

## البحث الخامس :

" الضغوط الوظيفية وعلاقتها بالتوجه الشخصي لدى عينة من الإداريين بجامعة نجران "

### المصادر :

د / أسامه حسن جابر  
أستاذ علم النفس المساعد  
كلية التربية جامعة نجران

د / منصور بن نايف العتيبي  
عميد كلية التربية  
جامعة نجران

## " الضغوط الوظيفية وعلاقتها بالتوجه الشخصي لدى عينة من الإداريين بجامعة نجران "

د / منصور بن نايف العتيبي د / أسامة حسن جابر

### • مقدمة :

يتسم العصر الحديث بتزايد الضغوط الوظيفية المفروضة على المنظمات والأفراد وتسعى المنظمات الفاعلة لمواجهة تلك الضغوط بما يضمن لها البقاء والاستمرار ويساعدها على إدارة ضغوط العمل التي يتعرض لها الأفراد بشكل يؤدي إلى تحسين جودة العمل ورفع الكفاءة .

ولعل موضوع العوامل المهنية المسببة للضغوط الوظيفية يستقطب اهتمام الباحثين بصورة عامة والباحثين في مجال السلوك التنظيمي organization Behavior بصورة خاصة والسلوك التنظيمي هو المجال الذي يهتم بدراسة سلوك الأفراد في مجالات العمل المختلفة على المستوى الفردي والجماعي مستهدفا زيادة فاعلية المنظمات وتحقيق الرعاية المناسبة للعاملين فيها ، ويرجع السبب في الاهتمام المتزايد بهذا المجال العلمي إلى أهمية وحيوية دور العنصر البشري في تحقيق أهداف المنظمات على اختلاف أنواعها.(على عسكر، ١٩٩٩ :٨٣)(❖)

و الضغوط الوظيفية أو ضغوط العمل pressure functional بوجه عام سمة من سمات العصر وجزءا من واقع الحياة العملية لا يمكن التغاضي عنها أو إهمالها ، لأن ذلك يؤدي إلى انخفاض مستوى أداء المنظمات وشيوع مناخ من عدم الثقة والحذر وفقدان الفاعلية . ولا شك أن مجال الوظيفة هو أحد المجالات التي يواجه الفرد فيها ضغوطا متعددة منها ضغط الوقت ، وضغط العمل التي تفوق قدرات الفرد أحيانا ، وغموض الدور ، وعدم وضوح الأهداف المطلوب الوصول إليها ، والعلاقة بالزملاء والرؤساء .

وقد أشار "ديفيد فونتانا" إلى أن هناك نوعين من الأسباب المسؤولة عن الضغوط الوظيفية أولهما أسباب عامة متمثلة في المشكلات التنظيمية كقلة أو عدم كفاءة الموظفين أو ساعات العمل الطويلة وثانيهما أسباب محددة ، تتمثل في غموض الدور وصراع الدور والتوقعات غير الواقعية للذات ، المواجهات المتكررة مع الرؤساء ، ضعف التأييد من الزملاء ، والرقابة والشعور بالملل ، سوء الاتصال ونقص فرص التدريب. (ديفيد فونتانا، ١٩٩٣ : ٦٥)

في حين يشير (منصور العتيبي) إلى أن الضغوط الوظيفية الإدارية تسهم بشكل رئيس في إحداث اضطراب التفكير وبالتالي إحداث خلل في سلوك الإداريين مما يجعلهم يتخذون قرارات غير هادفة. ( منصور العتيبي ،١٩٧٠:٥١٤٢٤). ويقتصر البحث الحالي على دراسة الضغوط الوظيفية pressure functional وعلاقتها بالتوجه الشخصي personal orientation الذي يعنى قدرة الشخص في

الافتقار على الزمن (إدارة الوقت) Time Competence والتوجه الداخلي Inner direction.

فالشخص الموجه من الداخل inner- directed person يبدو كما لو تجمعت لديه قوى تجعله قادراً على توظيف قدراته وإمكاناته في ضوء تحقيق التوازن النفسي.

ويرى أصحاب النظرية الإنسانية أن التوجه الشخصي personal orientation هو الاتجاه نحو الإيجابية وتحقيقاً للذات والإمكانات فذلك من صميم الطبيعة الإنسانية وبالتالي فإن التوجه الشخصي هو سعى الإنسان إلى أن يتحسن وينمو، ويصبح أكثر مقدرة ويعبر عن نفسه ويحقق إمكاناته وذاته ويستطيع التعامل مع متغيرات الزمن ويثبت ذاته ككائن إنساني. (منصور، ١٩٨٢: ٨)

ويرى الباحثان أن كل هذه الصفات يكون لها دوراً فعالاً في إدراك الفرد للضغوط التي يواجهها في وظيفته لأن أصحاب التوجه الشخصي الإيجابي أشخاص يميلون إلى التعبير أكثر مما يميلون إلى المواجهة وهم تلقائيين ويتصفون بالسهولة مع أنفسهم والرغبة في إدراك الحقيقة والاستقلالية وبالتالي قد يكونوا أقل من غيرهم في الإحساس بالضغوط.

#### • مشكلة الدراسة :

تتناول هذه الدراسة موضوع التوجه الشخصي وعلاقته بالضغوط الوظيفية لدى عينة من الإداريين بجامعة نجران وهذا الموضوع رغم أهميته في تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة الفاعلية إلا أنه دراسته على مستوى جامعة نجران قليلة على حد علم الباحثان وعلى مستوى المملكة العربية السعودية ولهذا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

( ما العلاقة بين الضغوط الوظيفية والتوجه الشخصي لدى عينة من الإداريين بجامعة نجران؟)

وتضلع من التساؤل الرئيس عدة تساؤلات فرعية هي:

- 7 ما العلاقة بين الضغوط الوظيفية وأبعاد التوجه الشخصي لدى الإداريين بجامعة نجران؟
- 7 هل توجد فروق جوهرية بين الإداريين والإداريات في أبعاد الضغوط الوظيفية؟
- 7 هل توجد فروق جوهرية بين الإداريين والإداريات في أبعاد التوجه الشخصي؟
- 7 هل توجد فروق جوهرية بين الأقل خبرة والأكثر خبرة في الضغوط الوظيفية؟

#### • أهمية البحث :

#### • أولاً : الأهمية النظرية :

7 أن هذا البحث يمثل إضافة نظرية في ظل نقص الدراسات السعودية والعربية المهتمة بالضغوط الوظيفية لدى الإداريين حيث يكاد يعتبر في

- ضوء علم الباحثان بأنه الدراسة الأولى المهمة بدراسة الضغوط الوظيفية لدى الإداريين بجامعة نجران،  
 7 توضيح علاقة التوجه الشخصي بالضغوط الوظيفية .  
 7 يستخدم مقياس التوجه الشخصي لـ إيضرييت شوستروم ذلك المقياس الذي يسمح كما وضح (ماسلو) نقلا عن (شوستروم) بأنه يمكن لنا الانتقال الى دراسة تكامل الشخصية بطريقة إمبريقية .  
 7 التعرف على الفروق والاختلافات بين الإداريين والإداريات في الضغوط الوظيفية وأبعاد التوجه الشخصي.  
 7 التعرف على الفروق والاختلافات بين الأقل خبرة والأكثر خبرة في أبعاد الضغوط الوظيفية .

• **ثانياً : الأهمية التطبيقية :**

- 7 يمكن الاستفادة من نتائج هذا البحث في تصميم برامج خاصة عن المشكلات التي يواجهها الموظفون (الإداريين) في أعمالهم حتى يتدربوا على مواجهة تلك المشكلات .  
 7 يمكن الاستفادة من نتائج هذا البحث في وضع البرامج الخاصة بالتوجه الشخصي للموظفين حتى يستطيعون توجيه طاقاتهم وإمكانياتهم في عملهم .

• **أهداف البحث :**

- 7 التعرف على العلاقة بين الضغوط الوظيفية والتوجه الشخصي .  
 7 التعرف على مدى الفروق والاختلافات بين الإداريين والإداريات في الضغوط الوظيفية.  
 7 التعرف على مدى الفروق والاختلافات بين الإداريين والإداريات في التوجه الشخصي  
 7 التعرف على الفروق والاختلافات بين الأقل خبرة والأكثر خبرة في الضغوط الوظيفية

• **حدود البحث :**

يتحدد البحث الحالي بالعينة المستخدمة وهي عينة الإداريين والإداريات بجامعة نجران وممن تتوافر فيهم خصائص العينة ،ومن مر على شغلهم لوظائفهم مدة لا تقل على ثلاثة سنوات حتى يتأكد الباحثان من تأصيل الخبرة الإدارية ،كذلك تحدد الدراسة بالأدوات المستخدمة وهي مقياس الضغوط الوظيفية ومقياس التوجه الشخصي ، ايضاً تحدد الدراسة بالفترة الزمنية التي تم إجراء الدراسة فيها .وهي الفصل الدراسي الاول من العام الجامعي ١٤٣١/١٤٣٢ هـ.

• **الإطار النظري ومفاهيم البحث**

• **المبحث الأول: الضغوط الوظيفية** pressure functional

لقد تعددت التعريفات الخاصة بمفهوم الضغوط الوظيفية واختلفت باختلاف وجهات نظر العلماء والباحثين وسيعرض الباحثان بعضاً من هذه التعريفات .

يعرف " فريد لوثانز" Fread luthans (١٩٨٥) الضغوط الوظيفية بأنها " استجابة مناسبة لموقف خارجي ينشأ عنه انحراف أو تغير سلوكي أو سيكولوجي أو فسيولوجي لدى العاملين بالمنظمة" . ( 129 : 1985 , luthans , fread ) كما يعرفها " جراندجين" grandjen ( ١٩٨٨ ) "بأنها حالة نفسية ناتجة عن التناقض بين مستوى المتطلبات الوظيفية التي تواجه الفرد وقدرته على تحقيقها" . ( 176 : 1988 , Grandjen )

في حين يعرفها ( الخضيرى ) بأنها " كل تأثير مادي أو نفسي معنوي يأخذ أشكالا تؤثر على سلوك متخذ القرار ويعيق توازنه النفسي والعاطفي ويؤدى إلى إحداث توتر عصبي أو قلق نفسي يجعله غير قادر على اتخاذ القرار بشكل جيد أو القيام بالسلوك الرشيد تجاه المواقف الإدارية والتنفيذية التي تواجه متخذ القرار في المنشأة " (منصور العتيبي ، ١٩٤٢٤ : ١٩ )

كما تعرفه "بلقيس ناصر الشريف" (١٩٩٥) بأنه الشعور بعدم الراحة نتيجة العبء الزائد في العمل وكذلك بعد الموظف عن النمط الاعتيادي الذي يرغب بالعمل به" ( بلقيس ناصر الشريف ، ١٩٩٥ : ١٥ )

كما يعرفه "عبد الرحمن هيجان" (١٩٩٨) بأنه " تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسه أو في البيئة التي يعمل فيها بما في ذلك المنظمة حيث يترتب على هذه العوامل حدوث آثار أو نتائج جسمية أو نفسية أو سلوكية على الفرد تؤثر بدورها على أدائه للعمل مما يستلزم معالجة هذه الآثار وإدارتها بطريقة سليمة". ( عبد الرحمن هيجان ، ١٩٩٨ : ٤١ )

في حين يعرفها " نوش" Noish (١٩٩٩) بأنها" استجابات جسدية وشعورية عاطفية ضارة تحدث عندما تكون المتطلبات في العمل لا تتلاءم مع قدرات وإمكانيات العامل أو الموظف " . ( 115 : 1999 , Noish )

كما تعرفها "فاطمة جاد الله" (٢٠٠٠) بأنها " رد فعل نفسي للمتطلبات التي تفرضها ظروف العمل والتي تجعل الفرد يشعر بالتوتر أو القلق . ( فاطمة جاد الله ، ٢٠٠٠ : ٢٦ )

ويعرفها ( منصور العتيبي ١٤٢٤هـ) بأنها كل تأثير تنظيمي أو إنساني أو مادي يؤدي إلى إحداث خلل في سلوك الإداريين ينتج عنه آثارا سلبية على صحته وعلى أدائه في العمل الإداري . (منصور العتيبي ، ١٤٢٤ : ٢٠ )

يستنتج الباحثان من التعريفات السابقة ما يلي:

- 7 لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للضغوط الوظيفية
- 7 لم يتفق الباحثين على معيار معين يحكم في ضوئه على حدة الضغط الوظيفي
- 7 أن الضغط الوظيفي قد يكون ناتج عن مصادر خارجية تؤثر على الموظف أو العامل وقد تكون من مصادر داخل الفرد نفسه من حيث قدراته ومهاراته وإدارته لوقته
- 7 أن الضغط الوظيفي قد يتمثل في حالة نفسية تؤدي لانحراف في السلوك الذي يؤدي بدوره للخل في الأداء على المستوى الوظيفي

- 7 إن الضغط الوظيفي يتأثر بعدة متغيرات منها نمط الشخصية ، الخبرات السابقة ، القدرات ، البيئة المحيطة، النمط الإداري الذي يتبع له الموظف أو الإداري.
- 7 إن الضغط الوظيفي قد يكون متغير مستقل وينتج عنه آثار تمثل متغيرات تابعة وقد يكون متغير تابع ناتج عن أسباب داخلية أو خارجية تمثل تلك الأسباب متغيرات مستقلة

### • التعريف الإجرائي لمفهوم الضغط الوظيفي

يتمثل الضغط الوظيفي في غموض الدور والعوامل التنظيمية السلبية وطبيعة العمل وظروفه الفيزيائية غير المناسبة وجماعة العمل من زملاء ورؤساء التي تضغط على الفرد وتحول دون أدائه لعمله بفاعلية وكفاءة وتجعله غير راضي عن عمله."

- ويمكن قياس ضغوط العمل من خلال الأبعاد الآتية
- 7 العوامل التنظيمية : ويقصد بها المصادر المتعلقة بخصائص وسياسة منظمة العمل والمتمثلة في نظم التقييم والمكافآت وفرص النمو والتقدم الوظيفي والمرونة واتخاذ القرارات .
- 7 طبيعة العمل : ويقصد بها المصادر الناتجة عن طبيعة العمل التي يؤديها الفرد والمتمثلة في العبء وتعقيدات العمل ، والتكرار .
- 7 الظروف الفيزيائية : يقصد بها درجة الحرارة ودرجة التهوية ، والضوء والضوضاء والأزدحام والنظافة ، والنظام .
- 7 العلاقة بالزملاء والرؤساء : يقصد بها علاقة الفرد " الموظف" مع جماعة الأفراد المشتركين معه في منظمة العمل من زملاء ورؤساء التي تتمثل في مدى التعاون والتسامح ، والصراعات واحترام وجهات النظر .
- 7 الرضا الوظيفي : يقصد به شعور الفرد " الموظف " تجاه عمله الذي يتمثل في مدى الرضا عن العمل ، والرغبة في تركه ، ومدى الاستقرار الوظيفي والرغبة في الترقى والتقدم الوظيفي .
- 7 غموض الدور: يتمثل في نقص في المعلومات الخاصة بإنجاز العمل ، وعدم وضوح الواجبات والمسؤوليات وغموض السلطات الوظيفية .

### • مصادر لضغوط الوظيفية :

يرى الباحثان أن التعرف على العوامل أو الأسباب التي تؤدي إلى الضغوط الوظيفية ليس بالأمر اليسير ويرجع ذلك إلى تباين آراء الباحثين في هذا الجانب وخاصة فيما يتعلق بالمنهج المتبعة في معالجة وتصنيف هذه الأسباب وكذلك عدد هذه الأسباب والاتفاق علي مسمياتها ، وقد توصل الباحثون من خلال المنهج التي أتبعوها في دراسة ضغوط العمل إلى تقسيم مصادره وفقا لثلاثة نماذج رئيسية وهي :

### • أولاً: التصنيفات الثنائية:

- 7 يمكن أن تصنف مصادر ضغوط العمل إلى مجموعتين رئيسيتين وسيقوم الباحثان بعرض وجهات نظر العلماء والباحثين في هذا النموذج من التصنيف للضغوط الوظيفية ، حيث صنف كل من " بارون ، جرينبرج"

- ( Baron & Greenberg الضغوط الوظيفية في ضوء عاملين هما : )  
Baron & Greenberg , 1990 : 226)
- 7 المصادر المرتبطة بالعمل مثل غموض الدور ، عبء الدور، صراع الدور.
- 7 المصادر المرتبطة بالفرد مثل أحداث الحياة وشخصية الفرد .
- 7 في حين صنف كل من" مورهد ، جرفين" Moorhead & Griffin  
مصادر الضغوط الوظيفية على النحو التالي : ( Moor head & Griffin , 1999 : 457)
- 7 المصادر التنظيمية والمتمثلة في ظروف العمل المادية ، العلاقات في العمل .
- 7 مصادر ضغوط الحياة والمتمثلة في المشكلات الأسرية وأحداث الحياة .
- كما أن كل من" كاهن ، كوبر" Kahn , Cooper ، قد صنفا مصادر  
الضغوط الوظيفية كما يلي : ( Kahn & Cooper , 1993 : 31 )
- 7 المصادر المرتبطة بالعمل مثل صراع الدور ، غموض الدور ، العلاقات في  
العمل.
- 7 المصادر المرتبطة بشخصية الفرد مثل نمط الشخصية والدعم الاجتماعي.
- **ثانياً : التصنيفات الثلاثية :**
- وفيها يمكن تصنيف مصادر ضغوط العمل لثلاثة عوامل رئيسية حيث يشير  
كل من" شولر ، م. فانسيل" Schuler & M. vansell أنه يمكن تصنيف  
مصادر الضغوط الوظيفية وفقاً لثلاثة عوامل هما :
- **١- المصادر المتعلقة بالخصائص التنظيمية والعمليات وتشمل :-**
- أ- السياسات التنظيمية المتمثلة في :  
عدم فاعلية نظام تقييم الأداء - عدم المساواة في الأجور - غموض  
السياسات - قوة العمالة المتناوبة - تغيير العمل بصفة مستمرة.
- ب- البناء التنظيمي المتمثل في :  
التردد في اتخاذ القرارات - زيادة حجم المنظمة - إتباع الصيغ المستمرة  
بصفة مستمرة - التداخل بين الوحدات التنظيمية .
- ج- العمليات التنظيمية المتمثلة في :  
- ضعف الاتصالات - غموض أو تعارض الأهداف - التفويض غير  
الفعال- برامج التدريب .
- **٢- مطالب العمل وخصائص الدور المتمثلة في :**
- أ- بيئة العمل المادية وتتمثل في :-  
ظروف العمل، الأزدحام، غياب الخصوصية، التنظيم غير الرسمي ،شدة  
الحرارة أو البرودة، الضوضاء ، ضعف الإضاءة ، التلوث البيئي ، المخاطر الأمنية .
- ب- العلاقات الشخصية المتمثلة في :  
عدم كفاءة المشرفين ،عدم وجود التقدير ، ضعف الثقة ، التنافس ، صعوبات  
في تفويض المسؤوليات، الصراع بين وداخل المجموعات .
- ج- مطالب الوظيفة المتمثلة في :

العمل المتكرر، ضغوط الوقت لإنجاز العمل، عدم توافر المهارات المطلوبة، المسؤولية عن الآخرين، البطالة المقنعة .

في حين " صنف ابلسون " Abelson مصادر الضغوط الوظيفية وذلك على النحو التالي : ( 61 : 1986 ) (Abelson)

- 7 المصادر التنظيمية مثل العمل الزائد - فرص الترقية .
- 7 المصادر الفردية مثل غموض العمل - صراع الدور - الإحباط الوظيفي
- 7 المصادر البيئية مثل بيئة العمل المادية - أساليب أداء العمل .

في حين صنف كل من " سيزلافي وآخرون " مصادر الضغوط الوظيفية كما يلي : ( سيزلافي وآخرون ، 1991 : 182 )

- 7 المصادر البيئية مثل الظروف السياسية - الظروف الاقتصادية.
- 7 المصادر التنظيمية مثل خصائص الدور - السياسات التنظيمية .
- 7 المصادر الفردية مثل أحداث الحياة - المشكلات الأسرية .

#### • ثالثاً التصنيفات متعددة الأبعاد :

يمكن تصنيف مصادر الضغوط الوظيفية إلى عدة عوامل وسيقوم الباحثان بعرض لبعض وجهات النظر الخاصة بهذا التصنيف .

فقد صنف " كويك ، كويك " Quick and Quick مصادر الضغوط الوظيفية كما يلي: ( 19 : 1984 ) ( Quick and Quick )

- 7 مصادر الدور مثل غموض الدور ، عبء الدور الزائد ، صراع الدور .
- 7 المصادر المرتبطة ببيئة العمل مثل الإضاءة ، الحرارة .
- 7 مصادر المهمة " الوظيفة " مثل نظم تقييم الأداء ، فحص التقدم الوظيفي
- 7 المصادر الشخصية مثل الدعم الاجتماعي ، ضغوط الجامعة .

في حين " صنف كول " Cole مصادر الضغوط الوظيفية وفقاً للعوامل التالية : ( 214 : 1995 ) ( Cole .G.A )

- 7 مصادر البيئة الخارجية مثل الظروف الاقتصادية والتغيرات السياسية
- 7 المصادر التنظيمية مثل الهيكل ، نظام الاتصالات .
- 7 المصادر الوظيفية مثل ظروف العمل المادية ، صراع الدور .
- 7 العلاقات في العمل مثل العلاقة مع الرؤساء والزملاء والمرؤسين .
- 7 المصادر العائلية مثل المشكلات العائلية .
- 7 المصادر الشخصية مثل نمط الشخصية وقدرات ودوافع الفرد .

كما صنف كل من " ديفت.ل ، نوراي " Daft, L& Noeray مصادر الضغوط الوظيفية كالتالي:

- 7 التغيير التنظيمي
- 7 خبرات الحياة مثل أحداث الحياة والصراع بين متطلبات العمل والأسرة
- 7 خصائص الأدوار مثل صراع الدور ، غموض الدور .
- 7 العوامل الخاصة بمتطلبات الوظيفة . : ( Daft , L & Noeray : 2001 : 482 )

كما يصنف " ديفيد شيرنجتون" David, cherrington مصادر الضغوط الوظيفية إلى خمسة مصادر وذلك على النحو التالي :

- 7 البيئة الطبيعية وتتمثل في : المخاطر الوظيفية - الازدحام
- 7 المصادر الفردية وتتمثل في نوع الشخصية A
- 7 المصادر الوظيفية وتتمثل في : ضغط الوقت - انخفاض القدرة على احتمال الضغوط - المسئولية عن بقاء الآخرين في حالة جيدة - زيادة عبء العمل أو انخفاضه
- 7 المصادر التنظيمية وتتمثل في :عدم كفاءة إجراءات العمل- السياسات غير العادلة في العمل - صراع الدور
- 7 أحداث الحياة وتتمثل في : موت أحد الأزواج، الطلاق، الصراع الأسري المشاكل المالية. (David,J. cherrington, 1994: 330)

كما أن كل من " كينث وأليس " Kenneth & Alice قد صنفا مصادر الضغوط الوظيفية إلى تسعة مصادر كالتالي :

- 7 الظروف المرتبطة بالعمل وتتمثل في عدم الأمان ، الأجور المنخفضة ، زيادة ساعات العمل ، نوبات العمل ، عدم كفاءة الإجراءات ، العمل في المنزل عبء العمل الزائد ، والناقص ، ضغط الوقت ، النمطية ، متطلبات الحياة الاجتماعية والخاصة ، عدم أداء العمل بالكفاءة المطلوبة .
- 7 المشاكل المتعلقة بصاحب العمل وتتمثل في مشاكل تنظيمية ، صراع المعتقدات مع صاحب العمل ، نقص في فريق العمل .
- 7 طبيعة العمل وتتمثل في غموض الدور ، صراع الدور الإحساس بعدم وجود قوة أو سلطة ، عدم القدرة على إنجاز العمل ، عدم كفاءة زملاء العمل ، عدم كفاءة التدريب زيادة المسئوليات ، عدم القدرة على متابعة التكنولوجيا الحديثة .
- 7 المشاكل المتعلقة ببيئة العمل المتمثلة في الضوضاء ، زيادة الحرارة أو الرطوبة .
- 7 المشاكل مع المشرفين المتمثلة في الصدام الدائم مع المشرفين ، القيادة غير الملائمة.
- 7 المشاكل مع المرؤسين المتمثلة في التدريب غير المناسب ، صعوبات الاتصال .
- 7 الاتصالات مع الآخرين المتمثلة في العزلة ، ضعف الاتصالات أو عدم وجودها وصراع مع الزملاء .
- 7 الشخصية والتوقعات المتمثلة في المثالية ، انخفاض القدرة على تحمل الضغوط ، نقص الثقة ، نمط الشخصية A ، عدم القدرة على تحمل سلوكيات معينة للآخرين .
- 7 المشكلات الأسرية وتتمثل في الصراع الأسري ، الطلاق ، كثرة الأطفال بعد المسكن عن العمل .

من الاستعراض السابق لأراء الباحثين حول مصادر أو مسببات الضغوط الوظيفية يرى الباحثان أنه لا يوجد هناك تصنيف واحد متفق عليه بين الباحثين فيما يتعلق بالفئات التي يمكن أن تصنف وفق هذه المصادر أو ماتتضمنه هذه المصادر من متغيرات أو عوامل مسببة لضغوط العمل ، وبالرغم

من هذا الاختلاف بين الباحثين في هذا الجانب إلا أنه هناك عوامل مشتركة فيما بينهم ، ويرى الباحثان أيضا انه لا يمكن تصنيف مصادر ضغوط العمل إلى عاملين أو ثلاثة عوامل وذلك لأن ضغوط العمل لها مسببات كثيرة وعديدة ، ولذا يتفق الباحثان مع الباحثين الذين صنفوا مصادر الضغوط الوظيفية إلى عوامل متعددة .

وسوف يقوم الباحثان بمناقشة بعض مصادر الضغوط الوظيفية السابقة وذلك على النحو التالي :

### • أولاً : العوامل التنظيمية " الهيكل التنظيمي "

يعد الهيكل التنظيمي من أهم العوامل المسببة للضغوط الوظيفية ، ومع تعدد أشكال الهياكل التنظيمية المختلفة فإن المنظمة يمكن أن تستخدم هيكلا تنظيميا بيروقراطيا ذات نطاق إشراف ضيق أو هيكلا تنظيميا لامركزيا ، أو ما بينهما من أشكال أخرى حيث ينعكس ذلك على كيفية أداء الفرد لعمله مما قد يوقعه تحت مستوى ضغط مرتفع خصوصا عندما يكون الفرد في نشاط عالي ويعمل داخل تنظيم وظيفي بيروقراطي ( ناصف محمد أحمد ، ١٩٩٤ : ٨٢ )

ويرى الباحثان أن الإجراءات الإدارية ربما تكون غير جيدة ومسببة لضياح الوقت كما أن إمكانات العمل ربما تعاني دوما من نقص مادي ونقص في الأجهزة أو المعدات وعدم وجود خطة محددة كل ذلك قد يؤدي إلى شعور الفرد بالضغوط .

ويرى الباحثان أن العوامل التنظيمية لمنظمة العمل المتمثلة في تقييم الأداء والأجور وأسس الترقى والتقدم الوظيفي إذ لم تقم على مبادئ وأسس موضوعية فإنها قد تصيب العاملين بالإحباط ومن ثم الشعور بالضغوط .

### • ثانياً : طبيعة العمل

يرى الباحثان أن تفاوت المهن في طبيعتها من حيث المسؤوليات وطريقة الأداء والنتائج المترتبة على السلوك أو ما يقوم به الفرد يؤدي إلي إيجاد درجات مختلفة من الضغوط الواقعة عليه ، فمن الطبيعي أن تكون الأعمال التي تتضمن مسؤولية الحفاظ على حياة الناس أكثر مساهمة في القلق مقارنة بالأعمال المكتبية ، والشئ نفسه يقال عن العمل الذي يتخذ صاحبه القرارات مقارنة بعمل يعتمد صاحبه على الأجهزة لاتخاذ قراراته .

ويندرج تحت طبيعة العمل ما يسمى بكثرة متطلبات العمل أو الوظيفة وهذا بطبيعته يندرج تحت ما يعرف بعبء العمل الزائد ، ويحدث هذا عندما تتطلب الأعمال المتوقعة من الفرد قدرات تزيد عن قدراته الشخصية أو عندما تكون الأعمال المطلوبة كثيرة وتحتاج لوقت أكبر من الوقت المتاح له . ( سمير أحمد عسكر ، ١٩٨٨ : ٥٦ )

كما أن زيادة المسؤولية في العمل كتحمل مسؤولية الأشياء المادية كالألات والمواد والأجهزة أو تحمل مسؤوليات تتعلق بالأشخاص قد يؤدي إلى الشعور بالتوتر والقلق ومن ثم بالضغوط ، ولعل أكثر من يتعرض للضغوط الناتجة

عن زيادة المسؤولية هم الإداريون نظراً لثقل المسؤوليات التي يتحملونها والتي تزداد مع زيادة المستوى الإداري. (محمد عدنان النجار، ١٩٩٥ : ٤١٥)

### • ثالثاً :- العلاقات في العمل :

إن العلاقات في العمل قد تكون مصدراً رئيسياً للضغوط إذا كانت تسودها الخلافات والصراعات والتنافس غير الشريف أو نقص التعاون أو عدم كفاية الدعم الاجتماعي بين الأفراد أو إذا كانت طبيعة العمل تعوق إمكانية تفاعل الفرد مع زملائه في العمل ، ورغم ما قد يوجد بين الأفراد من أعمال مشتركة فإنه قد يكون هناك عدم اتصال جيد فيما بينهم وسوء قنوات الاتصال أو التخاطب قد تكون من العوامل المهمة المسببة للضغط ، وقد ينتج من سوء الاتصال بين الزملاء في العمل اتخاذ قرارات تعوزها المعلومات الكافية أو حقائق من الصعب الحصول عليها مما يؤدي إلى عدم إنجاز العمل بروح الفريق .

وقد يكون السبب وراء سوء الاتصال في مجال العمل هو رئيس أو إداري لا يقوم بواجبه على الوجه الملائم أو عدم توفر شبكة اتصال تربط وحدات العمل بعضها البعض . (ديفيد فونتانا ، ١٩٩٣ : ٧)

ويرى الباحث أن الصراع بين الزملاء في مجال العمل وخاصة إذا كان الصراع على مركز ما أو مكانة معينة أو دفاع عن حقوق معينة فقد ينتج عن هذه الصراعات كثيراً من الأمور السيئة التي تؤثر على تناسق أو انسجام جوانب العمل .

بالإضافة إلى اختفاء التسامح والتعاون بين زملاء العمل بجانب التنافس غير الشريف يؤدي إلى توليد أساليب سيئة في العمل مثل النفاق والحقد وهذا قد يؤدي إلى الشعور بالتوتر والقلق والإحباط ، كما أن هناك تباين بين الأفراد " الموظفين " في مدى تقبلهم للقيادة الحازمة وبطبيعة الحال فإن القادة أيضاً يختلفون في أساليبهم فمن الأسلوب التسلطي إلى الأسلوب الديمقراطي ولكن القيادة السيئة وغير العادلة أو النمط القيادي الذي لا يلبي احتياجات المرؤوسين قد يخلق فجوة إدارية ينتج عنها صراعات بين الزملاء ويؤثر بدوره على مجرى سير العمل بطريقة سيئة . كما أن التغذية العكسية بين الرئيس والمرؤوسين أحد المصادر الرئيسية للضغط لدى الفرد وذلك لأن الفرد الموظف يريد أن يعرف وجهه نظر رئيسه في كيفية أداءه لعمله وهل علي صواب أم خطأ ؟ وما هي وسائل تجنب هذا الخطأ ؟ وما هي نظرة الرئيس للفرد في المستقبل فيما يتعلق بترقيته ؟ وعلى الرغم من أن التغذية العكسية تؤدي إلى تقليل شعور الفرد بالضغط إلا أن الكثير من المديرين لا يهتمون بهذه النقطة ، كما أنه من الأفضل أن تكون التغذية العكسية في اتجاهين وليس في اتجاه واحد حيث أن ذلك يمكن المدير من معرفة وجهات نظر المرؤوسين في أدائهم أيضاً وبالتالي فمصدر التغذية العكسية من أهم وسائل معالجة ضغط العمل ، وفي حالة غيابها تصبح أحد مصادر ضغط العمل . (ناصر محمد أحمد ، ١٩٩٤ : ٨٤)

### • رابعاً : غموض الدور :

يشير " كاهن وآخرين " Kahn et. Al إلى أن غموض الدور هو النقص أو العجز في المعلومات المتعلقة بدور الفرد كما أن أصل ومنشأ غموض الدور ينسب

إلى الاتصالات الضعيفة من مرسلي الدور إلى الشخص " المستقبل " أو ينسب إلى عدم قدرة الفرد " المستقبل " على تفسير الدور المرسل إليه .

ويقسم كاهن Kahn وآخرين غموض الدور إلى نوعين رئيسيين هما :

**أولهما** يسمى بغموض المهمة task ambiguity ويعني النقص أو العجز في المعلومات المتعلقة بالتعريف الدقيق لوظيفة الفرد أو أهدافها أو الأدوات والطرق المسموح بها لإنجازها ، وينبثق من هذا النوع ثلاثة جوانب فرعية هما :

7 الغموض فيما يتعلق بما هو مطلوب ، أي عدم تأكد الفرد من مسؤولياته .

7 الغموض فيما يتعلق بكيفية أداء المسؤوليات ،

7 الغموض فيما يتعلق بمرسلي الدور

**وثانيهما** ما يسمى بسمات التحفيز الاجتماعي لأداء دور الفرد ويعني عدم تأكد الفرد من النتائج المترتبة على أدائه لدوره بالنسبة له أو بالنسبة للآخرين أو للمنظمة كلها .

كما أن استمرار حالة غموض الدور كثيراً ما تؤدي إلى نتائج سلبية مثل انخفاض الرضا الوظيفي ، تكرار التعبير عن الرغبة في ترك العمل ، التوتري في مكان العمل وانخفاض الثقة بالنفس وكلها عوامل تساعد على شعور الفرد بضغوط العمل. (على عسكر ، ١٩٩٩ : ٨٨)

في حين أكدت إحدى الدراسات والتي كانت على المستوى القومي في الولايات المتحدة الأمريكية على أن غموض الدور وعدم كفاية المعلومات عن الوظيفة تمثل مصدراً أساسياً من مصادر الضغوط وذلك بالنسبة لأكثر من ثلث القوة العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية . ( خيرى الجزيري ، ١٩٩٨ : ٢٥٧)

#### • خامساً : بيئة العمل المادية " الظروف الفيزيقية :

تشمل البيئة المادية للعمل عناصر مثل الحرارة والإضاءة والضوضاء وتصميم مكان العمل ، فالمهن تحتاج إلى هذه العناصر بدرجات متفاوتة .

وعلى الرغم من أن معادلة " ليفين Levin " التي مفادها أن السلوك هو نتيجة تفاعل الشخصية مع البيئة قد مضي عليها زمن ليس بقصير إلا أن الاهتمام بالتفاعل المتبادل بين الفرد والبيئة ضمن إطار تخصص يعتبر حديثاً نسبياً ويعرف هذا التخصص أو هذا المجال بعلم النفس البيئي Environmental psychology ويستند الباحثون في هذا المجال في تفسيرهم للعلاقة بين البيئة والسلوك على مجموعة من المداخل منها مدخل الضغط البيئي الذي يشير إلى أن بعض عناصر البيئة التي يتعرض لها الفرد تمثل مصادر ضغوط عليه مثل الحرارة ، التلوث ، الضجيج والإزدحام .

#### • سادساً : الرضا والاستقرار الوظيفي :

يشير " ناصر العديلي " إلى أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه "

محتوى الوظيفة " ومع بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات الأخرى ذات العلاقة . ( ناصر العديلي ، ١٩٨٥ : ١٩ )

ويرى الباحثان أن درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين لها دور فعال في الإحساس بالاستقرار والأمان الوظيفي لديهم ، وذلك لأن رضا الموظف بشكل عام عن عمله أو وظيفته فهذا يجعله يتحمل الكثير من الصعوبات ويجعله قادرا على تحقيق أهدافه وأهداف وظيفته والعكس من ذلك فإذا كان العامل غير راضي عن عمله فلا توجد أية إغراءات تجعله مستقر أو لديه الرغبة في الاستمرار في ذلك العمل .

كما يتصف بعض الناس بما يمكن أن يسمى بخاصية عدم التأكد أو الشك والتي تؤدي في مجال العمل إلى حالة من الجمود والسلبية والتي تتعارض مع التقدم في مجال العمل ، وبصورة أوضح فإن عدم التأكد يظهر في مجال العمل في شكل تغير سريع ومتلاحق في السياسة العامة ، وذلك يكون نتيجة لحالة غير مستقرة ، ومن هنا فإن الأفراد لا يستطيعون التخطيط أو الالتزام بإجراءات وقرارات معينة ، بل هم دائما في حالة تغيير في أفكارهم وقد يتخذون أساليب وبدائل غير ثابتة .

وتبدو هذه السمة بصورة أوضح مع العاملين الذين هم في تنقل دائم أو غير واثقين من استمرارهم في نفس العمل أو مع شعورهم بأنهم زائدون عن حاجة العمل ، ومن نتائج هذه الحالات والأوضاع أن تنخفض الروح المعنوية لهؤلاء العاملين وتنخفض إنتاجيتهم مع شعورهم الدائم بالضغط . ( ديفيد فونتانا ، ١٩٩٣ : ٩٠ )

وفي هذا الصدد يرى الباحثان أن شعور الفرد الموظف بعدم الاستقرار في وظيفته يجعله في حالة توتر وإحباط دائمين ومن ثم فقدان الإبداع والإنتاجية بل وقد يؤدي أعماله وهو فاقدًا للرغبة في الإصلاح وهذا يؤثر بدوره على كفاءة الفرد وكفاءة المنظمة مما يعيقها عن تحقيق أهدافها .

#### • المبحث الثاني: التوجه الشخصي Personal orientation :

ظهر مصطلح التوجه الشخصي استنادا إلى النماذج النظرية والبيئة البحثية لعدد من علماء النفس الانسانيين مثل ( ماسلو وروجرز وماي بيرلز وشوستروم ) وغيرهم .

فليس من المعقول تصور الإنسان وكأنه مجرد شخص يتعب بالتوترات فيعمل على خفضهما ، فلا بد من الإيجابية تحقيقا للذات والإمكانات فذلك هو صميم الإنسان بما هو إنسان . ( صلاح مخيمر ، ١٩٧٩ : ٤ )

لأن أصحاب التوجه الإنساني ينظرون إلى استعادة الاتزان على أنها حالة انتقالية يتحرك منها الشخص السليم نفسيا بفاعلية تجاه الخارج نحو تحقيق قدراته وإتمام إنجازاته .

ذلك هو التوجه الشخصي الذي يتبناه رواد التوجه الإنساني وهي فكرة تقوم على مفهوم الصيرورة وهي التغير الشخصي من فترة إلى أخرى من خلال توجه

لغاية orientation towards ، حيث يكون استمرار هذا التغير في اتجاه إيجابي فيصبح الفرد أكثر كفاية وقدرة وفاعلية ونموا حيث يكمن وراء هذه الصيرورة النمائية وما يتبناه الفرد من هدف نمائي. (طلعت منصور، ١٩٧٧ : ١١)

ويرى الباحثان أن التوجه الشخصي هو أن الإنسان يسعى إلى أن ينمو ويتحسن ، ويصبح أكثر مقدرة ويعبر عن نفسه ، ويحقق إمكاناته ويثبت ذاته ككائن إنساني يستطيع أن يتفاعل مع المتغيرات من حوله بإيجابية.

و يشير " ماسلو " إلى أن التوجه الشخصي يعني أن الإنسان خير بفطرته ، وأن الخير في الإنسان هو أعدل الأشياء قسمة بين البشر ، وأن الإنسان ينطوي على إمكانات غير إنتهاء وقدرات عقلية متميزة ، ومواهب إبداعية شتى ، وأن التوجه الشخصي مروراً بإشباع حاجات الفرد الإنسانية هو جوهر الوجود الإنساني وجوهر فطرته . ( سلوى الملا ، ١٩٧٥ : ٢٥ )

ويمكن القول أن التوجه الإنساني في علم النفس يقوم على أسس تختلف عن تلك التي تقوم عليها النظريات التقليدية فهو يقدم نظره متفائلة عن الإنسان وعن حياته ومستقبله وأن الإنسان دائماً في تطور ونمو يدفعه إلى تحقيق ذاته والإنسان دائماً في سعي لمعرفة معنى لحياته ومعنى لوجوده ، ويكون هذا المعنى في صورة هدف يسعى إليه أو قيمة يلتزم بها .

وإذا وضعنا في الاعتبار وجهة النظر التي تفسر العصاب كميكانيزم مواجهة Coping mechanism وكجهد موجه إلى إشباع الحاجات الداخلية الكامنة في الأعماق والمرتبطة أكثر بالذات البيولوجية فإن الأشخاص من ذوي التوجه الشخصي يميلون إلى التعبير أكثر مما يميلون إلى المواجهة وإلى أنهم تلقائيون طبيعون كما يتصفون بالسهولة مع أنفسهم . ( Maslow ,A H, 1971: 12 )

وطبقاً لما يقرره " طلعت منصور، فيولا الببلاوي " ١٩٨٦ فإن جورارد ولاندسمان Jourard & landsman يؤكدان على أن التوجه الشخصي هو غاية الصحة النفسية أو الشخصية السوية وهذا ما يؤكد كل من برامر ، شوستروم ، Bramer & Shostrom على أنه يمكن النظر إلى نموذج التوجه الشخصي على أنه غاية الإرشاد والعلاج النفسي وذلك باعتباره شخصاً يخبر نمواً في إمكاناته الفريدة ويحسن توظيف طاقاته . ( أيفيريت شوستروم ، ١٩٨٦ : ٩ )

#### • التعريف الإجرائي لمفهوم التوجه الشخصي :

" هو شعور الفرد بالقدرة على السيطرة على الوقت وحسن استخدامه ومدى توجه الفرد نحو حاضره وقدرة الفرد على أن يتوجه من داخله إزاء المواقف والأحداث التي تصادفه "

#### • أبعاد التوجه الشخصي :

#### • أولاً :- (الاعتدال على الزمن) إدارة الوقت Time competence

تشير الخبرة الإنسانية إلى أن هناك شعوباً استطاعت أن تستثمر وقتها وتستفيد منه ، محققة تقدماً مذهلاً، وشعوباً أخرى ضيعت وقتها ولم تستخدم

ثرواتها ، ومن ثم نشاهد الفجوة الهائلة بين البلاد المتقدمة والبلاد الأقل تقدماً فالوقت في حد ذاته إمكانية من الإمكانيات المتوفرة لدى الإنسان .

ويرى الباحثان أنه تختلف النظرة على الوقت من شعب إلى آخر ومن جماعة إلى أخرى وذلك باختلاف الإطار الثقافي والتقدم الحضاري المتوفر فيه ، وإذا كانت الإدارة عنصراً مهماً في الانضباط والسيطرة على المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة فإن الوقت أيضاً يعتبر مورداً مهماً في حياة البشر ، حيث لا يمكن شراؤه أو استثماره ، بيد أنه يمكن استغلاله واستثماره والتحكم فيه من خلال الأداء الفعال "أي الاقتدار عليه وإدارته .

و يشير "على عبد الوهاب ١٩٩٣" إلى أن هناك مزايا للتخطيط للوقت هي:

#### ١- المزايا الذاتية ومنها :

- ٧ تحسين وزيادة فاعلية الأداء بما يحقق أفضل النتائج .
- ٧ تقليل عناصر الإجهاد والتعب بالبعد عن الأشياء التافهة والتركيز على الأشياء المهمة .
- ٧ اتساع دائرة الإنجازات بدرجة أكبر نسبياً .
- ٧ إتاحة الفرصة لتنمية القدرات الابتكارية والإبداعية .
- ٧ زيادة الإنتاجية وبالتالي زيادة العائد المنتظر من وراء العمل .
- ٧ تقليل عناصر التكاليف وزيادة الأرباح .
- ٧ التعود على التركيز على النتائج والأهداف وليس على الإجراءات .
- ٧ تنمية مهارات التفويض

#### ٢- المزايا الانعكاسية ومنها :

- ٧ دعوة الآخرين إلى الإحساس بأهمية الوقت وخطورته وضرورة الالتزام به في كافة المعاملات .
- ٧ دعوى الآخرين إلى ضرورة تخطيط وقتهم وإلا سوف يتم إهمال مصالحهم ومطالبهم في حالة عدم الالتزام به .
- ٧ دعوة الآخرين لتنمية القدرات الابتكارية والإبداعية مما يسهم في انتشار هذه السمة العظيمة في مجتمعنا .
- ٧ زيادة الإنتاجية والأرباح وخفض التكاليف على المستوى القومي . (على عبد الوهاب ، ١٩٩٣ : ٢١٣)

#### • الأسباب المسؤولة عن ضياع الوقت في العمل الإداري :

- ٧ أ- سوء التخطيط ويتمثل في: (محمد عبد الغني حسن ، ١٩٩٥ : ١٢٥)
- ٧ إجراءات العمل المعقدة
- ٧ غياب الأولويات
- ٧ ندرة أو قلة المعلومات
- ٧ حدوث أزمات غير مخطط لها
- ٧ تركيز الاهتمام على الأعمال الصغيرة قليلة الأهمية
- ٧ تأجيل إتخاذ القرارات
- ٧ زحمة الأعمال الورقية
- ٧ غياب الوعي التخطيطي

- 7 عدم وضوح الأهداف
- ب- سوء النمط الإداري ويتمثل في :
- 7 الاجتماعات غير الضرورية
- 7 عدم وضوح الدور الوظيفي
- 7 عدم التحديد الدقيق للمشكلات
- 7 التنسيق غير الجيد .
- 7 الفشل في التفويض
- 7 عدم فاعلية رؤساء الأقسام
- 7 سوء نظم الاتصالات
- ج- سوء التوجيه الإداري وتتمثل في :
- 7 تمسك الرؤساء بالسلطة وعزوفهم عن تفويضها للمرؤوسين بسبب عدم ثقتهم بهم مما يؤدي إلى زيادة الأعباء وضيق الوقت المتاح لإنجاز الأعمال .
- 7 عدم توافر الانسجام والتوافق في بيئة العمل مما يؤدي إلى حدوث إرتباك وتعطل الأعمال .
- 7 انخفاض الكفاءة الإدارية لدى الرؤساء ويجعلهم يطلبون المزيد من المعلومات وبدوره يتسبب في إضاعة الوقت .
- 7 انخفاض الكفاءة الإدارية لدى المرؤوسين مما يجعلهم إتكاليون .
- 7 ضعف التنظيم الإداري وما يصاحب ذلك من إنعدام الثقة بين العاملين وشيوع التعامل بالمنكرات .
- د- سوء الرقابة وأثرها في ضياع الوقت وتتمثل في :
- 7 عندما تكون الإجراءات الرقابية تدفع إلى اللامبالاة والتسيب من جانب العاملين .
- 7 في حالة الاعتقاد بأن الرقابة غاية في حد ذاتها وتهدف إلى تصعيد الأخطاء أكثر من إهتمامها .
- 7 في حالة عدم وجود متابعة فعالة للقرارات والبرامج والخطط الموضوعية وذلك بدوره ينعكس على الاستثمار الجيد للوقت .
- هـ- ضعف القيادة ويتمثل في :-
- 7 العجز عن التحكم في التفاعلات الاجتماعية
- 7 الاستغراق في التفاصيل .
- 7 التركيز على أكثر من موضوع في وقت واحد
- 7 عدم القدرة على حسم الأمور
- 7 عدم القدرة على فرض النظام والالتزام . ( كينث بلنتشارد ، دريا زريجامي ، ١٩٩٠ : ٨٦ )

#### • مبادئ التخطيط للوقت :

- 7 وجد أن هناك مبادئ للتخطيط للوقت منها :
- 7 أن النتائج الناضجة والتي تتحقق دون تخطيط مسبق هي نتاج الحظ والصدفة ، وأن طول الوقت الذي نقضيه في التخطيط يكون له تأثير كبير على الوقت الكلي المأخوذ في الإنجاز وله تأثيره أيضا على النتيجة النهائية
- 7 أن المهام والأمور العاجلة ليست بالضرورة من أهم الأمور .

- 7 أن التصنيف الجيد للأعمال يختصر وقت معالجتها ويمنع من أن تطغى إحداهما على الأخرى مع ملاحظة أن هناك عدة تصنيفات للأعمال ومنها .
- 7 **أ** أعمال إبداعية ويخصص فيها الوقت للحلول المبتكرة والتفكير في أنشطة مستقبلية .
- 7 **ب** أعمال تحضيرية ويخصص فيها الوقت لأنشطة جمع المعلومات اللازمة.
- 7 **ج** أعمال إنتاجية ويخصص فيها الوقت للقيام بالعمل .
- 7 **د** أعمال عامة ويخصص فيها الوقت للقيام بالنشطة الإدارية العامة كالمراسلات وغيرها
- 7 التركيز أولاً يكون على الفاعلية ثم على الكفاءة بمعنى أن نحدد أولاً ما يجب عمله ثم نحدد بعد ذلك كيف نقوم بهذا العمل بأكبر كفاءة ممكنة .
- 7 أن زيادة حجم العمل لا يرجع في الأغلب الأعم إلى الوظيفة ذاتها وإذا كان بعض الأشخاص يعانون من كثرة العمل فإن ذلك غالباً ما يكون مرجعه إلى الشخص نفسه كنتيجة لعدم تفويض السلطة وكذلك فشل الشخص في تحديد الأولويات السليمة للأعمال
- 7 إن إدارة الوقت بصورة أفضل تنحصر في تقليل الوقت في الأنشطة المتعددة حيث نحدد النظر إلى كل نشاط من ناحية ما نحاول تحقيقه .
- 7 نقطة البدء ينبغي أن تكون النتائج المراد تحقيقها مع ملاحظة أن قليل من المهام والمشكلات لو وجه إليها جهد فإنها سوف تعطي نتائج هائلة أو أن الكثير من المشكلات لو وجه إليها الجهد فإنها ستعطي نتائج متواضعة. (محمد الصيرفي، ٢٠٠٧: ٥٩)

في حين يشير عادل حسن إلى أن هناك أدوات لتخطيط الوقت وتتمثل في :

- أ- **الأهداف وهي النتائج المطلوب تحقيقها ويتطلب ذلك :**
- 7 إعداد قائمة بالأهداف .
- 7 إعداد قائمة بالأنشطة اللازمة لإنجاز الأهداف .
- 7 مراعاة ان تكون الأهداف تمثل نتائج قابلة للقياس .
- 7 تحديد الأولويات .
- 7 توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف .
- 7 تحديد زمن الإنجاز اللازم لكل هدف .
- ب- **الإجراءات ؛ ويقصد بها الخطوات التنفيذية لأداء المهام حيث ينبغي تبسيط تلك الإجراءات قدر الإمكان وأن لتبسيط الإجراءات عدة طرق منها :**
- 7 حذف أو إختصار الخطوات غير الضرورية في العملية الإدارية .
- 7 ضم بعض الخطوات إلى بعضها أو إدماجها
- 7 الإقلال من عمليات المراجعة والرقابة .
- 7 إعادة توزيع الأعمال بين الموظفين وذلك لتجنب حدوث أختناقات .
- 7 تقليل عدد النماذج والسجلات التي يلزم الرجوع إليها .
- ج- **خطوات تسيير العمل وتتمثل في تسجيل تفاصيل وجزئيات العمل من إعداد وتجهيز وتنفيذ .**

د- وضع البرامج الزمنية وهذه البرامج تستخدم في تحديد الوقت النسبي الذي تبدأ فيه عملية معينة وكذلك وقت الانتهاء منها .  
( عادل حسن ، ١٩٨٦ : ٩٦ )

في حين يشير " فاروق السيد عثمان " بأن هناك خمسة مسلمات رئيسية لتحسين إدارة الوقت هي :

- 7 المعرفة بأن طريقة قضائنا لوقتنا إنما هي نتيجة لعادة طبيعية.
- 7 أن تحديد الغايات الشخصية أمر ضروري للقيام بإدارة مناسبة للوقت.
- 7 ينبغي تصنيف وتقييم الأولويات.
- 7 أن الاتصالات الملائمة ضرورية جداً للاستخدام الجيد للوقت.
- 7 أن التأجيل يعتبر أكبر عقبة تقف في طريق إدارة الوقت .  
( فاروق السيد عثمان ، ١٩٩٥ : ٢٣ )

• **ثانياً- مفهوم مصدر الضبط " الداخلي - الخارجي " : Internal – External**  
Locus of control

إن مفهوم مصدر الضبط Locus control أحد المتغيرات الأساسية للشخصية ، وقد ظهر هذا المفهوم في نسق متكامل على أيدي " روتر" Rotter ١٩٥٤ حيث أشتق هذا المصطلح من نظرية التعلم الاجتماعي Social learning theory والتي إنطلقت من أكبر مدارس علم النفس وهي المدرسة السلوكية .

في البداية وقبل عرض مفهوم مصدر الضبط يجدر بنا أن نشير إلى أن هذا المفهوم قد ترجم إلى اللغة العربية بالعديد من المسميات ، فالبعض أطلق عليه " مركز التحكم " والبعض الآخر " موضوع الضبط " وثالث " وجهة الضبط " وآخر مصدر الضبط وربما ذلك يرجع ذلك إلى حداثة المفهوم ذاته وعدم استقراره على الأقل في ساحة علم النفس العربي على مصطلح واحد يمكن الاتفاق عليه من قبل الباحثين . ( صفوت فرج ، ١٩٩٠ : ١٧ )

وسوف يأخذ الباحثان في هذا البحث بمفهوم " مصدر الضبط " ويعني المصدر الداخلي للبنية الداخلية للفرد الذي يتحكم في سلوكه وتفسر وفقاً له الأحداث المختلفة في حياة هذا الفرد ، أو مصدر الضبط الخارجي ويعني توجيه سلوك الفرد من قبل آخرين دون تدخل من جانبه .

• \* **ماهية مصدر الضبط :**

لقد تعددت التعريفات الخاصة بمفهوم مصدر الضبط وسوف يقوم الباحثان بإلقاء الضوء على بعض من هذه التعريفات .

فيعرف " فيرز" Phares ١٩٥٧ مصدر الضبط على أنه هو مدى إدراك الفرد لنتائج المهمة التي يقوم بها فإذا كان إدراك الفرد أن نتائج المهمة لا يمكن التنبؤ بها أو أنها تقوم إلى الحظ أو الصدفة فإن الفرد في هذه الحالة يكون من ذوي الضبط الخارجي ، أما إذا إدراك الفرد أن نتائج المهمة التي يقوم بها تعتمد على مدى إنجازها فإن في هذه الحالة يكون ذو ضبط داخلي . ( رجاء الخطيب ، ١٩٩٠ : ٣٥ )

في حين يعرفه " ولك " Wolk ١٩٦٧ " بأنه متغير موقفي وسيط يؤثر بصفة أساسية على تشكيل أنماط السلوك ، فلدي الشخص داخلي الضبط توقع بأن البيئة مفتوحة للمعالجة الشخصية وأن تلك العلاقة بين أفعاله والتدعيمات متلازمة وأن من ذوي الضبط الخارجي يتوقع أنه تحت السيطرة من قبل آخرين" (رشاد عبد العزيز، ١٩٨٧ : ٧٦)

في حين يعرفه " روتر" ١٩٧٥ بأن مصدر الضبط ينقسم إلى فئتين :

- 7 أولاً : مصدر الضبط الداخلي وهو " اعتقاد الفرد بأن التدعيمات الإيجابية أو السلبية التي تحدث له في حياته ترتبط بالدرجة الأولى بعوامل داخلية أو بعوامل تتعلق بالمشخصية مثل الذكاء أو المهارة حيث يعتبر الفرد نفسه في هذه الفئة مسئولاً عن كل ما يحدث له من أحداث إيجابية أو سلبية .
- 7 ثانياً : هو مصدر الضبط الخارجي وهو " اعتقاد الفرد بأن التدعيمات الإيجابية أو السلبية التي تحدث له ترتبط بالدرجة الأولى بعوامل خارجية مثل الحظ أو الصدفة أو تأثير الآخرين فهو لا يعتبر نفسه مسئولاً عما يجري له من أحداث وينسب سبب هذه الأحداث إلى عوامل خارجية" . ( محمد إسماعيل ، ١٩٨٨ : ١٧ )

في حين يعرفه " فاروق عبد الفتاح" (١٩٨١)" بأنه مفهوم يعبر عن مدى شعور الفرد أن باستطاعته التحكم في الأحداث التي يمكن أن تؤثر فيه وتنقسم إلى فئتين هما فئة الضبط الداخلي ، فئة الضبط الخارجي". ( فاروق عبد الفتاح ١٩٨١ : ٣٤)

أما " صفوت فرج" ١٩٩٠ فيعرفه بأنه متغير أساساً من متغيرات الشخصية يتعلق باعتقادات الفرد عن أي العوامل الأقوى والأكثر تحكما في النتائج المهمة في حياته ، هل هي العوامل الذاتية من مهارة وقدرة وكفاءة أم عوامل خارجية من صدفة وحظ وقدر. ( صفوت فرج ، ١٩٩٠ : ٧)

- 7 يتضح من التعريفات السابقة لمفهوم مصدر الضبط ما يلي:
- 7 أن مصدر الضبط والتحكم في الذات الإنسانية قد يعود إلى أسباب داخلية وإلى أسباب خارجية.
- 7 أن مصدر الضبط الداخلي يتمثل في اعتقاد الفرد بأن استطاعته إدارة ذاته والتحكم في الأحداث المحيطه به لأن لديه المقومات الفكرية والكفاءة الإدارية والمهارية اللازمة لذلك.
- 7 أن مصدر الضبط الخارجي يتمثل في اعتقاد الفرد بعدم قدرته على التحكم في الأحداث المحيط به.
- 7 أن لنوعية التنشئة الاجتماعية وأساليب التعليم والتدريب أثرا في تحديد نوعية الضبط

#### • الدراسات السابقة:

تمثل الدراسات السابقة سجلاً حافلاً بالمعلومات التي يمكن من خلالها رصد الظاهرة وتحديد موقعها من التراث والهدف من عرضها استنباط الفروض وليس صياغتها فحسب ومحاولة إلقاء الضوء على موقع الدراسة الحالية من

الدراسات السابقة ، والإستفادة من بحوث التراث في تحديد العينات والأدوات المستخدمة . وقام الباحثان بتقسيم الدراسات السابقة في محورين هما :  
 7 أولاً : دراسات تناولت الضغوط الوظيفية وعلاقتها ببعض المتغيرات .  
 7 ثانياً : دراسات تناولت علاقة التوجه الشخصي بالضغوط الوظيفية .

• أولاً : دراسات تناولت الضغوط الوظيفية وعلاقتها ببعض المتغيرات .

قام "على عسكو وأحمد عباس" ١٩٩٨ بدراسة هدفت إلى التعرف على مدى تعرض العاملين لضغوط العمل في بعض المهن الاجتماعية كمهنة التدريس في المعاهد الخاصة والتمريض والخدمة الاجتماعية فالخدمة النفسية بدولة الكويت بشكل عام وقد تكونت عينة الدراسة من ( ٣٥٣ ) فرداً عاملاً ، وقد استخدم الباحثان استبيان مكون من ثلاثة أجزاء أحدهما بيانات عامة، وثانيهما بنود تتضمن بعض المظاهر الفسيولوجية والنفسية وثالثهما بنود تمثل المجالات المختلفة للعمل " ضغوط العمل " ، وقد اشارت النتائج أن الضغوط في المهن الأربع لم تكن عالية ولكن العاملين في مهنة التمريض هم من أكثر العاملين تعرضاً للضغط ، كذلك قد وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين جميع المهن في ستة مجالات هي تعارض الأدوار ، مدي وضوح الأدوار الروتين الوظيفي ، غياب الدعم والترابط الوظيفي في العمل ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، العائد المادي .

كما نجد دراسة "بيركرورونالد" ١٩٩٩ Burker and Ronald والتي كانت عن الضغوط الوظيفية والشخصية لدى عينة ضباط الشرطة وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها ٣٩١ مفردة من ضباط الشرطة وقد استخدم الباحثان مقياس سمات الشخصية لاييرنك ومقياس ضغوط العمل ، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن هناك نموذجان للضغوط أولهما النموذج الإيجابي والذي يتسم أصحابه بالقدرة على مواجهة الضغوط ولديه القدرة علي إقامة علاقات اجتماعية مع زملاؤه أما النموذج السلبي حيث فيتسم أصحابه بالهروب من الضغوط كما أن علاقاته الاجتماعية مع الآخرين محدودة للغاية كما أن النموذج الإيجابي وجد أن أصحابه راضيين عن عملهم عكس أصحاب النموذج السلبي .

في حين نجد دراسة "أدم العتيبي" ٢٠٠٠ والتي هدفت إلى التعرف على معرفة الفروق بين الجنسين وفي ضغوط العمل لدى العمالة الكويتية في القطاع الحكومي وقد أجرى الباحث الدراسة على عينة عددها ٥٠٠ موظف وموظفة نصفهم من الإناث والنصف الآخر من الذكور ممن يعملون بخمس وزارات حكومية بدولة الكويت وقد استخدم الباحث مقياساً لضغوط العمل ، وقد أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة بين الإناث والذكور في ضغوط العمل كذلك أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة بين الإناث في صعوبة العمل وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة بين الذكور في ضغوط العمل .

في حين تشير دراسة " نانيس عبد الحافظ" ٢٠٠٣ والتي كانت عن العلاقة بين الضغوط الوظيفية وفاعلية الأداء الوظيفي للمرأة العاملة علي كليات جامعات القاهرة الكبرى ، وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها ٤٠٠ مفردة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم من الإناث فقط في بعض الكليات بجامعة عين

شمس والقاهرة وقد استخدمت الباحثة مقياس مصادر ضغوط العمل ، وهو من إعدادها ومقياس فاعلية الأداء الوظيفي وهو أيضا من إعداد الباحثة ، حيث أظهرت نتائج الدراسة إلى أن أكثر مصادر الضغوط التي تواجه المرأة العاملة هو بيئة العمل المادية ، والضغوط الاسرية ، وصراع الدور وععب الدور الزائد ، كذلك وجدت فروق جوهرية بين مصادر ضغوط العمل وفقا للحالة الاجتماعية ، المستوى الوظيفي - الحالة العمرية ، وأخيرا وجدت علاقة جوهرية وذات دلالة إحصائية بين مصادر ضغوط العمل وفاعلية الأداء الوظيفي لدى المرأة العاملة

كما تشير دراسة "أحمد عيسى سليمان" ٢٠٠٤ إلى تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء التنظيمي حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة الضغوط الوظيفية التي يتعرض لها العاملون والمرتبطة بالوظيفة من حيث عبء العمل وخصائص الوظيفة ، كما هدفت الدراسة على التعرف على الأهمية النسبية لمسببات الضغوط الوظيفية التي تؤثر على الانتماء التنظيمي ، وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها ٤٠٠ فرد ممن يشتغلون بمستشفيات جامعة عين شمس من أطباء ، وإداريين وهيئة تدريسيين وفنيين وقد استخدم الباحث مقياس ضغوط العمل من إعداد ، ومقياس الانتماء التنظيمي وهو من إعداد كل من ألين وماير Myer , Alen ، ١٩٩٠ ، وقد قام الباحث بترجمته إلى العربية ، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة عكسية جوهرية ودالة بين الضغوط الوظيفية والانتماء التنظيمي كذلك وجدت فروق جوهرية في الأهمية النسبية لمصادر الضغوط الوظيفية باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين . حيث أشارت النتائج بوجود فروق فردية بين الذكور والإناث في الإحساس بضغط العمل وذلك في اتجاه الإناث .

### • ثانياً: دراسات تناولت علاقة التوجه الشخصي بالضغوط الوظيفية

أجرى "فيشر وآخرون" Fisher et. al (١٩٥٦) دراسة عن التوجه الشخصي وعلاقته بصورة الجسد لدى مرضى السرطان وقد أجريت الدراسة على عينة بلغ عددها (٣٩٠) مريض بالسرطان ، وقد استخدمت الدراسة مقياس التوجه الشخصي (شوستروم) ومقياس إدراك صورة الجسم (Walk) ، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين التوجه الشخصي وإدراك صورة الجسم ، كما أظهرت النتائج أنه كلما زادت درجة التوجه الشخصي زادت درجة المقاومة وقلت درجة اليأس من الشفاء من المرض .

أما دراسة "جوان وآخرون" Joan et. al ١٩٨١ والتي كانت عن علاقة التوجه الشخصي بالضغوط الوظيفية حيث أجريت الدراسة على عينة قوامها ٨٤ ممرضة من المستشفيات العامة تم اختيارهن عشوائياً من ٥٠ ولاية في الولايات المتحدة الأمريكية ، وقد استخدمت الدراسة مقياس التوجه الشخصي poi ، لـ "شوستروم" ، ومقياس لضغط العمل ، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين ضغوط العمل والتوجه الشخصي حيث وجد أن الممرضات اللاتي يتميزن بالتوجه الشخصي الايجابي لديهن القدرة على تحمل ومواجهة مواقف العمل الضاغطة ، كما وجد أيضاً أن ارتفاع التوجه الشخصي يقلل من الإحساس بضغط العمل .

في حين أجرى "جيمس وآخرون" James et. al ١٩٨١ دراسة عن العلاقة بين الضغوط الوظيفية والتوجه الشخصي للمدرسين ، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من ٢٠٠ مدرس من ١٠ مدارس محلية من مقاطعة "وود" Wood بولاية أوهايو الأمريكية ، وقد طبق على العينة مقياس التوجه الشخصي لشوستروم poi وقائمة maslach للضغوط وقد أشارت نتائج الدراسة وجود علاقة دالة بين التوجه الشخصي والضغوط حيث وجد أن المدرسين ذو الضغوط المنخفضة يتميزون بتوجه شخصي إيجابي والعكس صحيح .

كما أجرى "بيجلى وآخرون" Begley ١٩٩٢ دراسة عن العلاقة بين ضغوط العمل والتوجه الشخصي والصحة لدى صغار المستثمرين ، وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها (٢٣٥) فرد من المديرين التنفيذيين وقد استخدم في الدراسة مقياس التوجه الشخصي (شوستروم poi) ومقياس ريتشمان Richman لضغوط العمل ، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية ودالة بين التوجه الشخصي وضغوط العمل فكلما زادت درجة التوجه الشخصي لدى الفرد زادت قدرته على مواجهة الضغوط وتحملها ، كلما أظهرت النتائج أن التوجه الشخصي يعكس نمطين إيجابيين هما درجة أعلى في التحكم والسيطرة ، درجة أعلى من الثبات الانفعالي والذي بدورهما يؤديان إلى مواجهة التهديد الذي تبرزه الضغوط الوظيفية .

#### • فروض الدراسة :-

- ٧ توجد علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الضغوط الوظيفية وأبعاد التوجه الشخصي.
- ٧ توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الإداريين والإداريات في أبعاد الضغوط الوظيفية .
- ٧ توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الإداريين والإداريات في أبعاد التوجه الشخصي.
- ٧ توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الأقل خبرة والأكثر خبرة في أبعاد الضغوط الوظيفية.

#### • الإجراءات المنهجية للبحث :

#### • أولاً : المنهج

تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي المقارن لأنه الأنسب لطبيعتها ومجالها وأهدافها ، وفي هذا الصدد يشير " محمد علي محمد ، ١٩٩٥ " إلى أن البحوث الوصفية يتم إجرائها على مرحلتين في الغالب ، المرحلة الأولى هي مرحلة الاستكشاف والصياغة والمرحلة الثانية هي مرحلة التشخيص والوصف المتعمق والمرحلتان مرتبطتان تسلم أحدهما إلى الأخرى طالما أن عملية البحث متدرجة من البسيط إلى الأكثر تعقيداً . ( محمد علي محمد ، ١٩٩٥ : ٩٥ )

#### • ثانياً : عينة الدراسة :-

قام الباحثان باختيار عينة دراسة من الإداريين والإداريات ممن مر على شغلهم لوظيفتهم ثلاث سنوات على الأقل كحد أدنى للخبرة الوظيفية، وتكونت عينة الدراسة الكلية من (١٢٢) إداري وإدارية، من جامعة نجران وكلياتها

قام الباحثان بجعل (٣) سنوات على شغل أفراد العينة لوظائفهم ، وذلك حتى يطمئن الباحثان إلى تأصل الخبرة الوظيفية لديهم ، كذلك استبعد الباحث الموظف المؤقتين وذلك لنفس السبب السابق .

• وصف عينة الدراسة :

- أولاً : من حيث العدد والجنس
- جدول (١) يوضح توزيع عينة الدراسة من حيث العدد والجنس " إداريين ، إداريات " ونسبتهم المئوية .

العينة	ك	%
الإداريين	٦٠	٤٩.٢
الإداريات	٦٢	٥٠.٨
المجموع	١٢٢	١٠٠

- ثانياً : من حيث خبرة سنوات العمل
- جدول (٢) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث خبرة سنوات العمل ونسبته المئوية

العينة	الإداريين ن = ٦٠		الإداريات ن = ٦٢		كلى	
	ك	%	ك	%	ك	%
من ٦: ٣	٣٠	٢٤.١	٤١	٣٣.٤	٧١	٥٩
من ١٢: ٧	٣٠	٢٤.١	٢١	١٧.٤	٥١	٤١
المجموع	٦٠	٤٩.٢	٦٢	٥٠.٨	١٢٢	١٠٠

- ثالثاً : من حيث المستوى التعليمي
- جدول (٣) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي ونسبته المئوية

العينة	الإداريين ن = ٦٠		الإداريات ن = ٦٢		كلى	
	ك	%	ك	%	ك	%
عالي	٢٢	١٨	١٩	١٥	٤١	٣٣.٦
متوسط	٣٨	٣١	٤٣	٣٥.٦	٨١	٦٦.٤
المجموع	٦٠	٤٩	٦٢	٥٠.٦	١٢٢	١٠٠

- رابعاً : من حيث الحالة الاجتماعية
- كانت جميع عينة الدراسة من الإداريين والإداريات متزوجون.

• ثالثاً : أدوات البحث

- قام الباحثان في الدراسة الحالية باستخدام الأدوات التالية :-
- 7 مقياس الضغوط الوظيفية وهو من إعداد د/ أسامه حسن جابر (مقياس غير منشور)
- 7 مقياس التوجه الشخصي وتحقيق الذات وهو من تأليف أيزريت شوستروم Everet.L Shostrom وقد قام كل من طلعت منصور فيولا الببلاوي بترجمته وإعداده للعربية عام ١٩٨٦ .

• مقياس ضغوط العمل

- 7 يتكون المقياس من (٤٨) عبارة تقيس درجة ضغوط العمل .

7 يقيس المقياس ستة أبعاد فرعية يتكون كل بعد من (٨) عبارات على النحو التالي:

• **البعد الأول: العوامل التنظيمية:**

ويقصد بها المصادر المتعلقة بخصائص وسياسة منظمة العمل المتمثلة في نظم التقييم والمكافآت وفرص النمو والتقدم الوظيفي والمرونة واتخاذ القرارات ويقاس في المقياس بالعبارات أرقام ١- ٧- ١٣- ١٩- ٢٥- ٣١- ٣٧- ٤٣

• **البعد الثاني: طبيعة العمل**

ويقصد به المصادر الناتجة عن طبيعة العمل التي يؤديها الفرد والتي تتمثل في العبء الزائد والتحكم في الوقت وتوفير الأجهزة وتعقيدات العمل، وتكراره ويقاس في المقياس بالعبارات أرقام ٢- ٨- ١٤- ٢٠- ٢٦- ٣٢- ٣٨- ٤٤

• **البعد الثالث: الظروف الفيزيائية**

ويقصد بها الظروف الفيزيائية الموجودة في بيئة العمل والتي تتمثل في درجة الحرارة، ودرجة التهوية، والضوء، والازدحام، والنظافة، والنظام ويقاس في المقياس بالعبارات أرقام ٣- ٩- ١٥- ٢١- ٢٧- ٣٣- ٣٩- ٤٥

• **البعد الرابع: العلاقة بالزملاء والرؤساء**

ويقصد به علاقة الفرد الموظف بجماعة الأفراد المشتركين معه في منظمة العمل من زملاء ورؤساء والتي تتمثل في مدى التعاون، والتسامح، والصراعات واحترام وجهات النظر ويقاس في المقياس بالعبارات أرقام ٤- ١٠- ١٦- ٢٢- ٢٨- ٣٤- ٤٠- ٤٦.

• **البعد الخامس: الرضا الوظيفي**

ويقصد به شعور الفرد الموظف تجاه عمله والذي يتمثل في مدى الرضا عن العمل، والرغبة في تركه، والاستقرار الوظيفي والرغبة في التقدم الوظيفي ويقاس في المقياس بالعبارات أرقام ٥- ١١- ١٧- ٢٣- ٢٩- ٣٥- ٤١- ٤٧

• **البعد السادس: غموض الدور**

ويقصد به عدم وضوح الدور الوظيفي والمتمثل في نقص معلومات إنجاز العمل، وعدم وضوح المسؤوليات والواجبات، وغموض في السلطات الوظيفية ويقاس في المقياس بالعبارات أرقام ٦- ١٢- ١٨- ٢٤- ٣٠- ٣٦- ٤٢- ٤٨

• **٤- طريقة التصحيح**

يصحح المقياس كما هو في الجدول رقم (٤) على النحو التالي:

الدرجة	الاستجابة	م
٥	كبيرة جدا	١
٤	كبيرة	٢
٣	متوسطة	٣
٢	ضعيفة	٤
١	ضعيفة جدا	٥

وبناء على ما سبق يمكن توضيح التالي:

ينزع الافراد الذين يحصلون على درجات عالية في مقياس الضغوط الوظيفية إلى أنهم يظهرون إحساساً عالياً بالضغوط الوظيفية بينما تدل الدرجات المنخفضة على عكس ذلك

#### • صدق المقياس :

استخدم الباحثان في إجراء تجربة الصدق طريقتين هما صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي وذلك للأطمئنان على إن المقياس عباراته وألفاظه تناسب الثقافة السعودية

#### • أ- صدق المحكمين :

7 قام الباحثان بعرض صورة المقياس على مجموعة من المحكمين وقد حصل الباحثان على نتائج التحكيم من عدد (خمسة) من المحكمين (♣) المتخصصين.

7 قام الباحثان بإعداد صورة المقياس وعرضها على المحكمين ومرفقاً به بيان الأبعاد التي يسعى المقياس التعرف عليها وقد وضع الباحثان معياراً للإبقاء على العبارة وكذلك التعديل في الألفاظ والصياغة العامة وهي حصولها على اتفاق عدد ( ٣ ) من المحكمين وقد حصل الباحثان على اتفاق تراوح ما بين (٤ - ٥) من المحكمين بنسبة مئوية تراوحت ما بين (٨٠ - ١٠٠٪) على عبارات المقياس وأعتبر أن نسبة اتفاق السادة المحكمين معياراً لصدق الاستبيان

#### • ب- صدق الاتساق الداخلي :-

يعتبر صدق الاتساق الداخلي من أهم أساليب حساب الصدق ، حيث يؤدي فحص الاتساق الداخلي للمقياس إلى الحصول على تقدير لصدقة التكويني بالإضافة إلى أن الاتساق الداخلي يوضح لنا مدى اتساق السمة نفسها ومدى ارتباطها مع غيرها من المكونات والخصائص المعينة . ( صفوت فرج ، ١٩٨٩ : ٧٠ )

وقد قام الباحث بإجراء صدق الاتساق الداخلي على عينة قوامها (٥٠) اداري وادارية بجامعة نجران ممن تنطبق عليهم شروط العينة الذي أشار إلى وجود معاملات ارتباط ودلالة مرتفعة بين درجة البعد والدرجة الكلية للمقياس .

وذلك على النحو التالي :

#### • معامل الارتباط والدلالة بين درجة كل بعد بالدرجة الكلية لمقياس الضغوط الوظيفية.

إذ يتوجه الباحثان بالشكر والتقدير للسادة الأساتذة الذين قاموا بتحكيم مقياس الضغوط الوظيفية وهم

- ◆ أ.د / رزق سند ابراهيم استاذ علم النفس جامعة الملك عبد العزيز جده
- ◆ أ.د / رافت عبد الفتاح - استاذ علم النفس - ورئيس قسم علم النفس، كلية الآداب ، جامعة بني سويف.
- ◆ د / محمد عبد الفتاح استاذ علم النفس المساعد بجامعة السابع من أكتوبر - ليبيا
- ◆ د. محمد فتحي موسى استاذ اجتماعيات التربية المشارك كلية التربية جامعة نجران
- ◆ د حسام الجارحي استاذ علم النفس الاكلينيكي المساعد ومدير العيادة النفسية بكلية الآداب جامعة عين شمس .

جدول (٥) درجة الارتباط والدلالة بين درجة الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس

مستوى الدلالة	درجة الارتباط	مسلسل الأبعاد
٠.٠١	٠.٥٢	١
٠.٠١	٠.٥٧	٢
٠.٠١	٠.٧٨	٣
٠.٠١	٠.٦٩	٤
٠.٠١	٠.٦٢	٥
٠.٠١	٠.٧٣	٦

يوضح جدول (٥) وجود معاملات ارتباط مرتفعة بين درجة كل بعد بالدرجة الكلية للمقياس وذلك عند مستوى دلالة ٠.٠١

### ٣- ثبات المقياس

أعتمد الباحثان على حساب ثبات المقياس على طريقة ثبات التجزئة النصفية. حيث قام الباحثان بإجراء التطبيق على المفحوصين الذين اشتركوا في حساب صدق الاتساق الداخلي، وقد بلغ عددهم (٥٠) إداري وإدارية وذلك لإجراء تجربة الثبات عليهم باستخدام طريقة القسمة النصفية البنود الفردية / البنود الزوجية ، ثم حساب معامل ارتباط بين الدرجة الكلية للبنود وتصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون ، وقد حصل الباحث على معامل ارتباط قدره ٠.٦٩٣ ومعامل ثبات بعد التصحيح قدره ٠.٧٣٨ وبمستوى دلالة ٠.٠١

### ٤- مقياس التوجه الشخصي وتحقيق الذات

#### Personal orientation inventory

وهو من وضع أيفريت شوستروم Everet shostrom (١٩٦١ - ١٩٧٤) وقام بتعريبه وإعداده للعربية كل من طلعت منصور وفيولا البلاوي ١٩٨٦ ، ويتفرد هذا المقياس بأنه يزودنا بتغييرات لعدد من متغيرات أو أبعاد الشخصية السوية والسلوك الفعال كما أنه يقدم موجهاً إيجابية لنمو الشخصية في اتجاه السوية ، ولتنشيط السلوك في اتجاه الفعالية وهو ما يمكن أن يكون موضع اعتبارا كبير في تنظيم خبرات التعلم والتدريب والعمل والتفاعل الاجتماعي .

### ٥- وصف مقياس التوجه الشخصي :-

يتألف مقياس التوجه الشخصي من (١٥٠) بنداً ويتضمن كل بند عبارتين يختار المفحوص عبارة واحدة منهما حيث تهدف بنود الاختبار إلى تقدير عدد من متغيرات أو أبعاد الشخصية والسلوك التي حددها " شوستروم" وذلك استناداً إلى مفاهيم علم النفس الإنساني . ولم يوضحا معدي المقياس للغة العربية أرقام العبارات لكل مقياس فرعي وقد قام/ أسامه حسن جار بعمل ذلك من خلال مفاتيح التصحيح. وتتجمع بنود المقياس جميعها في المقاييس التالية:

١- مقاييس التوجه الشخصي وفيها تستخدم كل بنود الاختبار موزعة على مقاييس أساسيين هما :

٧ مقياس الاقتدار على الزمن Time competen scale ويرمز له بالرمز (١) وتقيس عباراته درجة كفاءة الشخص في الاستفادة من الوقت وفي

حسن استخدامه وإعداده لحياته ومستقبله ، ورفض مشاعر الندم والحسرة على أخطاء الماضي ، ومدى توجه الفرد نحو حاضره .  
7 مقياس التوجه من الداخل Inner- directedness scale ويرمز له بالرمز ٢ ، وتقويس عباراته مدى التأييد أو السند أو الدعم الذي يستمده الشخص كقوى تحكم وتوجيه من داخله مقابل التوجيه من الآخرين .

#### • تصحيح المقياس وحساب الدرجات :

يحدث حساب الدرجات على مقياس التوجه الشخصي على أساس الاستجابات الموجبة أي وفقا للطرف الموجب من متصل وتحقيق الذات ، ولذا فإن معاملات الارتباط بين هذه المقاييس تميل إلى أن تكون موجبة ودالة حيث يشير إيفريت سوستروم مؤلف الاختبار أنه في تحديد المقاييس الفرعية ومن ثم تحديد فئات حساب الدرجات ، لم يكن يتناولها على أنها تمثل أبعادا مستقلة حتى تسهم بنود الاختبار في القياس لأكثر من مقياس وهذا فيما عدا مقياس الاقتدار على الزمن ومقياس التوجيه من الداخل هما المقياسان الوحيدان اللذان لا يتضمنان بنودا متداخلة .

#### • صدق المقياس :

قد استخدم "إيفريت شوستروم" الصدق التلازمي وذلك عن طريق مقارنة مقياس "التوجه الشخصي" ببعض الاختبارات المستمرة والتي ثبت صدقها وثباتها مثل اختبار "كاتل" لعوامل الشخصية للراشدين واختبار "جيلفورد" واختبار "زمرمان" لقياس الخصائص المزاجية ، واختبار "ايرنك" للشخصية واختبار الشخصية متعددة الأوجه M.M.P.I . وقد وجد شوستروم وجود علاقة ارتباطية ودالة بين مقياس التوجه الشخصي بمقاييسه الفرعية المختلفة وبين تلك الاختبارات . كما قام كل من "طلعت منصور، وفيولا الببلاوى" بإجراء طريقة الصدق التلازمي على مقياس التوجه الشخصي وذلك بحساب معاملات الارتباط بين درجات أفراد عينات من طلبة وطالبات الجامعة على مقياس شوستروم والاختبارات التالية :

7 اختبار عوامل الشخصية للراشدين (كاتل) وقد قام بتقنيه على البيئة العربية عطية هنا ، "عبد السلام عبد الغفار" (١٩٧٣) .

7 البروفيل الشخصي "ل . ف . جوردون" وقد قام جابر عبد الحميد وفؤاد أبو حطب بإعداد هذين الاختبارين للبيئة المصرية .

7 مقياس الصحة النفسية ، وهو من اقتباس وإعداد محمد عماد الدين إسماعيل ، سيد مرسى

ووجد أن اختبار التوجه الشخصي لشوستروم يرتبط بهذه الاختبارات ارتباطاً دالاً في معظم المقاييس .

كما قام كل من طلعت منصور، وفيولا الببلاوى بإجراء طريقة الصدق البنائي أو التكويني "الاتساق الداخلي" وذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجة البند "العبرة" والدرجة الكلية للمقياس، وكذلك عن طريق إيجاد معاملات الارتباط بين المقاييس الفرعية للمقياس ، وقد وجد أن معاملات ارتباط البنود ترتبط ارتباطاً موجباً ودالاً بالدرجة الكلية على الاختبار عند مستوى ٠.٠١ ، عدا ٢٢ بنداً (عبرة) عند مستوى ٠.٠٥ .

هذا وقد قام الباحثان بإجراء طريقة صدق الاتساق الداخلى على مقياس التوجه الشخصى لشوستروم وذلك حتى يطمئن الباحثان لاستخدامه .

قام الباحثان بحساب صدق الاتساق الداخلى لمقياس التوجه الشخصى إيجاد الارتباطات والدلالة بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمقياس . وذلك على النحو التالى :

• **معامل الارتباط والدلالة بين درجة كل بعد بالدرجة الكلية للمقياس**  
جدول (٦) درجة الارتباط والدلالة بين درجة الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس التوجه الشخصى

الأبعاد	درجة الارتباط	مستوى الدلالة
الاقتدار على الزمن	٠.٧١	٠.٠١
التوجه الداخلى	٠.٦٢	٠.٠١

يشير جدول (٦) إلى وجود معاملات ارتباط مرتفعة بين درجة كل بعد ودرجة الكلية للمقياس وبمستوى دلالة ٠.٠١

#### • ثبات المقياس:

قام كل من " كلافتير وموجار" Klavetter & Mogar (١٩٦٧) بإجراء الثبات على مقياس التوجه الشخصى لشوستروم وذلك بطريقة إعادة الاختبار على عينة أمريكية قوامها ٤٨ مفضوفا من طلبة الجامعة ، حيث وجد الباحثان أن معامل الثبات على جميع المقاييس الفرعية قد تراوح ما بين ٠.٥٢ إلى ٠.٨٢ وذلك عن مستوى دلالة ٠.٠١ .

كما قام كل من "طلعت منصور ، وفيولا البيلاوى" بإجراء تجربة للثبات على مقياس التوجه الشخصى لشوستروم بطريقة إعادة التطبيق وذلك على عينتين من طلبة الجامعة أحدهما عينة الطلبة المصريين والتي بلغ قوامها (٦٠) طالب وطالبة ، وثانيهما العينة الكويتية والتي بلغ قوامها (٥٠) طالب وطالبة من جامعة الكويت

وقد وجد أن معاملات ثبات المقاييس الفرعية للعينة المصرية قد تراوح ما بين ٠.٥٦ إلى ٠.٧٩ ، وللعينة الكويتية تراوح ما بين 0.59 إلى ٠.٨٤ وجميعهم عند مستوى دلالة ٠.٠١ ، وسوف يقوم الباحث بإجراء طريقة ثبات إعادة التطبيق على المقياس حتى يطمئن الباحث لاستخدام المقياس .

#### • ثبات التجربة النصفية:

قام الباحثان بإجراء التطبيق على المفضوصين الذين شاركوا فى حساب ثبات إعادة التطبيق فى الأداة السابقة ثم عاود التطبيق عليهم مرة أخرى بعد مرور ثلاثة أسابيع تقريبا وبحساب معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثانى وجد أن معامل الارتباط ٠.٧٤ وبمستوى دلالة ٠.٠١ وهذا أيضا مما يدعم ثبات المقياس .

#### • نتائج الدراسة ومناقشتها:

#### • نتائج الفرض الأول :

" توجد علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التوجه الشخصى

والضغوط الوظيفية لدى عينة الدراسة " جدول (٧) يوضح معامل الارتباط ودلالة الارتباط بين أبعاد التوجه الشخصي والضغوط الوظيفية

المتغيرات	التوجه من الداخل	مستوي الدلالة	الاقتدار علي الزمن	مستوي الدلالة
الضغوط الوظيفية	- ٠,٦٥	٠,٠١	- ٠,٧١	٠,٠١
الدرجة الكلية		- ٠,٦٩		٠,٠١

يوضح جدول (٧) بوجود علاقة جوهرية سالبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التوجه الشخصي والضغوط الوظيفية ، أي كلما زادت درجات أبعاد التوجه الشخصي قلت درجات إحساس الفرد بالضغوط الوظيفية ،ومن خلال الجدول السابق يتضح بأن كلما زادت درجة إدارة الفرد لوقته وزيادة التحكم الداخلي لديه قل إحساسه بالضغوط الوظيفية

وهذا يتفق مع توجه عامل الشخصية وعلاقتها في الاستجابة بالضغوط عند تناول شخصية الفرد وعلاقتها بمصادر الضغوط السلبية فإن الاهتمام ينحصر في دور الاستعداد الشخصي في مواجهة هذه المصادر وانعكاس تلك المواجهة على الصحة البدنية والنفسية للفرد ، وبهذا يتفق الباحثون في هذا المجال على أن شخصية الفرد لها دور فعال في نوعية الاستجابة لمصادر الضغوط . ( Girdano , et al , 1997 : 103 )

ويرى الباحثان أنه في الغالب تعتبر شخصية الفرد عاملاً وسيطاً أو متداخلاً تخفف أو تزيد من وطأة الموقف السلبي ( الضغط ) على الفرد وفي ضوء اختلاف شخصيات الأفراد فإنهم بالتالي يختلفون في ردود أفعالهم للمواقف الضاغطة .

وضمن هذا الإطار يقول الطبيب المشهور " وليام أوسلر " Willam Oslar بأن سمات المريض وشخصيته " وليس نوع المرض هو العامل الحاسم في التعامل عند الإصابة بأحد الأمراض ، فهناك من ينهار ويفقد الأمل في أول لحظة يصل إلى سماعه خبر إصابته بمرض عضال وفي نفس الوقت هناك من يتعامل مع خبر مماثل برياط جاش وبدرجة من الثقة والتفاؤل والإيمان في التغلب على المرض . ( علي عسكر ، ١٩٩٩ : ١٢٨ )

ومن هنا يرى الباحثان أنه يختلف الأفراد في مدى شعورهم بالضغوط ويعزى ذلك إلى اختلاف الخصائص الشخصية الفردية بين الأشخاص ، حيث أن الخصائص الشخصية الفردية لها مكونات تشمل الخبرات السابقة وسمات الشخصية ونظم الاتجاهات ودرجة تحكمه في الأحداث والمواقف ( الضبط الداخلي ) ومدى سيطرته وإدارته وتخطيطه للوقت بشكل مرتب ومنظم وبالتالي فلا تؤثر الضغوط الوظيفية على كل العاملين بشكل واحد .

ومن منطلق نتيجة الفرض الثاني فنجد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية سالبة بين الاقتدار على الزمن ( إدارة الوقت ) والضغوط الوظيفية والتي وصلت إلى ( - ٠,٧١ ) والتي كانت دالة عند مستوى واحد من مائة ومن هذه النتيجة يستطيع الباحثان تأكيد مبدأ مهما في حياة الإداريين والإداريات وهو إذا تمكن

الشخص من اقتدار على زمانه متمثلاً في إدارة وقته والتخطيط له والسيطرة عليه وانجاز ما هو مطلوب منه من عمل في هذا الوقت قل إحساسه بالضغوط .

وهذه تتفق مع فكرة أن عدم السيطرة على الوقت تجعل الفرد ( الإداري ) أو الموظف يهدر وقته دون أن ينجز ما هو مطلوب منه من أعمال وبالتالي فيتعرض انجازه للعمل بدون إتقان بالإضافة إلى تراكم الأعمال عليه ، ومن ثم الإحساس بتراكم الأعمال يجعل الفرد بأن هناك ضغوطاً عليه وهذه الضغوط ناتجة من إحساس الفرد بكثرة الأعمال والأعباء الإدارية المطلوب انجازها ومن ثم يشعر الضغط الوظيفي

ومن هنا يري الباحثان أن سبب إحساس الفرد بالضغوط الوظيفية ليس راجعاً إلى كثرة الأعمال الواقعة على عاتق الشخص وإنما بسبب عدم سيطرة الفرد على وقته إذ أن إحساس الفرد بالضغوط الوظيفية هو نتيجة لأسباب تقع داخل الفرد نفسه وليس لأسباب خارجية متمثلة في طبيعة العمل أو خلافه وأيضاً أن سوء إدارة الوقت من أهم المظاهر السلوكية التي تؤدي إلى ضغوط العمل بالرغم من أن هذا السبب كثيراً ما يربط بأعباء العمل إلا أنه في الأساس يعود على الفرد ذاته في بيئة العمل من حيث عدم قدرته على تنظيم وقته في غياب أعباء العمل، لذا فإن سوء إدارة الوقت قد لا ترتبط بزيادة أو نقصان هذه المهام ، وإنما تعود إلى الشخص ذاته نتيجة لعدم قدرته على تنظيم وقته أثناء العمل، وحيث أن طبيعة قضاء الوقت أثناء أداء المهمة تختلف من عمل إلى آخر فإنه ليس في كل الحالات يستطيع المديرين التحكم في أوقاتهم إما بسبب ذاتهم أو بسبب مهامهم أو بسبب الآخرين، وهذا الخلل قد يترتب عليه زيادة مستوى ضغوط العمل لدى المديرين أو المشرفين أو رؤساء الأقسام وهذه الزيادة في مستوى ضغوط العمل يمكن أن تؤدي إلى نتائج سلبية مثل عدم تحقيق الرضاء في العمل وسوء الأداء وقلة الإنتاجية إضافة إلى ذلك زيادة في أعباء العمل

وانطلاقاً من نتيجة هذا الفرض يمكن القول أن قدرة الفرد الموظف علي تنظيم وقته وقدرته على حسن إدارته لذلك الوقت يجعله شخص قادراً علي التخطيط على أن يتم عمله وفقاً لجدول زمني مما يقبه شر الوقوع في تأجيل المهام الموكلة إليه ومن ثم التعرض للإحباط والقلق والذي بدوره يجعله فريسة للوقوع تحت تأثير ضغوط وظيفته. ومن منطلق نتيجة الفرض الثاني أيضاً نجد ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية سالبة بين التوجه الداخلي والضغوط الوظيفية والتي بلغت ( - ٠.٦٥ ) بمستوي دلالة واحد من مائة .

ويري الباحثان من خلال تلك النتيجة أن إذا ارتفع درجة التوجه الداخلي لدى الإداري فيجعله قادراً على التحكم في فيما يجري من حوله من أعمال ومن ثم يقل شعوره بالضغوط الوظيفية ، وهذا لا يعني أن الأشخاص ذوي التوجه الداخلي لا يشعرون بالضغوط بل يشعرون بها وقادرون على تجاوزها وذلك بالتحكم بها والنجاح في طرق إدارتها ومواجهتها لأنهم أشخاص يعتقدون بان كل ما يجري حولهم قادرين على أن يتحكموا فيه فهم لا يقضون مكتوف الأيدي فيما يواجهون من ضغوط بل يواجهونها بشكل سوي. وهذا ما اشار اليه Powell & Enright في ان من العوامل التي تساعد الأفراد علي إدارة ضغوط وظيفتهم

هي قدرة الأفراد على التحكم في المواقف والأحداث التي يتعرضون لها في حياتهم بالإضافة إلى قدرتهم على قبول وتحمل المسؤولية وذلك من خلال توجيهاتهم وأفكارهم ومعتقداتهم الإيجابية والتي تساعدهم على ضبط ومجابهة الأحداث المضطربة وذلك ينجم عن تمتعهم بمستوى مرتفع من وجهة الضبط الداخلية ، هذا بالإضافة إلى تمتعهم بالقدرة على التحدي للمثيرات المتباينة وأكثر إيجابية نحو التعامل مع الأحداث الغامضة . ( Powell & Enright. 1999 ) ( 114 ) . وبهذا المعنى يرى الباحثان أن الأشخاص ذو التوجه الشخصي الإيجابي بالحرية ولكن حريتهم لا يحصلون عليها بالتمرد أو بالعدوان على الآخرين وإنما بأحترام الذات وإدارتهم لوقتهم بفاعلية ، فالتوجه من الداخل يتسامى لديهم من خلال الاستيعاب الناقد لمبادئ الحالة الفعالة منذ فترة مبكرة من العمر، وعليه يتكشف لهم أسلوب حياة ينتهجونه على أساس من التمثل الخلاق لتلك المبادئ التي يزداد تأصلها فيهم بالتدعيم والتعميم مع ازدياد خبراتهم والتي تميز استجاباتهم للمواقف الضاغطة في حياتهم .

وهذا ما ذهب إليه "كوباسا" Kobasa إلى مفهوم الشخصية المنظمة وهي الشخصية القادرة على التحكم فيما يجري لها من مواقف وأحداث كما أنها تستعيد توازنها بسرعة ، وهي شخصية ذات مقدرة على مواجهة وتحمل ملا تلاقيه من ضغوط . ( Kobasa , 1999 : 103 )

ومن هذا المنطلق يرى الباحثان أن (الاداريين) " والذي يكون لديهم القدرة في التحكم فيما يحدث لهم أو ما يحيط بهم من مواقف وما يترتب عليها من آثار داخل نطاق عملهم ، فهذا يجعلهم يشعرون بأن ما يحدث لهم من مواقف وأحداث ماهي إلا عبارة نتيجة مباشرة لعملهم فإنه يجدون ويجتهدون ليحققوا ما يريدون ، وأما إذا كان تفسير الفرد العامل " الموظف" بما يحدث له بأنه يرجع إلى قوى خارجية ويشعر بأنه لا حول له ولا قوة فإنه يكون شخصا من ذوي التوجه الخارجي وهنا يفشل في تحقيق أهدافه لأن تفسير عدم الوصول إلى أهدافه لا يرجعها إلى قدراته وإمكانياته بل يرجعها إلى الظروف الخارجية ومن ثم يدور في حلقة مفرغة تمنعه من الوصول إلى تحقيق أهدافه وإنجاز ما يؤكل إليه من الأعمال ومن ثم تؤثر عليه ضغوط وظيفته بشكل ملحوظ .

ومن منطلق نتيجة هذا الفرض يتفق الباحثان مع دراسة كل من دراسة جوان وآخرون ١٩٨١ ، Joan et al ، ودراسة جيمس وآخرون James et al ودراسة بيجلي وآخرون ١٩٩٢ Begley et al في أن هناك علاقة عكسية بين التوجه الشخصي وضغوط العمل ، فكلما زادت درجة التوجه الشخصي لدى الفرد زادت قدرته على مواجهة الضغط وتحمله ، حيث يظهر التوجه الشخصي نمطين إيجابيين أولهما درجة أعلى في التحكم والسيطرة وثانيهما درجة أعلى من الثبات الانفعالي والذي بدورهما يؤديان إلى مواجهة التهديد التي تبرزه الضغوط الوظيفية .

#### • نتائج الفرض الثاني ومناقشته :

(توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الإداريين والإداريات في أبعاد الضغوط الوظيفية)

جدول (٨) يوضح نتائج اختبار T-test لمعرفة الفروق بين الإداريين والإداريات على أبعاد مقياس الضغوط الوظيفية

المتغيرات	النوع	المتوسط	درجات الحرية	قيمة t	الدلالة
العوامل التنظيمية	إداريين	١٦.٨١	١١٨	٦.٤٩	دالة عند مستوى ٠.٠١
	إداريات	٢٣.٧٨			
طبيعة العمل	إداريين	١٥.٣٠	١١٨	٨.٤٧	دالة عند مستوى ٠.٠١
	إداريات	٢٤.٤٣			
الظروف الفيزيكية	إداريين	١٥.٤١	١١٨	٨.١٨	دالة عند مستوى ٠.٠١
	إداريات	٢٣.٩١			
العلاقة بالزملاء والرؤساء	إداريين	١٥.٤١	١١٨	٧.٩٢	دالة عند مستوى ٠.٠١
	إداريات	٢٣.٨١			
الرضا الوظيفي	إداريين	١٤.٣١	١١٨	٨.٠٢	دالة عند مستوى ٠.٠١
	إداريات	٢٣.٢٢			
غموض الدور	إداريين	١٤.٧٣	١١٨	٧.٤٦	دالة عند مستوى ٠.٠١
	إداريات	٢٣.٣٥			

من خلال الجدول السابق يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى واحد من مائة بين الإداريين والإداريات في أبعاد مقياس الضغوط الوظيفية وذلك في اتجاه الإداريات. ويرى الباحثان أنه من خلال هذه النتيجة يمكن القول بأن الإداريات أكثر معاناة وإحساسا وشعورا بالضغوط الوظيفية أكثر من الإداريين. ويرى الباحثان انه يمكن تفسير تلك النتيجة بأنه قد أدى خروج المرأة للعمل إلى زيادة الضغوط الملقاة على عاتقها ، مما جعلها مرهقة وغير قادرة في بعض الأحيان علي التوفيق ومسؤولياتها نحو عملها وأبنائها وزوجها ، وتعدد أحداث الحياة الضاغطة الأخرى ، حيث تؤدي ذلك إلى انخفاض مستوى أدائها لتلك المسؤوليات وظهور العديد من المشكلات الأسرية التي تؤثر علي سلوك الأبناء وتصرفاتهم .

ويرى الباحثان أن المرأة العاملة تمضي ما بين ستة إلى ثماني ساعات يوميا في عملها كما أن العمل لا ينتهي عند نهاية اليوم الوظيفي ولأن المرأة تقوم بعدد من الأدوار فهي الأم ، الموظفة وهي الزوجة ولكل دور من كل هذه الأدوار له متطلبات ولا بد أن تفي بكل هذه المتطلبات ويكثره متطلباتها وأدوارها في الحياة يجعلها أكثر شعورا بالضغط ، كما أن عامل المنافسة لدى المرأة أعلى منه لدى الرجل مما يجعلها في سباق مع الزمن لإثبات وجودها مما يولد لديها ضغوطا إضافية.

وفي هذا الصدد يشير " محمد سلامة " أن المرأة أكثر شعورا بالضغوط النفسية بوجه عام وبضغوط الوظيفة بشكل خاص وذلك راجع إلى أن المرأة قد خرجت للعمل لتتحمل مع الرجل وتشاركه أدواره التقليدية في بناء المجتمع وتوفير شروط الحياة وتحمل مسؤوليات العمل والأسرة معا من خارج حدودها المنزلية دون أن تتنازل عن أدوارها الأخرى ، فقد وجدت المرأة المعاصرة نفسها مدفوعة بعوامل عديدة منها النفسي والاجتماعي والإنساني لتلقي بداتها في ميدان العمل .

ولقد ترتب على نزول المرأة للعمل اتساع نطاق أدوارها الاجتماعية ولتداخل هذه الأدوار في بعض الأحيان بل وتعارضها وتصارعها يؤدي إلى نتائج متعددة على المرأة نفسها وفي علاقتها بالآخرين ثم علاقتها بالمجتمع ، وبالتالي تبدأ الضغوط في الظهور سواء ضغوط العمل أو المنزل ، مثل إيجاد نفسها أمام مطالب وتوقعات متعددة واختبارات صعبة ، قد تكون مستحيلة في بعض الأحيان مثل ما يجب عمله في المنزل وما يجب عمله في الوظيفة ، وما يطلبه الأبناء ، مع ضيق الوقت ، ونفاذ الجهد ، وما نتمناه لذاتها وما تريد تحقيقه من قيم ومثل عليا (محمد سلامة، ١٩٨٢ : ٣٥)

يرى الباحثان أن قيام المرأة بأكثر من دور يعرضها الإنهاك والإجهاد سواء الإجهاد الذهني أو الجسمي مما يسبب لها الإحساس بالقلق والضغط ، فمثلا نرى أن المرأة العاملة تتعرض لصراع الدور أكثر من الرجل فهي تتعرض لعدد من التوقعات المتعارضة في نفس الوقت ، فمثلا الصراع ما بين توقعات رئيسها في العمل وفي نفس الوقت توقعات طفلتها التي قد تكون تركتها في المنزل أو الحضانه وقلقها عليها مما يخلف لدى المرأة أحساس بعدم القدرة وتدفع إلى أن تناضل وتجتهد من أجل تحقيق الدورين والتي بدوره يجعلها ما تصاب بالإحساس بالضغط .

وبناءً على العرض السابق يرى الباحثان أن أسباب معاناة الإداريات أكثر من الإداريين في الضغوط الوظيفية بسبب ما تقوم به من تعددية في أدوارها فليس هي أما أو زوجة فقط بل عاملة ، وعليها أن تقوم بكل أدورها على الوجه الأكمل والوجه الذي يرضيها مما يجعلها في حالة دائمة من المقاومة للظروف والأحداث التي أوجدت نفسها فيها مما يجعلها أكثر شعورا بالضغط الوظيفي بشكل خاص والضغوط الحياتية بشكل عام ، حيث تتفق نتيجة ذلك الفرض مع دراسة كل من " ثابت إدريس" ١٩٩٢ ، ودراسة "منى راشد الغيص" ١٩٩٧ ، دراسة " أحمد عيسى سليمان" ٢٠٠٤ .

#### • نتائج الفرض الثالث ومناقشته :

"توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الإداريين والإداريات في أبعاد التوجه الشخصي"

جدول (٩) يوضح نتائج اختبار T-test لمعرفة الفروق بين الإداريين والإداريات في أبعاد التوجه

#### الشخصي

المتغيرات	النوع	المتوسط	درجات الحرية	قيمة t	الدلالة
القدرة على الزمن	إداريين	١٥.٦٨	١١٨	٦.٢٥	دالة عند مستوى ٠.٠١
	إداريات	١٠.٨١			
الضبط الداخلي	إداريين	٣٩.٧٣	١١٨	٥.١١	دالة عند مستوى ٠.٠١
	إداريات	٢٣.٣٥			
التوجه الشخصي	إداريين	٥٥.٤١	١١٨	٥.٤٩	دالة عند مستوى ٠.٠١
	إداريات	٣٤.١٦			

يوضح جدول (٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى واحد من مائة بين الإداريين والإداريات على أبعاد التوجه الشخصي وذلك في اتجاه الإداريين .

ويرى الباحثان بأنه من خلال تلك النتيجة يمكن القول أن الإداريين أكثر اقتدارا على زمانهم وإدارتهم لوقتهم وأكثر توجهها داخليا بالمقارنة بالإداريات ،أي أن الإداريين أكثر إيجابية وأكثر اقتدارا على الزمن وتوجههم داخليا بينما الإداريات أقل اقتدارا على زمانهم ووقتهم كما أنهن توجههم خارجي.

ويرى الباحثان أنه بالنسبة لبعد التوجه الداخلي فنرى أن الموظفين يملكون توجهها داخليا أي يملكون القدرة على التحكم في الأحداث والمواقف التي تجرى في حياتهم بينما الموظفات هن أقل قدرة في تحكمهم في الأحداث المحيطة التي تحيط بهم لأن توجههم خارجيا

ويفسر الباحثان ذلك إلى التنشئة الاجتماعية التي يتلقاها كل من الذكر والأنثى منذ الصغر تختلف ، فبالنسبة للأنثى تفرض عليها القيود في الذهاب والإياب وحتى في اختيار أصدقائها أما الذكر فتعطى له الحرية في التصرف مما ينعكس ذلك على شخصية كل منهما فنرى الأنثى تنتظر تعليمات الآخرين بينما الذكر لا يعتمد إلا على آراءه من خلال نفسه ومن خلال خبراته.

وهذا ما ذهب إليه "ماسلو" في أن الأفراد ذو التوجه الداخلي هم أشخاص قادرين على تحقيق ذواتهم كما أنهم أشخاص نشأوا في بيئة تتسم بحرية التعبير عن الرأي ، والنظام والعدالة . ( صالح فؤاد، ١٩٨٩ : ٨٥)

وفي هذا الصدد ترى " ريمانز" ١٩٩١ إلى الفتيات اللاتي يدركن أن أمهاتهن تعطي لهن نوع من الاستقلال في المعاملة ولا تقلق عليهن باستمرارهن أكثر ضبطاً داخليا أكثر من غيرهن من الفتيات الأخريات . ( فيصل عبد الوهاب ١٩٩٦ : ٨٢)

كما أن الفتاة منذ الصغر تتربي على ألا تأخذ قراراً إلا بالعودة للأقوى ألا وهو الأب أو الأم بمعنى أن الأنثى منذ الصغر لا تستطيع أن تتصرف في سلوكها إلا بالرجوع إلى الأب أو الزوج وهذا يدل على أنها محرومة من الاستقلالية مما يؤدي بالنهاية إلى أن يكون توجهها خارجيا ، وبما أن الرجل أعطي له الحق في التصرف واتخاذ القرار فأنشئ الذكر منذ الصغر بأنه هو الذي يتحمل المسؤولية وهي مسؤولية الزوجة والأولاد وإن لم يكن متزوج مسئولية الأم والأخوات إذا مات الأب فيحل محل أبيه وبالتالي ينمو لديه الشعور بالمسؤولية منذ الصغر مما يؤدي إلى أن يكون توجهه داخليا كما أن الرجل يستطيع أن يعبر عن نفسه وعن مشاعره وعن انفعالاته بينما تكون المرأة لا تستطيع التعبير عن كل ذلك وتبقي بمشاعرها وانفعالاتها داخليا ، ويتفق هذا إلى ما ذهب إليه " روهنر" Rohner في أن الموظفات أقل قدرة على التحكم في الأحداث والمواقف التي يمررن بها داخل نطاق وظيفتهم ( Rohner , 1990 : 43)

ويرى الباحثان أن المرأة منذ الصغر توصف بالضعف فهي تنشأ وهي معتمدة على الآخرين على عكس الرجل الذي يسمح له بالمحاولات ويسمح له بالخطأ والصواب فتصبح المرأة اعتمادية بينما يكون الرجل أكثر استقلالية وخاصة في البيئة العربية وهي بيئة تعطي التفوق الاجتماعي للذكر أما الأنثى فهي دائما

تابعه في كل مراحل حياتها ففي طفولتها تكون تابعة للأب والإخوان الكبار أما في مرحلة الزواج فتكون تابعة للزوج.

ويتضح من خلال العرض السابق أن مصدر التوجيه من الداخل تدعم أصوله في فترة مبكرة من حياة الفرد ، حيث يكون للمؤثرات الوالدية دورا كبيرا ، أي أن مصدر التوجيه لدى الفرد داخلي بقدر ما تكون الدافعية الداخلية هي القوة الموجهة للفرد أكثر من المؤثرات الخارجية ويأخذ من المبادئ التي يستند إليها الفرد في تحديد استجاباته إزاء المواقف المختلفة ، لذا يعتبر هذا المصدر سمة متأصلة في الفرد بالتدعيم والتعميم تميز الطابع العام للشخصية. ( فيكتور فرانكل ، ١٩٨٢ : ٤٥ )

أما بالنسبة لبعدها الاقترار على الزمن ( ادرارة الوقت ) فقد كانت الفروق في اتجاه الإداريين ويفسر الباحثان ذلك النتيجة على أن الإداريين أكثر اقتدار على الزمن وأكثر قدرة على حسن إدارة وقتهم وحسن استغلالية الاستغلال الأمثل وذلك على عكس الاداريات فهم أقل قدرة في إدارة وقتهم ، ويرجع الباحثان ذلك إلى أن الموظفين يقمن بأكثر من دور ففي المنزل يتحمل مسؤولية الزوج - الأبناء - الرعاية وفي العمل لديه مسؤولية تجاه عملها فلا بد أن تنجز كل المسؤوليات الوظيفية الموكلة إليها مما يجعلها تشعر بضغط الوقت . وفي هذا الصدد يشير " ماسلو" إلى أن الأفراد الأقل اقتدارا على زمانهم غير قادرين على تحقيق ذاتهم ، فهم يبدون اهتماما متزايدا بالماضي أو بالمستقبل قياسا إلى الحاضر ، ويكونوا سئ التوجه في الحاضر ، حيث ينفصل حاضره عن ماضيه أو مستقبله ، ويكونون مشغولين بأهداف تأملية غير قادرين على تحقيقها أو بمعنى آخر غير قادرين على توظيف قدراتهم وإمكاناتهم .

ويرى الباحثان من خلال ذلك العرض أن المرأة لأنها لا تستطيع أن تعبر عن نفسها فهي دائما ما تستغرق في ذكريات الماضي وتعيش في أحلام اليقظة وغير قادرة على مواجهة ما يتلاقى من مواقف وأحداث فهي أقل اقتدارا على زمانها ، كما أن المرأة العاملة لديها مسؤوليات وأدوار وواجبات جملة تجاه منزلها وأبناءها وزوجها وعملها فعندما تفضل في التوفيق بين كل هذه المسؤوليات والأدوار فنراها تستغرق في الماضي والمستقبل رافضة الحاضر الذي يذكرها بتلك الصراعات ومن ثم تكون أسيرة لذكريات الماضي وتخيلات المستقبل رافضة الحاضر لأنها لا تقدر على مواجهة نفسها. وفي هذا الصدد يشير " شوستروم" إلى أن مشكلاتنا توجد في الحاضر هنا والآن بصرف النظر عن متى كان منشؤها ، فإن حلولها بالتالي ينبغي أن نجدها في الحاضر ، ويتعبير أكثر دقة أن الزمن الوحيد الذي يمكن أن نعيش فيه هو الحاضر ، أننا نستطيع أن نتذكر الماضي وأن نتوقع المستقبل ولكننا نعيش في الحاضر وحتى حينما نسترجع خبرة الماضي ، فإننا لا نجعل الزمان يتحرك في الاتجاه المعاكس ، بل نحرك الماضي في اتجاه الحاضر . ( أيفريت سوشروم ، ١٩٨٦ : ٢٨ )

#### • نتائج الفرض الرابع ومناقشته :-

(توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الأكثر خبرة والأقل خبرة في الضغوط الوظيفية)

جدول (١٠) يوضح نتائج اختبار T-test لمعرفة الفروق بين الأكثر خبرة والأقل خبرة على أعداد مقياس الضغوط الوظيفية

المتغيرات	النوع	المتوسط	درجات الحرية	قيمة t	الدلالة
البعد الأول	الأقل خبرة	٢٣.٦٦	١١٨	٨.٠٦	دالة عند مستوى ٠.٠١
	الأكثر خبرة	١٥.٤٢			
البعد الثاني	الأقل خبرة	٢٢.٨١	١١٨	٥.٩١	دالة عند مستوى ٠.٠١
	الأكثر خبرة	١٥.٥٩			
البعد الثالث	الأقل خبرة	٢٢.٦١	١١٨	٦.٢٠	دالة عند مستوى ٠.٠١
	الأكثر خبرة	١٥.٤٤			
البعد الرابع	الأقل خبرة	٢٢.٢٩	١١٨	٥.٥١	دالة عند مستوى ٠.٠١
	الأكثر خبرة	١٥.٧٣			
البعد الخامس	الأقل خبرة	٢١.٧٤	١١٨	٥.٩٢	دالة عند مستوى ٠.٠١
	الأكثر خبرة	١٤.٤٤			
البعد السادس	الأقل خبرة	٢٢.٠٢	١١٨	٥.٨٢	دالة عند مستوى ٠.٠١
	الأكثر خبرة	١٤.٧١			

من خلال الجدول السابق يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأكثر خبرة والأقل خبرة في أعداد مقياس الضغوط الوظيفية ولتحديد اتجاه الأقل خبرة . وهذا يعني إن الأقل خبرة أكثر إحساسا وشعورا بالضغوط الوظيفية بالمقارنة بالأكثر خبرة. ويفسر الباحثان تلك النتيجة بان الأكثر خبرة قد مروا بخبرات كبيرة أثناء تدرجهم الوظيفي وبالتالي فهم معتادين على اغلب الضغوط الوظيفية التي يشعرون بها دائما وحتى تحولت بان تكون هي جزء في مشوارهم الوظيفي ووصلوا إلى مرحلة التكيف مع تلك الضغوط أما الأقل خبرة فشعورهم الكبير بالضغوط الوظيفية فهو راجع إلى قلة خبرتهم الوظيفية والشخصية في مجابهة الضغوط الوظيفية فهم أشخاصا لم تمكنهم خبراتهم في التصدي للضغوط الوظيفية التي يواجهونها في عملهم ومن ثم يصبحوا مكتويي الأيدي ويكتفوا فقط بالشعور بها دون مواجهة او إدارة لتلك الضغوط

#### • التوصيات:

- 7 تدريب الإداريين والإداريات على فنيات الضبط الداخلي
- 7 تدريب الإداريين والإداريات على برامج مواجهة وإدارة الضغوط الوظيفية
- 7 تدريب الإداريين والإداريات على فنيات إدارة الوقت

#### • المقترحات:

- 7 إجراء دراسة حول أثر برنامج إدارة الوقت على إدارة الضغوط الوظيفية لدى عينة من الإداريين- بحث تجريبي.
- 7 إجراء دراسة حول علاقة التوجه الشخصي بنمط الشخصية الإدارية.
- 7 إجراء دراسة حول علاقة الضغوط الوظيفية بالتوجه الشخصي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات.
- 7 إجراء دراسة حول علاقة النمط الإداري بالضغوط الوظيفية.
- 7 إجراء دراسة حول علاقة النمط الإداري بالتوجه الشخصي.

• أولاً: المراجع باللغة العربية :-

- ١- أيفيريت شوستروم (١٩٨٦) : اختبار التوجه الشخصي وتحقيق الذات ، تعريب وتقنين طلعت منصور وفيولا البيلاوى ، الأنجلو المصرية ، القاهرة
- ٢- بلقيس ناصر الشريف (١٩٩٥) : الاتجاهات النفسية والسلوكيات الايجابية والسلبية فى بيئة العمل الإدارى ، معهد الإدارة العامة المجلد ٢٣٥ ، العدد الأول ، الرياض .
- ٣- خيري الجزيرى (١٩٩٨) : أساسيات السلوك الإنسانى فى التنظيم دار الثقافة العربية القاهرة .
- ٤- داييل تيمب (١٩٩١) : إدارة الوقت ترجمة وليد عبد اللطيف هوانه ، معهد الإدارة العامة الرياض.
- ٥- ديفيد فونتانا (١٩٩٣) : الضغوط النفسية ، تغلب عليها وابدأ الحياة ، ترجمة حمدى الزماوى ، رضا أبو سريع ، الأنجلو المصرىه ، القاهرة .
- ٦- رجاء الخطيب (١٩٩٠) الضبط الداخلى - الخارجى وعلاقته ببعض متغيرات الشخصية لدى جناح الأحداث، مجلة علم النفس العدد ١٥ الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة
- ٧- رشاد عبد العزيز (١٩٨٧) : الفوق بين الجنسين فى موضع الضبط الداخلى /الخارجى مجلة كلية التربية العدد (٤) المجلد الثانى جامعة الزقازيق .
- ٨- سلوى الملا (١٩٧٥) : الابداع والتوتر النفسى دراسة تجريبية ، دار المعارف ، القاهرة .
- ٩- سمير احمد عسكر (١٩٨٨) : متغيرات ضغوط العمل - دراسة نظرية تطبيقية ، معهد الإدارة العامة العدد ٦٠ ، الرياض .
- ١٠- سيزلافى ، اندردى والاس، مارك جى (١٩٩١) : السلوك التنظيمى والأداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد ، معهد الإدارة العامة ، الرياض .
- ١١- صالح فؤاد محمد (١٩٨٩) : العلاقة بين تحقيق الذات والقدرة الابتكارية لدى عينه من طلاب الجامعة ، رسالة ماجستير غير منشوره ، كلية التربية ببها ، جامعة الزقازيق .
- ١٢- صفوت فرج (١٩٩٠) : مصدر الضبط وتغير الذات وعلاقتها بالانبساطية والعصابية الأنجلو المصرية ، القاهرة .
- ١٣- صلاح مخيمر (١٩٧٩) : المدخل الى الصحة النفسية ، ط٣ ، الأنجلو المصرية ، القاهرة
- ١٤- طلعت منصور (١٩٧٧) : التعلم الذاتى وارتقاء الشخصية ، الأنجلو المصرية ، القاهرة .
- ١٥- طلعت منصور (١٩٨٢) : الشخصية السوية والتوافق ، الطبعة الرابعة ، الأنجلو المصرية القاهرة .
- ١٦- عادل حسن (١٩٨٦) : تخطيط ومراقبة الإنتاج مدخل الحالات ، مؤسسة الشباب للنشر، القاهرة ..
- ١٧- عبد الرحمن هيجان (١٩٩٨) : ضغوط العمل ، منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض .
- ١٨- على عبد الوهاب (١٩٩٣) : إدارة الوقت المؤتمر الثالث - استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات العربية - مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير ، القاهرة.
- ١٩- على عسكر (١٩٩٩) : ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة
- ٢٠- فاروق السيد عثمان (١٩٩٥) : سيكولوجية إدارة الوقت ، تنمية مهارات التفكير الاستراتيجى ، دار المعارف ، القاهرة .

- ٢١- فاروق عبد الفتاح موسى (١٩٨١) : اختبار مركز التحكم للاطفال - كراسة التعليمات الطبعة الثالثة ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة .
- ٢٢- فاطمة على جاد الله (٢٠٠٠) : دراسة تحليلية لضغوط العمل لدى المرأة المصرية بالتطبيق على ديوان عام هيئة كهرباء مصر ، مؤتمر الإبداع والتجديد فى الإدارة العربية فى مواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين ، من ٦- ٨ نوفمبر ، القاهرة.
- ٢٣- فيصل عبد الوهاب (١٩٩٦) : دراسة لمصدر الضبط الداخلى - الخارجى لدى الأطفال عادى السمع والأطفال الصم، رسالة ماجستير غير منشورة ، معهد الدراسات العليا للطفولة ، جامعة عين شمس .
- ٢٤- فيكتور فرانكل (١٩٨٢) : الإنسان يبحث عن معنى ترجمة طلعت منصور ، مراجعة عبد العزيز القوصى ، دار القلم ، الكويت .
- ٢٥- كنيث بلانتشارد ، دريا زربجافى (١٩٩٠) : القيادة ومدير الدقيقة الواحدة ، ترجمة عبد الله إبراهيم العمار، معهد الإدارة العامة ، الرياض .
- ٢٦- محمد إسماعيل (١٩٨٨) علاقة مركز التحكم بكل من الذكاء والتحصيل الدراسى لدى تلاميذ الصف الأول الإعدادى ، المؤتمر السنوي الأول للطفولة ، مركز دراسات الطفولة ، جامعة عين شمس .
- ٢٧- محمد الصيرفي (٢٠٠٧) : إدارة الوقت ، مؤسسة حورس الدولية ، الإسكندرية
- ٢٨- محمد سلامه آدم (١٩٨٢) : المرأة بين البيت والعمل دار المعارف ، القاهرة.
- ٢٩- محمد عبد الغنى حسن (١٩٩٥) : مهارات إدارة الوقت مركز تطوير الإجابة والتنمية ، القاهرة .
- ٣٠- محمد عدنان النجار (١٩٩٥) : إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، كلية التجارة ، جامعة دمشق .
- ٣١- محمد على محمد (١٩٩٥) : قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية.
- ٣٢- منصور بن نايف العتيبي(١٤٢٤هـ) الضغوط الادارية التي تواجه مديري مدارس التعليم العام وتأثيرها على ادائهم من وجهة نظرهم بمدينة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة ام القرى.
- ٣٣- ناصر العديلي (١٩٨٥) : دوافع العاملين فى الأجهزة الحكومية فى المملكة العربية السعودية (بحث ميداني) ، معهد الإدارة العامة ، الرياض
- ٣٤- ناصف محمد أحمد (١٩٩٤) : أثر ضغوط العمل على أداء شاغلى الوظائف الإدارية بالتطبيق على قطاع الصناعة المصرى، رسالة ماجستير غير منشوره ، كلية التجارة جامعة القاهرة .

• ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية :-

- 35- Abelson (1986): Strategies management of turnover. A moder for the health service administrator. Health care management .voll1. no 2
- 36-Baron & Greenberg.(1990): Behavior in organizations understanding and managing the human side of work .Boston : allyn and bacon
- 37- Cole.(1995):Organizational behavior , new York mac graw-hill

- 38- Daft ..L and Noe ray (2001) : Organizational behavior . new york. Harcurt college publisher
- 39- David . J & Cherrington (1994) : Organizational behavior - the management of individual & organization performance . Aleyn & Bacon
- 40- fred luthans (1985): organizational Behavior. Mc. graw hill.
- 41- Gardano .d & Everly. g (1997): Controlling stress and tension (5<sup>th</sup>ed.) boston : allyn and bacon
- 42- kahn & Cooper (1993): Stress in the dealing room : High performance under pressure. London .Rutledge
- 43- Kenneth & Alice (1997): Stress management in printer care. Butter .worth- heiemann---
- 44- Kobasa. (1999): Commitment and coping in stress resistance among workers . journal of personality .vol.49.pp 707-709
- 45- Maslow. A.H (1971): The farther yeaches of human nature .new York. Vinking
- 46- Moorhead & riffin (1999):work stress .london coper publisher company
- 47-Noish (1999): National institute for occupational safety and health publications issemination .EID .4676 Columbia parkway Cincinnati. hio 4522-/http// wwwcde. Gov. /noish /job stress.html
- 48- Powell. & enright . (1999): Anxiety and stress management .new York .rout ledge.
- 49- Quick. J &Quick (1984):Organizational stress and preventive management. New York .mc grew hill. Inc
- 51- Rohner.(1990): Perceived parental acceptance rejection, and development of children locus of control. journal of psychologyvol.104.p.250-269.

\*\*\*\*\*