

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

دور إستراتيجية التكيف في التعامل مع ضغوط العمل
دراسة ميدانية: بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية الحديدية (المغير)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:
غضبان حسام الدين

إعداد الطالبة:
سعيد زينب

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	داسة إسماعيل	أستاذ محاضر-أ-	رئيسا	جامعة بسكرة
2	غضبان حسام الدين	أستاذ محاضر-أ-	مشرفا	جامعة بسكرة
3	جبيرات سناء	أستاذ محاضر-أ-	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

دور إستراتيجية التكيف في التعامل مع ضغوط العمل
دراسة ميدانية: بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية الحديدية (المغير)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:
غضبان حسام الدين

إعداد الطالبة:
سعيد زينب

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	داسة إسماعيل	أستاذ محاضر-أ-	رئيسا	جامعة بسكرة
2	غضبان حسام الدين	أستاذ محاضر-أ-	مشرفا	جامعة بسكرة
3	جبيرات سناء	أستاذ محاضر-أ-	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاهداء

اهدي هذا العمل المتواضع إلى أبي الذي لم يبخل علي يوماً بشيء...

اهدي هذا العمل إلى أمي التي زودتني بالمحبة والحنان والدعاء
والقوة...

لولاكم لما وصلت عليه الآن بارك الله لكما وحفظكما لي

إلى إخوتي شمس الدين ومحمد فريد حفظكما الله...

إلى اعز الناس إلى قلبي وأولهم مجبي...

إلى خالتي أسأل الله عز وجل أن يجعل قبرها روضة من رياض
الجنة ويدخلها فسيح جناته التي علمتني معنى الكفاح والدراسة
والمثابرة

إلى عائلتي جميعها سعيدي وبن بوزيد و زملائي...

إلى جميع أساتذتي

أحبكم جميعاً... لكم كل المحبة والاحترام...

شكر و عرفان

فبعد أن أنهيت هذا الجهد المتواضع، لا يسعني إلا أن اشكر الله عز وجل واحمده حمدا كثيرا طيبا مباركا، على توفيقه لي في انجاز هذا العمل حمدا يليق بجلالته وعظمته...

أقدم اجل الشكر والتقدير لوالدي الحبيبان أطال الله في عمرهما، فهما بحق عطاء تدفق الخير الكثير لي، وفضلهما علي كبير، تعهداني بالتربية والتعليم...

فبارك الله فيها وأحفظهما، وارحمهما كما رباني صغيرا...

أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف " غضبان حسام الدين "، على توجيهاته القيمة التي قدمها لي، لانجاز هذا البحث...

ونشكر جميع الأساتذة الذين ساهموا ولو بإرشاداتهم في انجاز هذا العمل

ملخص:

يهدف البحث إلى معرفة دور إستراتيجية التكيف في التعامل مع ضغوط العمل في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية الحديدية بالمغرب، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي و المنهج التحليلي بالاعتماد على الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات.

وقد أظهرت النتائج أنه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التكيف في التعامل مع ضغوط

العمل في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة الحديدية (المغرب)، كما بينت عن عدم وجود دور

لإستراتيجية (المشكل، الانفعال، التجنب) في التعامل مع ضغوط العمل. وتقتصر الدراسة بضرورة إدارة

ضغوط العمل من خلال إستراتيجية التكيف الفعال بشكل صحيح تفاديا للمشاكل والمخاطر التي

يتعرضون لها مجمل العاملين .

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية، التكيف، ضغوط العمل، المشكل، الانفعال، التجنب.

Résumé :

La recherche vise a savoir le rôle de la stratégie d'adaptation a traiter au stress au travail dans la fondation de la construction de structures métalliques industrialisées (Baticim) a –El Mghaier–. Et pour atteindre les objectifs de l'état , la chercheur a utilisé la méthode descriptive et la méthode analytique en s'appuyant sur le questionnaire comme moyen pour collecte toutes les données.

Les résultats ont montré qu'il n'ya pas d'effet statistiquement significatif stratégie adaptatives face au stress au travail dans le bâtiment de l'entreprise des structures métallique fabriquées (El Meghaier), il a également indiqué qu'il n'ya pas de rôle pour la stratégie de (problème, émotion, évitement) a traiter au stress au travail. l'étude suggère la nécessité de gérer le stress au travail grâce a une stratégie d'adaptation efficace correctement pour éviter les problème et les risques auxquels tous les employés sont exposés.

Mots clés: stratégie, adaptation, stress au travail, problème, excitation, évitement

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
50	الفرق بين المواجهة والتكيف	01
74	درجات مقياس ريكارت	02
75	معامل الثبات والصدق لعبارات الاستبانة	03
76	البيانات الشخصية لعينة الدراسة	04
78	تحليل آراء المبحوثين لفقرات الجزء الأول "إستراتيجية المشكل"	05
79	تحليل آراء المبحوثين لفقرات الجزء الثاني " إستراتيجية الانفعال"	06
80	تحليل آراء المبحوثين لفقرات الجزء الثالث " إستراتيجية المشكل"	07
81	تحليل آراء المبحوثين لفقرات ضغوط العمل	08
82	تحليل آراء المبحوثين " ما هو تصنيف ضغوط العمل بالنسبة إليك"	09
84	معامل ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة	10

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
21	نموذج تفسير الضغوط في العمل عند جيبسون وزملائه	01
22	نموذج Kini- kreitner لضغوط العمل	02
23	نموذج التقدير المعرفي للضغوط	03
25	سلم الحاجات لماسلو	04
33	عناصر ضغوط العمل	05
	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	06
83	تحليل آراء المبحوثين حول عبارة "ما هو تصنيف ضغوط العمل بالنسبة إليك"	07

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
101	الاستبيان	01
105	قائمة المحكمين	02

مقدمة:

يقول الله تبارك وتعالى: " يا أيها الإنسان انك كادح إلى ربك كدحا فملاقيه " الانشقاق-6-

تشير الآية الكريمة إلى طبيعة وجود الإنسان في الدنيا، فهو في عمل مستمر لا ينقطع حتى يلاقي الله عز وجل، فيحصد مزارع، فإذا زرع خيرا حصد خيرا، وان زرع شرا حصد شرا، فالكدح يجعل الإنسان في جملة من الاحتكاكات والمهام والضغوط التي يمارسها في حياته بغض النظر عن حجم تلك المهمة وترتيبها من حيث الأولوية.

الضغوط ظاهرة إنسانية قديمة ، ومنذ إن خلق الله الإنسان وهو يسعى إلى الوصول إلى السعادة الحقيقية والبعد عما يسبب له المشاكل النفسية والاجتماعية، حيث إن المحنة والابتلاء صفة ملازمة للإنسان منذ إن حط بقدميه على هذه الأرض حتى قيام الساعة، ومحنة الإنسان تبدأ معه منذ الولادة ، وهو يكافح ظروف الحياة القاسية المتعددة حتى وفاته، فعليه إن يحقق نسبة مقبولة من التوافق والرضا النفسي والاجتماعي من أجل التحرر من الضغوط والصراعات.

عرفت المنظمات اليوم تزايدا في عدد وحجم المؤسسات العامة والخاصة التي تعمل على تلبية حاجات ورغبات المجتمع ولنجاح واستمرار المؤسسة في تحقيق أهدافها لا بد من مراعاة مجموعة من المتغيرات، وتعتبر ضغوط العمل إحدى هذه المتغيرات والتي أصبحت مظهرا طبيعيا في حياة الإنسان (العامل)، كما تشهد المؤسسة الواحدة أشكالاً مختلفة من الضغوط في مختلف المستويات التنظيمية، ومن هنا لقي موضوع ضغوط العمل المهنية اهتماما متزايدا من قبل الباحثين في مجالات عدة لما له من انعكاسات سلبية على سلوك الأفراد واتجاهاتهم ورضاهم في العمل.

لقد اعتبر العلماء ضغوط العمل من أهم الموضوعات التي حظيت بتركيز واهتمام الباحثين في السلوك التنظيمي لانعكاسه الكبير على المنظمة والمجتمع والفرد سواء كان ايجابيا أو سلبيا، فتعتبر ضغوط العمل من بين المشكلات النفسية والاجتماعية الأساسية التي يعاني منها الأفراد والمؤسسات على حد سواء، بحيث تؤثر سلبا على صحة الفرد وانجازه المهني وكذا السير الحسن للمؤسسة. فقد أصبحت ضغوط العمل واقع حياة ولازمة ومن الصعب تفاديها فهي تحيط بكل متخذ قرار في أي منشأة أو كيان إداري مهما صغر أو كبر حجمه ، وعليه في ظل هذه الظروف أن يتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة.

ومن المعروف أن ضغوط العمل تمثل خطراً على صحة الفرد وتوازنه وما ينشأ عنها من آثار سلبية، كعدم القدرة على التكيف وضعف مستوى الأداء والعجز عن ممارسة مهام الحياة اليومية وانخفاض الدافعية للعمل. فإن أساليب التكيف مع هذه الضغوط تكمن في إعادة التوافق عند الإنسان بطريقة تساعده على تجنب أو الهروب أو تقليل الأزمات ومعالجة المشكلة أو أي اضطراب يتعرض له الفرد مع غيره سواء داخل المؤسسة أو خارجها، فتخلق لديه الوسيلة لاستيعاب الموقف والتفاعل معه بنجاح تسمى بأساليب التعامل أو التكيف مع الضغوط.

يعتبر التكيف هو الحد الذي تتمكن فيه المنظمة من التجاوب مع أي تغيير في داخلها أو في البيئة الخارجية. وهو الاستجابة التي تبديها المنظمة عند تعاملها مع الظروف البيئية الجديدة، حيث إن سر النجاح الاستراتيجي للمنظمات هي قدرتها على اعتماد النمط التكيفي لأنشطتها مع المتغيرات البيئية وبقائها نشطة فيها. إذ يعتبر التكيف بأنه قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها مستقبلاً والسيطرة عليها قدر الإمكان.

فعملية التكيف والاستراتيجيات التي يستخدمها الفرد لمواجهة الضغوط ليست حادثة مفردة، وإنما تتضمن عدد من الطرائق والاستراتيجيات، فإستراتيجية ال تكيف عادة ما تكون مركزة على حل المشكلة، وإما داخليا على الانفعالات، وإما أن تكون اجتماعيا مثل المساندة الاجتماعية، وفيها يلجأ الفرد إلى استخدام ردود الأفعال الانفعالية في مواجهة الضغوط منها التوتر والشك ومواجهتها واتخاذ التدابير حيالها والبعض الآخر يتهرب منها، أي هناك عدد من الأساليب في التعامل مع الضغوط تترك آثارها على صحة الفرد العقلية وشخصيته.

حيث يتعرض عمال المؤسسات والمنظمات المختلفة إلى درجات متباينة من الضغوط أثناء أدائهم لأعمالهم ومن ثم يتفاوتون في لجوؤهم لأساليب متنوعة لمواجهة تلك الضغوط، فأساليب التكيف مع الضغوط تعد حلاً توفيقياً وسطياً يلجأ إليها الفرد لمواجهة الخطر الذي يواجهه يوميا في حياته. وبالتالي موضوع ضغوط العمل من الموضوعات التي يستوجب الاهتمام بها سواء كان على مستوى الفرد أو على المنظمة ولما لها آثار سلبية عميقة على المنظمة والمجتمع، ومن هنا جاءت الدراسة للبحث عن دور إستراتيجية التكيف في التعامل مع ضغوط العمل ومعرفة الأساليب والمعايير اللازمة لمواجهة المواقف الضاغطة.

1. الإشكالية:

يعد موضوع ضغوط العمل من أهم المواضيع التي شغلت الباحثين في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية وغيرها...، لما له اثر كبير على الفرد والمنظمة على حد سواء، فبتفاوت الأفراد في تعاملهم وطرق مواجهتهم لهذه الضغوط من خلال الأساليب التي يتبعونها، والاستراتيجيات التي يستخدمونها، وكيفية إدراكهم لهذه الضغوط. وهذا مدافع بالباحثين في هذا المجال إلى وضع استراتيجيات فردية وتنظيمية للتكيف مع ضغوط العمل قصد التقليل من أثارها السلبية وبالتالي زيادة أداء الموظف في المؤسسات عن طريق رضاه وتحقيقه لمتطلباته الفردية والتنظيمية. وعلى ضوء ذلك يمكن صياغة تساؤل الدراسة على النحو التالي:

ما دور إستراتيجية التكيف في التعامل مع ضغوط العمل ؟

وتتدرج تحت هذه الإشكالية الرئيسة التساؤلات الفرعية التالية:

- ما دور إستراتيجية المشكل في التعامل مع ضغوط العمل ؟
- ما دور إستراتيجية الانفعال في التعامل مع ضغوط العمل ؟
- ما دور إستراتيجية التجنب في التعامل مع ضغوط العمل ؟

2. فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤل الرئيسي تمت صياغة الفرضية كالتالي:

لا يوجد دور لإستراتيجية التكيف بأبعادها في التعامل مع ضغوط العمل.

للإجابة على التساؤلات الفرعية تمت صياغة الفرضيات التالية:

- لا يوجد دور لإستراتيجية المشكل في التعامل مع ضغوط العمل.
- لا يوجد دور لإستراتيجية الانفعال في التعامل مع ضغوط العمل.
- ليوجد دور لإستراتيجية التجنب في التعامل مع ضغوط العمل.

3. الدراسات السابقة:

- الدراسة التي قامت بها " زريبي أحلام" (2014) بعنوان: "إستراتيجية التصرف اتجاه الضغوط المهنية وعلاقتها بفعالية الأداء (دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك نشاط المصب) ".

تهدف إلى: التحقق من العلاقة بين إبعاد إستراتيجية التصرف وفعالية الأداء ثم التعرف على مستويات الضغط المهني لدى عمال شركة سون طراك نشاط المصب حين تكونت العينة من 158 عاملا من الشركة، ثم التعرف على الفروق في فعالية الأداء باختلاف مستويات الضغط لدى العمال حسب إبعاد إستراتيجية التصرف . ودراسة الفروق في العلاقة بين إبعاد إستراتيجية التصرف وفعالية الأداء تبعا لمتغيرات الجنس.

النتائج المتوصل إليها: إن النتائج المتوصل إليها توافقت مع ما تم عرضه في بعض النقاط واختلفت في أخرى، وهذا ممكن راجع إلى أدوات الدراسة واختلاف العينة المطبقة عليها، وعليه تستخلص الباحثة على وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين إبعاد إستراتيجية التصرف الايجابي (المشكلة) وفعالية الأداء، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الضغط المهني وفعالية الأداء الذين يستخدمون أسلوب المشكل لصالح الضغط المهني المنخفض، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين إبعاد إستراتيجية التصرف الايجابي (المشكل) وفعالية الأداء تبعا لمتغير الجنس وذلك لصالح الأنتى.

- الدراسة التي قام بها "سلام راضي أنيس البسطامي" (2013) بعنوان: "مستوى إدارة إستراتيجية التكيف للضغوط النفسية لدى آباء أطفال ذوي الاحتياجات الخاصة وأمهم في محافظة نابلس".

حيث تهدف الدراسة إلى: التعرف إلى مستوى إدارة استراتيجيات التكيف مع الضغوط النفسية لدى آباء الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة وأمهم في محافظة نابلس، والتعرف إلى الفروق بين مجالات استراتيجيات التكيف للضغوط النفسية، ثم التعرف إلى الفروق في مستوى إدارة استراتيجيات التكيف مع الضغوط النفسية تبعا لمتغيرات الجنس، المستوى التعليمي، مستوى اقتصادي، جنس الأطفال، نوع الإعاقة،....

وكانت النتائج المتوصلة إليها كما يلي: إن أكثر استراتيجيات استخداما للتكيف مع الضغوط النفسية لدى آباء ذوي الاحتياجات الخاصة كانت استراتيجيات التدين، يليها إستراتيجية حل المشكلات، ثم

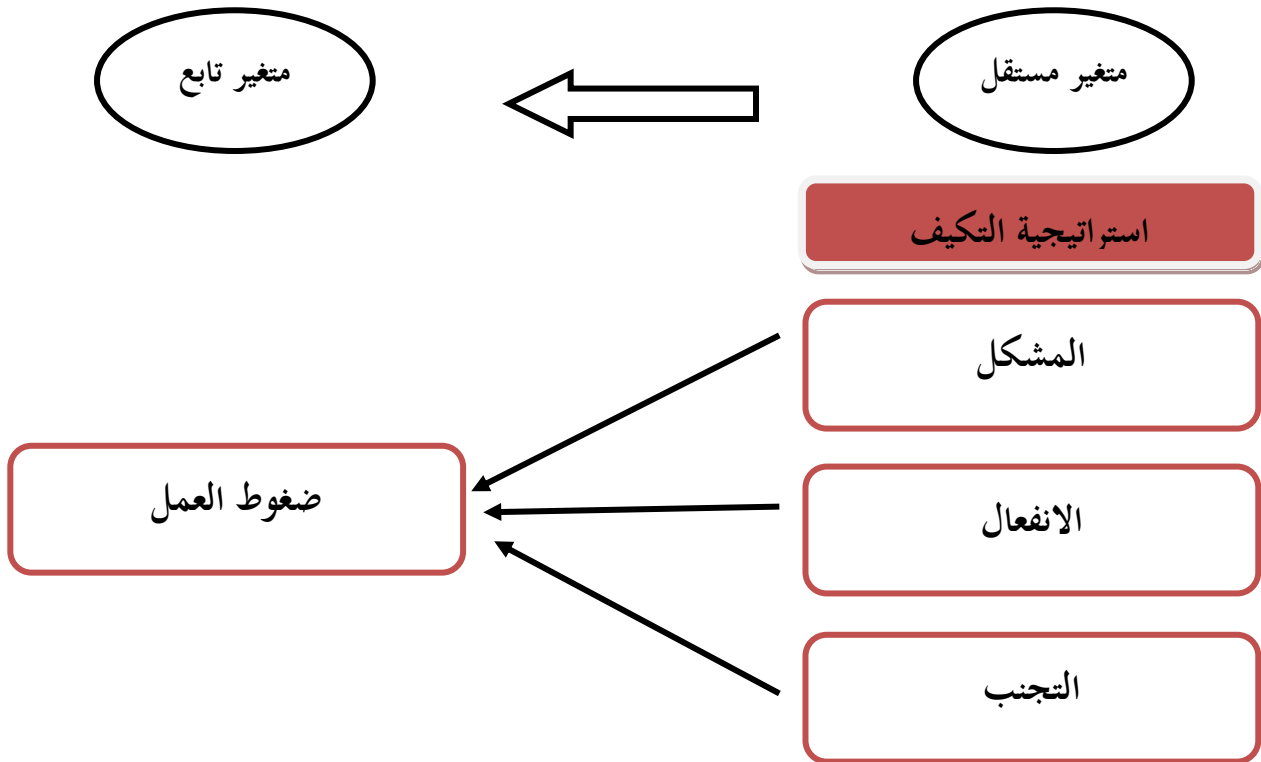
إستراتيجية التجنب او الهروب. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لاستراتيجيات التكيف للضغوط النفسية لدى آباء الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة وأمهم.

- دراسة " د.هيا سليمان ابو العيش" (2016) تحت عنوان: " إستراتيجية التكيف مع الضغوط النفسية وعلاقتها ببعض المتغيرات (دراسة ميدانية على عينة من طالبات السنة التحضيرية في جامعة الحائل -المملكة العربية السعودية) " .

تهدف الدراسة إلى: التعرف على أهم استراتيجيات التكيف لدى طالبات السنة التحضيرية لدى جامعة حائل مع الضغوط النفسية وتطوير أداة لقياس استراتيجيات التكيف للطالبات.

وتوصلت النتائج أن: استراتيجيات التكيف المستخدمة من قبل الطالبات جاءت مرتبة على النحو التالي: إستراتيجية دينية، إستراتيجية حل المشكلات، إستراتيجية الدعم والمساندة، إستراتيجية التجنب، إستراتيجية الانخراط في نشاطات ممتعة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لإستراتيجية التكيف مع الضغوط النفسية.

4. نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على دراسات سابقة

5. التوضع الاستمولوجي:

إن الأسلوب الذي استعملناه لدراسة هذا الموضوع هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية ، فالدراسة الميدانية تهدف إلى مدى صحة الفرضيات من خلال دراسة دور إستراتيجية التكيف على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى عملية الاستبيان والمقابلة والملاحظة والاطلاع على وثائق المؤسسة وجمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومقارنتها وتفسيرها. كما استخدمت الأسلوب المكتبي لبناء الإطار النظري .

6. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تعد من الموضوعات المهمة في الميدان الإدارة، ومحاولة تقديم إضافة جديدة حول هذا الموضوع، إذ تتناول مفهومين مهمين هما إستراتيجية التكيف وضغوط العمل، وتسهم الدراسة إلى معرفة دور إستراتيجية التكيف في التعامل مع ضغوط العمل وفهم طبيعة العلاقة فيما بينهم. كما يمكن للمؤسسة من الاستفادة من نتائج والتوصيات التي تستفسر عليها الدراسة.

7. هيكلية البحث:

حيث تطرقت إلى ثلاث فصول :

الفصل الأول : يعالج إستراتيجية التكيف حيث قسمت ثلاث مباحث :

- أولاً : ماهية إستراتيجية التكيف: حيث احتوى على التعريف لبعض المصطلحات ثم تطور مفهوم إستراتيجية التكيف ثم الأهداف الإستراتيجية للتكيف، وأخيراً أنواع إستراتيجية التكيف .
- ثانياً: العوامل المؤثر في تحديد إستراتيجية التكيف :من حيث المتغيرات الشخصية، العوامل الموقفية، المتغيرات الديموغرافية .
- ثالثاً: إستراتيجية التكيف مع ضغوط العمل ثم معرفة أهم استراتيجيات في التعامل مع ضغوط العمل، وأخيراً التكيف الفعال مع ضغوط العمل.

الفصل الثاني : مقسم إلى ثلاث مباحث :

- أولاً : ماهية ضغوط العمل حيث احتوى : على مفهوم ضغوط العمل، أنواع ضغوط العمل، النماذج المفسرة لضغوط العمل.
- ثانياً : مصادر ، وعناصر، ومراحل ضغوط العمل.
- ثالثاً : الآثار والأساليب لمواجهة ضغوط العمل ، حيث احتوى أسباب وأثار وأساليب مواجهة ضغوط العمل.



الفصل الأول

الإطار النظري لضغوط العمل

تمهيد:

يعتبر موضوع الضغوط من المواضيع الهامة التي نالت اهتمام العديد من المفكرين والباحثين في شتى العلوم بصفة عامة اخص في الإدارة والسلوك التنظيمي، وهذا راجع إلى أهميته وما للضغوط من انعكاسات سلبية وإيجابية على الكل من الفرد والمنظمة والمجتمع.

وهذا العصر يتميز بالتغير المستمر بمختلف أنواعه والذي يشمل كل مجالات الحياة حيث أصبح السمة المميزة للعصر الحالي، مما يجعل هذه البيئة غير صحيحة لما تولده من صراعات وضغوطات بمختلف أنواعها والتي تؤثر على الفرد من الناحية الفيزيائية، والاجتماعية والنفسية، حيث يصعب عليه التكيف معها. ويختلف الأفراد في استجاباتهم للضغوط، فمنهم من تدفعه إلى المثابرة والجدية لتحقيق الأهداف المنشودة، وقد تدفع بالبعض الأخر إلى الإحباط واليأس وانخفاض الإنتاجية.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل.

المبحث الثاني: مصادر ومراحل ضغوط العمل.

المبحث الثالث: الآثار والنتائج المترتبة عن ضغوط العمل.

المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل

قال الله تعالى: > لقد خلقنا الإنسان في كبد (4) < - سورة البلد -.

أي أن الإنسان هنا هو ابن آدم وخلق الله تعالى في كبد أي في شدة وعناء من مكابد الدنيا، وما يصاحبه من شقاء في مواجهة المخاطر والتحديات في حياته التي كانت سببا في هاته الضغوط.

المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل

الضغوط مفاهيم جاءت من الفيزياء، وهي بهذا المفهوم الفيزيائي تعني المضاعفات التي تؤثر في حركة ضغط الدم في الجسد . أما في علم النفس فإن الضغوط تعني المطالب التي تجعل الفرد يتكيف ويتعاون لكي يتلاءم مع من حوله، وتتمثل الضغوط النفسية في القلق والإحباط والصراع والنزاع وعدم الارتياح والشعور بالألم (عليمات، 2015، صفحة 48).

أما مصطلح ضغوط العمل فإنها لم تستخدم إلا في القرن الثامن عشر لتعني " إكراه وقسر وجهد قوي، و إجهاد وتوتر لدى الفرد أو لأعضاء الجسم أو قواه العقلية" (عليمات، 2015، صفحة 49). ومنذ ذلك الوقت فقد تباينت آراء ووجهات نظر الباحثين حول تعريف ضغط العمل، حيث يعتبر من أهم المشاكل التي تواجه المهتمون بموضوع الضغوط بصفة عامة وضغوط العمل بصفة خاصة . (عليمات، 2015، صفحة 49).

● التعريف اللغوي:

الضغط Stress : مشتق من الفعل اللاتيني الذي يعني: ضيق، شدة، ومنه اخذ الفعل الفرنسي Étreindre بمعنى : طوق زراعيه وجسمه مؤديا الى الاختناق الذي يسببه القلق (شحاتة و النجار، 2003، صفحة 208) .

الضغط في اللغة العربية : كرب، ضائقة ، إرهاق ، إجهاد، ضيق على الشخص (القاموس المدرسي، 2006، صفحة 391).

● التعريف الاصطلاحي:

لقد أولى موضوع ضغوط العمل الاهتمام من قبل الباحثين، وكثرت الدراسات والبحوث التي تناولته بحيث تعددت وجهات النظر حول مفهومه ولم يوضع تعريف محدد وشامل يتفق عليه الجميع وعليه نعرض التعاريف التالية لمحاولين تقديم المفهوم الدقيق لضغوط العمل:

• ضغوط العمل هي بشكل عام المتغيرات التي تحيط بالعاملين و تسبب لهم الشعور بالتوتر، و تكمن خطورة هذا الشعور في نتائجه السلبية التي تتمثل في حالات مختلفة منها القيام بالواجبات بصورة آلية تفترق إلى الاندماج الوجداني و التشاؤم و قلة الدافعية و فقدان القدرة على الابتكار (عسكر و عبد الله، 1988، صفحة 65).

• يعرف عثمان الخضر في كتابه علم النفس التنظيمي لضغوط العمل بأنها: " عملية يدرك الفرد من خلالها بأن هناك فرصا هامة أو تهديدا محتملا لا يستطيع التعامل معها بصورة فاعلة" (عدان، 2019، صفحة 20).

• يعرف الضغط حسب (سيزلاقي ووالاس) بأنه (مكناسي، 2007، صفحة 83):

"تجربة ذاتية تحدث اختلال نفسيا أو عضويا لدى الفرد و تنتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه."

• كما يعرف 1988 Middlemist et Hill بأنها " تلك القوى الخارجية التي تمارس تأثيرها على الفرد، و يترتب عنها الإجهاد النفسي والجسماني والسلوكي لهذا الفرد " (بلال، 2005، صفحة 42).

• ومن جهة يعرفها 1985 LUTHANS على أنها: " استجابة الجسم لمجموعة من المواقف و المتغيرات البيئية و التي يترتب عليها العديد من الانحرافات و الآثار السلوكية و الفيزيولوجية و النفسية للعاملين بالمنظمة " (مكناسي، 2007، صفحة 84).

• في حين يرى "مرجوس" وزملائه بأن الضغوط هي:

"حالة تنتج من التفاعل بين الظروف الموجودة في العمل و خصائص العامل و ترتب عليها خلا في الاتزان الفيزيولوجي و السيكلوجي للفرد" (مكناسي، 2007، صفحة 84).

• ويعرفها الكبيسي:

"هي ظروف و أحداث ومواقف غير عادية يتعرض لها العاملون داخل بيئة العمل أو بسببها فتؤثر سلبا على راحتهم النفسية و على مشاعرهم و أحاسيسهم و معنوياتهم لتنعكس بدورها على صحتهم العقلية و الجسدية أو كليهما معا " (عدان، 2019، صفحة 21).

• و هي :

"بأنها مجموعة المثيرات المتواجدة في بيئة العمل ، و التي تنتج عنها مجموعة ردود الأفعال ، و التي تظهر على سلوك الأفراد في العمل ، أو حالتهم النفسية و الجسمانية ، أو في أدائهم لأعمالهم ، نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط" (عبد الباقي، 2003، صفحة 329).

- من جهة أخرى لضغوط العمل هي:
"المثيرات النفسية و الفيزيولوجية التي تضغط على الفرد و تجعل من الصعب عليه أن يتكيف مع المواقف، و تحول دون أدائه بفعالية." (العديلي، 1993، صفحة 115)
- حيث عرف بورن (Baron) ضغط العمل بأنه:
" استجابات جسمية ونفسية وسلوكية للأفراد في مواقف تكون متطلباتها الحالية اكبر من قدرات الافراد على التأقلم معها " (عليما، 2015، صفحة 49).

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف ضغوط العمل على أنها :
" ردود فعل تحدث خلا إما ان يكون وظيفيا أو يكون متعلق بنفسية الفرد وعضويته وذلك نتيجة لتفاعل عدة عوامل داخلية أو خارجية مرتبطة ببيئة العمل ، والتي يمكن أن تترك أثارا سلبية أو ايجابية على الفرد نفسه أو المنظمة التي يعمل بها ومدى قدرة الفرد على التأقلم أو التكيف مع المواقف التنظيمية والبيئية والشخصية " .
المطلب الثاني: أنواع ضغوط العمل

تقسم ضغوط العمل بالنظر إلى عدة اعتبارات و هي كالتالي:

1- من حيث الآثار المترتبة على ضغوط العمل و الضرورة ، تقسم إلى:
أ - الضغوط الإيجابية:

يعد الضغط الإيجابي ضروري لكل فرد ، و ذلك من أجل تحقيق قدر كبير من النجاح في حياته ، كما يعد حافزا لمواجهة التحديات في العمل و تحسين الأداء ، و الضغوط الإيجابية تكون ضرورية و مفيدة و نافعة للفرد و المنظمة التي يعمل بها ، و تتسم بأنها ضغوط معتدلة تثير الحافز إلى النجاح ، و تعطي الفرد إحساسا بالقدرة على الإنتاج و تؤدي إلى ارتفاع مستوى فعالية الأداء لدى العاملين من الناحية الكمية و النوعية. (مسلط، 1996، الصفحات 40-41).

ب - الضغوط السلبية:

و هي ضغوط ترتب آثار سلبية على صحة و نفسية الإنسان ، و ينعكس ذلك على أدائه في العمل و يطلق علماء النفس على الأمراض السيكوسوماتية أمراض العصر ، لأنها ناتجة عن ضغوط العصر المتزايدة ، و تشير بعض الإحصائيات في التقارير التي يقدمها المسؤولين إلى مستشفيات الأمراض العقلية و النفسية إلى أن % 60 من المرضى الذين يترددون على الأطباء يعانون من اضطرابات نفسية وجسدية (عثمان، 2015، صفحة 49).

و تسبب الضغوط السلبية انخفاض في الروح المعنوية و الشعور بالتعب و الأرق و التشاؤم من المستقبل ، و يزداد تأثيرها على متخذي القرار كلما انخفض الدعم الاجتماعي الذي يتلقونه من أفراد المجتمع و رؤسائهم في قمة الهرم الإداري. (مسلط، 1996، صفحة 41).

2- من حيث الفترة الزمنية التي تستغرقها الشدة أو التوتر و مدى تأثيرها على صحة الإنسان النفسية و البدنية ، و يقسم " JAINS " الضغوط إلى (مكناسي، 2007، صفحة 92):

أ -الضغوط البسيطة: و تستمر من ثوان معدودة إلى ساعات طويلة ، و تكون ناجمة عن مضايقات صادرة عن أشخاص تافهين أو أحداث قليلة الأهمية في الحياة.

ب -الضغوط المتوسطة: و تستمر ساعات إلى أيام و تتجم عن بعض الأمور كفترة عمل إضافية أو زيارة شخص مسؤول أو غير مرغوب فيه.

ج - المضاعفة : و هي التي تستمر لأسابيع و أشهر و تتجم عن أحداث كبيرة كالنقل من العمل أو الإيقاف عن العمل أو موت شخص عزيز.

3- من حيث معيار السبب وتنقسم إلى (حمدوني، صفحة28):

أ- الضغوط الأسرية: (التنافس الأسري، الانفصال، الوفاة، الفقر،...).

ب- ضغوط النقص: (نقص الممتلكات، نقص الأصدقاء).

ج- ضغوط العدوان: (سوء المعاملة من العائلة، من الإقران ، من الأصدقاء،...).

د- ضغوط السيطرة: (التأديب، العقاب العكسي).

4- من حيث مصادر الضغوط تنقسم إلى:

○ صنفها " Me Grath " إلى (حمدوني، صفحة29):

أ . الضغوط الناتجة عن البيئة المادية :يتعرض لها الفرد داخل المنظمة أثناء ممارسة مسؤولياته ومهام وظيفته، وتتضمن مصادر متنوعة قد تكون نفسية أو اجتماعية أو تقنية.

ب .الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية : تظهر لدى الأفراد الذين يتفاعلون معا في مجالات العمل مع الزملاء.

ج .الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد : تُعزى إلى الخصائص الشخصية المتوارثة أو المكتسبة.

○ وصنفها أيضا Cooper & Marshall إلى نوعين هما (مكناسي، 2007، ص93) :

أ -الضغوط المترتبة عن العمل: و هي ضغوط تجد مصدرها في العمل مثل:

الطلب من الموظف بأن ينجز عمل كبير في وقت محدد ، أو تغيرات في سياسة المنظمة و غيرها.

ب -الضغوط التي ليس لها علاقة بالعمل: و منها الأحداث و التغيرات التي تحدث خارج نطاق العمل

و لا علاقة لها بالعمل مثلا الزواج ، المرض ، متطلبات إشباع الحاجيات ، الضرورية و غيرها.

- و قسم الخضيرى الضغوط وفقا لمصادرها إلى (الخضيرى، 1991، الصفحات 84-85) :
- مصدر داخلي للضغط: أي من داخل المنظمة ، و يشمل هذا المصدر الضغوط الناجمة عن العاملين و نظام العمل و اللوائح و النظم الداخلية.
 - مصدر خارجي للضغط: أي من البيئة المحيطة بالمنظمة و الأجهزة و التنظيمات المختلفة.
 - مصدر ذاتي: و يرتبط بالفرد ذاته.

المطلب الثالث: النماذج والنظريات المفسرة لضغوط العمل

1. النماذج المفسرة لضغوط العمل:

1- نموذج الضغوط في العمل Gibson , Ivancevish , Donnelly 1982 (العديلي، 1993، صفحة 253):

يوضح هذا النموذج العلاقة بين المؤثرات في الضغوط و آثار ذلك على العمل ، و هو ما يسمونه بالنموذج المترابط لضغوط العمل ، و ذلك من وجهة نظر إدارية كما يوضح النموذج مصادر الضغوط الوظيفية المختلفة ، و تأثير عملية الإدراك لهذه الضغوط على مستوى الضغط الذي يشعر به الفرد ، و بالتالي على نتائج و آثار الضغط و يوضح الشكل(1) عناصر النموذج و العلاقة فيما بينهم:



الشكل رقم (1): نموذج تفسير الضغوط في العمل عند جيبسون و زملائه

المصدر: (العديلي، 1993، صفحة 254)

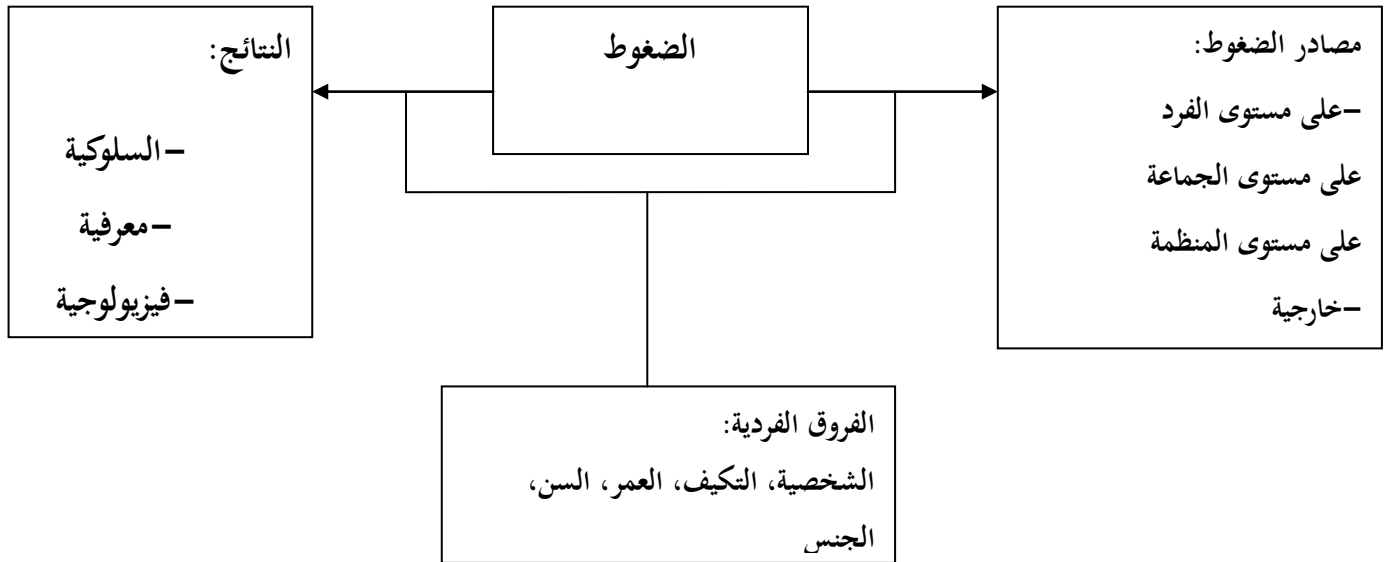
2- النموذج التبادلي (مكناسي، 2007، صفحة 110):

حيث قدمه Cox & Mackay و الذي يؤكد على أن الضغوط هي عملية تبادلية بين الفرد و بيئته ، أن أي خلل في كل من التوازن بين إدراك الفرد للمطالب المفروضة عليه و إدراكه لقدراته على تلبيتها يكون سببا للضغوط و يؤكد هذا النموذج على أهمية الإدراك حيث أن اختلال التوازن المقصود يرتبط بتقييم الأفراد لقدراتهم الشخصية و للمطالب المفروضة عليهم أكثر مما يرتبط بالواقع، و وفقا لهذا النموذج فإن الضغوط تعرف على أنها استجابة تكيفية تختلف باختلاف خصائص الفرد نتيجة لأحداث أو تصرفات خارجية تفرض عليه متطلبات معينة.

3- نموذج kini cki – Kreitner (حريم، 2004، صفحة 287) :

و قد اعتمد في بناء نموذجهما على نموذج الذي طوره Ivancevich – T.Matteson في عام 1979 النموذج هذا يوضح مسببات الضغوط التنظيمية (عمل الفرد ، الجماعة ، المنظمة) والمسببات الخارجية.

و هناك الفروق الفردية التي تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط و بالتالي مستوى الضغوط و نتائجها ، كما يناقش النموذج إدارة الضغوط على مستوى الفرد و المنظمة. كما هو موضح في الشكل (2):



الشكل (2) : نموذج Kini- Kreitner لضغوط العمل

المصدر: (حريم، 2004، صفحة 287)

4- نموذج التقدير أو التقييم المعرفي (مكناسي، 2007، الصفحات 111-112):

قدم كل من - لازاروس و كوهين - هذا النموذج في عام 1977 و الذي أسمياه نموذج التقدير أو التقييم المعرفي ، و فيه ميّزا بين نوعين من التقييم المعرفي هما:

1-التقييم الأولى : و هو عبارة عن إدراك الفرد للمواقف الضاغطة.

2-التقييم الثانوي : و هو عبارة عن مجموعة من الوسائل التي يتبعها الفرد في مواجهة لتلك المواقف الضاغطة.

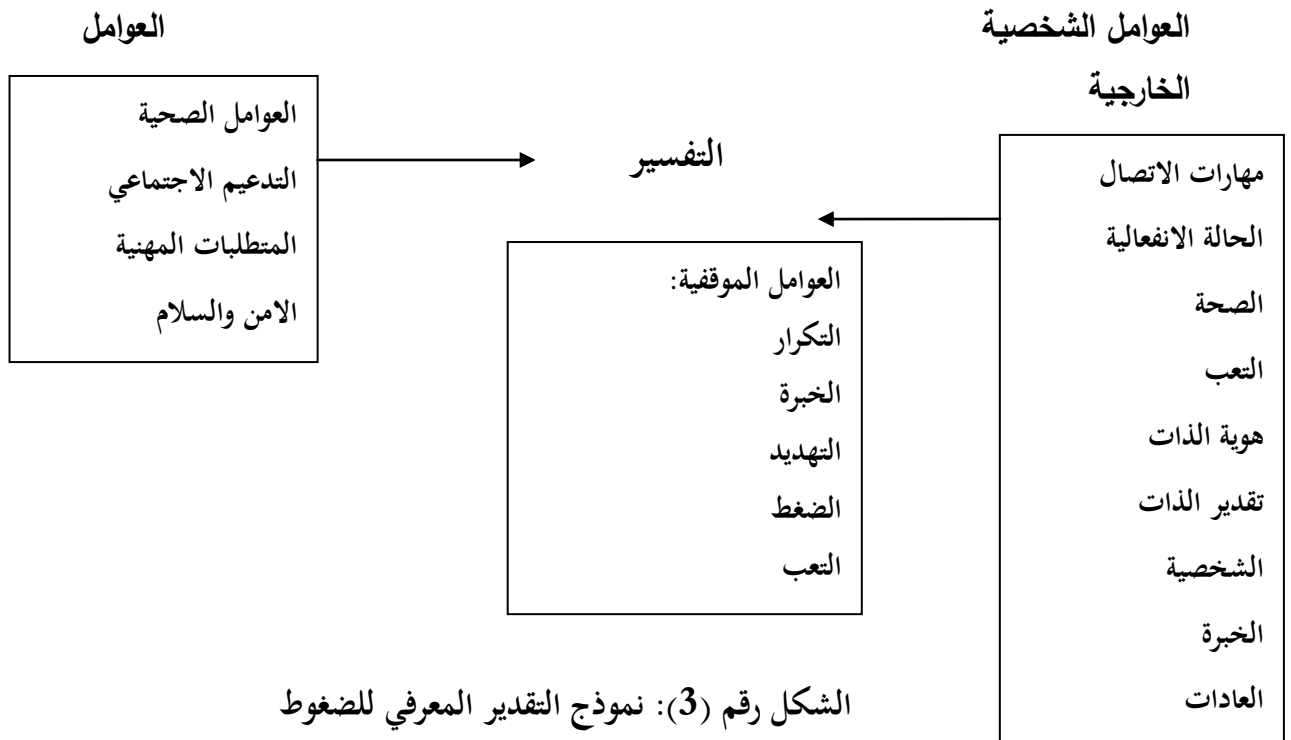
و قد ميّزا بين نوعين من المواقف الضاغطة هما:

أ - المواقف الضاغطة الخارجية : و تتمثل في الأحداث البيئية المحيطة بالفرد.

ب -المواقف الضاغطة الداخلية : و تتمثل في الأحداث الداخلية التي تعني مجموعة من الأحداث الشخصية التي تتكون من خلال التوجه الإدراكي نحو العالم الخارجي وفقا لهذا النموذج فإن شعور الفرد بالتهديد و عجزه عن السيطرة عليه يتوقف على مدى تقييمه المعرفي لهذا الموقف آخذا بعين الاعتبار خصائصه الشخصية ، فإذا كانت آليات التوافق لتلك الأحداث فاشلة فإنها تؤدي إلى الضغوط و ما يترتب عليها من انعكاسات سلبية على الفرد.

مما سبق يمك القول بأن حادث مثير للضغوط يتطلب من الفرد أن يوسع من قدراته و معارفه حتى

يمكنه إدراك المواقف المثيرة للضغوط من حيث شدتها و إستمراريتها ، و الشكل الموالي يوضح هذا النموذج:



الشكل رقم (3): نموذج التقدير المعرفي للضغوط

المصدر: (مكناسي، 2007، صفحة 112)

و يتضح من الشكل السابق: أن ما يعتبر ضاغطا بالنسبة لفرد ما لا يعتبر كذلك بالنسبة لفرد آخر ، و يتوقف ذلك على سمات شخصية الفرد و خبراته الذاتية و مهارته في تحمل الضغوط و حالته الصحية ، و كما يتوقف على عوامل ذات صلة بالموقف نفسه قبل نوع التهديد و كمه و الحاجة التي تهدد الفرد ، و عوامل البيئة الاجتماعية كمتطلبات الوظيفة على خلاف ذلك (مكناسي، 2007، صفحة 111).

5- النموذج البيئي الاجتماعي (مكناسي، 2007، الصفحات 112-113):

و يمثل محاولة مبكرة من طرف Katz - Kahn لفهم عمليات ضغوط العمل من خلال التركيز على تأثير البيئة كمصدر للضغوط ، و على إدراك الفرد لهذه البيئة حيث يؤثر هذا الإدراك على استجابات الفرد لهذه المثيرات التي تؤثر في نهاية المطاف على صحته ، و يشيران إلى أن هناك عدة عوامل تؤثر على درجة تعرض الفرد للضغوط و استجابته لها و أول هذه العوامل هي العوامل البيئية و التي تتضمن نوعين:

1- **البيئة الموضوعية** : و ما تحويه من عوامل متعلقة ببيئة العمل المادية : المكتب و وسائل الصحة ، السلامة في المنظمة.

2- **البيئة النفسية** : و تتضمن العوامل التي تشير إلى درجة تعرض الفرد أو سلامته إلى الاضطرابات النفسية مثل : القلق ، الشعور بالاكتئاب ، عدم الاستقرار ، اضطرابات النوم و الشخصية التي تقوده إلى تذبذب في الكفاية الإنتاجية للفرد و يتوقف هذا التأثير على مدى إدراك الفرد لمثيرات البيئة و الذي يتأثر بدوره بالفروق الفردية بينهم التي مصدرها طبيعة الاستجابات النفسية والسلوكية و العاطفة الموجودة لدى الأفراد و التي تؤثر على الأسلوب الذي يستجيب به الأفراد نحو المؤثرات البيئية و كذلك الجوانب الصحية و المرضية و المرتبطة بالناحية العقلية و الجسدية لديهم ، بالإضافة إلى طبيعة الخصائص الثابتة للفرد ، و المتمثلة في الخصائص الوراثية و الديموغرافية و الشخصية ، و أخيرا العلاقات التي يتمتع بها الفرد في محيطه البيئي حيث من الممكن أن تغير هذه العوامل استجابات الأفراد نحو المثيرات التي يتعرضون لها داخل بيئة العمل .

II. النظريات المفسرة لضغوط العمل:

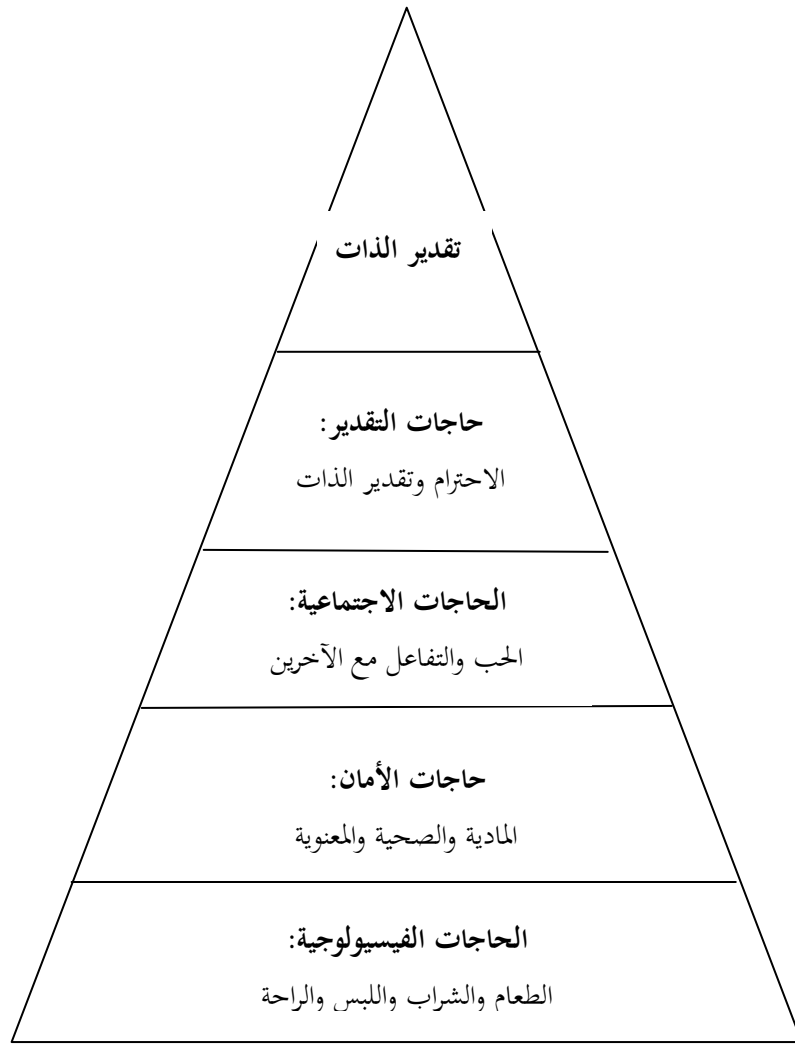
❖ نظرية ويليام كانتوت (1932):

يعتبر "كانوت" عالم الفيسيولوجية من أوائل الذين استخدموا عبارة -الضغط- حيث قدم تفسيراً مادياً للضغط، ورجحت هذه النظرية تأثير العوامل البيئية على العوامل الذاتية من حيث ان التعرض لظروف عمل توصف بالقسوة تؤدي في تماديها الى اختلال النظام البيولوجي للفرد العامل. وتتعامل هذه النظرية مع الفرد العامل على انه كائن بيولوجي حيث وصفت الشخصية بالمحدث، وتجاهلت هذه النظرية

المقومات العقلية والنفسية والروحية بالإنسان والتي تجعل الاستجابة للمؤثرات البيئية تختلف من فرد لآخر (حمدوني، 2016، صفحة 39).

❖ نظرية ماسلو:

يرى أن الشعور بالضغط يكون نتيجة لنقص إشباع الحاجات ولا سيما فيسيولوجية، مما يؤدي إلى الشعور بالضغط، وهذه الأخيرة تكون على شكل هرم أو سلسلة متدرجة من الحاجات (حمدوني، 2016، الصفحات 39-40).



الشكل (4): سلم هرم الحاجات لماسلو

(حمدوني، 2016، صفحة 41)

❖ نظرية سبيلبرجر: (حمدوني، 2016، الصفحات 41-42)

تعتبر نظرية "سبيلبرجر" (Spielberger) حول القلق مقدمة ضرورية لفهم الضغوط، فقد أقام هذا الباحث نظريته على أساس التمييز بين القلق كتسمية والقلق كحالة. وللقلق شقين: الأول: يتمثل في القلق العصبي المزمن، وهو استعداد طبيعي يجعل القلق يعتمد على الخبرات السابقة.

الثاني: يتمثل في حالة القلق التي تعتمد على الظروف الضاغطة والضغوط التي تسبب قلق الحالة " سبيلبرجر 1972".

وعلى هذا الأساس ربط الباحث بين الضغط والقلق، إذ يعتبر الضغط الناتج مسببا لحالة القلق ويستبعد بذلك عن القلق كسمة حيث يكون من سمات شخصية الفرد القلق أصلا.

فالقلق عملية انفعالية تشير إلى تتابع الاستجابات المعرفية السلوكية التي تحدث كرد فعل لشكل ما من الضغوط. ويميز بين مفهوم الضغط والتهديد من حيث أن الضغط يشير إلى اختلافات في الظروف والأحوال البيئية التي تتسم بالخطر، أما كلمة تهديد فتشير إلى التفسير الذاتي لموقف خاص انه خطير أو مخيف.

المبحث الثاني: مصادر ومراحل ضغوط العمل

إن الضغوط كما عرفت سابقا هي عبارة عن تجارب الفرد مع العديد من المواقف والمتطلبات، فإن ثمة متطلبات عديدة يواجهها في حياته اليومية، والتي تنتج عنها مصادر عديدة للضغوط و مراحل تمر بها عملية الإصابة بضغط العمل.

المطلب الأول: مصادر ضغوط العمل

إن الضغوط كما عرفت سابقا هي عبارة عن تجارب الفرد مع العديد من المواقف والمتطلبات، فإن ثمة متطلبات عديدة يواجهها في حياته اليومية، والتي تنتج عنها مصادر عديدة للضغوط منها:

❖ المصادر التنظيمية (صلاح الدين، 1992، صفحة 184):

يمكن فهم ومعرفة الضغط الناتج عن مصادر تنظيمية على أساس ثلاث مستويات في أي منظمة وهي: المستوى التنظيمي، المستوى الجماعي، المستوى الفردي.

- **المستوى التنظيمي:** أشارت اغلب الدراسات إلى وجود علاقات متبادلة ومتعادلة وسلبية بين عناصر ترتبط بالوظيفة مثل الراتب ومشكلات صحية... الخ. وقد دفعت هذه النتائج إلى إجراء دراسة دقيقة

لعناصر كل وظيفة على حدى مثل التنوع وحرية اتخاذ القرارات والتغذية المرتدة، وعلاقتها بالنتائج المترتبة عن الضغط النفسي.

○ **المستوى الجماعي:** من الممكن أن يتأثر الأداء الفردي والتنظيمي بالعلاقات داخل الجماعات وبين بعضها. فهناك عدد من العوامل تعتبر عناصر فاعلة في الضغوط، وتشمل عدم التحديد الدقيق للأدوار، ونشاطات الجماعة والتي تولد الضغوط بين الأفراد، ومحدودية فرص المشاركة والدعم، صراع داخل الجماعة أو مع الجماعات أو عدم الاتفاق حول قيادة الجماعة.

○ **المستوى الفردي:** تعد كثير من العوامل المذكورة سابقا للضغط على المستوى الفردي، ويمكن حصر المصادر التنظيمية في النقاط التالية:

- خصائص العمل المادية

- الغموض الوظيفي.

- حمل العمل الزائدة.

- ثقافة وقيم العمل السائدة.

- الهيكل التنظيمي.

○ **غموض الدور (مكناسي، 2007، صفحة 105):**

يعني غموض الدور : افتقار الفرد للمعلومات اللازمة له لأداء أعمال وظيفته المحددة له مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطاته و مسؤولياته ، و أهداف و سياسات و قواعد و إجراءات العمل بالمنظمة . و يتوقف الشعور بغموض الدور على مدى إدراك الفرد حول قدرته و فعاليته الذاتية التي تؤثر بدورها على الكيفية التي سيتعامل بها الفرد مع المنبئات التي سيتعرض لها.

و قد ظهرت الدراسات أن الأفراد لا يستجيبون بنفس الطريقة في مواجهة غموض الدور ، فالبعض لديه قدرة عالية على تحمل الغموض و أقل تأثرا بالضغوط ، في حين أن البعض الآخر ليس لديه القدرة على تحمل هذا الغموض ، و بالتالي يتأثر كثيرا مما يؤدي إلى وقوعه تحت ضغوط العمل ، و قد يتدهور رضاه عن العمل ، و تقل ثقته بنفسه و بالآخرين.

○ **صراع الدور (مكناسي، 2007، صفحة 105):**

و يحدث ذلك عند وجود مطالب متناقضة لمقابلة على عاتق شخص ترتبط بعمله او منصبه وكذلك يتعارض دور الفرد مع قيمه الشخصية أو مع ظروفه الخاصة أو معها معا ، و يتعارض الدور مع الظروف الشخصية للفرد عندما يتحتم عليه العمل في مناوبات مسائية أو السفر لمسافات بعيدة أو التغيب عن المنزل لفترات طويلة مع كونه زوج أو أب أو عائل، و يؤدي ذلك إلى صراع نفسي تتوقف

حدثه على قوة الضغوط و قدرة احتمالها من قبل الفرد، الذي يتعرض لمجموعتين من توقعات الدور في آن واحد و الامتثال لأحدهما يجعل من الصعب الامتثال للآخر.

○ **عبء العمل** (مكناسي، 2007، صفحة 106):

ويعتبر هذا المفهوم عن الأعباء المهنية العالية التي يعاني منها العاملين في وظيفة ما ، و ذلك لما تتطلبه من مهارات عالية لا يملكها الفرد و ليس له القدرة على أدائها و تنقسم إلى:

- **عبء كمي** : يتمثل في عدم كفاية الوقت لانجاز المهام المنوطة به حيث أن انجازها يحتاج إلى وقت أطول.

- **عبء نوعي** : يتمثل في قصور المهارات المطلوبة لدى الفرد لانجاز مهام و أعمال أكبر من قدراته سواء من الناحية الجسمية أو العقلية.

❖ المصادر الشخصية:

تمثل الشخصية مجموعة من الخصائص و الإتجاهات التي تميز فردا عن غيره ، و هناك مجموعة من العوامل المرتبطة بالشخصية فيما يتعلق بضغوط العمل هي:

- **مفهوم الذات** : يمثل هذا المفهوم إدراك الفرد الشخصي و فكرته الشاملة عن ذاته حيث يمثل ذلك جوهر الشخصية ، و هو بذلك يحدد و ينظم بدرجة كبيرة مدى قابلية الفرد للتعرض للضغوط للتعامل معه فإدراك الفرد لذاته يؤثر بدرجة كبيرة على تحديد الثقة بالنفس و من ثم السلوك ، و بناء على هذا المفهوم يتبين مدى حاجة الفرد إلى التقدير و الاحترام من قبل الآخرين و تنمية الشعور بالثقة و الاعتبار و يتم إشباع هذه الحاجات من خلال تحقيق الفرد لإنجاز ما بنجاح ، و تقدير الآخرين لمهاراته و قدراته ، و الإعجاب بمواهبه ، و إطلاق عبارات الثناء مثل: ناجح ، متميز ، خبير...

إن نظرة الفرد لذاته تحدد بشكل رئيسي إمكانية تعرضه للضغوط من عدمه و إذا كانت تلك النظرة تتم عن شعور سلبي تجاه الذات فإن احتمالية وقوعه فريسة للضغوط عالية جدا أما إذا كانت تلك النظرة تنمي الشعور الإيجابي تجاه الذات فإن ذلك يعني تفهم الفرد لذاته و ثقته و تقديره لها عالية و بالتالي فإن احتمالات تعرضه للضغوط قليلة جدا (هيجان، 1998، الصفحات 99-101).

- **نمط الشخصية (أ)**: تتصف هذه الشخصية ببذل أقصى جهد للتحصيل و الإنجاز، وحب المغامرة و الروح التنافسية

العالية، و تسابق الزمن لأداء المهام، و لهذه الشخصية مجموعة من السمات منها:

- البحث بدون كلل عن الوظائف و المهام الأفضل.

- النجاح المستمر.

- الترقى السريع.

- تكريس الاهتمام للعمل على حساب الاهتمامات العائلية و الاجتماعية و الترفيهية.

أصحاب هذه الشخصية يفتقدون إلى المرونة و يفضلون القيادة على الإلتباع،و يسعون لرضا الرؤساء أكثر من الأفراد، ولا يتعاطفون أو يتسامحون مع أخطائهم أو أخطاء الغير ، و لا يميلون للتفويض، و يحبون الاستقلالية، و يتبعون تحقيق الأهداف إلى أن يتم إنجازها ، حتى لو أدى ذلك إلى تغير في ذلك السلوك و تلك السمات الفلقة ، و السلوكيات المتوترة تؤدي بأصحابها إلى أمراض القلب و ضغط الدم و السكتة الدماغية ، و لذلك فإن آليات الجسم كلها تكون في حالة تحفز واستنفار مستمر . و أثبتت الأبحاث الطبية أن هناك علاقة بين الأنماط السلوكية لنمط الشخصية (أ) و ضغوط العمل و على هذا الأساس يمكن اعتبار أن أصحاب هذه الشخصية يتعرضون للضغوط بصورة خطيرة أكثر من أي أنماط أخرى (اعتدال، 2001، الصفحات 45-50).

- **نمط الشخصية (ب):** تتصف هذه الشخصية بالهدوء و الاعتدال ، و عدم الصراع مع الوقت ، بعكس الشخصية (أ) ، و هذا لا يعني أنهم لا يملكون القدرة على التنافس ، أو لا يملكون الدافعية للإنجاز ، و مع أن ذوي نمط الشخصية (أ) يزيد معدل إصابتهم بأمراض القلب بأكثر من الضعف عن ذوي النمط (ب) إلا أنهم يعانون من الضغوط لاتصافهم بالانطواء حيث يكونون عالمهم الخاص التماس الأمان من خلاله. و يمكن أن يكون صاحب الشخصية (ب) عرضة لأمراض القلب في بيئة عمل تشجع على الاستقلالية ، بينما ينخفض لديه ضغط الدم في بيئة عمل تنمي الاعتماد على الآخرين و على روتين ثابت (اعتدال، 2001، صفحة 51).

- **مركز التحكم (مكناسي، 2007، صفحة 102):**

و يقصد به مدى قناعة الإنسان بإمكانية سيطرته على ما يجري من حوله من أمور حيث يعتقد البعض أن ما يحدث له من أحداث سيئة في حياته محكوم بتصرفاته و إرادته الشخصية (السيطرة الداخلية) ، أو أنه خاضع لعوامل خارجية (السيطرة الخارجية) مثل الحظ و الصدفة. و يمثل مركز التحكم إحدى خصائص الشخصية الثابتة نسبيا ، و من أكثرهم أثر في زيادة أو قلة حدة الضغوط ، و ذلك من خلال تأثيره على إدراك الإنسان فيما إذا كان قادرا على التعامل مع الضغوط من عدمه ، حيث أن الأشخاص الذين يعتقدون في مراكز التحكم الداخلي يتميزون بأنهم أكثر قدرة على تحمل التهديدات ، و أقل معاناة من ضغوط العمل، بينما الأشخاص الذين يعتقدون في مركز التحكم الخارجي غالبا ما يعانون من مستويات ضغط عالية ، لأنهم يدركون أن ما يحدث هو نتيجة لعوامل خارجية ، لا يمكن السيطرة عليها و يتصرف عادة من يعتقد في مراكز التحكم الداخلي بطريقة عدوانية تجاه الحالات الاستثنائية التي لا يستطيعون السيطرة عليها ، في حالة التأكيد للسيطرة على الموقف بينما يكون الأشخاص المعتقدين في مركز التحكم الخارجي أقل تفاعلا ، مع المواقف الضاغطة.

❖ المصادر النفسية:

و يقصد بها الأحداث و المواقف التي تنشأ بين الفرد و بيئته و مدى إدراكه لها و طبيعة رد فعله نحوها ، و رغم تعدد المصادر النفسية و تعقيدها ، إلا أن أكثرها ارتباطا بضغوط العمل تتركز في مصدرين هما:

✓ التكيف:

و يعني في علم النفس العملية الديناميكية المستمرة التي يهدف بها الشخص إلى تغيير سلوكه ، ليحدث توافقا أكبر بينه و بين البيئة التي يعيش فيها ، و نظرا لعدم استقرار بيئة العمل بما يتعلق بالفرد حيث يتخلل حياته الوظيفية مجموعة من الأحداث مثل : الفصل من العمل، التقاعد ، الانتقال إلى مجال عمل مختلف هذه الأحداث و غيرها ذات وقع شديد على الموظف يترتب عليها مجموعة من الأعراض النفسية مثل : الشعور بالخيبة ، و فقدان الأمل ، عدم الإحساس بالأهمية ، و نقص التقدير ، الاكتئاب ، خصوصا إذا كان الفرد يستمد شيئا من مكانته من خلال عمله ، هذه الأسباب و غيرها التي يجد الفرد صعوبة التكيف معها ، تعتبر من المصادر الرئيسية للضغوط لدى الأفراد (هيجان، 1998، صفحة 118).

✓ الإحباط:

ينشأ الإحباط أو ما يعرف التوتر النفسي عندما يفشل الإنسان في تحقيق رغباته و يحدث ذلك نتيجة لاستثارة دوافع الإنسان عن طريق المنبهات الداخلية أو الخارجية و يترتب عليها توترات نفسية أو عضوية أو نفسعضوية حسب نوع الدافع ، حيث تعمل الأجهزة الداخلية للكائن الحي التي تمثل المصادر الفطرية الدائمة للسلوك و يتحول النشاط نحو غايات لها ارتباط بالحاجات و الدوافع المثارة و يتركز الإحباط في بيئة العمل نظرا للوائح و الأنظمة المعمول بها حيث تقيد حريات العاملين من خلال دفعهم إلى العمل وفق إجراءات تحد من الابتكار و الإبداع و عزلهم عن المشاركة في اتخاذ القرارات. إن للإحباط انعكاسات نفسية سيئة على الأفراد ، حيث يولد لديهم استجابة قد تدفعهم إلى الجروح و العدوانية ، واللامبالاة ، أحلام اليقظة و غيرها من الأعراض النفسية ، فلا يستغرب أن ترى موظفا يركل الأشياء الجامدة في بيئة العمل أو يوجه سلوكه العدواني نحو الأشخاص العاملين معه ، و قد يتعدى ذلك إلى نقل سلوكه إلى المنزل حيث الزوجة (طاشكندي، 1994، صفحة 124).

❖ الظروف الفيزيائية (قراري، 2013/2014، صفحة 48) :

تساهم ظروف العمل المريحة والخطيرة على الصحة في زيادة الشعور بالضغط لدى العمال مثل: الحرارة، الضوضاء، الإضاءة الخافتة أو المبهرة، الازدحام، سوء التصميم لاماكن العمل، كذلك مخاطر العمل كاحتمال التعرض للإصابات والحوادث والأمراض المهنية الخطيرة.

◀ **الإضاءة:** تعتبر الإضاءة أيضا من مصادر الضغوط، ويحضر الأثر السلبي الضاغط في حالة الإضاءة المتطرفة، حيث تؤدي إلى مشكلات الصداع الناتج عن عدم تكيف العضلات للتمكن من رؤية واضحة.

◀ **الحرارة:** ان درجة الحرارة غير المناسبة في مكان العمل (سواء بالارتفاع او الانخفاض) تسبب ضيقا، وتؤثر تأثيرا سينا على النواحي الفسيولوجية للفرد مما يزيد إحساسه بالضيق ويسرع إليه التعب والملل ويقلل من كفاءته في العمل.

◀ **الضوضاء:** تعتبر الضوضاء من المصادر الرئيسية لحدوث الضغط سواء تعلق الأمر بشدته أو بوقوعه بشكل مفاجئ. وقد وجد ان الصوت من شأنه استثارة الجهاز العصبي وبالتالي زيادة افراز هرمون الادرينالين الذي يحدث أثناء الأزمات، كما يشكل التعرض للمستويات العالية من الصوت العالي مصدرا للضيق والإزعاج، وربما إلى فقدان السمع في حالة التعرض لمستوى اعلي من 75 ديسيبل.

فالضوضاء الزائدة ليست فقط مزعجة، فقد تتسبب في أضرار نفسية وعضوية تصل إلى تدمير حاسة السمع نهائيا.

كما يشير الدكتور **أحمد ماهر** إلى مجموعة من الأسباب المؤدية للشعور بالتوتر والقلق وضغوط العمل منها (ماهر، 2008، صفحة 10) :

- ✓ صعوبة العمل.
- ✓ مشاكل الخضوع للسلطة.
- ✓ عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم.
- ✓ التنافس على الموارد.
- ✓ صراع الأدوار.
- ✓ اختلال العلاقات الشخصية داخل المحيط.
- ✓ عدم وضوح العمل والأدوار.
- ✓ اختلال ظروف العمل المادية.

المطلب الثاني: عناصر ضغوط العمل

يرى **Szilagi et Wallace** انه يمكن تحديد ثلاث عناصر رئيسية للضغوط في المنظمة هي

(مساعدته، 2016، الصفحات 185-186):

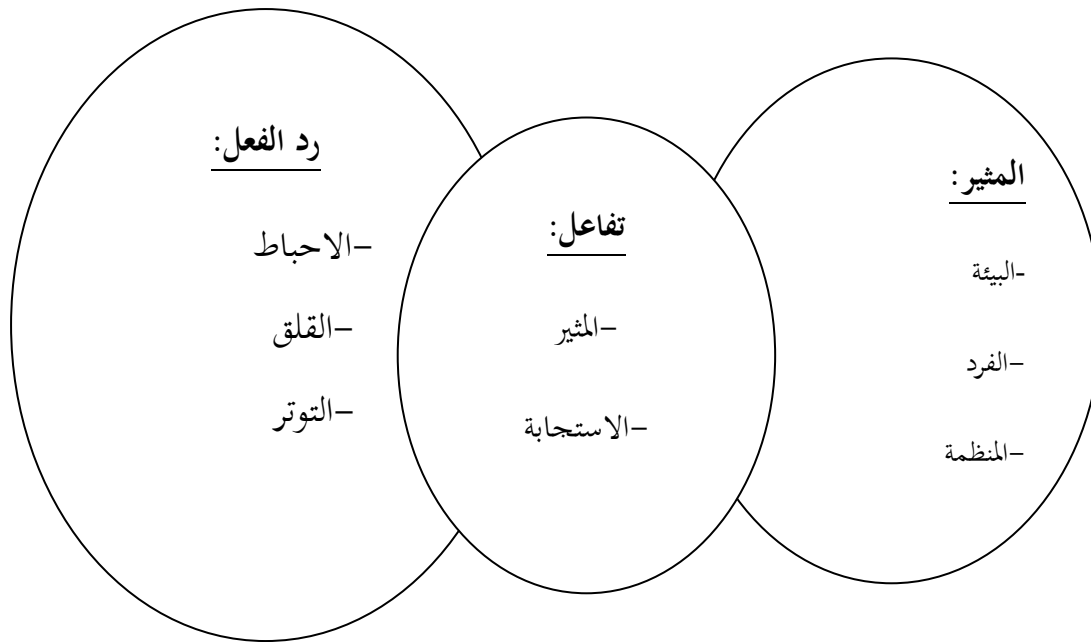
- ✓ **عنصر المثير:** يحتوي هذا العنصر على المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط، وقد يكمن مصدر هذا العنصر في البيئة أو المنظمة أو الفرد.

✓ **عنصر الاستجابة:** يمثل هذا العنصر ردود الفعل الفسيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبديها

الفرد مثل: القلق والتوتر والإحباط وغيرها. وهذه الاستجابة تتمثل في:

- آثار نفسية كالقلق والتوتر وغيرها ...
 - آثار جسدية كالصداع، القرحة، أزمات القلب ...
 - آثار تنظيمية كالتأثير السلبي على الأداء، تكاليف الدوران.
- ✓ **عنصر التفاعل:** وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة.

والشكل رقم (05) يوضح عناصر ضغوط العمل كما يلي:



الشكل رقم (05): عناصر ضغوط العمل

المصدر: (مساعدته، 2016، صفحة 186)

المطلب الثالث: مراحل ضغوط العمل

كانت أول محاولة علمية لتفسير وتحديد مراحل الضغوط قام بها الطبيب والعالم هانس حيث اقترح

أن الفرد يمر بثلاث مراحل حينما يتعرض لضغط ما: (مساعدته، 2016، صفحة 186)

- **الإنذار Alarm reaction:** ففي هذه المرحلة حينما يواجه الفرد ضغطا بفعل مثير خارجيا، ينشط نظام الضغط الداخلي، وتتم استشارة وسائل الدفاع لدى الفرد مثل: زيادة ضربات القلب، ارتفاع معدل التنفس، وارتفاع ضغط الدم.
- **المقاومة Resistance:** وإذا ما استمر الضغط يستدعي الجسم العضو أو النظام المناسب لمواجهة الضغط -التكيف- وعادة ما يترتب على هذه المقاومة العديد من الظواهر السلبية منها:

إصدار قرارات متعددة وعاجلة، وحدثت مصادمات أو نزاعات قوية، وظهور العديد من المواقف والمتغيرات التي تخرج عن سيطرة الفرد بصورة تؤدي إلى انهيار المقاومة وظهور مجموعة أخرى من المشكلات والأعراض السلبية.

- **الاستنزاف Exhaustion:** مع استمرار الضغوط وعدم تمكن الفرد من التكيف والتغلب عليها، يستنزف الفرد طاقاته وقدراته في التكيف والتغلب على الضغوط، وتتهار نظم ووسائل التكيف، وتظهر العديد من الأعراض 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.

المبحث الثالث: الآثار والنتائج المترتبة عن ضغوط العمل

يواجه العامل داخل المنظمة العديد من أنواع الضغوط أثناء قيامه بعمله، وإذا استمرت وزادت عن القدر المعقول، تركت أثرا سلبيا على الفرد في حد ذاته وعلى المنظمة. وهذا يعيق الطرفين لبلوغ أهدافهما المرجوة. لكن هذا لا ينفى أن الضغوط يمكن أن تؤدي إلى نتائج فعالة، حيث أن المنفق عليه أن وجود قدر معين من الضغوط يمكن أن يسهم في تحسين أداء الفرد.

المطلب الأول: اسباب ضغوط العمل

انه هناك أسباب متعددة للضغوط يختلف تأثيرها من فرد لآخر وان معظمها تكون ناتجة عن المناخ التنظيمي في العمل وتتمثل معظم الأسباب فيما يلي: (زريبي، 2014، الصفحات 28-29)

أسباب عامة للضغط في مجال العمل وتتمثل في:

- مشكلات تنظيمية.
- نقص الكفاءة المهنية.
- ساعات العمل الطويلة او غير المنتظمة.
- الشعور بالمكانة الأقل والمكافآت غير مناسبة.
- مهام وإجراءات غير ضرورية.
- عدم الاستقرار وفقدان الأمن.
- ظروف عمل خطيرة جدا.

أسباب محددة للضغط في مجال العمل وتتمثل في ما يلي:

- غموض الدور.
- صراع الدور.
- ضعف التأثير على صنع القرار.
- مواجهات متكررة مع المسؤولين.
- فقد التأييد أو الدعم من الزملاء.
- الإفراط في العمل وضغوط الوقت.
- سوء الاتصال في مجال العمل.
- الصراع بين الزملاء.
- صعوبة إتمام أو انجاز المهام.
- مهام تتسبب في الضغط، وتتمثل على صعوبة التعامل أو التفاهم مع العميل.
- تضائل فرص التدريب.
- التغيير التنظيمي.
- غياب المشاركة في القرارات.

المطلب الثاني: آثار ضغوط العمل على مستوى الفرد

تشمل الآثار السلبية لضغوط العمل بالنسبة للفرد اضطرابات سيكولوجية و نفسية و سلوكية و جسدية و هي كالتالي:

أ- الأعراض و الاضطرابات الفسيولوجية : يترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه في العمل و حدوث بعض الاضطرابات النفسية الفسيولوجية و هي اضطرابات متعددة و متداخلة و يصعب حصرها. إن الاضطرابات النفسية الفسيولوجية هي حالات معينة تكون فيها الثغرات التكوينية في الجسم راجعة بصفة عامة و رئيسية إلى اضطرابات انفعالية و هذه الاضطرابات التي تسمى أحيانا بالأمراض الفسيولوجية إنما هي تعبير عن الاتصال الوثيق بين العقل و الجسم أي بين الشخصية و الصراع الانفعالي من ناحية و الجهاز العصبي من ناحية أخرى (مكناسي، 2007، صفحة 124).

هناك العديد من الآثار الفسيولوجية التي تنجم عن تعرض الفرد للضغوطات المرتفعة، ولعل من

أهم هذه الآثار: التغييرات الحادثة في العمليات الايضية، وزيادة معدل ضربات القلب، وسرعة التنفس، وارتفاع ضغط الدم،... الخ، وقد يصل الأمر إلى فقدان الوعي في حالة التعرض إلى مستوى ضغط مرتفع جدا (مساعد، 2016، الصفحات 186-187).

ب -الأعراض و الاضطرابات النفسية:

توجد درجة محدودة لتحمل الإنسان للضغوط ، و عندما يتجاوز الأفراد هذه الدرجة نتيجة للضغوط العالية التي تواجههم ، تبدأ الاضطرابات النفسية تظهر عليهم ، و الاضطرابات النفسية التي تصيب الأفراد نتيجة الضغوط كثيرة و متنوعة و من بينها (مكناسي، 2007، الصفحات 124-125):

- **القلق** : تتميز استجابة القلق الناجمة عن ضغط العمل بواحد أو أكثر من الأعراض الآتية:
 - العجز عن التركيز و الانتباه و شعور الفرد بفقدان السيطرة على نفسه.
 - زيادة نبضات القلب و العرق و برودة الأطراف و اضطرابات المعدة و ضيق الصدر.
 - التوتر العضلي الذي يترتب عليه شعور الفرد بالتعب و العجز عن الاسترخاء و الاحتراق النفسي.
- **الاكتئاب** : و هو الاستجابات النفسية لضغوط العمل و له أشكال منها : الحزن ، الاكتئاب الشديد و الذي يحدث غالبا بسبب حادثة مثيرة و تكون له أعراض واضحة و التي يمكن ملاحظتها حسب درجة الاكتئاب، والاكتئاب المزمن و الذي يختلف عن الاكتئاب الشديد، وأن أعراضه قد تستمر لفترة طويلة. يعد عدم رضا الفرد عن العمل من أهم الأعراض النفسية للضغط الزائد في العمل، كما توجد أعراض نفسية أخرى للضغط كالقلق، التوتر، والضجر، اللامبالاة، والعدوانية، والكآبة... الخ (مساعد، 2016، صفحة 187).

ج -الأعراض و الاضطرابات السلوكية:

من الآثار التي تترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه حدوث بعض التغيرات في عاداته المألوفة و أنماط سلوكه المعتادة ، و عادة ما تصل تلك التغيرات إلى الأسوأ و من أهم تلك التغيرات : اللامبالاة ، السلوك المنفر ، التغير في العادات النوم و العدوانية و عدم احترام الأنظمة و التوتر ، و من أكثر الاضطرابات السلوكية علاقة بالفرد و إلحاحا في مجال ضغوط العمل (مكناسي، 2007، الصفحات 125-126):

1. عادات الأكل و الشرب:

تبين أن ضغوط العمل تترك آثارها على الفرد من حيث رغبته في الأكل سواء كان ذلك بفقدانه للشهية أو زيادة رغبته وشراسته في الأكل و الشرب ، و ثمة عادات للأكل و الشرب من الممكن أن تكون ذات علاقة بالضغوط من حيث زيادة حدتها أو نقصانها و هذه العادات تتمثل في:

التركيز على طعام واحد ، التركيز على وجبة واحدة كالغداء مثلا ، الإكثار من تناول الملح مع الطعام ، تناول القهوة بكثرة ، الإفراط في تناول المشروبات الغازية ، و عادات الأكل و الشرب لدى الفرد من الممكن أن تكون مؤشرا قويا على مدى استجابته للضغوط.

2. التدخين و تعاطي المخدرات:

يعد الإفراط في التدخين و تعاطي المخدرات من المؤشرات السلوكية البارزة الدالة غالبا على وقوع الفرد في براثن الضغوط ، و تختلف الأعراض التي يسببها إدمان المخدرات ، و التدخين من حيث حدتها و شدتها بحسب درجة الإدمان و أبعاده ، و يلجأ بعض الأفراد إلى إدمان المخدرات و العقاقير بسبب ضغوط العمل لشعورهم بالعجز عن مواجهتها.

3. اضطرابات النوم:

يتميز النوم بحساسية لأي نوع من الاضطرابات الانفعالية مثل الضغوط التي يتعرض لها الفرد في عمله ، لأنه يمثل مؤشرا دالا على وجود التوتر المتزايد لدى الفرد و من أبرز أنواع الاضطرابات المرتبطة بالنوم و التي يصاب بها الأشخاص نتيجة لضغوط العمل : الأرق و الكوابيس ، الفزع الليلي ، النعاس النهاري، ويمكن تلخيص الآثار السلوكية الناجمة عن ضغوط العمل في (مكناسي، 2007، صفحة 126):

-ممارسة العنف بسبب تعرض الفرد الواقع تحت الضغوط للإحباط و التوتر و الاكتئاب و القلق.

-التدخين نتيجة القلق و التوتر اللذين تسببهما ضغوط العمل.

-الإدمان على الكحول للهروب من المشكلات التي يواجهها الفرد الواقع تحت تأثير الضغوط.

-تعاطي المخدرات ، لم يقتصر تأثير ضغوط العمل على إدمان الكحول بل تعداه إلى تعاطي المخدرات.

و يتضح مما سبق أن أهم الآثار السلبية لضغوط العمل على الفرد ، تتناول كافة الجوانب الفسيولوجية و النفسية و السلوكية و كذلك الجسدية ، حيث تمتد نتائج تزايد الضغوط لتحدث بعض الآثار السلبية الضارة التي تصيب جسد الفرد بالأمراض مثل : الصداع ، قرحة المعدة ، أمراض القلب ، ضغط الدم و يؤثر على أدائه للعمل وإنتاجيته مما يؤدي إلى كثرة التغيب عن العمل.

المطلب الثالث: آثار ضغوط العمل على مستوى المنظمة.

يترتب على ضغوط العمل مجموعة من الآثار السلبية التي تصيب المنظمة مثل : تدني مستوى الإنتاج ، زيادة التكاليف المالية الناتجة عن التأخر في العمل و الغياب و التوقف عن العمل ، و عدم الرضا الوظيفي أو عدم الدقة في اتخاذ القرارات ، و سوء العلاقات بين أفراد المنظمة و التسرب الوظيفي و الشعور بالفشل و فيما يلي بيان أهم هذه الآثار (مكناسي، 2007، الصفحات 127-128):

1-تأثير ضغوط العمل على الأداء:

أشارت نتائج الدراسات التي أجريت حول العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء إلى نتائج مختلفة ، و تؤكد بعض الدراسات وجود علاقة موجبة بين الضغط و الأداء ، في حين كشفت دراسات أخرى وجود

علاقة سالبة بين ضغط العمل و الأداء ، ومن بين الباحثين من يرى أنه ليس هناك أي علاقة و آخرون يرون بوجود علاقة منحنية بين ضغوط العمل و الأداء.

2-التكاليف المترتبة على الضغوط:

يمكن تقسيم تكاليف ضغوط العمل إلى تكاليف مباشرة و تتضمن تكاليف الأداء في العمل و التعويضات و غيرها ، و تكاليف غير مباشرة ، و هذه التكاليف تتأثر بالعديد من العوامل لذلك يصعب تقدير تأثيرها.

▪ التكاليف المباشرة لضغوط العمل و من أهم عناصرها ما يلي:

تكاليف العضوية مثل تكلفة التأخر عن العمل ، و تكاليف الغياب عن العمل و التوقف عن العمل، و تكلفة دوران العمل و تكلفة تعيين عمال جدد ليحلوا محل من تركوا العمل و تكلفة تدريبهم.
-تكاليف الأداء في العمل مثل : تكلفة انخفاض جودة العمل ، و تكلفة إصابات العمل و حوادث العمل، و تكلفة عطل الآلات.

-تكاليف التعويضات مثل : التعويضات المادية التي تتحملها المنظمة بناء على أحكام قضائية أو طبقاً للنظم المعمول بها.

▪ وتتضمن التكاليف غير المباشرة ، التكاليف الناجمة عن ضعف الروح المعنوية لدى العاملين جراء ضغوط العمل و تكاليف جراء سوء الاتصال و اتخاذ قرارات خاطئة ، و سوء العلاقات في العمل ، إضافة إلى تكلفة الفرصة البديلة .

3-الغياب :

يعتبر الغياب و ترك العمل ، من الأشكال المناسبة للعامل للانسحاب من الوظائف التي يعاني فيها من مستوى عال من الضغط، و تشير نتائج الدراسات إلى أن هناك علاقة متوافقة بين الضغط و ترك العمل و الغياب ، فقد اتضح من إحدى الدراسات أن هناك ارتفاع % 22 في نسبة الغياب الناشئ من الأمراض البدنية خلال خمسة عشرة يوماً ، و في نفس الوقت ارتفعت نسبة الغياب الناشئ من الأمراض النفسية إلى % 15.2 بالنسبة للرجال ، % 30.2 بالنسبة للنساء.

4-عدم الدقة في اتخاذ القرارات:

لا يتم اتخاذ القرارات تحت الضغوط بصورة عقلانية على اعتبار أن الفرد يكون مضطراً إلى اتخاذ القرار بصورة سريعة و غير مدروسة ، و يظهر تأثير الضغوط على عملية اتخاذ القرار من خلال مواقف متعددة:

-تجنب اتخاذ القرار و اتخاذ القرارات الغير سليمة و الخوف من النتائج المترتبة على القرار و هذا الخوف قد يضع الشخص تحت الضغوط ، بحيث يتردد في اختيار قراره.

-مع أن الضغوط تمثل سبباً من أسباب تعثر عملية اتخاذ القرارات ، فإنه لا يمكن إغفال أثر العوامل الأخرى في المنظمة مثل : عدم كفاءة متخذ القرار و مناخ المنظمة ذاتها.

- يمكن إيجاز الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة بما يلي (زريبي، 2014، صفحة 50):
- زيادة التكاليف المالية (تكلفة التأخر عن العمل، الغياب والتوقف عن العمل، تشغيل عمال إضافيين، عطل الآلات وإصلاحها، وتكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل).
- تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته.
- صعوبة التركيز على العمل والوقوع في حوادث صناعية.
- الاستياء من جز العمل وانخفاض الروح المعنوية.
- عدم الرضا الوظيفي.
- الغياب والتأخر عن العمل.
- ارتفاع معدل الشكاوي.
- عدم الدقة في اتخاذ القرارات.
- سوء العلاقات بين أفراد المنظمة.
- سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات.
- التسرب الوظيفي.
- الشعور بالفشل.

المطلب الرابع: أساليب مواجهة ضغوط العمل

لا يمكن إزالة ضغط العمل، ولكن يمكن التخفيف من حدته أو إدارته سواء كان ذلك عن طريق الفرد أو المنظمة التي يعمل بها من خلال عدة أساليب وذلك على النحو التالي: (علام، 2009، الصفحات 72-73-74)

على مستوى الفرد:

- خطط ونظم عملك بطريقة أكثر كفاءة.
- فكر بطريقة ايجابية وذلك بالتركيز على الصفات الايجابية، ولا تكن متشائما.
- كون شبكة من الأصدقاء المخلصين.
- لا تجهد نفسك بالتفكير في كل أعمالك في نفس الوقت.
- ركز على مشكلة واحدة ولا تجعل ردود فعلك تتداخل من مشكلة إلى أخرى.
- اعمل على تحسين وتطوير مهاراتك ومعلوماتك وصحتك ورفع روحك المعنوية.
- ركز على الأداء الجيد بإعطاء نفسك فرصة للنجاح واجعل من فشلك درسا وخبرة.
- تجنب ردود الفعل الحادة، وابتعد نفسك عن مسببات الإرهاق ولو ساعات محدودة يوميا.

- تقرب إلى الله، حافظ على قراءة القرآن الكريم، وعلى أداء الصلوات في أوقاتها.
- تجنب الهروب من الواقع بالمهدئات.

على مستوى المنظمة: (مكناسي، 2007، الصفحات 132-133)

- **تطبيق أساليب الإدارة الحديثة:** و ما يترتب من تعديل السياسات و البرامج و الإجراءات و تغيير المناخ التنظيمي ليتواءم مع المستجدات و المتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية التي يشهدها المجتمع.
- **تطوير النظم:** الخاصة باختيار العاملين بحيث يتم انتقاء الأفراد الأكثر قدرة على تحمل ضغوط العمل، من خلال وضع شروط جديدة للتوظيف و إعادة تصميم الوظائف لتكون ذات مغزى و أكثر استقلالية ، و تعديل مستويات السلطة و إعادة تصميم الاختصاصات ، و تعديل مستويات الأداء و كلها إجراءات تهدف إلى تعديل المواقف المسببة لضغوط العمل.
- **العمل على تحقيق الانسجام بين الأدوار:** التي يقوم بها العاملين في المنظمة للقضاء على صراع الدور.
- **العمل على تكوين علاقات جيدة بين العاملين:** و بينهم و بين الرؤساء و توفير سبل التعاون فيما بينهم ، و بين المستويات القيادية ، و بالتالي تخفيض حدة الضغوط التي يواجهها الفرد داخل المنظمة التي يعمل بها.
- **تغيير الثقافة التنظيمية:** بهدف مساعدة الأفراد على التكيف مع التغيير .
- **تحسين ظروف العمل المادية:** من الإضاءة ، الصوت ، الحرارة ، الضجيج تصميم أماكن العمل.
- **التحديد الواضح للدور :** من أهم واجبات المنظمة التحديد الواضح للدور الذي يقوم به العامل داخل المنظمة ، ذلك أن إغفال هذا المبدأ يؤدي إلى غموض الدور و من ثم الضغوط و تكون النتائج المترتبة عنها مباشرة هي شيوع المسؤولية و تدهور الأداء .
- **تقديم البرامج اللازمة لمساعدة العاملين:** و توفير المتطلبات الضرورية لهم من خلال إضافة المراكز و المستشفيات و إنشاء النوادي الترفيهية الثقافية و الرياضية ، و تقديم النصح و المشورة للعاملين على كيفية التعامل مع المشكلات التي يصادفونها في العمل و التي تزيد من حدة الضغوط.

خلاصة الفصل:

تعرضت الباحثة في هذا الفصل إلى مفهوم دقيق لضغوط العمل ومعرفة أسبابه والعوامل البيئية السلبية الموجودة في بيئة العمل مثل: غموض الدور، صراع الدور، عبء العمل،....
فيعد العمل في التنظيمات الإدارية مصدرا للضغوط والتوترات التي يشعر بها العاملون على مختلف المستويات الإدارية، وهذا يستدعي للمنظمات لوضع استراتيجيات من أجل التكيف أو التصرف مع ضغوط العمل ومعرفة الأساليب التي يستطيع الفرد من خلالها مواجهة لتلك الضغوط .
وهذا ما سوف نتطرق عليه في الفصل الموالي حول ماهية إستراتيجية التكيف ومعرفة دور إستراتيجية التكيف في التعامل مع ضغوط العمل وطرق مواجهتها.



الفصل الثاني

ماهية إستراتيجية التكيف

تمهيد:

لقد أصبح الاهتمام بكيفية حل المشكلات والتعامل مع الضغوطات والتصدي لها والتدريب عليها هدفاً من أهداف التربية الحديثة، الأمر الذي دفع الباحثين إلى الاهتمام بدراسة كيفية مواجهة الأحداث والمواقف الضاغطة واحتوائها والتكيف معها.

فإستراتيجية التكيف هي مجموعة من الأساليب السلوكية والمعرفية للتعامل مع المواقف والأحداث التي يتعرض لها الفرد، إما أن تكون بأساليب ايجابية مثل: التركيز على مشكلة وحلها، أو بأساليب سلبية مثل: التجنب والهروب ونكران المشكلة. (هيا سليمان ابو العيش، 2016، ص7)

وسنتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية إستراتيجية التكيف.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في تحديد إستراتيجية التكيف .

المبحث الثالث: دور إستراتيجية التكيف في التعامل مع ضغوط العمل

المبحث الأول: ماهية إستراتيجية التكيف

يعبر التكيف عن الحد الذي تتمكن فيه المنظمة من التجاوب مع أي تغيير في داخلها أو في البيئة الخارجية. وهو الاستجابة التي تبديها المنظمة عند تعاملها مع الظروف البيئية الجديدة. حيث ان سر النجاح الاستراتيجي للمنظمات في قدرتها على اعتماد النمط التكيفي لأنشطتها مع المتغيرات البيئية وبقائها نشطة فيها. إذ يعد التكيف بأنه قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها مستقبلا وإيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان.

في هذا الجزء سوف يتم التطرق إلى : تعريف إستراتيجية التكيف، تطور مفهوم إستراتيجية التكيف، الأهداف الإستراتيجية للتكيف

المطلب الأول: تعريف إستراتيجية التكيف

قبل التطرق إلى تعريف إستراتيجية التكيف يجب معرفة مصطلح التكيف .

1- تعريف التكيف:

التكيف هو عملية ديناميكية مستمرة يهدف بها الشخص إلى تغيير سلوكه من اجل تحقيق التوافق بينه وبين مجتمعه (ملال، 2017، صفحة 63).

هو عملية ديناميكية وظيفية ومستمرة يهدف فيها الفرد بالأساس على تحقيق الانسجام بينه وبين نفسه أولاً، ثم بينه وبين البيئة التي ينتمي إليها، ويتحقق التكيف من خلال تغيير الفرد لسلوكه حسب المؤثرات المختلفة للوصول الى حالة من الاستقرار النفسي والاجتماعي (ملال، 2017، صفحة 63).
تتمثل في سعي الفرد الدائم للتوفيق بين مطالبه وظروفه، ومطالب و ظروف البيئة المحيطة به، بحيث ان أي معيقات من البيئة لإشباع حاجات الفرد النفسية والاجتماعية تحتم على الفرد جهدا مستمرا لمواجهتها، وهو ما يمثل السلوك الإنساني (ملال، 2017، صفحة 62).

هو مفهوم يصف تعامل الفرد مع ما يواجهه من مواقف معيقة، واستجابات وردود أفعاله اتجاه هذه المواقف (زريبي، 2014، صفحة 53).

غير انه يمكن أن يعرف التكيف بأنه " الجهود إدراكية وسلوكية يتم استخدامها لتخفيض التهديدات الداخلية والخارجية إلى الحد الأدنى" (عبد العظيم، صفحة 93).

ومن خلال ما سبق يعرف التكيف على انه: الجهود الإدراكية والسلوكية التي تهدف إلى التعامل أو الانسجام مع الضغوط لتخفيض المتطلبات الداخلية والخارجية للفرد ، إما أن تكون رد فعل سلوكي مباشر أو رد فعل إدراكي غير مباشر من اجل مواجهة الموقف الضاغط وتحقيق حالة من الاستقرار النفسي والاجتماعي.

2- تعريف إستراتيجية التكيف:

من الناحية اللغوية اختلفت تسميتها فمنها من أطلق عليها إستراتيجية المواجهة « coping » ، ومنه من أطلق عليها إستراتيجية التصرف. وفي بحثنا سوف نعتمد على مصطلح إستراتيجية التكيف وتعرف على أنها: (الشخابنة، 2010، صفحة 35).

○ تعريف نيومان 1981 Newman:

هي المجهود المبذول من قبل الفرد لإزالة التوتر وخلق طرق جديدة للمواجهة مع المواقف الجديدة في كل مرحلة من مراحل الحياة.

○ تعريف روتر 1981 Rutter:

هي المحاولات التي يبذلها الفرد لتغيير ظروف الضغوط المباشرة او تغيير تقييمه لها فهي تتطلب وجود حل للمشكلة وتنظيم انفعالي للضغط.

○ تعريف فليشمان 1984 Fleshman:

هي مجموع السلوكيات الظاهرة أو الخفية التي تحدث للتقليل من الضغوط النفسية أو الظروف الضاغطة.

○ تعرف على أنها :

الاستراتيجيات المستخدمة لمعالجة المشكلات الفعلية أو المتوقعة، وما ينتج عنها من انفعالات سلبية (شويخ، 2007، صفحة 315).

○ تعرف على أنها:

مجموعة النشاطات أو الاستراتيجيات السلوكية أو المعرفية، التي يسعى من خلالها الفرد تطويع الموقف الضاغط وحل المشكلة أو تخفيف التوتر الانفعالي المترتب عليه. (زريبي، 2014، صفحة 54).

○ هي استراتيجيات توافقية متعلمة ومكتسبة تمثل محتوى السلوك وتستخدم للسيطرة على أزمات

الحياة وظروفها الضاغطة (جبالي، 2012، صفحة 79).

○ تعريف لازاروس وفولكمان 1984:

هي مجموعة الجهود المعرفية والسلوكية التي يستعملها الفرد لتحمل أو خفض المتطلبات الداخلية أو الخارجية التي يقيّمها بأنها مهددة أو تفوق مصادره الشخصية (جبالي، 2012، صفحة 79).

○ هي تلك الجهود الصريحة والضمنية التي يقوم بها القائد والتي يمكن أن تساعده في التقليل من التأثيرات الضارة لضغوط العمل التي يتعرض لها العاملين ومن ثم تحسين صحة الفرد وسلامة المنظمة (عبد العظيم، صفحة 96).

ومما سبق يمكن تعريف إستراتيجية التكيف على أنها الوسيلة أو الطريقة التي يتبعها الفرد للتكيف أو التعامل مع الضغوط من أجل التخفيف من شدة الضغوط ويكون ذلك بأسلوب معرفي أو سلوكي من أجل الوصول إلى المحافظة على قدر الإمكان على توازن الفرد الانفعالي سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

المطلب الثاني: تطور مفهوم إستراتيجية التكيف

بدأ الاهتمام بدراسة موضوع إستراتيجية التعامل مع الضغوط النفسية منذ الستينيات (دراسة مورفي 1962) وهو من أوائل العلماء الذين استخدموا مصطلح إستراتيجية التعامل مع التهديد، كما ورد في لازاروس من أوائل الدراسات أيضا الذين استخدموا مصطلح التعامل مع الضغوط، وذلك للإشارة إلى الأساليب التي يستخدمها الفرد في تعامله مع المواقف المهددة بهدف السيطرة عليها (زريبي، 2014، الصفحات 52-53).

وفي سبعينيات القرن الماضي جاء مصطلح **المواجهة « coping »** كذلك مع مفهوم **الدفاع « défense »** واستعمل مصطلح **coping** و **défense** بالتوازي في سياقات أخرى مختلفة. أما عن أصل هذا المصطلح فهو انجليزي من الفعل **« To cope with »** والذي تمت ترجمته إلى اللغة الفرنسية بـ **« Faire Face »**، أما في اللغة العربية فقد استخدمت الكثير من المصطلحات ك**المقاومة** أو **المواجهة** أو **التعامل** أو **التكيف** فيما يفضل بعض الباحثين الغربيين مصطلح **استراتيجيات التوافق Stratégies d'ajustements** (ساعد، 2010، صفحة 91).

وفي الفترة ما بين 1960-1980 كان هناك التباس وتداخل بين المصطلحين الدفاع والمواجهة، مع أن ميكانيزمي التسامي والدعابة كانا هما الأكثر تكيفا مع المفهوم الجديد ، إلى أن جاءت محاولة هان HAAN 1977 لتبيين الفروق بينهما: (جبالي، 2012، صفحة 81)

ميكانيزمات الدفاع: صلبة، تعمل على مستوى اللاشعور، لا يمكن للفرد مقاومتها، ترتبط بصراعات نفسية داخلية بشخصية وبأحداث الحياة الماضية، تهدف إلى خفض القلق الذي يسببه الموقف إلى مستوى قدرة الفرد على التحمل.

استراتيجيات المواجهة: تتميز بالمرونة، تعمل على مستوى الشعور، تتغير حسب ما يتطلبه الموقف، مرتبطة بالواقع الحالي، وظيفتها السماح للفرد بالسيطرة وتخفيض أو تحمل الاضطرابات الناتجة عن المواقف الحالية الضاغطة.

تختلف المواجهة عن ميكانيزمات الدفاع في أنها محاولات شعورية لمواجهة المشاكل الحالية الحديثة. ثم حدد لازاروس وفولكمان عام 1984 كل من مصطلح المواجهة والتكيف بشكل واضح، حيث أن مصطلح التكيف مفهوم واسع جدا يضم كل من علم النفس والبيولوجيا، كما انه يتضمن كل ردود أفعال الكائنات الحية خلال تفاعلها مع ظروف ومتغيرات المحيط، وبالمقابل فإن مصطلح المواجهة مفهوم خاص ونوعي وحتى أن كان يتضمن مختلف استجابات التوافق لدى الفرد إلا انه لا يختص إلا بردود الأفعال تجاه المواقف البيئية التي يدركها الفرد على أنها مهددة له. ويمكن تفصيل الفرق بين المواجهة والتكيف في الجدول التالي:

التكيف Adaptation	المواجهة Coping
- مفهوم واسع.	- مفهوم ضيق ومحدد.
- يشمل كل الكائنات الحية.	- يخص الإنسان
- يضم كل ردود أفعال الكائنات الحية خلال تفاعلها مع مختلف الظروف البيئية.	- يضم ردود الفعل إزاء وضعيات في البيئة يدركها الفرد على أنها مهددة له.
- ردود أفعال متكررة وآلية وله هدف.	- تستخدم جهود معرفية وسلوكية واعية.

المصدر: (جبالي، 2012، صفحة 80)

المطلب الثالث: الأهداف الإستراتيجية للتكيف

مفهوم التكيف شكل ركيزة أساسية في الكثير من الدراسات نظرا لتعقده وأهميته البالغة في فهم العلاقة بين الفرد والعوامل الضاغطة، ويرى رواد الاتجاه التفاعلي أن الفرد يلجأ إلى أساليب المواجهة قصد الوصول إلى التحكم في الوضعية الضاغطة، وهو بذلك يوج قدراته الشخصية ومقوماته السلوكية والمعرفية لتحقيق هذه الغاية. (ساعد شفيق، 2010، ص 91).

وتتمثل أهم الأهداف الإستراتيجية للتكيف في ما يلي: (Nicchi & Le Scanff, 2005, pp. 97-99)

- تعتبر عملية تفاعلية وليس كحالة ثابتة.
- تساعد إستراتيجية التكيف الأفراد على التخطيط والتنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية.
- تعد استراتيجيات التكيف أكثر تباينا في كونها تنشأ عند تقاطع التنوع المزدوج: الفرد والموقف بالإضافة إلى ذلك فهي تنطوي على كل من تفاعل الشخص مع البيئة.
- تضمن إستراتيجية التكيف توقع العمل وبالتالي تقليل التهديد من خلال جمع المعلومات، إدارة الأهداف، إدارة الوقت، البحث عن الحلول، فهي تعتبر إجراءات وقائية.
- تعتبر على أنها الاستجابة التي تبديها المنظمة عند تعاملها مع الظروف البيئية الجديدة ويقائها نشطة فيها.
- تعتبر من أهم العوامل التي تحول المنظمات الغير هادفة للربح إلى منظمات متعلمة Learning Organization وقادرة على بناء إمكاناتها وتعظيم أدائها وبما يعزز أهمية تكيفها مع البيئة في إطار سعيها لمزيد من النمو والنهوض بمسؤوليتها الاجتماعية.
- التحليل المنطقي للموقف الضاغط بغية فهمه والتهيؤ الذهني له من خلال استخدام أساليب سلوكية ومعرفية محددة.
- تهدف إستراتيجية التكيف إلى التخيل Imagining أي التفكير بالمستقبل وتخيل ما قد يحدث.

المطلب الرابع: أنواع إستراتيجية التكيف

إن استراتيجيات التكيف هي أساليب معرفية استخدمت من قبل الفرد لتقييم التوترات وممارسة التدريبات التي هدفت إلى تقليل حدة الصدمات والتوتر، فعن طريق هذه الأساليب يعمل الفرد على التخفيف من أثار الضغوطات التي يواجهها في حياته اليومية، ومن أهم تصنيفات إستراتيجية التكيف حسب العلماء والباحثين:

○ كما اشار "هيجنز واندلر" من وجود ثلاث اساليب او عمليات للتعامل مع الضغوط هي:

(زريري، 2014، الصفحات 43-44)

أ. أسلوب التوجه الانفعالي:

ويقصد به ردود الأفعال الانفعالية التي تنتاب الفرد وتتعكس على أسلوبه في التعامل مع المشكلة، وتتضمن مشاعر الضيق والتوتر والانزعاج والغضب والأسى واليأس.

ب. أسلوب التوجه نحو التجنب:

ويقصد به محاولة الفرد تجنب المواجهة المباشرة مع المواقف الضاغطة وان يكتفي بالانسحاب من الموقف.

ت. أسلوب التوجه نحو الأداء أو المشكلة:

ويقصد به المحاولات السلوكية التي يقوم بها الفرد للتعامل مباشرة مع المشكلة وبصورة واقعية وعقلانية، ويتضمن ذلك معرفة الأسباب الحقيقية للمشكلة، والاستفادة من الخبرة في المواقف السابقة، واقتراح البدائل للتعامل مع المشكلة واختيار أفضلها، ووضع خطة فورية لمواجهة المشكلة.

○ تصنيف فولكمان ولازاروس (1980-1984) يقدم نوعين هما: (جبالي، 2012، الصفحات

(92-91)

-المواجهة المتمركزة حول المشكلة:

عبارة عن الجهود التي يبذلها الفرد لتعديل العلاقة الفعلية بين الفرد والبيئة، فيحاول من خلال تغيير أنماطه السلوكية أو تعديل الموقف الضاغط.

وقد حدد لازاروس وفولكمان شكلين للمواجهة أو التكيف المتمركزة حول المشكلة وهما:

- جمع المعلومات.

- اتخاذ إجراءات لحل المشكلة.

حيث أن الفرد في مواجهة الوضعية الضاغطة يقوم بجمع المعلومات من أجل الكشف عن طبيعة المشكل والعناصر الغامضة واتخاذ الإجراءات المناسبة من خلال وضع خطة للاستجابة وفق متطلبات المشكل للتخفيف من شدة الموقف الضاغط أو التحرر منه وإيقافه.

-المواجهة المتمركزة حول الانفعال:

تشير إلى الجهود التي يبذلها الفرد لتنظيم الانفعالات الناتجة عن الموقف الضاغط. ومن بين

الأساليب المتبعة في هذه الإستراتيجية نجد:

التجنب: هو تحويل الانتباه عن الوضعية الضاغطة من خلال استعمال بدائل تتمثل في نشاطات سلوكية(رياضة) أو نشاطات معرفية (التلفاز، القراءة). وهذه الوسائل ذات فعالية نسبية وهي تختلف عن الهروب إلى سلوكيات خطيرة مثل: اللجوء إلى الكحول أو التبغ والمخدرات.

الإبتكار: تشبه إستراتيجية الهروب حيث تعمل على تأجيل المشكلة حيث يسعى الفرد لتغيير المعنى الحقيقي للوضعية الضاغطة بتجاهل خطورة الموقف أو رفض الاعتراف بما حدث فعلا.

○ في حين فصل "شعبان علي حسين" مذكره لطفي عبد الباسط الذي فصل إستراتيجية التكيف

الى خمس فئات: (زريبي، 2014، الصفحات 45-48)

-العمليات السلوكية الموجهة نحو المشكلة:

تتمثل في عدد من الأنشطة أو الأفعال التي يقوم بها الفرد للتعامل مع مصدر المشكلة منها:

الفعل النشط: تتمثل هذه العملية في قيام الفرد بأفعال لمواجهة المشكلة، مع محاولة مستمرة من جانبه

لزيادة الجهد او تعديله والابتعاد عن الأفعال (الأنشطة) التي قد تصرفه عن التهديد الذي يواجهه.

التريث: تتمثل هذه العملية في محاولة الفرد عدم التسرع أو متابعة الحدس الأول، وإجبار الذات على

الانتظار إلى الوقت المناسب. وقد يقضي ذلك استرجاع الفرد لخبراته السابقة في المواقف المشابهة.

وبالرغم من أن هذه الإستراتيجية تبدو سلبية فإنها تجعل سلوك الشخص موجها نحو التعامل بفعالية مع الموقف الضاغط.

-العمليات السلوكية الموجهة نحو الانفعال:

كما تتمثل في الأنشطة التي يقوم بها الفرد للتخفيف من التوترات الانفعالية المترتبة على المشكلة

وتشتمل:

السلبية: تبدو هذه العملية في نقص الجهد في التعامل مع الضاغط والإفراط في ممارسة أنشطة أخرى

كالنوم ومشاهدة التلفزيون والتنزه والانشغال بأمر أخرى بعيدة عن المشكلة، بغرض تخفيف أو إزالة الآثار

الانفعالية المترتبة عليها.

عزل الذات: تتضح هذه الإستراتيجية في محاولة الفرد إخفاء ما حدث وما يشعر به والابتعاد عما يذكره

بالمشكلة، بل ولوم نفسه بأنه سبب على ما هو فيه.

التنفيس الانفعالي: تتمثل هذه العملية في قيام الفرد بأفعال قد لا تكون مرتبطة بالمشكلة ولا يجيدها أصلا

لتفريغ مشاعره، وقد يقتضي ذلك التروي في اختيار وتنفيذ مثل هذه الأنشطة.

-العمليات المعرفية المتمركزة حول المشكلة:

وتتمثل في الأفكار والأنشطة الذهنية التي يقوم بها الفرد لدراسة إبعاد المشكلة ومحاولة حلها

وتشتمل على:

إعادة التفسير الايجابي: وهي جهد معرفي يسعى من خلاله الفرد إلى تحويل الموقف الضاغط في إطار ايجابي، والوعد بتحسين الأمور، وقد يقتضي ذلك من الفرد تغيير أهدافه أو تعديلها. وربما تبدو هذه العملية موجهة نحو الانفعال إلا أن إعادة التفسير تقوم بالفرد إلى استرداد أفعال نشطة توجه نحو مصدر المشكلة.

الإنكار: نشاط يسعى خلاله الفرد تجاهل خطورة الموقف، بل ورفض الاعتراف بما حدث. وربما تتيح هذه العملية فرصة للحصول على معلومات إضافية حول الموقف الضاغط إلا أن إنكار الفرد للواقع قد يخلق مشكلات أخرى يصعب بعدها التحمل والمواجهة.

-العمليات المعرفية المتمركزة حول الجوانب الانفعالية:

وتشتمل على العمليات التالية:

القبول: نشاط يقود الفرد إلى قبول الواقع ومعايشته والاعتراف به، وربما يوجهه نحو الانشغال بالتفكير في المستقبل. ويلاحظ أن هذه العملية تتضمن الاعتراف بغياب إستراتيجية فعالة لحل الموقف، وعلى الفرد محاولة التوافق مع ما يحيط بالمشكلة من توترات انفعالية.

التفكير الايجابي: إستراتيجية تتصف بانشغال الفرد بما يمكن أن ينتهي إليه الموقف إذا ما قام بعمل ما، وقام بالتغيير وتحسين الموقف وزوال المشكلة عن ما تسببه من توترات.

-العمليات المختلطة (سلوكية- معرفية) :

وتشمل هذه الفئة عمليتين أساسيتين هما:

البحث عن المعلومات والدعم الاجتماعي: تتمثل هذه الإستراتيجية في سعي الفرد للحصول على المعلومات بغرض النصيحة والمساعدة والفهم الجيد للموقف، ويعد ذلك تحملاً موجهاً نحو المشكلة. وفي المقابل قد يسعى إلى التأييد والدعم الأخلاقي أو التعاطف ويعد ذلك مظهراً للتحمل الموجه نحو الانفعال. التحول إلى الدين: تتضح هذه الإستراتيجية في إكثار الفرد من الدعاء وممارسة العبادات وحضور الندوات الدينية، حيث يعد الرجوع إلى الدين مصدر الدعم الانفعالي أو سلوكاً وعملاً لتجاوز الموقف الضاغط.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في تحديد إستراتيجية التكيف

إن ردود أفعال الأفراد نحو المواقف الضاغطة متباينة ، واستجابة الأفراد لموقف ما يختلف من فرد إلى آخر، ويعود هذا التباين إلى شخصية الفرد، والخبرات التي يتعرض لها وقدرته على مواجهة صراعات الحياة (البسطامي، 2013، صفحة 45).

المطلب الأول: المتغيرات الشخصية

1. مركز الضغط:

يمثل مركز الضغط احد متغيرات الشخصية التي تسهم بدور فعال في تحديد كيفية الاستجابة للمواقف الضاغطة، ويعتبر مركز الضغط مؤشرا قويا على سلوك المواجهة، وفي هذا الصدد يشير لازاروس وفولكمان إلى أن القدرة على التحكم في الحدث أو الموقف الضاغط تشكل وتحدد أسلوب المواجهة لدى الفرد، فالأفراد عندما يدركون الحدث على انه قابل للتغير فإنهم يكونون أكثر استخداما لاستراتيجيات التكيف التي تركز على المشكلة، في حين أن استراتيجيات التكيف التي تركز على الانفعال تستخدم إذا لم توجد خيارات مدركة لدى الأفراد، ويكون ذلك مبنيا على افتراض أن الأفراد في المواقف التي لا يستطيعون التحكم والسيطرة عليها يعانون كثيرا من العجز وعدم الكفاءة في مواجهتها، ولذلك فإن مجهوداتهم في المواجهة تكون سلبية بشكل متزايد (زربيي، 2014، صفحة 62).

2. تقدير الذات:

يؤثر تقدير الذات على الصحة النفسية للفرد وعلى مستوى الانجاز والتوافق مع مطالب البيئة والعلاقة مع الآخرين، وكلما ارتفع تقدير الفرد لذاته انخفض الاكتئاب والقلق والشعور بالضغط، ولقد كشفت نتائج الدراسة التي قام بها شان 1993 على أن المراهقين ذوي تقدير الذات المرتفع يميلون إلى استخدام استراتيجيات التكيف الفعالة والايجابية في مواجهة المشاكل والمواقف الضاغطة في حين أن الأفراد ذوي تقدير الذات المنخفض يميلون إلى استخدام استراتيجيات المواجهة السلبية، فالأفراد ذوو تقدير الذات المرتفع يستخدمون استراتيجيات المواجهة التي تركز على المشكلة في حين أن الأفراد ذوي تقدير الذات المنخفض يستخدمون استراتيجيات المواجهة التي تركز على الانفعال مثل الإنكار والميل إلى الانسحاب وتعاطي المخدرات والتدخين في إدارة الضغوط، وعليه يعتبر تقدير الذات أيضا مؤشرا هاما يسهم بدور كبير في تحديد سلوك المواجهة أو التكيف لدى الأفراد تجاه المواقف والظروف الضاغطة (زربيي، 2014، الصفحات 50-51).

3. نمط الشخصية:

لا يستجيب الأفراد للأحداث الضاغطة بطريقة واحدة بل يختلفون في استجاباتهم طبقاً لنمط الشخصية، فلكل منا سمات أو أساليب سلوكية ثابتة تؤثر في كيفية تعامله مع المواقف الضاغطة، ومن هذه الأنماط السلوكية النمط (أ) من السلوك، وذلك في مقابل النمط (ب) من السلوك، ولقد اشار "فريدمان وريزيمان" (Friedman & Rosenman) إلى أن نمط السلوك (أ) يبرز لدى الأشخاص ذوي الحساسية للتحدي القادم من البيئة، وان الأفراد الذين يندرجون تحت هذا النمط من السلوك لهم سمات وخصائص أساسية مثل العدوان والعنف والقابلية للاستشارة والإحساس بغط الوقت وعدم التحلي بالصبر والنشاط ودرجة عالية من الطموح والثقة بالنفس والمثابرة وبذل الجهد وروح التنافس ومحاولة انجاز أكثر من عمل في وقت اقل، أما أصحاب السلوك (ب) فهم أكثر استرخاءً وصبراً ورضاً عن العمل والحياة وغير عدوانيين وبطيئون التأثير والحساسية لما يدور حولهم، وعلى ذلك فإن أصحاب نمط السلوك (أ) هم أكثر شعوراً بالضغط حيث تظهر عليهم أعراض الضغوط الجسمية والنفسية بدرجات مرتفعة، ومن ثم أكثر قابلية للإصابة بأمراض القلب من ذوي نمط السلوك (ب) نظراً لما يتميزون به من سمات شخصية. وهناك العديد من الدراسات التي تؤكد على العلاقة بين سمات الشخصية وبين أساليب التكيف مع الضغوط، فقد كشفت نتائج الدراسة التي قام بها "نيجرو" (Nigro 1996) على أن المراهقين المنبسطين يميلون إلى استخدام المواجهة التي تركز على المشكلة مثل التفكير الإيجابي في الموقف مقارنة بالمنطويين، حيث كانت درجاتهم مرتفعة في العصبية والذهنية، فلا شك أن متغيرات الشخصية ونمطها يسهمان بدور فعال في تحديد أساليب تكيف الفرد مع الضغوط (زريبي، 2014، الصفحات 51-52).

4. الصلابة النفسية:

"يعتبر مفهوم الصلابة على انه خاصية عامة تظهر في المشاعر والسلوكيات التي تتصف بالالتزام والضبط والتحدي والتي تمثل احد خصائص الشخصية التي تعمل كعامل هام في مقاومة ومواجهة أحداث الحياة الضاغطة" (زريبي، 2014).

وعلى هذا فإن مفهوم الصلابة يشير إلى أن الفرد يمتلك مجموعة من السمات تساعد على مواجهة الضغوط، وان الفرد الذي يتميز بالصلابة النفسية تكون لديه القدرة على توقع الأزمات ومواجهتها، وان الصلابة النفسية تمثل مصدراً من المصادر الشخصية التي يستند إليها الفرد في مواجهة الآثار النفسية والجسمية السلبية الناجمة عن الضغوط والتخفيف من هذه الآثار، كما أن الصلابة النفسية تلعب دوراً

هاما في عملية التقييم المعرفي للموقف، وفي عملية التكيف التي يقوم بها الفرد إزاء الأحداث الضاغطة، وتتضمن الصلابة كما أشارت "كوباسا" (Kobasa) ثلاث مكونات وهي الالتزام والتحدي والضبط. كما ترى "كوباسا" (Kobasa) أن الأفراد الذين يتسمون بالصلابة النفسية يستطيعون مواجهة المواقف الضاغطة بفعالية واقتدار، وعلى العكس من ذلك يميل الأفراد ذو الصلابة النفسية المنخفضة إلى النكوص والتجنب والابتعاد عن المواقف الضاغطة (زريبي، 2014، صفحة 52).

5. فعالية الذات:

تعتبر فعالية الذات من العوامل الهامة التي تساعد الأفراد على مواجهة الضغوط التي تعترض حياته ويشير هذا المفهوم كما رأى "باندورا" إلى اعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على التعامل والسيطرة بفعالية على المواقف والأحداث التي يتعرض لها، وأن مفهوم الفرد عن فعالية الذات يظهر من خلال التقييم المعرفي لقدراته، ومن خلال تعدد الخبرات التي يمر بها حيث تعمل هذه الخبرات على مساعدة الفرد في التغلب على الضغوط التي تواجهه، فالأفراد ذوو المستويات المرتفعة من فعالية الذات يرون أنفسهم قادرين على التعامل مع المواقف الضاغطة والصعبة بنجاح والتي قد تعمل على إثارة الارتباك والتهديد والتخويف لدى الأفراد الآخرين.

وهذا يشير إلى أن المواجهة الناجحة للضغوط لا تتطلب مهارات نوعية فحسب، بل تتطلب أيضا اعتقاد الفرد أن لديه القدرة على التحكم في أحداث الحياة الضاغطة، وأنه يستطيع مواجهتها بشكل ملائم، بمعنى أنه كلما كانت فعالية الذات مرتفعة لدى الأفراد فإنه يشعر بالكفاءة والرغبة في مواجهة التحديات والظروف الضاغطة التي تواجهه والتغلب عليها.

ولقد أظهرت نتائج الدراسة التي قام بها "جوريسالم و شفيتزر"، إن فعالية الذات العامة تعد مؤشرا هاماً في التقييم المعرفي للمواقف التي يتعرض لها الفرد، وأن الأفراد ذوي فعالية الذات المنخفضة يعانون الفشل في التعامل مع الضغوط، ومن يشعرون بالضغط، وذلك مقارنة بالأفراد ذوي فعالية الذات العامة المرتفعة، وهكذا تعتبر فعالية الذات من المصادر الشخصية التي يستخدمها الفرد في مواجهة الضغوط. فالأفراد ذوي المستويات المرتفعة من فعالية الذات يكونون أكثر استخداماً لاستراتيجيات التكيف التي تركز على المشكلة حيث أنها تؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل وتزيد من قدرتهم على التحكم في الموقف (زريبي، 2014، الصفحات 52-53).

المطلب الثاني: العوامل الموقفية

1. طبيعة الموقف وخصائصه:

على الرغم من إن الأفراد لديهم أسلوب مفضل من المواجهة للضغوط بوجه عام فإن العوامل الموقفية تؤثر على الاستراتيجيات التي يستخدمها الأفراد في التعامل مع المواقف الضاغطة، فالعوامل الموقفية تلعب دورا هاما في تحديد أساليب التكيف مع الضغوط، أي أن الاستراتيجيات التي يستخدمها الفرد في مواجهة الضغوط لم تكن ثابتة، بل هي نوعية وموقفية يختارها الفرد للتكيف مع الموقف الضاغط وفقا للتقييم المعرفي لمصدر الضغط والموارد المادية والشخصية والاجتماعية المتاحة لدى الفرد، وعلى ذلك قد يستخدم الفرد أساليب المواجهة التي تركز على الانفعال في احد المواقف، وقد يستخدم أساليب التكيف التي تركز على المشكلة في مواقف أخرى، وهذا مما يؤكد على أساليب التكيف مع الضغوط تختلف لدى الأفراد تبعا لنوع وطبيعة الحدث الضاغط.

ويشير "تجرو" إلى المراهقين الذين يعيشون المواقف الضاغطة في مجال الأسرة مثل موقف الطلاق والوالدين أو مرض لعضو في الأسرة قد يميلون إلى استخدام أسلوب حل المشكل، وهذا يعني أن الأفراد يميلون إلى استخدام إستراتيجية التكيف التي تتركز على حل المشكلة عندما يدركون أنهم يستطيعون تغيير الموقف، إما عندما يدركون الموقف على انه غير قابل للتغيير يميلون إلى استخدام استراتيجيات الابتعاد والتجنب والهروب (زربي، 2014، الصفحات 53-54)

2. التأييد الاجتماعي:

تعتبر المساندة الاجتماعية من المتغيرات الموقفية التي تسهم بدور فعال في تحديد أساليب التكيف وإدارة الضغوط، وهي تمثل عاملا موقفيا يؤثر في كيفية إدراك الفرد للأحداث الضاغطة وفي كيفية مواجهتها، كما أنها تلعب دورا هاما في التخفيف من الآثار السلبية المترتبة على الأحداث الضاغطة، ويشير لازاروس وفولكمان إلى أن المساندة الاجتماعية تعتبر مصدرا هاما للأفراد في أوقات الضغوط فهي تساعدهم على التعامل مع هذه الضغوط، وتكون مفيدة في التنبؤ بأساليب المواجهة التي يستخدمها الأفراد في التعامل مع الضغوط ويرى ان الأساليب التي يستخدمها في التعامل مع الأحداث الضاغطة مثل أسلوب حل المشكلة للموقف ترتبط بشكل قوي بالمساندة الاجتماعية في حين ان أسلوب تحدي المشكلة أو الابتعاد عنها لا ترتبط بالمساندة الاجتماعية لان ذلك يشير إلى أن الفرد لا يكون في حاجة إلى المساندة الاجتماعية ولا يريدتها (زربي، 2014، صفحة 54).

المطلب الثالث: المتغيرات الديمغرافية

(1) العمر واستراتيجيات المواجهة:

إن استراتيجيات المواجهة التي يستخدمها الفرد في التعامل مع الأحداث الضاغطة تتغير مع تقدم العمر ومع زيادة مستوى النمو المعرفي للفرد، وان هذه الاستراتيجيات تختلف باختلاف الأعمار الزمنية، وتصبح أكثر نضجا كلما تقدم الفرد في العمر.

وتشير بعض الدراسات التي قام بها "كومبس وآخرون" (Compas & al) إلى وجود علاقة ايجابية بين إستراتيجية التكيف التي تركز على الانفعال وبين العمر، وان هذه الإستراتيجية يزداد استخدامها مع الضواغط الأكاديمية والشخصية، وهكذا فان العمر والمستوى النمائي للفرد يؤثر في أساليب المواجهة للأحداث الضاغطة (زربي، 2014، الصفحات 54-55).

(2) المستوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي:

كما إن سلوك التعامل يختلف بين الأفراد تبعا لاختلاف المستوى الاقتصادي والثقافي، فالأفراد ذوو الثقافات المختلفة يستجيبون للضغوط بشكل مختلف ويستخدمون استراتيجيات مختلفة في التعامل مع الأحداث الضاغطة، كما أن المستوى الاقتصادي والاجتماعي يلعب دورا هاما في تحديد نوع استراتيجيات التكيف التي يستخدمها الفرد في التعامل مع المواقف الضاغطة.

ويشير "بلينجس وموس" (Billings & Moos 1981)، إلى أن المستوى الاقتصادي والاجتماعي والتعليمي المنخفض يرتبط بإستراتيجيات التكيف التي تركز على التجنب (زربي، 2014، صفحة 55).

(3) النوع (الجنس):

لقد أوضحت الدراسات وجود فروق بين الجنسين في استخدام استراتيجيات التكيف، وان الذكور يميلون إلى استخدام استراتيجيات التكيف التي تنصب على المهمة في مواجهة الأحداث والمواقف الضاغطة، وفي المقابل يميل الإناث إلى استخدام استراتيجيات التكيف التي تنصب على الانفعال، وهكذا توجد فروق فردية بين الجنسين في أساليب المواجهة التي يستخدمونها للتعامل مع المواقف الضاغطة، فالمرأة تعاني مستويات مرتفعة من المشقة والانفعالية مقارنة بالرجل.

ولقد كشفت نتائج الدراسة التي قام بها "ستون ونيل" (Stone & Neale 1984) تعكس نتائج الدراسة الحالية، والتي تستهدف أساليب المواجهة التي يستخدمها كل من الجنسين في مواجهة المشاكل اليومية، أن الرجل يقوم بأفعال مباشرة كأسلوب في مواجهة المشاكل، في حين ان المرأة تستخدم

استراتيجيات سلبية تتضمن التشتت وان المرأة تسعى للمساعدة الاجتماعية من الآخرين (زربي، 2014، صفحة 55).

والواقع أن الدراسات التي استهدفت التعرف على الفروق بين الجنسين في أساليب مواجهة الضغوط كشفت عن وجود نتائج مختلطة، فبعضها يرى أن الفروق بين الجنسين في مواجهة الضغوط يمكن أن تعود إلى مصدر الضغط، ويؤكد بعضهم الآخر من الدراسات على أن النوع ليس وحده الذي يحدد الاختلاف في أساليب المواجهة بين الجنسين، فدرجة الذكورة و الأنوثة تعد هي المعيار الحقيقي في تحديد واختيار استراتيجيات التكيف مع الأحداث الضاغطة لدى كل من الجنسين، فالأفراد ذو الأنوثة المرتفعة يستخدمون استراتيجيات التكيف التي تركز على الانفعال في حين أن الأفراد ذوي الدرجات المرتفعة في الذكورة يستخدمون استراتيجيات التكيف التي تركز على المشكلة (زربي، 2014، صفحة 56).

المبحث الثالث: علاقة إستراتيجية التكيف بضغط العمل

يواجه الفرد في الحياة المعاصرة المليئة بالتغيرات زيادة وتنوعا في مصادر التوتر والضغط اللذان يصادفانه بشكل مستمر، والذي قد يعيق مسار حياتهم ويوقعهم في أمراض نفسية وجسمية. و هنا تبرز إستراتيجية في إدارة ضغوط العمل مرتكزة على استخدام مجموعة من الأساليب بغرض رفع مستوى الصحة والسلامة لدى الفرد والمنظمة والتي تؤدي بدورها الى تقليل او منع حدوث متاعب للفرد والمنظمة.

المطلب الأول: تعريف إستراتيجية التكيف مع ضغوط العمل

- ولقد اختلف العلماء في إيجاد تعريف محدد لاستراتيجيات التكيف مع ضغوط العمل تبعا لوجهة نظر العالم أو الباحث والاتجاه النظري الذي ينتمي إليه، ويمكن أن نذكر بعض هذه التعريفات:
- عرفها الامارة بأنها: "المحاولة التي يبذلها الفرد لإعادة اتزانه النفسي والتكيف للأحداث التي يحرك تهديداتها الآتية و المستقبلية " (السكني، 2013، صفحة 30).
 - أما ريان فيرى أنها: "استراتيجيات توافقية متعلمة مكتسبة، تمثل محتوى السلوك، وتستخدم للسيطرة على أزمات الحياة وظروفها الضاغطة" (السكني، 2013، صفحة 30).
 - ويرى سبيلبرجر (Spelperger) أنها: "عملية وظيفتها خفض أو إبعاد المنبه الذي يدركه الفرد على انه مهدد له" (السكني، 2013، صفحة 31).
 - ويرى ولمان (Wolman) أنها عبارة عن: " مجموعة من الوسائل التي تسير التكيف مع البيئة ومواقفها الضاغطة بغرض تحقيق هدف او بعض الأهداف" (السكني، 2013، صفحة 31).

○ ويعرفها **بينج وزملاؤه (1983)** بأنها: مجموعة المعارف والسلوك التي يستخدمها الفرد بهدف تقليل مصادر المشقة وتخفيف اثر الأعصاب الناتج عنها وتعديل التنبه الانفعالي المصاحب لخبرة المشقة. وهي عبارة عن استراتيجيات المواجهة التي يستخدمها الأفراد في التعامل مع المواقف الضاغطة وأزمات حياتهم، وتشمل هذه الاستراتيجيات على مجموعة من استراتيجيات والوسائل التي يتصدى بأنه سلوكا تكيفيا متعلما يهدف إلى حل الموقف الضاغط وتجاوزه. (السكني، 2013، صفحة 32).

وعلى حسب ما سبق تعرف: " إستراتيجية التكيف مع ضغوط العمل على أنها إدارة والسيطرة على الضغوط بهدف تحسين قدرات الأفراد على التكيف، وتنمية القيم الإدارية الملائمة لديهم، والسيطرة على العوامل المؤثرة في المناخ العام للمؤسسة من اجل التصدي لها قبل وقوعها او الاستفادة منها وتوجيهها التوجيه السليم".

المطلب الثالث: وسائل استراتيجيات التكيف مع ضغوط العمل

لاشك أن هناك وسائل إستراتيجية تتبعها الإدارة من اجل التكيف مع ضغوط العمل وتنقسم الى وسائل تنظيمية و وسائل فردية كما يلي:

أ. الوسائل التنظيمية (مسلم، 2007، الصفحات 24-25-26) :

- 1- **تحليل الأدوار وتوضيحها**: بحيث يدرك كل فرد مسؤولياته بشكل محدد وواضح، وما هو مطلوب منه، وما يتوقعه الآخرون منه، وما يتوقعه هو من غيره، ربما يساعد على تجنب التنازع وتعارض الأدوار.
- 2- **إعادة النظر في تصميم الأعمال**: بما يساعد على إثراء الأعمال، من خلال تحسين جوانب العمل الذاتية مثل توفير مزيد من المسؤولية والاستقلالية والاعتراف وفرص التقدم...الخ.
- 3- **إيجاد مناخ تنظيمي مؤازر للأفراد**: من خلال إعادة تصميم الهيكل التنظيمي والعمليات بما يتيح للأفراد قدر أكبر من الانفتاح، والاتصالات، والمشاركة، واللامركزية، وتفويض السلطة، واللامرسمية، والمرونة.
- 4- **المؤازرة الاجتماعية**: من خلال توفير علاقات اجتماعية بين الأفراد، بحيث يشعر الفرد بان زملاؤه ورئيسه يساندونه ويقدمون له العون والمساعدة ويقدرونه، ويشعر انه مقبول منهم، وأنهم يساعدونه في حل مشكلاته، ويشاركونه في أنشطتهم مما يبدد شعور الفرد بالعزلة والاعتراب.
- 5- **تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للأفراد**: بحيث يكون الفرد على علم ودراية بتدرجه الوظيفي، وفي أي اتجاه هو سائر في مجاله الوظيفي.

6-برامج مساعدة العاملين: وتشتمل على برامج تعليمية وتدريبية وإرشادية لمساعدة الأفراد وإقناعهم بوجود معالجة لضغوط العمل التي يتعرضون لها، ومن ضمن برامج مساعدة العاملين في توفير الخدمات الإكلينيكية، وهذه تركز على الأسلوب الطبي التقليدي في العلاج، ويتضمن التشخيص والعلاج والتصفية وتمثل في إجراء مراجعة دورية للأشخاص ذوي الأعمال التي تسبب ضغوطا للكشف مسبقا عن أي مؤشرات على وجود مشكلات واتخاذ الإجراءات الوقائية.

7-الإرشاد: يهدف إرشاد الموظفين إلى تحسين صحة وسلامة الموظف عقليا بحيث يشعر الفرد بارتياح تجاه نفسه، وبشكل صحيح نحو الآخرين، وبأنه قادر على مواجهة متطلبات الحياة، ويمكن أن يتم الإرشاد بوساطة أشخاص متخصصين وغير متخصصين، مثل أخصائي شؤون العاملين أو الرئيس المباشر للموظف، على أنه ينبغي أن يتم بصورة سرية ومكتومة بحيث يشعر الفرد بالحرية في التحدث والإفصاح عن مشكلته وظروفه الشخصية

والخاصة، لان الإرشاد ليس مقصورا على مشكلات العمل فقط بل قد يشمل أيضا مشكلات تتعلق بشؤون الفرد الخاصة لكونها تؤثر على أدائه ومشكلات العمل أيضا تؤثر على حياته الشخصية، يهدف الإرشاد بصورة عامة إلى مساعدة الأفراد على تطوير حالة ذهنية وعقلية أفضل، بحيث تنمو لديهم الثقة بالنفس ويزداد سيطرتهم على أنفسهم ومقدرتهم على العمل بفاعلية.

8-نظم للمشاركة في اتخاذ القرارات: يؤدي عدم المشاركة في اتخاذ القرارات، أو البعد عن مراكز اتخاذ القرارات إلى الشعور بالغرابة وضغوط العمل ومن المفيد أن يمارس المديرون نظم المشاركة في اتخاذ القرارات، ومن أمثلة نظم المشاركة تشكيل اللجان، وبرامج الشكاوي، وبرامج المشاركة في الأرباح، والملكية المشتركة، وتشجيع الرؤساء في تفويض جزء من سلطاتهم لمروسيهم.

9-الأنشطة العلاجية في مناخ العمل: تسعى المنظمات التي تعترف بتأثير ضغوط العمل على سلوك عاملها في إنشاء أنظمة علاجية لتخفيف هذه الضغوط عن كاهل العاملين، ومن هذه الأنظمة تعيين مستشار نفسي واجتماعي للعمل، تخصيص حجرات لممارسة التمرينات الرياضية، وحجرات للتركيز والاسترخاء، هذا ولقد ارتادت بعض المصانع اليابانية تجربة جديدة وغريبة في هذا المجال، فقد صمما حجرة تسمى (حجرة السلوك العدوانى) تحتوى على أكياس منفوخة تمثل شخصيات إشارة إلى الأشخاص مصدر الضغوط وعلى الشخص الذي يدخل هذه الحجرة أن يضرب بيده أو بمضرب بعض هذه الأكياس لكي يفرغ مشاعره النفسية السيئة.

ب. الوسائل الفردية (مسلم، 2007، الصفحات 27-28-29) :

1-إعادة البناء المعرفي: وهي تشجيع الفرد على تبني الاعتقاد بان إخفاقه المتقطع لا يجب أن يعني له بأنه إنسان فاشل أو سيء.

2- التغذية البيولوجية الراجعة: تتضمن هذه الطريقة استخدام الأجهزة الالكترونية لتدريب الفرد وزيادة إدراكه لأي تغيير في الجسم، وفي ضوء ذلك يتصرف الفرد بطريقة معينة محاولا من خلالها السيطرة على

هذه التغيرات فمثلا إذا ما أشار الجهاز إلى أعراض للتوتر مثل ارتفاع ضغط الدم وزيادة ضربات القلب، يستطيع الشخص أ، يسيطر على ذلك جزئيا من خلال إبطاء سرعة ومعدل تنفسه وإبطاء معدل شهيقه وزفيره، وجعلها عميقة ومن سلبيات هذه الطريقة أن الأجهزة عالية التكاليف، وهي متنوعة وعديدة وليست جميعها تتمتع بدرجة عالية من الدقة والمصدقية.

3- ضبط السلوك ذاتيا : بموجب هذه الطريقة يقوم الفرد بالسيطرة على الأشياء والأمور التي تسبق الأشياء والتي تعقبه، ومن ثم يستطيع السيطرة على سلوكه، فمثلا مدير المبيعات يواجه سيلا مستمرا من شكاوى العملاء طيلة اليوم، يمكنه تغيير تدفق هذه عليه بتعيين مساعد له يقوم بالنظر في هذه الشكاوى ويحيل للمدير الحالات الاستثنائية فقط، كما يمكن للمدير تغيير النتائج من خلال إعطاء نفسه فترة استراحة وهدوء بعد مواجهة عميل غاضب، وتهدف هذه الطريقة أساسا إلى مساعدة الناس على المواءمة مع البيئة و الظروف التي يعيشون فيها.

4- الفكاهة : حيث تشير بعض الدراسات والأبحاث إلى أن الضحك يساعد على تجنب وتخفيف الضغوط التي يواجهها الناس، كما تشير إلى أن بعض الممثلين الهزليين المشهورين ينتمون إلى عائلات كانت تواجه حالات قلق وضغوط متزايدة.

5- التركيز : إن قيام الفرد بالتركيز في أداء نشاط ذو معنى وأهمية ولمدة 30 دقيقة يمكنه أن يساعد في تخفيف حدة الضغوط النفسية للعمل، فقيام مدير أحد أقسام الحسابات بتقديم تحليلات مالية لبنود إحدى المساهمات الهامة لهذا المدير، فذلك يمكن أن يؤدي إلى تخفيض حدة التوتر والضغوط النفسية التي يعانيها هذا المدير، ويعتمد التركيز من حيث المبدأ على نفس الفكرة تقريبا التي تعتمد عليها الطرق الأخرى للاسترخاء، فعضلات الفرد وحواسه ومخه يتم شحذها وتنشيطها وتركيزها في شئ محدد بعيد تماما عن موضوعات التوتر والضغوط النفسية، فالتركيز بصرف الفرد عن التفكير في مصادر الضغوط، ويريح العضلات والحواس والمخ بعد انشغالها في مواجهة هذه الضغوط.

6- ممارسة الرياضة : يمكن القول أنه من الثابت أن للكفاءة البدنية للفرد دورا في مواجهة الآثار الجانبية السيئة لضغوط العمل، فعلى سبيل المثال الشخص المصاب بداء القلب والمتعود على أداء تمارين رياضية مستمرة لهذا الغرض، قد يكون من الصعب أن يتعرض لأزمة قلبية من الضغوط النفسية للعمل، بينما يتعرض لها شخص معافى تعب قلبه من عدم قيامه بأي تمارين، لهذا أصبح الاهتمام بالتمارين الرياضية موضة العصر، لدرجة أنه أصبح من العادي أن تجد بعض الشركات التي تهتم بالبرامج الرياضية، وأن تنشئ ناديا أو حجرة للتمارين الرياضية داخل مباني العمل، وتؤدي ممارسة التمارين الرياضية إلى رفع فعالية أعضاء الجسم بالشكل الذي يؤدي إلى مقاومتها للإجهاد، فمن المعروف أن الشخص الذي يمارس التمارين لا يرهق بسرعة مثل الشخص الذي لا يمارس أي تمارين، كما أنه من المعروف أن الشخص المصاب بإرهاق تكون قدرته منخفضة في تحمل أي أعباء جسمانية أو نفسية للعمل، وبالإضافة إلى ما سبق فإن التمارين الرياضية تعتبر وسيلة للتركيز والاسترخاء وصرف

العقل عن أي متاعب أو توتر، كما أن التمرين يمكن أن يعتبر وسيلة للاستمتاع بالطبيعة كما في التمرينات الخلوية، أو تركيز حواس الجسم في الخوص في تجارب ممتعة.

المطلب الرابع: إستراتيجية التكيف الفعال مع ضغوط العمل

يرى بعض الباحثين أن الأفراد المختلفين قد يستجيبون للضغوط بطرق مختلفة عن بعضهم البعض فيتكيف البعض مع الضغوط بينما لا يحتمله آخرون أو يتجنبونه، ومن أجل التكيف الفعال مع ضغوط العمل نذكر العوامل التالية:

1-الدعم الاجتماعي : وجود المساندة من المحيطين و وحدة الجماعة و دعم الرؤساء يسهم في تخفيف بعض مسببات الضغوط و بعض النتائج السلبية المترتبة عليها.

2-الاستعداد الوراثي : يوجد لدى بعض الأفراد استعدادا وراثيا لمقاومة الأمراض تؤثر على استجاباتهم لمسببات الضغوط ، و تقلل من احتمال تعرضهم لمخاطر صحية مرتبطة بالضغوط مثل ارتفاع ضغط الدم و الكولسترول ، كما أن هناك دور للعمر و الجنس.

3-نمط الحياة : ممارسة الإنسان لبعض الأنشطة الرياضية ، و إتباع نظام غذائي جيد و الاسترخاء من تناول المنبهات و التدخين لها دور في الاستجابة للضغوط.

4-نمط الشخصية ، نمط الشخصية(أ) و نمط الشخصية (ب).

5-الاتجاهات و السمات ، حيث تساعد الاتجاهات الإيجابية للفرد على مواجهة الضغوط و التكيف معها.

6-العوامل البيئية : و تمثل نمط العمل ، الاستقرار الأسري ، الموقع الجغرافي.

7-مركز التحكم : درجة اقتناع الفرد بقدرته على السيطرة على مجريات الأمور من حوله و تخضع للرؤية الداخلية و الرؤية الخارجية للفرد.

و يجدر بالإدارة قبل أن تقوم بوضع إستراتيجيات التكيف مع ضغوط العمل و أن تتخذ الخطوات اللازمة لتشخيص هذه الضغوط و معرفة أسبابها و مصادرها و أثارها على كل من الفرد و المنظمة:

(جبالي، 2012، الصفحة 120)

- مراعاة تحقيق السلامة و المنظمة معا.

-إن الإدارة مسؤولة على سلامة الفرد و المنظمة إلى جانب مسؤولية الفرد عن ذاته بالدرجة الأولى و حماية نفسه من التعرض لأسباب و أثار الضغط في العمل.

-إن الضغوط أمر لا يمكن تجنبه بالنسبة للفرد و المنظمة ، و إن العبرة في إدارة الضغوط لا يمكن في التخلص منها بقدر ما تتمثل في حسن إدارتها و الاستفادة منها.

-إن لكل شخص أو منظمة أسلوبه الخاص في التكيف مع هذه الضغوط بسبب الفروق الفردية بين الأفراد ، و اختلاف الثقافات الخاصة بالمنظمات التي يعمل بها الأفراد وكذلك ثقافة الأفراد.

-إن المنظمات دائمة التغيير ، الأمر الذي يلزم معه أن يطور الفرد مهاراته و تعديل سلوكياته الانفعالية من أجل مواجهة و تلبية الأدوار الجديدة في العمل.

وهناك عدة تقسيمات لاستراتيجيات التكيف التي يستخدمها الأفراد في مواجهتهم في المواقف الضاغطة والتي يمكن تصنيفها الى عدة تصنيفات على النحو التالي (زريبي، 2014، الصفحات 49-50):

✓ أسلوب التكيف المتمركز حول المشكلة:

وهنا تعتبر الاستجابات أفعال ظاهرة توجه مباشرة لمواجهة الضغوط التي يتعرض لها الفرد، ومن بين هذه الاستجابات أسلوب حل المشكلة الفعال ومحاولات التجنب والانسحاب او الهروب من الضغط، وفقدان السيطرة على الأحداث المنفرة لدى الفرد التي أدت الى زيادة الضغط النفسي والجسمي وزيادة الاستجابات الفسيولوجية الضارة، مقارنة بالظروف القابلة للضغط. وأكد كل من كارير وشافير Scheiver & Carer على ان الأفراد المتفائلين يمكن ان يتعاملوا بشكل أفضل مع المثيرات الضاغطة لأنهم يقومون بأفعال ايجابية وفعالة وينشغلون في التخطيط الايجابي البناء.

✓ أسلوب التكيف المتمركز حول الانفعال:

تهدف إلى خفض عملية الانفعال وخاصة الناتجة عن الأحداث الضارة والمنفرة وهناك نمطان من التكيف المتمركز حول الانفعال:

البحث عن المعلومات والتجنب: حيث يختلف الأفراد في المدى الذين يبحثون فيه عن المعلومات المرتبطة بالأحداث المهددة ويؤدي التجنب الى استجابات فسيولوجية منخفضة وضغوط اقل من الانتباه إلى المواقف الضاغطة، وقد أشارت الدراسات الى ان البحث عن المعلومات يؤدي إلى ضغط أكثر من التجنب.

البحث عن المساندة الاجتماعية: والهدف منه هو تنظيم الاستجابات الانفعالية وأكدت الدراسات ان المساندة الاجتماعية تظهر عندما يقوم الفرد ببناء التكامل بين الجماعات مما يساعده على التكيف وإيجاد حلول للمشاكل او ضغوطات العمل المتعرض لها.

خلاصة الفصل:

رغم الدور الذي تلعبه أبعاد إستراتيجية التكيف في التخفيف من آثار الضغوطات والمواقف التي يتعرض لها العاملين في المنظمة، فالضغوطات أمر لا يمكن تجنبه بالنسبة للفرد والمنظمة لكن يجب على المنظمات وضع استراتيجيات التكيف وان تتخذ الخطوات اللازمة من اجل التخفيف من حدة المواقف الضاغطة.

ولا ننسى أن نقول أن إستراتيجية التكيف تأتي بالعديد من العوامل المؤثرة في تحديد من عوامل شخصية، عوامل موقفية ، وعوامل ديمغرافية، وان لكل فرد له أسلوبه الخاص في التكيف مع هذه الضغوط بسبب اختلاف الفروق بين الأفراد.

وخلاصة القول ان المنظمات دائمة التغيير بسبب العولمة ومواكبة التكنولوجيا الحديثة، الأمر الذي يستدعي تطوير مهارات الأفراد على التكيف وتعديل سلوكياته الانفعالية من اجل مواجهة الضغوط، والفصل الموالي تطبيق الجانب النظري على مؤسسة محل الدراسة ومعرفة هل يوجد دور لإستراتيجية التكيف في التعامل مع ضغوط العمل.

الفصل الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد :

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول إستراتيجية التكيف وضغوط العمل و الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في التعامل مع ضغوط العمل. سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة ذلك ميدانيا بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية الحديدية المصنعة، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف المسؤولين والمدراء، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال الإستبانة التي قمنا بإعدادها و توزيعها على 30 عينة البحث المختارة. و سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المحاور الرئيسية التالية:

- (1) تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
- (2) خصائص مبحوثي الدراسة
- (3) اختبار معامل الارتباط بيرسون وتحليل محاور الإستبانة
- (4) اختبار الفرضيات

المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

نتعرض في هذا الجزء للتعريف بالمؤسسة الأم وكذا الوحدة بالإضافة إلى دورها في التنمية ،
والتعريف بهيكلها التنظيمي و توضيح أهم الدوائر و المصالح التي تتوفر عليها الشركة .

المطلب الأول : تعريف المؤسسة الأم

تأسست المؤسسة العمومية للبناءات المصنعة (BATICIM) والتي كانت تحت لواء المؤسسة
الوطنية للحديد (SMITAL) وذلك بمقتضى مرسوم رقم 51/83 الصادر في 1983/01/01 وهي
مؤسسة ذات أسهم يبلغ رأسمالها 260.000.000 دج مقرها بالمنطقة الصناعية واد السمار الجزائر
وتتشكل من قطب إداري تتجمع فيه مصالح مختصة هدفها التنسيق والإشراف زمن قطب إنتاجي متكون
من وحدات إنتاجية الخمس الموزعة على كافة التراب الوطني وهي :

- وحدة الأعمدة المصنعة بالروبية -الجزائر-
- وحدة الأعمدة المصنعة بالسوقر -تيارت-
- وحدة الأعمدة المصنعة بأم البواقي .
- وحدة الأعمدة المصنعة بعين ولمان -سطيف-
- وحدة الأعمدة المصنعة بالمغير -الوادي- وهي محل دراستنا .
- وحدة الأعمدة المصنعة بشطايبو -وهران-

المطلب الثاني: مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة "وحدة المغير" :

تأسست الوحدة في 1983/10/10 حيث كانت في بداية الأمر وحدة حديدية تابعة لعين ولمان
بسطيف وذلك لصغر حجمها من حيث القدرات الإنتاجية وعدد العمال الضئيل في تلك الفترة والذي بلغ
12 عاملا وفقا للقرار المؤرخ في 1984/10/10 أصبحت وحدة المغير وحدة مستقلة من تغطية النقص
الموجود في المناطق الصحراوية وفي 1988/10/10 تم تسميتها فأصبحت تسمى "وحدة بناء الهياكل
المصنعة " ، شركة ذات أسهم يبلغ رأسمالها ((30.000.000 دج)) ، تقع الوحدة بالمنطقة الصناعية
جنوب شرق المدينة ، وتتربع على مساحة قدرها 39800 متر مربع موزعة على ورشات إنتاج ومخازن
ومباني إدارية بالإضافة موقف السيارات والشاحنات والآلات .

تعتبر الوحدة من المؤسسات الإنتاجية الكبرى على مستوى الجنوب وتساهم بصفة كبيرة في تنمية الاقتصاد الوطني، حيث تقدر طاقتها الإنتاجية حوالي 5000 طن سنويا .

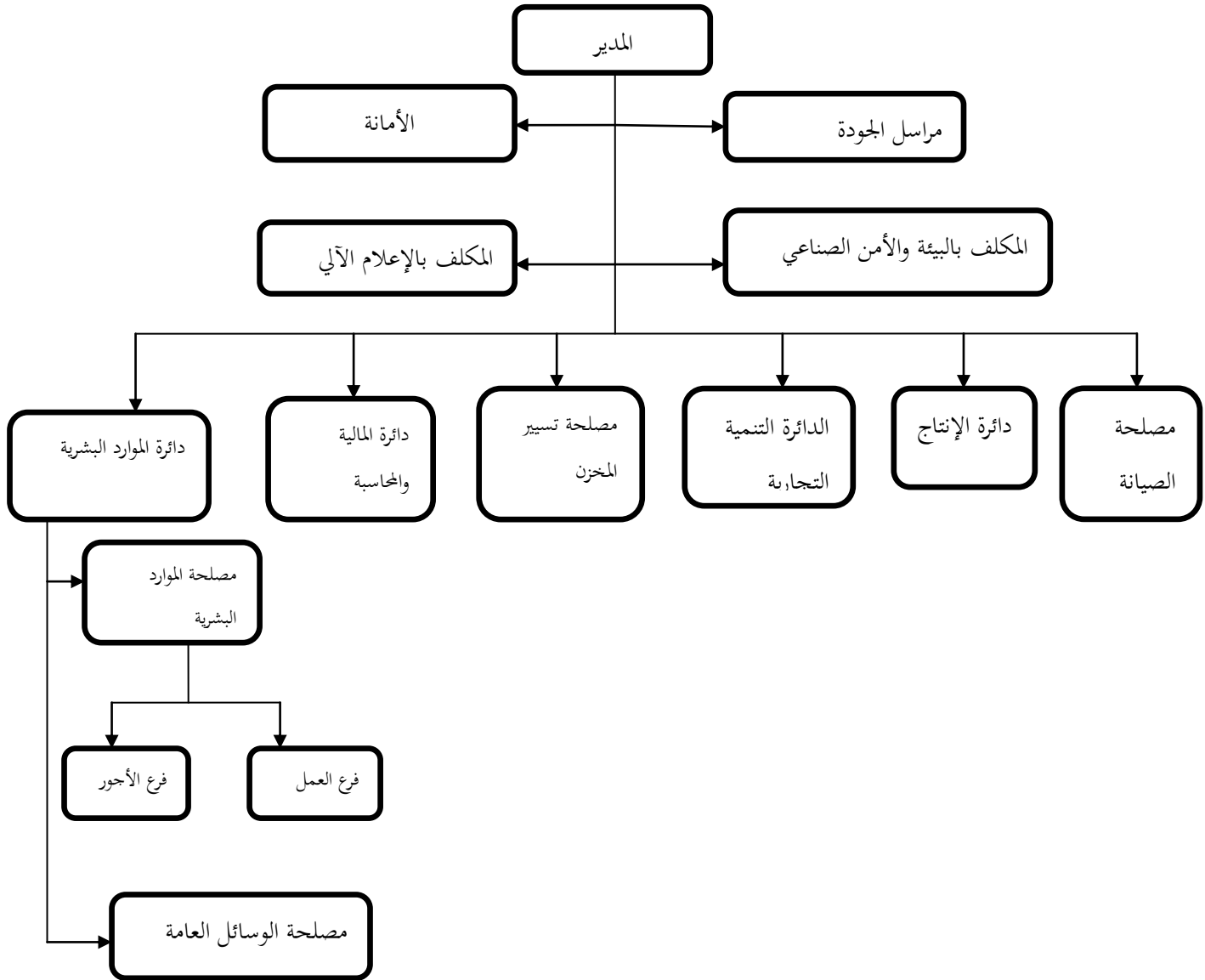
المطلب الثالث: منتجات مؤسسة "باتيسيم"

تقوم مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة -وحدة المغير - بإنتاج بعض المنتجات و بصفة دائمة طوال السنة حيث تمثل 80% من إنتاجها الإجمالي ، و المتمثلة في :

- الأعمدة المعدنية للضغط المنخفض و المتوسط .
- الأعمدة المعدنية للاتصالات السلكية و اللاسلكية .
- أعمدة الإنارة الريفية و المدن .
- ملحقات أعمدة التيار الكهربائي .
- أما بنسبة 20% من إنتاجها يكون على أساس طلب الزبون ويشمل :
- الهياكل المعدنية المختلفة الخاصة بالملاعب القاعات الرياضية و المسابحالخ .
- البناءات المزودة بواسطة الصفائح المزدوجة .
- القوالب المعدنية للبناءات و الأشغال العمومية .
- الأسوار المعدنية المختلفة .
- النجارة الحديدية بكل أنواعها .

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيسيم بالمغير

الشكل رقم 02 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيسيم بالمغرب



المصدر : وثائق من المؤسسة .

يتكوّن الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيسيم بالمغرب من:

- المدير : هو الذي يشرف على شؤون الوحدة بالإضافة إلى الأدوار التالية:
 - السهر على تطبيق القانون وتطبيق النظام الداخلي والاتفاقيات الجماعية .
 - إيجاد السياسة التجارية الكافية لضمان المنافسة داخل السوق .
- أمانة المدير : تعتبر حلقة وصل بين الإدارة والمدير .
- مراسل الجودة : هو الذي يسهر على مدى تطابق معايير الجودة المتفق عليها بما هو مطبق فعلا داخل المؤسسة.

- مراسل الوقاية والأمن الصناعي : هو المكلف بالسهر على توفير الوقاية من جميع المخاطر .
- المكلف بالإعلام الآلي : يعمل على وضع مخطط عام للإعلام الآلي الخاص بالوحدة ، كما يقوم بإدماج الإعلام الآلي في جميع الدوائر والمصالح وتتفرع من المديرية أربع دوائر وثلاث مصالح :
- ✓ دائرة الموارد البشرية : وتهتم هذه الدائرة بالشؤون العامة للعمال وتضم الدائرة المصالح والفروع التالية :

- مصلحة الوسائل العامة : ونجد بها أفراد يعملون في كل من : فرع الأمانة ، فرع صيانة البيانات ، فرع التمويل الإداري، سائق السيارات الخفيفة ، ووظيفة هذه المصلحة تتمثل في جرد كل المشتريات المنقولة المتعلقة بمستلزمات الإدارة وتسخير الإمكانيات الضرورية لها ، وكذا الاستعمال العقلاني للوسائل .
- مصلحة الموارد البشرية : تقوم هذه المصلحة بدراسة الملفات للأفراد العاملين بالشركة ، وكذا دراسة المتعلقة بهم وإعداد جدول الموارد البشرية على شكل لوحة تحكم تمكننا من استخلاص مؤشرات حول تسيير الأفراد المستخدمين لفترة معينة .
- فرع العمل : يهتم الفرع بتسيير المسار المهني للأفراد العاملين .
- فرع تسيير الأجور : يقوم هذا الفرع بحساب الأجور تبعا لمعطيات الموظف.
- ✓ الدائرة التنمية التجارية : وتعتبر من أهم دوائر الوحدة لكونها المسلك الرئيسي لجميع عمليات البيع التي تقوم بها الوحدة منها:
 - تحديد مدة الإنتاج وتقدير تكلفة السلع .
 - تقييم البيع .
 - دراسة و تقدير المبيعات و هذا من دراسة السوق و تقدير الطلب على منتجات الوحدة .
 - المتابعة اليومية لمراحل الإنتاج من طرف جميع الفروع و كل المنتجات على حدى .
- ✓ دائرة الإنتاج : و يشمل دورها الأساسي في الإنتاج الذي يتطلب التمويل من فروع حظيرة الحديد و لا يكون لها ذلك إلا بوثائق يصادق عليها رئيس مصلحة تسيير المخزون بناء على عمليات الإنتاج.
- ✓ دائرة المحاسبة و المالية : و تهتم بالوظائف المحاسبية و معالجة المحاسبية لعمليات البيع و الشراء و الخدمات و تسجيلها في دفاتر المحاسبية و تكون المعالجة بالمبلغ و الكمية و فقا

للقوانين المنصوص عليها ، فمن خلال المحاسبة نستطيع تحديد الوضع أو معرفة المركز المالي للوحدة ومتابعة المصالح الأخرى .

✓ **مصلحة تسيير المخزون :** تهتم هذه المصلحة بوظيفة التخزين لكونها وظيفة أساسية في المشروع الإنتاجي الذي تمارسه .

✓ **مصلحة الصيانة :** مهمتها الأساسية صيانة الآلات وتجهيزات الوحدة المعنية بالإنتاج و تحتوي هذه المصلحة على ورشة خاصة للصيانة .

المبحث الثاني : مراحل إعداد وتحليل الاستبيان

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مختلف المراحل التي مررنا بها عند إعدادنا للاستبيان، وعرض نتائجه وتحليله.

المطلب الأول : تصميم الاستبيان

من أجل تصميم استبيان جيد مررنا بالمراحل التالية :

أولاً: مرحلة إعداد الاستبيان

تم إعداد الاستبانة على النحو التالي :

- إعداد استبانة أولية .
- عرض الاستبانة على المشرف لتحقيق من مدى مطابقتها لمتطلبات الدراسة .
- القيام بتعديل الاستبانة حسب ملاحظات المشرف .
- عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، والذين بدورهم قاموا بإعطائي بعض الملاحظات (أسماء المحكمين في ملحق رقم (02)) .
- القيام بتعديل الاستبانة مرة أخرى حسب ملاحظات المحكمين والخروج بالشكل النهائي للاستبانة انظر الملحق(01)

- توزيع الاستبانة على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة.

ثانياً: تحديد الحجم الأصلي للعينة

تمت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة -وحدة المغير -، حيث تم توزيع 60 نسخة من الاستبيان ،على رؤساء أقسام وعمال الإدارة ،كما تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وبعد استرجاع الاستبيان وفحصها وجدنا 30 استبانة صالحة تمت الإجابة عنها أي بنسبة 50% بسبب الوضعية الويائية ونقص العمال نظرا للاحتياجات المطبقة في المؤسسة تفاديا لانتشار الوباء، وعليه كان حجم العينة 30 فرد.

ثالثاً: تحديد أقسام ومحاوير الاستبيان

تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين أساسيين هما:

❖ **القسم الأول:** يتكون من أسئلة حول المعلومات الشخصية لأفراد العينة ويتضمن 5 فقرات

حول: الجنس، السن، المستوى، الحالة العائلية، الخبرة المهنية، المستوى المهني .

❖ **القسم الثاني:** يتناول محاور الاستبانة حيث قسم إلى محورين كالتالي :

المحور الأول: تناول مجموعة من الأسئلة حول إستراتيجية التكيف، ويتكون من 3 أبعاد وكل بعد

يتضمن 5 فقرات حيث يشمل المحور بأكمله على 14 فقرة.

المحور الثاني : يتناول مجموعة من الأسئلة حول ضغوط العمل ، ويتكون المحور ككل على 10

فقرات.

كما تم استخدام مقياس ليكارت ذو خمس درجات لتقييم إجابات الموظفين، بحيث تم إعطاء رقم

لكل درجة من المقياس من اجل تسهيل عملية معالجتها كآآتي:

الجدول رقم(02):درجات مقياس ليكارت

المقياس	غي بشدة	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5	

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني : تحليل نتائج الاستبيان

من اجل تحليل نتائج الاستبيان تم الاعتماد على برنامج SPSS.V.19 ومن خلال هذا المطلب سوف

نتطرق إلى أهم النتائج المتوصل إليها:

أولاً: اختبار ثبات أداة الدراسة.

سيتم من خلال هذا التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) و الذي يعني استقرار هذه الأداة

و عدم تناقضها مع نفسها أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على

نفس العينة تحت نفس الظروف.

و قد تم استخدام معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) بالاستعانة ببرنامج "SPSS"

لقياس الثبات (الاتساق) الداخلي، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (03): معامل الثبات والصدق لعبارات الاستبانة

معامل الصدق	معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	
0.791	0.627	14	إستراتيجية التكيف
0.831	0.692	10	ضغوط العمل
0.847	0.718	24	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V.19

*القيمة المرجعية لمعامل الفاكرونباخ = 0.60 أي 60% .

*معامل الصدق = الجذر التربيعي لمعامل الثبات

ومن خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.718) وهو معامل ثبات مقبول ومناسب لأغراض البحث، كما ان معاملات الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة تفوق (0.60) وهي نسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل، ونلاحظ أيضا ان معامل الصدق بلغ (0.847) وهي نسبة جيدة. وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

ثانيا : تحليل المعلومات الشخصية.

إن وصف المعلومات الشخصية لعينة الدراسة تم تمثيلها في (06) أسئلة تهدف في مجملها لتوضيح بعض الأمور التي تساعد في تحليل النتائج، فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية:

جدول رقم (04): البيانات الشخصية لعينة الدراسة

النسبة %	التكرارات Fi	الفئات	
100	30	ذكر	الجنس
0	00	أنثى	
10	03	20 إلى 29 سنة	السن
50	15	30 إلى 39 سنة	
33.3	10	40 إلى 49 سنة	
6.7	02	50 وأكثر	
53.3	16	ثانوي	المستوى
33.3	10	جامعي	
13.3	04	شهادة معادلة	
33.3	10	أعزب	الحالة العائلية
66.7	20	متزوج	
26.7	08	اقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
36.7	11	من 5-10 سنوات	
36.7	11	10 سنوات فما فوق	
33.7	10	رئيس مصلحة	المستوى المهني
66.7	20	عون إداري	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V.19

ومن خلال الجدول رقم (04) نلاحظ ما يلي:

أن النسبة العالية للأفراد هي نسبة الذكور حيث بلغ عددهم 30 فرد أي بنسبة (100%)، في حين أن نسبة الإناث بلغت نسبتهم (0%)، وذلك بسبب طبيعة عمل المؤسسة، فهي مؤسسة صناعية تتعلق بصناعة الهياكل المعدنية الحديدية.

بينما نسبة المبحوثين الذين يتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة بلغت (50%) أي عددهم 50 فرد، ثم يليها الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة التي بلغ عددها 10 أفراد أي بنسبة (33.3%)، ثم يليها أفراد العينة أعمارهم من 20 إلى 29 سنة التي بلغ عددهم 3 أفراد بنسبة (10%) ، وفي الأخير اقل

نسبة للأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 50 سنة فأكثر بنسبة (6.7%). وعليه نستنتج أن غالبية أفراد العينة هم من فئة الشباب.

أما متغير المستوى العلمي يتضح ان المستوى الثانوي بلغ عدد أفراد 16 فرد بنسبة (53.3%)، ثم يليها المستوى الجامعي للأفراد بنسبة (33.3%)، أما الأفراد المتحصلين على شهادات معادلة لطبيعة عملهم بلغ عددهم 4 أفراد بنسبة (13.3%). وعليه فإن مؤسسة باتيسيم تحرص على توظيف الأفراد الذين يمتلكون مهارات والقدرات اللازمة لشغل تلك الوظائف.

وفي حين متغير الحالة العائلية يتضح أن أفراد العينة والذين بلغ عددهم 20 فرد متزوج اي بنسبة (66.7%)، يليها 10 أفراد عزابا بنسبة (33.3%).

أما فيما يخص الخبرة المهنية نجد أن من 5 إلى 10 سنوات فما فوق بلغ عددهم 11 فرد أي بنسبة (36.7%)، في حين أن (26.7%) من أفراد العينة سنوات خبرتهم اقل من 5 سنوات والتي بلغ عددهم 8 أفراد.

ومن جهة أخرى فإن توزيع العينة حسب مستواهم المهني، نجد أن (66.7%) من الأفراد الذين بلغ عددهم 20 فرد هم ذوي مستوى عون إداري، في حين أن عدد الأفراد الذين يعملون في الإدارة العليا ورؤساء مصالح 10 أفراد أي بنسبة (33.7%).

ثالثاً: نتائج تحليل عبارات الاستبيان.

◀ المحور الأول: إستراتيجية التكي

الجدول رقم (05) : تحليل آراء المبحوثين لفقرات الجزء الأول: " إستراتيجية المشكل "

رقم الع بارة	عبارات بعد " إستراتيجية المشكل "	العدد	درجات الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العام لإجابات أفراد العينة	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
01	تركز على المشكل وأفكر في كيفية حله	00	00	00	14	16	4.53	0.507	موافق		
		00	00	00	46.7	53.3					
02	ابذل مجهودا إضافيا لتسيير الأمور	00	00	00	21	09	4.30	0.466	موافق		
		00	00	00	70	30					
03	لدي القدرة على اكتشاف المشكلة قبل الآخرين	00	00	03	24	03	4.00	0.455	موافق		
		00	00	10	80	10					
04	انتظر حدوث فرصة حتى لو كانت تنطوي على مخاطرة لمواجهة المشكلة	01	00	08	17	04	3.77	0.817	موافق		
		3.3	00	26.7	56.7	13.3					
				المتوسط الحسابي					0.486	4.150	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V.19

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي للإجابات على عبارات بعد " إستراتيجية المشكل " بشكل عام بلغ (4.150) بانحراف معياري(0.486)، كما أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة لجميع العبارات اكتسبت طابع "موافق"، كما أن متوسطات إجابات أفراد العينة البحث تراوحت بين (3.77- 4.53) كما ان الانحرافات المعيارية تراوحت بين (0.455- 0.817)، وهذا يدل على ان معظم عينة الدراسة يبذلون جهدا ويتخذون الإجراءات اللازمة من اجل تسيير المشكلة وحلها.

الجدول رقم (06) : تحليل آراء المبحوثين لفقرات الجزء الثاني: " إستراتيجية الانفعال "

رقم الع بارة	عبارات بعد " إستراتيجية الانفعال "	العدد	درجات الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العام لإجابات أفراد العينة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
01	افتقد النشاط والحيوية عند ذهابي للعمل	العدد	03	13	12	00	02	2.43	0.774	غير موافق
	%	10	43.3	40	00	6.7				
02	اصرخ على الآخرين أثناء العمل	العدد	08	03	14	04	01	2.57	1.135	محايد
	%	26.7	10	46.7	13.3	3.3				
03	أجد صعوبة في اتخاذ القرار لخوفي من الفشل	العدد	03	05	19	03	00	2.73	0.785	محايد
	%	10	16.7	63.3	10	00				
04	تتسم شخصيتي بالانفعال	العدد	01	10	14	05	00	2.77	0.774	محايد
	%	3.3	33.3	46.7	16.7	00				
05	اشعر بالقلق لعدم قدرتي على تجاوز المشكلة او الوضعية الضاغطة	العدد	05	04	18	03	00	2.63	0.890	محايد
	%	16.7	13.3	60	10	00				
			المتوسط الحسابي					2.626	0.785	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V.19

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ ان المتوسط الحسابي الإجمالي للإجابات على عبارات بعد " إستراتيجية الانفعال " بشكل عام بلغ (2.626) بانحراف معياري (0.785)، كما ان الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة لجميع العبارات اكتسبت طابع "محايد" ، باستثناء العبارة التي نصت على فقدان النشاط والحيوية عند الذهاب إلى العمل التي كانت " غير موافق " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.43) بانحراف معياري (0.774) وهذا يدل على أن أفراد العينة يمتازون بالنشاط والحيوية عند ذهابهم للعمل وتجنبهم للغيابات المتكررة ، كما أن متوسطات إجابات أفراد العينة البحث تراوحت بين (2.43 - 2.77) وتراوحت انحرافاتها المعيارية بين (0.774 - 1.135)، وهذا يدل على توافق وانسجام أفراد العينة فيما بينهم وابتعادهم عن الآثار الانفعالية وتنظيم انفعالاتهم الناتجة عن المشاكل التي يتعرضون لها في عملهم.

الجدول رقم (07) : تحليل آراء المبحوثين لفقرات الجزء الثالث: " إستراتيجية التجنب "

رقم الع بارة	عبارات بعد " إستراتيجية التجنب "	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العام لإجابات أفراد العينة	درجات الموافقة					
					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
01	أتجنب الناس بشكل عام	2.70	0.915	محايد	العدد	03	07	18	00	02
					%	10	23.3	60	00	6.7
02	إيجاد وسيلة لعدم التفكير في الوضعية لتجنبها	3.13	0.860	محايد	العدد	01	04	17	06	02
					%	3.3	13.3	56.7	20	6.7
03	أتجنب العمل هروبا من المشكلة	2.87	0.900	محايد	العدد	02	06	18	02	02
					%	6.7	20	60	6.7	6.7
04	اشعر بعدم القدرة على التكيف في العمل	2.67	1.028	محايد	العدد	05	05	17	01	02
					%	16.7	16.7	56.7	3.3	6.7
05	القي اللوم على الآخرين من اجل تجنب المواجهة	2.63	1.066	محايد	العدد	05	07	14	02	02
					%	16.7	23.3	46.7	6.7	6.7
					المتوسط الحسابي					
		2.800	0.915	محايد						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V.19

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ ان المتوسط الحسابي الإجمالي للإجابات على عبارات بعد " إستراتيجية التجنب " بشكل عام بلغ (2.800) بانحراف معياري (0.915)، كما ان الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة لجميع العبارات اكتسبت طابع "محايد" ، كما ان متوسطات إجابات أفراد العينة البحث تراوحت بين (2.63- 3.13) وتراوحت انحرافاتها المعيارية بين (0.860- 1.066)، وهذا يدل على ان أفراد العينة يحاولون ان يقوموا بأداء أعمالهم وتجنب المشاكل .

المحور الثاني: ضغوط العمل

الجدول رقم (08) : تحليل آراء المبحوثين ل فقرات: " ضغوط العمل "

رقم الع بارة	عبارات بعد " ضغوط العمل "	العدد	درجات الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العام لإجابات أفراد العينة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
01	حجم العمل الذي أقوم به أكثر من اللازم	01	00	03	19	07	4.03	0.809	موافق	
		3.3	6.7	23.3	23.3	23.3				
02	أعرض الى المخاطر في العمل	02	03	16	09	00	3.07	0.828	محايد	
		6.7	10	30	00	00				
03	لا يتوفر المناخ الوظيفي الجيد في عملي	02	06	18	04	00	2.80	0.761	محايد	
		6.7	20	60	13.3	00				
04	نتسم الأعمال التي أقوم بها بالروتينية	00	03	07	18	02	3.63	0.765	موافق	
		00	10	23.3	60	6.7				
05	يتسم بالعدالة توزيع العمل بين العاملين	04	02	12	12	00	3.07	1.015	موافق	
		13.3	6.7	40	40	00				
06	لدي إمكانية اخذ استراحة أثناء العمل إذا لزم الأمر	01	01	07	19	02	3.67	0.802	موافق	
		3.3	3.3	23.3	63.3	6.7				
07	يتم تكليفي بأعمال تحتاج إلى وقت أكثر من الوقت المخصص لها	01	01	00	26	02	3.90	0.712	موافق	
		3.3	3.3	00	86.7	6.7				
08	تهمل الإدارة الاقتراحات التي أقدمها أثناء العمل	03	08	15	03	01	2.70	0.915	محايد	
		10	26.7	50	10	3.3				
09	تؤثر ضغوط العمل على أدائي الوظيفي	00	02	06	15	07	3.90	0.845	موافق	
		00	6.7	20	50	23.3				
10	افتقد التعاون من زملائي في العمل	04	07	16	03	00	2.60	0.855	محايد	
		13.3	23.3	53.3	10	00				
		المتوسط الحسابي					3.337	0.818	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V.19

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ ان المتوسط الحسابي الإجمالي للإجابات على عبارات محور " ضغوط العمل" بشكل عام بلغ (3.337) بانحراف معياري (0.818)، كما ان الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة لجميع العبارات اكتسبت طابع "موافق"، باستثناء العبارة الثانية والثالثة التي اكتسبوا طابع " محايد " بمتوسط حسابي (2.80) و (3.07) بانحراف معياري (0.761) و (0.828) وهذا يدل على عدم وجود مخاطر تهدد أفراد المؤسسة ووجود مناخ وظيفي جيد من اجل أداء أعمالهم في ظروف جيدة ، كذلك العبارة الثامنة اكتسبت طابع " محايد" بمتوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري (0.915) وهذا دليل على ان الإدارة تقوم بالاستماع إلى اقتراحات العمال في مجال عملهم ويقدرهم ويجهدون مجهوداتهم ويعترفون بها، ومن خلال الجدول يتضح ان متوسطات إجابات أفراد العينة البحث تراوحت بين (2.60 - 3.90) وتراوحت انحرافاتها المعيارية بين (0.712- 1.015) .

تحليل آراء المبحوثين حول العبارة التالية:

ما هو تصنيف ضغوط العمل بالنسبة إليك .

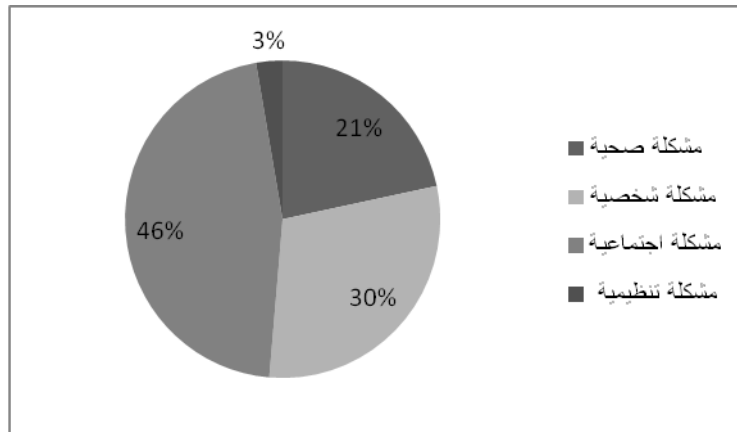
جدول رقم (09) : تحليل آراء المبحوثين

النسبة %	العدد	
46%	8	مشكلة صحية
21%	11	مشكلة شخصية
30%	17	مشكلة اجتماعية
3%	1	مشكلة تنظيمية
100%	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL.2007

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (06): تحليل آراء المبحوثين



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL.2007

من خلال الجدول رقم (09) والشكل رقم (06) نلاحظ ان أغلبية أفراد العينة صنفوا ان الضغوط التي يتعرضون لها أثناء أدائهم لأعمالهم سببها مشاكل اجتماعية بنسبة (46%) اي بعدد 17 فرد، هذا يدل على ان هذا الضغط ينشأ من الروابط العائلية نلاحظه من خلال الجدول رقم (04) بالنسبة لمتغير الحالة العائلية 20 فرد متزوج اي بنسبة (66.7%) وهذا يدل على الإجهاد الذي يعاني منه أفراد العينة في حياتهم اليومية والشخصية، وكذلك العلاقات الاجتماعية التي تعرض الأفراد إلى حالة من القلق وعدم الراحة مما يؤثر على أدائهم الوظيفي ويصعب عليهم التحكم او التكيف مع الضغوط. ونلاحظ أيضا من الشكل رقم (06) والجدول رقم (09) ان ضغوط العمل اعتبروها مشاكل شخصية بنسبة (30%)، يليها مشاكل صحية بنسبة (21%) وأخيرا مشكلة تنظيمية بنسبة قليلة تقدر (3%) وهذا يدل على وجود مناخ تنظيمي جيد أثناء أداء العمل .

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال ما تم التوصل إليه من علاقات الارتباط بين أبعاد نموذج الدراسة فإننا سنقوم باختبار صحة الفرضيات، وسيتم التطرق لطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة من حيث توضيح معامل الارتباط بيرسون لكل متغيرات نموذج الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (10) : معامل ارتباط بيرسون **Corrélation** لمتغيرات الدراسة

		التكيف	المشكل	الانفعال	التجنب	الضغوط
التكيف	معامل الارتباط	1	,114	,511**	,812**	-,215**
	مستوى الدلالة		,549	,004	,000	,254
	N	30	30	30	30	30
المشكل	معامل الارتباط	,114	1	-,244	-,125	-,268
	مستوى الدلالة	,549		,193	,511	,153
	N	30	30	30	30	30
الانفعال	معامل الارتباط	,511**	-,244	1	,057	,303
	مستوى الدلالة	,004	,193		,763	,104
	N	30	30	30	30	30
التجنب	معامل الارتباط	,812**	-,125	,057	1	-,326
	مستوى الدلالة	,000	,511	,763		,079
	N	30	30	30	30	30
الضغوط	معامل الارتباط	-,215	-,268	,303	-,326	1
	مستوى الدلالة	,254	,153	,104	,079	
	N	30	30	30	30	30

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V.19

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

1. اختبار الفرضية الرئيسية:

✓ لا يوجد دور إستراتيجية التكيف بأبعادها في التعامل مع ضغوط العمل

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ ان هناك علاقة ارتباط سلبية ضعيفة تقدر بـ (-0.215) بين

المتغير المستقل إستراتيجية التكيف والمتغير التابع ضغوط العمل، وبما ان مستوى الدلالة $T=0.254$

اكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.01)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة والتي

تقول:

" لا يوجد دور لإستراتيجية التكيف في التعامل مع ضغوط العمل عند مستوى دلالة معنوية (0.01) "

II. اختبار الفرضيات الفرعية:

✓ اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور لإستراتيجية المشكل في التعامل مع ضغوط العمل.

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط سلبية ضعيفة تقدر بـ (-0.268) بين بعد إستراتيجية المشكل وضغوط العمل، وبما أن مستوى الدلالة $T=0.153$ اكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تقول:

" لا يوجد دور لإستراتيجية المشكل في التعامل مع ضغوط العمل عند مستوى الدلالة المعنوية 5% "

✓ اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور لإستراتيجية الانفعال في التعامل مع ضغوط العمل.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) ان هناك ارتباط متوسط بين بعد إستراتيجية الانفعال وضغوط العمل قدر بـ (0.303)، وبما ان مستوى الدلالة $T=0.104$ اكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تقول اذ:

" لا يوجد دور لإستراتيجية الانفعال في التعامل مع ضغوط العمل عند مستوى دلالة معنوية 5% ."

✓ اختبار الفرضية الثالثة: لا يوجد دور لإستراتيجية التجنب في التعامل مع ضغوط العمل.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) ان هناك علاقة ارتباط سلبية متوسطة بين بعد إستراتيجية التجنب وضغوط العمل والتي قدرت بـ (-0.326) عند مستوى دلالة $T=0.079$ اكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة والتي تقول :

" لا يوجد دور لإستراتيجية التجنب في التعامل مع ضغوط العمل عند مستوى دلالة معنوية 5% ."

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة ومهام مؤسسة (باتيسيم في بناء الهياكل المعدنية الحديدية) و لقد اعتمدنا على الإستبانة في جمع معلومات البحث الميداني التي تم توزيعها على المدراء والمسؤولين بالمؤسسة، والتي تحتوي على محورين رئيسيين هما " إستراتيجية التكيف" و " ضغوط العمل"، وهدفنا هو الإجابة على إشكالية بحثنا هذا، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها: انه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمتغير إستراتيجية التكيف في التعامل مع ضغوط العمل. و عند البحث على دور كل بعد من أبعاد إستراتيجية التكيف على نحو مستقل على ضغوط العمل للمؤسسة، وجدنا انه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغيرات (المشكل، الانفعال، التجنب) في التعامل مع ضغوط العمل في المؤسسة، وبهذا تكون الفرضية الرئيسية للدراسة محققة ميدانيا، وهذه النتيجة مطابقة لنتائج الإطار النظري للدراسة.

خاتمة

خاتمة:

مع بداية العولمة وما واكبها من تغيرات في مفاهيم العمل وأساليبه ومتطلباته، ظهرت ضغوط العمل وأصبحت هي المسؤولة عن مجمل ما يعانيه العاملون في مختلف القطاعات سواء على مستوى الصعيد الصحي والصعيد النفسي، إضافة إلى انه يؤدي الى تدني مستوى العمل و الإنتاج، وهذا بسبب شعور الفرد بضغط العمل نتيجة زيادة مهامه، وضيق الوقت الممنوح له، عدم توفر الإمكانيات اللازمة لانجاز العمل، كذلك العلاقات السلبية بين الموظفين ويكون ذلك عندما يتحول التنافس الايجابي بين الموظفين إلى غيرة شديدة وحقد يشعره بالضغط النفسي ويكره العمل، والظروف الشخصية حيث يعاني بعض العاملين من مشاكل عائلية وظروف صحية ومادية تؤثر على أدائهم في العمل.

ولقد حاولنا التعرف في الفصل النظري الثاني على إستراتيجية التكيف، التي تعتبر العامل الرئيسي التي تستخدمها المنظمة في التعامل مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية التي تحيط بها، وإعادة التفسير والتقييم الايجابي للمواقف الضاغطة والوعد بتحسين الأمور من خلال تغيير أهدافه وقيمه، التركيز على المشكلة وإعادة بناءها من خلال جمع المعلومات، إدارة الوقت، والبحث عن الحلول اللازمة من اجل خفض التوتر الذي يحيط بالعامل باستعمال بدائل تتمثل في نشاطات سلوكية (ترفيهية) للحد من المشاكل والهروب الى سلوكيات خطيرة بغرض التخفيف او إزالة الآثار الانفعالية المترتبة عليها.

ولقد حاولنا التعرف الدور الذي تلعبه إستراتيجية التكيف في التعامل مع ضغوط العمل، فهي الوسيلة التي يتبعها الفرد من اجل التكيف معها بفعالية والحد من أثارها السلبية، من خلال تغيير مواقف الأفراد السلبية إلى مواقف ايجابية وتنظيم انفعالات الأفراد، بالإضافة إلى أنها تجعل الفرد يعمل على تحقيق التوازن بين عمله وظروفه الشخصية من خلال تحسين قدرات الأفراد على التكيف ويكون ذلك عن طريق تنظيم دورات تدريبية متواصلة و الاستعانة بالخبراء، تنظيم الوقت وفتح باب حوار ايجابي مع الإدارة، كذلك تجنب الانفعالات وبث روح التفاؤل والأمل بين الموظفين والمشاركة الجماعية في العمل تكسبهم القيام بالعمل بكل حيوية ونشاط.

ولقد تطرقنا في الجانب النظري للمذكرة على ضغوط العمل من خلال مفهومها، أهميتها، ومراحلها، بالإضافة الى النتائج المترتبة عليها. ثم تم التطرق الى إستراتيجية التكيف من خلال مفهومها وأنواعها والعوامل المؤثرة ومعرفة الدور الذي تلعبه إستراتيجية التكيف في التعامل مع ضغوط العمل، فموضوع

إستراتيجية التكيف اتجاه ضغوط العمل من الموضوعات التي يستوجب بها سواء كان ذلك على مستوى الفرد او المنظمة.

نتائج الدراسة التطبيقية:

من اجل معرفة واختبار الفرضيات ومدى تحقق المفاهيم النظرية في الواقع، تم اختيار مؤسسة بناء الهياكل المعدنية الحديدية كمؤسسة للتطبيق من خلال توزيع الاستبيان على العمال، وبعد تحليل واختبار الفرضيات بمجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة توصلنا إلى النتائج التالية:

- أظهرت النتائج التي قمنا بها على أفراد المؤسسة، اعتبرت ان المؤسسة لا تقوم بتبني استراتيجيات التكيف وتتعرض إلى ضغوطات عمل بكثرى وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة فهي مؤسسة صناعية .
- عدم استجابة أفراد المؤسسة لأساليب إستراتيجية التكيف اتجاه ضغوط العمل فهذا دليل على ان ضغوط العمل تؤثر في العاملين حيث أظهرت النتائج على وجود علاقة ارتباط سلبية بين إستراتيجية التكيف وضغوط العمل وتحققت الفرضية الرئيسية التي تقول لا يوجد دور لإستراتيجية التكيف في التعامل مع ضغوط العمل.
- بعد اختبار الفرضيات الفرعية لأبعاد إستراتيجية التكيف (المشكل، الانفعال، التجنب) في التعامل مع ضغوط العمل، تبينت النتائج انه لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (5%) للمتغيرات (المشكل، الانفعال، التجنب) في التعامل مع ضغوط العمل ونلاحظ تحقق الفرضيات الفرعية.

الاقتراحات:

بعد دراستنا لمؤسسة باتيسيم اقترحنا ما يلي:

- النجاح الاستراتيجي للمؤسسة يمكن في تبني المؤسسة وأفرادها لإستراتيجية التكيف لما لها دور في التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية قبل وقوعها.
- ضرورة إعادة تأهيل المورد البشري وإعادة توجيههم وتدريبهم، لان إستراتيجية التكيف تحتاج إلى أفراد ذو كفاءات عالية من اجل التخطيط وتكيفهم مع المواقف الضاغطة وتحسين أدائهم وتنظيم انفعالاتهم.

- يجدر بالإدارة قبل أن تقوم بوضع إستراتيجيات التكيف مع ضغوط العمل و أن تتخذ الخطوات اللازمة لتشخيص هذه الضغوط و معرفة أسبابها و مصادرها و أثارها على كل من الفرد و المنظمة.
- محاولة إيجاد التوازن بين موارد ومهارات الموظفين وبين الفرص والمخاطر التي تواجهها بما يتناسب مع أهداف المؤسسة، وهذا يستدعي متابعة مستمرة وتطوير إستراتيجية التكيف لمواجهة ضغوط العمل.
- ضرورة تقسيم العمل بين الموظفين ومشاركة القرارات بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا.
- يجب على الموظفين التكيف مع المناخ التنظيمي للمؤسسة من اجل تخفيف الأضرار المحتملة والاستفادة من الفرص.

آفاق البحث:

- نظرا لأهمية الموضوع البالغة وخاصة في ظل الوضعية الحالية، فإن ذلك يجعل منه بحثا مفتوحا لدراسات أخرى، وفي هذا الجانب يمكننا اقتراح مجموعة من المواضيع الهامة لأبحاث أخرى في ما يلي:
- اثر إستراتيجية الانفعال على الأداء الوظيفي.
 - اثر إستراتيجية التجنب على الالتزام الوظيفي لدى الموظفين.
 - إستراتيجية حل المشكلة ودورها في تحسين ضغوط العمل سواء على مستوى الفرد والمنظمة.

الصفحة	العنوان
	إهداء
03	شكر و عرفان
04	ملخص الدراسة باللغة العربية
04	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية
05	قائمة الجداول
06	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
07	مقدمة
09	1- الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية
10	3- الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية
11	3- دراسات سابقة
12	3- نموذج الدراسة
12	4- منهجية الدراسة
13	5- أهمية الدراسة
14	6- خطة مختصرة للدراسة
	الفصل الأول: الإطار النظري لضغوط العمل
15	تمهيد
16	المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل
16	المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل
18	المطلب الثاني: أنواع ضغوط العمل
20	المطلب الثالث: النظريات والنماذج المفسرة لضغوط العمل
27	المبحث الثاني: مصادر ومراحل ضغوط العمل
27	المطلب الأول: مصادر ضغوط العمل

32	المطلب الثاني: عناصر ضغوط العمل
33	المطلب الثالث: مراحل ضغوط العمل
34	المبحث الثالث: الآثار والنتائج المترتبة عن ضغوط العمل
34	المطلب الأول: أسباب ضغوط العمل
35	المطلب الثاني: آثار ضغوط العمل على مستوى الفرد
37	المطلب الثالث: آثار ضغوط العمل على مستوى المنظمة
39	المطلب الرابع: أساليب مواجهة ضغوط العمل
42	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: ماهية إستراتيجية التكيف
	تمهيد
44	
45	المبحث الأول: ماهية إستراتيجية التكيف
45	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية التكيف
47	المطلب الثاني: تطور مفهوم إستراتيجية التكيف
49	المطلب الثالث: الأهداف الإستراتيجية للتكيف
50	المطلب الرابع: أنواع إستراتيجية التكيف
54	المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في تحديد إستراتيجية التكيف
54	المطلب الأول: المتغيرات الشخصية
57	المطلب الثاني: العوامل الموقفية
58	المطلب الثالث: المتغيرات الديمغرافية
60	المبحث الثالث: علاقة إستراتيجية التكيف بضغط العمل
60	المطلب الأول: تعريف إستراتيجية التكيف لضغوط العمل
61	المطلب الثاني: وسائل استراتيجيات التكيف مع ضغوط العمل
64	المطلب الثالث: إستراتيجية التكيف الفعال مع ضغوط العمل
66	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

69	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
69	المطلب الأول: تعريف المؤسسة الأم
69	المطلب الثاني: مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة -المغير-
70	المطلب الثالث: منتجات باتيسيم
71	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيسيم -المغير-
73	المبحث الثاني: مراحل إعداد وتحليل الاستبيان
73	المطلب الأول: تصميم الاستبيان
75	المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان
83	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
86	خلاصة الفصل
88	خاتمة
91	فهرس المحتويات
94	قائمة المراجع
98	الملاحق

أولاً: المراجع باللغة العربية

❖ الكتب:

- 1- احمد عيد مطيع الشخاينة. (2010). *التكيف مع الضغوط النفسية*. عمان، الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 2- احمد ماهر. (2008). *كيفية التعامل مع ضغوط العمل*. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 3- احمد هناء شويخ. (2007). *اساليب تخفيف الضغوط النفسية الناتجة عن الاورام السرطانية مع تطبيقات على حالات اورام المثانة السرطانية*. مصر، القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- 4- اكرم طاشكندي. (1994). *اصول علم النفس*. جدة: دار زهران للنشر والتوزيع.
- 5- اكرم عثمان. (2015). *الخطوات المثيرة لادارة الضغوط النفسية*. بيروت: دار ابن الحزم للطباعة والنشر والتوزيع.
- 6- حسن شحاتة، و زينب النجار. (2003). *معجم المصطلحات التربوية والنفسية*. لبنان: الدار المصرية اللبنانية.
- 7- حسين حريم. (2004). *السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 8- خالد عيادة عليما. (2015). *ضغوط العمل واثرها على الاداء*. عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.
- 9- صلاح الدين عبد الباقي. (2003). *السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر*. الاسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة.
- 10- عبد الرحمان احمد هيجان. (1998). *ضغوط العمل نهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية ادارتها*. الرياض. طبعة 1: معهد الادارة العامة.
- 11- عبد الغفار حنفي، عبد السلام ابو قحف، و بلال محمد. (2002). *محاضرات في السلوك التنظيمي*. الاسكندرية: مطبعة ومكتبة الاشعاع الفني.
- 12- كاظم خضير الكبيسي. (2005). *ادارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- 13- ماجد عبد المهدي مساعده. (2016). *السلوك التنظيمي*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- 14- محسن احمد الخضيرى. (1991). *الضغوط الادارية، الظاهرة، الاساليب، العلاج*. القاهرة: مكتبة مديولي.
- 15- محمد اسماعيل بلال. (2005). *السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق*. الاسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة .
- 16- محمد عبد الباقي صلاح الدين. (1992). *السلوك الفعال في المنظمات*. الاسكندرية: الدار الجامعية الاسكندرية.
- 17- محمود سلمان العميان. (2004). *السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال*. عمان، الاردن: دار وائل للنشر.
- 18- معروف اعتدال. (2001). *مهارات مواجهة الضغوط في الاسرة، في العمل، في المجتمع* . الرياض: مكتبة الشقري للنشر والتوزيع.
- 19- نبيلة عدان. (2019). *ضغوط العمل والاداء الوظيفي*. عمان: مركز الكتاب الاكاديمي.
- 20- ناصر محمد العديلي. (1993). *السلوك التنظيمي منظور كلي مقارن* . الرياض: معهد الادارة العامة.
- 21- ياسر عبد العظيم. *القيادة التحويلية وضغوط العمل في المجال الرياضي* . مصر: ماستر للنشر والتوزيع.

❖ القواميس:

- 1- القاموس المدرسي. (2006). *معجم لغوي*. طرابلس، لبنان: دار الشمال للطباعة والنشر والتوزيع.

❖ الرسائل والأطروحات:

- 1- احلام زربيي. (2014). *استراتيجيات التصرف تجاه الضغوط المهنية وعلاقتها بفعالية الاداء* (دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك نشاط المصب). رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم . جامعة وهران، كلية العلوم الاجتماعية، وهران.
- 2- الهاشمي لوكيا، و نوال حمداش. (2004). *الاجهاد المهني لدى الزوجة العاملة الجزائرية* استراتيجيات التعامل معها. اطروحة دكتوراه في علم النفس العمل . جامعة قسنطينة، معهد علم النفس، قسنطينة.

- 3- حنان قوراري. (2014/2013). الضغط المهني وعلاقته بدافعية الانجاز لدى اطباء الصحة العمومية (دراسة ميدانية على اطباء الصحة العمومية). رسالة ماجستير . الدوسن، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر.
- 4- خديجة ملال. (2017). السياقات النفسية وعلاقتها بمستوى التكيف لدى الطلبة الجامعية (دراسة ميدانية بجامعة حسيبة بن يوعلي الشلف) . اطروحة دكتوراه في علم النفس . جامعة وهران 2، كلية العلوم الاجتماعية، الجزائر.
- 5- سلام راضي انيس البسطامي. (2013). مستوى ادارة استراتيجيات التكيف للضغوط النفسية لدى اباء الاطفال ذوي الاحتياجات الخاصة وامهاتهم في محافظة نابلس . رسالة ماجستير في الادارة التربوية. فلسطين، كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.
- 6- شفيق ساعد. (2010). مصادر الضغط النفسي واستراتيجية المواجهة لدى المراهقين (دراسة ميدانية من طلبة المرحلة الثانوية بولاية بسكرة) . رسالة ماجستير تخصص علم النفس المرضي الاجتماعي . جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، الجزائر.
- 7- صباح جبالي. (2012). الضغوط النفسية واستراتيجية مواجهتها لدى امهات الاطفال المصابين بمتلازمة داون. رسالة ماجستير في علم النفس العيادي . جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، الجزائر.
- 8- عبد القادر احمد مسلم. (2007). مصادر الضغوط المهنية واثارها في الكليات التقنية في محافظة غزة. رسالة ماجستير في ادارة الاعمال . الجامعة الاسلامية غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، فلسطين
- 9- محمد مكناسي. (2007). التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية (دراسة ميدانية على اعوان السجون بمؤسسة اعادة التأهيل قسنطينة) . رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم . قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والارطوفونيا، قسنطينة.

10- منال حسن السكني. (2013). **ضغوط العمل واستراتيجيات مواجهتها وعلاقتها بالتوافق النفسي لدى العاملين وقت الازمات في محافظتي غزة والشمال . رسالة ماجستير في علم النفس . غزة، جامعة الازهر، كلية التربية، قسم علم النفس، فلسطين.**

❖ **المجلات:**

- 1- علي عسكر، و احمد عباس عبد الله. (1988). **مدى تعرض العاملين لضغوط العمل في بعض المهن الاجتماعية. مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 16 ، 3.**
- 2- محمد عبد القادر علام. (2009). **ضغوط العمل. دراسات أمنية ، 1.**

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

❖ **Articles :**

- 1- Sandra Nicchi,Christine Le Scanff.(2005) . **Les Strategies de faire face .Cairn.info .1.**

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير

استمارة استبيان

أخي العامل، أختي العاملة في جميع مراكز ومسؤوليات العمل بمؤسسة " بناء الهياكل المعدنية الحديدية
المصنعة « Baticim » .

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز بحث علمي، بغرض الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير
تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، حول موضوع دور
إستراتيجية التكيف في التعامل مع ضغوط العمل .

ونظرا لأهمية مؤسستكم في القطاع الاقتصادي الوطني المستدل عنها بمشوار تجربتها قمنا باختياركم لدراسة
حالة،أملين أن تفضلوا بالإجابة عن الأسئلة المطروحة في هذا الاستبيان ونحن على ثقة من أن إجاباتكم ستتنصف
بالدقة والموضوعية والاهتمام بالشكل الذي يؤدي إلى التوصل لنتائج تخدم الهدف الأساسي من هذه الدراسة.
و نعاهد حضرتكم بان كافة المعلومات التي ستقدمونها تكون موضع السرية التامة و لن تستخدم إلا لأغراض
الدراسة العلمية لا غير .

ونحن نقدر تعاونكم الصادق معنا و مساهمتكم البناءة في خدمة العلم و المعرفة نرجو أن تتقبلوا منا كافة
الاحترام و التقدير.

تحت إشراف الأستاذ:

غضبان حسام الدين

إعداد الطالبة:

سعيدة زينب

البيانات الشخصية:

الجنس:

ذكر أنثى

السن:

20 إلى 29 سنة 30 إلى 39 سنة 40 إلى 49 سنة

50 و أكثر

المستوى:

ثانوي جامعي شهادة معادلة

الحالة العائلية:

أعزب متزوج

الخبرة المهنية:

اقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات 10 سنوات فما فوق

المستوى المهني:

رئيس مصلحة عون إداري

ضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يلائمك :

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
إستراتيجية التكيف						
أولاً: إستراتيجية المشكل في التعامل مع ضغوط العمل						
01	تركز على المشكل وأفكر في كيفية حله.					
02	أضع خطة عمل واتبعها في حل المشكلة					
03	ابدل مجهودا إضافيا لتسيير الأمور.					
04	لدي القدرة على اكتشاف المشكلة قبل الآخرين					
05	انتظر حدوث فرصة حتى لو كانت تنطوي على مخاطرة لمواجهة مشكلة.					
ثانياً: إستراتيجية الانفعال في التعامل مع ضغوط العمل						
01	افتقد النشاط والحيوية عند ذهابي للعمل					
02	اصرخ على الآخرين أثناء العمل					
03	أجد صعوبة في اتخاذ القرار لخوفي من الفشل					
04	تتسم شخصيتي بالانفعال					
05	اشعر بالقلق لعدم قدرتي على تجاوز المشكلة أو الوضعية الضاغطة					

ثالثاً: إستراتيجية التجنب في التعامل مع ضغوط العمل						
01	أتجنب الناس بشكل عام					
02	إيجاد وسيلة لعدم التفكير في الوضعية لتجنبها					
03	أتجنب العمل هروباً من المشكلة					

					اشعر بعدم القدرة على التكيف في العمل	04
					القي اللوم على الآخرين من اجل تجنب المواجهة.	05

ضغوط العمل						
أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					حجم العمل الذي أقوم به أكثر من اللازم	01
					أعرض إلى المخاطر في العمل	02
					لا يتوفر المناخ الوظيفي الجيد في عملي.	03
					تتسم الأعمال التي أقوم بها بالروتينية	04
					يتسم بالعدالة توزيع العمل بين العاملين	05
					لدي إمكانية اخذ استراحة أثناء العمل إذا لزم الأمر	06
					يتم تكليفي بأعمال تحتاج إلى وقت أكثر من الوقت المخصص لها	07
					تعمل الإدارة الاقتراحات التي أقدمها أثناء العمل	08
					تؤثر ضغوط العمل على أدائي الوظيفي	09
					افتقد التعاون من زملائي في العمل	10

حسب رأيك ما هو تصنيف ضغوط العمل بالنسبة إليك:

مشكلة صحية

مشكلة شخصية

مشكلة اجتماعية

أخرى (مع الذكر)

شكرا لحسن تعاونكم

الملحق رقم (01)

قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	صفة المحكمين
01	خان أحلام	أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة-
02	رايس وفاء	أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة-

الملحق رقم (02)

