمى بـ الضواغط (Gordon, 2002, p307).

الاتجاه الثاني: تعريف الضغوط على أساس الاستجابة للتهديدات:

ينظر الباحثون أنصار هذا الاتجاه إلى الضغوط بمثابة استجابة (Response) يظهرها الأفراد تبعاً للتهديدات التي تسببها المثيرات الخارجية، ومن التعريفات التي انحدرت في هذا الاتجاه، تعريف جريفن ومورهيد ٢٠١٤؛ إذ عرفا الضغوط بأنها: استجابة تكيفية لمثير داخلي أو خارجي ينتج عنها عوامل نفسية أو جسدية سلوكية تثقل كاهل العاملين داخل المنظمات. واتفق مع هذا التعريف الدراسات التالية (Ivancevic, Konopaske & Luthans, 2011, p279)، (Griffin & Moorhead, 2014, p181)، (Matteson, 2008, p224)، (Kreitner & Kinicki, 2007, p599)، (Kondalkar, 2007, p177)، (Mcshane & Travaglione, 2003, p224)، (Shane & lau, 2005, p315)).

ويلاحظ من هذا التعريف ثلاثة مكونات أساسية: (١) أنه يشير إلى رد فعل لموقف أو حدث وليس الموقف أو الحدث نفسه. (2) يؤكد أن الضغوط يمكن أن تتأثر بالفروق الفردية. (٣) يسلط الضوء على عبارة المطالب النفسية والجسدية المفرطة؛ لأنها حالات خاصة أو غير عادية فقط.

ويرى رولنسن أن الأفراد عندما يخضعون لضغوط خارجية سيكون هناك نوعين من ردود الفعل البديلة: الأول: يتجلى بمحاولة مقاومة تأثير الضغط "القتال"، والثاني: يتجلى بالابتعاد عن الضغط "الهروب" (Rollinson, 2005, p265).

أما كويك ونيلسون ٢٠١١ فقد عرفا: الضغوط بأنها عملية التحضير غير المقصود للهروب أو للمواجهة، والتي يتخذها العامل عندما يتعرض لأي مطالب ضاغطة عليه (Quick & Nelson, 2011, p206). ويتضح من هذا التعريف أن العامل قد يكون استجابة مسبقة تلقائية عند تعرضه لأي مصدر مسبب للضغوط، وقد تكون هذه الاستجابة الهروب من هذا المصدر أو مواجهته.

في حين نظر إليها الباحثون ششيرميرهورن، وهونت وآخرون ٢٠١٠ بأنها: حالة من القلق يعاني منها الأفراد عندما يواجهون مطالب غير عادية، أو قيود، أو فرص داخل بيئة التنظيم (Schermerhorn, Hunt, Osborn & Uhl-Bien, 2010,p37).

وعرفها غلينو ومكشاني بأنها: استجابة تكيفية للحالة التي يعيشها الفرد وينظر إليها على أنها تحدي أو تهديد لرفاهية الفرد (Glinow & Mcshane, 2010, p114).

أما فتحي (٢٠٠٨، ص ٨) فقد أشار إلى ضغوط العمل بأنها: ظاهرة نفسية للشعور بعدم الراحة الفكرية نتيجة (١) عدم القدرة على التغلب على المشكلات أو الصعاب التي تواجهها، (٢) وعدم السيطرة على الوضع الراهن، (٣) وعدم إمكانية التكهن الدقيق بالنتائج المستقبلية.

وفسرها دوبرين ٢٠٠٧ محصلة ردود الأفعال التي يبديها الفرد في المنظمة نتيجة لتعرضه لمثيرات أو عوامل بيئية ذاتية لا يكون باستطاعته التكيف معها بقدراته الفعلية (Dubrin, 2007, p270). وأشار الباحثان نيلسون وكوبر ٢٠٠٧ إلى الضغوط بأنها: استجابة العقل والجسم بشكل طبيعي للحالات الصعبة أو في حالات الطوارئ، أما من مرض مزمن أو طبيعة عرضية (Nelson & Cooper, 2007, p42).

وأورد الباحثون كوك وهنساكر كوفي ١٩٩٧ تعريفاً للضغوط بأنها: استجابات نفسية أو عاطفية وفسيولوجية في الجسم لأي مطلب ينظر إليه على أنه تهديد لرفاهية الشخص، وهذه التغيرات الطبيعية هي التي تهيء الشخص للتعامل مع الضواغط، التي تهدد الظروف البيئية، إما عن طريق مواجهتها (القتال) وإما عن طريق تجنبها (الهروب) (Cook, Hunsaker & coffey, 1997, p498).

أما الضغوط عند ريجو (ريجيو، ١٩٩٩، ص ٢٩٠) تعني: ردود الأفعال الفسيولوجية والانفعالية والنفسية للحوادث أو للأشياء المهددة للفرد في بيئة العمل، وتتضمن ردود الأفعال الفسيولوجية علامة على الاستثارة الزائدة؛ مثل سرعة التنفس، وضربات القلب، وزيادة ضغط الدم، وتصبب العرق.

ويتبين من تعريف ريجو للضغوط، نقطتين هما:

- **الضغوط عملية إدراكية:** بمعنى قد يدرك فرد معين حادثاً أو ظاهرة على أنها مهددة وخطرة في حين أن فرداً آخر قد لا يدركها على هذا النحو.

- **تؤدي الضغوط إلى ردود أفعال وانفعالات متباينة:** يرى بعضهم أنها سلبية وبعضهم الآخر يراها إيجابية.

والضغوط عند عبد اللطيف (١٩٩٩، ص ١٢٦) فهي ردود الفعل النفسية والبدنية لحالات داخلية أو بيئية لا يستطيع الفرد أن يتكيف معها بشكل يتوافق مع قدراته الذاتية. ويتبين من هذا التعريف أن الأفراد قد لا يستطيعون مواجهة الضغوط أو التكيف معها وهذا يرجع تبعاً للفروق الفردية.

الاتجاه الثالث: تعريف الضغوط على أساس التفاعل بين المثير والاستجابة:

ينظر أنصار هذا الاتجاه إلى أن الضغوط تحدث عندما تفرض البيئة أعباءً وقيوداً يدرك الفرد أنها خارج نطاق قدراته وإمكاناته، وتحدث الضغوط أيضاً عندما تكون هناك فجوة بين توقعات الفرد من البيئة المحيطة به وبين ما يحصل عليه فعلاً، ويركز هذا الاتجاه على التفاعل (Interaction) بين مثيرات الضغوط والاستجابة لهذه المثيرات. ومن الباحثين الذين اتفقوا مع هذا الاتجاه، العميان (٢٠١٠، ص ١٦٠)، الذي عرف الضغوط بأنها: حالة تنتج التفاعل بين الفرد والبيئة بحيث تضع الفرد أمام مطالب أو عوائق أو فرص علاقة تبادلية (مثيرات واستجابات) بين شخصية الفرد والمثيرات البيئية، ويقع الفرد عرضة للضغوط عندما تفوق المثيرات البيئية قدرته على الاستجابة لها والتكيف معها، فإما أن ينفجر للخارج وإما أن يتكيف وإما أن يهترئ من الداخل، واتفق مع هذا التعريف (مصطفى، ٢٠٠٥، ص ٢٥).

وعرف حسن (٢٠٠١، ص ٣٩٩) الضغوط بأنها: مجموعة من التفاعلات بين الفرد وبيئته والتي تتسبب في حالة عاطفية أو وجدانية غير سارة؛ مثل التوتر، القلق أو الشعور بالامتهان. أما عثمان (٢٠٠١، ص ٩٦) فقد عرف الضغوط وفقاً لهذا الاتجاه بأنها: تلك الظروف المرتبطة بالضغط والتوتر والشدة الناتجة عن المتطلبات التي تستلزم نوعاً من إعادة التوافق عند الفرد، وما ينتج من ذلك من آثار جسمية ونفسية، وقد تنتج الضغوط من الصداق والإحباط والحرمان والقلق.

وهناك بعض الباحثين ربطوا ضغوط العمل بالاتجاهات الثلاثة السابقة معاً، منهم: هيجان الذي أشار إلى أن ضغوط العمل تتمثل في ثلاثة محاور (هيجان، ١٩٩٨، ص ٣٧)؛ بوصفها استجابة للتهديد (استجابة فيزيولوجية سيكولوجية وسلوكية)، وبوصفها تهديداً في حد ذاتها (مصادرها البيئية والشخصية)، وبوصفها أموراً داخلية متعلقة بالفرد (الفروق الفردية). وبناءً على ذلك يعرف هيجان ضغوط العمل "بأنها تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسه أو البيئة التي يعمل فيها".

ومن الباحثين النجار (١٩٩٥، ص ٤٠٩) الذي دمج بين الاتجاهات السابقة وأشار إلى ضغوط العمل "التوتر" بأنها حالة متبدلة يجابه فيها الفرد فرصة، عبئاً، أو احتياجاً يرتبط بما يرغب وتكون النتائج فيها غير مؤكدة ومهمة.

ويتبين من هذا التعريف أن الضغط "التوتر":

ب- فرصة: فالتوتر ليس شيئاً بحد ذاته على الرغم من أنه يعكس مفهوم سلبياً؛ لأن له قيمة إيجابية بتقديم فرصة للكسب، فالأداء الرفيع للطالب أو للمغني أو للاعب كرة القدم في المواقف الصعبة تمكنه من تحويل التوتر إلى فرصة إيجابية بحيث يعمل بكامل طاقاته وإمكاناته.

ت-عبء: هو الذي يمنع الإنسان من تحقيق ما يريد، فأداء الطالب أو المغني أو لاعب كرة القدم يتطلب جهود وتمارين وأوقات ومشقات تشكل عبئاً، لكنها تتيح فرصة للشهرة والكسب.

ث-احتياج: وهو خسارة شيء مرغوب فيه.

وعلى الرغم من أهمية نتائج الحالة المثيرة للضغط (للتوتر)، إلا أن نتائج الحصول عليها غير مؤكدة ، فقد ينجح الطالب أو يرسب وقد يفوز اللاعب أو يخسر، وهذا يفسر ارتفاع التوتر بالنسبة للأفراد الذين لا يعرفون النتائج الذين هم مهتمون بها، وانخفاضه لأولئك الذين يعرفون النتائج مقدماً أو أنهم غير مهتمون بها، فالطالب أو اللاعب الذي لا يهيمه النجاح أو الفشل لا يعاني من الضغوط.

ويتبين من التعريفات السابقة مجموعة من الخصائص:

- إن ضغوط العمل عملية إدراكية تستجيب لمعرض مشترك، وينتج عنها ضغوطات متباينة.
- إن ضغوط العمل المدركة تربط بين وجهة نظر الفرد وما يمتلكه من قدرات وبين متطلبات الوقت.
- إن ضغوط العمل ناتج أو محصلة لمدى أهمية الموقف تبعاً للإدراكات الذاتية للفرد.
- إن ضغوط العمل عملية تكيف لقدرات الفرد مع متطلبات الموقف.

وبناءً على ما سبق يعرف الباحث ضغوط العمل:

ضغوط العمل بأنها مجموعة من المؤثرات الخارجية والداخلية، التي تؤدي إلى إحداث تغيير سلوكي ونفسي بدرجات مختلفة على العاملين طبقاً لقدراتهم الجسمية والشخصية.

ويشير هانز سيللي إلى مجموعة من الأفكار المتعلقة بضغط العمل (Lutnans, 2011, p279)،

(Kreitner & Kinicki, 2007, p599)

- الضغط ليس مجرد قلق؛ لأن القلق واحدة من ردود الأفعال المتعددة التي يستجيب بها الفرد للضغط .
- الضغط ليس مجرد توتر عصبي؛ لأن التوتر ربما ينتج عن المواقف الضاغطة وبالوقت نفسه يعبر عن مدى إمكانية الفرد لاستيعاب الطاقة التي تؤدي إلى الضغوط أو التخلص منها.
- الضغط ليس بالضرورة ضاراً أو سيئاً وإنما قد تكون له نتائج إيجابية.
- الضغط ليس شيئاً يمكن تجنبه، فمادام الإنسان يتفاعل مع بيئته سيكون عرضة لمطالب الحياة التي تؤدي للضغط، فلا بد من وجود قدر مناسب يدفع الفرد إلى تحقيق أعلى درجة من الإنجاز والتفوق، وإن غياب الضغوط كلياً يعني موت طاقات الفرد.
- إن الضغوط ليست دائماً ظرفاً أو حادثة ولكنها قد تكون استجابة لهذه الظروف أو الحادثة.
- الضغوط ليست من الضرورة أن تحدث نتيجة للاستثارة الزائدة الناتجة عن المطالب الزائدة بل قد تحدث نتيجة لغياب المطالب أو عدم كفايتها.

ثانياً- الفرق بين الضغط والتوتر والإجهاد(الإرهاق): The Differences between Stress, Strain and Exhaustion

إن شيوع مفهوم الضغوط بصفة عامة وضغوط العمل بصفة خاصة قد أدى إلى ظهور مجموعة من المفاهيم المتشابهة والدقيقة المرتبطة بهذه الضغوط، وكثيراً من الأفراد يخلط ويدمج بين هذه المفاهيم، إلا أن هناك فروقاً دقيقة بين هذه المفاهيم (الضغط والتوتر والإجهاد)، وفقاً لما يلي:

يرى الباحثان الرحالة وعزلم (٢٠١١، ص١٧٣) أن الضغط: هو حالة مزاجية معقدة يشعر بها الفرد، وتؤثر على تصرفاته وتغير من طريقة تفكيره. بينما التوتر: هو نتاج الوقوع تحت تأثير هذه الضغوط؛ مما يؤدي إلى حالة غير طبيعية للإنسان.

أما الباحثان جرينبرج وبارون (٢٠٠٤، ص ٢٥٧) فقد أشارا إلى أن الضغط Stress نمط معقد من حالة عاطفية ووجدانية وردود فعل فسيولوجية استجابة لمجموعة من الضواغط Stressors الخارجية. بينما التوتر Strain فهو التأثير المتجمع للضغوط، والذي يتمثل بشكل رئيسي في الانحراف عن الحالة المعتادة بسبب التعرض للحوادث الضاغطة.

وفسر الجواد (٢٠٠٨، ص١٣) معنى الضغوط Stress بأنها: عوامل خارجية تضغط على الفرد من كل ناحية من نواحي حياته، أو على جزء منها بدرجة تولد لديه إحساساً بالتوتر Strain أو تشويهاً في تكامل شخصيته Burnout.

في حين أن الإجهاد "الإرهاق" Exhaustion فهو نتيجة للضغوط ومرحلة متطورة من مراحل التوتر، وهو مرحلة يصل إليها الفرد فاقدًا كامل قدراته للقيام بواجباته الوظيفية أو المنزلية، وتترافق هذه المرحلة بالعديد من الأعراض الظاهرة منها: مشاعر انخفاض الإنجاز الشخصي، والاحترق النفسي، وتشتت الشخصية (George, jones, 2012, p249).

وأورد عثمان (٢٠٠١، ص٩٨) وفقاً لنظرية هانز سيللي المتعلقة بردود الفعل تجاه الضغوط إلى الإجهاد بأنه مرحلة متطورة من مراحل التكيف العام التي يكون فيها الجسم قد تكيف مسبقاً مع الضغوط إلا أنه استنفذ الطاقة الضرورية لمقاومة هذه الضغوط.

ويؤكد هذه الفروق الصيرفي (٢٠٠٧، ص٤٩)؛ إذ يشير إلى الإجهاد، بأنه: عدم قدرة الفرد على تحمل الضغوط التي تواجهه أو مواجهتها؛ أي أنه حالة فقدان لجميع القوة التي يمتلكها الفرد، كما أنه نتيجة فيزيولوجية لضغط العمل.

ومن أبرز نقاط الاختلاف الأساسية بين الضغوط والإجهاد، كما أشار إليها الصيرفي، تتمثل بما يلي:

- يعد الإجهاد من النتائج الفيزيولوجية المترتبة على ضغوط العمل.
- بينما ضغط العمل له جانبان؛ أحدهما سلبي، والآخر إيجابي، ويمثل الإجهاد الجانب السلبي فقط.
- ينشأ الإجهاد من الفرد فقط، بينما ينشأ الضغط من البيئة والمنظمة والفرد وجماعات العمل.

ويرى الباحث مما تقدم، أن الضغوط هي القوة الخارجية والداخلية المؤثرة في نظام الفرد أو المنظمة، والتي قد تؤدي إلى إحداث تغيرات في سلوك الفرد أو المنظمة، وقد تكون نتائج هذه الضغوط خفيفة وذات مدة زمنية قصيرة وهو ما يدعى بـ (التوتر)، أو قد تكون نتائج هذه الضغوط كبيرة ترهق الفرد وتفقد قوته في مواجهتها وتكون ذات فترة زمنية طويلة، وهو ما يدعى بـ (الإجهاد).

ثالثاً - أنواع ضغوط العمل: Types of Work Stress

يمكن تقسيم الضغوط من حيث أنواعها إلى نوعين (الصيرفي، ٢٠٠٧، ص ٥١):

- **الضغوط الإيجابية: Positive Stress** هي الضغوط المفضلة أو المرغوب فيها وعلى المستوى الوظيفي قد يتعرض الفرد العامل للعديد من الضغوط؛ مثل اجتياز اختبار ما أو دورة تدريبية معينة للترقى أو للنقل إلى موقع وظيفي أفضل أو تحقيق معدلات الأداء العادية. وقد يواجه بعضهم الضغوط بإيجابية ويكون مصدراً لنجاحهم، وذلك في حالة استخدامهم لهذا الضغط كوقود للتحكم في استجاباتهم للضغوط وتحقيق النجاح، فالضغط في بعض الأحيان قد يؤدي إلى استثارة الأفراد ورفع معنوياتهم والقضاء على أي تكاسل أو تخاذه يحدثه روتين العمل اليومي، وهذا الضغط يجب أن يكون ضمن الحدود التي يستوجبها العمل، وأن يراعى في أثناء ممارسة هذا الضغط قدرة العاملين وتحملهم بحيث لا يحدث لديهم إرهاقاً يؤثر على ارتباطهم الذاتي بقيمة العمل، ويقلل من ولائهم للمنظمة (الملحم، ٢٠٠٧، ص ٣٤).

- **الضغوط السلبية: Negative Stress** هي الضغوط غير المفضلة والتي تسبب الضرر والأذى والمرض للأفراد، وتركز معظم الكتابات على الضغوط بمفهومها السلبي. ويوضح هيجان (هيجان، ١٩٩٨، ص ٣٠) الفرق بين الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية ممثلة بالجدول التالي:

جدول (3) الفرق بين الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية

الضغوط الإيجابية	الضغوط السلبية
١- تمنح دافعاً للفرد.	١- تسبب انخفاضاً في الروح المعنوية
٢- تساعد على التفكير.	٢- تولد ارتباكاً.
٣- تحافظ على التركيز على النتائج.	٣- تدعو للتفكير في المجهود المبذول.
٤- تجعل الفرد ينظر إلى العمل بتحد.	٤- تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه.
٥- تحافظ على التركيز على العمل.	٥- تشعر الفرد بأن كل شيء ممكن أن يقاطعه ويشوش عليه.
٦- النوم جيداً.	٦- الشعور بالأرق.
٧- القدرة على التعبير عن الانفعالات	٧- ظهور الانفعالات وعدم القدرة على التعبير

والمشاعر .	عنها
٨- تمنح الإحساس بالمتعة.	٨- الإحساس بالقلق.
٩- تمنح الشعور بالإنجاز	٩- تؤدي إلى الشعور بالفشل.
١٠- تمد الفرد بالقوة والثقة.	١٠- تسبب للفرد الضعف.
١١- التفاؤل بالمستقبل.	١١- التشاؤم من المستقبل
١٢- القدرة إلى الرجوع إلى الحالة النفسية	١٢- عدم القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية
الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة.	الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة.

المصدر: هيجان، أحمد بن عبدالرحمن. (١٩٩٨). ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها. الرياض: معهد الإدارة العامة.

وفي ضوء ذلك يمكن القول: إن الضغوط السلبية عكس الضغوط الإيجابية سواءً من ناحية تأثيرها في سلوك الأشخاص وأدائهم في المنظمات أم من ناحيتهم النفسية والجسدية.

رابعاً - عناصر (مكونات) ضغوط العمل: Elements of the Work Stress

يرى بعض الباحثين أمثال سيزلاقي ووالاس (١٩٩١، ص ١٨٠)، وعبد الباقي (٢٠٠٥، ص ٢٨٩) أنه يمكن تحديد ثلاثة عناصر رئيسية للضغوط في المنظمة وهي:

١- عنصر المثير "القوى المسببة للضغط": Stimulus يحوي هذا العنصر على المثيرات الأولية التي تنتج أو تولد مشاعر الضغوط، وقد يكون مصدر هذا العنصر البيئة أو المنظمة أو الفرد.

١- عنصر الاستجابة: Response يمثل هذا العنصر ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية السلوكية التي يبدئها الفرد؛ مثل القلق، التوتر، الإحباط وغيرها.

وتتمثل الضغوط ردود فعل الإنسان تجاه المؤثرات المادية (الفيزيولوجية) والمؤثرات النفسية (السيكولوجية)، والمؤثرات السلوكية، وتتمثل ردود فعل الإنسان إزاء هذه المثيرات بالخوف والاضطراب والارتجاف، وزيادة ضغط الدم، والارتباك، والشحوب، والسرхан، وغياب الذاكرة وغيرها (العديلي، ١٩٩٧، ص ٢٤٦).

وتوضح الدراسات بأن ردود فعل الفرد الذي يتعرض للضغوط تأتي تحت ثلاث مجموعات؛ وهي:

المجموعة الأولى: الاستجابة المادية (الفيزيولوجية) للضغوط: The physiological Response to Stress

وهي تتمثل كما يرى سيللي في طريقة استجابتنا للتكيف مع التهديد أو الخطر؛ مثل زيادة دقات القلب، سرعة التنفس، ارتفاع ضغط الدم، تشنج العضلات، كما يحدث في ساعات المضاربة أو الطيران وهذه

الاستجابات تتمثل أيضاً في العديد من المراحل؛ مثل: المنبه، المقاومة، الإنهاك "الإرهاق" (حسن، ٢٠٠١، ص ٤١١).

وأشار هانز سيللي إلى أن ضغوط العمل هي الأعراض العامة للتكيف (General GAS) Adaptation Syndrome، وعد "هانز سيللي" هذا النظام (GAS) المشار إليه في (ادريس، والمرسي، ٢٠٠٥، ص ٥١٧):

- عام General؛ لأن مسببات الضغط تؤثر في العديد من أعضاء الجسم.
- متكيف Adaptation؛ لأنه يشير إلى تنمية الدفاعات بغرض مساعدة الجسم لتحقيق التكيف أو التعامل مع مسببات الضغوط.
- المتزامن Syndrome؛ لأنه يدل على أن مكونات رد الفعل الفردية تحدث إلى حد ما معاً أو في وقت واحد.

فوفقاً لهذا التصور؛ إن استجابة الإنسان تمر بثلاث مراحل هي: الإنذار، المقاومة، الإنهاك، وفيما يلي شرح موجز لتلك المراحل:

المرحلة الأولى- مرحلة التنبيه بالخطر (الإنذار): Alarm

تمثل مرحلة رد الفعل الأولى تجاه ضغوط العمل والتي تتمثل في التفاعلات الجسمانية والنفسية والداخلية والتي يترتب عليها توتر الأعصاب وارتفاع ضغط الدم وزيادة معدل التنفس وغير ذلك من الأعراض (Griffin & Moorhead, 2014, p181). وكلما زادت حالة الإجهاد أو الضغط انتقل الفرد إلى درجة عالية من الشعور بالقلق والتوتر والإرهاق؛ مما يشير إلى مقاومة الفرد للضغط وهي المرحلة الثانية من مراحل ضغوط العمل (Mcshane & Travaglione. 2003, p225).

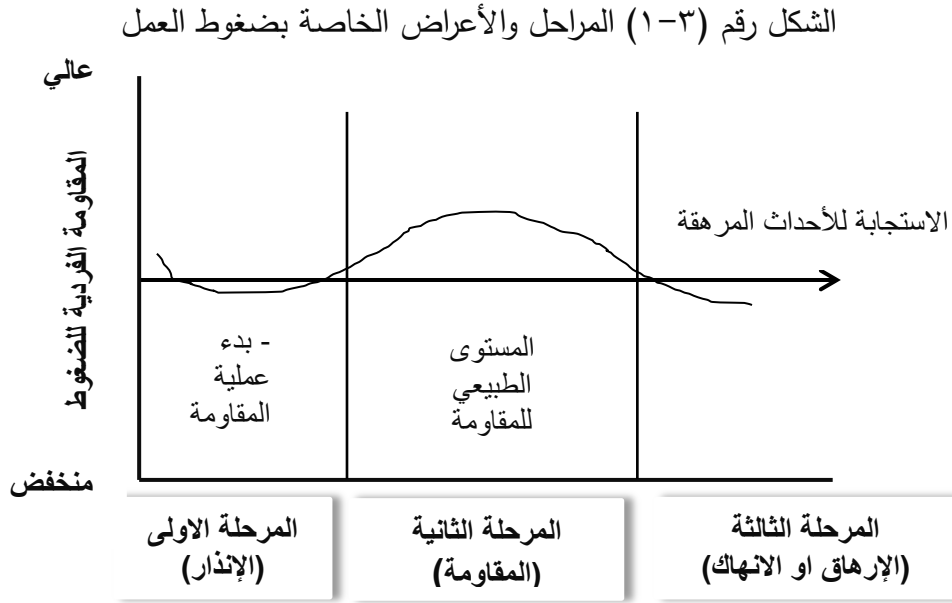
المرحلة الثانية- مرحلة المقاومة: Resistance

يصبح الشخص في هذه المرحلة أكثر تحملاً للضغوط التي أنشأها التهديد الأصلي، وإن الأعراض التي وقعت في مرحلة الإنذار تختفي، على الرغم من أن الضواغط لا تزال في مكانها. ويبدو أن المقاومة تعتمد على زيادة مستويات الهرمونات التي تفرز من الغدة النخامية وقشرة الغدة الكظرية (Wagner & Hollenbeck, 2010, p108).

وتزداد هذه المرحلة مع تزايد ضغوط العمل وارتفاع مستوى القلق والتوتر، وعادة ما يترتب على هذه المرحلة عدد من الظواهر السلبية منها إصدار قرارات متعددة وعاجلة وحوادث مصادمات أو نزاعات قوية، وظهور عدد من المواقف والمتغيرات التي تخرج عن سيطرة الفرد والمنظمة بطريقة قد تؤدي إلى انهيار المقاومة وظهور مجموعة أخرى من المشكلات والأعراض السلبية (المرسي وادريس، ٢٠٠٥، ص ٥١٨).

المرحلة الثالثة- الإجهاد (الإنهاك): Exhaustion

لن يستطيع في هذه المرحلة الشخص مواجهة الضغوط، وتظهر هذه المرحلة مع انهيار المقاومة، وفي هذه المرحلة يبدأ الجسم بالإنهاك نتيجة للتعرض لمجموعة من الضغوطات وظهور العديد من الأمراض المرتبطة بالضغط النفسي؛ مثل: ارتفاع ضغط الدم أو الصداع المستمر أو قرحة المعدة وغيرها من المخاطر التي تمثل تهديدات مباشرة أو غير مباشرة لكل من الفرد والمنظمة (Champoux, 2011, p408).



- Resource : Griffin. R & Moorhead.G . (2014). **Organizational Behavior: Managing People and Organization** (11th Ed). USA : South-Western, Cengage, p 182

المجموعة الثانية: الاستجابة النفسية (السيكولوجية) للضغوط: The Psychological Response to Stress

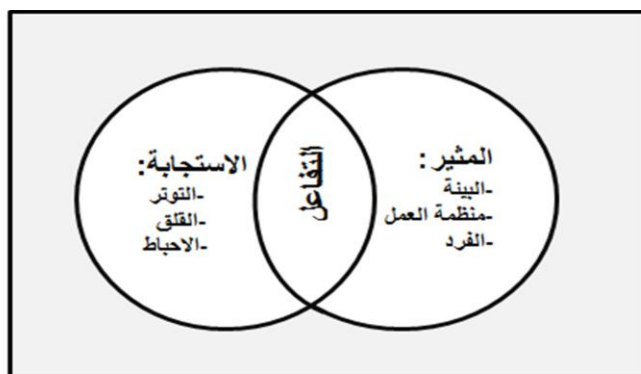
تتمثل هذه الاستجابة في الشعور بالقلق أو الخوف أو التوتر، وهنا يقوم الفرد هذه المرحلة وما مدى تأثير هذه الضغوط سواءً أكانت بسيطة أم خطيرة، وعادة يحاول الفرد التكيف مع هذه الضغوط عن طريق التعرف على مصدرها، وأسبابها، وآثارها ومحاولة التخفيف من آثارها. وقد يلجأ الفرد إلى محاولة نسيانها لانهماكه بأعمال أخرى أو اللجوء إلى اللعب أو التدخين وغير ذلك (حسن، ٢٠٠١، ص ٤١١).

المجموعة الثالثة: الاستجابة السلوكية للضغوط: The Behavioral Response to Stress

تتضمن زيادة التدخين وتناول المشروبات الروحية وتعاطي المخدرات وغيرها ، وعلى مستوى المنظمة ترك العمل والغياب وانخفاض الأداء (العديلي، ١٩٩٧، ص ٢٤٦).

٣- **عنصر التفاعل: Interaction** هو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة. ويأتي هذا التفاعل من عوامل البيئة والعوامل التنظيمية والمشاعر الإنسانية وما يترتب عليها من استجابات. والشكل التالي يبين التفاعل بين عناصر ضغوط العمل:

الشكل رقم (٢-٣) عناصر ضغوط العمل



المصدر: سيزلاقي، ووالاس. (١٩٩١). السلوك التنظيمي والأداء. الرياض: منشورات معهد الإدارة العامة، ص ١٨٠

وبصفة عامة إذا كان الحدث أو التصرف أو الموقف مصدر للضغوط فإنه يجب أن يتم إدراكه بواسطة الشخص على أنه مصدر للتهديد أو للتحدي أو للضرر، أما إذا لم تكن هناك نتائج متوقعة للحدث - سواء أكانت إيجابية أم سلبية - فإنه لا يمكن اعتباره مصدراً محتملاً للضغوط. وهناك ثلاثة عوامل إضافية تحدد فيما إذا كان ما يواجهه الفرد يعد مصدراً محتملاً للضغوط أم لا؛ وهي: **الأهمية، عدم التأكد، مدى الاستمرار** (الدريس والمرسي، ٢٠٠٥، ص ٥١٤):

- **الأهمية: Importance** تتعلق بمدى إدراك الفرد لتأثير الحدث عليه؛ فعلى سبيل المثال: مواجهة الفرد لاحتمال التسريح من الخدمة أو الاستغناء، فكلما أدرك العامل خطورة هذا الحدث وأهميته كلما زادت احتمالات إدراك الضغط والتماس مظاهره، أما إذا كان من السهل إيجاد وظيفة بديلة عند التسريح فإن تأثيرات هذا الحدث تكون محدودة أو معدومة.

- **عدم التأكد: Uncertainty** يشير إلى حالة نقص المعلومات أو عدم الوضوح عما يمكن أن يحدث، ففي المثال السابق: العامل ليس متأكد من أن الشركة سوف تستغني عنه أو لا، فهنا العامل يقع في الحيرة والشعور بالضغط.

- **مدى الاستمرارية (الفترة الزمنية للحدث): The Period of Time** يمكن القول -عموماً-: كلما طالت فترة الأعباء أو المطالب الخاصة أو غير العادية للفرد، كلما زادت الضغوط الناتجة عن الحدث أو التصرف أو الموقف. فعلى سبيل المثال: عند إسناد مهمة غير مفضلة إلى أحد العاملين لمدة يوم أو أسبوع قد يترتب عليه قدر محتمل من الضغوط، أما إذا استمرت المهمة لمدة شهر أو أعوام فقد يؤدي به إلى نتائج نفسية مؤلمة أو غير مرغوبة.

خامساً- أهمية دراسة ضغوط العمل: Importance of Study the Work Stress

أصبح موضوع ضغوط العمل محل اهتمام كبير من الأفراد والمنظمات الذين يعملون بها، ويمكن رد هذا الاهتمام إلى عاملين رئيسيين؛ هما: الأمراض المترتبة على ضغوط العمل، والتكاليف الناجمة عنها. وفيما يتعلق بالأمراض المترتبة على ضغوط العمل، فإن الدلائل المترتبة بدراسة ضغوط العمل، تشير إلى أن هذه الضغوط من الممكن أن تؤدي بالفرد إلى الشعور بعدم الرضا عن عمله، ومن ثم الوقوع في برائن الاضطرابات الجسمية والنفسية والسلوكية؛ مما يكون له العديد من الآثار السيئة على سلامة الفرد والمنظمة التي يعمل بها (هيجان، ١٩٩٨، ص ٢٨).

وهناك عدد كبير من الحقائق الناجمة عن ضغوط العمل، لابد الإشارة إليها (جرينبرج وبارون، ٢٠٠٤، ص ٢٥٦):

- إن المشاكل الناتجة عن الضغوط تكلف الولايات المتحدة ما يقرب ٥٠٠ بليون دولار سنوياً، فتشير بعض الدراسات الأمريكية أن التكلفة السنوية للغياب المرتبطة بالتوتر، وانخفاض الإنتاجية، وارتفاع تكاليف التأمين الصحي، وغيرها من النفقات الطبية تصل إلى ٣٠٠ مليار دولار تقريباً، وذكر ٦٩ % من العمال الأمريكيين أن المشاكل الصحية المتصلة بضغوط العمل جعلتهم أقل إنتاجية (Newstrom & Davis, 2002, p365).
- في كاليفورنيا ارتفعت قيمة دعاوي التعويضات الناجمة عن الضغوط العقلية إلى أكثر من ٧ % في عام ١٩٨٠ م.
- يعد ٤٠ % من العاملين في الولايات المتحدة عملهم مصدر للضغوط العالية أو الشديدة.
- إن الأفراد الذين يستشعرون قدراً عالياً من الضغوط في أعمالهم أكثر عرضة للمرض بثلاثة أضعاف من زملائهم الذين لا يتعرضون للضغوط.
- إن الأمراض الناتجة عن الضغوط تكلف الصناعة ١٣٢ مليون يوماً مفقوداً من العمل سنوياً. ويلاحظ الباحث من هذه الحقائق مدى الأضرار التي تسببها ضغوط العمل، ومدى أهمية دراستها، ولكن كما يرى الباحث أن الضغوط ليست سيئة دائماً بل هي ضرورية ولها إيجابيات في تحسين الأداء ويجب إدارتها بالشكل الأمثل لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات المخطط لها.

سادساً- نماذج دراسة ضغوط العمل: Work Stress Models

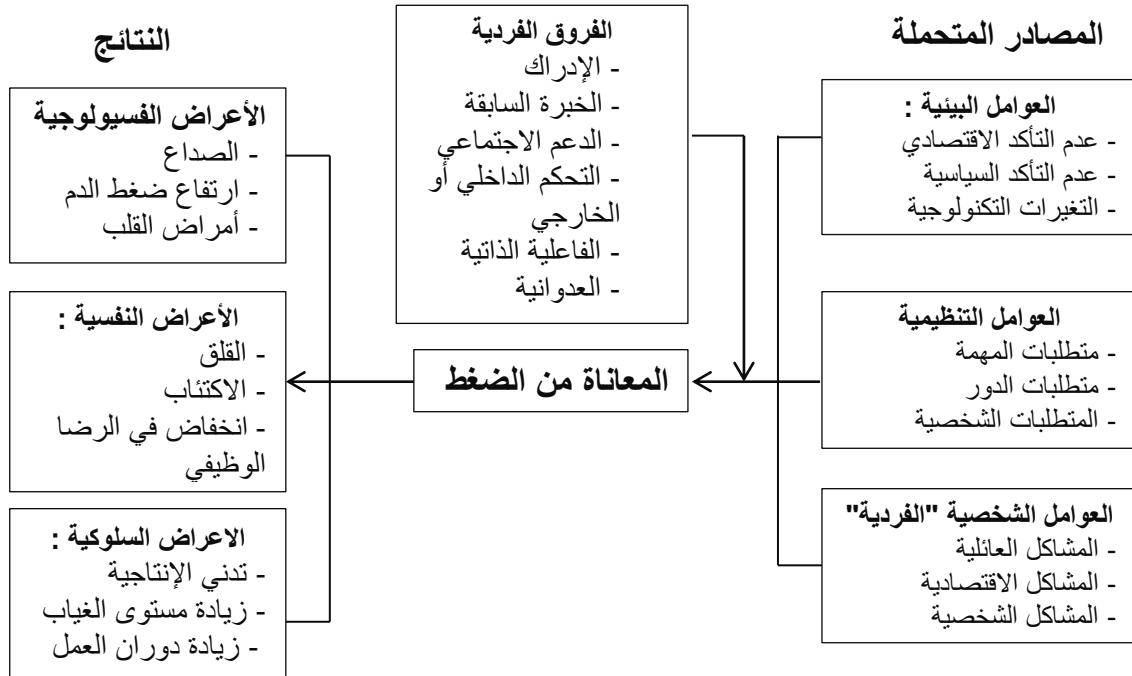
نكتفي باستعراض بعض النماذج، وهي من أكثر النماذج قبولاً وشمولاً وحدثاً، كما لا يتسع المجال لعرض جميع النماذج الفكرية:

١- نموذج روبنس وجودجي: (Robbins & Judge)

يوضح هذا النموذج ثلاثة مصادر متحملة لضغوط العمل والتي تشمل العوامل البيئية والتنظيمية والشخصية، وتعتمد المعاناة من الضغوط على الفروق الفردية؛ مثل الإدراك والخبرة في العمل، وحينما

يشعر الأفراد بالضغط فإن أعراضه يمكن أن تظهر على شكل نتائج فيزيولوجية أو سيكولوجية أو سلوكية (Robbins & Judge, 2013, p631). والشكل التالي يبين هذا النموذج:

الشكل رقم (٣-٣) نموذج روبنس وجودجي



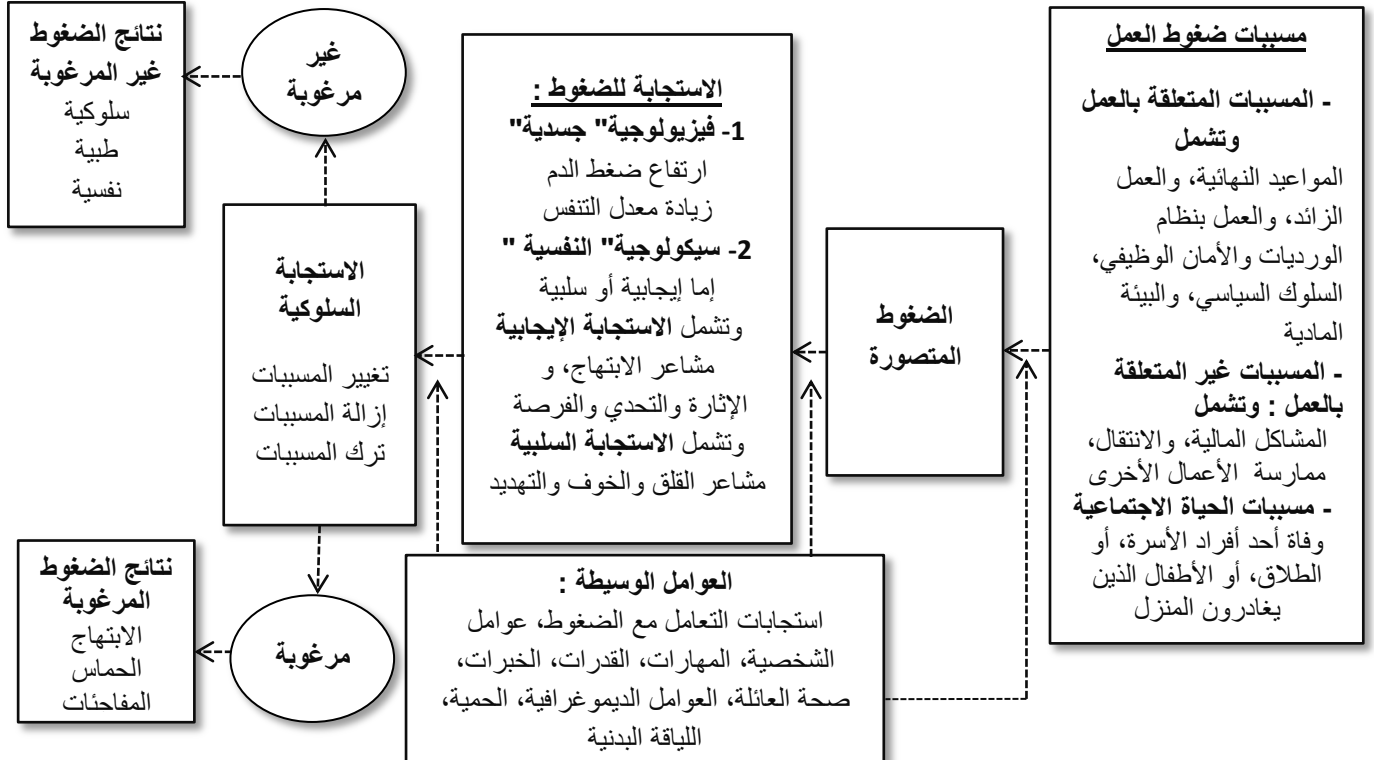
Resource : Robbins, S. P. & Judge, T. A (2013). Organizational Behavior (15th Ed.). USA :Pearson/Prentice-Hall, p631

ويتبين من هذا النموذج أنه ركّز على مسببات الضغوط داخل نطاق العمل وخارجه وشملت هذه المسببات: **البيئة الخارجية المحيطة بالعمل**؛ (كالعوامل الاقتصادية والسياسة غير المؤكدة والتغيرات التكنولوجية المتعلقة بطبيعة العمل)، و**بيئة العمل الداخلية**؛ (كمتطلبات المهام والأدوار ومتطلبات الأشخاص المتعلقة ببيئة العمل؛ كتحسين العلاقات مع الآخرين وحل الصراعات الداخلية وعدم التميز بين الأفراد وغيرها)، و**بيئة الأفراد الخاصة بهم**؛ (كالمشاكل العائلية والاقتصادية والشخصية)، وأشار هذا النموذج إلى أن تأثير مسببات الضغوط على الأفراد مرهون بالاختلافات الفردية؛ (كالإدراك والخبرة والدعم الاجتماعي ونوع التحكم الداخلي أو الخارجي، ودرجة السلوك العدواني الذي يتصف به الفرد)، ويبيّن هذا النموذج أن النتائج التي قد تظهر عند معاناة الأفراد من الضغوط قد تكون: على شكل أعراض **جسدية**؛ (كالصداع وارتفاع ضغط الدم وأمراض القلب)، أو على شكل أعراض **نفسية**؛ (كالقلق والاكتئاب وانخفاض الرضا الوظيفي)، أو على شكل أعراض **سلوكية**؛ (كتدني الإنتاجية وزيادة الغياب أو ارتفاع دوران العمل).

٢- نموذج كامبوكس (Champoux)

يبين هذا النموذج أن مسببات الضغوط قد تكون متعلقة بالعمل، وقد تكون غير متعلقة بالعمل، وقد تكون متعلقة بالأحداث الشخصية الطارئة في حياة الفرد، وبالتالي إن تصور الأفراد لهذه المسببات حسب العوامل الوسيطة ينجم عنه نوعين من الاستجابة؛ هي: الاستجابة النفسية والاستجابة الجسدية، وينجم عن هذين النوعين استجابة سلوكية؛ وهي: إما أن تكون استجابة سلوكية غير مرغوبة، وتشتمل على نتائج سلوكية غير مرغوب فيها؛ مثل: حدوث مستويات عالية من التدخين، وتعاطي المخدرات، واضطرابات الشهية، والتعرض للحوادث، والعنف، وانخفاض الأداء. والآثار السلوكية يمكن أن تصل إلى حياة الفرد العائلية وغيرها من العلاقات الشخصية. ونتائج نفسية غير مرغوب فيها؛ مثل الشدة والقلق الشديد، الاغتراب، والاكتئاب، صعوبات في النطق. ونتائج صحية غير مرغوب فيها، إذ إن زيادة التدخين وتعاطي المخدرات يمكن أن يسبب مشاكل في القلب والكبد والرئتين. وإما أن تكون استجابة سلوكية مرغوب فيها تثير الابتهاج والحماس والمفاجئات (Champoux, 2011, p399). والشكل التالي يبين هذا النموذج:

الشكل رقم (٣-٤) نموذج كامبوكس



Resource : Champoux , J. E. (2011). Organizational Behavior :Integrating Individuals, Groups, and Organizations (4th Ed.). New York : Taylor & Francis E-Library,p398

يتبين من هذا النموذج أنه ركّز على مسببات الضغوط المباشرة المتعلقة بالعمل والتي تشمل (المواعيد النهائية لإنجاز العمل، والعمل بنظام الورديات، ودرجة الأمان الوظيفي التي توفرها طبيعة العمل والسلوك السياسي" الاستخدام غير الرسمي للقوة " والظروف المادية داخل نطاق العمل كالحرارة والبرودة وغيرها)، وتناول أيضاً مسببات الضغوط غير المتعلقة بالعمل التي ينتقل تأثيرها إلى العمل؛ (كالمشاكل العائلية وانتقالات السكن وممارسة أعمال أخرى إضافية)، ومسببات الحياة الاجتماعية "الانتقالية"؛ (ك وفاة أحد أفراد الأسرة والطلاق والأطفال الذي يغادرون المنزل)، وأشار هذا النموذج إلى أن درجة الضغوط التي يعاني منها الأفراد متعلقة بالعوامل الوسيطة " الفروق الفردية" ؛ (كدرجة تحمل الضغوط والاستجابة لها، والمهارات والخبرات والمقدرات الفعلية والصحة الجسدية للأفراد والعوامل الديموغرافية وأنظمة الحماية واللياقة البدنية التي يتبعها الأفراد)، وأشار نموذج كامبوكس أن الاستجابات السلوكية المرغوبة وغير المرغوبة للضغوط متوقفة على درجة التعامل مع الاستجابات الجسدية؛ (كارتفاع ضغط الدم وزيادة معدل التنفس)، وعلى درجة الاستجابة النفسية والتي قد تأخذ سمة إيجابية؛ (كالسرور والإثارة والتحدي والفرصة لإثبات الذات) أو تأخذ سمة سلبية؛ (كالقلق والخوف والتهديد).

ونلاحظ اختلاف هذا النموذج عن النموذج السابق في تناوله مسببات أخرى متعلقة بالعمل؛ (كالسلوك السياسي والبيئة المادية للعمل والأمان الوظيفي) غير المسببات التي تناولها نموذج روبنس وجودجي، وأنه أيضاً لم يأخذ بالحسبان المسببات البيئية الخارجية التي تطرق إليها النموذج السابق؛ (كعدم التأكد البيئي السياسي والاقتصادي والتكنولوجي)، واختلف هذا النموذج عن سابقه في تحديد العوامل الوسيطة المؤثرة على إدراك الضغوط والمعاناة منها؛ إذ تناول هذا النموذج عوامل وسيطة أخرى غير التي تكلم عنها نموذج روبنس وجودجي؛ (كالعوامل الديموغرافية وأنظمة الحماية واللياقة البدنية)، وإن هذا النموذج ربط الاستجابات السلوكية للضغوط بكيفية التعامل مع الاستجابات الجسدية والنفسية؛ (كتغيير المسببات أو إزالتها أو الهروب منها) التي ربطها النموذج السابق بالفروق الفردية، وتطرق هذا النموذج إلى الاستجابات النفسية والسلوكية الإيجابية التي لم يأخذها بالحسبان نموذج روبنس وجودجي.

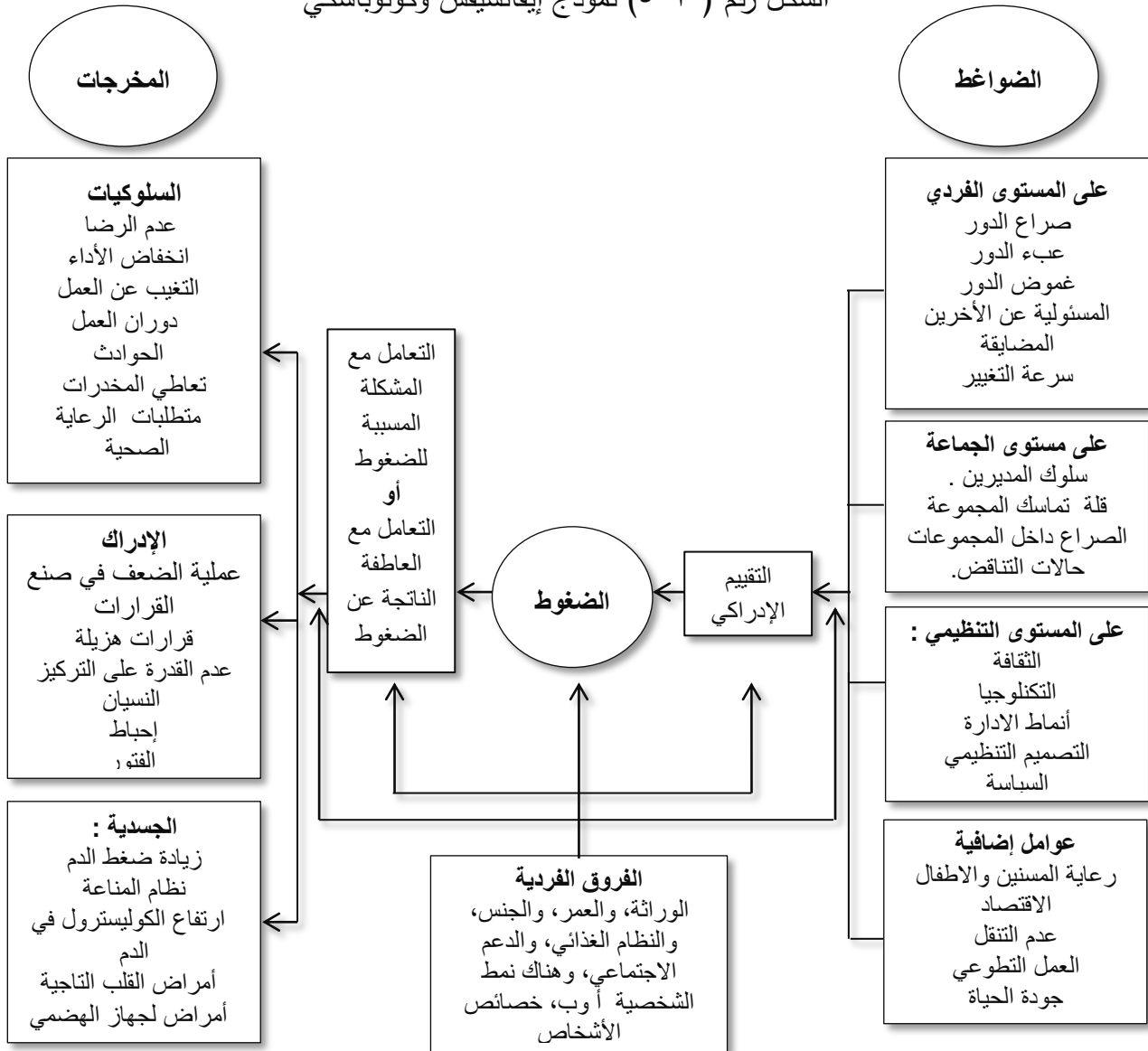
وتشابه هذا النموذج مع النموذج السابق في تحديد بعض مسببات الضغوط؛ (كمتطلبات المهام والأدوار وبعض العوامل الشخصية) ، وتشابه معه أيضاً في تحديد بعض الفروق الفردية؛ (كالإدراك والخبرات)، وتشابه معه في تحديد بعض النتائج المترتبة على ضغوط العمل؛ كالنتائج الجسدية، والنتائج النفسية والسلوكية السلبية.

٣- نموذج إيفانيسيفش وكونوباسكي وماتيسون (Ivancevich, Konopaske & Matteson)

يوضح هذا النموذج مصادر الضغوط التي يعاني منها الفرد على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية جمعاء، وتأثير الفروق الفردية التي تدفعه ليقم درجة العوامل المسببة للضغط؛ مما يفرض عليه اختيار إحدى استراتيجيتين؛ إما التعامل مع المشاكل والمصادر المسببة للضغط وإما التعامل مع الضغوط حسب الردود النفسية "العاطفة" الناتجة عن الضغوط، وعملية التعامل هذه تؤثر في نهاية المطاف على نتائج أو آثار الضغوط (Ivancevich & Konopaske & Matteson, 2008, p227).

والشكل التالي يبين هذا النموذج:

الشكل رقم (٣-٥) نموذج إيفانيسيفش وكونوباسكي



Resource : Ivancevich, j. M. ,Konopaske, R. &Matteson, M. T. (2008). organizational behavior and Management (8th Ed.). New York :McGraw-Hill, p227.

اختلف هذا النموذج عن النموذجين السابقين من خلال تطرقه لمسببات جديدة غير التي تطرق إليها النموذجان السابقان، وركز هذا النموذج على المسببات المتعلقة بطبيعة العمل بشكل مكثف، وعلى المسببات على **المستويات الفردية**؛ (كخصائص الدور والمسؤولية الاجتماعية تجاه الآخرين والمضايقات داخل نطاق العمل وسرعة التغير)، **وعلى المستويات الجماعية**؛ (كسلوك المدراء وقلة تماسك جماعات العمل، والتناقض والصراع داخل الجماعات)، **وعلى المستويات التنظيمية**؛ (الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا السائدة داخل التنظيم وأنماط الإدارة، وتصميمات الهيكل التنظيمي، والسياسة التنظيمية)، وأضاف هذا النموذج مسببات شخصية أخرى غير متعلقة بالعمل؛ (كرعاية المسنين والحالة الاقتصادية للأفراد والأعمال الطوعية التي يمارسها الأفراد خارج نطاق عملهم، ودرجة الترفيه التي يشعرون بها). واختلف هذا النموذج عن سابقه من حيث إنه تناول فروقاً فردية جديدة غير التي تم تحديدها في النموذجين السابقين؛ (كالعوامل الوراثية، والنظام الغذائي، وأنماط الشخصية أ وب)، وأشار هذا النموذج بشكل مختلف عن سابقه إلى الاستراتيجيات المتعلقة بالتعامل مع مصادر الضغوط المسببة للضغوط والتي إحدى شملت استراتيجيتين هما: التعامل مع المصادر المسببة للضغوط أو التعامل مع العوامل النفسية " العاطفة " الناتجة عن هذه الضغوط.

وتشابه هذا النموذج مع سابقه في تحديد بعض الفروق الفردية؛ (كالإدراك) وتشابه مع سابقه في تحديد بعض الآثار " الأعراض " الناجمة عن مسببات الضغوط؛ (كعدم الرضا، دوران العمل، كثرة الحوادث، تعاطي المخدرات وغيرها من الأمراض الجسدية)، واختلف أيضاً مع سابقه في تحديد بعض الآثار؛ (كالضعف في صنع القرارات والقرارات الهزيلة والنسيان والتركيز والفتور).

ويعود الاختلاف بين النماذج السابقة إلى الاختلافات في الزوايا التي ينظرون منها إلى مسببات الضغط ونتائجه والفروق الفردية في كيفية التعامل مع مصادره ونتائجه.

وفي ختام هذا المبحث؛ يستعرض الباحث أهم النقاط التي تم تداولها، فقد تطرق الباحث إلى تحديد ماهية ضغوط العمل وفقاً لثلاثة اتجاهات؛ هي: المثيرات والاستجابة لها والتفاعل بين هذه المثيرات والاستجابة لها، وتحديد أهم الفروق بين المفاهيم المتشابهة؛ مثل: الضغط والتوتر والإجهاد. واستعرض الباحث أنواع ضغوط العمل المتمثلة بالضغوط الإيجابية والسلبية، وبيّن الباحث مكونات (عناصر) ضغوط العمل المتمثلة بعنصر المثير وعنصر الاستجابة وعنصر التفاعل بينهما، وتطرق الباحث أيضاً إلى أهمية دراسة ضغوط العمل، وإلى أهم النماذج الفكرية الحديثة في دراسة هذه الضغوط.

المبحث الثاني:

مصادر ضغوط العمل وآثارها وكيفية إدارتها

Sources and Symptoms of Work Stress and Its Manage

مما لاشك فيه أننا نعيش في بيئة تسودها المثيرات والمنبهات المتنوعة بغض النظر عن أسبابها؛ مادية أو سيكولوجية. وأثرت هذه المنبهات على الفرد ولم يقتصر تأثيرها في البيت أو المدرسة، وإنما انتقل تأثيرها إلى بيئة العمل. وأصبحت بيئة العمل هي المسبب الأكبر لهذه الضغوط، حتى يمكن القول: إن أي شيء داخل العمل قد يكون مصدراً للتوتر والقلق والانفعال؛ مما يؤثر في مهامه وواجباته الوظيفية وفي علاقته مع العاملين في المنظمة وكذلك في صحته وجسده، ويعتمد هذا على إدراك الفرد لهذه المسببات وعلى أبعاد العمل، والبيئة المحيطة به. وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى أهم المصادر المسببة للضغوط، وأهم الآثار الناجمة عنها، وعن أهم الفروق الفردية في إدراك ضغوط العمل، وعن كيفية إدارة ضغوط العمل بالشكل الأمثل.

أولاً- مصادر ضغوط العمل: Sources of Work Stress

تتعدد وتختلف مصادر ضغوط العمل وأسبابها، ومن الصعوبة بمكان وضع قائمة رئيسية لأسباب الضغوط فهي تختلف باختلاف البيئة والأفراد والوظائف، بالإضافة إلى أن القدرة والاستعداد لتحمل مثل هذه الضغوط تختلف من فرد لآخر. فما يعد مصدراً للضغط لشخص ما، قد لا يكون كذلك بالنسبة لشخص آخر، كما أن ضغوط العمل قد لا تحدث بالضرورة نتيجة لسبب واحد؛ وإنما قد تشترك في إحداثها أسباب عدة؛ بعضها نابع من شخصية الفرد، وبعضها الآخر نابع من بيئة العمل والبيئة المحيطة بـمكان العمل، أو تتكون نتيجة التفاعل بين السببين. واختلف الباحثون في تصنيف مصادر ضغوط العمل، وهذا يرجع إلى خلفية كل باحث والزوايا التي يرى فيها ضغوط العمل، والجدول التالي يبين تقسيم مصادر ضغوط العمل حسب وجهات نظر الباحثين:

جدول رقم (4) مسببات ضغوط العمل

الباحثون	مصادر (مسببات) ضغوط العمل
(Griffin & Moorhead, 2014, p185)	١- مسببات تنظيمية: متطلبات المهمة: (المهنة، الأمن، عبء العمل الزائد) متطلبات فيزيولوجية: (الحرارة، تصميم المكتب). متطلبات الدور: (الغموض والصراع)، المتطلبات الشخصية: (ضغوط المجموعات، أنماط القيادة، العوامل الشخصية). ٢- مسببات الحياة: (تغيرات الحياة، صدمات الحياة).
(Robbins & Judge, 2013, p631)	١- العوامل البيئية: (عدم التأكد الاقتصادي، عدم التأكد السياسي، التغيرات التكنولوجية).

٢- العوامل التنظيمية: (متطلبات المهمة، متطلبات الدور، المتطلبات الشخصية). ٣- العوامل الشخصية: (المشاكل العائلية المشاكل الاقتصادية، الشخصية).	
١- الضغوطات الشخصية : (أحداث الحياة الشخصية). ٢- الضغوط المتعلقة بالعمل: (صراع الدور وغموض الدور، عبء العمل). ٣- الضغوطات المتعلقة بالوظيفة والمنظمات. ٤- الضغوطات الناجمة عن التوازن بين العمل والحياة.	(George & jones, 2012, p245)
١- السياسات الإدارية والاستراتيجيات: تقليص الضغوط التنافسية، خطط دفع الاستحقاق الدورية، دوريات العمل، القواعد البيروقراطية، التكنولوجيا المتقدمة. ٢- الهيكل التنظيمي وتصميمه: المركزية والرسمية، التسلسل الهرمي، التخصص، غموض الدور وصراعه، عدم وجود فرصة للتقدم الوظيفي، الروتين، وثقافة عدم الثقة. ٣- العمليات التنظيمية: (الرقابة المتشددة، الاتصالات الهابطة الوحيدة، التغذية العكسية للأداء القليل، صنع القرار المركزية، عدم المشاركة في اتخاذ القرارات، نظم تقييم العقوبات). ٤- ظروف العمل: منطقة العمل المزدحمة، الضوضاء والحرارة أو البرد، الهواء الملوث، رائحة قوية، ظروف خطرة غير آمنة، الإضاءة السيئة، الإجهاد البدني أو العقلي، المواد الكيميائية السامة أو الإشعاع.	(Luthans, 2011, p283)
١- مجموعة العوامل العائدة للمنظمة (طبيعة العمل): (متطلبات المهنة، الصراع على مفهومي العمل وعدم العمل، خصائص الدور، عبء العمل، المسؤولية عن الآخرين، نقص الدعم الاجتماعي، نقص الدعم الاجتماعي، ظروف العمل المادية). ٢- عوامل ترجع إلى مؤثرات خارجية في حياة الفرد: وتشمل أحداث الحياة المختلفة، البيئة الخارجية.	(الرحالة، وعزام، ٢٠١١، ص ١٧٣)
١- المصادر التنظيمية: وتشمل خصائص الدور (غموض الدور، صراع الدور، عبء الدور)، خصائص الوظيفة (أهمية العمل، المسؤولية عن نتائج العمل، معرفة نتائج العمل)، العلاقات الشخصية في العمل لعلاقة مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء، الصراع بين أعضاء الجماعة، الدعم الاجتماعي، تماسك جماعة العمل، بيئة العمل المادية)، سياسات المنظمة (القواعد واللوائح، المركزية، نمط القيادة، عدم المشاركة في اتخاذ القرارات). ٢- المصادر الفردية: تتعلق بسمات الفرد وخصائصه والأحداث الشخصية التي يمر بها.	(السيسي، ٢٠٠٩، ص ٣٦٣)
١- متطلبات العمل: أ- متطلبات المهمة: (التغيير، فقدان التحكم، برنامج	(Quick & Nelson, 2011, p206)

التقدم الوظيفي، التكنولوجيا الجديدة، ضغوط الوقت، أعمال المديرين، الأعمال الروتينية، نشاطات نطاق الحدود، تقويم الأداء، زيادة كمية العمل عدم ضمانات العمل). ب- متطلبات شخصية: (فقدان العطف، التحرش الجنسي، افتقار القيادة). ت- متطلبات الدور: (صراع الدور، غموض الدور). ث- متطلبات مادية: (البيئات المتطرفة، الأنشطة الشاقة، المواد الخطرة) ٢- <u>متطلبات غير متعلقة بالعمل</u>: أ- متطلبات المنزل: توقعات الأسرة، ترتيبات الرعاية للأطفال. ب- متطلبات شخصية: الأحداث المؤلمة، إيمان العمل.	(جلدة، ٢٠٠٩، ص ١٧٧) (العديلي، ١٩٩٥، ص ٢٤٩)
(البيئة الخارجية، تعارض الأدوار بين العمل والأسرة، صعوبة العمل، مشاكل الخضوع للسلطة، عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم، التنافس على الموارد، صراع الدور، عدم وضوح العمل والأدوار، اختلال ظروف العمل المادية، اختلال العلاقات الشخصية، الأحداث الشخصية، تأثير شخصية الفرد).	(العميان، ٢٠١٠، ص ١٦٢) (ماهر، ٢٠٠٣، ص ٣٨٤)
١- المستوى الفردي: (صراع الدور، عبء الدور، غموض الدور، المسؤولية عن الآخرين المضايقة، سرعة التغيير) ٢- مستوى الجماعة: سلوك المديرين، قلة تماسك المجموعة، الصراع داخل المجموعات حالات التناقض. ٣- المستوى التنظيمي: الثقافة، التكنولوجيا، أنماط الإدارة، التصميم التنظيمي، السياسة التنظيمية. ٤- عوامل إضافية: رعاية المسنين والأطفال، العوامل الاقتصادية، عدم التنقل، العمل التطوعي، جودة الحياة.	(Ivancevich, Konopaske, Matteson, 2008, p227)
١- تنظيمية: (غموض الدور، صراع الدور، عبء العمل، عدم التوافق بين خصائص الفرد ومتطلبات التنظيم). ٢- شخصية: (اختلاف شخصية الفرد، اختلاف قدرات الأفراد). ٣- عائلية واجتماعية: (اضطراب الحياة الزوجية، تداخل أدوار العمل مع أدوار المنزل).	(عبد الباقي، ٢٠٠٥، ص ٢٩٠)
١- المصادر البيئية: الخارجية (البيئة السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية)، والداخلية (ظروف العمل المادية). ٢- المصادر التنظيمية: على المستوى التنظيمي (أنماط السلطة، الارتباطات التنظيمية، الإجراءات والسياسات الداخلية)، وعلى مستوى الجماعة (عدم تحديد أدوار الجماعة، الصراعات داخل الجماعة، عدم الاتفاق والانسجام بين أفراد الجماعة)، وعلى المستوى الفردي (الأحداث التي تجري للفرد داخل التنظيم، صراع الدور، عبء العمل، الأحداث الشخصية). ٣- المصادر الشخصية: (الأحداث الشخصية خارج نطاق العمل والتي تؤثر على عمله).	(إدريس والمرسي، ٢٠٠٥، ص ٥٢٠) (سيزلاقي، والاس، ١٩٩١، ص ١٨٢)

١- ضغوط البيئة المادية : (الضوضاء، الإضاءة، ومخاطر السلامة) ٢- الضغوط الشخصية: (التحرش الجنسي، العنف في مكان العمل، البلطجة "الارهاب" في مكان العمل). ٣- الضغوط المتعلقة بالدور: (صراع الدور، غموض الدور، وعبء العمل والسيطرة على المهام) ٤- الضغوط التنظيمية غير مباشرة، مثل: (الصراع المبني على الوقت، الصراع المبني على التسلسل، الصراع المبني على السلوك)	(Mcshane, 2004, p203)
١- متغيرات بيئية: (سياسية، اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية) ٢- متغيرات تنظيمية: (طبيعة الأعمال، تعارض "صراع" الأدوار، غموض الأدوار، عبء العمل، المسؤولية عن الآخرين، فقدان الدعم الاجتماعي، فقدان المشاركة، مرحلة حياة المنظمة، متغيرات أخرى؛ كتقويم الأداء وظروف العمل المادية، التحرش الجنسي). ٣- متغيرات شخصية: الأحداث الشخصية التي يواجهها الفرد في حياته الخاصة).	(جرينبرج وبارون، ص ٢٠٠٤، ص ٢٥٧) (النجار، ١٩٩٥، ص ٤١٧)
الضغوط الذاتية " الشخصية "، الضغوط الوظيفية، ضغوط البيئة المادية للعمل، ضغوط الجماعات، الضغوط التنظيمية، ضغوط البيئة الخارجية.	(عقبلي، نعساني، واليوسفي، ٢٠٠٤، ص ٣٠٨)
الضغوط الناتجة عن (صراع الدور، الصراع بين الأدوار، الصراع داخل الدور الواحد، صراع الفرد والدور، عبء الدور، غموض الدور، المرحلة الوظيفية، الأهداف المهنية، الشعور بالنقص أو عدم الكفاية، العلاقات الشخصية المتداخلة، اختلاف القيم، القرارات الوظيفية).	(حسن، ٢٠٠١، ص ٤٠١)
(الحرمان من العمل، المهنة وخصائصها، خصائص العمل، خصائص الدور، العلاقات الشخصية، عدم توافر الموارد والتقنيات، جداول العمل، مناخ المنظمة).	روبرت كان Robert khan المشار إليه في (الأحمدي، ٢٠٠١، ص ٣٨)
١- المصادر التنظيمية: وتشمل (كثرة العمل وشدته، عدم استخدام مهارات الفرد وقدراته وطاقاته، ظروف عمل خطيرة جداً، مسؤوليات عالية بالنسبة للآخرين ورخائهم ، واجبات صعبة أو معقدة، ظروف عمل طبيعية رديئة وغير سارة، صراعات شخصية، اتخاذ القرارات، التغيير التنظيمي، عدم وجود تعاون مع الزملاء والمشرفين، فقدان التحكم والتأثير في ظروف العمل وواجباته). ٢- المصادر الشخصية: وتشمل (أحداث الحياة، السلوك الصادر عن الفرد، قابلية الفرد للتأثر ونتائجه).	(ريجيو، ١٩٩٩، ص ٢٩٢)
بيئة العمل وطبيعته، الدور الذي يقوم به الفرد، زيادة الأعباء الناتجة عن زيادة المسؤولية، علاقات العمل، الهيكل والمناخ التنظيمي، المشكلات الذاتية للفرد.	(عبد اللطيف، ١٩٩٩، ص ١٢٨)

١- مسببات تتعلق بعمل الفرد: (عبء العمل، ضغوط زمنية، الإشراف غير الفعال، فقدان السيطرة على العمل، المسؤولية عن الآخرين، خصائص الدور من غموض وصراع، عدم توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة، الإحباط، أنماط الشخصية أ وب). ٢- مسببات ناتجة عن جماعة العمل: (الافتقار إلى تماسك الجماعة، الافتقار إلى دعم الجماعة ومؤازرتها، الصراع بين أفراد الجماعة). ٣- مسببات ناتجة عن المنظمة: (سياسات المنظمة واستراتيجياتها، الهيكل التنظيمي وتصميمه، ظروف العمل المادية، العمليات داخل المنظمة). ٤- مسببات من خارج المنظمة: (الأحداث الشخصية المتعلقة بحياة الفرد الخاصة، البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، المتغيرات الاجتماعية؛ كالعرق والجنس والطبقة).	(حريم، ١٩٩٧، ص ٣٨٢)
١- مصادر متعلقة بالعمل: وتشمل: أ- عوامل متعلقة بالوظيفة: (ظروف العمل، تكنولوجيا المعلومات، عبء العمل، ساعات العمل). ب- عوامل متعلقة بدور الفرد في المنظمة: (صراع الدور، غموض الدور، المسؤولية عن الآخرين، صدمة الدور، المكانة الوظيفية). ت- التطور الوظيفي: ويشمل عوامل؛ مثل: الترقية، الإنزال إلى مرتبة أقل، الأمان الوظيفي، الكساد المالي يحول دون مكافأة العاملين، عدم وجود فرص للتقدم الوظيفي. ث- العلاقات مع الآخرين (المدير، الزميل، المرؤوس)، عدم انسجام الفرد في بيئة العمل. ج- البناء والمناخ التنظيمي (الثقافة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرار، تقويم الأداء، الثقافة التنظيمية). ح- التداخل بين أدوار البيت وأدوار العمل ٢- مصادر متعلقة بشخصية الفرد: (نوع الشخصية أ & ب، الانطواء والانبساط، درجة القلق والاستمرار، مركز التحكم، النوع "الجنس"، العمر، الخبرة، القدرة، الدعم الاجتماعي، أساليب الفرد للتكيف مع الضغوط).	هاورد كان، وكاري كوبر ١٩٩٣ المشار إليه في (هيجان، ١٩٩٨، ص ٧٤)

المصدر: إعداد الباحث بناء على الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع

من خلال العرض السابق لمصادر ضغوط العمل؛ سيتم شرح فقط أهم المصادر المنسجمة مع طبيعة هذه الدراسة:

١ - المصادر المتعلقة بالبيئة المحيطة بالعمل: Environmental Stressors

تعد البيئة بمفهومها العام مصدراً خصباً لضغوط العمل، وتضم هذه البيئة، الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتقنية. وفيما يتعلق بالظروف الاقتصادية والتي تعد من أهم مصادر الضغوط في الوقت الحالي، فكثير من الأزمات القلبية تحدث لبعض رجال الإدارة العليا نتيجة ارتفاع أو انخفاض في أسعار العملات والأسهم (النجار، ١٩٩٥، ص ٤١١)، ولذلك فإنه مع الظروف الاقتصادية السيئة يظهر القلق حول الوظائف وسبل العيش، ومن الممكن أن يؤدي ذلك إلى ظهور أنماط سلوكية سلبية وغير مقبولة، وعلى العكس من ذلك، إن حالات الرواج قد تمثل أيضاً مصدراً للضغوط، فقد يساور الإدارة القلق بشأن فرص التوسع وبدائل الاستثمار وأولويات الإنفاق واستراتيجيات المنافسة الصحيحة (المريسي، وادريس، ٢٠٠٥، ص ٥٢٢).

وبالمثل فإن الأزمات في البيئة السياسية والتغيرات في الحكومات تؤدي إلى حدوث حالات من عدم التأكد والبلبل وبالتالي تؤثر في قلق الناس وتوترهم، وهذه التغيرات تهدد مصالح الأفراد وتتعدّل مواقعهم ويصعب التنبؤ بسلوك القادة الجدد في المواقع كلها. وكذلك الأمر فإن الحركات الاجتماعية قد تكون سبباً في إحداث الضغط؛ مثل: تحركات جمعيات حقوق الإنسان، وحماية البيئة وجمعيات المصلحة العامة (سيزلاقي، ووالاس، ١٩٩١، ص ١٨٣).

كما قد يثير التقدم الهائل في البيئة التكنولوجية أيضاً خوفاً، وقد تفرز تهديدات قوية بالنسبة لقطاع كبير من المسؤولين عن الإدارة والمنظمات الأخرى؛ مما يترتب عليهم ضغوط تتمثل في مواكبة التكنولوجيا وفي الحفاظ على الحصة السوقية والقيام بعمليات الابتكار والتطوير المستمر والحفاظ على الميزة التنافسية في السوق، وكذلك الأمر تشكل التكنولوجيا ضغطاً كبيراً على العاملين في مختلف القطاعات؛ إذ إن العمليات التكنولوجية المتطورة قد أدت إلى تخلي الكثير من الأيدي العاملة، وإدخال الآلات المتطورة المبرمجة محلها (النجار، ١٩٩٥، ص ٤١١).

٢ - المصادر المتعلقة ببيئة العمل ذاتها: Organizational Stressors

تعددت مصادر الضغوط في مكان العمل إلا أنه سوف يتم ذكر أكثرها تأثيراً بحسب البحوث والدراسات، وسيتم تناول المصادر التالية: (صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل، الراتب والحوافز المادية، ظروف العمل المادية، الترقّيات والتطور المهني، المسؤولية الاجتماعية الدعم الاجتماعي، المشاركة في اتخاذ القرار)، وذلك لما تتمتع به من الوضوح والانسجام مع طبيعة وأهداف الدراسة:

أ- صراع الدور: Role Conflict

يتحقق ذلك عندما يواجه الفرد بطلين متعارضين، يتعارض الإبقاء على أحدهما مع تحقيق الآخر، (Gibson, et al., 2009, p201). أو عندما تتعارض متطلبات دورين أو أكثر؛ مثل: الصراع بين متطلبات العمل ومتطلبات الأسرة أو صراع بين الأدوار داخل نطاق العمل أو الصراع داخل الدور الواحد؛ مثل المدير الذي يريد تخفيض العمالة وبالوقت نفسه يريد زيادة الإنتاجية.

وقد أشارت الأبحاث إلى أن صراع الدور يسهم في إيجاد حالة من التوتر العاطفي أو الوجداني، وهو بدوره يؤدي إلى انخفاض الرضا عن العمل، وزيادة نية الفرد في ترك العمل (حسن، ٢٠٠١، ص ٤٠٢). ويظهر الصراع عندما يؤدي الفرد مهام كثيرة تتطلب سرعة كبيرة لإنجازها، ويشعر الفرد عند أدائه لهذه المهام بعدم رغبته في أدائها ولا يعدها جزءاً من مهام وظيفته، وإضافةً إلى ذلك فإن هذه المهام تكون مشعبة ومتداخلة مع مهام وأدوار أخرى يؤديها الفرد؛ ومثال ذلك: عندما يتلقى الفرد الأوامر من أكثر من مدير، قد ينشأ عن ذلك ضغوط نفسية تثقل كاهل الفرد (عبد الباقي، ٢٠٠٥، ص ٢٩١). ويشير هيجان (هيجان ١٩٩٨، ص ١٧٩) إلى وجود صور عدة لصراع الدور؛ منها: تعارض مطالب العمل من حيث الأولويات، وتعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة، وتعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة، وتعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة التي يعمل فيها.

ب- غموض الدور: Role Ambiguity

يقصد به الافتقار إلى المعلومات عن الصلاحيات والواجبات والمسؤوليات وعدم وضوحها واختلاطها عند الممارسة بصلاحيات وواجبات أخرى. أو هو عدم اليقين الذي يحدث عندما يكون العاملون ليسوا متأكدين حول ما هو متوقع منهم، وكيف ينبغي أن يؤديوا أعمالهم (George & Jones, 2012, p254). ويمكن أن يوجد الغموض في المجالات التالية: مسؤولية الفرد، والقواعد، ومصادر السلطة، وتقييم المشرف لأداء الفرد، والتغيرات التنظيمية، والأمان الوظيفي (Mcshane & Travaglione, 2003, p227).

ويحدث الغموض في الحالات التالية: إدخال تغيرات تكنولوجية، وعندما يغير الأفراد عملهم، وعندما يكون هناك نقص في المعلومات الواردة من الإدارة، وعندما يخفي المروءسون معلومات عن المشرف متخذين من ذلك وسيلة للسيطرة على الأحداث أو أسلوب لمضايقة مشرف غير مفضل بالنسبة لهم (حسن، ٢٠٠١، ص ٤٠٢). ويضيف هيجان (١٩٩٨، ص ١٧٤) إلى ما سبق، يحدث الغموض عند وجود ضعف في وسائل الاتصال بين الأفراد، وعند عدم وضوح السلوكيات التي تمكن الفرد من أداء الدور المتوقع منه، وعدم وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الفرد.

ويختلف مقدار غموض الدور الذي يعاني منه الفرد من ثقافة إلى أخرى، فقد أكدت نتائج إحدى الدراسات الحديثة التي أجريت في ٢١ دولة مختلفة أن غموض الدور كان منخفضاً نسبياً في الدول الآسيوية والإفريقية حيث تزداد المسافة والسلطة بين الرؤساء والمروءسين، ويزداد الميل للعمل

الجماعي، بينما ترتفع في الدول الأوربية التي تقل فيها المسافة والسلطة بين الرؤساء والمرؤوسين ويزداد الميل للعمل الفردي (النجار، ١٩٩٥، ص ٤١٢).

ت- عبء العمل الزائد وعبء العمل الناقص: Work Overload and Work Underload

يقصد ب عبء العمل الزيادة أو الانخفاض التي يعاني منها العامل حينما يكلف بأعمال لا يستطيع أداؤها في الوقت المحدد، وهناك نوعان لعبء العمل؛ هما: عبء العمل الزائد، وعبء العمل الناقص، ويتمثل عبء العمل الزائد (Overload) في نوعين أيضاً هما: عبء العمل الكمي الزائد؛ ويحدث عندما يتعين على العامل أداء أعمال كثيرة في وقت قصير جداً، أما عبء العمل النوعي الزائد؛ فيحدث عندما يشعر العامل أنه لا يملك المهارات المطلوبة لأداء مهام معينة في العمل، وهذا النوع من العبء الزائد يؤدي لدرجة عالية من التوتر (الراحلة، عزام، ٢٠١١، ص ١٧٣).

والوجه الآخر لأداء أعمال كثيرة هو أداء أعمال أقل من اللازم، ويسمى: عبء العمل الناقص (Underload)، وقد أطلق عليه بعض الباحثين أمثال هيجان (البطالة المقنعة) وهو يؤدي إلى الملل وعدم الرضا عن العمل، ويشير هيجان ١٩٩٨ إلى أن العمل القليل لا يؤدي في الغالب إلى استئثار حماس الأفراد واهتمامهم ، بل قد يؤدي بهم إلى الشعور بالخوف والقلق والتمارض والإهمال، وذلك لشعورهم بعدم الحاجة إليهم في العمل ولشعورهم بعدم أهميتهم في المنظمة كلها.

ت- المسؤولية عن الآخرين: Responsibility towards Others

قد يتحمل الفرد مسؤوليات أداء مهمات تتعلق بالأشياء المادية؛ كالآلات والمواد أو مسؤوليات عن النواحي المالية؛ كالحسابات والميزانيات أو مسؤوليات عن الأشخاص؛ كالمديرين والمشرفين، وتؤدي الوظائف التي تتميز بطبيعتها بالمسؤولية عن أرواح أو أموال الغير إلى زيادة في ضغوط العمل بالنسبة لأصحابها، ويدل البحث العلمي على أن الأشخاص المسؤولين عن الآخرين من حيث تعويضاتهم، تحفيزاتهم، والاتصالات بهم، يعانون من القلق التوتر وأمراض القرحة وضغط الدم (جرينبرغ، بارون، ٢٠٠٤، ص ٢٦١).

ث- علاقات العمل " الدعم الاجتماعي": Social Support

يقصد به حاجة الأفراد إلى دعم الآخرين نتيجة الضغوط التي تواجههم في مكان العمل، فحينما يشعر الفرد بالإحباط والتوتر فإنه يلجأ إلى الدعم الاجتماعي من رؤسائه ومرؤوسيه وزملائه وأصدقائه في العمل، ويتعاطف هؤلاء الأشخاص مع مشاعر العامل وأحاسيسه ويبينون له أن الأمر ليس بهذه الخطورة وأنه توجد حلول كثيرة يمكن استخدامها والخروج من هذا المأزق. ويخفف الدعم الاجتماعي من مشاعر التوتر والقلق وتفرغ شحنة الهم والكآبة التي قد تسيطر على الإنسان أحياناً. فقد أشارت بعض الدراسات إلى أن الأشخاص الذين حصلوا على الدعم الاجتماعي من رؤسائهم كانت تأثيرات الضغوط الجسدية أقل ممن لم يحصلوا على الدعم الاجتماعي (النجار، ١٩٩٥، ص ٤١٥).

كما أثبتت الدراسات أنه يمكن للأفراد أن يواجهوا الكثير من المشكلات إذا وجدوا وسطاً اجتماعياً داعماً؛ مثل: الأهل والأصدقاء لتقديم الدعم اللازم وتبادل الرأي والمشورة. حيث بين المديرون أن الصداقات الواسعة والعلاقات الطيبة تخفّض من الضغوط التي يتعرض لها العاملون الآخرون (الراحلة، عزام، ٢٠١١، ص ١٧٣).

وفي هذا الإطار يمكن أن تأخذ العلاقات الأشكال الثلاث الآتية داخل نطاق العمل؛ وهي: العلاقات مع الزملاء، والعلاقات مع الرئيس المباشر، والعلاقات مع المرؤوسين (عبداللطيف، ١٩٩٩، ص ١٣٠) وهي:

- **العلاقات مع الرئيس المباشر:** للمدير تأثير كبير في نفسية المرؤوسين وفي نوعية أدائهم، وقد أثبتت الدراسات أن الرئيس المتسلط وغير المتعاون والذي لا يقم المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات يسبب لهم مزيداً من الإحباط والقلق والخوف مما يقتل فيهم جانب الإبداع وحرية التفكير، ويجعل المرؤوس شخصاً لا مبالياً في العمل.

- **العلاقات مع زملاء العمل:** يمكن أن يحدث التوتر في بيئة العمل نتيجة لفقدان الدعم الاجتماعي من زملاء العمل بسبب النزاع وانخفاض روح التعاون بينهم وعدم وجود مناخ ملائم يعزز العلاقات بين العاملين.

- **العلاقات مع المرؤوسين:** إن العلاقة مع المرؤوسين أساسية وضرورية؛ لأنها تتضمن الإشراف والتوجيه الذي يجب أن يتلقاه المرؤوس من رئيسه المباشر، وبالتالي عدم تفويض الرئيس المباشر لبعض من صلاحياته يخلق صعوبات في مساره المهني، وإن عدم امتلاك المدير المهارات والقدرات التي تساعد في إدارة المرؤوسين تسهم إلى حد كبير في زيادة ضغوط العمل.

ج- ظروف العمل المادية: Physical Working Environment

تشمل هذه الظروف؛ الإضاءة الحرارة والرطوبة والضوضاء وترتيب مكان العمل، وإن أي اختلال في ظروف العمل يمكن أن يؤدي إلى شعور الفرد بعدم مناسبة العمل وظروفه، ويؤدي هذا بالطبع إلى زيادة الشعور بالتوتر والضغوط النفسية (العيان، ٢٠١٠، ص ١٦٥).

ففي الولايات المتحدة الأمريكية وحدها يموت نحو ١٤٠٠٠ عامل سنوياً بسبب الحوادث الصناعية، كما يصاب ما يزيد عن ١٠٠٠٠٠٠ عامل بالعجز الكلي أو الجزئي نتيجة الظروف المادية للعمل (ادريس، المرسى، ٢٠٠٥، ص ٥٢١).

وقد أشارت الدراسات إلى وجود علاقة واضحة بين توتر الفرد وظروف العمل، كما وجدت علاقة إيجابية بين تدهور الحالة الصحية وظروف العمل السيئة التي يمارس فيها العمل (عبداللطيف، ١٩٩٩، ص ١٢٨).

وفي السنوات الأخيرة، قد تم تقديم أكثر من ٢٠٠٠ دعوى قضائية من قبل العاملين الذين يدعون أن سوء تصميم لوحة مفاتيح الكمبيوتر، التي أدلت بها بعض شركات معروفة؛ مثل إيستمان كوداك Eastman Kodak، آي بي إم IBM، وشركة الاتصالات الأمريكية AT & T أدت إلى مستويات عالية من التوتر والألم، والغياب عن العمل في بعض الأحيان، وإصابات في أيدي العاملين والمعممين (George & Jones, 2012, p257).

ح- الأجور والحوافز المادية: Materialistic Incentives and Wags

يقصد به المبلغ النقدي الذي يحصل عليه العامل شهرياً مقابل أداء عمله في المنظمة، أما الحوافز المادية فهي المزايا والإضافات والمكافآت الاستثنائية والتشجيعية التي يحصل عليها العامل، وبالتالي إن عدم تناسب الأجر مع الجهد المبذول وعدم كفايته لتلبية الاحتياجات والطموحات المعيشية للعامل، وقلة الحوافز المادية، كل ذلك من شأنه أن يؤدي إلى شعور العاملين بضغط العمل (محمد، ٢٠٠٩، ص ٥٤). ويرتبط نظام الرواتب والحوافز مباشرة بضغط العمل؛ إذ إن إحساس الفرد بعدم عدالة النظام يجعله يشعر بضغط العمل؛ مما يترتب عليها أن يصبح الفرد شارد الذهن والتفكير في كيفية إشباع حاجته من أجر غير كاف؛ مما يؤدي إلى التأثير السلبي على حالته النفسية، وبالتالي ارتفاع معدلات دوران العمل والغياب وبالتالي التأثير على أداء المنظمة (الأحمدي، ٢٠٠٢، ص ١٨٤).

خ- الترقّيات والتطور المهني: Promotions and Career Development

ينظر الأفراد إلى الأعمال التي يقومون بها على أنها وسيلة لصقل المهارات والقدرات، وهؤلاء الأفراد ينظرون إلى أعمالهم على أنها مصدر يمدّهم بمجالات النمو والتقدم، فإذا افتقد الفرد أياً من فرص النمو والتقدم التي يتيحها له العمل، أصبح هذا العمل مصدراً لضغط الفرد.

وقد تفرض بعض الضغوط نفسها على الفرد؛ مثل: الضغوط للترقية الوظيفية أو الإنجاز، ويحدث هذا عادة عندما يضع الفرد لنفسه معايير، أو عندما يقارن نفسه بالآخرين، أو عندما يضع لنفسه وقتاً محدداً لتحقيق هدف معين. ويشعر بعض الأفراد بالراحة لهذه الضغوط لاعتقادهم أن إشباع الحاجة تعد قوة دافعة. ويتوقف ما إذا كانت الأهداف تخلق ضغوطاً أو تحقق قوة دفع إيجابية على مدى واقعية الأهداف واحتمالات تحقيقها (حسن، ٢٠٠١، ص ٤٠٤). وقد يرجع شعور الفرد بالضغوط نتيجة عدم معرفته بفرص النمو والترقية المتاحة له في المستقبل، ولا سيما مع تقدم عمره وشعوره أنه في آخر حياته الوظيفية، وهذا يولد لديه شعوراً بالإحباط والاستياء من عمله، كذلك انخفاضاً في الشعور بالانتماء للمنظمة (عبد الباقي، ٢٠٠٣، ص ٣٣٤).

د- المشاركة في اتخاذ القرارات: Participation in Decision Making

يقصد بها مدى مساهمة العاملين غفي صنع القرارات واتخاذها في المنظمة التي يعملون بها، لذلك فإن عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التنظيمية ولا سيما التي تتعلق بالأعمال التي يمارسونها

يعد تجاهلاً للاحتياجات الطبيعية للعاملين بوصفهم أفراداً بحاجة إلى التقدير واحترام الذات الأمر الذي له تأثير كبير على العاملين؛ فعدم إفراح المجال للعامل لإبراز قدرته وعدم إعطائه الفرصة للتأثير في الأحداث المهمة المرتبطة بالوظيفية قد تشعره بأنه مهمل، وتقتل فيه روح الإبداع ومشاركة الآخرين؛ مما يؤدي إلى شعوره بالمعاناة السلبية وبالتالي الشعور بضغوط العمل (هيجان، ١٩٩٨، ص ١٨٢).

ثانياً- الآثار(الأعراض) الإيجابية والسلبية لضغوط العمل: Positive and Megative Symptoms of Work Stress

بعد أن استعرضنا أهم المصادر(المسببات) للضغوط، نتطرق إلى عرض أهم الآثار(الأعراض) الناجمة عن هذه المصادر، وتتمثل هذه الآثار، بالآثار الإيجابية والسلبية، وفيما يلي شرحاً موجزاً لكل منها:

١- الآثار الإيجابية: Positive Symptoms

تتظر أغلب المنظمات إلى ضغوط العمل على أنها شر يجب مواجهته؛ وذلك لآثارها السلبية على الفرد والمنظمة، لكن الحقيقة غير ذلك؛ إذ إن لضغوط العمل آثاراً إيجابية مرغوبة فيها إلى جانب الآثار السلبية غير المرغوبة فيها(الصيرفي، ٢٠٠٧، ص ١٣٠). ومن الآثار الإيجابية لضغوط العمل: تحفيز الأفراد على العمل، وجعل الفرد يفكر في العمل، وزيادة تركيز الفرد على العمل ونتائجه، والنوم بشكل مريح عند القدرة على الإنجاز نتيجة الضغوط، والقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر، والشعور بالتحدي والمتعة، وتزويد الفرد بالحيوية والنشاط والثقة، والنظر إلى المستقبل بتفاؤل، والقدرة على التكيف عند مواجهة حالة غير سارة أخرى (العميان، ٢٠١٠، ص ١٦٥).

٢- الآثار السلبية: Negative Symptoms

يترتب على الإحساس بتزايد ضغوط العمل بعض الآثار السلبية الضارة للفرد والمنظمة، وهي:

أ- الآثار السلبية لضغوط العمل على الفرد: The Negative Symptoms of Work Stress on the Individual Level

وتشمل على: (الآثار السلوكية، والنفسية، والجسدية)، وتتجلى هذه الآثار بما يلي:

١- الآثار السلوكية: Behavioral Symptoms

يعاني الأفراد من مجموعة من الآثار السلوكية الضارة نتيجة الإحساس الزائد بالضغوط ومن تلك الآثار: المعاناة من الأرق، والإرهاق، والإفراط في التدخين، وزيادة تعاطي المخدرات والمشروبات الروحية، واضطرابات الوزن وفقدان الشهية، وصعوبات في التحدث والتعبير، والتغير في عادات النوم، واستخدام الأدوية المهدئة، والتخريب والدوانية، وعدم احترام الأنظمة والقوانين في المنظمة (Griffin & Moorhad, 2014, p191).

ومن العواقب الملفتة للنظر والتي تنتج عن الضغوط هي إدمان الكحول وتعاطي المخدرات، فإدمان الكحول مرض يرتبط بتناول كميات كبيرة من المسكرات التي تنهك صحة الإنسان وتضعف نشاطه في مجال عمله، ويمكن ملاحظة هذا المرض من خلال البطء في العمل، والتغيب المتكرر، وسوء التقدير، وسوء الحكم على الأمور، والمظهر السيء للفرد، والتوتر العصبي والشكوى من المرض.

وإن التكاليف المرتبطة بالإدمان عالية جداً من حيث الإنتاجية المهدورة، فبعض الشركات؛ أمثال: شركة الاتصالات الأمريكية AT and T وشركات الروكويل الدولية لصناعة الطائرات Rockwell Int قدرت تكاليف الإدمان بملايين الدولارات (سيرلافي، ١٩٩١، ص ١٨٩).

٢- الآثار النفسية (السيكولوجية): Psychological Symptoms

يترتب على إحساس الفرد بضغوط العمل بعض الاستجابات النفسية التي تحدث تأثيرها على تفكير الفرد وعلى علاقته بالآخرين، ومن أهم الأعراض النفسية التي يعاني منها الفرد نتيجة الضغوط؛ الحزن والكآبة والشعور بالقلق والخوف، الغضب، النظر إلى المستقبل بتشائم، التصرف بعصبية شديدة، اضطرابات النوم، عدم القدرة على التركيز، فقد الثقة بالغير، النسيان المتكرر، الحساسية للنقد من جانب الآخرين، عدم القدرة على اتخاذ القرارات السليمة، الحساسية تجاه النقد، الحواجز الذهنية، عدم الاتزان الانفعالي، عدم القدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة، صعوبة في التحدث والتعبير، التردد واللامبالاة (Robbins & judge, 2013، p635). ويضاف إلى الآثار النفسية السابقة أيضاً بعض المشكلات العائلية نتيجة انتقال ضغوط العمل إلى البيت، فقد يعجز العامل عن مواجهة ضغوط العمل فيبدأ بإسقاطها في البيت على شكل غضب وأوامر صعبة وسيطرة وغير ذلك؛ مما ينعكس على العلاقة الزوجية أو الأطفال (العديلي، ١٩٩٣، ص ١٥٤).

٣- الآثار الجسدية: Physiological Symptoms

بدأ الاهتمام بضغوط العمل بسبب الأعراض الصحية المرتبطة بها، ويرجع ذلك إلى أن نتائج أبحاث ودراسات المختصين في العلوم الصحية الذين توصلوا إلى أن ضغوط العمل يمكن أن تؤدي إلى تغييرات في العمليات الحيوية للجسم (جلدة، ٢٠٠٩، ص ١٨٨)، ومن أهم الأمراض الجسدية التي يمكن أن يعاني منها الفرد بسبب ضغوط العمل ما يلي: الصداع، آلام المعدة والقولون، السكري، أمراض القلب، جفاف الحلق والفم، الارتعاش والحركات العصبية، السرطان، أمراض الرئتين والكبد، آلام في عضلات الرقبة وأسفل الظهر (George & jones 2012, p245).

ب- الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة: The Negative Symptoms of work Stress on the Organizational Level

ومن هذه الآثار زيادة التكاليف المالية؛ كتكلفة التأخير عن العمل، والغياب والتوقف عن العمل، وتشغيل عمال إضافيين، وعطل الآلات وإصلاحها، وتكلفة الفقد من المواد أثناء العمل، وتدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته، وصعوبة التركيز في العمل والوقوع في حوادث صناعية، والاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية، وعدم الرضى، والغياب، وارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات، وعدم الدقة في اتخاذ القرارات، وسوء العلاقات بين أفراد المنظمة، وسوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات، والتسرب الوظيفي، والشعور بالفشل (العيان، ٢٠١٠، ص ١٦٥)، (الصيرفي، ٢٠٠٧، ص ١١٥).

ثالثاً- العوامل الوسيطة (التباينات الفردية): Individual Differences

هي مجموعة العوامل التي تحكم العلاقة بين مصادر الضغوط والآثار الناجمة عنها، فمن الممكن أن تزيد هذه العوامل من درجة الاستجابة لهذه المصادر أو تخفف منها، وقد تكون الاستجابة سلبية أو إيجابية بحسب هذه العوامل (الأحمدي، ٢٠٠١، ص ٥٠).
فبعض الأفراد يرى في الضغوط تحدٍ وإثبات لمهاراته وخبراته، بينما يراها بعضهم الآخر عوامل إرهاق وقلق. وفيما يلي أهم العوامل الوسيطة:

١- مستوى الإدراك: Perception Level

تختلف مستويات الإدراك من شخص إلى آخر، فالإدراك هو تجاوب الناس مع ما يعتقدونه حول الواقع وليس الواقع بحد ذاته، فقد يدرك بعض العاملين أن الترقية الموعودون بها لن ينالوها؛ لأن إدارة المنظمة اختارت وعينت من أصحاب الشهادات العالية والخبرات المتميزة، بينما عامل آخر يرى في هذه الظاهرة أنها فرصته؛ كي يثبت للإدارة قدراته ومهاراته، وعموماً يختلف مستوى الاستجابة للضغوط حسب مستوى إدراك الشخص لهذه الضغوط (النجار، ١٩٩٥، ص ٤٢٢).

٢- خبرات العمل: Work Experience

إن تجارب الإنسان وخبراته الإنسان سواءً في العمل أم في الحياة العادية تقلل من مستويات الضغوط التي يعاني منها، ففي بداية حياة العمل التي يقوم بها الفرد يكون مشدوداً ومتوتراً بسبب احتمالات عدم التأكد، لكن مع مرور الأيام وزيادة الخبرات تخف درجة الضغوط، وهذا يفسر سبب ارتفاع ترك العامل الجديد عمله أكثر من القديم بسبب الضغوط ومع مرور الزمن يصبح أقدر على التكيف والتلاؤم والبقاء (النجار، ١٩٩٥، ص ٤٢٢)، (المرسي، وإدريس، ٢٠٠٥، ص ٥٢٧).

٣- النظرة التفاؤلية و التشاؤمية: Optimistic and Pessimistic Outlook

يرى المتفائل نصف الكأس المملوء بعكس المتشائم الذي يرى أنها فارغة، فالمتفائلون هم أصحاب آمال عريضة ويفسرون الأمور بشكل إيجابي، ويتوقعون تحقيق نتائج طيبة بعكس المتشائمين الذين يفسرون الأمور بشكل سلبي ويتوقعون النتائج السلبية، فالمتفائل أكثر مقاومة لضغوط العمل من المتشائم وأقل احتمالاً للإصابة بالأمراض الجسدية خلال فترة الضغوط (Griffin & Moorhead, 2014, p184).

٤- الدعم الاجتماعي: Social Support

يقصد بالدعم الاجتماعي : كافة أشكال المساعدة وسبل الراحة والمعلومات التي يتلقاها الفرد من خلال اتصالاته الرسمية وغير الرسمية بالأفراد أو الجماعات الأخرى. وتشير الدراسات إلى أن الأفراد الذين يتلقون الدعم الاجتماعي هم أقل تعرضاً للأمراض الناتجة عن ضغوط العمل، فكلما زاد مستوى الدعم الاجتماعي كلما قلت الأعراض المصاحبة لضغوط العمل والعكس صحيح (Robbins & judge, 2013, p634). لأن الدعم الاجتماعي يحمي الفرد من الكثير من الآثار السلبية للضغوط، وقد وجد الباحثون أن وحدة جماعة العمل ودعم الرؤساء يساهمان في تخفيف بعض مسببات الضغوط (الأحمدي، ٢٠٠١، ص ٥١).

٥- معالم الشخصية: Personality Facets

للأفراد العديد من السمات أو الخصائص والتي تشكل نواحي الاختلاف والتشابه في سلوكياتهم ، وهذه المعالم أو الخصائص لها دور في زيادة احتمالات التعرض لضغوط العمل أو الحد منها. وتشمل معالم الشخصية: درجة تحمل المواقف الغامضة، ومركز التحكم أو نوع توجه الشخصية، بالإضافة إلى تأكيد الذات، وفيما يلي شرح موجز لكل من تلك المعالم (ادريس والمرسي، ٢٠٠٥، ص ٥٢٦):

أ- القدرة على تحمل الغموض: The Ability to Withstand Uncertainty

وهو المدى الذي يشعر فيه الفرد بالراحة عند مواجهة المواقف غير المحدودة أو الغامضة، فبعض الأفراد يحتاجون بشكل كبير إلى معلومات تفصيلية بكافة جوانب بيئة العمل، وفي المقابل بعض الأفراد لا يجدون صعوبة في أداء مهامهم في غياب معلومات تفصيلية أو إجراءات عمل محددة. فالمجموعة الأولى تملك قدرة منخفضة على تحمل الغموض، وهذه المجموعة تشعر بالضغط بالمقارنة بالمجموعة التالية، بينما تمتلك المجموعة الثانية قدرة مرتفعة نسبياً على تحمل الغموض وهذه المجموعة لا تشعر بالضغط كما هو الحال في المجموعة الأولى (ادريس، والمرسي، ٢٠٠٥، ص ٥٢٦).

ب- مراكز التحكم: Control Centers

يقصد بها الدرجة التي يتحكم فيها الفرد بمصدر الضغط ومسبباته، فيما إذا كانت تلك المصادر خارجية لا يمكن التحكم بها، أما إذا كانت داخلية فيمكن التحكم بها.

فالمعتقدات التي يكونها الناس بشأن مصادر التحكم أو التوجيه في حياتهم الشخصية، وإذا كانت هذه المصادر ذاتية (داخلية) أو خارجية، تمارس دورها في توجيه الضغوط باعتبارها عامل وسيط في التعامل معها. فالأفراد ذو التحكم الداخلي يفسرون الأحداث في حياتهم على أنها تابعة وفقاً لإرادتهم وأهدافهم الذاتية فهؤلاء الأفراد أكثر قدرة على مواجهة ضغوط العمل وأقل احتمالاً للتعرض لآثارها. في حين هناك بعض الأفراد يرجعون ما يحدث لهم إلى أنهم خارج إرادتهم وسيطرتهم فهؤلاء الأفراد أقل قدرة على مواجهة الضغوط وأكثر احتمالاً للتعرض لآثارها (ادريس، والمرسي، ٢٠٠٥، ص ٥٢٦).

فقد وجدت دراسة مميزة من قبل الباحثين في مجال الطب في جامعة كورنيل؛ أن هؤلاء العمال الذين يعانون من فقدان السيطرة، ولاسيما في وظائف مستوى أدائها منخفض، لديهم ثلاثة أضعاف مخاطر الإصابة بارتفاع ضغط الدم، وخلص الباحثون إلى أن عدم وجود رقابة داخلية قد يحول التوتر إلى مشاكل جسدية (Luthans, 2011, p286).

ت-تأكيد الذات: Self-Assurance

ويقصد بتأكيد الذات درجة الثقة بالنفس التي يمتلكها الأفراد تجاه ذواتهم وقدراتهم، فالأفراد الذين يتسمون بوجود مستويات مرتفعة من تأكيد الذات يكونون أقل احتمالاً للشعور بالتهديد أو القلق مقارنة بأولئك الذين لا يملكون هذا المستوى من تأكيد الذات، وعلاوة على ذلك فإنه عند مواجهة التهديد فمن المحتمل أن تتعامل الفئة الأولى معه بسرعة وفاعلية وبأقل قدر ممكن من النتائج والآثار السلبية بالمقارنة مع الفئة الثانية (Quick & Nelson, 2011, p220).

٦- نمط سلوك الشخصية (أ): Type (A) Behavior Pattern

في السبعينات بدأت فكرة الاهتمام بدراسة الأنماط الشخصية لسلوك الأفراد من حيث العواطف والحساسية على يد بعض الباحثين؛ أمثال فريدمان وروزنمان Fredman & Rosenman، وفي عام ١٩٧٤ بدأ الباحثان بالتمييز بين نمطين سلوكيين هما: النمط السلوكي (أ) والنمط السلوكي (ب)، والنمط السلوكي (أ): يتميز في أنه أكثر عدوانية ويحرص على الإنجاز الأكثر في أقل وقت ممكن، وهذا النمط يحب تحدي البيئة ومتغيراتها، وهو معرض للضغوط وأمراض القلب أكثر من النمط الآخر، وأن هذا النمط يسود بين الرجال أكثر من النساء (مصطفى، ٢٠٠٥، ص ٢٤).

إذ وجد الأطباء أن هذا النمط يصاب بالأمراض أكثر من غيره ولا سيما أمراض القلب، ومن خلال مقابلة مع المرضى تم تحديد سمات نمط الشخصية (أ) بالخصائص التالية

(Griffin & Moorhead, 2014, p181) ، (Kreitner & Kinicki, 2007, p605):

- محاولة إنجاز أكبر قدر من المهام في أقل فترة زمنية ممكنة.
- الإقدام والطموح والتنافس والجرأة والتعلم.
- يتحدث بانفعال ويحث الآخرين على إنجاز ما يتعهدون به.

- غير صبور ويكره الانتظار، ويعدده مضيعة للوقت.
- حب الوصول إلى النتائج بسرعة.
- السرعة في المشي والأكل والحديث.
- مشغول دائماً بالمواعيد المحددة لإنجاز المهام.
- متوتر ويميل للانفعال السريع والعدوانية.
- دائماً في صراع مستمر مع الناس والأشياء والأحداث.

أما نمط الشخصية (ب) فيتميز بالخصائص التالية (مصطفى، ٢٠٠٥، ص ٢٢)، (Luthans, 2006, p384):

- الهدوء والصبر الذي يتيح العمل باعتدال وفي إيقاع مستقر.
- الاتزان الانفعالي والاطمئنان إلى إنجاز العمل.
- لا يشعر بضغوط الوقت والعمل.
- يستمتع بوقت فراغه وبلاسترخاء دون الشعور بالذنب.
- يميل للعمل في فريق وينمي علاقته الاجتماعية.
- ذو أسلوب لطيف في الحياة.

لكن هذا لا يعني أن أصحاب الشخصية (ب) لا يتصفون بالتنافس والدافعية للأداء أو أنهم غير متفوقون في أدائهم، بل إن النمطان (أ) و(ب) في مستوى ذكاء واحد، غير أن درجة الانفعال والحساسية مختلفة ومتفاوتة، ويلاحظ أن نمط سلوك الشخصية (ب) لا يشعر بوجود عناصر ضاغطة في تعامله مع الزمن أو الناس؛ إذ إن الفارق الأساسي بينهما أن نمط الشخصية (أ) يسابق الزمن ويطلق عليه **حصان السباق**، بينما يسلك النمط (ب) إيقاعاً منتظماً في التعامل مع المواقف والأحداث والأفراد، ويملك دافعاً قوياً للعمل ويرغب في إنجاز المهام والعمل بنشاط ويتسم بالدافعية والثقة التي تجعله يشعر بالاستقرار النفسي وعدم الدخول في سباق مع الزمن ويعبر عنه **بالسلحفاة** (ادريس، والمرسي، ٢٠٠٥، ص ٥٢٦)، (سيزلاقي، ووالاس، ١٩٩١، ص ١٨٨).

وفي دراسة أخرى قام بها فريدمان وروزينمان انتهت إلى ما يلي (مصطفى، ٢٠٠٥، ص ٢٣):

- أن نمط الشخصية (أ) أكثر تعرضاً للأمراض وذلك لشدة تأثيره بضغوط الوقت والعمل من نمط الشخصية (ب)، وتؤكد هذه الدراسات أن النمط (ب) أكثر قدرة على التعامل مع الضغوط والحد من نتائجها السلبية.
- يميل النمط (أ) للأعمال التي تتضمن تنافساً مع الغير وتتطلب معدلات إنجاز سريعة، بينما يتفوق النمط (ب) في المهام المعقدة التي تتطلب تركيزاً ودقة وجودة أكثر من تطلبها للسرعة.
- تختلف استجابات النمط (أ) لمواقف التهديد والتحديد؛ لذا يسهل التنبؤ بسلوكه أكثر من النمط (ب).

إن الأفراد الذين يندرجون تحت الفئة (أ) كثيراً ما يحققون نجاحاً مهنيّاً باهراً وكثيراً ما ينالون قدر كبيراً من الاحترام والتقدير لجهودهم، ولكنهم قد يدفعون ثمناً باهضاً من صحتهم ومشاعرهم، ويؤكد فريدمان وروزنمان أن إصابة هؤلاء الأفراد بمرض الشريان التاجي تفوق معدل إصابة النمط (ب) بسبعة أضعاف (جرير، ١٩٩٩، ص٧).

وبعض الباحثين؛ أمثال السيسي (السيسي ٢٠٠٩، ص ٣٦٠) يضيف عوامل وسيطة أخرى؛ منها:

- سمات الشخصية: **Personality Characteristics** فالنمط المنطوي أكثر تأثراً بالضغوط من النمط المنبسط، والنمط المتزن انفعالياً أقل تأثراً بالضغوط من النمط العصابي، والنمط العصابي/المنطوي أكثر تأثراً بالضغوط من النمط المنبسط المتزن انفعالياً.

- هيكل حاجات الفرد: **Structure of the Individual Needs** فكلما كان هيكل حاجات الفرد غير مشبع كلما كان الفرد أكثر تأثراً بالضغوط والعكس صحيح.

- النسق القيمي للفرد: **Value System to Individuals** كلما كان النسق القيمي للفرد متمركزاً حول قيم محددة وعالية كلما كان أكثر تأثراً بالضغوط.

- درجة الدوجماتية: **Degree of Dogmatism** فكلما مالت شخصية الفرد إلى الدوجماتية (الانغلاق الذهني وعدم المرونة والغضب) كلما كان أكثر تأثراً بالضغوط من الشخص غير الدوجماتي.

- اضطرابات الشخصية: **Personality Disorders** كلما كانت شخصية الفرد مضطربة أو قابلة للاضطراب كلما كان أكثر تأثراً بالضغوط والعكس صحيح.

- مدى توافق شخصية الفرد: **Compatibility in Personality** فدرجة توافق الفرد (توافقه الذاتي/توافقه الاجتماعي) تؤثر في إدراك الفرد للضغوط فكلما زاد توافق الفرد انخفض تأثير الضغوط عليه والعكس صحيح.

- الجنس: **Gender** فقد أثبت بعض الدراسات وجود فروق بين الجنسين في مدى الإدراك والتأثر بضغوط العمل؛ إذ وجدت هذه الدراسات أن الرجال أكثر إدراكاً وتأثراً بالضغوط من النساء؛ ولذلك كثيراً ما نرى أن الرجال يموتون قبل النساء، والنساء اللاتي يعملن أكثر إدراكاً للضغوط من النساء التي لا تعمل.

ومن خلال ما تم عرضه آنفاً يرى الباحث؛ أن إدراك الأفراد للضغوط ومعاناتهم منها، يتوقف في نهاية المطاف على العوامل الوسيطة (الاختلافات الفردية) السابقة، فما يجده شخص ما من مصدر ما أنه

مسبب للضغط قد لا يكون كذلك لدى شخص آخر، وما يكون من مصدر ما عائق في تحقيق الأهداف، قد يكون لدى شخص آخر محفزاً ودافعاً للإنجاز.

فهناك صنفاً من الأفراد لهم قدرة عالية على التحكم بالنفس، فيواجهون إحباطاتهم وينتظمون في أعمالها دون غضب أو اكتئاب، وهؤلاء الأفراد هم القادرون على مواجهة الضغوط والتعامل معها؛ لذا يصبحون أكثر قدرة على تبسيط ما هو صعب وتجديد طاقتهم، ولديهم قدر كبير من روح الدعابة.

رابعاً- إدارة ضغوط العمل على مستوى الفرد والمنظمة: Work Stress Management on Individual and Organizational Level

نظراً للطبيعة المعقدة لضغوط العمل بسبب المسببات والأعراض، فإنه ربما يكون من المستحيل أن نلغي هذه الضغوط من حياتنا العملية، بل إننا في حقيقة الأمر نحتاج إلى بعض هذه الضغوط ولاسيما المعتدلة والمفيدة؛ إذ تعد في كثير من الأحيان دافعاً للفرد والمنظمة لتحقيق أهدافهما. وما يهمنا في هذا البحث تسليط الضوء على الأساليب والاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لمواجهة ضغوط العمل بصفة عامة وتجنب آثارها السيئة.

وتمثل 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 منع حدوث متاعب للفرد والمنظمة، تكون ناتجة عن هذه الضغوط (هيجان، ١٩٩٨، ص ٢٩١).

وهناك أسلوبان رئيسيان لإدارة ضغوط العمل بالشكل الأمثل؛ هما: أسلوب الوقاية والتكيف، وأسلوب العلاج، وكل أسلوب يشمل مجموعة من الاستراتيجيات للتعامل مع الضغوط:

- أسلوب التكيف والوقاية من الضغوط: Style of Adaptation and Prevention يشمل هذا الأسلوب مجموعة من الطرق الاستراتيجية، هي: استراتيجية التعايش مع الضغوط، واستراتيجية الانسحاب من المواقف الضاغطة، واستراتيجية مهاجمة المواقف المسببة للضغوط من خلال (تغيير المواقف المسبب للضغوط بشكل مباشر أو من خلال تغيير الفرد لأفكاره تجاه الضغوط)، واستراتيجية التغلب أو الهجوم على الأعراض عن طريق تباع الأساليب العلاجية (الصيرفي، ٢٠٠٧، ص ١٣٥)، (حسن، ٢٠٠١، ص ٤١١).

- أسلوب العلاج: Style of Treatment

إن معالجة ضغوط العمل ومواجهتها على مستوى الأفراد والمنظمة تتم من خلال الطرق والاستراتيجيات التالية:

أ- الاستراتيجيات الفردية لعلاج ضغوط العمل: Individual Strategies for Treatment of the Work Stress

هي الأساليب الشخصية التي يتبعها الفرد بنفسه للتخفيف عن نفسه من حدة ضغوط العمل الواقعة عليه ويعد الإدراك الذاتي من جانب الفرد للانفعالات والتوترات العاطفية والفسولوجية هو الأساس في إنجاح هذه الأساليب، وهناك عدد من الطرق لعلاج ضغوط العمل على المستوى الفردي منها:

١- **الفرع إلى الله: Recourse to God** إن الإيمان بالله والفرع إليه يعد جزءاً من العلاج الطبي والنفسي في مواجهة الضغوط (هيجان، ١٩٩٨، ص٢٩٧)، ويتم التخلص من الضغوط بالإكثار من العبادات والدعاء المتصل بالله سبحانه وتعالى الذي يضيفي على النفس الهدوء والسكينة، ويزيد الفرد قوة على تحمل الضغوط، وهذا ما يؤكد قوله تعالى "أَلَا بِذِكْرِ اللَّهِ تَطْمَئِنُّ الْقُلُوبُ" (الرعد: الآية ٢٨) وقوله تعالى: "إِنَّمَا أَشْكُو بَثِّي وَخُزْنِي إِلَى اللَّهِ وَأَعْلَمُ مِنَ اللَّهِ" (يوسف: الآية ٨٦)، وقوله أيضاً "وَمَنْ أَعْرَضَ عَنْ ذِكْرِي فَإِنَّ لَهُ مَعِيشَةً ضَنْكاً" (طه: الآية ١٢٤).

٢- **التأمل: Meditation** يقصد به التفكير المكثف العميق والاستغراق في فكرة أو شيء ما، ويتحقق بالتركيز على شيء واحد وإزالة كافة العوامل التي تشتت الانتباه سواء الخارجية؛ (مثل الصوت والضوضاء) أم الداخلية؛ (الجسدية، والانفعالية، وأي توتر آخر) ، وفيها يتم استرخاء العضلات والجهاز العصبي اللاإرادي، وتفرغ الذهن، والابتعاد عن التفكير بالعالم الخارجي الذي يتسبب بالضغوط، ومن طرق التأمل (قراءة القرآن، واليوغا)، وتسعى هذه الطريقة إلى تحقيق حالة من الهدوء والراحة الجسمية، وتؤدي هذه الطريقة إلى إعداد الذهن وتدريبه على تحمل ضغوط العمل. والتركيز يصرف الذهن عن التفكير في مصادر الضغوط، ويؤدي به إلى القيام بعمل خلاق وإنجاز يساعد على الشعور بالتقدير والاحترام وتحقيق الذات (العميان، ٢٠١٠، ص١٦٩).

٣- **الاسترخاء: Relaxation** وهي حالة هدوء تنشأ في الفرد عقب إزالة التوتر بعد تجربة انفعالية شديدة أو جهد جسدي شاق، وقد يكون الاسترخاء غير إرادي (عند الذهاب إلى النوم) أو إرادي عندما يتخذ المرء وضعا مريحاً ويتصور حالات باعثة على الهدوء عادة أو يرخي العضلات المشاركة في مختلف أنواع النشاطات (عثمان، ٢٠٠١، ص١٤٧)، **والاسترخاء** يؤدي إلى انخفاض توتر العضلات وانخفاض ضربات القلب، وضغط الدم، وتباطؤ عملية التنفس، ويتم باتخاذ وضع مريح وإقفال العينين ووسيلة عقلية متكررة، في مكان هادئ (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2008, p245).

٤- **التمارين الرياضية: Exercise** تؤدي ممارسة التمرينات الرياضية إلى رفع فعالية أعضاء الجسم بالشكل الأمثل الذي يؤدي إلى مقاومتها للإجهاد، فمن المعروف أن الشخص الذي يمارس التمرينات لا يرهق بسرعة مثل الشخص الذي لا يمارس أي تمرينات، وتعد التمرينات الرياضية وسيلة للتركيز والاسترخاء وصرف العقل عن أي متاعب أو توتر (ماهر، ٢٠٠٣، ص٣٩٧).

وأثبتت الدراسات والأبحاث أن الأشخاص الذين يمارسون الرياضة بانتظام هم أقل عرضة للإصابة بالنوبات القلبية مقارنة بالناس غير النشيطين، وهم يشعرون بشكل أقل بالتوتر والإجهاد من الأشخاص الذين لا يمارسون الرياضة، والرياضيين هم أكثر ثقة بالنفس وذو تفاؤل أكبر (Griffin, & Morhead, 2014, p194).

فكثير من الشركات العالمية؛ مثل كسيروس وبيبيسي كولا وغيرها تقدم للعاملين لديها برامج لياقة بدنية متطورة وتشجعهم على الاشتراك بها من أجل المحافظة على مستوى معين من اللياقة البدنية تساعدهم على إنجاز أعمالهم بدون ضغط أو إرهاق (عبداللطيف، ١٩٩٩، ص ١٣٤).

٥ - إدارة نمط الحياة: Lifestyle Management يقصد بها تحقيق توازن منسجم ومتناغم ومنتج بين جوانب الحياة الفيزيولوجية والعقلية والاجتماعية، ومن بين الوسائل التي تساعد على التكيف مع الضغوط هو جعل نمط الحياة يساعد على ذلك، وذلك من خلال اتباع نظام غذائي سليم (الحمية)، ونظام للتنفس، واسترخاء العضلات والتخيل الإيجابي، ومحاولة تحقيق التوازن بين الأنشطة المختلفة في حياة الفرد فلا يعطي كل حياته للعمل، بل لابد من أن يخصص جزءاً للنشاط الأسري والثقافي والاجتماعي؛ لأن هذا من شأنه أن يجدد نشاط الفرد، ويجعله يقبل عمله بهدوء، كما يجعله أكثر قدرة على مواجهة التحديات (جربينبرج، وبارون، ٢٠٠٤، ص ٢٧٠).

وفيما يتعلق (بالحمية)؛ فقد قيل "المعدة بيت الدواء والحمية رأس كل دواء"، وهناك بعض البيوت في أمريكا تنتج أنواعاً من الأطعمة مخصصة لهذا الغرض؛ منها: برتكن وبيفرلي هيلز للحمية، وفي ألمانيا يوجد مطاعم؛ مثل: ريفورم هاوس لإنتاج بعض الأطعمة، وينصح الناس باستعمالها (عبد اللطيف، ١٩٩٩، ص ١٣٤).

وتشير بعض الدراسات؛ أن ممارسة الأنشطة الترفيهية يساعد على تجنب وتخفيف الضغوط التي يواجهها الناس، وقد وضعت (شركة جونسون أند جونسون Jonsen and Jonsen) برنامجاً شاملاً لتعزيز الصحة مع عدد كبير من وحدات تعليمية للأفراد والجماعات، وتناولت هذه الوحدات موضوع محدد؛ مثل نوع الشخصية (أ)، السلوك، التمارين، والنظام الغذائي (من خلال الأنشطة التعاونية مع جمعية القلب الأمريكية)، والضغوط، وتقييم المخاطر من خلال تقييم المخاطر العادية والملاحم الصحية للمشاركين (Quick & Nilson, 2011, p228).

٦ - القبول والدعم الاجتماعي: Social Support من خلال توفير علاقات اجتماعية إيجابية بين الأفراد، بحيث يشعر الفرد بأن زملاءه ورؤيسه يؤازرونه ويقدمون له العون والمساعدة ويقدرونه ويشعرون بأنه مقبول منهم، وأنهم يساعدونه في حل مشكلاته، ويشركونه في أنشطتهم؛ مما يبعد الفرد عن شعور العزلة والاعتراب (George & Jones, 2012, p262).

٧- إعادة البناء المعرفي: Knowledge Reconstruction تأتي بعض الضغوط نتيجة المبالغة في آثار الفشل، وعدم الكمال، وعدم القبول من جانب الآخرين، والمبدأ الفكري في إدارة الضغوط هو أننا لا نستطيع دائماً تغيير العالم من حولنا، ولكننا نستطيع أن نغير من ردود أفعالنا تجاهه، وبالتالي يتم إقناع الفرد وتشجيعه على تبني الاعتقاد بأن إخفاقه المتقطع لا يجب أن يعني له بأنه إنسان فاشل (حريم، ١٩٩٧، ص ٣٩١).

٨- الإدارة الفعالة للوقت: Time Management إن عدم تنظيم وقت العمل قد يؤدي إلى تراكم الأعمال والانشغال بأمور تافهة على حساب أمور أكثر أهمية، وتأخر بعض الأعمال مما قد يزيد من مقدار الضغوط الواقعة على الفرد، ولضمان الإدارة الفعالة للوقت يجب مراعاة ما يلي (George, & Jones, 2012, p261):

- ١- تحديد قائمة بالمهام التي سيتم إنجازها خلال النهار الآخر.
- ٢- تحديد أولويات العمل وتنفيذ هذه الأولويات، أي فرز الأعمال ذات الأهمية الأكثر وإعطائها الأولوية وتأجيل الأمور الثانوية.
- ٣- تقدير العاملين كم من الوقت سيستغرق لإنجاز هذه المهام ، وتخطيط أيام العمل وفقاً لذلك.
- ٤- تفويض السلطة للآخرين، وذلك للمساعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، فذلك يساعد في التركيز على الأمور المهمة، ويقلل من تردد المرؤوسين عليك، فعملية التفويض يجب أن تتم بصورة حكيمة ولا تفوض إلا من لديه القدرة على تحمل مسؤولية اتخاذ القرار (جربينبرج، وبارون، ٢٠٠٤، ص ٢٦٩).

ب- الاستراتيجيات التنظيمية لعلاج ضغوط العمل: Organizational Strategies for Work Stress Treatment

تستطيع المنظمات تخفيف ضغوط العمل الناشئة عن العمل وجماعة العمل والمنظمة، من خلال الوسائل والطرق الكفيلة بتجنب أو التغلب على مسببات ومصادر تلك الضغوط الناشئة عن جوانب وظروف العمل والمنظمة المختلفة، ومن تلك الوسائل:

١- إدارة ثقافة المنظمة: Organization Culture Management

تقتضي الإدارة أن تقوم بتحديد وتوضيح القيم التنظيمية السائدة في المنظمة، بحيث تعمل على محاولة تطابق هذه القيم مع قيم الأفراد العاملين وتوقعاتهم من المنظمة، والعمل على نقل قيم المنظمة إلى الأفراد لتصبح جزءاً من قيمهم وسلوكهم (هيجان، ١٩٩٨، ص ٣٦٦).

٢- إعادة تصميم الوظائف: Redesigning of Jobs

تعد إعادة التصميم بمثابة أسلوب متطور لتحليل وتحسين هيكل الوظائف بهدف زيادة دافعية الفرد من خلال تعديل أبعاد الوظيفة لتحقيق التناسب والتواءم بين حاجات ودوافع الفرد وهيكل الوظيفة.

وهناك عدد من المبادئ يجب مراعاتها عن تصميم الوظيفة: بناء وحدات العمل وتشكيلها، ودمج المهام والأنشطة عن طريق التنوع في مهام الوظيفة، بناء العلاقات وتكوينها، التفويض بحيث يسمح للفرد أن يتحمل مسؤوليات أكثر وتتوافر لديه قدرة أكبر على توجيه العمل واتخاذ القرارات، فتح قنوات التغذية العكسية؛ مما يتيح للفرد معرفة نتائج أعماله ورد فعل الآخرين تجاهها (الصيرفي، ٢٠٠٧، ص ١٣٧).

٣- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي: The Organizational Structure Redesign

تعاني المنظمات كل فترة زمنية من مشاكل تتبع من تغيرات في هياكل الوظائف والعلاقات والسياسات والإجراءات، ويؤدي التغير إلى إلقاء مزيد من الضغوط على العاملين. ويتم إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بعدة طرق لعلاج مشاكل الضغوط؛ مثل إضافة مستوى تنظيمي جديد أو تخفيض مستوى الإشراف أو دمج الوظائف، ويضاف إلى ذلك إمكانية توظيف العلاقات التنظيمية بين الإدارات والأقسام (ماهر، ٢٠٠٣، ص ٣٩٩).

٤- تحليل أدوار الفرد وتوضيحها: The Individual Roles Analyses

يدرك الفرد مسؤولياته ومهامه وسلطاته بوضوح، وما هو مطلوب منه، وما يتوقعه الآخرون منه، وما يتوقعه هو من غيره، وبما يساعد على تجنب التنازع والتضارب في الأدوار (جلدة، ٢٠٠٩، ص ١٩٥).

٥- تطوير نظم الاختيار والتعيين: Development of Selection and Appointment Systems

هذه النظم تهتم بقياس قدرات الأفراد؛ كالتعليم والخبرة والتدريب على الوظيفة بحيث تضمن اختيار أفراد لديهم القدرة على القيام بالعمل المطلوب وتحمل أعبائه ومسؤولياته؛ أي تحقيق التوافق بين خصائص الفرد ومتطلبات الوظيفة ومحيط العمل بحيث يتم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب (العميان، ٢٠١٠، ص ١٧٠).

٦- تحسين برامج تدريب العاملين: Improvement of Staff training Programs

أكثر ما يعاني منه العاملون على الرغم من جدبتهم وكفاءتهم هو الغموض وعدم المعرفة في أداء مهامهم في الشكل الأمثل؛ لذا الحل الأمثل لهذا الأمر هو تدريب العاملين على أداء واجباتهم؛ الأمر الذي يكسبهم معارف جديدة ومهمة (ريجو، ١٩٩٩، ص ٣٠٥).

٧- تحسين ظروف العمل المادية: Improvement of Physical Working Conditions

إن كثير من الظروف قد تكون مصدراً كبيراً للضغوط؛ كدرجات الحرارة العالية والبرودة الشديدة والإضاءة الخافتة أو القوية وغيرها، وبالتالي إن إزالة هذه الظروف من مكان العمل تخفف من حدة هذه الضغوط (العميان، ٢٠١٠، ص ١٧٠).

٨- مشاركة العاملين في اتخاذ القرار : Employee Participation in Decision-Making

ذكرنا سابقاً أن إحساس الفرد بعد قدرته على التحكم في وظيفته يمكن أن يكون مصدراً كبيراً للضغط؛ لذلك تستطيع المنظمات تخفيف هذا النوع من الضغوط عن طريق إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وتفويض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين من أجل إحساس العاملين بقدرتهم ودورهم في تقرير كل ما يختص بأعمالهم (ريجو، ١٩٩٩، ص ٣٠٥).

٩- إعادة تطوير طرق تقييم الأداء : Redevelopment of Performance Evaluation ways

إن وجود نظام لتقييم الأداء تقييم عادلاً وموضوعياً يعد أحد الأساليب المهمة لتقليل ضغوط العمل؛ إذ إن شعور الفرد أن أداءه محل تقييم عادل وموضوعي يترجم في شكل ثواب وعقاب، يولد لدى الفرد شعور بالرضا والعدالة؛ مما يزيد من معدلات أدائه، ويخفف من تأثير العوامل المسببة للضغط (الصيرفي، ٢٠٠٧، ١٣٧).

١٠- البرامج العلاجية المساعدة للعاملين : Remedial Programs for Workers Assistance

تسعى المنظمات التي تعترف بتأثير ضغوط العمل في سلوك موظفيها في إنشاء أنظمة علاجية لتخفيف الضغوط عن كاهل موظفيها، ومن تلك الأنظمة تعيين أخصائيين لمعالجة الضغوط التي يتعرض لها العاملون وإنشاء حجرات لممارسة التمارين الرياضية والاسترخاء والتركيز وبرامج للترفيه والرعاية الطبية وبرامج مساعدة العاملين للتخلص من المشاكل الأسرية والمالية ومشاكل المسار المهني. ففي المصانع اليابانية أنشأوا حجرة تسمى حجرة السلوك العدواني **Aggressive Hostility Room** تحتوي على أكياس منفوخة تمثل شخصيات من هذه المصانع مسببة للضغط، فيدخل العاملون هذه الحجرة ويبدؤون بضرب هذه الأكياس الهوائية لتفريغ مشاعرهم النفسية السيئة تجاههم (ماهر، ٢٠٠٣، ص ٤٠١).

وعلى سبيل المثال أيضاً: تقدم لوكهيد مارتن برامج الفحص لموظفيها للكشف عن علامات ارتفاع ضغط الدم. فالعديد من الشركات لديها اليوم أيضاً برامج اللياقة البدنية، وهذه البرامج تشجع العاملين على القضاء على التوتر (Griffin & Morhead, 2014, p194).

وقد استحدثت بعض المنظمات؛ مثل IBM و Equitable life و B.H. Goodrich برامج متكاملة لمساعدة العاملين توفر الخدمات الطبية والعلاجية والنصح والاستشارة والإجراءات الوقائية وعادة ما تكون مزودة باختصاصيين؛ مثل الأطباء والأخصائيين النفسيين (سيزلاقي، ١٩٩١، ص ١٩١).

وفي ضوء ما تقدم، يجد الباحث أن أساليب إدارة الضغوط أو مواجهتها على مستوى الفرد والمنظمة عديدة ومتنوعة؛ لذلك يجب أن يختار الأفراد والمنظمات ما يناسبهم من هذه الأساليب أو

الاستراتيجيات، ويتوقف ذلك بكل تأكيد على ظروفهم، وأهم هذه الظروف؛ نوعية الضغوط التي تواجههم، وأسباب هذه الضغوط أو مصادرها، ومقدار التأثير السلبي التي تحدثه فيهم.

وأخيراً يرى الباحث أنه لا يمكن القضاء على ضغوط العمل، وإنما يمكن علاجها والتخفيف من آثارها، وأنه لا بد من وجود مستوى معتدل من الضغوط من شأنه أن يبعث الفرد على التحدي ويثير فيه الحيوية والنشاط، ولا يتم إلا بإدارتها بكفاية وفاعلية.

المبحث الثالث:

العلاقة بين مصادر القوة التنظيمية وضغوط العمل

Relation between Organizational Power and Work Stresses

القوة التنظيمية هي جوهر السلوك القيادي في أي منظمة، استخدمها البشر منذ القدم لتحقيق أهدافهم وأطماعهم، فملوك الإمبراطوريات القديمة والعظيمة؛ كملوك الفرس والروم واليونان وغيرهم استخدموا القوة الأداة الأولى في إخضاع التابعين لهم تحت نفوذهم وإجبارهم على تنفيذ مطالبهم، وتوسيع نفوذهم وراضيهم وفرض الضرائب على الخاضعين لهم والتي كانت السبب الأول في إرهاب نفسية وجسد التابعين لهم، وقد أثقلت هذه الضغوط النفسية والجسدية كاهل من يعانون منها، وقادت إلى حركات التمرد والعصيان ضد ملوكهم المتعطرين، وفي الجانب الآخر للجانب المظلم؛ نجد أن دور التعليم والعبادة؛ كالكنائس والمساجد كان لها الأثر الأكبر في تخفيف الضغوط التي يتعرض التابعين لها على مر الزمن.

وفي دراسات أبلسون ١٩٨٦، المشار إليه في (هيجان، ١٩٩٨، ص ٨٠) حول نمودجه عن التسرب الوظيفي، فقد أشار إلى أن معظم العوامل المتعلقة بالمنظمة والتي تؤثر في درجة الضغوط لدى الفرد غالباً ما تتركز حول المكافآت المادية، وتوفر فرص الترقى وأعباء العمل وإلحاح الوقت ودرجة المشاركة في اتخاذ القرارات.

كما في دراسات حديثة أخرى أجريت في الولايات المتحدة مثلاً، دلت أن تعاطي الشباب الكحول والسجائر والمخدرات يرتبط بمدى تأثرهم بالزملاء أو الأصدقاء أو الرؤساء، هذا لأنهم يتأثرون مباشرة بالأصدقاء الذين يضغطون عليهم لاستعمال هذه المواد، وأيضاً لاعتقادهم المسبق بأن الزملاء في غالبيتهم يستخدمونها، ويتضح أن نفوذ الزملاء والأصدقاء والرؤساء يمكن أن يكون له آثار قوية على هذا السلوك (الرحاحلة وعزام، ٢٠١١، ص ٣٧١).

وفي أدبيات الإدارة الحديثة ظهرت بعض الدراسات التي أكدت وجود علاقة بين القوة التنظيمية وضغوط العمل، لكن نوع هذه العلاقة وتأثيراتها لا تزال إلى الآن موضع الجدل، فقد توصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية "طردية" بين مصادر القوة الموقفية (القوة الشرعية، قوة المكافأة، القوة القسرية) وضغوط العمل، وترافق ذلك مع وجود الأثر الطردى لهذه المصادر في ضغوط العمل، بمعنى أنه كلما زاد امتلاك المديرين لمصادر القوة الموقفية زادت معها ضغوط العمل، وتوصلت هذه الدراسات أيضاً إلى وجود علاقة سلبية "عكسية" بين مصادر القوة الشخصية؛ (قوة الخبرة، القوة المرجعية) وضغوط العمل، وترافق ذلك مع وجود الأثر العكسي لهذه المصادر في ضغوط العمل، بمعنى أنه كلما زاد امتلاك المديرين لمصادر القوة الشخصية انخفضت معها ضغوط العمل التي يعاني منها المرؤوسون (Erkutlu & Chafra, 2006).

وتفسّر نتائج هذه الدراسات أن مصادر القوة الموقفية من المحتمل أن تزيد من ضغوط العمل بسبب ارتباطها بالموقع الذي يشغله الفرد؛ لأنه من حق كل من يشغل الموقع امتلاك هذه المصادر وبالتالي السيطرة على كل ما يحتاجه العاملون، وإن افتقار المرؤوسين إلى السيطرة على الموارد التنظيمية والقلق المرتبط بإرضاء المديرين من المحتمل أن يثير مزيداً من ضغوط العمل لدى المرؤوسين (Erkutlu & Chafra, 2006).

وأكدت هذه الواجهة بعض الدراسات؛ مثل دراسة منير ومالك وآخرون (Munir et. al., 2012) وفسّرت ذلك بأن للقيادة أثراً هاماً في قيادة المجموعات والتأثير في تلك المجموعات لتحقيق أهدافها، لكن بعض الصلاحيات الممنوحة للقادة؛ مثل القوة الشرعية تستخدم لتحفز العاملين عن طريق زيادة المرتبات ومنح الترقيات لهم، ولكن عادة ما يحدث أن القوة الموقفية (الشرعية، المكافأة، القسرية) تنثير الضغوط بين العاملين وتؤثر سلباً في أنشطة عمل العاملين؛ لأنه من الواضح أن العامل لن يرغب في العمل تحت الضغط أو مع أعباء العمل حتى لو تم تحسين مستوى رواتبهم.

وإذا تم استخدام القوى سلباً فإن ذلك من شأنه أن يعزز من درجة الضغوط بين العاملين، وإن جميع الصلاحيات الممنوحة للقادة قد لا تزيد من درجة الضغط بالضرورة؛ فعلى سبيل المثال: يمكن استخدام قوة المكافأة من قبل المديرين لمكافأة العاملين على أدائهم الجيد؛ مما يؤثر في نهاية المطاف على العمل مع زيادة الدوافع ودون أي ضغوط .

في حين فسرت دراسة إيركوتلو وتشافرا (Erkutlu & Chafra, 2006) أن مصادر القوة الشخصية من المحتمل أن تخفّض من ضغوط العمل، ويعود ذلك إلى أن المرؤوسين عند إدراكهم لقوة الخبرة التي يمتلكها المديرون فإنهم يعدونها بمثابة مصادر لدعمهم عندما تواجههم مشكلة ما، وفي الوقت نفسه ينظر العاملون إلى قوة المديرين المرجعية بأن من شأنها أن تحرّض لديهم الشعور بأنهم يتلقون الدعم الاجتماعي من قبل المديرين الذين يمتلكون هذه القوة، وبالتالي إن إحساس العاملين بالدعم الاجتماعي من شأنه أن يخفض من ضغوط العمل.

وأكدت هذه الواجهة دراسة إيركوتلو وتشافرا وبومين المتطورة (Erkutlu & Chafra & Bumin, 2011) أن القوة الشخصية لها تأثير إيجابي على المرؤوسين ولها فوائد كبيرة في زيادة الدعم الاجتماعي، وهذا الدعم يساعد الناس على التكيف الإيجابي مع الأحداث المجهدة، ويعمل التكيف بوصفه منطقة عازلة ضد الضغوط، وكذلك يسهم بالمحافظة على صحة المرؤوسين النفسية والجسدية. وبشكل أكثر تحديداً؛ قوة الخبراء المملوكة من قبل المديرين تساعد المرؤوس على الحد من عدم اليقين، وتعالج المهام المعقدة وتوضح الأهداف للمرؤوسين؛ مما يخفض من ضغوط العمل التي يعاني منها المرؤوسون.

في حين أن القوة المرجعية للمديرين تزيد من جاذبية وقبول المديرين من قبل المرؤوسين؛ مما يعزز من درجة اللطف ويزيد من العلاقة بين المديرين والمرؤوسين داخل نطاق العمل، وهذا من شأنه قد يخفف من ضغوط العمل لدى المرؤوسين.

وفسرت دراسات أخرى ؛ مثل: دراسة ريمزاني وآخرون، أن مصادر القوة الشخصية تخفف من ضغوط العمل، باعتبار أن المديرين الذين لديهم القوة المرجعية وقوة الخبرة يتصرفون بطريقة مقبولة وعادلة مع موظفيهم بسبب الروح الخاصة بالكاريزما ومهارات الخبرة التي يمتلكونها، هذا التأثير يمكن أن يؤدي إلى الرضا وتقليل ضغوط العمل، ولا سيما عندما يعلم العامل أن رئيسه على حد سواء يملك المعرفة والقدرة في الحالات التي قد لا يكون مطلوب فيها المعرفة والقدرة (Remezani, et. al., 2013).

وأشارت بعض الأدبيات أن العلاقة بين مصادر القوة الموقفية؛ (القوة الشرعية، قوة المكافأة، القوة القسرية) وضغوط العمل ليس من الضروري أن تكون طردية "إيجابية"، فمن الممكن أن تكون العلاقة بين مصادر القوة الموقفية وضغوط العمل عكسية "سلبية"، وقد يترافق ذلك مع وجود أثر عكسي لهذه المصادر في ضغوط العمل، بمعنى أنه كلما زاد امتلاك المديرين لمصادر القوة الموقفية انخفضت معها ضغوط العمل التي يعاني منها المرؤوسون (Remezani, et. al., 2013).

ويمكن تفسير هذه الوجهة من ناحيتين؛ فمن ناحية أولى: إن عرض الجوائز المادية والمعنوية يمكن أن يخفف من ضغوط العمل أو يسيطر على استمرارية أو نشوء الظروف الضاغطة. ومع ذلك، فإن النقطة المهمة هي أن الظروف الضاغطة قد تزداد بدلاً من انخفاضها؛ نتيجة لاستخدام القوة الشرعية والقواعد الرسمية. لكن ربما يمكن تفسير هذه المسألة من خلال مناقشة مفهوم الضغط الإيجابي، ففي مثل هذه الحالة، القواعد التنظيمية والقانونية واللوائح التي تسيطر بواسطة المديرين تولد الضغط الإيجابي والعملي وتزيد من الطاقة والدافع للناس والجماعات في الظروف الطارئة. ومن ناحية ثانية: إن الميل والحب للمهنة لا يمكن أن يقود الشخص إلى ترك عمله حتى وإن سببت القوة ؛ العقاب والتوبيخ واللوم ضغوطاً على المرؤوسين.

وظهرت حديثاً في أدبيات الإدارة بعض وجهات النظر التي ترى أنه ليس من الضروري أن تؤثر القوة الشخصية في ضغوط العمل، ويرجع ذلك إلى حقيقة أنه في بعض الصناعات ولا سيما صناعة الخدمات، إذا كان المرؤوسون مجهزين جيداً ولديهم الخبرة، والتدريب، والمعرفة، فمن المحتمل أنهم لا يعتمدون على القوة الشخصية للمديرين (Lo & Thuramy & Liew, 2014).

ويتضح مما سبق، أن غالبية هذه الدراسات تؤكد وجود علاقة بين مصادر القوة التنظيمية - سواء تم الإفصاح عنها بشكل مباشر أو غير مباشر - وضغوط العمل، كما تؤكد وجود أثر مهم للقوة التنظيمية في ضغوط العمل، وتشير أغلب الدراسات السابقة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية "طردية" بين

مصادر القوة التنظيمية الموقفية (القوة الشرعية، قوة المكافأة، والقوة القسرية) وضغوط العمل، كما تشير أغلب هذه الدراسات إلى وجود علاقة سلبية "عكسية" بين مصادر القوة التنظيمية الشخصية (قوة الخبرة، والقوة المرجعية) وضغوط العمل، لكن رغم ذلك ما يزال هنالك جدل حول طبيعة هذه العلاقات وتأثيراتها المختلفة.

وفي الختام يرى الباحث أن الاستخدام السيء لمصادر القوة التنظيمية يؤدي في المقام الأول إلى إثارة ضغوط العمل بين العاملين، ولا سيما إذا تم استخدام القوة الشرعية والقوة القسرية وقوة المكافأة بشكل غير عادل، فإن الاستعمال المستمر للقوة الشرعية يسبب الإحباط واللامبالاة لدى العاملين و يبطل هذا النوع من القوة، وخصوصاً عندما يتم منحها للأشخاص دون أي خبرة، مما بقود إلى إهدار قوة الإنسان، وقد تؤدي بالنهاية إلى عدم الرضا وعدم رغبة العاملين في العمل، وهذا كله يزيد من درجة الضغوط لدى العاملين.

لكن في الجانب المشرق الثاني يرى الباحث أن الاستخدام الصحيح لقوة المكافأة وقوة الخبرة والقوة المرجعية قد تكون سبباً في تخفيض الضغوط السلبية التي يعاني منها العاملون. في حين أن المبالغة باستخدام قوة المكافأة ووعده العاملين بالمكافآت دون تحقيق تلك الوعود يفقد العاملين دوافعهم وميلهم تجاه العمل؛ مما يفقد هذا النوع من القوة تأثيره، و يساهم في زيادة الضغوط على العاملين. أما فيما يتعلق بالقوة القسرية، فإذا كانت تستخدم باستمرار من قبل مديري المنظمة بشكل سلبي، فإنها يمكن أن تولد مشاعر الإحباط واليأس والخوف، وانخفاض في الكفاءة والأداء والفعالية، وعدم الرضا، ودوران العمل، والاستياء والعداء بين العاملين، وهذا كله يسبب في نهاية المطاف ضغوطاً على العاملين.

فقد تستخدم قوة المكافأة وقوة العقاب بشكل عادل وصحيح على أنها أسلوب من الأساليب لإثارة الدوافع والحماس - إثارة الضغوط الإيجابية- لدى العاملين، وهذا يزيد من درجات الرضا والولاء وزيادة الأداء لدى العاملين، وبالتالي يسهم في تخفيف الضغوط السلبية لهؤلاء العاملين، في حين أن القوة المرجعية وقوة الخبرة من شأنها أن تزيد من درجة العلاقات بين المديرين وتزيد من درجة تقديم يد العون والمساعدة المادية والمعنوية للعاملين، وهذا من شأنه يزيد من درجة الدعم الاجتماعي، وبالتالي يخفف من الضغوط التي يعاني منها العاملون.

ملخص الفصل: Chapter Summary

تطرق الباحث في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية؛ وتناول في المبحث الأول المفاهيم المتعلقة بضغوط العمل وفقاً لاتجاهات الباحثين والكتّاب في هذا المجال، وأورد أيضاً أهم الفروقات بين الضغط والتوتر والإجهاد، كما استعرض أنواع ضغوط العمل المتمثلة بالضغوط الإيجابية والسلبية، وتطرق إلى عناصر هذه الضغوط المتمثلة بالمثير والاستجابة والتفاعل بينهما، وأشار إلى أهمية دراسة ضغوط العمل، وإلى أهم النماذج الفكرية الحديثة في دراسة هذا المفهوم.

وتحدّث الباحث في المبحث الثاني عن أهم المصادر (المسببات) لضغوط العمل وأهم الآثار الناجمة عنها، ومن ثم استعرض الباحث العوامل الوسيطة المؤثرة في إدراك الأفراد للضغوط وكيفية تأثير هذه العوامل في الاستجابة لمسببات هذه الضغوط، وأورد الباحث أيضاً كيفية إدارة ضغوط العمل على المستوى الفردي والتنظيمي عن طريق الأخذ بمجموعة من الاستراتيجيات والأساليب الوقائية والعلاجية.

أما في المبحث الثالث فقد تناول الباحث العلاقة التي تربط بين القوة التنظيمية وضغوط العمل، وتطرق إلى أهم الوجهات التي فسّرت هذه العلاقة.

الإطار العملي للدراسة

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية وعرض نتائجها وتوصياتها

ويتناول ثلاثة مباحث:

المبحث الأول:

لمحة عن وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل

المبحث الثاني:

مجتمع الدراسة وأدواتها

المبحث الثالث:

تحليل نتائج الدراسة الميدانية وعرضها :

ويشمل:

- خصائص عينة الدراسة.
- وصف متغيرات الدراسة.
- اختبار الفرضيات.
- نتائج الدراسة وتوصياتها.

مراجع الدراسة وملاحقها

المبحث الأول: لمحة عن وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل

أحدثت وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بموجب القانون (٢٦٧) تاريخ ١٩٥٦/٨/١، ومن ثم صدر قرار رئيس الجمهورية رقم (٢٧٥) لعام ١٩٥٨ وتعديلاته والقاضي بتنظيم وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، وفي ٢٠١٣/٢/٩ أصدر رئيس الجمهورية المرسوم التشريعي رقم ١٥ للعام ٢٠١٣ الذي يقضي بإحداث وزارتين؛ الأولى باسم وزارة الشؤون الاجتماعية، والثانية باسم وزارة العمل، بعد أن كانتا مندمجتين في وزارة واحدة كانت معروفة بوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل.

ويقضي المرسوم بأن تتولى وزارة الشؤون الاجتماعية الاختصاصات والمهام التي كانت تتولاها وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل والمتعلقة بالشؤون الاجتماعية. فيما تتولى وزارة العمل الاختصاصات والمهام المرتبطة بقضايا العمل والعمال التي كانت تتولاها وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل.

وزارة الشؤون الاجتماعية

حدد المرسوم التشريعي رقم ٥٠/ الصادر بتاريخ ٢٠١٣/٧/١٨ المهام التي تتولاها وزارة الشؤون الاجتماعية. وهي:

- رسم السياسات الاجتماعية في الجمهورية العربية السورية بالتعاون مع الجهات المعنية ووضع الأنظمة والإجراءات الضامنة لتنفيذها.
- إعداد وتطوير أنظمة للحماية الاجتماعية بما يسهم في تحقيق أهداف الدولة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية.
- إعداد وتطوير التشريعات اللازمة؛ للنهوض بالواقع الاجتماعي بالتعاون مع الجهات المعنية بما يؤمن الحماية الاجتماعية للمواطنين.
- تنظيم وتطوير الخدمات الاجتماعية والارتقاء بها من طور الرعاية إلى طور التنمية و التمكين.
- المساهمة في رفع مستوى الوعي المجتمعي؛ بهدف تعزيز قيم المواطنة ومكافحة الظواهر السلبية.
- رصد الظواهر الاجتماعية ودراساتها ومتابعتها على الصعيد الوطني، ووضع الخطط والبرامج التنموية في مختلف المجالات المتعلقة بها.
- إعداد قواعد بيانات خاصة بمجالات عمل الوزارة.

- تنظيم الإجراءات والبرامج المتعلقة بالعمل الإغاثي وتطويرها والإشراف عليها، وتنسيق الجهود التنفيذية في هذا الشأن.
- العمل على إعداد رؤية مستقبلية؛ لاستهداف شريحة الشباب وتفعيل دورها بما ينسجم مع التطورات المستقبلية.
- إحداث مراكز الرعاية الاجتماعية والإشراف على تطوير عملها.
- تمكين الأسرة وضمان تماسكها باعتبارها النواة الأساسية للمجتمع من خلال جملة من الاستراتيجيات الخاصة بالقضايا الأسرية.
- المساهمة في تطوير المجتمعات المحلية وتنميتها ورفع مستوى الحياة فيها.
- توفير الحماية والرعاية الاجتماعية لبعض الفئات؛ (المساجين، المدمنين، الأحداث/ الجانحين، ذوي الإعاقة، فاقدى الرعاية الوالدية، المعنفين، الأطفال المجندين في العمل المسلح)، والعمل على تمكينهم والوصول بهم إلى حالة الاندماج المجتمعي السليم.
- رسم السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بالقضايا السكانية بالتنسيق مع الجهات المعنية.
- وضع الضوابط والأسس الناظمة لترخيص عمل المنظمات غير الحكومية والإشراف عليها وتفعيل مشاركتها في العمل التنموي الاجتماعي.
- وضع البرامج والخطط المتعلقة بالتوجيه والإرشاد الاجتماعي ومتابعة تنفيذها.
- الاهتمام بكل ما من شأنه تطوير العمل التنموي الاجتماعي.
- الإشراف على عمل الجهات والمعاهد والمراكز الاجتماعية التابعة للوزارة.

❖ المؤسسات التابعة للوزارة:

- الصندوق الوطني للمعونة الاجتماعية.
- الهيئة العامة للاجئين الفلسطينيين العرب.

وزارة العمل

تعمل وزارة العمل على حماية العمل والسهر على توفيره للمواطنين، والاهتمام بتأمين شروط مناسبة للعمل، و تنظيم شؤون العمل والعمال والإشراف عليها، وتنظيم العلاقات المهنية بين العمال وأرباب العمل، وتنظيم شؤون النقابات واتحاداتها والإشراف عليها والعناية بالإسعاف الاجتماعي للعمال النقابيين، والاهتمام بقضايا اليد العاملة والإعداد والتوجيه المهني، والاهتمام بقضايا الهجرة واللاجئين والعمال الأجانب، وتهيئة مشاريع القوانين والأنظمة المتعلقة في الشؤون والقضايا الداخلة في اختصاصها، وتنظيم العمل الزراعي والسهر على حماية العمال الزراعيين وعلى تطبيق أحكام قانون العمل الزراعي عند صدوره.

❖ من أهم البرامج والمشاريع التي ترعاها وزارة العمل:

١- مشروع المرصد الوطني لسوق العمل

يهدف المرصد الوطني لسوق العمل إلى توفير جميع المعلومات والمؤشرات المتعلقة بسوق العمل والتي تساعد متخذي القرار ومخططي وواضعي سياسات سوق العمل على مراقبة اتجاهات سوق العمل وتقييمها ، وتصحيح عدم التوازن الناتج عن التغيرات الهيكلية للأنشطة الاقتصادية والمهن. ولا تقتصر هذه المعلومات على مساعدة رسمي السياسات؛ إذ تساعد الباحثين عن عمل وأصحاب العمل في معرفة متطلبات سوق العمل من المهارات والكفاءات المطلوبة، كما تساعد الطلاب في اتخاذ قرارات بشأن التخطيط لمستقبلهم المهني .

٢- مشروع حاضنات الأعمال:

إن فكرة حاضنات الأعمال تقوم بشكل أساسي على إنشاء مؤسسات تنموية ترعى الشباب والشابات أصحاب الأفكار والمشروعات المتميزة والجديدة، وذلك عن طريق تهيئة المناخ والبيئة الملائمة لاحتضان مشروعاتهم ، وتأمين الموارد الكافية لتلبية طموحاتهم، وتقديم الدعم المادي والمشورة الإدارية والاقتصادية اللازمة لتأسيس هذه المشروعات والإقلاع بها، وتقديم التمويل والدعم اللازم لهم لتأسيس مشاريعهم، وتقديم المشورة الإدارية والاقتصادية لزيادة معدلات نموها وكفاءتها الاقتصادية إلى الشكل الذي تستطيع بعده الاستمرار في السوق دون مساعدة خارجية.

٣- مشروع الدعم الإداري والمؤسسي:

يهدف المشروع إلى وضع استراتيجية شاملة وتنفيذها؛ لأتمتة عمل الوزارة واستخدام تقانة المعلومات في تطوير العمل الإداري بما يحقق زيادة الفعالية والكفاءة، وإيجاد نظم معلومات وقواعد بيانات تدعم اتخاذ القرار في الوزارة وتساعد على رسم السياسات، كما يهدف المشروع إلى إعادة هندسة الإجراءات وتبسيطها وأتمتة الخدمات المقدمة للمواطنين بما يتكامل مع مبادرة الحكومة الالكترونية في القطر العربي السوري.

٤- الإرشاد الوظيفي :

هو أحد برامج سوق العمل الفعالة التي تنفذها الهيئة العامة للتشغيل وتنمية المشروعات، ويعمل من خلال منهجية عمل تدمج بين الخبرات النظرية وتطبيقاتها العملية، وصولاً إلى تمكين الشباب من التخطيط لمستقبلهم وخياراتهم واتخاذ قرارات مهنية ناجحة.

ويهدف المركز إلى مساعدة الشباب والباحثين عن العمل من خلال:

- جلسات إرشادية فردية؛ لاكتشاف قدراتهم واستعداداتهم وميولهم، ومن ثم وضع خطة عمل تساعد على سد الفجوة بين الطموح والمهارات الحالية من خلال التدريب لاكتساب المهارات والقدرات اللازمة لدخول سوق العمل.
- تقديم معلومات حول متطلبات سوق العمل والفرص المتاحة فيه والعرض والطلب.
- التعاون والتنسيق مع أصحاب الأعمال والمراكز العاملة في مجال الإرشاد والتشغيل ومختلف مؤسسات المجتمع الأهلي.
- التواصل مع المراكز التدريبية لتقديم حسومات للأفراد المستفيدين من خدمات مركز الإرشاد الوظيفي.

يتضمن هذا المبحث وصفاً كاملاً لمجتمع الدراسة الذي يتم إجراء الدراسة الميدانية فيه، وكيفية اختيار عينة الدراسة وأدواتها التي يتم الاعتماد عليها في جمع البيانات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي يستخدمها الباحث في المعالجات الإحصائية للبيانات، والاختبارات المتعلقة بصدق مقاييس الدراسة وثباتها:

أولاً: مجتمع الدراسة: The Study Population

يقصد بالمجتمع مجموع وحدات الدراسة التي يتوافر لديها الصفات والخصائص التي تمكن الباحث من الوصول إلى أهداف بحثه. ويشمل مجتمع هذه الدراسة العاملين في الإدارات المركزية بوزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل.

- وزارة الشؤون الاجتماعية، ويبلغ عدد العاملين في الإدارة المركزية (137) عاملاً.
- وزارة العمل، ويبلغ عدد العاملين في الإدارة المركزية (190) عاملاً.

ثانياً: عينة الدراسة: The Study Sample

العينة: هي جزء أو مجموعة فرعية من المجتمع؛ تمثل مفردات المجتمع تمثيلاً صحيحاً. ويعد مجتمع الدراسة مجتمعاً متجانساً في الخصائص؛ بسبب طبيعة الموضوع وظروف العمل لجميع العاملين في الإدارات المركزية للوزارتين، وشملت العينة جميع العاملين في الإدارات المركزية التابعة للوزارتين، ومن هذه الإدارات:

(مديرية العمل، مديرية القوى العاملة، مديرية العلاقات الزراعية، مديرية التنمية الريفية، مديرية الدراسات القانونية، مديرية الخدمات الاجتماعية، مديرية الإحصاء والتخطيط، مديرية العلاقات الدولية، مديرية العلاقات العامة، مديرية الرقابة الداخلية، مديرية الشؤون الإدارية، مديرية التدريب و التأهيل، المكتب الصحفي، المكتب الهندسي).

ولأن وحدة المعاينة في هذه الدراسة هي الفرد العامل في هذه الإدارات المركزية؛ لذا تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة المتناسبة مع حجم المجتمع الأصلي، وتحديد حجم العينة باستخدام معادلة كريسكي ومورغان Kergcie & Morgan,1970: (سيكاران، ٢٠٠٦، ص ٤٢٠ -

(٤٢١):

$$n = \frac{P(1-P)}{\frac{p(1-P)}{N} + \frac{E^2}{SD^2}}$$

n: حجم عينة الدراسة.

N: حجم مجتمع الدراسة والذي يبلغ 327 عاملاً.

P: قيمة احتمالية تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فكلما اقتربت قيمة (P) من الصفر والواحد الصحيح قل حجم العينة، وكلما اقتربت قيمة (P) من النصف زاد حجم العينة، وبالتالي تم اختيار قيمة (p) بحيث تساوي (0.5) حتى يضمن الباحث الحصول على أكبر حجم للعينة.

E: الحد الأقصى للخطأ المسموح به في تحديد حجم العينة؛ إذ تم الافتراض أن الحد الأقصى للخطأ المسموح به يساوي (0.05).

SD: الدرجة المعيارية والقيمة الجدولية المقابلة لدرجة الثقة، وهي تساوي (1.96) عند معامل درجة ثقة (95%).

وبالتطبيق في المعادلة السابقة: نحصل على حجم عينة الدراسة المطلوبة وهي: (n = 143)

بلغ حجم العينة (143) من المجتمع الكلي، وتشكل العينة ما نسبته (43.7%) من حجم المجتمع الكلي البالغ (327)، ولزيادة الدقة قام الباحث بزيادة النسبة إلى (57%) وذلك للأخذ بعين الاعتبار الاستبانات غير المستردة والاستبانات غير الصالحة للتحليل، وبذلك يكون حجم العينة (186). مراعيًا أن تمثل النسبة السابقة كل المستويات الإدارية عن طريق الاختيار العشوائي، وهذا ما اتضح فعلاً من خلال خصائص العينة. وتم أخذ العدد المطلوب من كلا الوزارتين من خلال إحدى المعادلتين التاليتين:

$$(1): \text{عدد العاملين من كل وزارة} = \text{حجم كل وزارة} \times 57\%$$

$$(2): \text{عدد العاملين من كل وزارة} = (\text{حجم الوزارة} \div \text{حجم المجتمع الكلي}) \times \text{حجم العينة المطلوبة}$$

وبالاعتماد على المعادلة (2) يتبين لنا أن حجم العينة المطلوبة من وزارة الشؤون الاجتماعية تساوي (84) عاملاً وفق المعادلة التالية:

$$\Rightarrow (137 / 327) * 186 = 78$$

وحجم العينة المطلوبة من وزارة العمل تساوي (116) عاملاً وفق المعادلة التالية:

$$\Rightarrow (190 / 327) * 186 = 108$$

وبالتالي كان إجمالي حجم العينة من المجتمع الأصلي (186) عاملاً.

وبذلك قد وزعت (186) استمارة على الوزارتين محل الدراسة، وشكلت ما نسبته (57%) من المجتمع الكلي، وقد استعيد منها (162) استمارة بنسبة (87%) من إجمالي الاستمارات الموزعة، واستُبعدت (8) استمارات لعدم صلاحيتها، وكان عدد الاستمارات التي خضعت للتحليل (154) استمارة بنسبة (82.7%) من إجمالي الاستمارات الموزعة، في حين بلغت نسبة الاستبانات القابلة للتحليل بالنسبة للاستبانات العائدة (95%) وهي نسبة ممتازة. والجدول رقم (2) يبين إجراءات توزيع عينة الدراسة وحركة الاستبانة:

يبين الجدول رقم (5) إجراءات توزيع عينة الدراسة وحركة الاستبانات:

اسم الوزارة	عدد العاملين في الإدارة المركزية	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المفقودة	الاستبانات غير الصالحة	الاستبانات الخاضعة للتحليل
وزارة الشؤون الاجتماعية	137	78	5	2	71
وزارة العمل	190	108	19	6	83
الإجمالي	327	186	24	8	154

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثالثاً: أداة الدراسة: The Study Tool

اعتمد الباحث على الاستبانة في جمع البيانات من مفردات العينة، والتي تعد أسلوباً مناسباً في مثل هذه الدراسات لجمع البيانات ومعرفة آراء من أجريت الاستبانة عليه حول ظاهرة أو موقف معين من خلال الإجابة على أسئلة الاستبانة؛ بغرض إتمام الدراسة الميدانية؛ إذ تم تصميم هذه الاستمارة بناءً على الدراسات السابقة التي تركزت حول أبعاد هذه الدراسة، وتعد هذه الاستمارة من النوع المغلق في الحصول على المعلومات. تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية هي:

- الجزء الأول: مقياس المتغيرات الديمغرافية:

يقيس المتغيرات الديمغرافية التالية: الجنس، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، مكان العمل.

- الجزء الثاني: مقياس القوة التنظيمية:

يقيس هذه الجزء مصادر القوة التنظيمية للمديرين من وجهة نظر العاملين في كلا الوزارتين، وقد قام الباحث بإعداد هذا المقياس بالاعتماد على الكتب والمراجع والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع. ويتضمن هذا المقياس 40 عبارة، تقيس كل مجموعة منها مصدر من مصادر القوة التنظيمية:

- ١- مصدر القوة الشرعية" الرسمية ": 1 - 11
- ٢- مصدر قوة المكافأة: 12 - 17
- ٣- مصدر القوة القسرية " قوة العقاب": 18 - 23
- ٤- مصدر قوة الخبرة: 24 - 33
- ٥- مصدر القوة المرجعية " قوة الكاريزما": 34 - 40

- الجزء الثالث: مقياس ضغوط العمل:

يقيس هذا الجزء أبعاد ضغوط العمل التي يعاني منها العاملون في كلا الوزارتين، وتنتج هذه الضغوط عن استخدام مصادر القوة التنظيمية، وقد استفاد الباحث من بعض الاستبانة المستخدمة في الدراسات السابقة لإعداد هذا المقياس بالإضافة إلى المراجع المتوفرة.

ويتضمن هذا المقياس 20 عبارة، تقيس كل مجموعة منها بُعد من أبعاد ضغوط العمل:

- ١- صراع الدور: 41 - 47
- ٢- غموض الدور: 48 - 54
- ٣- عبء العمل الزائد: 55 - 57
- ٤- عبء العمل الناقص: 58 - 60

وتم استخدام مقياس ليكرت خماسي الأبعاد المتدرج في كل المقاييس السابقة، وأعطيت الإجابات الدرجات التالية:

(1) غير موافق بشدة، (2) غير موافق، (3) محايد، (4) أوافق، (5) أوافق بشدة.

وطُلب من أفراد العينة اختيار الإجابة المناسبة من بين الإجابات الخمس السابقة التي تعبر عن رأيهم الصريح والموضوعي بالنسبة لكل سؤال.

وتم حساب الوسط المرجح لمقياس ليكرت الخماسي في المجالات الخمسة التالية:

- ١- إذا كانت قيمة متوسط إجابات أفراد العينة لكل محور واقعة في المجال [1 - 1.79] أو كانت نسبة مئوية داخل المجال المئوي [20% - 35.8%] فإنها تعطى درجة منخفضة جداً.

- ٢- إذا كانت قيمة متوسط إجابات أفراد العينة لكل محور واقعة في المجال [1.80 - 2.59] أو كانت نسبة مئوية داخل المجال المئوي [36% - 51.8%] فإنها تعطى درجة منخفضة.
- ٣- إذا كانت قيمة متوسط إجابات أفراد العينة لكل محور واقعة في المجال [2.60 - 3.39] أو كانت نسبة مئوية داخل المجال المئوي [52% - 67.8%] فإنها تعطى درجة متوسطة.
- ٤- إذا كانت قيمة متوسط إجابات أفراد العينة لكل محور واقعة في المجال [3.40 - 4.19] أو كانت نسبة مئوية داخل المجال المئوي [68% - 83.8%] فإنها تعطى درجة مرتفعة.
- ٥- إذا كانت قيمة متوسط إجابات أفراد العينة لكل محور واقعة في المجال [4.20 - 5] أو كانت نسبة مئوية داخل المجال المئوي [84% - 100%] فإنها تعطى درجة مرتفعة جداً.

رابعاً: أدوات التحليل الإحصائي: Statistical Analysis Tools

لقد تم إخضاع البيانات لعملية التحليل الإحصائي باستخدام الحاسب الآلي من خلال بعض الأساليب الإحصائية التي توفرها مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v21).

وقد استخدم الباحث الأدوات والأساليب الإحصائية لاختبار صحة الفرضيات:

- النسب المئوية: Percentage تستخدم لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية.
- المتوسط الحسابي: Mean يستخدم لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة.
- الانحراف المعياري: The Standard deviation يستخدم لقياس الانحرافات في إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة.
- معاملات الصدق والثبات (الفا كرونباخ Cronbach Alpha coefficient، معامل التجزئة النصفية Split-half): وتستخدم للتحقق من مقدار الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبانة).
- باني المخططات: Chart builder يستخدم لرسم بعض الأشكال التوضيحية المعبرة عن الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
- اختبار معامل الالتواء: Skewness للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- معامل الارتباط: Coefficient of correlation ويستخدم لدراسة العلاقة بين المتغيرات.
- اختبار T للعينة الواحدة: One Sample T_Test يستخدم لمعرفة فيما إذا كان المديرون يملكون مصادر القوة التنظيمية أم لا (من وجهة نظر العاملين)، ولمعرفة فيما إذا كان العاملون يشعرون بضغط العمل أم لا.

- اختبار معامل تضخم التباين VIF، واختبار التباين المسموح به Tolerance: لاختبار مدى الارتباط بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد: Multiple Linear Regression ويستخدم لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.
- تحليل التباين الأحادي: One – Way ANOVA يستخدم لمعرفة فيما إذا كانت ضغوط العمل تتأثر بالمتغيرات الديموغرافية التالية: (العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي)؛ أي لمعرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في ضغوط العمل تبعاً للمتغيرات الديموغرافية السابقة.
- اختبار: Independent Sample-T-Test يستخدم لمعرفة فيما إذا كانت ضغوط العمل تتأثر بالمتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، الحالة الاجتماعية، مكان العمل)؛ أي لمعرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في ضغوط العمل تبعاً للمتغيرات الديموغرافية السابقة.

خامساً: صدق مقاييس الدراسة وثباتها:

ويقصد بصدق المقياس: التأكد من أنه سوف يقيس ما أُعد لقياسه.

أ- صدق المقاييس:

الصدق الظاهري للمقاييس: للتحقق من صدق المقاييس المستخدمة؛ قام الباحث بعرضها على عدد من المحكمين الإحصائيين*، وهم مجموعة من الأساتذة في قسم إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد بجامعة دمشق؛ لتحكيمهم الأداة في ضوء مجموعة من المعايير؛ أهمها: وضوح عبارات الاستبانة وانتمائها للمتغير الذي أدرجت تحته، وأهمية كل عبارة من العبارات لقياس المتغيرات، وخلوها من أي ملاحظات تؤثر على صدقها، وسلامة صياغة العبارات من أي غموض أو أخطاء لغوية، وتوافق الأداة مع مقياس ليكرت الخماسي. وبناءً على رأي المحكمين قام الباحث بحذف بعض العبارات، وإعادة صياغة بعضها، وإضافة عبارات أخرى، وتم تدقيقها بناءً على ملاحظات المحكمين، واختبار هذه المقاييس على عينة استطلاعية من كلا الوزارتين.

صدق الاتساق الداخلي للمقاييس:

بعد التأكد من الصدق الظاهري للمقاييس قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية عشوائية قوامها (46) مفردة من العاملين في كل من وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل، وبناءً على بيانات العينة

* تم إعداد جدول بأسماء المحكمين في قسم الملاحق

قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون؛ لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة؛ إذ تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبانة وبين الدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه العبارة، و يبين الجدول رقم(6) صدق الاتساق الداخلي للمقاييس.

جدول رقم (6) معاملات ارتباط بيرسون لعبارة كل متغير مع الدرجة الكلية للمتغير:

المتغير	الارتباط	مستوى الدلالة	المتغير	الارتباط	مستوى الدلالة	المتغير	الارتباط	مستوى الدلالة	المتغير	الارتباط	مستوى الدلالة
رقم عبارات المتغير	معامل الارتباط بالمتغير	sig	رقم عبارات المتغير	معامل الارتباط بالمتغير	sig	رقم عبارات المتغير	معامل الارتباط بالمتغير	sig	رقم عبارات المتغير	معامل الارتباط بالمتغير	sig
1	0.670**	0.000	21	0.652**	0.000	41	0.589**	0.000	61	0.589**	0.000
2	0.731**	0.000	22	0.629**	0.000	42	0.810**	0.000	62	0.810**	0.000
3	0.648**	0.000	23	0.5425*	0.000	43	0.752**	0.000	63	0.752**	0.000
4	0.860**	0.000	24	0.739**	0.000	44	0.557**	0.000	64	0.557**	0.000
5	0.727**	0.000	25	0.692**	0.000	45	0.658**	0.000	65	0.658**	0.000
6	0.730**	0.000	26	0.811**	0.000	46	0.624**	0.000	66	0.624**	0.000
7	0.683**	0.000	27	0.878**	0.000	47	0.772**	0.000	67	0.772**	0.000
8	0.799**	0.000	28	0.886**	0.000	48	0.805**	0.000	68	0.805**	0.000
9	0.693**	0.000	29	0.756**	0.000	49	0.651**	0.000	69	0.651**	0.000
10	0.676**	0.000	30	0.821**	0.000	50	0.861**	0.000	70	0.861**	0.000
11	0.799**	0.000	31	0.762**	0.000	51	0.648**	0.000	71	0.648**	0.000
12	0.6563**	0.000	32	0.662**	0.000	52	0.712**	0.000	72	0.712**	0.000
13	0.662**	0.000	33	0.849**	0.000	53	0.585**	0.000	73	0.585**	0.000
14	0.718**	0.000	34	0.569**	0.000	54	0.707**	0.000	74	0.707**	0.000
15	0.878**	0.000	35	0.680**	0.000	55	0.684**	0.000	75	0.684**	0.000
16	0.661**	0.000	36	0.652**	0.000	56	0.885**	0.000	76	0.885**	0.000
17	0.835**	0.000	37	0.843**	0.000	57	0.676**	0.000	77	0.676**	0.000
18	0.701**	0.000	38	0.754**	0.000	58	0.802**	0.000	78	0.802**	0.000
19	0.562**	0.000	39	0.686**	0.000	59	0.841**	0.000	79	0.841**	0.000
20	0.666**	0.000	40	0.546**	0.000	60	0.695**	0.000	80	0.695**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد برنامج SPSS (** دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.001

يبين الجدول السابق قيم معامل ارتباط كل عبارة مع عبارات الدرجة الكلية للمتغير عند مستوى دلالة (0. 01)، وجميعها دالة إحصائياً، وتدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة، وتشير جميع عبارات المقياس إلى درجة صدق مرتفعة، وهذا يؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات المقياس، وهذه النتيجة توضح صدق عبارات ومتغيرات المقياس وصلاحيته للتطبيق الميداني.

ب- ثبات المقياس:

يقصد بثبات المقياس أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً إذا أُعيد تطبيقه على الأشخاص ذاتهم.

الثبات بدلالة الاتساق الداخلي باستخدام معامل الفا كرونباخ:

اعتمد الباحث على عينته الاستطلاعية المكونة من (46) مفردة في استخراج الثبات بالاتساق الداخلي باستخدام معامل الفا كرونباخ. ويشير سيكران (Sekaran,2002,p291) أن معامل الفا يعد ضعيفاً إذا كان أقل من (60%)، ومقبولاً إذا كان بين (60%-70%)، وجيداً إذا كان بين (70%-80%)، وممتازاً إذا زاد عن (80%).

وبلغت قيمة الثبات لمقاييس مصادر القوة التنظيمية مجتمعة (0.884)، وتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ لمقاييس مصادر القوة التنظيمية (0.786) و (0.869)، في حين بلغت قيمة معامل الفا كرونباخ لمقياس ضغوط العمل (0.803). والجدول رقم (3) يبين قيم معامل الفا كرونباخ للمقاييس المستخدمة في الدراسة.

- قياس الثبات بدلالة التجزئة النصفية:

اعتمد الباحث على عينته الاستطلاعية لحساب الثبات بالتجزئة النصفية، وتم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان- براون للتصحيح، وقد بلغ معامل الثبات الكلي لمقياس القوة التنظيمية (0.893) وتراوح معاملات الثبات بين (0.753 و 0.892)، في حين بلغت قيمة الثبات لمقياس ضغوط العمل (0.788) والجدول رقم (4) يبين معاملات الثبات بدلالة التجزئة النصفية لمتغيرات الدراسة كلاً على حدا.

الجدول رقم (7) معاملات الثبات بطريقتي الفا كرونباخ والتجزئة النصفية

المتغيرات	عدد العبارات	قيمة الفا كرونباخ	الثبات بالتجزئة النصفية
القوة التنظيمية	40	0.884	0.893
القوة الشرعية	11	0.842	0.825
قوة المكافأة	6	0.791	0.786
القوة القسرية	6	0.786	0.753
قوة الخبرة	10	0.869	0.892
قوة الكاريزما	7	0.835	0.811
ضغوط العمل	20	0.803	0.788

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الثبات مرتفعة وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية (0.01)، وهي جيدة ومطمئنة ويمكن الوثوق فيها، وتعطي مؤشراً جيداً على ثبات المقاييس.

وقبل البدء بإجراء التحليلات الإحصائية لابد من التأكد من البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أو لا تتبعه؟

فإذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، فإنه يجب استخدام الاختبارات المعلمية، أما كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، فإنه يجب استخدام الاختبارات اللامعلمية. ويتم التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) عن طريق احتساب معامل الالتواء (Skewness)، ويجب أن تكون قيمة معامل الالتواء واقعة بين (-1.96 و +1.96) حتى تتبع البيانات التوزيع الطبيعي. والجدول التالي يبين نتائج هذه الاختبارات:

جدول رقم (8) معامل الالتواء للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي:

المجال	مصادر القوة التنظيمية	القوة الشرعية	القوة المكافأة	القوة القسرية	قوة الخبرة	قوة الكاريزما	ضغوط العمل
معامل الالتواء	- 0.319	- 0.467	- 0.192	- 0.171	- 0.439	- 0.196	0.211

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

ومن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي للبيانات تم احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) وكانت جميع قيم الالتواء لمتغيرات الدراسة واقعة بين (-1.96 و +1.96)، ومما سبق: نرى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي سيتم استخدام الاختبارات المعلمية.

وبناءً على ما تقدم، تم قياس صدق مقاييس الدراسة من خلال الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي وثباتها من خلال حساب معاملات كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية، وكانت جميع المؤشرات جيدة ومطمئنة ويمكن الوثوق بها، وتعطي مؤشراً جيداً على صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثالث:

(تحليل نتائج الدراسة الميدانية وعرضها)

يهدف هذا المبحث إلى استعراض خصائص عينة الدراسة ووصف متغيراتها واختبار فرضياتها وعرض نتائجها، وقسم إلى أربعة أجزاء؛ يتناول الجزء الأول تحليل خصائص عينة الدراسة البالغ عددهم (154) عاملاً، من حيث المتغيرات الديموغرافية، بينما يصف الجزء الثاني متغيرات الدراسة المتمثلة بالمتغير المستقل القوة التنظيمية بأبعادها الخمسة (القوة الشرعية وقوة المكافأة القوة القسرية وقوة الخبرة والقوة المرجعية)، والمتغير التابع لضغوط العمل بأبعاده الأربعة مجتمعة (صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل الزائد، عبء العمل الناقص)، في حين تناول الجزء الثالث اختبار فرضيات الدراسة، أما الجزء الرابع فتمثل بعرض أهم نتائج الدراسة وتوصياتها.

■ أولاً - خصائص عينة الدراسة:

قام الباحث بتحليل البيانات عن طريق حساب الأعداد والنسبة المئوية لمفردات العينة موزعة وفق كل خاصية من الخصائص الديموغرافية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (9) توزيع أفراد العينة وفقاً للخصائص الديموغرافية:

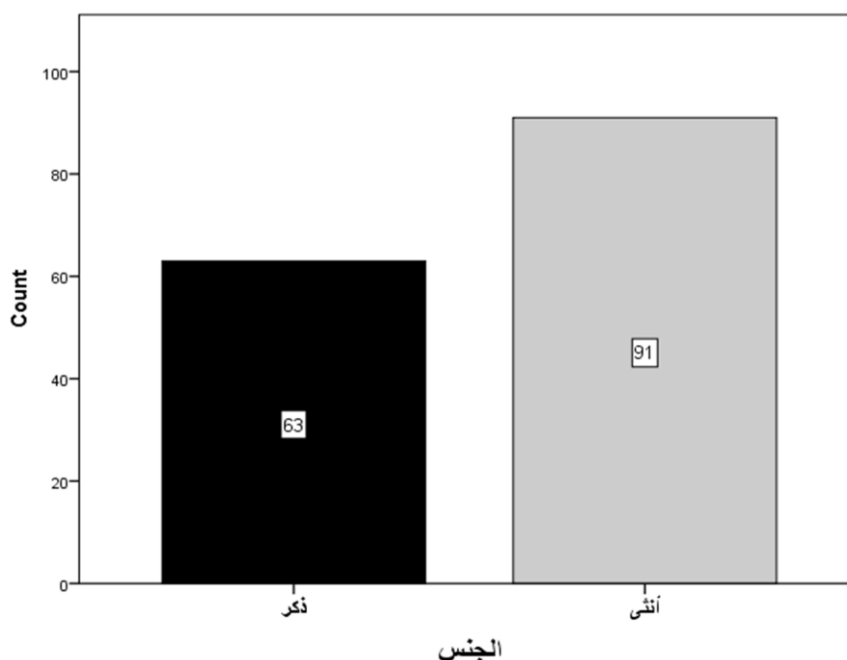
المتغير الديمغرافي	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
النوع	ذكر	63	40.9 %
	أنثى	91	59.1 %
العمر	أقل من 30 سنة	62	40.3 %
	من 30 إلى 45 سنة	76	49.4 %
	أكثر من 45 سنة	16	10.3 %
الحالة الاجتماعية	أعزب	86	55.8 %
	متزوج	68	44.2 %
سنوات الخدمة	أقل من سنة	32	20.8 %
	من سنة إلى أقل من 5 سنوات	67	43.5 %
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	19	12.3 %
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	16	10.4 %
	أكثر من 15 سنة	20	13 %
المستوى التعليمي	أقل من ثانوي	10	6.5 %
	ثانوي	32	20.8 %
	معهد متوسط	32	20.8 %

جامعي	55	% 35.7
دبلوم	18	% 11.7
ماجستير أو دكتوراه	7	% 4.5
مدير	6	% 3.9
نائب المدير	5	% 3.2
رئيس دائرة	26	% 16.9
رئيس شعبة	5	% 3.2
عامل	112	% 72.7
وزارة الشؤون الاجتماعية	71	% 46.1
وزارة العمل	83	% 53.9
إجمالي العينة	154	% 100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

١- التوزيع حسب الجنس: يتضح بالنظر إلى الجدول السابق أن عدد الذكور في عينة الدراسة (63) عاملاً بنسبة (40.91%) وعدد الإناث (91) عاملةً بنسبة (59.1%) من جملة عينة الدراسة التي تبلغ (154) عاملاً وعاملةً بنسبة (100%); مما يعني أن أكثر العاملين في كلا الوزارتين هم من الإناث، وهذا يؤكد وجود المرأة إلى جانب الرجل في كلا الوزارتين عينة الدراسة. والشكل التالي يمثل هذه الأعداد وهذه النسب:

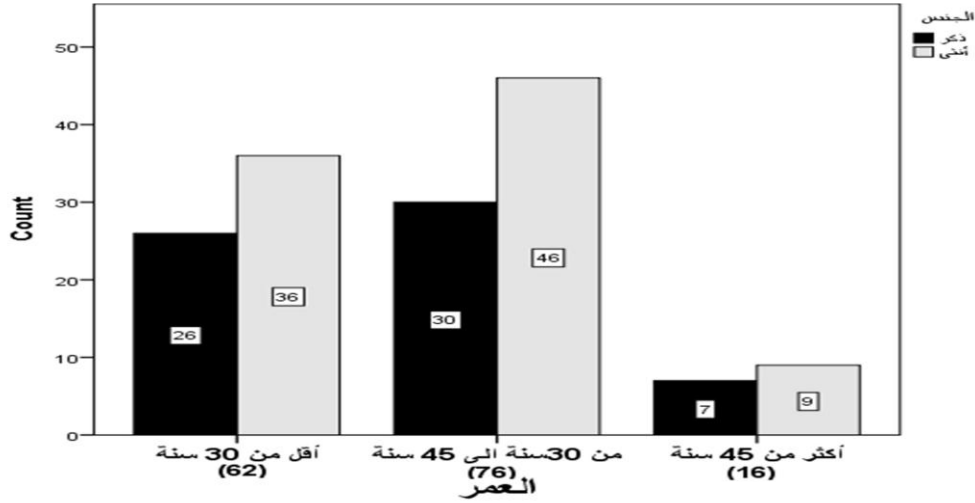
الشكل رقم (٤-١) توزيع العاملين حسب الجنس ذكوراً وإناً



المصدر: من إعداد الباحث

٢- **التوزيع حسب العمر:** يتبين من الجدول السابق أن عدد الأفراد الذين عمرهم أقل من 30 سنة (62) فرداً بنسبة (40.3%)، وعدد الأفراد الذين يتراوح عمرهم بين 30 و 45 سنة يبلغ (76) فرداً بنسبة (49.4%) وهي النسبة الأكبر في الفئات العمرية لعينة الدراسة، كما بلغ عدد الأفراد الذين يتجاوز عمرهم 45 سنة (16) فرداً بنسبة (10.3) فرداً من جملة عينة الدراسة التي تبلغ (154) فرداً وبنسبة (100%)، والشكل التالي يمثل هذه الأعداد:

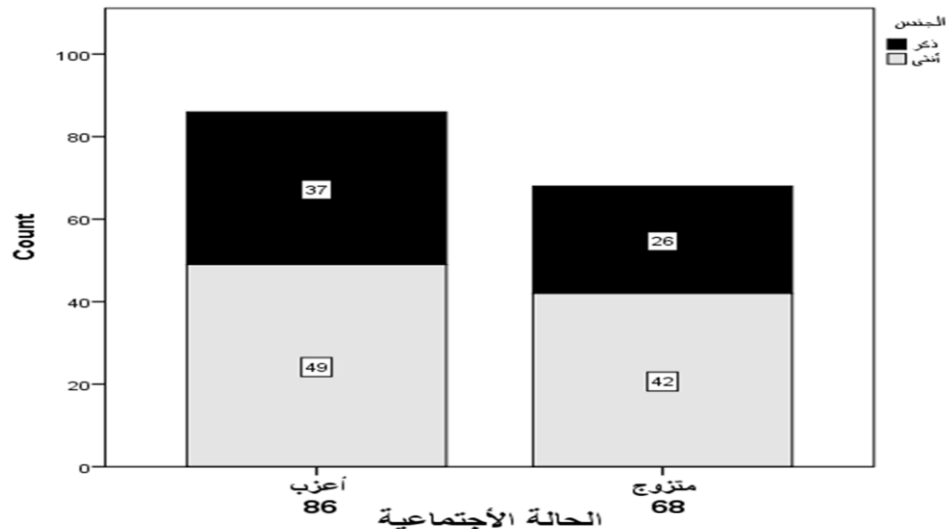
الشكل رقم (٤-٢) توزيع العاملين حسب العمر ذكوراً وإناً



المصدر: من إعداد الباحث

٣- **التوزيع حسب الحالة الاجتماعية:** يتضح من الجدول السابق أن عدد الأفراد غير المتزوجين في عينة البحث (86) فرداً بنسبة (55.8%)، في حين بلغ عدد الأفراد المتزوجين (68) فرداً بنسبة (44.2%) من جملة عينة الدراسة التي تبلغ (154) فرداً وبنسبة (100%)؛ مما يدل على أن أكثر العاملين في كلا الوزارتين هم من غير المتزوجين، والشكل التالي يمثل هذه النسب:

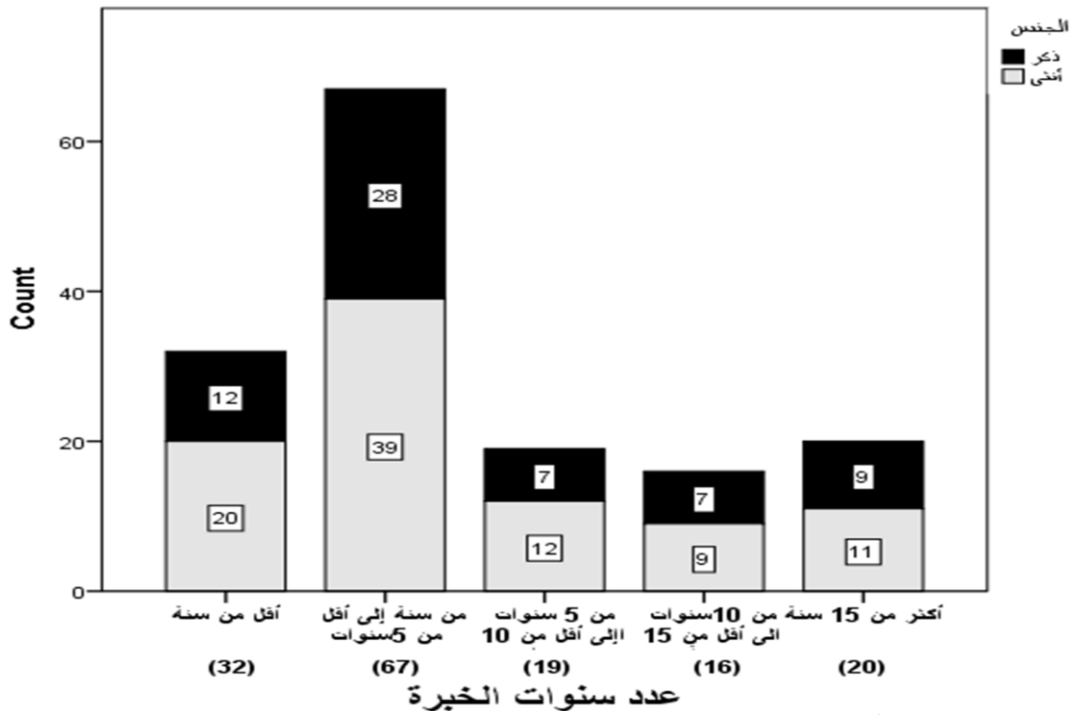
الشكل رقم (٤-٣) توزيع العاملين حسب الحالة الاجتماعية ذكوراً وإناً



المصدر: من إعداد الباحث

٤- التوزيع حسب سنوات الخبرة: بالنظر إلى الجدول السابق يتبين أن عدد الأفراد الذين تقل خبرتهم عن سنة (32) فرداً بنسبة (20.8%)، وكما بلغ عدد الأفراد الذين خبرتهم الوظيفية من سنة إلى أقل من 5 سنوات (67) فرداً بنسبة (43.5%)، وقد بلغ عدد الأفراد الذين خبرتهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات (19) فرداً بنسبة (12.3%)، كما بلغ عدد الأفراد الذين خبرتهم من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة (16) فرداً بنسبة (10.4%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين تزيد خبرتهم الوظيفية عن 15 سنة (20) فرداً بنسبة (13%) من جملة عينة الدراسة التي تبلغ (154) فرداً وبنسبة (100%)، وهذا يدل على وجود سنوات خبرة متفاوتة بين الأفراد عينة الدراسة، والشكل التالي يمثل هذه الأعداد:

الشكل رقم (٤-٤) توزيع العاملين حسب عدد سنوات الخبرة (الذكور والإناث)

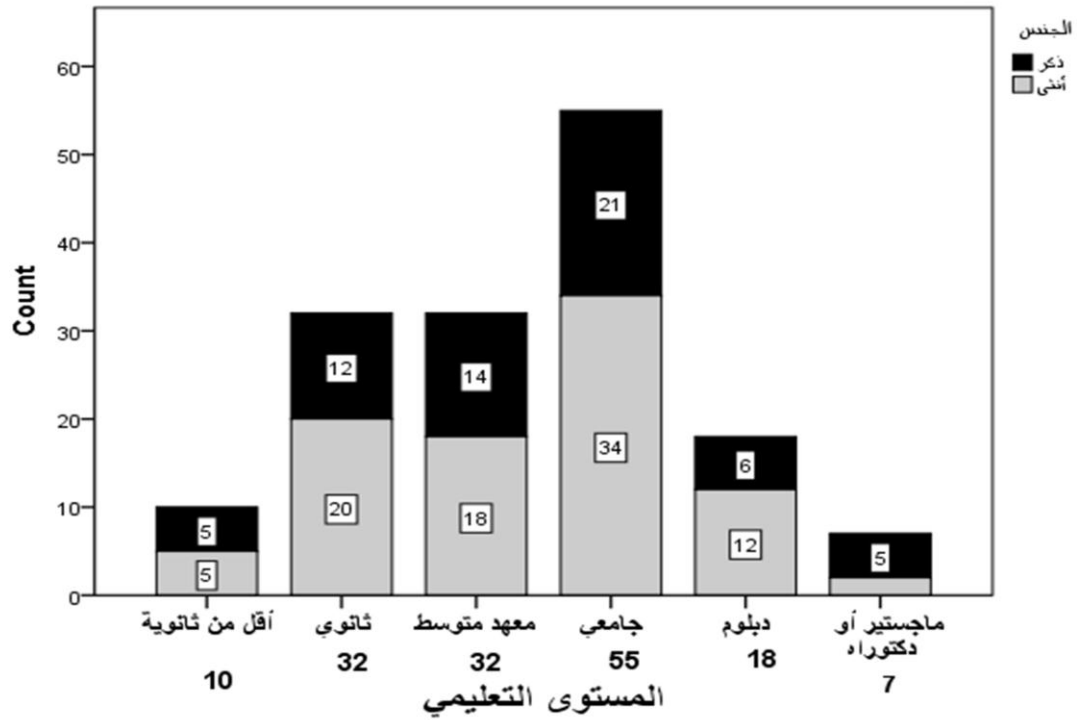


المصدر: من إعداد الباحث

٥- التوزيع حسب المستوى التعليمي: بالرجوع إلى الجدول السابق يتضح أن عدد الأشخاص الذين يحملون مؤهلات علمية أقل من ثانوي (10) أشخاص بنسبة (6.5%)، وعدد الأشخاص الذين يحملون مؤهلات ثانوية (32) شخصاً بنسبة (20.8%)، وعدد الأشخاص الذين لديهم مؤهلات علمية في المعاهد المتوسطة (32) شخصاً بنسبة (20.8%)، وعدد الأشخاص الذين يحملون مؤهلات علمية جامعية (55) شخصاً بنسبة (35.7%)، وعدد الأشخاص الذين لديهم مؤهلات

علمية دبلوم (18) شخصاً بنسبة (11.7%)، أما عدد الأشخاص الذين يحملون مؤهلات علمية عليا ماجستير أو دكتوراه (7) أشخاص بنسبة (4.5%) من جملة عينة الدراسة التي تبلغ (154) شخصاً وبنسبة (100%). وهذا مؤشر جيد على أن أفراد عينة الدراسة على قدر جيد من المستوى التعليمي يؤهلهم للإجابة على أسئلة الاستبانة، والشكل التالي يمثل هذه الأعداد:

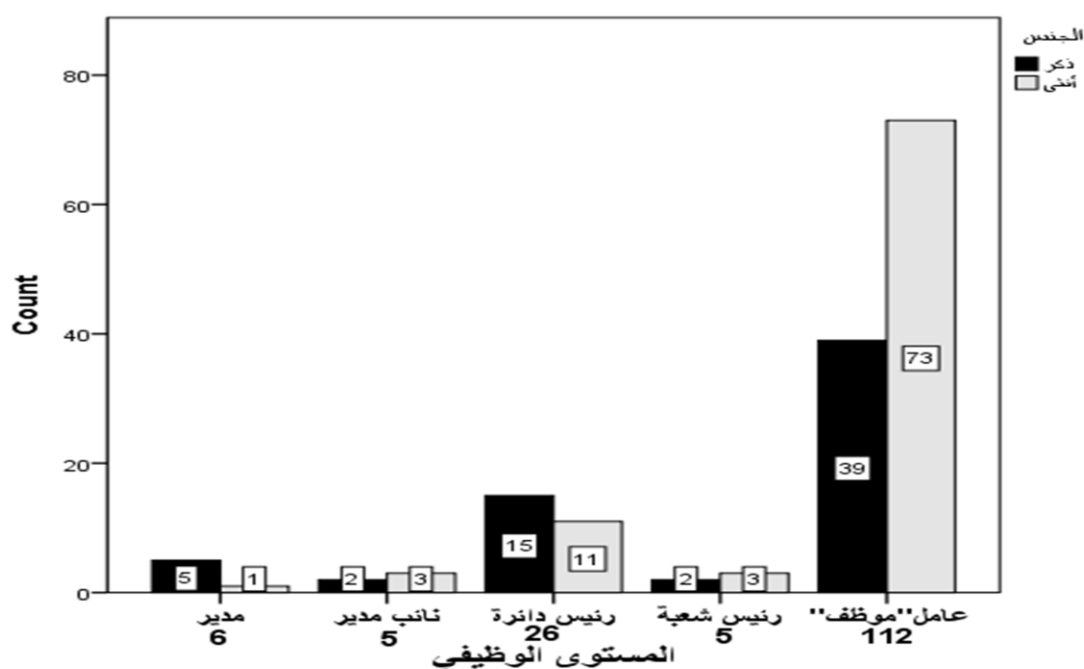
الشكل رقم (٤-٥) توزيع العاملين حسب المستوى التعليمي (الذكور والإناث)



المصدر: من إعداد الباحث

٦- التوزيع حسب المستوى الوظيفي: بالاطلاع على الجدول السابق يتضح أن عدد مديري الإدارات المركزية في كلا الوزارتين (6) مديرين بنسبة (3.9%)، وعدد نواب المديرين (5) نواب بنسبة (3.2%)، وعدد رؤساء الدوائر (26) بنسبة (16.9%)، وعدد رؤساء الشعب (5) رؤساء شعب بنسبة (3.2%)، أما عدد العاملين (112) عاملاً بنسبة (72.7%)، من جملة عينة الدراسة التي تبلغ (154) شخصاً وبنسبة (100%). وتبين الأرقام السابقة أن الغالبية العظمى هم من العاملين، وهذا أمر طبيعي بناءً على التسلسلات الهرمية، والشكل التالي يمثل هذه النسب:

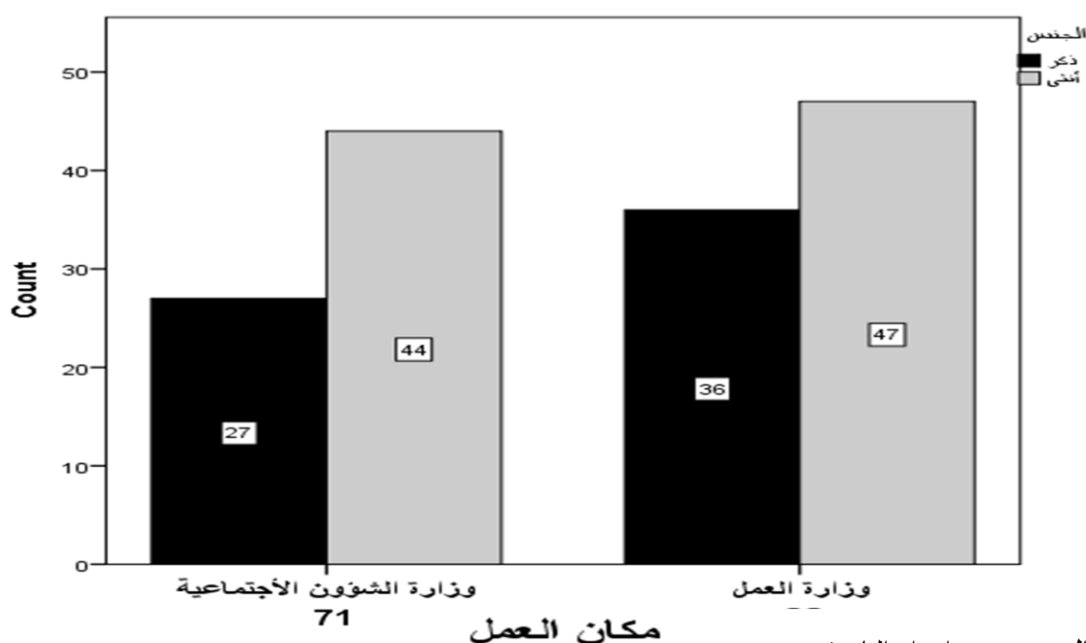
الشكل رقم (٦-٤) توزيع العاملين حسب المستوى الوظيفي (الذكور والإناث)



المصدر: من إعداد الباحث

٧- التوزيع حسب مكان العمل: بالنظر إلى الجدول السابق نجد أن الأفراد العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية (71) فرداً بنسبة (46.1%)، وعدد العاملين في وزارة العمل (83) فرداً بنسبة (53.9%) من جملة عينة الدراسة التي تبلغ (154) فرداً بنسبة (100%). وتعكس هذه الأعداد والنسب واقع كلا الوزارتين في سوريا، والشكل التالي يمثل هذه الأعداد.

الشكل رقم (٧-٤) توزيع العاملين حسب مكان العمل (الذكور والإناث)



المصدر: من إعداد الباحث

■ ثانياً: وصف متغيرات الدراسة:

توصف متغيرات الدراسة في هذا الجزء بالإحصاءات الوصفية التي تتكون من مقاييس النزعة المركزية؛ ممثلة بالوسط الحسابي، ومقاييس التشتت المطلق؛ ممثلة بالانحراف المعياري والخطأ المعياري، كما يلي:

أ- وصف متغيرات القوة التنظيمية:

يمثل هذا المتغير المقياس الثاني، والمكوّن من أربعين بنداً، وهي من (1 إلى 40)؛ إذ تقيس كل مجموعة من البنود مصدراً من مصادر القوة التنظيمية.

ويعرض الباحث رأي العاملين فيما يتعلق بمصادر القوة التنظيمية التي يمتلكها المديرون؛ إذ قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأخطاء في الانحراف المعياري لمصادر القوة التنظيمية مجتمعةً ومن ثم حسابها منفردةً، وذلك باختبار On Sample T-Test:

جدول رقم (10) الإحصاءات الوصفية لمصادر القوة التنظيمية مجتمعةً:

الاتجاه	الخطأ في الانحراف المعياري Std. Error Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	المتوسط الحسابي Mean	عدد أفراد العينة N	مصادر القوة التنظيمية
مرتفعة	0.03621	0.44935	3.5115	154	مجتمعةً

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول السابق أن محصلة مصادر القوة التنظيمية جاءت مرتفعة حسب رأي العاملين في كلا الوزارتين، وهذا يعني أن المديرين يمتلكون قوة تنظيمية عالية، فقد بلغ عدد أفراد العينة التي تم استقصائها فيما يتعلق بمتغير القوة التنظيمية (154) بمتوسط حسابي (3.5115) وانحراف معياري (0.44935) وخطأ معياري (0.03621).

جدول رقم (11) اختبار One-Sample Statistics لمصادر القوة التنظيمية مجتمعةً

فترة الثقة للاختلافات 95% Confidence Interval of the Difference		متوسط الاختلافات Mean Difference	مستوى دلالة الاختبار Sig. (2-tailed)	درجة الحرية Df	قيمة اختبار T المحسوبة	مصادر القوة التنظيمية
الأعلى	الأدنى					
0.5831	0.4400	0.51153	0.000	153	14.127	مجتمعةً

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على SPSS - ١٣٨ -

يتبين من الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب للاختبار (0.000) أقل من مستوى الدلالة النظري 0.05 وأن قيمة T المحسوبة (14.127) عند درجة حرية (153) أكبر من قيمتها الجدولية (1.65)، وهذا يؤكد أن المتوسط الحسابي للعينة (3.5115) يختلف عن المتوسط الحسابي العام (3)*، وذلك حسب رأي أفراد العينة المختارة، وبالتالي تبين أن المتوسط الحسابي للعينة أعلى من المتوسط العام، وهذا يدل على أن محصلة القوة التنظيمية مجتمعة جاءت مرتفعة؛ مما يعني أن المديرين يمتلكون مصادر قوة تنظيمية عالية أثرت في العاملين داخل الوزارتين، وهذا ما عكسه رأي أفراد العينة المختارة. وبما أن قيمة T المحسوبة موجبة فإن الأفراد يوافقون على محتويات هذه الفقرة.

جدول رقم (12) الإحصاءات الوصفية لمصادر القوة التنظيمية كلاً على حدا:

الترتيب	الاتجاه	الخطأ في الانحراف المعياري Std. Error Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	المتوسط الحسابي Mean	عدد أفراد العينة N	مصادر القوة التنظيمية التي يمتلكها المديرون
2	مرتفعة	0.04527	0.56178	3.6588	154	القوة الشرعية
5	متوسطة	0.06180	0.76694	3.1126	154	قوة المكافأة
4	متوسطة	0.05184	0.64330	3.2197	154	القوة القسرية
1	مرتفعة	0.05145	0.63854	3.8156	154	قوة الخبرة
3	مرتفعة	0.04695	0.58268	3.4378	154	قوة الكاريزما

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول السابق عدد الأفراد الذي تم استقصائهم، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأخطاء المعيارية لكل مصدر من مصادر القوة التنظيمية، ويتضح من الجدول السابق التفاوت في مواقف الأفراد العاملين نحو مصادر القوة التنظيمية، حيث أغلب مصادر القوة التنظيمية التي يمتلكها المديرون جاءت مرتفعة حسب رأي العاملين في كلا الوزارتين، وأكثر المصادر ارتفاعاً هي: (قوة الخبرة، القوة الشرعية، قوة الكاريزما) على الترتيب، في حين جاء تقييم العاملين لقوة المكافأة والقوة القسرية التي يمتلكها المديرون بشكلٍ متوسط.

* 3: الوسط الحسابي العام لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم.

وفيما يلي يتم نتائج اختبار On Sample T-Test لكل مصدر من مصادر القوة التنظيمية على حد:

جدول رقم (13) نتائج اختبار One-Sample Test لمصادر القوة التنظيمية كلاً على حد:

مصادر القوة التنظيمية	قيمة اختبار T	درجة الحرية df	مستوى دلالة الاختبار المحسوب Sig. (2-tailed)	متوسط الاختلافات Mean Differenc e	فترة الثقة للاختلافات 95% Confidence Interval of the Difference	
					الأدنى	الأعلى
القوة الشرعية	14.553	153	0.000	0.65880	0.5694	0.7482
قوة المكافأة	2.221	153	0.007	0.11255	-0.0095	0.2346
القوة القسرية	4.238	153	0.000	0.21970	0.1173	0.3221
قوة الخبرة	15.851	153	0.000	0.81558	0.7139	0.9172
قوة الكاريزما	9.325	153	0.000	0.43785	0.3451	0.5306

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الاختبار السابق أن قيمة مستوى دلالة الاختبار المحسوب لكل مصدر من مصادر القوة التنظيمية أقل من مستوى الدلالة النظري (0.05)، وأن جميع قيم T المحسوبة لكل مصدر عند درجة حرية (153) أكبر من قيمتها الجدولية (1.65)، وهذا يؤكد أن متوسط العينة الحسابي لكل مصدر يختلف عن المتوسط الحسابي العام (3)*، وذلك حسب رأي أفراد العينة المختارة، وبالتالي تبين أن المتوسط الحسابي للعينة أعلى من المتوسط العام، وهذا يدل على أن مصادر القوة التنظيمية تتفاوت في الارتفاع؛ مما يعني أن المديرين يمتلكون مصادر قوة تنظيمية أثرت على العاملين في الوزارة، وهذا ما عكسه رأي أفراد العينة المختارة، وبما أن جميع قيم T المحسوبة كانت موجبة فإن الأفراد يوافقون على محتويات هذه الفقرة ويؤكدون على قوة المديرين التنظيمية. وفيما يلي سيتم تناول بنود كل مصدر على حده:

* 3: الوسط الحسابي العام لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم.

١- القوة الشرعية: وتمثلها مجموعة البنود الواردة في الجدول التالي:

جدول رقم (14) اتجاهات العاملين حول تقييمهم لمصدر القوة الشرعية التي يمتلكها المديرون

الاتجا ه	قيمة t المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	محور: القوة التنظيمية البُعد: القوة الشرعية العبارات:
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
مرتفع	12.770	0.801	3.82	17	111	11	12	3	1 - يمتلك مديركم المباشر صلاحيات تغيير بعض إجراءات العمل.
				11	72.1	7.1	7.8	1.9	
مرتفع	13.962	0.825	3.93	29	101	10	12	2	2- يمتلك مديركم حق إصدار الأوامر لتنفيذ تعليمات العمل.
				18.8	65.6	6.5	7.8	1.3	
مرتفع	5.598	1.036	3.47	20	68	37	22	7	3 - يستطيع مديركم المباشر أن يتحكم في تدفق البيانات والمعلومات.
				13	44.2	24	14.3	4.5	
مرتفع	11.323	0.918	3.84	33	81	25	12	3	4- ينظر العاملون إلى مديركم المباشر على أنه موجه ومرشد.
				21.4	52.6	16.2	7.8	1.9	
مرتفع	10.120	0.979	3.80	34	77	26	12	5	5- القرارات التي يتخذها مديركم المباشر هي قرارات ذات أهمية كبيرة للعاملين.
				22.1	50	16.9	7.8	3.2	
متوسط	2.678	1.083	3.23	16	55	41	33	9	6- يمتلك مديركم المباشر القدرة على استخدام الموارد التنظيمية ورقابتها.
				10.4	35.7	26.6	21.4	5.8	
مرتفع	5.920	1.062	3.51	16	89	14	27	8	7- يفوضكم مديركم المباشر ببعض الصلاحيات المتعلقة بالعمل.
				10.4	57.8	9.1	17.5	5.2	
مرتفع جداً	18.326	0.809	4.20	58	77	11	7	1	8 - يعتمد مديركم المباشر تطبيق القوانين والأنظمة بشكل دقيق جداً.
				37.7	50	7.1	4.5	0.6	
مرتفع	9.492	0.934	3.71	26	80	29	16	3	9- يقوم مديركم المباشر باستخدام سلطة موقعه لإدارة النزاعات بين العاملين.
				16.9	51.9	18.8	10.4	1.9	
متوسط	-2.861	1.155	2.73	11	33	35	54	21	10- موقع مديركم المباشر يخوله استخدام السلطة الممنوحة له لإنهاء خدمة العامل عند ارتكابه مزيداً من الأخطاء.
				7.1	21.4	22.7	35.1	13.6	
مرتفع	16.564	0.754	4.01	31	103	13	4	3	11- يعتمد مديركم المباشر على منصبه في تقسيم المهام على العاملين.
				20.1	66.9	8.4	2.6	1.9	
مرتفعة	14.553	0.562	3.659	291	875	252	211	65	محصلة بُعد القوة الشرعية
			73.18 %	17.2	51.6	14.9	12.5	3.8	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

الدلالة الإحصائية عند مستوى (0.05)

يبين الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المتغير وقيم T المحسوبة، وجاءت أغلب قيم T المحسوبة بإهمال الإشارة أكبر من قيم T الجدولية (1.65)، وهي قيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)؛ مما يؤكد على معنوية العبارات ووضوحها لأفراد عينة الدراسة، وتبين الإشارة الموجبة لـ T المحسوبة موافقة العينة على هذه العبارة، والإشارة السالبة تدل على عدم موافقتهم عليها.

ونلاحظ من الجدول رقم السابق أن متوسط القوة الشرعية بلغ (3.659) وبوزن نسبي مقداره (73.18%) وبانحراف معياري مقداره (0.562)، وكانت قيمة T المحسوبة (14.553) أكبر من قيمة T الجدولية (1.65)، وتشير محصلة هذه الأرقام إلى درجة مرتفعة من القوة الشرعية، باعتبار أن أغلب العبارات جاءت مرتفعة. وتشير العبارة رقم (8) التي نصت على: (يعتمد مديركم المباشر تطبيق القوانين والأنظمة بشكل دقيق جداً) إلى أعلى درجة للقوة الشرعية، بمتوسط حسابي بلغ (4.20) وبانحراف معياري (0.809) وبقية T المحسوبة (18.326) أكبر من قيمة T الجدولية (1.65) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وتبين العبارة رقم (10) التي نصت على: (موقع مديركم المباشر يخوله استخدام السلطة الممنوحة له لإنهاء خدمة العامل عند ارتكابه مزيداً من الأخطاء) إلى أقل درجة للقوة الشرعية، بمتوسط حسابي بلغ (2.37) وبانحراف معياري (1.155) وبقية T المحسوبة (-2.861) بإهمال الإشارة السالبة وهي أكبر من قيمة T الجدولية (1.65) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).

٢- قوة المكافأة: وتمثلها مجموعة البنود الواردة في الجدول التالي:

جدول رقم (15) اتجاهات العاملين حول تقييمهم لمصدر قوة المكافأة التي يمتلكها المديرون

الاتجاه	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	محور: القوة التنظيمية				
				موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
				العدد النسبة %	العدد النسبة %	العدد النسبة %	العدد النسبة %	العدد النسبة %
مرتفع	10.677	0.989	3.85	31	95	10	10	8
				20.8	61.7	6.5	6.5	5.2
منخفض	-7.964	1.123	2.28	6	17	37	48	46
				3.9	11	24	31.2	29.9

12- يمتلك مديركم المباشر حق تحديد الأشخاص الذين يستحقون المكافآت.

13- تتسجم توقعات العاملين في الوزارة بخصوص المكافآت ونظام الحوافز مع ما هو مطبق فعلاً.

مرتفع	4.479	1.061	3.83	13	77	31	22	11	14- يستطيع مديركم المباشر التحكم في توزيع المكافآت المادية والمعنوية ورفع العقوبات السلبية.
				8.4	50	20.1	14.3	7.1	
منخفض	-5.838	1.215	2.43	7	29	31	43	44	15- تحرص الوزارة على تكريم العاملين المغادرين منها بشكل دائم.
				4.5	18.8	20.1	27.9	28.6	
مرتفع	5.186	1.041	3.44	16	74	34	21	9	16- يعتقد العاملون في القسم أن مديريهم المباشر يمتلك القدرة على منحهم المزايا والمنافع الإيجابية.
				10.4	48.1	22.1	13.6	5.8	
متوسط	2.898	1.279	3.30	22	68	19	24	21	17- يتم ربط ترقية العاملين، ومكافآتهم بمستوى الأداء لديهم.
				14.3	44.2	12.3	15.6	13.6	
متوسطة	2.221	0.767	3.113	95	360	162	168	139	محصلة بُعد قوة المكافأة:
			62.26 %	10.3	38.9	17.5	18.2	15.1	

الدلالة الإحصائية عند مستوى (0.05) المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المتغير وقيم T المحسوبة، ونجد أن جميع قيم T المحسوبة بإهمال الإشارة هي أكبر من T الجدولية (1.65)، وهي قيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)؛ مما يؤكد على معنوية العبارات ووضوحها لدى أفراد عينة الدراسة، وتبين الإشارة الموجبة لـ T المحسوبة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، أما الإشارة السالبة فتدل على عدم موافقتهم عليها.

نلاحظ من الجدول السابق أن متوسط قوة المكافأة بلغ (3.113) وبوزن نسبي مقداره (62.26%) وبانحراف معياري مقداره (0.767) وكانت قيمة T المحسوبة (14.553) أكبر من قيمة T الجدولية (1.65) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، وتشير هذه الأرقام إلى درجة متوسطة من قوة المكافأة. فقد أشارت العبارة رقم (12) التي نصت على: (يملك مديركم المباشر حق تحديد الأشخاص الذين يستحقون المكافآت) إلى أعلى درجة لقوة المكافأة بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.989) وبقية T المحسوبة (10.677) أكبر من قيمة T الجدولية (1.65) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05). وتشير العبارة رقم (13) التي نصت على: (تتسجم توقعات العاملين في الوزارة بخصوص المكافآت ونظام الحوافز مع ما هو مطبق فعلاً) إلى أقل درجة لقوة المكافأة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.28) وبانحراف معياري (1.123) وبقية T المحسوبة (-7.964) مع إهمال الإشارة وهي أكبر من قيمة T الجدولية (1.65) وهي

قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، و توضح هذه العبارة أن العاملين غير راضين عن نظم المكافآت والحوافز، وتبين العبارة رقم (15) أن كلا الوزارتين لا تحرصان على تكريم العاملين المغادرين منها بشكل دائم (نقل، تسريح، ندب، استقالة...)، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.43) وبانحراف معياري (1.215) وقيمة T المحسوبة (-5.838) مع إهمال الإشارة أكبر من قيمة T الجدولية (1.65) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)؛ مما يخفّض من قوة المكافأة التي يمتلكها المديرون بحكم موقعهم.

٣- القوة القسرية: وتمثلها مجموعة البنود الواردة في الجدول التالي:

جدول رقم (16) اتجاهات العاملين حول تقييمهم لمصدر القوة القسرية التي يمتلكها المديرون

الاتجاه	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	محور: القوة التنظيمية					البُعد: القوة القسرية العبارة:
				موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
				العدد النسبة %	العدد النسبة %	العدد النسبة %	العدد النسبة %	العدد النسبة %	
مرتفع	9.346	0.905	3.68	18	93	23	16	4	18 - يمتلك مديركم المباشر الحق في تحديد الأشخاص الذين يستحقون العقاب.
				11.7	60.4	14.9	10.4	2.6	
مرتفع	4.765	1.032	3.40	17	68	33	31	5	19- يستطيع مديركم المباشر أن يعاقب العاملين في المستويات الإدارية الأدنى.
				11	44.2	21.4	2.1	3.2	
متوسط	2.744	0.998	3.22	8	67	36	37	6	20- يمتلك مديركم المباشر القدرة على زيادة العقوبات والغاء المكافآت.
				5.2	43.5	23.4	24	3.9	
متوسط	2.363	1.023	3.19	8	66	36	36	8	21- يعتقد العاملون في القسم أن مديريهم المباشر قادر على حجب المزايا والمنافع الإيجابية.
				5.2	42.9	23.4	23.4	5.2	
متوسط	-1.150	1.191	2.89	14	44	22	59	15	22- يستخدم مديركم المباشر التهديد بالعقاب للالتزام بتنفيذ المهام والنشاطات المطلوبة منكم.
				9.1	28.6	14.3	38.3	9.7	
متوسط	-0.692	1.164	2.94	10	50	33	42	19	23- يمتلك مديركم المباشر القدرة على حجب المعلومات الأساسية عن الآخرين.
				6.5	32.5	21.4	27.3	12.3	
متوسطة	4.238	0.643	3.219	75	388	183	221	57	محصلة بُعد القوة القسرية:
			64.38 %	8.1	42	19.8	23.9	6.2	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

الدلالة الإحصائية عند مستوى (0.05)

يبين الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المتغير، وقيم T المحسوبة ونجد أن أغلب قيم T المحسوبة بإهمال الإشارة هي أكبر من T الجدولية (1.65)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وتبين الإشارة الموجبة لـ T على موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، والإشارة السالبة تدل على عدم موافقتهم عليها.

نلاحظ من الجدول السابق أن متوسط القوة القسرية بلغ (3.219) وبوزن نسبي مقداره (64.38%) وبانحراف معياري مقداره (0.643) وبقية T المحسوبة (4.238) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (1.65) وهي قيمة ذات دلالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، وتشير محصلة هذه الأرقام إلى درجة متوسطة من القوة القسرية، باعتبار أن أغلب العبارات جاءت متوسطة، وتشير العبارة رقم (18) والتي نصت على: (يمتلك مديركم المباشر الحق في تحديد الأشخاص الذين يستحقون العقاب) إلى أعلى درجة مرتفعة للقوة القسرية، بمتوسط حسابي (3.68) وبانحراف معياري مقداره (0.905) وبقية T (9.346) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (1.65) وهي قيمة ذات دلالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، في حين أشارت العبارة رقم (22) والتي نصت على: (يستخدم مديركم المباشر التهديد بالعقاب للالتزام بتنفيذ المهام والنشاطات المطلوبة منكم) إلى أقل درجة للقوة القسرية، بمتوسط حسابي (2.89) وبانحراف معياري مقداره (1.191) وبقية T المحسوبة (-1.150) وبإهمال الإشارة السالبة نجد أنها أقل من قيمة T الجدولية (1.65) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (0.05).

٤- قوة الخبرة: وتمثلها مجموعة البنود الواردة في الجدول التالي:

جدول رقم (17) اتجاهات العاملين حول تقييمهم لمصدر قوة الخبرة التي يمتلكها المديرون

الاتجاه	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	محور: القوة التنظيمية					البُعد: قوة الخبرة
				موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
				العدد النسبة %	العدد النسبة %	العدد النسبة %	العدد النسبة %	العدد النسبة %	
مرتفع	12.022	0.938	3.91	38	83	18	11	4	24- يمتلك مديركم المباشر خبرة مهنية عالية؛ لذا يفضل العاملون في القسم العمل باقتراحاته.
				27.7	53.9	11.7	7.1	2.6	
مرتفع	15.851	0.778	4.01	35	96	14	7	2	25- يقوم مديركم المباشر بتقديم النصح والإرشاد للعاملين عندما يتعرضون إلى مشكلة في العمل.
				22.7	62.3	9.1	4.5	1.3	
مرتفع	13.060	0.895	3.94	38	84	21	7	4	26- يستخدم مديركم المباشر سياسة الباب المفتوح لتقديم النصح والإرشاد للمراجعين.
				24.7	54.5	13.6	4.5	2.6	

مرتفع	12.943	0.878	3.92	34	89	18	10	3	27- يتمتع مديركم المباشر بالخبرة اللازمة لحل المشكلات التي تواجه العاملين في القسم.
				22.1	57.8	11.7	6.5	1.9	
مرتفع	10.374	1.025	3.86	40	78	15	16	5	28- يستخدم مديركم المباشر خبراته في تشجيع العاملين على العمل على أنهم فريق واحد.
				26	50.6	9.7	10.4	3.2	
مرتفع	8.612	1.011	3.70	27	82	24	14	7	29- يستخدم مديركم المباشر خبراته في التقليل من ضغوط العمل.
				17.5	53.2	15.6	9.1	4.5	
مرتفع	9.268	0.861	3.64	22	71	46	14	1	30- يقبل مسؤولي الإدارة العليا العمل بنصيحة مديركم المباشر حول مشكلات العمل.
				14.3	46.1	29.9	9.1	0.6	
مرتفع	9.938	0.860	3.69	22	78	40	12	2	31- أكسبت ممارسة مديركم المباشر للعمل في معظم أقسام الوزارة خبرات متعددة.
				14.3	50.6	26	7.8	1.3	
مرتفع	11.656	0.809	3.76	23	83	37	10	1	32- أكسبت مشاركة مديركم المباشر بدورات متخصصة في العمل مهارات متنوعة.
				14.9	53.9	24	6.5	0.6	
مرتفع	9.800	0.929	3.73	28	78	29	17	2	33- يتمتع مديركم المباشر بالخبرة اللازمة لتشجيع العاملين بالوزارة على استنباط أفكار جديدة.
				18.2	50.6	18.8	11	1.3	
مرتفعة	15.851	0.638	3.816	307	822	262	118	31	محصلة بُعد قوة الخبرة:
			76.32 %	19.9	53.4	17	7.7	2	

الدلالة الإحصائية عند مستوى (0.05) المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المتغير وقيم T المحسوبة وكانت جميع قيم T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية (1.65) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وتبين الإشارة الموجبة لـ T موافقة أفراد العينة على جميع هذه العبارات.

نلاحظ من الجدول السابق أن متوسط قوة الخبرة بلغ (3.816) وبوزن نسبي مقداره (76.32%) وبانحراف معياري مقداره (0.638) وقيمة T المحسوبة (15.851) هي أكبر من قيمة T الجدولية (1.65)، وتشير هذه الأرقام إلى الدرجة المرتفعة لقوة الخبرة. وحازت العبارة رقم (25) التي نصت على: (يقوم مديركم المباشر بتقديم النصح والإرشاد للعاملين عندما يتعرضون إلى مشكلة في العمل) على أكبر درجة لقوة الخبرة، بمتوسط حسابي (4.01) وبانحراف معياري (0.778)، وقيمة T المحسوبة (15.851) أكبر من قيمة T الجدولية (1.65) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، في حين حازت العبارة رقم (30) التي نصت على: (يقبل مسؤولي الإدارة العليا العمل

بنصيحة مديركم المباشر حول مشكلات العمل) على أقل درجة لقوة الخبرة، بمتوسط حسابي (3.64) وبانحراف معياري (0.861)، وبقيمة T المحسوبة (9.268) أكبر من قيمة T الجدولية (1.65) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05).

٥- القوة المرجعية " قوة الكاريزما ": وتمثلها مجموعة البنود الواردة في الجدول التالي:

جدول رقم (18) اتجاهات العاملين حول تقييمهم لمصدر القوة المرجعية التي يمتلكها المديرون:

الاتجاه	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	محور: القوة التنظيمية				
				موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
				العدد النسبة %	العدد النسبة %	العدد النسبة %	العدد النسبة %	العدد النسبة %
مرتفع	7.108	0.964	3.55	26	56	52	17	3
				16.9	36.4	33.8	11	1.9
متوسط	2.601	0.899	3.19	14	32	82	21	5
				9.1	20.8	53.2	3.6	302
متوسط	3.405	0.970	3.27	16	44	65	23	6
				10.4	28.6	42.2	14.9	3.9
مرتفع	5.906	0.914	3.44	15	65	48	24	2
				9.7	42.2	31.2	15.6	1.3
مرتفع	5.450	0.976	3.43	19	59	49	23	4
				12.3	38.3	31.8	14.9	2.6
مرتفع	10.528	0.888	3.75	24	88	24	16	2
				15.6	57.1	15.6	10.4	1.3
مرتفع	5.326	1.029	3.44	24	56	40	32	2
				15.6	36.4	26.0	20.8	1.3
مرتفعة	9.325	0.583	3.437	138	400	360	156	24
			68.74 %	12.8	37.1	33.4	14.5	2.2

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

الدلالة الإحصائية عند مستوى (0.05)

يبين الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المتغير وقيم T المحسوبة وجميع قيم T المحسوبة بإهمال الإشارة هي أكبر من T الجدولية (1.65) وهي قيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، وتبين الإشارة الموجبة لـ T المحسوبة موافقة العينة على جميع هذه العبارات.

نلاحظ من الجدول السابق أن متوسط القوة القسرية بلغ (3.437) وبوزن نسبي مقداره (68.74%) وبانحراف معياري مقداره (0.583)، قيمة T المحسوبة (9.325) أكبر من T الجدولية (1.65)، وتشير هذه الأرقام إلى درجة مرتفعة من القوة المرجعية، فقد جاءت أغلب العبارات المعبرة عن المرجعية مرتفعة، وحصلت العبارة رقم (39) التي نصت على: (يعد العاملون في قسمكم مديركم المباشر قدوة حسنة لهم) على أعلى درجة للقوة المرجعية، بمتوسط حسابي (3.75) وبانحراف معياري (0.888)، وبقية T المحسوبة (10.828) أكبر من قيمة T الجدولية (1.65) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05). وحصلت العبارة رقم (35) والتي نصت على: (يمتلك مديركم المباشر علاقات جيدة مع أغلب المسؤولين الكبار خارج الوزارة؛ مما يجعله يحظى بتأييد المسؤولين داخل الوزارة) على أعلى درجة للقوة المرجعية، بمتوسط حسابي (3.19) وبانحراف معياري (0.899)، وبقية T المحسوبة (2.601) أكبر من قيمة T الجدولية (1.65) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05).

ب- وصف متغير ضغوط العمل:

يمثل هذا المتغير المقياس الثالث والمكون من عشرين بنداً، وهي من (41 إلى 60)؛ إذ يقيس كل مجموعة من البنود بُعد من أبعاد ضغوط العمل.

وفيه يعرض الباحث رأي العاملين فيما يتعلق بأبعاد ضغوط العمل التي يعانون منها، فقد قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأخطاء المعيارية لأبعاد ضغوط العمل الكلية ثم حسابها منفردةً عن طريق اختبار On Sample T-Test:

جدول رقم (19) الإحصاءات الوصفية لأبعاد ضغوط العمل مجتمعةً:

أبعاد ضغوط العمل	عدد أفراد العينة N	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	الخطأ في الانحراف المعياري Std. Error Mean	الاتجاه
مجتمعةً	154	2.5425	0.39593	0.03190	منخفضة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول السابق أن محصلة ضغوط العمل منخفضة، وهذا يعني أن العاملين يشعرون بمستويات ضغوط عمل منخفضة، وأن عدد أفراد العينة التي تم استقصائها فيما يتعلق بمتغير ضغوط العمل بلغ (154) فرداً بمتوسط حسابي (2.5425) وانحراف معياري (0.39593)، وتشير قيمة الانحراف المعياري إلى عدم وجود تباين يذكر بين مفردات الدراسة حول هذا الرأي.

جدول رقم (20) اختبار One-Sample Test لأبعاد ضغوط العمل مجتمعةً:

فترة الثقة للاختلافات 95% Confidence Interval of the Difference		متوسط الاختلافات Mean Difference	مستوى دلالة الاختبار Sig. (2-tailed)	درجة الحرية df	قيمة اختبار T	أبعاد ضغوط العمل
الأعلى	الأدنى					
-0.3944	-0.5205	-0.45747	0.000	153	-14.339	مجتمعةً

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الاختبار السابق أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب لأبعاد ضغوط العمل مجتمعةً (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة النظري (0.05)، وأن قيمة T المحسوبة (-14.339) وبإهمال إشارتها السالبة نجد أنها أكبر من قيمة T الجدولية (1.65)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند

مستوى دلالة (0.05)، وهذا يؤكد أن متوسط العينة الحسابي لأبعاد ضغوط العمل مجتمعة (2.5425) يختلف عن المتوسط الحسابي العام (3)*، وذلك حسب رأي أفراد العينة المختارة، وبما أن المتوسط الحسابي للعينة أقل من المتوسط العام، فهذا يدل على أن العاملين في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل يشعرون بمستويات ضغوط منخفضة، وهذا ما عكسه رأي أفراد العينة المختارة. وبما أن قيم T المحسوبة جاءت سالبة فهذا يعني -بشكل مجمل- أن الأفراد لا يوافقون على محتويات هذه الفقرات.

وقد قام الباحث بإجراء اختبار On Sample T-Test لأبعاد ضغوط العمل كلاً على حدا، والجدول التالي يبين نتائج الاختبار:

جدول رقم (21) الإحصاءات الوصفية لأبعاد ضغوط العمل كلاً على حدا:

أبعاد ضغوط العمل	عدد أفراد العينة N	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	الخطأ في الانحراف المعياري Std. Error Mean	الاتجاه	الترتيب
صراع الدور	154	2.1902	0.50555	0.04074	منخفض	4
غموض الدور	154	2.3423	0.58422	0.04708	منخفض	3
عبء العمل الزائد	154	2.5584	0.75058	0.06048	منخفض	2
عبء العمل الناقص	154	3.8160	0.67429	0.05434	مرتفع	1

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول السابق عدد أفراد العينة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاهات لكل بعد من أبعاد ضغوط العمل.

ويتضح من الجدول السابق انخفاض أبعاد ضغوط العمل التي يعاني منها العاملون في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل، وأكثر أبعاد ضغوط العمل ارتفاعاً هو عبء العمل الناقص يليه عبء العمل الزائد ثم غموض الدور ثم صراع الدور.

* 3: الوسط الحسابي العام لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم.

جدول رقم (22) اختبار One-Sample Test لأبعاد ضغوط العمل:

فترة الثقة للاختلافات 95% Confidence Interval of the Difference		متوسط الاختلافات Mean Difference	مستوى دلالة الاختبار Sig. (2-tailed)	درجة الحرية df	قيمة اختبار T	أبعاد ضغوط العمل
الأعلى	الأدنى					
-0.3944-	-0.5205-	-0.45747-	0.000	153	-19.879-	صراع الدور
-0.7294-	-0.8903-	-0.80983-	0.000	153	-13.970-	غموض الدور
-0.5647-	-0.7507-	-0.65770-	0.000	153	-7.300-	عبء العمل الزائد
-0.3221-	-0.5610-	-0.44156-	0.000	153	15.018	عبء العمل الناقص

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الاختبار السابق قيم مستويات الدلالة المحسوبة لأبعاد ضغوط العمل كلاً على حدا (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة النظري (0.05)، وأن جميع قيمة T المحسوبة مع إهمال إشاراتنا هي أكبر من قيمة T الجدولية (1.65) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يؤكد أن متوسط العينة الحسابي لأبعاد ضغوط العمل لكل بُعد يختلف عن المتوسط الحسابي العام (3)*، وذلك حسب رأي أفراد العينة المختارة، وبما أن المتوسط الحسابي للعينة في الأبعاد الثلاثة الأولى كان أقل من المتوسط العام، وأكبر من المتوسط العام في البعد الرابع، فهذا يدل أن العاملين في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل يشعرون بدرجات منخفضة من الضغوط في المستويات الثلاث الأولى، ودرجة مرتفعة من الضغوط في المستوى الرابع، ويأتي ارتفاع هذا الضغط في المستوى الرابع من الملل والإحباط الذي يسببه الوقت الزائد لإنجاز المهام السهلة في العمل، وهذا ما عكسه رأي أفراد العينة المختارة. وبما أن قيم T المحسوبة جاءت سالبة في الأبعاد الثلاث الأولى فإن الأفراد يرفضون محتويات كل عبارة من العبارات الدالة على هذا البعد. في حين جاءت قيمة T المحسوبة موجبة في البعد الرابع، وهذا يعني أن الأفراد يوافقون على محتويات كل عبارة من العبارات الدالة على هذا البعد.

* 3: الوسط الحسابي العام لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم.

وفيما يلي سيتم تناول بنود كل مستوى على حدا:

١- صراع الدور: وتمثله العبارات التالية:

جدول رقم (23) اتجاهات المجيبين نحو عبارات صراع الدور:

الاتجاه	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	محور: ضغوط العمل بُعد: صراع الدور العبارات:
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
منخفض	-8.963	0.971	2.30	5	15	27	81	26	41- يُطلب مني القيام بأعمال متناقضة من عدة أشخاص مسؤولين في الإدارة العليا ضمن الوزارة.
				3.2	9.7	17.5	52.6	16.9	
متوسط	-2.846	1.240	2.71	15	36	15	66	22	42- إن معظم الأعمال التي أقوم بها لا تتناسب في الواقع مع طبيعة تخصصي.
				9.7	23.4	9.7	42.9	14.3	
منخفض	-10.573	1.006	2.14	4	17	15	79	39	43- خبرتي في مجال العمل الوزاري غير كافية لأداء واجباتي الوظيفية.
				2.6	11	9.7	51.3	25.3	
منخفض	-11.503	0.848	2.21	2	13	24	92	23	44- مسؤوليات وظيفتي تتعارض مع مسؤوليات الآخرين في الوزارة.
				1.3	8.4	15.6	59.7	14.9	
منخفض	-11.993	0.867	2.16	2	14	18	93	27	45- تتعارض متطلبات عملي في الوزارة مع حياتي العائلية.
				1.3	9.1	11.7	6.4	17.5	
منخفض	-18.512	0.801	1.81	0	9	10	77	58	46- أقوم بتنفيذ بعض الأعمال التي تتعارض مع قيمي ومبادئ.
				0	5.8	6.5	50	37.7	
منخفض	-14.284	0.874	1.99	1	13	13	84	43	47- معظم الأحيان أنجز بعض الأعمال بطريقة أعتقد أنها خاطئة.
				0.6	8.4	8.4	54.5	27.9	
منخفضة	-19.879	0.50	2.19	29	117	122	572	238	محصلة بُعد صراع الدور:
			43.80 %	2.7	10.8	11.3	53.1	22.1	

الجدول دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول السابق المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المتغير وقيم T المحسوبة، وجميع قيم T المحسوبة بإهمال الإشارة السالبة نجد أنها أكبر من قيمة T الجدولية (1.65) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وتبين الإشارة السالبة لـ T المحسوبة عدم موافقة العينة على جميع هذه العبارات.

ويشير الجدول السابق أن متوسط صراع الدور بلغ (2.19)، ويوزن نسبي مقداره (43.8%)، وبانحراف معياري مقداره (0.50) وقيمة t المحسوبة (-19.879) وبإهمال الإشارة السالبة نجد أنها أكبر من قيمة T الجدولية (1.65) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وتشير محصلة هذه الأرقام إلى درجة منخفضة من صراع الدور، وأن اتجاه أغلب العبارات المعبرة عن صراع الدور جاءت منخفضة، إلا أن العبارة رقم (41) التي نصت على: (يُطلب مني القيام بأعمال متناقضة من عدة أشخاص مسؤولين في الإدارة العليا ضمن الوزارة) حازت على أعلى درجة لصراع الدور بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (0.971) وقيمة T المحسوبة (-8.963) مع إهمال الإشارة السالبة نجد أنها أكبر من قيمة T الجدولية (1.65) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، في حين حازت العبارة رقم (46) التي نصت: (أقوم بتنفيذ بعض الأعمال التي تتعارض مع قيمي ومبادئ) على أقل درجة لصراع الدور بمتوسط حسابي (1.81) وانحراف معياري (0.801) وقيمة T المحسوبة (-18.512) مع إهمال الإشارة السالبة نجد أنها أكبر من قيمة T الجدولية (1.65) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

٢- غموض الدور: ويمثله مجموعة العبارات الواردة في الجدول التالي:

جدول رقم (24) اتجاهات المجيبين نحو عبارات غموض الدور:

الاتجاه	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	محور: ضغوط العمل				
				موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
				العدد النسبة %	العدد النسبة %	العدد النسبة %	العدد النسبة %	العدد النسبة %
منخفض	-10.506	0.966	2.18	4	18	10	92	30
				2.6	11.7	6.5	59.7	19.5
منخفض	-12.491	0.923	2.07	3	13	14	86	38
				1.9	8.4	9.1	55.8	24.7
متوسط	-2.718	1.216	2.73	14	34	25	59	22
				9.1	22.1	16.2	38.3	14.3
منخفض	-7.037	0.996	2.44	4	25	25	80	20
				2.6	16.2	16.2	51.9	13
منخفض	-10.988	0.946	2.16	3	15	20	82	34
				1.9	9.7	13	53.2	22.1
متوسط	-2.485	1.135	2.77	3	55	21	54	21
				1.9	35.7	13.6	35.1	13.6

								الآخرين لإنجاز المهام المتعلقة بعملية.
منخفض	-12.755	0.935	2.04	3	15	7	89	40
				1.9	9.7	4.5	57.8	26
								إليه عند الحاجة.
منخفضة	-13.970	0.584	2.34	34	175	122	542	205
			46.8 %	3.2	16.3	11.3	50.2	19
								محصلة بُعد غموض الدور:

الجدول دال إحصائياً عند مستوى (0.05) المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول السابق المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المتغير، وقيم T المحسوبة، وجميع قيم T المحسوبة بإهمال الإشارة السالبة نجد أنها أكبر من قيمة T الجدولية (1.65) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، وتبين الإشارة السالبة لـ T عدم موافقة العينة على جميع هذه العبارات.

نلاحظ من الجدول السابق أن متوسط غموض الدور بلغ (2.34) وبوزن نسبي مقداره (46.8%)، وبانحراف معياري مقداره (0.584) وبقية t المحسوبة (-13.970) بإهمال الإشارة السالبة نجد أنها أكبر من قيمة T الجدولية (1.65) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، وتشير محصلة هذه الأرقام إلى درجة منخفضة من غموض الدور، وأن أغلب البنود المعبرة عن غموض الدور جاءت منخفضة، إلا أن العبارة رقم (53) التي نصت: (غالباً ما أحتاج إلى استشارة الآخرين لإنجاز المهام المتعلقة بعملية) حازت على أعلى درجة لغموض الدور بمتوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (1.135) وقيمة T المحسوبة (-2.485) مع إهمال الإشارة السالبة نجد أنها أكبر من قيمة T الجدولية (1.65) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05). في حين حازت العبارة رقم (54) التي نصت على: (لا يوجد مسؤول مباشر يتم الرجوع إليه عند الحاجة) على أقل درجة لغموض الدور بمتوسط حسابي (2.07) وانحراف معياري (0.935) وقيمة T المحسوبة (-12.755) مع إهمال الإشارة السالبة نجد أنها أكبر من قيمة T الجدولية (1.65) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

٣- عبء العمل الزائد: وتمثله مجموعة العبارات الواردة في الجدول التالي:

جدول رقم (25) اتجاهات المجيبين حول عبارات عبء العمل الزائد:

الاتجاه	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	محور: ضغوط العمل البُعد: عبء العمل الزائد العبارات:
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
منخفض	-4.268	1.208	2.58	14	27	18	71	24	55 - يتطلب أداء عملي كمية كبيرة من النشاطات في وقت غير كافٍ.
				9.1	17.5	11.7	46.1	15.6	
متوسط	-2.647	1.126	2.76	9	40	26	63	16	56 - يتم تكليفي أحياناً بأعمال ومهام لم ألتق تدريباً كافياً عليها.
				5.8	26	16.9	40.9	10.4	
منخفض	-8.270	1.004	2.33	3	26	15	85	25	57 - بعض متطلبات عملي تفوق قدراتي وإمكاناتي باعتبارها تتطلب معارف ومهارات عالية وصعبة.
				1.9	16.9	9.7	55.2	16.2	
منخفضة	-7.300	0.750	2.55	26	93	59	219	65	محصلة بُعد عبء العمل الزائد
			% 51	5.6	20.1	12.8	47.4	14.1	

الجدول دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول السابق المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المتغير وقيم T المحسوبة، وجميع قيم T المحسوبة بإهمال الإشارة أكبر من T الجدولية (1.65) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وتبين الإشارة السالبة لـ T المحسوبة على عدم موافقة العينة على جميع هذه العبارات.

نلاحظ من الجدول السابق أيضاً أن متوسط عبء العمل الزائد بلغ (2.55) ويوزن نسبي مقداره (51%)، وانحراف معياري مقداره (0.750)، وقيمة t المحسوبة (-7.300) وبإهمال الإشارة السالبة نجدها أكبر من قيمة الجدولية (1.65)، وتشير هذه الأرقام إلى درجة منخفضة أو أكثر بقليل من عبء العمل الزائد، وجاءت أغلب البنود المعبرة عن عبء العمل الزائد منخفضة، إلا أن العبارة رقم (56) حصلت على أعلى درجة مما يدل على أن العاملين في كلا الوزارتين يكفون بمهام ولم يتلقوا تدريباً كافياً عليها.

٤- عبء العمل الناقص: وتمثله مجموعة العبارات الواردة في الجدول التالي:

جدول رقم (26) اتجاهات المجيبين حول عبارات عبء العمل الناقص:

الاتجاه	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	محور: ضغوط العمل				
				موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
				العدد النسبة %	العدد النسبة %	العدد النسبة %	العدد النسبة %	العدد النسبة %
متوسط	3.126	1.212	3.31	20	70	14	37	13
				13	45.5	9.1	24	8.4
مرتفع	10.927	1.003	3.88	43	72	21	14	4
				27.9	46.8	13.6	9.1	2.6
مرتفع جداً	24.635	0.635	4.26	51	96	4	2	1
				33.1	62.3	2.6	1.3	0.6
مرتفعة	15.018	0.670	3.816	114	238	39	53	18
			76.32 %	24.7	51.5	8.4	11.5	3.9

الجدول دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول السابق المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المتغير وقيم T المحسوبة، وجميع قيم T أكبر من T الجدولية (1.65) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وتبين الإشارة الموجبة لـ T موافقة العينة على جميع هذه العبارات.

نلاحظ من الجدول السابق أن متوسط عبء العمل الناقص بلغ (3.816) وبوزن نسبي مقداره (76.32%)، وانحراف معياري مقداره (0.670)، وبقيمة t المحسوبة (15.018) أكبر من القيمة الجدولية (1.65)، وتشير محصلة هذه الأرقام إلى درجة مرتفعة من عبء العمل الناقص، وجاءت أغلب البنود المعبرة عن عبء العمل الناقص مرتفعة، فقد حازت العبارة رقم (60) على أعلى درجة إلا أن العبارة رقم (58) حصلت على أقل درجة لعبء العمل الناقص، وتدل هذه العبارة على أن العاملين في كلا الوزارتين لا تتطلب مهامهم وأنشطتهم كامل وقت العمل، وأن الضغوط التي يعانون منها ناجمة عن عدم عمل شيء في الوقت الزائد.

يتبين من خلال تحليل عبارات الاستبانة المتعلقة بمحور ضغوط العمل أن حجم الضغوط التي يتعرض لها العاملون في كلا الوزارتين يتفاوت من إدارة إلى أخرى ومن دائرة إلى أخرى ومن شعبة إلى أخرى ومن عامل إلى آخر حسب المهام والأعمال المكلفين بها؛ إذ توجد بعض الإدارات والدوائر والأقسام التي يتعرض فيها العاملون لضغوط بمستوى كبير، وتوجد إدارات ودوائر وشعب يتعرض فيها العاملون لضغوط العمل بمستوى متوسط أو مستوى ضعيف؛ ويرجع ذلك لعدد من الأسباب، من أهمها: طبيعة عمل الأقسام أو الإدارة، وأعداد الموظفين في الأقسام والإدارات، والمؤهلات العلمية للموظفين، والخبرات السابقة للموظفين، فكل هذه المعايير تؤثر في مستوى ضغط العمل.

ورغم ذلك قام الباحث بوضع تفسيره الخاص لأسباب انخفاض ضغوط العمل من وجهة نظره بناءً على أجوبة الاستفسارات التي حصل عليها من أفراد عينة البحث، مع علم الباحث أن مجال الدراسة من أكثر المجالات التي تتعرض لضغوط العمل:

أ- طبيعة بعض الأعمال التي تقوم بها كلا الوزارتين: ففي وزارة العمل كان من أهم أسباب انخفاض ضغوط العمل:

- ١- انخفاض طلبات الكم الهائل من الأفراد الراغبين في العمل داخل البلد ورغبتهم بالهجرة والعمل خارج البلد بسبب ظروف الأزمة السورية.
- ٢- انخفاض مكاتب التشغيل المسؤولة عن استقطاب الخادmates للعمل داخل الجمهورية العربية السورية ما رافقه من انخفاض الضغوط الملقاة على عاتق الوزارة والناجمة عن منح التراخيص لتلك المكاتب.
- ٣- هجرة أصحاب رؤوس الأموال والمشاريع الخاصة إلى خارج البلد وما رافقه من تقليص في الأعمال المترتبة على تنظيم العلاقات المهنية بين العمال وأرباب العمل.
- ٤- انخفاض الأعمال المرتبطة بتنظيم العمل الزراعي.
- ٥- انخفاض عمل حاضنات الأعمال في ظل الأزمة السورية والمسؤولة عنها وزارة العمل ولاسيما في الأرياف السورية.

وفيما يتعلق بوزارة الشؤون الاجتماعية كان من أهم أسباب انخفاض ضغوط العمل:

١- نقل مسؤولية ملف الإغاثة السورية وتبعيتها من وزارة الشؤون الاجتماعية ووضعه تحت رعاية وزارة الإدارة المحلية، مما أسهم بشكل كبير في تخفيض ضغوط العمل الملقاة على عاتق الوزارة.

٢- كثرة الجمعيات الخيرية والتطوعية التي نشأت في ظل الأزمة والتي خففت من الأعباء والمهام الموكلة على عاتق الوزارة.

٣- انخفاض عمل وحدات التنمية الريفية في ظل الأزمة السورية والمسؤولية عنها وزارة الشؤون الاجتماعية.

ب- الثقافة السائدة التي نشأ عليها أبناء المجتمع السوري والتي تتجلى في القدرة على التحمل والصبر والتعاون ولاسيما في ظل فترات الأزمة.

ج- عمر العينة المستهدفة والتي كان أغلب أفرادها من الشباب الذين أعمارهم أقل من 45، وشكلت ما نسبته 89.7 % ، وهذه الفئة تتحمل الضغوط مقارنة مع الفئة الأكبر.

د- زيادة البطالة المقنعة في كلا الوزارتين مقارنة بالمهام والواجبات المطلوب أدائها.

■ ثالثاً - اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار صحة فرضيات الدراسة عند مستوى الثقة (95%) ومستوى دلالة إحصائية (0.05) والتي نقبل عندها وجود علاقات بين متغيرات الدراسة من عدمها، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS؛ لإيجاد القيم المحسوبة لمعاملات كل من الارتباط (بيرسون) ومعامل الانحدار المتعدد، ومستوى التباين ومقارنتها بقيمة الدلالة الإحصائية (0.05) المعتمدة لقبول الفرضيات أو رفضها:

- **قبول الفرضية:** إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة لأي اختبار أقل أو يساوي مستوى الدلالة الإحصائية (0.05).

- **رفض الفرضية:** إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة لأي اختبار أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05).

وقبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار المتعدد، وذلك على النحو التالي:

- **يجب أن تتبع البيانات التوزيع الطبيعي،** وقد تم التأكد في بداية الجانب العملي من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي ، وبالتالي يمكن استخدام الانحدار الخطي المتعدد لاختبار صحة الفرضيات.

- **يجب التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)** باستخدام اختبار معامل تضخم التباين VIF (Variance Inflation Factory) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، عندما لا تتجاوز قيمة معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وعندما تكون قيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05). واعتمد الباحث على هذه القاعدة لاختبار الارتباط بين المتغيرات المستقلة.

والجدول التالي يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم (27) معامل تضخم التباين والتباين المسموح به:

Collinearity Statistics		
المتغير المستقل	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolerance
القوة الشرعية	1.804	0.554

0.664	1.505	قوة المكافأة
0.866	1.155	القوة القسرية
0.519	1.928	قوة الخبرة
0.688	1.454	قوة الكاريزما

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول (23) أن قيمة VIF لجميع المتغيرات كانت أقل من 10 وتتراوح بين (1.155- 1.928)، كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح لجميع المتغيرات كانت أكبر من 0.05 وتتراوح بين (0.519 - 0.866)؛ ولذلك يمكن القول: لا توجد مشكلة تتعلق بوجود ارتباط عال (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، ومما سبق نجد أن الفرضيات قابلة للاختبار.

وأخيراً، قام الباحث بعزل تأثير المتغيرات الديموغرافية على المتغير التابع عند اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

وتم اختبار فرضيات الدراسة عند مستوى دلالة معنوية (0.05)؛ إذ تتركز أهمية هذه الفقرة حول اختبار مدى قبول أو رفض الفرضيات من خلال تحليل الانحدار المتعدد، واختبار F ، واختبار T لإيجاد الأثر بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وذلك كما يلي:

أ- اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى: نصت هذه الفرضية على ما يلي:

(تؤثر مصادر القوة التنظيمية بشكل دالّ إحصائياً في ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل في سورية)، وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

١- تؤثر القوة الشرعية بشكل دالّ إحصائياً في ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية ووزارة العمل محل الدراسة.

٢- تؤثر قوة المكافأة بشكل دالّ إحصائياً في ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية ووزارة العمل محل الدراسة.

٣- تؤثر القوة القسرية بشكل دالّ إحصائياً في ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية ووزارة العمل محل الدراسة.

٤- تؤثر قوة الخبرة بشكل دالّ إحصائياً في ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية ووزارة العمل محل الدراسة.

٥- تؤثر القوة المرجعية بشكل دالّ إحصائياً في ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية ووزارة العمل محل الدراسة.

ومن خلال الفرضية الرئيسية نشق:

- **فرضية العدم الرئيسية:** لا تؤثر مصادر القوة التنظيمية بشكل دالّ إحصائياً في ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية ووزارة العمل محل الدراسة.

- **الفرضية البديلة الرئيسية:** تؤثر مصادر القوة التنظيمية بشكل دالّ إحصائياً في ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل محل الدراسة.

قام الباحث باختبار هذه الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (28) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر مصادر القوة التنظيمية في ضغوط العمل:

Coefficients						ANOVA		Model Summary		المتغيرات المستقلة مصادر القوة التنظيمية
بيان الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة الإحصائية T ↓ sig	قيمة T المحسوبة	معامل Beta	الخطأ العشوائي Std. Error	معامل الانحدار B	مستوى الدلالة الإحصائية F ↓ Sig	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	
-	0.000	12.892	-	0.260	3.347	0.028	2.601	0.081	0.284	الثوابت
غير دال إحصائياً	0.881	-0.150	-0.016	0.075	-0.011					القوة الشرعية
غير دال إحصائياً	0.989	-0.014	-0.001	0.050	-0.001					قوة المكافأة
غير دال إحصائياً	0.276	-1.093	-0.093	0.052	-0.057					القوة القسرية
دال إحصائياً	0.023	-2.301	-0.252	0.068	-0.156					قوة الخبرة
غير دال إحصائياً	0.934	-0.083	-0.008	0.065	-0.005					القوة المرجعية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS - قيمة T الجدولية هي 1.66 عند درجة حرية (148) ومستوى دلالة (0.05)، وقيمة F الجدولية هي 2.28 عند درجتى حرية (148,5) ومستوى دلالة (0.05)، الخطأ العشوائي = 0.260.

يتضح من الجدول السابق وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمصادر القوة التنظيمية مجتمعةً في ضغوط العمل، فقد بلغت قيمة اختبار F المحسوبة (2.601) وهي أكبر من F الجدولية (2.28) بمستوى دلالة إحصائية محسوبة (0.028) وهي أقل من مستوى الدلالة النظري (0.05)، وبالتالي رفض فرضية العدم الرئيسية وقبول الفرضية البديلة الرئيسية. وإن قوة الارتباط بين مصادر القوة التنظيمية وضغوط العمل بلغت 0.284 وهي قوة ارتباط ضعيفة، وهذا النموذج يفسر ما نسبته (8.1%) من التباين في ضغوط العمل عند مستوى دلالة (0.05)، وأن ما مقداره (91.9%) ناتج عن متغيرات أخرى لم تتدرج ضمن النموذج.

وبناءً عليه يمكن كتابة نموذج الانحدار المتعدد كما يلي:

$$\text{ضغوط العمل} = 3.3477 - 0.011 \times \text{القوة الشرعية} - 0.001 \times \text{قوة المكافأة} - 0.057 \times \text{القوة القسرية} - 0.156 \times \text{قوة الخبرة} - 0.005 \times \text{القوة المرجعية}$$

$$Y = 3.3477 - 0.011 \times X_1 - 0.001 \times X_2 - 0.057 \times X_3 - 0.156 \times X_4 - 0.005 \times X_5$$

وتشير الأبحاث في العلوم الإدارية أنه كلما ارتفعت نسبة التباين المفسر (معامل التحديد) فوق 30% دل على قبول هذا النموذج، وتتوقف هذه النسبة على مدى الدقة والموضوعية في إجابات أفراد العينة.

وبين الجدول السابق قيم اختبار T ومستويات الدلالة لهذا الاختبار لكل مصدر من مصادر القوة التنظيمية، ودلت قيم الاختبار على وجود أثر معنوي فقط لمصدر قوة الخبرة في ضغوط العمل.

فقد بلغت قيمة T المحسوبة لمصدر قوة الخبرة (-2.301) مع إهمال الإشارة السالبة وهي أكبر من قيمة T الجدولية (1.66)، بمستوى دلالة محسوب (0.023)، وهو أقل من مستوى الدلالة النظري (0.05) وهذا يشير إلى وجود أثر معنوي لقوة الخبرة في ضغوط العمل.

وتشير إشارة معلمة متغير قوة الخبرة (B) إلى وجود أثر عكسي لمصدر قوة الخبرة في ضغوط العمل؛ بمعنى أنه كلما زادت قوة الخبرة قلت ضغوط العمل؛ أي أن زيادة قوة الخبرة بمقدار 1% من إجمالي قوة الخبرة تؤدي إلى انخفاض ضغوط العمل بمقدار (15.6%)، مع افتراض ثبات المتغيرات الأخرى، وبناءً عليه يمكن قبول الفرضية الرئيسية في الجزء المتعلق بقوة الخبرة.

في حين أشارت قيم اختبار T المحسوبة لمصادر القوة التنظيمية: (الشرعية، الخبرة، القسرية، المرجعية) إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لهذه المصادر في ضغوط العمل، فقد بلغت قيم T

المحسوبة لهذه المصادر على الترتيب (0.150-)، (0.014-)، (1.093-)، (0.083-) مع إهمال الإشارة السالبة وهي أقل من قيمة T الجدولية (1.66)، بمستويات دلالة محسوبة على الترتيب (0.881)، (0.989)، (0.276)، (0.934) وهي أكبر من مستوى الدلالة النظري (0.05) وهذا يؤكد عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمصادر القوة التنظيمية: (الشرعية، الخبرة، القسرية، المرجعية) في ضغوط العمل، وبناءً عليه يمكن رفض الفرضية الرئيسية في الجزء المتعلق بهذه المصادر.

وبناءً على مستويات الدلالة الإحصائية لأثر كل مصدر من مصادر القوة التنظيمية في ضغوط العمل يجب إبقاء متغير قوة الخبرة فقط في نموذج الانحدار المتعدد وإزالة بقية المصادر الأخرى، وعليه يصبح نموذج الانحدار المتعدد كما يلي: **ضغوط العمل = 3.3477 - 0.156 × قوة الخبرة**

$$Y = 3.3477 - 0.156 * X_4$$

وتتفق نتائج هذا النموذج مع جميع الدراسات السابقة من حيث وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمصدر قوة الخبرة في ضغوط العمل، وتختلف أيضاً مع أغلب الدراسات السابقة من حيث عدم وجود أثر للمصادر الأخرى: (القوة الشرعية، قوة المكافأة، القوة القسرية، القوة المرجعية).

وبين الجدول التالي ملخص لنتائج اختبار الفرضيات:

جدول رقم (29) ملخص لنتائج اختبار الفرضيات:

رقم الفرضية	نص الفرضية	نتيجة الفرضية
الأولى	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمصدر القوة الشرعية في ضغوط العمل	رفض الفرضية
الثانية	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمصدر قوة المكافأة في ضغوط العمل	رفض الفرضية
الثالثة	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمصدر القوة القسرية في ضغوط العمل	رفض الفرضية
الرابعة	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمصدر قوة الخبرة في ضغوط العمل	قبول الفرضية
الخامسة	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمصدر القوة المرجعية في ضغوط العمل	رفض الفرضية

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS

من الجدول السابق نلاحظ:

- ✦ اختلفت نتيجة هذه الدراسة من حيث عدم وجود أثر للقوة الشرعية والقوة القسرية في ضغوط العمل مع جميع الدراسات السابقة.

✦ اتفقت نتيجة هذه الدراسة من حيث عدم وجود أثر لقوة المكافأة والقوة المرجعية في ضغوط العمل مع دراسة (Lo, Thurasamy & Liew, 2014) ، واختلفت بهذه النتيجة مع بقية الدراسات الأخرى.

✦ اتفقت نتيجة هذه الدراسة من حيث أثر قوة الخبرة في ضغوط العمل مع الدراسات التالية:

- دراسة (Remezani, et al., 2013).

- دراسة (Munir, et al., 2012).

- دراسة (Erkutlu & Chafra & Bumin, 2011).

- دراسة (Erkutlu & Chafra, 2006).

واختلفت نتيجة هذه الدراسة فيما يتعلق بوجود أثر لقوة الخبرة في ضغوط العمل مع دراسة (Lo, Thurasamy & Liew, 2014)

ويستنتج الباحث مما سبق؛ أن مصادر القوة التنظيمية لها أثر ضعيف لضغوط العمل، ويعتقد من ناحية أولى؛ أنه إذا تم استخدام القوى سلباً بشكل كبير جداً فإن ذلك من شأنه أن يعزز من درجة الضغوط بين العاملين، ومن ناحية أخرى؛ ويظهر أن جميع الصلاحيات الممنوحة للمديرين قد لا تزيد بالضرورة من درجة ضغوط العمل، فعلى سبيل المثال : قوة المكافأة يمكن استخدامها من قبل المديرين لمكافأة العاملين على أدائهم الجيد وهي تؤثر في نهاية المطاف على العمل مع زيادة الدوافع ودون أي ضغوط.

ويرى الباحث أن هذه النتائج قد تختلف من مكان إلى آخر حسب القوة التي يمتلكها المديرون وحسب مستويات الضغوط التي يعاني منها العاملون، وحسب الدقة في إجابات أفراد عينة البحث. ويعزو الأثر الضعيف لمصادر القوة في ضغوط العمل إلى دور المديرين في عدم توظيفهم لمصادر القوة التنظيمية بشكل كفؤ وفاعل في التخفيف من ضغوط العمل، وتبين من النتائج؛ أن المديرين استخدموا فقط قوة الخبرة في التخفيف من ضغوط العمل التي يعاني منها العاملون.

ب- اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية: نصت هذه الفرضية على ما يلي:

(تتأثر ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل بشكل دالّ إحصائياً بالمتغيرات الديمغرافية التالية: الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، مكان العمل)، وينبثق عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

- ١- تتأثر ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل بشكل دالّ إحصائياً بمتغير الجنس.
- ٢- تتأثر ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل بشكل دالّ إحصائياً بمتغير العمر.
- ٣- تتأثر ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل بشكل دالّ إحصائياً بمتغير الحالة الاجتماعية.
- ٤- تتأثر ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل بشكل دالّ إحصائياً بمتغير سنوات الخبرة.
- ٥- تتأثر ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل بشكل دالّ إحصائياً بمتغير المستوى التعليمي.
- ٦- تتأثر ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل بشكل دالّ إحصائياً بمتغير المستوى الوظيفي.
- ٧- تتأثر ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل بشكل دالّ إحصائياً بمتغير مكان العمل.

ولاختبار هذه الفرضيات؛ قام الباحث باستخدام:

- اختبار العينات المستقلة Independent Sample Test وذلك بالنسبة للخصائص: (الجنس، الحالة الاجتماعية، مكان العمل).
- اختبار أنوفا ANOVA بالنسبة لباقي الخصائص: (العمر، مستوى الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي).

١- اختبار الفرضية الفرعية الأولى؛ نصت هذه الفرضية على ما يلي:

(تتأثر ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل بشكل دالّ إحصائياً بمتغير الجنس).
تم حساب الفروق بين فئات الجنس باستخدام Independent Sample Test ؛ لأن الاختبار يتم بين عينتين مستقلتين هما الذكور والإناث، ولهذا الأمر سيتم قبول أحد الفرضيتين التاليتين ورفض الأخرى:

- **فرضية العدم:** لا تتأثر ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل بشكل دالّ إحصائياً بمتغير الجنس.

- **الفرضية البديلة:** تتأثر ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل بشكل دالّ إحصائياً بمتغير الجنس.

جدول رقم (30) اختبار Independent Sample Test لدراسة الفروق في ضغوط العمل تبعاً للجنس:

بيان الدالة	اختبار Independent Sample Test							
	مستوى دلالة الاختبار T Sig.	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة اختبار ليفيني Sig	قيمة اختبار ليفيني Levene's	الانحراف المعياري Std. Deviation	المتوسط Mean	عدد أفراد العينة N	الجنس
غير دالة إحصائياً	0.689	0.401	0.508	0.440	0.43088	2.558	63	ذكر
					0.37190	2.532	91	أنثى

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول السابق حجم عينة الذكور والإناث والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والخطأ المعياري لكل من الذكور والإناث. ويوضح الجدول السابق أيضاً مستوى دلالة ليفيني لضغوط العمل وهي أكبر من مستوى الدلالة النظري (0.05)، وهذا يعني أن تباين مجتمعي الذكور والإناث متساوي (متجانس). وأن قيمة اختبار T المحسوبة بدرجة حرية مقدارها 152 أقل من قيم T الجدولية (1.65)، وبمستوى دلالة محسوب (0.689) أكبر من مستوى الدلالة النظري (0.05)، وهذا يؤكد لنا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير ضغوط العمل بين فئتي الجنس، مما يعني أن ضغوط العمل لا تتأثر بمتغير الجنس.

وبناءً عليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل **بفرضية العدم**؛ أي لا تتأثر ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل بشكل دالّ إحصائياً بمتغير الجنس.

واتفقت هذه النتيجة مع العديد من الدراسات منها دراسة (محمد، ٢٠٠٩)، ودراسة (الخطيب، ٢٠١١)، ودراسة (سلمان، ٢٠٠٤)

٢- اختبار الفرضية الفرعية الثانية؛ نصت هذه الفرضية على ما يلي:

(تتأثر ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل بشكل دالّ إحصائياً بمتغير العمر).

تم حساب الفروقات بين فئات العمر باستخدام اختبار ANOVA ؛ لأن مجتمع الدراسة أكثر من عينتين، ولهذا الأمر سيتم قبول أحد الفرضيتين التاليتين ورفض الأخرى:

- فرضية العدم: لا تتأثر ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل بشكل دالّ إحصائياً بمتغير العمر.

- الفرضية البديلة: تتأثر ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل بشكل دالّ إحصائياً بمتغير العمر.

جدول رقم (31) اختبار أنوفا لاختبار الفروق في ضغوط العمل تبعاً لمتغير العمر:

ANOVAاختبار							Descriptives			متغير
بيان الدلالة	مستوى دلالة الاختبار Sig.	قيمة اختبار أنوفا F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتوسط الحسابي	عدد أفراد كل فئة	فئات العمر	
غير دالة إحصائياً	0.184	1.713	0.266	2	0.532	بين المجموعات	2.614	62	أقل من 30 سنة	ضغوط العمل
			0.155	151	23.452	داخل المجموعات	2.491	76	من 30 سنة إلى 45 سنة	
							2.513	16	أكثر من 45 سنة	
				153	23.984	الكلي	2.543	154	الكلي	

قيمة F الجدولية عند درجة حرية (2،151) ومستوى دلالة (0.05) يساوي (3.06).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول السابق في القسم الأيمن حجم العينات والمتوسطات الحسابية لكل فئة من الفئات العمرية لمتغير ضغوط العمل.

يتبين من الجدول في القسم الأيسر أن قيمة اختبار F المحسوبة لمتغير ضغوط العمل تبلغ (1.713) وهي أقل من F الجدولية (3.06) بمستوى دلالة محسوب (0.184) أكبر من مستوى الدلالة النظري (0.05)، وهذا يؤكد لنا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير ضغوط العمل بين فئات العمر؛ مما يعني أن ضغوط العمل لا تتأثر بمتغير العمر.

وبناءً عليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل بفرضية العدم؛ أي لا تتأثر ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل بشكل دالّ إحصائياً بمتغير العمر. واتفقت هذه النتيجة مع العديد من الدراسات أهمها دراسة (الخطيب، ٢٠١١).

٣- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة؛ نصت هذه الفرضية على ما يلي:

(تتأثر ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل بشكل دالّ إحصائياً بمتغير الحالة الاجتماعية).

تم حساب الفروق بين فئات الحالة الاجتماعية باستخدام Independent Sample Test ؛ لأن الاختبار يتم بين عينتين مستقلتين، ولهذا الأمر سيتم قبول أحد الفرضيتين التاليتين ورفض الأخرى:

- فرضية العدم: لا تتأثر ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل بشكل دالّ إحصائياً بمتغير الحالة الاجتماعية.

- الفرضية البديلة: تتأثر ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل بشكل دالّ إحصائياً بمتغير الحالة الاجتماعية.

جدول رقم (32) اختبار Independent Sample Test لاختبار الفروق في ضغوط العمل تبعاً للحالة الاجتماعية:

بيان الدالة	Independent Sample Test اختبار								
	مستوى دلالة الاختبار T Sig	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة اختبار لفيني Sig	قيمة اختبار ليفني Levene's	الانحراف المعياري Std. Deviation	المتوسط Mean	عدد أفراد العينة N	الحالة الاجتماعية	متغير
غير دالة إحصائياً	0.206	1.270	0.437	0.608	0.38483	2.578	86	أعزب	ضغوط
					0.40784	2.497	68	متزوج	العمل

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول السابق حجم عينة العازبين والمتزوجين والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من العازبين والمتزوجين لمتغير ضغوط العمل.

يتبن من الجدول السابق مستوى دلالة اختبار لفيني المحسوب يبلغ (0.437) وهو أكبر من مستوى الدلالة النظري (0.05)، وهذا يعني أن تباين مجتمعي العازبين والمتزوجين متساوي (متجانس)، وأن قيمة T المحسوبة لمتغير ضغوط العمل بدرجة حرية 152 تساوي (1.270) وهي أقل من قيمة T

الجدولية (1.66)، وبمستوى دلالة محسوب (0.206) وهو أكبر من مستوى الدلالة النظري (0.05)، وهذا يؤكد لنا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير ضغوط العمل بين فئتي الحالة الاجتماعية؛ مما يعني أن ضغوط العمل لا تتأثر بمتغير الحالة الاجتماعية. وبناءً عليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل **فرضية العدم**؛ أي لا تتأثر ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل بشكل دالّ إحصائياً بمتغير الحالة الاجتماعية. واتفقت هذه النتيجة مع العديد من الدراسات منها أهمها دراسة (الخطيب، ٢٠١١)، ودراسة (محمد، ٢٠٠٩).

٤- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة؛ نصت هذه الفرضية على ما يلي:

(تتأثر ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل بشكل دالّ إحصائياً بمتغير سنوات الخبرة).

تم حساب الفروقات بين فئات سنوات الخبرة باستخدام اختبار ANOVA؛ لأن مجتمع الدراسة أكثر من عينتين ولهذا الأمر سيتم قبول أحد الفرضيتين التاليتين ورفض الأخرى:

- **فرضية العدم**: لا تتأثر ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل بشكل دالّ إحصائياً بمتغير سنوات الخبرة.
- **الفرضية البديلة**: تتأثر ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل بشكل دالّ إحصائياً بمتغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (33) اختبار أنوفا لاختبار الفروق في ضغوط العمل تبعاً لسنوات الخبرة:

متغير	اختبار ANOVA						Descriptives		
	بيان الدلالة	مستوى دلالة الاختبار Sig.	قيمة اختبار أنوفا F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة
ضغوط العمل	غير دالة إحصائياً	0.801	0.410	0.065	4	0.261	بين المجموعات	2.598	أقل من سنة
				0.159	149	23.723	داخل المجموعات	2.523	من سنة إلى أقل من 5
								2.550	من 5 إلى أقل من 10
								2.459	من 10 إلى أقل من 15
								2.577	أكثر من 15 سنة
					153	23.984	الكلي	2.543	الكلي

قيمة F الجدولية عند درجة حرية (4، 149) ومستوى دلالة (0.05) يساوي (2.43). المصدر: من إعداد الباحث بناءً على Spss

يبين الجانب الأيمن من الجدول السابق حجم عينة كل فئة، والمتوسطات الحسابية لكل من فئة من فئات الخبرة لمتغير ضغوط العمل.

يبين الجانب الأيسر من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة وضغوط العمل تبلغ (0.410) وهي أصغر من قيمة F الجدولية (2.43) وبمستوى دلالة محسوب (0.801) وهو أكبر من مستوى الدلالة النظري (0.05)، وهذا يؤكد لنا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير ضغوط العمل بين فئات سنوات الخبرة؛ مما يعني أن ضغوط العمل لا تتأثر بمتغير سنوات الخبرة.

وبناءً عليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل بفرضية العدم؛ أي لا تتأثر ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل بشكل دالّ إحصائياً بمتغير سنوات الخبرة. واتفقت هذه النتيجة مع العديد من الدراسات أهمها دراسة (الخطيب، ٢٠١١)، ودراسة (ناصر، ٢٠٠٢).

٥- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة؛ نصت هذه الفرضية على ما يلي:

(تتأثر ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل بشكل دالّ إحصائياً بمتغير المستوى التعليمي).

تم حساب الفروقات بين فئات المستوى التعليمي باستخدام اختبار ANOVA؛ لأن مجتمع الدراسة أكثر من عينتين ولهذا الأمر سيتم قبول أحد الفرضيتين التاليتين ورفض الأخرى:

- فرضية العدم: لا تتأثر ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل بشكل دالّ إحصائياً بمتغير المستوى التعليمي.

- الفرضية البديلة: تتأثر ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل بشكل دالّ إحصائياً بمتغير المستوى التعليمي.

والجدول التالي يبين نتائج اختبار هذه الفروق:

جدول رقم (34) اختبار أنوفا لاختبار الفروق في ضغوط العمل تبعاً لمتغير المستوى التعليمي:

متغير	ANOVA اختبار						Descriptives		
	مستوى دلالة الاختبار Sig.	قيمة اختبار أنوفا F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتوسط الحسابي	عدد أفراد كل فئة	المستوى التعليمي
غير دالة إحصائياً	0.328	1.166	0.182	5	0.909	بين المجموعات	2.570	10	أقل من ثانوية
			0.156	148	23.075	داخل المجموعات	2.450	32	ثانوي
							2.555	32	معهد متوسط
							2.526	55	جامعي
							4		
							2.614	18	دبلوم
							2.814	7	ماجستير أو دكتوراه
				153	23.984	الكلية	2.543	154	الكلية

قيمة F الجدولية عند درجة حرية (5،148) ومستوى دلالة (0.05) يساوي (2.28).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول السابق في الجانب الأيمن حجم عينة كل مستوى، والمتوسطات الحسابية لكل مستوى من المستويات التعليمية لمتغير ضغوط العمل.

وبين الجانب الأيسر من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة لمتغير ضغوط العمل تبلغ (1.166) وهي أصغر من F الجدولية (2.28)، وبمستوى دلالة محسوبة مقداره (0.328) وهو أكبر من مستوى الدلالة النظر (0.05)، وهذا يؤكد لنا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير ضغوط العمل بين المستويات التعليمية؛ مما يعني أن ضغوط العمل لا تتأثر بمتغير المستوى التعليمي.

وبناءً عليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل بفرضية العدم؛ أي لا تتأثر ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل بشكل دالٍ إحصائياً بمتغير المستوى التعليمي. واتفقت هذه النتيجة مع العديد من الدراسات أهمها دراسة (محمد، ٢٠٠٩)، ودراسة (الخطيب، ٢٠١١)، ودراسة (سلمان، ٢٠٠٤).

٦- الفرضية الفرعية السادسة؛ نصت هذه الفرضية على ما يلي:

(تتأثر ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل بشكل دالّ إحصائياً بمتغير المستوى الوظيفي).

تم حساب الفروقات بين المستويات الوظيفية باستخدام اختبار ANOVA ؛ لأن مجتمع الدراسة أكثر من عينتين، ولهذا الأمر سيتم قبول أحد الفرضيتين التاليتين ورفض الأخرى:

- **فرضية العدم:** لا تتأثر ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل بشكل دالّ إحصائياً بمتغير المستوى الوظيفي.

- **الفرضية البديلة:** تتأثر ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل بشكل دالّ إحصائياً بمتغير المستوى الوظيفي.

جدول رقم (35) اختبار أنوفا لاختبار الفروق في ضغوط العمل تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي:

ANOVAاختبار							Descriptives			متغير
بيان الدلالة	مستوى دلالة الاختبار Sig.	قيمة اختبار أنوفا F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتوسط الحسابي	عدد أفراد كل مستوى	المستوى الوظيفي	
غير دالة	0.053	2.390	0.362	4	1.446	بين المجموعات	2.150	6	مدير	
			0.151	149	22.538	داخل المجموعات	2.440	5	نائب مدير	
							2.644	26	رئيس دائرة	
							2.740	5	رئيس شعبة	
							2.535	112	عامل "موظف"	
				153	23.984	الكلي	2.542	154	الكلي	

قيمة F الجدولية عند درجة حرية (4،149) ومستوى دلالة (0.05) يساوي (2.43).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول السابق في الجانب الأيمن حجم عينة كل مستوى، والمتوسطات الحسابية لكل مستوى من المستويات الوظيفية لمتغير ضغوط العمل.

يتبين من الجدول السابق في الجانب الأيسر أن قيمة F المحسوبة لمتغير ضغوط العمل تبلغ (2.390) وهي أقل من قيمة F الجدولية (2.43) بمستوى دلالة محسوب مقداره (0.053) وهو أكبر من مستوى الدلالة النظري (0.05)، وهذا يؤكد لنا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في

متغير ضغوط العمل بين المستويات الوظيفية؛ مما يعني أن ضغوط العمل لا تتأثر بمتغير المستوى الوظيفي.

وبناءً عليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل بفرضية العدم؛ أي لا تتأثر ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل بشكل دالّ إحصائياً بمتغير المستوى الوظيفي.

٧- اختبار الفرضية الفرعية السابعة؛ نصت هذه الفرضية على:

(تتأثر ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل بشكل دالّ إحصائياً بمتغير مكان العمل).

تم حساب الفروق بين أمكنة العمل باستخدام Independent Sample Test ؛ لأن الاختبار يتم بين عينتين مستقلتين.

- فرضية العدم: لا تتأثر ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل بشكل دالّ إحصائياً بمتغير مكان العمل.

- الفرضية البديلة: تتأثر ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل بشكل دالّ إحصائياً بمتغير مكان العمل.

جدول رقم (36) اختبار Independent Sample Test لاختبار الفروق في ضغوط العمل تبعاً لمكان العمل:

بيان الدالة	اختبار Independent Sample Test							المتغيرات
	مستوى دلالة الاختبار T Sig	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة اختبار ليفيني Sig	قيمة اختبار ليفيني Levene's	الانحراف المعياري Std. Deviation	المتوسط Mean	عدد أفراد العينة N	
غير دالة إحصائياً	0.303	1.033	0.174	0.677	0.40486	2.5782	71	ضغوط العمل
					0.38797	2.5120	83	وزارة الشؤون الاجتماعية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

يبين الجدول السابق حجم عينة كلا الوزارتين، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكلا الوزارتين فيما يتعلق بمتغير ضغوط العمل.

وبين الجدول السابق أيضاً؛ أن مستوى دلالة ليفيني لمتغير ضغوط العمل يبلغ (0.174) وهو أكبر من مستوى الدلالة النظري (0.05)، وهذا يعني أن تباين مجتمعي الوزارتين متساوي (متجانس). وأن قيمة اختبار T المحسوبة بدرجات حرية مقدارها 152 لمتغير ضغوط العمل تبلغ (1.033) وهي

أقل من قيمة T الجدولية (1.65)، وبمستوى دلالة محسوب مقداره (303) وهو أكبر من مستوى الدلالة النظري (0.05)، وهذا يؤكد لنا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير ضغوط العمل بين الوزارتين؛ مما يعني أن ضغوط العمل لا تتأثر بمتغير مكان العمل.

وبناءً عليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل بفرضية العدم؛ أي لا تتأثر ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل بشكل دالٍ إحصائياً بمتغير مكان العمل. واتفقت هذه النتيجة مع عدة من دراسات؛ منها دراسة: (محمد، ٢٠٠٩)، ودراسة (الخطيب، ٢٠١١).

خلاصة الفرضية الثانية:

يبين الجدول التالي نتائج تأثير ضغوط العمل بوزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل بالمتغيرات الديموغرافية، وقد تبين من خلال نتائج الاختبارات رفض الفرضية الرئيسية الثانية بكل فروعها.

جدول رقم (37) ملخص لنتائج تأثير ضغوط العمل بالمتغيرات الديموغرافية:

فرضية الدراسة	المتغيرات الديموغرافية	نوع الاختبار (T أو F)*	قيمة الاختبار المحسوب (T أو F)	مستوى دلالة الاختبار	مستوى الدلالة	بيان الدلالة	نتيجة الفرضية
تتأثر ضغوط العمل بالمتغيرات الديموغرافية	الجنس	T	0.401	0.689	0.05	غير دالة إحصائياً	رفض الفرضية
	العمر	F	1.713	0.184	0.05	غير دالة إحصائياً	رفض الفرضية
	الحالة الاجتماعية	T	1.270	0.206	0.05	غير دالة إحصائياً	رفض الفرضية
	سنوات الخبرة	F	0.410	0.801	0.05	غير دالة إحصائياً	رفض الفرضية
	المستوى التعليمي	F	1.166	0.328	0.05	غير دالة إحصائياً	رفض الفرضية
	المستوى الوظيفي	F	2.390	0.053	0.05	غير دالة إحصائياً	رفض الفرضية
	مكان العمل	T	1.033	0.303	0.05	غير دالة إحصائياً	رفض الفرضية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

ونلاحظ من الجدول السابق أن ضغوط العمل لم تتأثر بالمتغيرات الديموغرافية، وهذا ما عكسته نتائج اختبارات الفروق المتعلقة بضغط العمل، وبناءً عليه تم رفض الفرضية الرئيسية الثانية. وسبب عدم تأثر ضغوط العمل بالمتغيرات الديموغرافية عدم وجود ضغوط عمل يعاني منها العاملون في كلا الوزارتين وبالتالي لا يوجد فروق في إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى الضغوط التي يعانون منها.

* اختبار T (Independent Sample Test): عندما يكون للمتغير الرتبى المدروس بعدان.
اختبار F (ANOVA): ويستخدم عندما يكون للمتغير الرتبى المدروس أكثر من بعدين.

✦ **النتائج:**

أ - النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة:

- أظهرت نتائج الاستبانة فيما يتعلق بخاصية الجنس: أن ما يقارب (59.1%) من عينة الدراسة كانت من الإناث، وكانت النسبة المتبقية (40.9%) من الذكور. مما يعني أن أكثر العاملين في كلا الوزارتين كانت من الإناث، وهذا يؤكد وجود المرأة إلى جانب الرجل في كلا الوزارتين عينة الدراسة.

- أظهرت نتائج الاستبانة فيما يتعلق بخاصية الحالة الاجتماعية: بينت النتائج أن أكثر من نصف عينة الدراسة (55.8%) كانت تقريباً من العازبين، وأقل من النصف الآخر تقريباً (44.2%) كانت من المتزوجين، ويرى الباحث أن هذه النسب تخدم أهداف الدراسة.

- أظهرت نتائج الاستبانة فيما يتعلق بخاصية العمر: أن (40.3%) من عينة الدراسة كان عمرهم (أقل من 30 سنة)، و (49.4%) من عينة الدراسة كان عمرهم بين (30 سنة إلى 45 سنة)، و (10.4%) من عينة الدراسة كان عمرهم (أكثر من 45 سنة).

- أظهرت نتائج الاستبانة فيما يتعلق بخاصية سنوات الخبرة أن (20.8%) من عينة الدراسة كانت خبرتهم الوظيفية (أقل من سنة)، و (43.5%) من عينة الدراسة كانت خبرتهم الوظيفية (من سنة إلى أقل من 5 سنوات)، و (12.3%) من عينة الدراسة كانت خبرتهم الوظيفية (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، و (10.4%) من عينة الدراسة كانت خبرتهم الوظيفية (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة)، و (13%) من عينة الدراسة كانت خبرتهم الوظيفية (أكثر من 15 سنة)، وهذا يؤكد تمثيل العينة لجميع الفئات بما يخدم أهداف الدراسة.

- أظهرت نتائج الاستبانة فيما يتعلق بخاصية المستوى التعليمي: أن (6.5%) من عينة الدراسة كان مؤهلهم العلمي أقل من ثانوي، و (20.8%) من عينة الدراسة كان مؤهلهم العلمي ثانوي، و (20.8%) من عينة الدراسة كان مؤهلهم العلمي معهد متوسط، و (35.7%) من عينة الدراسة كان مؤهلهم العلمي جامعي (55)، و (11.7%) من عينة الدراسة كان مؤهلهم العلمي دبلوم، و (4.5%) من عينة الدراسة كان مؤهلهم العلمي ماجستير أو دكتوراه. وهذا يؤكد تمثيل العينة لجميع الفئات بما يخدم أهداف الدراسة.

- أظهرت نتائج الاستبانة فيما يتعلق بخاصية المستوى الوظيفي: أن (3.9%) من عينة الدراسة كانت من مديري الإدارات المركزية، و(3.2%) من عينة الدراسة كانت من نواب المديرين، و(16.9%) من عينة الدراسة كانت من رؤساء الدوائر، و(3.2%) من عينة الدراسة كانت من رؤساء الشعب، و(72.7%) من عينة الدراسة كانت من العاملين، وهذا يؤكد إلى حد كبير طبيعة خصائص المجتمع المدروس، باعتبار أن الفئة الأخيرة تشكل النسبة العظمى في المنظمات وفق التسلسلات الهرمية.

- أظهرت نتائج الاستبانة فيما يتعلق بخاصية مكان العمل: أن(46.1%) من عينة الدراسة كانت من وزارة الشؤون الاجتماعية، و(53.9%) من عينة الدراسة كانت من وزارة العمل). وتعكس هذه النسب وجود الوزارتين حسب حجمها في المجتمع الأصلي.

ب- النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة:

١- المتغير المستقل (مصادر القوة التنظيمية):

بلغ المتوسط الحسابي لمصادر القوة التنظيمية مجتمعة (3.51) لدى أفراد العينة البالغ عددهم (154) مفردة في وزارتي الشؤون الاجتماعية ووزارة العمل، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي؛ مما يدل على أن مصادر القوة التنظيمية مرتفعة لدى المديرين، وتمثل مصادر القوة التنظيمية: (القوة الشرعية، قوة المكافأة، القوة القسرية، قوة الخبرة، وقوة الكاريزما). وأظهرت النتائج الإحصائية أن أفراد العينة بينوا من خلال وجهات نظرهم فيما يتعلق بمصادر القوة التنظيمية التي يمتلكها المديرون أن مصادر القوة الشرعية وقوة الخبرة وقوة الكاريزما جاءت مرتفعة، في حين بينت آراء أفراد العينة أن مصادر القوة القسرية وقوة المكافأة جاءت متوسطة، وأظهرت نتائج التحليل أن ترتيب مصادر القوة التنظيمية من الأعلى إلى الأقل كان على النحو التالي: (قوة الخبرة، القوة الشرعية، قوة الكاريزما، قوة المكافأة، القوة القسرية).

٢- المتغير التابع (ضغوط العمل):

بلغ المتوسط الحسابي لضغوط العمل مجتمعة (2.54)، وتبين أن أفراد العينة يشعرون بمستويات ضغوط منخفضة أو تزيد قليلاً، وتمثل ضغوط العمل في هذا المبحث متوسط الضغوط الناتجة عن المصادر التالية، وهي: (صراع الدور، غموض الدور، وعبء العمل بشقيه الزائد والناقص).

وقد أشارت عبارات صراع الدور وغموض الدور وعبء العمل الزائد إلى وجود مستويات ضغوط منخفضة؛ وذلك بسبب تحديد المسؤوليات ووضوح الصلاحيات والآليات، في حين أشارت عبارات عبء العمل الناقص إلى وجود مستويات ضغوط مرتفعة، وقد بينت أنها أكثر مصدر مسبب للضغوط من بين المصادر الأخرى، ويرجع ذلك إلى سهولة المهام المطلوبة وكمية الوقت الزائد لإنجاز تلك المهام من العاملين. وأشارت نتائج التحليل أن ترتيب أبعاد ضغوط العمل من الأعلى إلى الأقل كان على النحو التالي: (عبء العمل الناقص، عبء العمل الزائد، غموض الدور، صراع الدور).

ت- النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

○ بالنسبة للفرضية الرئيسية الأولى؛ التي نصت هذه الفرضية على ما يلي :
" تؤثر مصادر القوة التنظيمية بشكل دالّ إحصائياً في ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل في سورية."

تختبر هذه الفرضية الأثر الذي تحدثه مصادر القوة التنظيمية التي يمتلكها المديرون (القوة الشرعية، قوة المكافأة، القوة القسرية، قوة الخبرة، والقوة المرجعية) في ضغوط العمل التي يعاني منها العاملون في وزارتي الشؤون الاجتماعية ووزارة العمل، والناجمة عن (صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل بشقيه الزائد والناقص)، وأظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي - بشكل مجمل - وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمصادر القوة التنظيمية في ضغوط العمل عند مستوى دلالة (0.05).

ويتفرع عن هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية:

١- تؤثر القوة الشرعية بشكل دالّ إحصائياً في ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل محل الدراسة:

وتشير نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقوة الشرعية في ضغوط العمل عند مستوى 0.05 ، وبناء عليه تم رفض هذا الفرض.

٢- تؤثر قوة المكافأة بشكل دالّ إحصائياً في ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل محل الدراسة:

وتشير نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لقوة المكافأة في ضغوط العمل عند مستوى 0.05 ، وبناء عليه تم رفض هذا الفرض.

٣- تؤثر القوة القسرية بشكل دالّ إحصائياً في ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل محل الدراسة:

وتشير نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقوة القسرية في ضغوط العمل عند مستوى 0.05 ، وبناء عليه تم رفض هذا الفرض.

٤- تؤثر قوة الخبرة بشكل دالّ إحصائياً في ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل محل الدراسة:

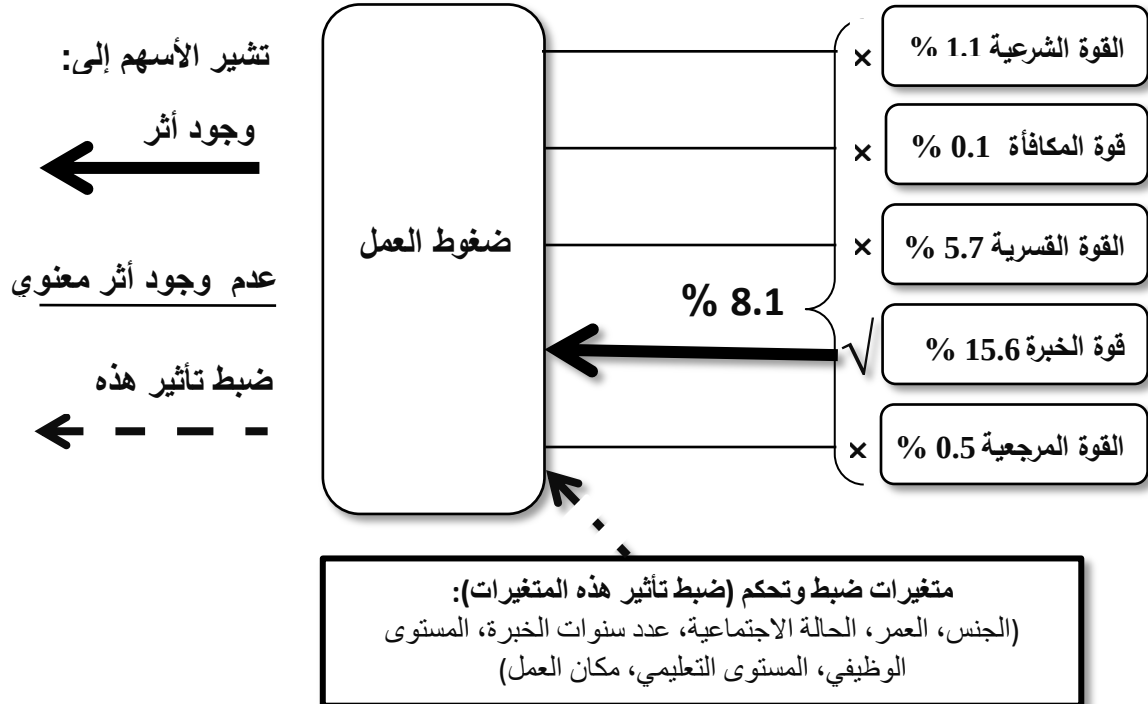
وتشير نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لقوة الخبرة في ضغوط العمل عند مستوى 0.05 ، وبناء عليه تم قبول هذا الفرض.

٥- تؤثر القوة المرجعية بشكل دالّ إحصائياً في ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل محل الدراسة:

وتشير نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقوة المرجعية في ضغوط العمل عند مستوى 0.05 ، وبناء عليه تم رفض هذا الفرض.

والشكل التالي يبين محصلة أثر مصادر القوة التنظيمية في ضغوط العمل:

الشكل رقم (٤-٨) أثر مصادر القوة التنظيمية في ضغوط العمل:



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الفرضيات

○ بالنسبة للفرضية الرئيسية الثانية؛ التي نصت على ما يلي:
تتأثر ضغوط العمل في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل بشكل دالّ إحصائياً بالمتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، مكان العمل).

أشارت نتائج التحليل إلى عدم تأثر ضغوط العمل بالمتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، مكان العمل).

■ - توصيات الدراسة:

١- يوصي الباحث مديري الإدارات المركزية بما يلي:

(أ)- أن يدركوا أن القوة التنظيمية تتجم عن مصدرين؛ هما قوة الموقع الذي يشغلونه وقوتهم الشخصية.

(ب)- أن يستخدموا مصادر القوة التنظيمية بشكل فعال ومتكامل؛ وذلك لتخفيف الضغوط الوظيفية التي يعاني منها بعض العاملين سواء كانت ناجمة عن الوظيفة أم ناجمة عن عوامل خارج نطاق الوظيفة.

(ج)- عدم التركيز على مصدر واحد للقوة التنظيمية، وإنما عليهم تنويع مصادر قوتهم للتأثير في سلوك العاملين باتجاه تحقيق النتائج المرغوبة.

٢- يوصي الباحث المديرين بتوظيف مصادر القوة التنظيمية التي يملكونها في إدارة ضغوط العمل وفقاً لما يلي:

- تسخير مصدر القوة الشرعية من خلال:

(أ)- معرفة الصلاحيات الخاصة بالوظائف المكلفين بإدارتها، واستغلال تلك الصلاحيات استغلالاً جيداً بما يؤدي إلى الاستفادة منها في زيادة قوتهم.

(ب)- توظيف القوة الشرعية في تحقيق آمال وتطلعات الأفراد العاملين في كلا الوزارتين، واستخدام هذه القوة في توزيع الأشخاص المناسبين في المكان المناسب لهم بما يتفق مع تخصصاتهم

وتطلعاتهم وأهدافهم، وتفويض جزء من السلطة للعاملين تتناسب مع طبيعة المسؤوليات الموكلة اليهم بما يمكنهم من أداء أعمالهم بشكل أفضل.

(ج)- استعمال أسلوب المرونة عند تطبيق الأنظمة والقوانين، وتوظيف مصدر القوة الشرعية في تحديد واجبات ومسؤوليات العاملين في وزارتي الشؤون الاجتماعية ووزارة العمل محل الدراسة بشكل دقيق وواضح؛ مما يخفف من مستويات الضغوط الناتجة عن صراع الدور وغموض الدور لدى بعض العاملين، وهذا كله من شأنه أن يخفف من الضغوط التي يعاني منها العاملون.

- زيادة مصدر قوة المكافأة من خلال:

(أ)- التركيز والاهتمام بنظم الحوافز والمكافآت والترقيات والعمل على إتاحة فرص الترقية وزيادتها، وإيجاد أسس عادلة وموضوعية في توزيعها بما ينسجم مع توقعات العاملين، ومكافأة العاملين عند تحقيق مستوى معين من الأداء.

(ب)- يجب على كلا الوزارتين أن تحرص على تكريم العاملين المغادرين منها عن طريق المكافآت المادية أو المعنوية، وهذا يؤدي إلى تخفيض الضغوط الناجمة عن طبيعة العمل في كلا الوزارتين محل الدراسة.

(ج)- توضيح أسس الترقيات وقواعدها واشتراطات التدرج الوظيفي للجميع وربطها مباشرة بالأداء وبفلسفة الإدارة وبالأهداف، وضرورة الاهتمام بتخطيط المسارات الوظيفية لهؤلاء الأكاديميين والإداريين حتى يتحقق التوازن بين طموحاتهم وتلبية الاحتياجات والمتطلبات الوظيفية على اعتبار أن أداء العاملين يتحسن إذا أدركوا بوضوح ماذا ينبغي أن يعملوا وما هو مدى تقدمهم في العمل؟.

(د)- العمل على زيادة الرواتب وملحقاتها؛ وذلك لسد الاحتياجات المعيشية ومناسبتها مع الجهد المبذول، وتقديم العلاوات السنوية والمكافآت الإضافية في الوقت المناسب.

- زيادة مصدر القوة القسرية وتطبيقها بشكل عادل وتوظيفها في توليد الضغوط الإيجابية، واستخدام هذه القوة في التخفيض من عبء العمل الناقص الناجم عن طبيعة العمل في كلا الوزارتين محل الدراسة.

- تعزيز مصدر قوة الخبرة عن طريق:

- (أ)- تدريب العاملين على حل المشكلات التي تواجههم، وتشجيعهم على العمل على أنهم فريق واحد؛ مما يخفف من عبء العمل الزائد الناجم عن طبيعة العمل، وتشجيعهم على ابتكار أفكار جديدة وتطويرها؛ مما يعود بالفائدة على المنظمة المدروسة ويملاً وقت العمل الزائد.
- (ب)- على المديرين استثمار طاقاتهم الذاتية وتعبئة مؤهلاتهم الشخصية بما في ذلك خبرتهم وخلفيتهم ليزيدوا من قوتهم الشخصية، كما عليهم أن يرفعوا من درجات المبادرة، ويضاعفوا التوجه نحو الخلق والإبداع وحرية التصرف في المواقف التي تستلزم ذلك.
- (ج)- يوصي الباحث أيضاً المديرين بضرورة استغلال المعرفة المتخصصة بالعمل في إعطاء الاقتراحات والآراء للإدارة العليا؛ مما يؤدي إلى زيادة قوة الخبرة الخاصة بهم.

- تعزيز مصدر القوة المرجعية "الكاريزما" من خلال:

- (أ)- زيادة العلاقات وتطويرها بين المديرين والعاملين، وإنشاء قنوات اتصال شخصية بين المديرين والعاملين تبني أوصل المحبة والثقة بينهم وتذلل الصعاب أمام العاملين.
- (ب)- ضرورة سعي المديرين لمساعدة الرؤوسين وعدم حجب أي مساعدة عنهم؛ كالمعلومات والموارد والتسهيلات، وهذا يسهم في تعزيز التلاحم فيما بينهم ويزيد من فاعلية القوة المرجعية الخاصة بهم.
- (ج)- يوصي الباحث المديرين بضرورة التقرب والانفتاح مع المسؤولين قدر الامكان وتبادل وجهات النظر حول قضايا مختلفة خارج نطاق العمل؛ مما يزيد من قوتهم المرجعية.

٣- يقترح الباحث بعض الأمور المساعدة في إدارة الضغوط إن وجدت؛ وهي:

- (أ)- الاهتمام بنظم اختيار الأشخاص وتعيينهم؛ للتوفيق بين خصائص الفرد ومتطلبات الوظيفة ومحيط العمل.
- (ب)- توزيع أعباء العمل ووقته على العاملين في كلا الوزارتين محل الدراسة بشكل مناسب بما يقلل من شعورهم بالضغوط الناتجة عن عبء العمل الزائد والناقص لدى بعض العاملين.

❖ الآفاق المستقبلية:

- يقترح الباحث إجراء مزيد من بحوث الدراسات الميدانية النوعية والكمية للتعرف؛ إلى طبيعة هذه الظاهرة في المنظمات الخدمية الأخرى، وذلك في ظل بيئات تنظيمية مختلفة، ويوصي الباحث بضرورة التوسع في دراسة المصادر الأخرى للقوة التي يمتلكها الأفراد والمجموعات داخل المنظمات؛ مثل قوة الوحدات التنظيمية؛ لفهم تأثيرها على ضغوط العمل التي يعانون منها.

قائمة المراجع

★ الكتب العربية:

- إدريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسي، جمال الدين محمد. (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- أردن، ج. (٢٠٠٤). التعايش مع ضغوط العمل (مكتبة جرير، مترجم). الرياض: مكتبة جرير.
- البيوت، ر. (١٩٩٨). صحة المديرين بين الضغط والضغط (توفيق عبد الرحمن و إصلاح علا احمد، مترجم). القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
- بونيسك، د.، هبني، د. (٢٠٠٥). الدليل العملي لإدارة ضغوط الحياة: كيف تعطي لحياتك معنى، وتضفي عليها مزيداً من التوازن والصحة (مكتبة جرير، مترجم). الرياض: مكتبة جرير.
- جبر، س. (١٩٩٩). إدارة الضغوط من أجل النجاح (مكتبة جرير، مترجم). الرياض: مكتبة جرير.
- جرينبرج، ج.، بارون، ر. (٢٠٠٤). إدارة السلوك في المنظمات (رفاعي محمد رفاعي، وإسماعيل علي بسيوني، مترجم). السعودية: دار المريخ.
- جلدة، سامر. (٢٠٠٩). السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة (ط. ١). عمان: دار أسامة للنشر.
- الجواد، محمد عبد. (٢٠٠٨). إدارة ضغوط العمل والحياة. القاهرة: الصحة.
- حريم، حسين. (١٩٩٧). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- حسن، راوية. (٢٠٠١). السلوك في المنظمات. الاسكندرية: الدار الجامعية .
- ديفيز، د.، إيشيلمان، إ.، وماكاي، م. (٢٠٠٥). كتاب تدريبات الاسترخاء والتحرر من التوتر (مكتبة جرير، مترجم). الرياض: مكتبة جرير.
- دونكان، و. (١٩٩١). أفكار عظيمة في الإدارة: دروس من مؤسس ومؤسسات العمل الإداري (محمد الحديدي، مترجم). القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع.
- الرحاحلة، عبد الرزاق سالم، وعزام، زكريا احمد محمد. (٢٠١١). السلوك التنظيمي في المنظمات. عمان: دار المجتمع العربي.
- رشوان، حسين عبدالحاميد أحمد. (٢٠٠٧). في القوة والسلطة والنفوذ: دراسة في علم الاجتماع السياسي. الإسكندرية: مركز الاسكندرية للكتاب.
- ريجيوا، ر. (١٩٩٩). المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي (فراس حلمي، مترجم). عمان: دار الشروق.
- سيزلاقي، أ.، و والاس، م. (١٩٩١). السلوك التنظيمي والأداء (جعفر أبو القاسم أحمد، مترجم). السعودية: معهد الإدارة العامة للبحوث.
- السبسي، شعبان علي حسين. (٢٠٠٩). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- سيكارن، أ. (٢٠٠٦). طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية (إسماعيل علي بسيوني، مترجم). الرياض: دار المريخ للنشر.
- شريف، علي، وحنفي، عبدالغفار، والصحن، محمد فرد. (١٩٨٩). التنظيم والإدارة. الاسكندرية: الدار الجامعية.

- الصيرفي، محمد. (٢٠٠٧). الضغط والقلق الإداري. الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
- طه، طارق. (٢٠٠٧). السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- عبد الباقي، صلاح الدين. (٢٠٠٥). مبادئ السلوك التنظيمي. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- عبد اللطيف، عبد اللطيف. (١٩٩٩). العلوم السلوكية في التطبيق الإداري "السلوك التنظيمي". دمشق: منشورات جامعة دمشق.
- عبد الوهاب، أحمد جاد. (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال. المنصورة: المكتبة العصرية.
- عثمان، فاروق السيد. (٢٠٠١). القلق وإدارة الضغوط النفسية (ط. ١). القاهرة: دار الفكر العربي.
- العديلي، ناصر محمد. (١٩٩٥). السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- العديلي، ناصر محمد. (١٩٩٣). إدارة السلوك التنظيمي. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- عسكر، علي، والعريان، جعفر يعقوب. (١٩٨٢). السلوك البشري في مجالات العمل. الكويت: منشورات ذات السلاسل.
- العطية، ماجدة. (٢٠٠٣). سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة. عمان: دار الشروق.
- العميان، محمود سلمان. (٢٠١٠). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (ط. ٥). عمان: دار وائل للنشر.
- عوض، عامر. (٢٠٠٨). السلوك التنظيمي "الإداري". عمان: دار أسامة.
- فتحي، محمد. (٢٠٠٨). إدارة ضغوط العمل. القاهرة: الأندلس الجديدة.
- الفرماوي، حمدي علي وعبدالله، رضا. (٢٠٠٩). الضغوط النفسية في مجال العمل والحياة: موجهات نفسية في سبيل التنمية البشرية (ط. ١). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- فقيه، فاروق عبدة، وعبد المجيد، السيد محمد. (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية (ط. ١). عمان: دار الميسرة.
- القذافي، رمضان محمد. (١٩٩٧). العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج (ط. ١). الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- القريوتي، محمد قاسم. (١٩٩٣). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية. عمان: دار المستقبل.
- ماكينا، ب. (٢٠١٢). سيطر على التوتر: كف عن القلق واشعر بالتحسن الآن (مكتبة جرير، مترجم). السعودية: مكتبة جرير.
- المغربي، كامل محمد. (١٩٩٣). السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم (ط. ١). عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- كبنان، كيت. (١٩٩٩). السيطرة على الضغوط النفسية (مركز التعريب والترجمة، مترجم). بيروت: الدار العربية للعلوم.
- ماهر، أحمد. (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية.

- مصطفى، أحمد سيد. (٢٠٠٥). المدير ومهاراته السلوكية: الاتصال، التفاوض، التفويض، الشخصية، والضغط، والذكاء العاطفي وفرق العمل. القاهرة: دار النهضة.
- النجار، محمد عدنان. (١٩٩٥). إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. دمشق: منشورات جامعة دمشق.
- نعلاني، عبد المحسن، يوسف، احمد، عقيلي، عمر وصفي. (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي. حلب: منشورات جامعة حلب.
- نوتس، ك. (٢٠٠٣). كيف تتغلب على الضغوط النفسية في العمل (عماد الحداد، مترجم). القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- ليفي، لويس (٢٠١٠) اخلع رداء التوتر. ط ١ (مكتبة جرير، مترجم) الرياض مكتبة جرير.
- هال، ر. (٢٠٠١). المنظمات: هيكلها، عملياتها، ومخرجاتها. (سعيد بن حمد الهاجري، مترجم). السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
- هانسون، ب. (١٩٨٨). ضغط العمل طريقك إلى النجاح: كيف تجعل من ضغوط حياتك وسيلة للتفوق (مكتبة جرير، مترجم): الرياض مكتبة جرير.
- هيجان، عبدالرحمن بن احمد بن محمد. (١٩٩٨). ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة مصادر الضغوط ونتائجها وكيفية إدارتها. الرياض: معهد الإدارة العامة.

✦ **المجلات والدوريات والرسائل الجامعية العربية:**

- أبو زيد، خالد. (٢٠١٠). أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الاردنية. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- أبو العلا، محمد. (٢٠٠٩). ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، جامعة غزة، غزة.
- أحمد، حميد. (٢٠١٤). تحليل العلاقة بين القوة التنظيمية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي: دراسة استطلاعية على عينة من موظفي رئاسة جامعة تكريت. رسالة ماجستير، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد الرابع، العدد الأول لسنة ٢٠١٤م.
- الأحمد، حنان. (٢٠٠٢). ضغوط العمل لدى الأطباء (المصادر والأعراض): بحث ميداني في المستشفيات الحكومية والخاصة بمدينة الرياض. رسالة دكتوراه، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- خديجة، عاشور (٢٠١٢). ضغوط العمل: النظريات والنماذج، رسالة ماجستير، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خضير بسكرة، العدد السادس والعشرون.
- الخشالي، شاكر. (٢٠٠٥). أثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار استراتيجية النمو: دراسة ميدانية في البنوك الأردنية، رسالة ماجستير، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الثاني، العدد الأول لسنة ٢٠٠٦م.
- الخطيب، منار. (٢٠١١). مدى تأثير إعادة الهيكلة على ضغوط العمل: دراسة حالة وزارة التعليم العالي في سوريا، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، دمشق.

- خيرة، علي. (٢٠٠٦). تأثير ممارسة السلطة والقوة على سلوك الفرد دخل المؤسسة: دراسة حالة في مصنع النسيج للمواد الثقيلة بتلمسان، رسالة ماجستير، جامعة ابي بكر بلقايد في تلمسان، الجزائر.
- درة، عمر محمد. (٢٠٠٧). أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل: دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية. رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، القاهرة.
- دوسة، طالب، وحسين، سوسن. (٢٠٠٨). القوة التنظيمية للقادة الإداريين وأثرها على السلوك القيادي: بحث ميداني في وزارة المهجرين والمهاجرين رسالة ماجستير، بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس والسبعين، سنة ٢٠٠٩م.
- الرشيد، جهاد بن محمد. (٢٠٠٣). إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل: دراسة تطبيقية على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بحرس الحدود بمدينة الرياض والدمام. رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- الزهرة، علي بن محمد بن علي (٢٠٠٨)، أثر ضغوط العمل على أداء المراجع الداخلي في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، الرياض: جامعة الملك عبد العزيز.
- زبدية، منى. (٢٠٠٧). أثر مصادر القوة الإدارية العليا في تحديد الأهداف الاستراتيجية " دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في غزة. رسالة ماجستير، جامعة غزة، غزة.
- السقا، ميسون. (٢٠٠٩). أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير، جامعة غزة، غزة.
- السعد، صالح، ودرويش، مراد. (٢٠٠٦). أسباب ونتائج ضغوط العمل في بيئة المراجعة السعودية: دراسة استكشافية. رسالة ماجستير، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد الثاني والعشرين، العدد الأول، لسنة ٢٠٠٨.
- سلمان، أحمد. (٢٠٠٤). تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء التنظيمي: بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس. رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، القاهرة.
- شبيب، خلود. (٢٠١٠). ضغوط العمل وأساليب التعامل معها: دراسة ميدانية لدى المديرين العاملين في المؤسسات والجهات التابعة لوزارة الصناعة في الجمهورية العربية السورية. رسالة ماجستير، جامعة دمشق، دمشق.
- الصياح، عبد الستار. (١٩٩٩). تحليل علاقة القوة التنظيمية وأثرها في تحديد الأهداف الاستراتيجية - دراسة اختبارية في صناعة المصارف التجارية الأردنية. رسالة ماجستير، المجلة العربية للإدارة، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثاني لسنة ١٩٩٩.
- الضريبي، عبدالله. (٢٠١٠). أساليب مواجهة الضغوط النفسية المهنية وعلاقتها ببعض المتغيرات: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمصنع زجاج القدم بدمشق، رسالة ماجستير، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٦، العدد الرابع، لسنة ٢٠١٠.
- عبد الستار، ماجدة. (٢٠١٣). القوة التنظيمية وعلاقتها بالهوية التنظيمية لدى مدراء المدارس الإعدادية في مديرية الكرخ الأولى، رسالة ماجستير، مجلة كلية التربية الرياضية، المجلد السادس والعشرون، العدد الأول لسنة ٢٠١٤.

- عمار، تغريد زياد عمار. (٢٠٠٦). أثر بعض المتغيرات على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- القحطاني، صالح. (٢٠٠٧). الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- محمد، قوارح. (د.ت). مستويات ضغوط العمل وسبب مواجهتها في المؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية بمدينة ورقلة (الجزائر)، رسالة ماجستير، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل.
- محمد، سعد. (٢٠٠٩). أثر ضغوط العمل في الرضا الوظيفي بالمصارف التجارية الليبية: دراسة تطبيقية. رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، دمشق.
- مريم، رجا. (٢٠٠٨). مصادر الضغوط النفسية المهنية لدى العاملات في مهنة التمريض: دراسة ميدانية في المستشفيات التابعة لوزارة التعليم العالي في محافظة دمشق. رسالة ماجستير، مجلة جامعة دمشق، المجلد الرابع والعشرين، العدد الثاني لسنة ٢٠٠٨.
- الملحم، وليد عبدالمحسن. (٢٠٠٧). ضغوط العمل وعلاقتها باتجاه العاملين نحو التسرب الوظيفي: دراسة مسحية على حراس الامن العاملين بشركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ناصر، فداء. (٢٠٠٢). أثر سياسات تخفيض العمالة على ضغوط العمل والرضا الوظيفي بالتطبيق على قطاع الغزل والنسيج والملابس الجاهزة بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، القاهرة.
- النوشان، علي. (٢٠٠٣). بعنوان ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات: دراسة مسحية على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

★ **English Books:**

- Buchanan, D., & Huczynski, A. (2004). **Organizational Behavior An Introductory Text** (5th Ed.). London: F T- Prentice Hall.
- Buelenc, M., broeck, H. V. D., vanderheyden, K., Kreitner, R. & Kinicki, A. (2006). **Organizational Behavior** (3rd Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Daft, R. L. (2007). **Understanding The Theory And Design Organization** (1st Ed.). USA: Thomson.
- Dick, P. & Ellis, S. (2006). **Introduction To Organizational Behavior** (3rd Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Cook, C. W., Hunsaker, P. L & Coffey, R. E. (1997). **Management And Organizational Behavior** (2nd Ed.). USA: McGraw-Hill.

- Champoux , J. E. (2011). **Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations** (4th Ed.). New York: Taylor & Francis E-Library
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A. & Wesson, M. J. (2009). **Organizational Behavior: Improving Performance And Commitment In The Workplace** (1st Ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Dubrin, A. J. (2007). **Fundamentals Of Organizational Behavior** (4th Ed.). Canda: Thomson /South-Westren.
- Fincham, R. & Rhodes, P. (1999). **Principles Of Organizational Behavior** (1st Ed.). Florence: Giunti Industries Grufiche.
- Fulmer, R.M. (1983). **The New Management** (3rd Ed.). New York: Macmillan Publishing Co.
- George, J. M. & Jones, G. R. (2005). **Understanding And Management Organizational Behavior** (4th Ed.). USA: Pearson -Prentice Hall.
- George, J. M & Jones, G. R. (2012). **Understanding And Management Organizational Behavior** (6th Ed.). USA: Pearson -Prentice Hall.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. & konopaske, R. (2009). **Organization Behavior: Structure, Processes** (13th Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Gordon , J. R. (2002). **Organizational Behavior: A Diagnostic Approach** (7th Ed.). USA: Prentice Hall.
- Greenberg, J. & Baron, R.A. (2008). **Behavior In Organizational** (9th Ed.). USA: Pearson/Prentice-Hall.
- Griffin. R & Moorhead, G. (2014). **Organizational Behavior: Managing People And Organization** (11th Ed.). USA: South-Western, Cengage Learning.
- Hellriegel, D. & slocum, J. W. (2011). **Organizational Behavior** (13th Ed.). USA: South-Western Cengage Learning.
- Ivancevich, j. M., Konopaske, R. & Matteson, M. T. (2008). **Organizational Behavior And Management** (8th Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Janasz, S. C. D., Dowd, K. O. & Schneider, B. Z. (2009). **Interpersonal Skills In Organizations** (3rd Ed.). New York: McGraw-Hill.
- John, R. S., Hunt, J. G., Osborn, R. N. & Uhl-Bien, M. (2010). **Organizational Behavior** (11th Ed.). USA: John Wiley.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. W. (2011). **Organizational Behavior** (13th Ed.). USA: South-Western, Cengage Learning.
- Kondalker, V. G. (2007). **Organizational Behavior** (1st Ed.). USA: New Age International.

- Kreitner, R & Kinicki, A. (2007). **Organizational Behavior** (7th Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Knights, D. Willmott , H. (2007). **Introducing Organizational Behavior And Management** (1st Ed.). London: Thomson.
- Locke, E. A. (2009). **Handbook of Principles of Organizational Behavior** (2nd Ed.). Britain: John Wiley & Sons.
- Luthans, F. (2005). **Organizational Behavior** (9th Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F. (2006). **Organizational Behavior** (10th Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F. (2011). **Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach** (12th Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Marcic, D., Seltzer, J. & Vill, P. (2001). **Organizational Behavior: Experiences and Cases** (6th Ed.), USA: Thomson /South-Westren.
- Martin, J. (2005). **Organizational Behavior And Management** ,(3rd Ed.). London: Thomson.
- Matteson, M. T. & Ivancevich, J. M. (1999). **Management And Organizational Behavior** (7th Ed.). USA: Irwim McGraw-hill.
- Mcshane, S. ,L. , (2001). **Canadian Organizational Behavior** , (4th Ed.), Canada , McGraw-Hill Ryerson
- Mcshane, S. & Travaglione, T. (2003). **Organizational Behavior: On The Pacific Rim** (1st Ed.). Australia: McGraw-hill.
- Mcshane, S. L. & Glinow, M. A. V. (2008). **Organizational Behavior** (4th Ed.). New York: McGraw-hill.
- Mcshane, S. L. & Glinow, M. A. V. (2005). **Organizational Behavior** (3^{ed} Ed.). New York: McGraw-hill.
- Mcshane, S. L. & Glinow, M. A. V. (2010). **Organizational Behavior** (5^{ed} Ed.). New York: McGraw-hill.
- Mcshane, S. L. (2004). **Canadian Organizational Behavior** (5th Ed.). Canada: McGraw-Hill Ryerson.
- Moorhead, G & Griffin, R. W (1989). **Organizational Behavior** (2nd Ed.). Dallas: Houghton Mifflin.
- Mullins, L. J. (2005). **Management and Organizational Behavior** (7th Ed.). London: F T- Prentice Hall.
- Nelson, D. L. & Quick, J. C. (2002).**Understanding Organizational Behavior :A Multimedia Approach** (1st Ed.). USA: South-Westren.
- Nelson,D. L & Cooper, C. L. (2007). **Positive Organizational Behavior: Accentuating The Positive At Work** (1st Ed.). London: SAGE.

- Newstrom, J. W. & Davis, K. (2002). **Organizational Behavior: Human Behavior At Work** ,(11th Ed.). New York, Mcgraw-Hill.
- Organ, D. W. & Hamner, W. C. (1982). **Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach Plano** (1st Ed.). Texas: Business Publications, Inc.
- Thompson, L. L. (2008). **Organizational Behavior Today** (1st Ed.). USA: New Jersey Pearson.
- Quick, J. C. & Nelson, D. L. (2011). **Principles Of Organizational Behavior: Realities And Challenges** (7th Ed.). China: South-Westren, Cengage Learning.
- Quick, J. C. & Nelson, D. L. (2009). **Principles Of Organizational Behavior: Realities And Challenges** (6th Ed.). China: South-Westren, Cengage Learning.
- Robbins, S. P. (2003). **Organizational Behavior** (10th Ed.). USA: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (2005). **Organizational Behavior** (11th Ed.). USA: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2007). **Organizational Behavior** (12th Ed.). USA: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). **Organizational Behavior** (15th Ed.). USA: Prentice-Hall.
- Rollinson, D. (2005). **Organizational Behavior And Analysis: An Integrated Approach** (3rd Ed.). London, Financial Times, Prentice Hall.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). **Research Methods For Business Students** (5th Ed.). London: Pearson/Prentice-Hall.
- Sekaran, U. (2002). **Research Methods For Business: A Skill-Building Approach** (2nd Ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N. & Uhl-Bien, M. (2010). **Organizational Behavior** (11th Ed.). USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Shani, A. B.R & Lau, J. B.(2005). **Organizational Behavior: An Experiential Approach** (8th Ed.). USA: Mcgraw -Hill Irwin.
- Sweeney, P. D. & Mcfarlin, D. B. (2002). **Organizational Behavior: Solution For Management** (1st Ed.). New York: Mcgraw-Hill.
- Vecchio, R. P. (2006). **Organizational Behavior: Core Concepts** (6th Ed.). South-Westrwen: Thomson.
- Verma, V. K. (1996). **The Human Aspects Of Project Management: Human Resource Skolls For The Project Manager** (1st Ed.).USA:Congress Cataoging.
- Wagner, J. A. & Hollenbeck,J. R. (2005). **Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage** (5th Ed.). USA: Thomson.

- Wagner, J. A. & Hollenbeck, J. R. (2010). **Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage** (5th Ed.). USA: Thomson.

★ **Magazines And Articles That Which Have Spread On Internet:**

- Erkutlu, H. V. & Chafra, J. (2006). **Relationship Between Leadership Power Bases And Job Stress Of Subordinates: Example From Boutique Hotels**. Management Research News, Vol. 29, No. 5, Pp. 285 – 297.
- Erkutlu, H. V. & Chafra, J. & Bumin, B. (2011). **Organizational Culture's Role In The Relationship Between Power Bases And Job Stress**, H.U Journal Of Education. Vol. 40, Pp. 198-209.
- Lo, M., Thurasamy, R. & Liew, W. T. (2014). **Relationship Between Bases Of Power And Job Stresses: Role Of Mentoring**. Springerplus Vol. 3, No. 432.
- Munir, Y. & Malik, M. E. & Chahal, A. & Iftikhar, N. (2012). **Rethinking Leadership Style: How Different Approaches And Leadership Power Manage Organizational Stress**, Far East Journal Of Psychology And Business, Vol. 9, No. 3.
- Ramezani, Z. N., Nedae, T., Firouzjah, J. A. & Alimohammadi, H. (2013). **Managers Power Bases, Employees' Job Stress And Intent To Stay**. European Journal Of Experimental Biology, Vol. 3, No. 6, Pp. 14-21.

الملاحق

ملحق رقم (١): قائمة بأسماء المحكمين

المتسلسل	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص (الشهادة العلمية)	مكان العمل
١	أ. د. بسام التزه	أستاذ مساعد	إدارة الموارد البشرية	قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق
٢	د. حيدر عبدالله	مدرس	نظم المعلومات الإدارية	قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق
٣	د. غذوان علي	مدرس	علوم الإدارة "إدارة الاستثمارات"	قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق
٤	د. رامي الأيوبي	مدرس	فلسفة في الإدارة الاستراتيجية والعولمة	قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق
٥	د. مجد صقور	مدرس	الإدارة الاستراتيجية	قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق
٦	د. مهند أرناؤوط	مدرس	إدارة أسواق مالية	قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق



جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

(بسم الله الرحمن الرحيم)

أخي الكريم/أختي الكريمة :

تحية طيبة وبعد ...

يقوم الباحث أحمد حمود العبدالله بإعداد رسالة ماجستير بعنوان " مصادر القوة التنظيمية وأثرها في ضغوط العمل - دراسة ميدانية على العاملين في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل"، وذلك لتقديمها إلى جامعة دمشق للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

تهدف هذه الدراسة -بعد استطلاع آرائكم- الى تحليل القوة التنظيمية في كلا الوزارتين، ومن ثم التعرف إلى علاقة تلك القوة وتأثيرها في ضغوط العمل.

وفي سبيل إتمام هذه الدراسة أرجو من سيادتكم التكرم بتعبئة الاستبانة بعناية ودقة واختيار الإجابة التي تعبر عن وجهة نظركم بصراحة وموضوعية، حتى يتسنى لي التعرف إلى الجوانب المختلفة المرتبطة بموضوع الدراسة. وإنني أقدر لسيادتكم كل ما تبذلونه من وقت وجهد لقراءة القائمة وتحديد إجاباتكم وفقاً لآرائكم ومشاعركم الشخصية.

وقبل أن تبدأ بالإجابة عن هذه الاستبانة الرجاء ملاحظة ما يلي :

نقصد بالقوة التنظيمية: القدرة التي يمتلكها الأفراد للتأثير في الآخرين، ونقصد بـ**ضغوط العمل** : حالة من القلق والتوتر النفسيين التي يعاني منها الأفراد عندما يواجهون مطالب أو قيود تنظيمية غير عادية قد تتسبب في فقدانهم ما يرغبون في تحقيقه، أو فرصاً تتضمن تحقيق مكاسب محتملة لهم.

وأخيراً، نحيطكم علماً أن ما تدلون به من آراء ووجهات نظر أو بيانات في دعم هذا البحث سوف تكون موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

" شاكراً لكم حسن تعاونكم...."

الباحث :

أحمد حمود العبدالله

المشرف:

د. غزوان علي

مدرس في قسم إدارة الأعمال

أولاً - الرجاء وضع إشارة صح (✓) أمام الإجابة التي تنطبق عليك :

- الجنس:

1- ذكر ☐ 2- أنثى ☐

- العمر:

1- أقل من 30 سنة ☐ 2- من 30 إلى 45 سنة ☐
3- أكثر من 45 سنة ☐

- الحالة الاجتماعية :

1- أعزب ☐ 2- متزوج ☐

- مدة الخدمة التي قضيتها في الوزارة (سنوات الخبرة):

1- أقل من سنة ☐ 2- من سنة إلى أقل من 5 سنوات ☐
3- من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ 4- من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐
5- أكثر من 15 سنة ☐

- المستوى التعليمي :

1- أقل من ثانوي ☐ 2- ثانوي ☐
3- معهد متوسط ☐ 4- جامعي ☐
5- دبلوم ☐ 6- ماجستير أو دكتوراه ☐

- المستوى الوظيفي :

1- مدير ☐ 2- نائب مدير ☐
3- رئيس دائرة ☐ 4- رئيس شعبة ☐
5- عامل (موظف) ☐ 6- تسميات أخرى (حددناها)..... ☐

- مكان العمل :

1- وزارة الشؤون الاجتماعية ☐ 2- وزارة العمل ☐

ثانياً - فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بمصادر القوة التنظيمية للمديرين المباشرين،
الرجاء وضع إشارة صح (✓) أمام الإجابة التي تراها مناسبة :

رقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
١	يملك مديركم المباشر صلاحيات تغيير بعض إجراءات العمل.					
٢	يملك مديركم المباشر حق إصدار الأوامر لتنفيذ تعليمات العمل.					
٣	يستطيع مديركم المباشر أن يتحكم في تدفق البيانات والمعلومات ذات الأهمية في عمل الوزارة.					
٤	ينظر العاملون إلى مديركم المباشر على أنه موجه ومرشد لهم .					
٥	القرارات التي يتخذها مديركم المباشر في قسمكم هي قرارات ذات أهمية كبيرة للعاملين ضمن القسم.					
٦	يملك مديركم المباشر القدرة على رقابة واستخدام الموارد التنظيمية (الأموال، العمال، المعدات، المعلومات...) في الوزارة.					
٧	يفوضكم مديركم المباشر ببعض الصلاحيات المتعلقة بالعمل.					
٨	يعتمد مديركم المباشر تطبيق القوانين والأنظمة بشكل دقيق جداً.					
٩	يقوم مديركم المباشر باستخدام سلطة موقعه لحل النزاعات بين العاملين.					
١٠	موقع مديركم المباشر يخوله استخدام صلاحياته لإنهاء خدمة العامل عند ارتكابه عدد كبير من الأخطاء.					
١١	يعتمد مديركم المباشر على صلاحيات منصبه في تقسيم المهام على العاملين.					
١٢	يملك مديركم المباشر حق تحديد الأشخاص الذين يستحقون المكافآت.					
١٣	تتسجم توقعات العاملين في الوزارة بخصوص المكافآت ونظام الحوافز مع ما هو مطبق فعلاً.					
١٤	يستطيع مديركم المباشر التحكم في توزيع المكافآت المادية والمعنوية، وإزالة العقوبات السلبية وغير العادلة منها.					
١٥	تحرص الوزارة على تكريم العاملين المغادرين منها بشكل دائم،(تسريح، نقل، ندب، استقالة...)					
١٦	يعتقد العاملون في القسم أن مديركم المباشر يملك القدرة على منحهم المزايا والمنافع الإيجابية التي يحتاجون إليها.					
١٧	يتم ربط ترقية العاملين، ومكافآتهم بمستوى الأداء لديهم .					
١٨	يملك مديركم المباشر الحق في تحديد الأشخاص الذين يستحقون العقاب.					
١٩	يستطيع مديركم المباشر أن يعاقب العاملين في المستويات الإدارية الأدنى.					

٢٠	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
٢٠	يملك مديركم المباشر القدرة على زيادة العقوبات وإلغاء المكافآت.					
٢١	يعتقد العاملون في القسم أن مديركم المباشر قادر على حجب المزايا والمنافع الإيجابية التي يستحقونها.					
٢٢	يستخدم مديركم المباشر التهديد بالعقاب للالتزام بتنفيذ المهام والنشاطات المطلوبة منكم.					
٢٣	يملك مديركم المباشر القدرة على حجب المعلومات الأساسية عن الآخرين.					
٢٤	يملك مديركم المباشر خبرة مهنية عالية؛ لذا يفضل العاملون في القسم العمل باقتراحاته.					
٢٥	يقوم مديركم المباشر بتقديم النصح والإرشاد للعاملين عندما يتعرضون إلى مشكلة في العمل.					
٢٦	يستخدم مديركم المباشر سياسة الباب المفتوح؛ لتقديم النصح والإرشاد للمراجعين.					
٢٧	يتمتع مديركم المباشر بالخبرة اللازمة لحل المشكلات التي تواجه العاملين في القسم.					
٢٨	يستخدم مديركم المباشر خبراته في تشجيع العاملين على العمل على أنهم فريق واحد.					
٢٩	يستخدم مديركم المباشر خبراته في التقليل من ضغوط العمل التي تواجهونها.					
٣٠	يقبل مسؤولو الإدارة العليا العمل بنصيحة مديركم المباشر حول مشكلات العمل.					
٣١	أكسبت ممارسة مديركم المباشر للعمل في معظم أقسام الوزارة خبرات متعددة.					
٣٢	أكسبت مشاركة مديركم المباشر بدورات متخصصة في العمل مهارات متنوعة.					
٣٣	يتمتع مديركم المباشر بالخبرة اللازمة لتشجيع العاملين بالوزارة على استنباط أفكار جديدة.					
٣٤	يملك مديركم المباشر علاقات جيدة مع الإدارة العليا تجعل العاملين في الوزارة يسعون لكسب رضاه.					
٣٥	يملك مديركم المباشر علاقات جيدة مع أغلب المسؤولين الكبار خارج الوزارة؛ مما يجعله يحظى بتأييد المسؤولين داخل الوزارة.					
٣٦	يرغب العاملون في الوزارة بإقامة علاقات شخصية مع مديركم المباشر.					

رقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
٣٧	العاملون في القسم يرون مديركم المباشر على أنه قائد رسمي خاص بهم، يستطيع التأثير في الآخرين.					
٣٨	يرغب العاملون في الوزارة بامتلاك صفات مثل صفات مديركم المباشر الشخصية.					
٣٩	يعد العاملون في قسمكم مديركم المباشر قدوة حسنة لهم.					
٤٠	يلتزم العاملون في الوزارة بتوجيهات مديركم؛ رغبة منهم في كسب رضاه.					

ثالثاً: فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بمستوى ضغوط العمل، الرجاء وضع إشارة صح (✓) أمام العبارة التي تراها تنطبق عليك.

رقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
٤١	يُطلب مني القيام بأعمال متناقضة من عدة أشخاص مسؤولين في الإدارة العليا ضمن الوزارة.					
٤٢	إن معظم الأعمال التي أقوم بها لا تتناسب في الواقع مع طبيعة تخصصي.					
٤٣	خبرتي في مجال العمل الوزاري غير كافية لأداء واجباتي الوظيفية في الوزارة .					
٤٤	مسؤوليات وظيفتي تتعارض مع مسؤوليات الآخرين في الوزارة.					
٤٥	تتعارض متطلبات عملي في الوزارة مع حياتي العائلية.					
٤٦	أقوم بتنفيذ بعض الأعمال التي تتعارض مع قيمي ومبادئ.					
٤٧	معظم الأحيان أنجز بعض الأعمال بطريقة أعتقد أنها خاطئة.					
٤٨	المهام التي أقوم بها في الوزارة غير واضحة تماماً.					
٤٩	أجهل في بعض الأحيان العمل الذي أقوم به في الوزارة.					
٥٠	لا يوجد تحديد واضح ومكتوب لمسؤوليات كل وظيفة في الوزارة .					
٥١	السلطات الممنوحة لي لا تتناسب مع طبيعة المسؤوليات الموكلة إلي .					
٥٢	المعلومات التي أمتلكها غير كافية لأداء عملي بكفاءة عالية.					
٥٣	غالباً ما أحتاج الى استشارة الآخرين لإنجاز المهام المتعلقة بعملي.					
٥٤	لا يوجد مسؤول مباشر يتم الرجوع إليه عند الحاجة.					
٥٥	يتطلب أداء عملي كمية كبيرة من النشاطات في وقت غير كافي.					

٥٦	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
٥٦	يتم تكليفي أحياناً بأعمال ومهام لم أتلق تدريباً كافياً عليها.					
٥٧	بعض متطلبات عملي تفوق قدراتي وإمكانياتي باعتبارها تتطلب معارف ومهارات عالية وصعبة.					
٥٨	لا تتطلب مهام وظيفتي وأنشطتها كامل وقت العمل.					
٥٩	أشعر أنني مؤهل للقيام بمهام أكثر أهمية مما هو مسند إليّ حالياً.					
٦٠	من السهل عليّ إنجاز المهام الموكلة اليّ في الظروف العادية للعمل.					

" شكراً لحسن تعاونكم"

ملحق رقم (3) نماذج تسهيل مهمة الباحث

الموضوع :

التصنيف :



الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
رئيس الجامعة
-*-

الرقم : ٤٦٦٤/م

إلى وزارة الشؤون الاجتماعية

يرجى تسهيل مهمة طالب الماجستير أحمد حمود العبد الله في كلية الاقتصاد
بجامعتنا بالحصول على المعلومات المطلوبة لزوم البحث الذي يعده بعنوان : " مصادر
القوة التنظيمية وأثرها على ضغوط العمل دراسة ميدانية على العاملين في وزارتي الشؤون
الاجتماعية والعمل " وذلك بإشراف الدكتور غنوان علي .
علماً أن جامعة دمشق لا تتحمل أي نفقات لقاء ذلك .

شاكرين تعاونكم ،،،

دمشق في -
أديبة

نائب رئيس جامعة دمشق
شؤون البحث العلمي والدراسات العليا
الأستاذ الدكتور جمال العباس

٢٨ - ٢٠١٥ - ٩ - رجب ١٤٣٦



الجمهورية العربية السورية

وزارة الشؤون الاجتماعية

الرقم: م/ع/٥٥٤٤

التاريخ: ٢٠١٥ / ٥ / ٢

السيد نائب رئيس جامعة دمشق

إشارة إلى كتابكم رقم ٢٧٦٢/ص تاريخ ٢٨/٤/٢٠١٥ المتضمن طلب تسهيل مهمة طالب الماجستير أحمد العبد الله في كلية الاقتصاد للحصول على المعلومات المطلوبة لزوم البحث الذي يعدّه بعنوان مصادر القوة التنظيمية وأثرها على ضغوط العمل دراسة ميدانية على العاملين في وزاتي الشؤون الاجتماعية والعمل وذلك بإشراف الدكتور غزوان علي .
نعلمكم موافقة السيدة الوزيرة على تسهيل مهمة الموماً إليه للحصول على المعلومات المطلوبة لزوم البحث الذي يعدّه.

للاطلاع

وزير الشؤون الاجتماعية

الدكتورة كندة الشماط

بالتفويض

معاون وزير الشؤون الاجتماعية

وائل بدين



الموضوع :

التصنيف :



جمهورية سورية العربية
جامعة دمشق
رئيس الجامعة
-*-

الرقم : ٤٦٦٤٠٠

إلى وزارة العمل

يرجى تسهيل مهمة طالب الماجستير أحمد حمود العبد الله في كلية الاقتصاد
بجامعتنا بالحصول على المعلومات المطلوبة لزوم البحث الذي يعده بعنوان : " مصادر
القوة التنظيمية وأثرها على ضغوط العمل دراسة ميدانية على العاملين في وزارتي الشؤون
الاجتماعية والعمل " وذلك بإشراف الدكتور غذوان علي .
علماً أن جامعة دمشق لا تتحمل أي نفقات لقاء ذلك .

شاكرين تعاونكم ،،،

دمشق في -
أديبة

نائب رئيس جامعة دمشق

شؤون البحث العلمي والدراسات العليا

الأستاذ الدكتور جمال العباس



٢٨ - ٢٠١٥ - ٩ - ١٤٣٦



الجمهورية العربية السورية
وزارة العمل

الرقم: ٣٠٤/٢٠١٥

التاريخ:

السيد نائب رئيس جامعة دمشق

إشارة إلى كتابكم رقم ٢٧٦٢/ص تاريخ ٢٨/٤/٢٠١٥ المتضمن طلب تسهيل مهمة طالب الماجستير أحمد العبدالله في كلية الاقتصاد للحصول على المعلومات المطلوبة لزوم البحث الذي يعده بعنوان: "مصادر القوة التنظيمية وأثرها على ضغوط العمل دراسة ميدانية على العاملين في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل " وذلك بإشراف الدكتور غذوان علي .

نعلمكم موافقتنا مع تكليف السيد ركان الابراهيم معاون الوزير بالإشراف من قبلنا على البحث المعد .

دمشق في / ١٤٣٦ هـ الموافق لـ ٧/٥/٢٠١٥ .

وزير العمل



٧٢

Abstract

This study aimed to test the impact of organizational power sources owned by managers **(from the perspective of workers)** on the work stresses in both Ministries of Social Affairs and Labor in Syria, and to find out whether they are affected by work stresses by demographic variables or not, for this purpose, the researcher adopted the following five sources of organizational power (legitimate power, Reward power, coercive power, Expert Power, and reference power) to see its impact in the work stresses by four dimensions (role conflict, role ambiguity, work overload and work underload).

And researcher relied on Positivism philosophy and deductive approach to test hypotheses of the study, using a questionnaire specially prepared as a tool to the study data collection. And distributed to the sample size (186) single sample, chosen in a random sample and simple way, and representing a rate of (57%) of the original size of the community (327) male and female workers from all functional levels. The number of subordinate forms has reached to(154) forms to analyze, formed a rate of (82.8%) forms of the distributed forms. The studying data was analyzed by using the Statistical Package for Social Sciences program (SPSS), it was applied a set of appropriate statistical analysis tools to the nature of the data, the most important of them(the multiple regression analysis) to determine the impact of organizational power sources in the pressures of work.

The study found a number of the most important results:

1. showed a statistically significant effect of expert power in the work stresses, and the lack of a statistically significant effect for other sources of organizational power (legitimate power, Reward power, coercive power, Expert Power, and reference power) in the stresses of work in both ministries under study.
2. The stresses of work have not affected the following statistically significant demographic variables: sex, age, marital status, years of experience, educational level, functional level, and the workplace.

In light of the results, the researcher proposed a set of recommendations, the most prominent are the following:

- (1)- Managers should take greater interest to harness the source of legitimate power and the reward power in achieving the hopes and aspirations of workers in both ministries, and increasing source of the coercive power and applied in a fair, and using them to generate positive stresses, and employing source reference power "charisma" by increasing and developing relations between managers and workers. And the establishment of channels of communication between personal managers and employees to adopt the bonds of love and trust between them and the promotion of social support which reduces the pressure that they suffer.
- (2)- Managers researcher recommends to strengthening the source of expert power by training workers to solve the problems they face, and encourage them to work as a team, and encourage them to innovate and develop new ideas for the benefit of the organizations studied and benefit from the extra working time.

Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education
Damascus university
Faculty of Economics
Department of Business Administration



Sources of Organizational Power and Its Impact on Work Stresses

(A Field Study on Workers in the Ministries of Social Affairs and Labor)

Thesis Submitted to Damascus University for a Master's Degree in Business Administration (MBA)

Prepared by

Ahmad Hammoud Al_Abdullah

Supervised by

Dr. Ghazwan Ali

The Teacher in the Department of Business Administration

Damascus 2015