

تحليل الضغوط التنظيمية التي تتعرض لها القيادات الإدارية من السيدات في الجهاز الإداري الحكومي: دراسة تحليلية د. منى راشد الغيص *

مقدمة

تعتبر الضغوط التنظيمية Organizational Stress من أبرز مشكلات العصر الحديث، التي تواجه العاملين والقيادات الإدارية على حد سواء في مختلف أنواع منظمات الأعمال والمؤسسات والأجهزة الحكومية. الأمر الذي أثار اهتمام عدد كبير من الباحثين بتلك المشكلة سواء في مجالات الطب أو علم النفس أو السلوك التنظيمي أو التسويق. وكما أشار Rosch (1992) فإنه قد يكون من الصعوبة بمكان إيجاد تعريف محدد للضغوط، حيث أنها تختلف من شخص لآخر من ناحية، وتتفاوت آثارها من حيث طبيعتها السلبية والإيجابية من ناحية أخرى. وكما أن الضغوط بصفة عامة هي رد الفعل النفسي والفيولوجي والسلوكي للتغيرات والأحداث في البيئة المحيطة بالفرد.

ويرى كل من (Fraser 1983; Haw1982; Antonovsky 1979; Folkman and Lazarus1980) أن الضغوط هي شعور بعدم الراحة مؤقتاً قد يزول بزوال المشكلات وقد يتفاقم إذا ما استمرت تلك المشكلات، وأخيراً يعتقد Karasek (1979) أن الضغوط هي متطلبات العمل التي قد تفوق قدرات وطاقات الموظف.

ومن حيث الآثار المترتبة على التعرض للضغوط التنظيمية في العمل فإنها تتفاوت من حيث طبيعتها وكذلك من حيث مداها الزمني. وبالنسبة لطبيعة آثار الضغوط فهناك آثار إيجابية ربما تتمثل في رفع الفرد الذي يتعرض للضغوط إلى السرعة في الانجاز، أو المبادرة، أو استثمار الوقت. ولكن هناك أيضاً آثار سلبية ضارة للضغوط والتي من بينها ما هو ذو طبيعة نفسية مثل الإحباط والأرق والقلق النفسي، وما هو ذو طبيعة فيسيولوجية مثل الصداع وأمراض السكر وضغط الدم والقلق، وما هو ذو طبيعة سلوكية مثل الغياب عن العمل،

* جامعة الكويت - كلية العلوم الإدارية - قسم إدارة الأعمال.

النزاع مع الآخرين، وانخفاض مستوى الأداء. أما بالنسبة للمدى الزمني لآثار الضغوط فهناك آثار في الأجل القصير سواء كانت ايجابية أو سلبية (مثال ذلك السرعة في الانجاز في الأجل القصير أو الإصابة بالصداع في الأجل القصير)، وأخرى في الأجل الطويل (مثال ذلك الإصابة بمرض مزمن).

وفي ضوء ما تقدم تركزت اهتمامات البحوث والدراسات التي تناولت الضغوط التنظيمية على كل من العوامل أو الأسباب التي تؤدي إلى التعرض إلى الضغوط في العمل سواء بالنسبة للعاملين أو القيادات الإدارية، والآثار الايجابية والسلبية التي قد تحدثها الضغوط في الواقع العملي، وأثر هذه الآثار على كل من الأداء والرضا الوظيفي (e.g. Due 1994; Borg and Riding 1993; McHugh 1993; Jamal and Baba 1992; Jex and Gu-danowski 1992). وكما تؤكد جميع الدراسات والبحوث الخاصة بالضغوط فإن مصادر أو أسباب التعرض للضغوط قد تختلف من شخص إلى آخر، ومن طبيعة نشاط لآخر، ومن مجتمع لآخر (e.g. Kirkcadly & Cooper 1993; Rosch 1993; Trumfio 1994).

وفي ضوء ذلك فإن الدراسة الحالية تعتبر محاولة إضافية لتشخيص وتحليل ظاهرة الضغوط التنظيمية من حيث العوامل المسببة لها وكذلك الآثار الناتجة عن التعرض لها. وذلك بالتطبيق على مجال آخر تتمثل في قطاع القيادات الإدارية من السيدات العاملات في الجهاز الإداري الحكومي بدولة الكويت.

مشكلة البحث

أكدت بعض الدراسات التي اهتمت بمشكلة الضغوط أن المرأة تواجه ضغوطاً في العمل بدرجة أكبر من الرجل (Barr 1994; Brott 1994; Underwood 1992; McVey & Moore 1993; Rosch 1992). وكما توصلت هذه الدراسات فإن من بين العوامل التي ربما تفسر ذلك هو أن الرجل يستطيع قضاء وقت أكثر خارج المنزل إذا تعرض لضغوط عائلية، وصعوبة التوفيق بين متطلبات الوظيفة أو العمل وبين المتطلبات العائلية بالنسبة للمرأة العاملة، وكثرة الأعباء والمسؤوليات الأسرية التي تتحملها المرأة وخاصة رعاية الأطفال والمنزل. إضافة إلى ذلك فإن المرأة قد تتعرض إلى ضغوط شديدة عندما تحاول التوفيق بين مستقبلها الوظيفي وواجباتها الشخصية والأسرية.

كما أن من أسباب تعرض المرأة للضغوط بدرجة أكبر رغبتها في التفوق في الأداء عن الآخرين

في العمل من الرجال (Cooper and Davidson 1982)، والشعور بالتمييز على أساس النوع. إن النتائج السابقة حول تعرض المرأة للضغوط في العمل جاءت من دراسات متنوعة تمت في المجتمعات الغربية والمتقدمة صناعيا مثل الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا وكندا. ولكن المشكلة ربما تكون أكثر حدة في المجتمعات الشرقية وخاصة العربية بالنسبة لدرجة تعرض المرأة للضغوط في العمل من ناحية، ولطبيعة العوامل المسببة لهذه الضغوط من ناحية أخرى. وكما كشفت الدراسة الاستطلاعية التي سبقت إعداد هذا البحث فإن كلا من العاملات والقيادات الإدارية من السيدات في دولة الكويت - كمجتمع شرقي عربي - تتعرض إلى ضغوط لأسباب متنوعة في مقدمتها عدم الثقة في قدرات ومهارات المرأة، والنظرة المتدنية أحيانا، والتمييز على أساس النوع في الترقيات والمزايا الوظيفية وغير ذلك. وفي ضوء ما تقدم فإن مشكلة هذا البحث تتجسد في الكشف عن درجة تعرض المرأة العاملة وخاصة القيادات الإدارية في الجهاز الإداري الحكومي بدولة الكويت للضغوط التنظيمية، وتحديد أسباب التعرض لهذه الضغوط ومعرفة طبيعتها ومصادرها، ومعرفة الآثار الايجابية والسلبية الناتجة عن التعرض لمثل هذه الضغوط، وأخيرا الكشف عن العلاقة بين عوامل الضغوط والرضا الوظيفي من جانب هذه القيادات. ويمكن التعبير عن مشكلة هذا البحث من خلال مجموعة من الأسئلة التي تحتاج إلى إجابة دقيقة، وذلك على النحو التالي:

- (أ) هل تتعرض القيادات الإدارية من السيدات في الجهاز الحكومي في دولة الكويت للضغوط في العمل؟ وما هي درجة التعرض لتلك الضغوط؟
- (ب) هل تختلف ضغوط العمل التي تتعرض لها القيادات الإدارية النسائية عن تلك التي تتعرض لها القيادات الإدارية من الرجال؟ وفي حالة وجود اختلاف، ما هي الأسباب التي يمكن أن تفسر ذلك؟
- (ج) هل يمكن التفرقة بين اللاتي يتعرضن للضغوط في العمل وغيرهن من اللاتي لا يتعرضن لهذه الضغوط على أساس خصائصهن الديموغرافية والإدارية (العمر، التعليم، المستوى الإداري، الخبرة ... الخ)؟
- (د) هل يمكن تصوير بروفيل بالخصائص الديموغرافية والإدارية لقطاع القيادات الإدارية من السيدات اللاتي يتعرضن للضغوط التنظيمية في العمل؟
- (هـ) ما المصادر الرئيسية لضغوط العمل التي تتعرض لها القيادات الإدارية من السيدات

العوامل في الجهاز الإداري الحكومي؟
(و) هل هناك علاقة بين المشكلات النفسية والبدنية والسلوكية التي تعاني منها هذه القيادات في العمل وبين حالة التعرض / عدم التعرض للضغوط التنظيمية؟ وما هي أكثر هذه المشكلات ارتباطاً بحالة التعرض للضغوط في العمل والتي يمكن أن تعكس الآثار السلبية لها؟
(ز) هل هناك آثار إيجابية للضغوط التنظيمية التي تتعرض لها القيادات الإدارية من السيدات العاملات في الجهاز الإداري الحكومي؟

أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

(أ) الكشف عن مدى تعرض القيادات الإدارية من السيدات العاملات في الجهاز الإداري الحكومي إلى الضغوط التنظيمية، وكذلك درجة تعرضهن لمثل هذه الضغوط.

(ب) معرفة إذا كانت الضغوط التي تتعرض لها القيادات الإدارية من السيدات في العمل تختلف عن تلك التي تتعرض لها القيادات الإدارية من الرجال، وكذلك الأسباب التي يمكن أن تساهم في تفسير هذا الاختلاف في حالة وجوده.

(ج) التوصيف المقارن بين تلك القيادات اللاتي تتعرضن للضغوط التنظيمية في العمل واللاتي لا تتعرضن لمثل هذه الضغوط على أساس الخصائص الديموجرافية (السن، ومستوى التعليم، والحالة الاجتماعية، وعدد الأبناء)، والخصائص الإدارية (المستوى الإداري، والخبرة الوظيفية).

(د) تحديد الخصائص الديموجرافية والإدارية الأكثر قدرة على التمييز بدقة بين اللاتي يتعرضن للضغوط التنظيمية وبين اللاتي لا يتعرضن لمثل هذه الضغوط من القيادات الإدارية من السيدات في الجهاز الإداري الحكومي.

(هـ) معرفة أهم مصادر الضغوط التنظيمية التي تتعرض لها تلك القيادات الإدارية من السيدات الكويتيات والعاملات في الجهاز الإداري الحكومي.

(و) التحقق من نوع وقوة العلاقة بين المشكلات النفسية والبدنية والسلوكية، وحالات التعرض / عدم التعرض للضغوط التنظيمية في العمل. إضافة إلى تحديد الأهمية النسبية لهذه المشكلات التي تجسد الآثار السلبية للتعرض لضغوط العمل.

(ز) الكشف عن الآثار الإيجابية للضغوط التنظيمية في العمل، وذلك كما تشعر بها القيادات

من السيدات اللاتي يتعرضن لمثل هذه الضغوط.
(ح) التوصل إلى الدلالات العلمية الناتجة عن تشخيص وتحليل ظاهرة الضغوط التنظيمية التي تتعرض لها المرأة القيادية في الجهاز الإداري الحكومي، والتي يمكن أن تساعد الجهود المبذولة حالياً في تطوير أداء العنصر البشري في مؤسسات هذا الجهاز في الدولة.

أهمية البحث:

تبرز أهمية هذا البحث ونتائجه من خلال ما يلي:
(أ) الاهتمام بالأداء التنظيمي لقطاع هام من قطاعات الإدارة في الجهاز الإداري الحكومي للدولة، وهو قطاع القيادات النسائية الإدارية التي بدأ يتزايد من حيث الحجم والمساهمة في رسم السياسات وصنع القرارات الإدارية في أجهزة الدولة الحكومية. وينعكس هذا الاهتمام من خلال التركيز على واحدة من المشكلات الهامة التي قد تعوق من تطوير أداء هذا القطاع، وهي الضغوط التنظيمية في العمل.

(ب) دعم البحوث والدراسات السابقة في مجال الضغوط التنظيمية من خلال التطبيق على قطاع القيادات الإدارية النسائية في المؤسسات الحكومية العربية (بالتطبيق على دولة الكويت)، حيث لم تتناول هذه الدراسات مثل هذا القطاع من قبل.

(ج) المساهمة في دعم الخطط والسياسات الحالية والمستقبلية الخاصة بتطوير الأداء للعاملين والقيادات الإدارية في مؤسسات الجهاز الإداري الحكومي للدولة، وذلك من خلال توفير المعلومات اللازمة عن إحدى المشكلات التي قد تحد من فاعلية هذه الخطط والسياسات المتعلقة بالضغوط التنظيمية التي تعاني منها القيادات.

الدراسات السابقة

عرف Rosch (1992) الضغوط بأنها «الشعور بأننا نفقد السيطرة»، مما سيجعلنا دائماً في أزمة، وتختلف درجة شعورنا بالضغط بحسب خلفياتنا وشخصياتنا». كما عرفها Lowe and North (1986) «حدث أو ظرف نمربه فيتسبب في حدوث المشكلات». وعرفها كل من Fraser (1982)، وأخيراً عرفها Karasek (1979) بأنها «متطلبات العمل التي قد تفوق قدرات وطاقات الموظف».

وقد كانت الضغوط أحد الاهتمامات البحثية في مجالات عديدة منها علم الإدارة والطب وعلم النفس والتسويق والصحة والتعليم والمواصلات وغيرها. في مجال الإدارة (e.g. Kirk, caldy & Cooper 1993; Westman 1992; McHugh & Brennan 1993; Pritchett and Pound 1993; Bartol 1979; Metcelf 1992; West 1989). حيث ذكروا أن المشكلات تختلف بحسب المستوى الإداري ونوع العمل.

وفي مجال التسويق، (Behram 1984, Churchill 1976, Futrell 1984; Johnston 1990 Leinfuss, 1993; Farm 1994; Kamp 1994; Trumfio 1994) أظهرت نتائج الدراسات السابقة أن الضغوط التي يتعرض لها مندوبو البيع ترجع لطبيعة عملهم ولزيادة عبء العمل. أما في مجال الصحة (Koslowsky & Krausz 1993; Barr 1994; Mothersbaugh, Herr- mann, Warland 1993; Dimmitt 1995; Firth-Cozen 1992; Jamal & Baba 1992) فقد أظهرت نتائج البحوث أن المرضى والممرضات يواجهون ضغوط عمل عالية ترجع لنظام الورديات للتعامل مع حالات مرضية صعبة وحالات الوفيات التي قد يمرون بها. وأفاد تقرير NYBGH (1995) أن تعرض الموظفين لضغوط العمل يكلف ما بين ٧٥ - ٨٠ بليون دولار أمريكي سنوياً.

وفي مجال المواصلات، (Evans W.H. 1992, Carrere, Gary, Palsane 1991 Raggatt 1991; Evans G.W 1991) اتضح أن قيادة المواصلات العامة في المدن تسبب درجة عالية من الشعور بالضغط بسبب مواجهة المخاطر العالية والانتباه المتزايد وأمراض الوقود والضوضاء مما يتسبب في الشعور بالتوتر وارتفاع ضغط الدم وارتفاع معدل الغياب. وفي مجال القانون، يعاني رجال الشرطة والمتعاملون مع السجناء من مشكلات عديدة تسبب العديد من الأمراض البدنية وكثرة الغياب (Liou 1994; Patterson 1992; Poole & Rogerbin 1988 Tang & Hammontree 1992; Whitehead & Lindquist 1989).

وفي مجال التعليم، (عسكر ١٩٨٨) العاملون في مهنة التدريس يشعرون بضغوط أعلى من أصحاب المهن الأخرى وبالأخص المدرسون في مدارس التربية الخاصة. (Dua 1994) تبين أن الأساتذة الأصغر سناً والأقل مكانة وظيفية يعانون من مشكلات أكثر من غيرهم (Jex & Gu- danowski 1992) وترجع هذه المشكلات إلى عاملي الطموح وطول ساعات العمل (Sigler & Wilson 1988, Borg 1993).

وفي مجال الأعمال، (McHugh 1993; Kennedy 1993) يمكن توفير الكثير من المال

والوقت والضغط من خلال وضع نظام لمساعدة الموظفين على حل مشكلاتهم (Towery 1995 Stamp 1992).

ومن ناحية أخرى، فإن الدراسات السابقة كشفت عن أن فئة السيدات (Hassan 1989 Rogers, Li Ellis, 1994; McVey & Moore 1993; Rosch 1992, Underwood 1992, Hall 1994, Nelson & Quick 1985; Quick 1990) يتعرضن لضغوط أكثر من الرجال عند محاولتهن التوفيق بين متطلبات العمل والالتزامات العائلية وأن ٤٢٪ من السيدات العاملات تتعرضن لضغوط العمل بينما ٢٢٪ يتعرضن لضغوط العائلة (NYBGH 1993).

وترجع أسباب الضغوط إلى عوامل شخصية وعوامل وظيفية، ومن العوامل الشخصية الطموح، والسن، والنوع، والخوف، والعنصرية، والتعليم. أما العوامل الوظيفية فهي مثل زيادة أو قلة عبء العمل، وطول ساعات العمل، وعدم استغلال الكفاءة، والمستوى الإداري، وطبيعة العمل، وتعارض الأدوار، وسوء العلاقة من الرئيس أو الرؤوسين أو الزملاء، وتعدد المسؤوليات، وعدم وضوح الأهداف، وغموض الدور. الانشغال الذهني، والاستعجال في اتمام المهام يؤدي إلى حدوث الأخطاء ومن ثم الإصابات بالعمل (Kamp 1994).

كما قد يتعرض البعض لمشكلات بسبب استخدام التكنولوجيا وتغير طبيعة وأسلوب العمل وكثرة تدفق المعلومات (Rosch 1992; Trumfio 1994). وعندما تفوق مسؤوليات العمل السلطة المخولة للموظف أو طاقاته يتسبب ذلك في حدوث مشكلات (Jex & Gudanowski 1992; Mo-thersbaugh, Hermann, Warland 1993; Kamp 1994) والقدرات بفاعلية، وسوء نظام الإشراف (Hurrell 1985; McHugh 1993)، كما قد ترجع المشكلات لتعارض الأدوار وعدم تحديد المسؤولية بدقة (William 1992; Parker and Decotiis 1983). وطبيعة العمل في نظام الورديات يجعل من الصعب تنظيم الحياة العائلية والاجتماعية (Rosch 1992; Jamal & Baba1990, Jamal & Jamal 1982, Jamal 1981, Koeske, Kirk, Koeske 1993). وظروف العمل المادية من تلوث بيئة العمل والضوضاء والنظافة والتهوية والإضاءة والأزدحام وترتيب المكاتب يترتب عليها متاعب وظيفية (William 1992, Reichel 1993) والموظفون في المستويات الإدارية المختلفة يواجهون ضغوطا بدرجات متفاوتة ولأسباب مختلفة، فالعاملون بالإدارات العليا يواجهون ضغوطا ترجع لزيادة عبء العمل، بينما ترجع المشكلات في الإدارات الدنيا لسوء نظام الحوافز المادية (Pritchett & Pound 1993; Dua 1994).

وتتسبب ضغوط العمل في الشعور بأعراض فسيولوجية ونفسية وسلوكية ومن الأعراض الفسيولوجية المعاناة من الصداع، وتقلصات المعدة، الشعور بالغثيان، والإصابة بأمراض السكر، وضغط الدم، والأزمات القلبية، والتعب الجسمي، وآلام الظهر والرقبة والكتفين، وفقدان الشهية، والأعراض النفسية مثل الشعور بالقلق، والتوتر، واللامبالاة، والإحباط والاكتئاب، والأرق، وعدم الرضا الوظيفي، والأحلام المزعجة (McHugh 1993; Smith & Everly 1993).

أما الأعراض السلوكية فهي مثل الإصابة بحوادث العمل، والإدمان على التدخين، والميول العدوانية، وكثرة الغياب، والتأخير، وانخفاض مستوى الأداء، وقلة التركيز، وارتفاع معدل دوران العمل، وانخفاض الانتاجية والسلبية، وسرعة الغضب، والنسيان، والارتباك، وقلة الولاء للمنظمة (McHugh 1993; Tang & Hammontree 1992; Leinfuss 1992) وتسبب الضغوط ارتفاع معدل الغياب وارتفاع معدل دوران العمل وانخفاض الانتاجية (Chusmir & William 1992) ويصاب سائقوا الحافلات بارتفاع ضغط الدم وانخفاض مستوى أداء العمل (Kamp 1994; NYBGH 1993) كما تسبب الضغوط الشعور بآلام بدنية (Jex and Gudunowski 1992; Dua 1994 McHugh 1993)، ويشعر المصاب بالضغوط بعدم الرضا الوظيفي (المشعان ١٩٩٣). كما تدفع الضغوط بصاحبها إلى الإفراط في تدخين السجائر وعدم الاتزان في نظام الأكل، كما تسبب أمراض القلب.

كما اقترح كل من (Trumfio 1994; Underwood 1992; Dewe 1991; Sanders 1992; Weiss 1994; Froiland 1993; McVey & Moore 1993; Kennedy 1993) أن من بين طرق علاج الضغوط اشراك المجموعة والتحدث مع الآخرين وقبول العمل كما هو، وتفويض السلطة، وتحسين ظروف العمل، وتفهم حقيقة التطوير الإداري وضرورة حدوث التغيرات الوظيفية، وكذلك بالنظرة التفاوضية، وممارسة الرياضة، والنوم بانتظام، واتباع نظام غذائي، والانتباه إلى مجموعات، وتعلم فن الاسترخاء، وإقامة الصلاة والعبادة. كما الإدارة لها دور في مساعدة موظفيها على التخلص من الضغوط بل الوقاية من إصابتهم بها. كما اقترح كل من (Kamp 1994, William 1992, Koeske 1993; Latack 1992) إنه يمكن علاج الضغوط من خلال تدريب الموظفين، وإدارة الوقت بفعالية، وتحسين الاتصالات، وبناء الثقة بالموظف، وتطوير العلاقات مع المديرين والزملاء. واقترح (McHugh & Barennan 1993; McHugh 1993) إدارة الضغوط من خلال معرفة تكلفة ضغوط العمل، وتوجيه العمل

بنظام TSM، وقبول حقيقة تداخل صحة الفرد وصحة المنظمة، كما طوراً (Arroba & James 1992) نموذج المراحل الأربعة لإدارة ضغوط العمل (TQM) للعمل به.

منهج البحث

يشمل منهج البحث كلا من الفروض، ومجتمع وعينة الدراسة، وأسلوب وأدوات جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي للبيانات واختبار الفروض.

فروض البحث

يستند هذا البحث إلى مجموعة من الفروض التي يسعى من خلالها إلى التحقق من مدى صحتها من خلال التحليل والاختبار للبيانات، وتمثل هذه الفروض فيما يلي:

الفرض الأول: لا يوجد اختلاف متميز بين اللاتي يتعرضن للضغوط التنظيمية في العمل بين اللاتي لا يتعرضن لمثل هذه الضغوط من القيادات الإدارية النسائية، وذلك من حيث الخصائص الديموجرافية والإدارية النسائية، وذلك من حيث الخصائص الديموجرافية والإدارية (السن، التعليم، الحالة الاجتماعية، عدد الأبناء، المستوى الوظيفي، والخبرة).

الفرض الثاني: لا توجد علاقة ذات دلالة جوهرية بين العوامل المسببة للضغوط التنظيمية التي تتعرض لها القيادات الإدارية النسائية وبين شعور هذه القيادات بالرضا الوظيفي.

الفرض الثالث: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية جوهرية بين المشكلات النفسية والبدنية والسلوكية التي تعاني منها القيادات الإدارية من السيدات وبين حالات التعرض/ عدم التعرض للضغوط التنظيمية في العمل.

الفرض الرابع: لا تختلف الآثار الإيجابية للضغوط التنظيمية التي تتعرض لها القيادات الإدارية من السيدات باختلاف درجة التعرض لهذه الضغوط في مجتمع وعينة الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع القيادات الإدارية من السيدات العاملات في الجهاز الإداري والحكومي بدولة الكويت، وذلك على مختلف المستويات الإدارية (وكيلة، وكييلة مساعدة، مديرة إدارة، نائبة مدير إدارة، مراقبة، ومن في حكمهم). وقد تقرر استخدام أسلوب العينات في جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة. وبغرض تحديد حجم العينة فقد تم الاستعانة بالقواعد التالية:

أ- استخدام معادلة تقدير حجم العينة الخاصة باختيار فروض تتعلق بمتوسطات وذلك بما يتماشى مع طبيعة فروض الدراسة وهي كالتالي:

$$N = \frac{(\sigma \times z)^2}{e}$$

حيث إن:

N هو حجم العينة

Z درجة المعيارية عند درجة ثقة محددة

σ الانحراف المعياري للمجتمع

e حجم الخطأ المقبول في النتائج

ب- تم إختيار درجة ثقة في النتائج قدرها ٩٥٪ حيث إنها الأكثر شيوعا في الاستخدام في مجال البحوث الاجتماعية والإنسانية. وحيث إن جميع فروض الدراسة هي غير محددة الاتجاه فقد تم قسمة قيمة ١٠٠ على ٢، مما جعل القيمة المعيارية (z) تساوي ٩٦, ١ درجة.

ج- نظرا لعدم توافر قيمة الانحراف المعياري للمجتمع فقد تم الاعتماد على العينة الاستطلاعية التي استخدمت بغرض اختبار قائمة الاستبانة في تقدير قيمة هذا الانحراف. وبالفعل بلغ التقدير الخاص بهذه القيمة ٣٩, ٠ وذلك بالنسبة لجميع المتغيرات التي خضعت للدراسة. د- تم قبول نسبة خطأ في تقدير المتوسطات الخاصة بمتغيرات الدراسة ٥٪.

هـ- ووفقا لما سبق فقد تم تحديد حجم العينة كالتالي:

$$(39, 0 \times 96, 1 / 2(0, 05) = 233, 7 \text{ أي ما يساوي } 234 \text{ مفردة تقريبا.}$$

وتحسبا لعدم صلاحية بعض القوائم عقب تجميعها في التحليل النهائي فقد تقرر جمع ٢٥٠ نمة استبانة، حيث تمثل حوالي ٧٦٪ من مجتمع الدراسة.

وتم اختيار العينة الطبقية باستخدام معيار المستويات الإدارية المختلفة التي تتقلدها القيادات الإدارية من السيدات، وكانت الإدارة العليا تتمثل في كل من وكيلات الوزارة والوكيلات المساعدات ومديرات الإدارات ومن في حكمهن والإدارة الوسطى تتمثل في نائبات مديري الإدارات ومن في حكمهن والإدارة الدنيا في المراقبات ومن في حكمهن. وحيث إن عدد وكالة الوزارة واحدة والوكيلات المساعدات خمسة ومديرات الإدارات ومن في حكمهن ٢٢ مفردة. وبما أن عدد نائبات مديري الإدارات ومن في حكمهن بلغ ٤٥ مفردة فيكون مجتمع البحث من

الإدارة الوسطى ٤٥ مفردة أما عدد المراقبات ومن في حكمهن فبلغ ٢٥٣ مفردة، ومن ثم يكون مجتمع البحث من الإدارة الدنيا ٢٥٣ مفردة. وبلغت مفردات مجتمع البحث ٣٢٦ مفردة موزعة بنسبة ٨٪ للإدارة العليا و ١٤٪ للإدارة الوسطى و ٧٨٪ للإدارة الدنيا. وبما أن حجم العينة المقرر سحبه هو ٢٥٠ مفردة. فقد تقرر استخدام ٢٠ مفردة من الإدارة العليا و ٣٥ مفردة من الإدارة الوسطى و ١٩٥ مفردة من الإدارة الدنيا. وقد تم سحب مفردات كل طبقة بطريقة عشوائية وباستخدام جداول أسماء ومناصب العاملين بالوزارات والمؤسسات الحكومية الخاضعة للدراسة وذلك كإطار للعينة.

أساليب جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على نوعين من البيانات، وتمثل النوع الأول في البيانات الثانوية التي أمكن توفيرها من خلال مصادر متنوعة أهمها الإحصائيات المنشورة، وسجلات العاملين في الجهاز الإداري الحكومي للدولة، والدراسات والبحوث السابقة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة والمراجع العربية والأجنبية، وقد ساعد هذا النوع من البيانات في تحديد مجتمع وعينة البحث، وفي تنمية العديد من المتغيرات والمقاييس التي تم استخدامها في الدراسة الحالية.

أما النوع الثاني من البيانات والذي اعتمدت عليه الدراسة بصفة رئيسية فقد تمثل في البيانات الأولية التي أمكن جمعها ميدانيا من مفردات عينة الدراسة والخاصة بالقيادات الإدارية من السيدات العاملات في الجهاز الإداري الحكومي في الدولة، وتتعلق البيانات الأولية التي تطلبتها الدراسة بمجموعة من المتغيرات الرئيسة، والتي تمثلت في حالات ودرجات التعرض للضغوط التنظيمية في العمل، واختلاف الضغوط التي تتعرض لها القيادات من السيدات بالمقارنة بالضغوط التي تتعرض لها القيادات من الرجال، وأسباب هذا الاختلاف إن وجد، ومصادر الضغوط التنظيمية التي تتعرض لها القيادات الإدارية النسائية، والمشكلات النفسية والبدنية والسلوكية التي تعاني منها حاليا القيادات الإدارية النسائية في الجهاز الإداري الحكومي، والآثار الإيجابية المحتملة والناجمة عن التعرض للضغوط التنظيمية، وأخيرا الخصائص الديموجرافية والإدارية للقيادات النسائية موضوع اهتمام الدراسة.

وبغرض جمع البيانات الأولية بالمتغيرات السابقة تقرر الاعتماد على أسلوب الاستقصاء المباشر ذي الهدف المحدد والواضح للمستقصى منهم، والذي تم توجيهه إلى القيادات الإدارية من السيدات العاملات في الجهاز الإداري الحكومي في الدولة. وقد تم تصميم قائمة استقصاء

تحتوي على ست صفحات خلاف صفحة التقديم وطلب التعاون في استيفاء الأسئلة التي تحتوي عليها القائمة. واشتملت القائمة على ثمانية أسئلة تتفاوت من حيث نوعيتها والمتغيرات التي تتعلق بها. وجمعت هذه الأسئلة ما بين الأسئلة متعددة المحتوى والأسئلة ذات المحتوى الواحد والمغلق مع وجود بدائل للإجابة. بالإضافة إلى سؤال واحد فقط مفتوح النهاية.

وفما يتعلق بأساليب القياس فقد أمكن في ضوء وطبيعة البيانات وأغراض التحليل استخدام أكثر من مقياس واحد. ومن بين المقاييس المستخدمة ليكرت للموافقة وعدم الموافقة والمتدرج في خمس نقاط، وذلك لقياس كل من الآثار السلبية والإيجابية للضغوط التي تتعرض لها القيادات الإدارية في العمل. ووفقا لهذا المقياس فإن الرقم (١) يشير إلى حالة عدم الموافقة التامة بينما الرقم (٥) يشير إلى حالة الموافقة التامة. كما أمكن استخدام مقياس الأهمية المتدرج من خمس نقاط لقياس الأهمية بالنسبة للعوامل المسببة للضغوط التنظيمية التي تتعرض لها تلك القيادات الإدارية. ووفقا لهذا المقياس فإن الرقم (١) يشير إلى «غير هام على الإطلاق» بينما الرقم (٥) يشير إلى «هام جدا». وتم استخدام مقياس الرضا الوظيفي الإجمالي المتدرج أيضا في خمس نقاط لقياس مستويات الشعور بالرضا الوظيفي من جانب القيادات الإدارية النسائية. ووفقا للمقياس الأخير فإن الرقم (١) يشير إلى الشعور بعدم الرضا التام، بينما يشير الرقم (٥) إلى الشعور بالرضا التام. إضافة إلى ذلك تم استخدام مقياس متدرج من خمس نقاط لتحديد درجة التعرض للضغوط التنظيمية، حيث يشير الرقم (١) إلى حالة التعرض للضغوط بدرجة بسيطة جدا، بينما يشير الرقم (٥) إلى حالة التعرض للضغوط بدرجة كبيرة جدا.

وأخيرا تم استخدام بعض الأسئلة ذات الاستجابات البديلة لقياس حالة التعرض/عدم التعرض للضغوط. والاعتقاد بأن الضغوط التي تتعرض لها القيادات الإدارية من السيدات تختلف عن تلك التي تتعرض لها القيادات من الرجال، وأخيرا الخصائص الديموجرافية كالسن والتعليم والحالة الاجتماعية، وعدد الأبناء، وكذلك الخصائص الإدارية مثل المستوى الوظيفي والخبرة الوظيفية للمستقصى منهم.

وقبل البدء في جمع البيانات الميدانية تم اختيار قائمة الاستقصاء على عينة محدودة (٢٥ مفردة) من القيادات الإدارية من السيدات المستهدفات في عينة البحث، وذلك بغرض التحقق من وضوح لأسئلة والعبارات التي اشتملت عليها، وكذلك سهولة فهمها وإمكانية الإجابة عنها. وقد تم لقيام ببعض التعديلات في صياغة العبارات والأسئلة في ضوء نتائج هذا الاختيار، ثم تقرر اختبار لقائمة مرة أخرى لتحقيق نفس الأغراض السابقة. ثم جمع بيانات الاستقصاء من خلال أسلوب

المقابلة الشخصية التي قامت بإجرائها وإدارتها الباحثة شخصياً مع فريق من الباحثين المتخصصين، ولقد لوحظ أن هناك اهتمام كبير من جانب المستقصى منهم بموضوع ومشكلة الدراسة، ومن ثم تعاون جاد في استيفاء قوائم الأسئلة، واستغرقت عملية جمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة حوالي إثني عشر أسبوع عمل. وبلغت نسبة الاستجابة للاستقصاء حوالي ٩٨٪ (٢٤٦ قائمة استقصاء) وذلك بسبب رفض أربع مفردات فقط من عينة الإجابة عن الاستقصاء، وبعد مراجعة القوائم تبين أنها جميعاً مستوفاة بالكامل وصالحة لأغراض التحليل.

أساليب التحليل الإحصائي

في ضوء طبيعة البيانات والقياس وعدد المتغيرات وحجم العينة وكذلك أغراض التحليل (إدريس ١٩٩١)، تقرر استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحليل بيانات الدراسة واختبار فروضها:

- أسلوب تحليل الجداول المتعامدة Cross-Taps باستخدام التكررات والنسب المئوية، وذلك بالنسبة لحالات التعرض / عدم التعرض للضغوط التنظيمية، ودرجات التعرض للضغوط، وآراء القيادات من السيدات حول اختلاف الضغوط التي يتعرضن لها عن تلك التي يتعرض لها الرجال من القيادات الإدارية، وأخيراً الآثار الإيجابية للضغوط.

- أسلوب تحليل التمايز لمجموعتين Two-group Discriminant Analysis وذلك للتمييز بين اللاتي يتعرضن للضغوط التنظيمية واللاتي لا يتعرضن لهذه الضغوط على أساس خصائصهن الديموغرافية والإدارية.

- أسلوب تحليل العوامل Factor Analysis، وذلك لاستخراج مجموعات العوامل الرئيسة التي تسبب في التعرض للضغوط التنظيمية من جانب القيادات الإدارية النسائية.

- أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis، وذلك للتحقق من نوع وقوة العلاقة بين حالة التعرض للضغوط التنظيمية (متغير تابع) والمشكلات النفسية والبدنية والسلوكية (متغيرات مستقلة) التي تعاني منها القيادات الإدارية من السيدات. وكذلك للتحقيق من نوع وقوة العلاقة بين العوامل المسببة للضغوط التنظيمية التي تتعرض لها هذه القيادات وبين الشعور بالرضا الوظيفي.

- اختبارات كا^٢ Chi-Square، ويلكس لامدا Wilks' Lamda، في F-test، ت T-Test والتي جميعها برامج أساليب التحليل السابقة في خدمة الأساليب الإحصائية Spss وقد تم استخدام

هذه الاختبارات في التحقق من صحة فروض الدراسة.

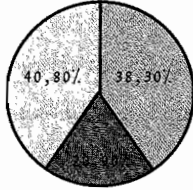
مناقشة نتائج التحليل الإحصائي

حالات ودرجة التعرض للضغوط في العمل

أظهرت نتائج التحليل المبدئية أن هناك حوالي ٧٥٪ من القيادات الإدارية النسائية العاملة في جهاز الإداري الحكومي في دولة الكويت يتعرضن في عملهن للضغوط التنظيمية. كما أن من بين هؤلاء حوالي ٤١٪ يتعرضن بدرجة كبيرة، وحوالي ٢١٪ يتعرضن بدرجة متوسطة، وحوالي ٣٪ يتعرضن بدرجة بسيطة (انظر الشكل رقم ١).

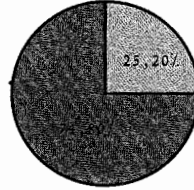
شكل رقم (١)

درجات التعرض لضغوط العمل بالنسبة
للقائدات الإدارية من السيدات *



■ تعرض بدرجة كبيرة
■ تعرض بدرجة متوسطة
■ تعرض بدرجة بسيطة
ن = ١٨٤ مفردة

حالات التعرض / عدم التعرض لضغوط
عمل بالنسبة للقائدات الإدارية من السيدات *



■ تعرض لضغوط العمل
■ لا تعرض لضغوط العمل
ن = ٢٤٦ مفردة

وفيما يتعلق بمدى اختلاف الضغوط التنظيمية التي تتعرض لها القيادات النسائية في العمل ن تلك التي تتعرض لها القيادات الإدارية من الرجال فقد أفاد حوالي ٤٢٪ من المستقصى بهم بأنهم يختلفون، وحوالي ٣٤٪ فإنها لا تختلف. إلا أن حوالي ٢٤٪ أفدوا بأنهم لا يستطيعون رقة (لا أدري). وزيادة في التعمق في دراسة طبيعة الضغوط التي تتعرض لها القيادات سائية فإن نتائج الاستقصاء كشفت عن أن تلك الضغوط تختلف عن غيرها التي تتعرض

لها القيادات من الرجال وذلك لأسباب متنوعة، كما هو موضح في الجدول رقم (١).

جدول رقم (١)

أسباب اختلاف ضغوط العمل التي تتعرض لها القيادات الإدارية النسائية عن تلك التي تتعرض لها القيادات الإدارية من الرجال

الأسباب	عدد	نسبة %
تفضيل الرجال على السيدات في شغل المناصب القيادية	٩٦	٥٢,٢ %
الظروف الشخصية التي تتعرض لها المرأة (مثل الحمل ورعاية الأسرة ... الخ)	٧٧	٤١,٩ %
عدم شعور الرجل بالرضا عند تفوق المرأة في العمل	٤٥	٢٤,٥ %
عدم الثقة في كفاءة المرأة في العمل القيادي	٤٣	٢٣,٤ %
النظرة المتدنية للمرأة	٣٤	١٨,٥ %
الالتزام بالدوام بالرغم من الالتزامات العائلية للمرأة	٢٨	١٥,٢ %
اختلاف الامتيازات الوظيفية التي تحصل عليها المرأة بالمقارنة بالرجل	١٨	٩,٨ %
الرجل أكثر قدرة على تحمل الضغوط عن المرأة	١٥	٨,٢ %
غير موضح	٦٦	٣٥,٩ %

ن = ١٨٤ مفردة تمثل اللاتي يتعرضن للضغوط في العمل.

ويعتبر كل من التمييز بين الذكور والإناث في شغل المناصب القيادية، والظروف الشخصية التي تتعرض لها المرأة (مثال ذلك الحمل، ورعاية الأسرة)، وعدم ثقة الذكور بتفوق وكفاءة المرأة في العمل القيادي في مقدمة الأسباب التي تفسر الاختلاف بين الضغوط التي تتعرض لها القيادات النسائية وتلك التي تتعرض لها القيادات من الرجال.

التمييز بين اللاتي يتعرضن وبين اللاتي لا يتعرضن للضغوط التنظيمية على أساس الخصائص الديموجرافية والإدارية

أظهرت نتائج أسلوب تحليل التباين لمجموعتين أنه يمكن التمييز بدرجة جوهرية (مستوى المعنوية ٠,٠٠١) بين مجموعة القيادات الإدارية النسائية اللاتي يتعرضن للضغوط في العمل

وبين تلك المجموعة اللاتي لا تتعرضن لمثل هذه الضغوط وذلك وفقا لخصائصهن الديموجرافية والإدارية (السن، والتعليم، والحالة الاجتماعية، وعدد الأبناء، والمستوى الوظيفي، والخبرة الوظيفية). وبذلك أمكن رفض فرض العدم الأول لهذه الدراسة، مأخوذا بصورة إجمالية (انظر الشكل ٢).

كما يتضح من الشكل رقم (٢) أن العوامل الديموجرافية والإدارية نجحت في التقسيم والتمييز بدقة بين اللاتي يتعرضن للضغوط في العمل واللاتي لا يتعرضن لهذه الضغوط، وذلك بنسبة ٧٢٪. وتشير هذه النتيجة إلى أنه باستخدام هذه العوامل يمكن التنبؤ بعضوية هاتين المجموعتين بنسبة ٧٢٪. وفيما يتعلق بتلك العوامل الديموجرافية والإدارية الأكثر قدرة على التمييز (كمتغيرات مستقلة) بين هاتين المجموعتين فقد أظهرت نتائج أسلوب تحليل التمايز أنها تمثل (مرتبة بحسب أهميتها) في كل من وظيفة وكيلة مساعدة، والخبرة الوظيفية لفترة ٨٥ سنوات، والتعليم ممثلا في لحاصلات على الشهادة الثانوية، والحالة الاجتماعية ممثلة في المتزوجة، وأخيرا اللاتي لديهن، من ٣-٤ أبناء (انظر الجدول رقم ٢). وفي ضوء ذلك فإنه تقرر رفض فرض العدم الأول للدراسة بخصوص هذه العوامل فقط (مستوى المعنوية يفوق ٠,٠١ أو ٠,٠١ فقط) مؤخوذة بصورة فردية.

شكل رقم (٢)

دالة التمايز ومصفوفة التقسيم للاتي يتعرضن/لا يتعرضن لضغوط العمل من القيادات الإدارية وفقا لخصائصهن الديموجرافية والإدارية

أ) دالة تحليل التمايز لمجموعتين

دالة التمايز	قيمة أيجن	% التباين	معامل الارتباط	ويلكس لامدا	كا ^٢	درجات الحرية
١	٠,٠٧٦	١٠٠	٠,٢٧٦	٠,٩٢٩	١٧,٧٦٣	٣
(ب) مصفوفة التقسيم						
المجموعات الفعلية	عدد المفردات	المجموعة (١)	المجموعة (٢)	الإجمالي		
لمجموعة (١): لا يتعرضن لضغوط العمل	٦٢	٢٥ (٤٠,٣٪)	٣٧ (٥٩,٧٪)	٦٢		
لمجموعة (٢): يتعرضن لضغوط العمل	١٨٤	٣٢ (١٧,٤٪)	١٥٢ (٨٢,٦٪)	١٨٤		
لجميع	٢٤٦			٢٤٦		

نسبة التقسيم الدقيقة إلى مجموعات: ٧١,٩٥٪

مستوى الدلالة الإحصائية ٠,٠٠١

وفي ضوء النتائج التي اشتمل عليها الجدول رقم (٢) فإنه يمكن وصف المجموعة الأولى من القيادات النسائية اللاتي يتعرضن للضغوط التنظيمية بأنهن في الغالب من الوكيلات المساعدات أو المديرات أو المراقبات في جهاز الإدارة الحكومية، ولهن خبرة وظيفية من ٥ - ٨ سنوات أو أقل، واللاتي حصلن على شهادة ثانوية وليس لديهن تعليم عال، والمتزوجات أو المطلقات أو الأرمال، وأخيرا من لديهن ٣- ٤ أبناء أو أكثر.

جدول رقم (٢)

معاملات وعوامل التمايز بين اللاتي يتعرضن واللاتي لا يتعرضن لضغوط العمل
من القيادات الإدارية وفقا لخصائصهن الديموجرافية والإدارية

معامل التمايز	الوسط الحسابي		عوامل التمايز
	مجموعة (٢)	مجموعة (١)	
* ٠,٦٥	٠,٣٦	٠,١١	- الوظيفة: وكيلة مساعدة
* ٠,٦١	٠,٠٧	٠,١٩	- الخبرة الوظيفية: ٥ - ٨ سنوات
* ٠,٦٠	٠,٠١	٠,٢٧	- التعليم: شهادة ثانوية
** ٠,٥٤	٠,٢٦	٠,٦٧	- الحالة الاجتماعية: متزوجة
** ٠,٥١	٠,٤٣	٠,٢١	- عدد الأبناء: ٣- ٤ أطفال

* مستوى دلالة إحصائية يفوق ٠,٠١
** مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١

مصادر الضغوط التنظيمية التي تتعرض لها القيادات الإدارية من السيدات

وفقا لنتائج أسلوب تحليل العوامل فإنه من بين ٢٩ متغيرا أمكن استخراج ٢٣ متغيرا فقط، حصلت على معاملات تحميل أكثر من ٠,٦٠ وتشكيل خمسة عوامل رئيسية يمكن اعتبارها المصادر الرئيسة للضغوط التنظيمية التي تتعرض لها القيادات النسائية في الجهاز الإداري الحكومي (انظر الجدول رقم ٣). كما أن هذه العوامل الخمسة المستخدمة ساهمت في تفسير حوالي ٦٨٪ من التباين الكلي في البيانات الأصلية الخاصة بأسباب الضغوط، وتمثلت هذه المصادر المسببة للضغوط في كل من الأهداف والاختصاصات الوظيفية والدافعية، والعلاقات مع الآخرين، وضغوط الوقت، وملائمة الوظيفة والأجر، وأخيرا التغير والضغوط الخارجية التي تتعرض لها تلك القيادات.

جدول رقم (٣)

العوامل الرئيسية المسببة لضغوط العمل التي تتعرض لها القيادات الإدارية من السيدات: نتائج أسلوب تحليل العوامل باستخدام طريقة فاريماكس

معاملات التحميل على العوامل المستخرجة					المتغيرات الفعلية (عوامل الضغوط)
عامل (١)	عامل (٢)	عامل (٣)	عامل (٤)	عامل (٥)	
٠,٦٥	-	-	-	-	١- عدم وضوح الأهداف في العمل
٠,٧٠	-	-	-	-	٢- عدم وجود تحديد دقيق للمسؤوليات
٠,٦٢	-	-	-	-	٣- غموض الدور المطلوب للقيام به
-	٠,٧٢	-	-	-	٤- توتر العلاقة مع الرئيس المباشر
-	٠,٨٦	-	-	-	٥- توتر العلاقة مع الزملاء
-	٠,٨٢	-	-	-	٦- كثرة النزاع مع الرؤوسين
-	-	-	-	-	٧- صراع الزملاء على الترقية
-	٠,٧٢	-	-	-	٨- الشعور بأن الزملاء يأخذون موقفا تحديا ضدي
-	-	-	-	-	٩- عدم ارياح الزملاء عندما أقدم مقترحات في مجال عملي
-	-	-	-	-	١٠- عدم كفاءة السكرتارية
-	-	٠,٧٨	-	-	١١- عدم كفاية الوقت لإنجاز مهام العمل
-	-	٠,٦٩	-	-	١٢- تعدد الاجتماعات
-	-	٠,٦١	-	-	١٣- تعدد الزيارات والمكالمات الهاتفية
-	-	٠,٨٣	-	-	١٤- ضخامة عبء العمل الخاص بالوظيفة
-	-	-	-	-	١٥- حالة مكان العمل المادية
-	-	-	-	-	١٦- قلة الموارد المتاحة مقارنة بالأداء المتوقع
-	٠,٦٢	-	-	-	١٧- عدم ملائمة الوظيفة بطموحاتي
-	٠,٧٤	-	-	-	١٨- العائد المادي غير المناسب
-	-	-	-	٠,٦٢	١٩- افتقار الشعور بالإنجاز
-	٠,٧٢	-	-	-	٢٠- عدم الحصول على الترقية المتوقعة
-	-	-	-	٠,٦٩	٢١- افتقار الشعور بالتطور الوظيفي
-	-	-	-	٠,٦٦	٢٢- عدم تبني الإدارة الأفكار والمقترحات
-	-	-	-	٠,٦٩	٢٣- القيادة غير الفعالة

تابع جدول رقم (٣)

العوامل الرئيسية المسببة لضغوط العمل التي تتعرض لها القيادات الإدارية من السيدات: نتائج أسلوب تحليل العوامل باستخدام طريقة فاريماكس

معاملات التحميل على العوامل المستخرجة					المتغيرات الفعلية (عوامل الضغوط)
عامل (٥)	عامل (٤)	عامل (٣)	عامل (٢)	عامل (١)	
-	-	-	-	٠,٧٤	٢٤- نظام تقييم الأداء غير العادل
-	-	-	٠,٦١	-	٢٥- عدم توافر التأييد الكافي من جانب الرؤساء
-	-	-	-	٠,٦٣	٢٦- افتقار المشاركة مع الرؤساء في اتخاذ القرارات
٠,٦٨	-	-	-	-	٢٧- التغيير المفاجيء في التنظيم الإداري
-	-	-	-	-	٢٨- عدم قدرة الإدارة العليا على التفاعل مع التغيرات الطارئة
٠,٦١	-	-	-	-	٢٩- التعرض لضغوط خارجية واتخاذ القرارات لمصالح شخصية
٥,١٤	٨,٠٥	١٠,٤٠	١٧,٠٨	٢٦,٨٢	% التباين الذي تم تفسيره
٦٧,٤٩	٦٢,٣٥	٥٤,٣٠	٤٣,٩٠	٢٦,٨٢	% المتجمعة للتباين الذي تم تفسيره
عامل مستخرج رقم (١): الأهداف والاختصاصات والدافعية في العمل (المتغيرات رقم ١, ٢, ٣, ٤, ٥, ٦, ٧, ٨, ٩, ١٠, ١١, ١٢, ١٣, ١٤, ١٥, ١٦, ١٧, ١٨, ١٩, ٢٠, ٢١, ٢٢, ٢٣, ٢٤, ٢٥, ٢٦, ٢٧, ٢٨, ٢٩)					
عامل مستخرج رقم (٢): العلاقات مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين (المتغيرات ٤, ٥, ٦, ٧, ٨, ٩, ١٠, ١١, ١٢, ١٣, ١٤, ١٥, ١٦, ١٧, ١٨, ١٩, ٢٠, ٢١, ٢٢, ٢٣, ٢٤, ٢٥, ٢٦, ٢٧, ٢٨, ٢٩)					
عامل مستخرج رقم (٣): ضغوط الوقت (المتغيرات: ١١, ١٢, ١٣, ١٤, ١٥, ١٦, ١٧, ١٨, ١٩, ٢٠, ٢١, ٢٢, ٢٣, ٢٤, ٢٥, ٢٦, ٢٧, ٢٨, ٢٩)					
عامل مستخرج رقم (٤): ملائمة الوظيفة والأجر (المتغيرات ١٧, ١٨, ١٩, ٢٠, ٢١, ٢٢, ٢٣, ٢٤, ٢٥, ٢٦, ٢٧, ٢٨, ٢٩)					
عامل مستخرج رقم (٥): التغيير والضغوط الخارجية (المتغيرات ٢٧, ٢٨, ٢٩)					

العلاقة بين مصادر الضغوط والرضا الوظيفي

باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد تبين أن هناك علاقة إيجابية قوية إلى حد ما (معامل الارتباط المتعدد ٠,٦٦) بين مصادر الضغوط التنظيمية (متغيرات مستقلة) وبين الشعور بالرضا الوظيفي (متغير تابع) من جانب القيادات الإدارية النسائية في الجهاز الإداري الحكومي (انظر الجدول رقم ٤). كما أن هذه العلاقة الإجمالية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٠١ وبذلك تقرر رفض فرض العدم الثاني للدراسة مأخوذاً بصورة

إجمالية. إلا إنه من ناحية أخرى تبين أن إحصائية جوهريّة (ما بين ٠,٠٥,٠٠,٠٠١) ويمثلون مصادر الضغوط الأكثر أهمية من حيث التأثير في الرضا الوظيفي للقيادات الإدارية النسائية. ولذلك تقرر رفض نفس فرض العدم بالنسبة لهذه المصادر فقط (انظر الجدول رقم ٤).

جدول رقم (٤)

العلاقة بين مصادر ضغوط العمل والرضا الوظيفي للقيادات الإدارية النسائية

مستوى الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	معامل الانحدار بيتا	مصادر ضغوط العمل *
٠,٠٠١	٠,٦٨	٠,٤٦	١- غموض الدور المطلوب القيام به
٠,٠٠١	٠,٦٥	٠,٤٤	٢- كثرة النزاع مع الرؤوسين
٠,٠٠١	٠,٦٠	٠,٤١	٣- توتر العلاقة مع الرئيس المباشر
٠,٠١	٠,٥٧	٠,٣٩	٤- افتقار الشعور بالإنجاز
٠,٠١	٠,٥٥	٠,٣٦	٥- عدم الحصول على الترقية المتوقعة
٠,٠١	٠,٥٣	٠,٣٤	٦- نظام التقييم الغير عادل
٠,٠١	٠,٥١	٠,٣٢	٧- افتقار المشاركة مع الرؤساء في اتخاذ القرارات
٠,٠١	٠,٤٦	٠,٣١	٨- عدم توافر التأييد الكافي من جانب الرؤساء
٠,٠٥	٠,٤٣	٠,٢٩	٩- عدم وجود تحديد دقيق للمسؤوليات
٠,٠٥	٠,٣٩	٠,٢٨	١٠- العائد المادي غير المناسب
٠,٠٥	٠,٣٨	٠,٢٦	١١- القيادة غير الفعالة
	٠,٦٦		معامل الارتباط المتعدد
	٠,٤٨		معامل التحديد
	١٦٠,٢٣ / ٩,٧٢		قيمة ف المحسوبة/ درجات الحرية
	٠,٠٠١		مستوى الدلالة الإحصائية للعلاقة الإجمالية

* تمثل المتغيرات ذات التأثير المعنوي على الرضا الوظيفي، أما باقي المتغيرات فقد تم استبعادها وفقا لأسلوب الخطوات عة لبرنامج الانحدار المتعدد، والتي تمثل اثني عشر متغيرا (انظر مخرجات أسلوب تحليل العوامل في الجدول رقم ٣).

ويأتي في مقدمة مصادر الضغوط الأكثر تأثيراً في الرضا الوظيفي كل من غموض الدور المطلوب القيام به، وكثرة النزاع مع الرؤوسين، وتوتر العلاقة مع الرئيس المباشر، وافتقار الشعور بالإنجاز، وعدم الحصول على الترقية المتوقعة، وافتقار المشاركة في اتخاذ القرارات. إضافة إلى ذلك فإن من مصادر الضغوط التي تؤثر في الرضا الوظيفي للقيادات النسائية كل من عدم توافر التأييد الكافي من جانب الرؤساء، وعدم وجود تحديد دقيق للمسؤوليات، وعدم ملائمة الأجر، والقيادة غير الفعالة.

العلاقة بين مشكلات العمل وحالات التعرض للضغوط (آثار الضغوط)

وباستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لتحديد نوع وقوة العلاقة بين المشكلات النفسية والبدنية والسلوكية التي تتعرض لها القيادات الإدارية من السيدات في الجهاز الإداري الحكومي وبين حالات التعرض للضغوط التنظيمية (تتعرض / لا تتعرض) تبين أن هناك علاقة إيجابية معتدلة (معامل الارتباط المتعدد ٠,٥٤) وذات دلالة إحصائية جوهرية (مستوى معنوية ٠,٠١) بين تلك المشكلات (كمتغيرات مستقلة) والاستجابة للضغوط التنظيمية (كمتغير تابع). وبذلك تقرر رفض فرض العدم الثالث لهذه الدراسة مؤخوذاً بصورة إجمالية. كما تبين المشكلات يمكن أن تساهم في تفسير حوالي ٤٠٪ من التباين بين هؤلاء اللاتي يتعرضن للضغط واللاتي لا يتعرضن لها (انظر الجدول رقم ٥).

ومن ناحية أخرى كشفت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن أكثر تلك المشكلات التي يمكن أن تساهم في التنبؤ بحالة التعرض للضغط (مرتبة بحسب أهميتها) هي: المعاناة من التوتر العصبي في العمل، بالصداع، والارهاق البدني، والنزاع والخلافات مع الآخرين في العمل، وصعوبة التركيز، والقلق النفسي، وأخيراً الميل إلى تأجيل العمل (انظر الجدول رقم ٥). وتعتبر هذه المشكلات مؤخوذة بصورة فردية بعلاقة جوهرية (مستوى المعنوية ما بين ٠,٠٠١، ٠,٠٥) بحالة تعرض القيادات الإدارية للنسائية للضغط في العمل. وفي ضوء ذلك يمكن الاستنتاج أن هذه الصور السبعة لمشكلات العمل تعكس الآثار البدنية (مثل التوتر العصبي، والصداع، والارهاق البدني) والنفسية (مثل القلق النفسي، صعوبة التركيز) والسلوكية (مثل النزاع مع الآخرين، والميل إلى تأجيل العمل) للتعرض للضغوط التنظيمية التي تتعرض لها القيادات الإدارية النسائية في الجهاز الإداري الحكومي في الكويت.

جدول رقم (٥)

العلاقة بين المشكلات النفسية والبدنية والسلوكية التي تعاني منها القيادات الإدارية
النسائية وبين حالات التعرض / عدم التعرض لضغوط العمل : نتائج تحليل
الانحدار المتعدد

المشكلات النفسية والبدنية والسلوكية	معامل الانحدار بيتا	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
١- التوتر العصبي	٠,٣٦	٠,٦٨	٠,٠٠١
٢- الإصابة بالصداع	٠,٣٣	٠,٦٢	٠,٠٠١
٣- الإرهاق البدني	٠,٣٢	٠,٦١	٠,٠٠١
٤- النزاع مع الآخرين في العمل	٠,٣٠	٠,٥٨	٠,٠١
٥- صعوبة التركيز	٠,٢٩	٠,٥٧	٠,٠١
٦- القلق النفسي	٠,٢٧	٠,٥٤	٠,٠٥
٧- الميل إلى تأجيل العمل	٠,٢٤	٠,٥١	٠,٠٥
٨- ارتفاع ضغط الدم	-	-	-
٩- أعراض مرض السكر	-	-	-
١٠- أعراض أمراض القلب	-	-	-
١١- الشعور باللامبالاة	-	-	-
١٢- الشعور بالملل أثناء الدوام	-	-	-
١٣- فقدان الشهية	-	-	-
١٤- الشعور بالاكئاب	-	-	-
١٥- التأخير عن مواعيد الدوام	-	-	-
١٦- الشعور بخيبة الأمل لعدم القدرة على تحقيق الذات	-	-	-
١٧- انخفاض مستوى الأداء	-	-	-
١٨- ضيق التنفس	-	-	-
١٩- عدم الاستمتاع بالحياة الشخصية	-	-	-
٢٠- مشكلات عائلية	-	-	-
- معامل الارتباط المتعدد	-	٠,٥٤	-
- معامل التحديد	-	٠,٣٩	-
- قيمة F المحسوبة / درجات الحرية	-	٢٢٤,٢١ / ٧, ٤١	-
- مستوى الدلالة الإحصائية للعلاقة الإجمالية	-	٠,٠١	-

الآثار الإيجابية للضغوط التنظيمية

وأخيرا كشفت نتائج الدراسة عن وجود آثار إيجابية للتعرض للضغوط التنظيمية في العمل من جانب القيادات الإدارية من السيدات في الجهاز الإداري الحكومي. واشتملت هذه الآثار الإيجابية في كل من السرعة في اتخاذ القرارات، والمبادرة (انظر الجدول رقم ٦). كما تبين أن كلا من السرعة في اتخاذ القرارات والمبادرة تختلف اختلافا جوهريا عند مستوى المعنوية (٠,٠١) باختلاف درجة التعرض للضغوط، حيث تظهر بشكل أكثر وضوحا لدى هؤلاء القيادات اللاتي يتعرضن بدرجة عالية للضغوط التنظيمية في العمل. إلا أن تقديم مقترحات فعالة بصفة مستمرة قد يظهر لدى هؤلاء اللاتي يتعرضن لضغوط بدرجة بسيطة في العمل من نفس القيادات الإدارية. وبناء على ذلك يمكن رفض فرض العدم الأخير لهذه الدراسة بالنسبة للآثار الثلاثة الأولى فقط الموضحة في الجدول السابق.

جدول رقم (٦)

الآثار الإيجابية للضغوط التنظيمية التي تتعرض لها القيادات الإدارية من السيدات

تتعرض بدرجة عالية	تتعرض بدرجة متوسطة	تتعرض بدرجة بسيطة	اجمالي العينة (١)
الوسط الحسابي	الوسط الحسابي	الوسط الحسابي	الوسط الحسابي
٤	٣,٧	٣,٤	٣,٧*
٣,٧	٣,٣	٣,٢	٣,٦*
٣	٣,٣	٣,٦	٣,٤*
٣,٣	٣,١	٣,٠	٣,٢*
٣,٤	٣,٢	٣,٤	٣,٣*

(١) تمثل فقط مجموع اللاتي يتعرضن للضغوط بصفة عامة (ن = ١٨٤)*
* مستوى الدلالة الإحصائية ٠,٠١ وفقا لاختبار F-test

النتائج العامة للدراسة

- أمكن التوصل من خلال الدراسة إلى مجموعة من النتائج العامة، على النحو التالي:
- (١) يوجد من بين القيادات الإدارية النسائية ٧٥٪ ممن تعاني من ضغوط العمل، من بين هؤلاء، ٤١٪ ممن تتعرض لضغوط العمل بدرجة كبيرة و ٥٩٪ تتعرض بدرجة متوسطة أو بسيطة. واتفق ذلك مع كل من، (Barr 1994, Brott 1994, Underwood 1992, McVey & Moore 1993).
- (٢) رأت ٤٢٪ من القيادات الإدارية النسائية أن أسباب ضغوط العمل التي تتعرض لها تختلف عن تلك التي يتعرض لها القيادات الإدارية من الرجال ويرجع ذلك، لتفضيل الرجل على السيدات لشغل المناصب القيادية، والظروف الأسرية وحالات الحمل، هذا بالدرجة الأولى، أما بالدرجة التالية فيرجع إلى عدم رضا الرجل عن تفوق المرأة في العمل وعدم الثقة في كفاءة المرأة في العمل القيادي واتفقت تلك النتيجة مع، (Cooper & Davidson 1982, Nelson & Quick 1985).
- (٣) يوجد اختلاف جوهري عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) بين اللاتي تتعرضن واللاتي لا تتعرضن لضغوط العمل وفقا لخصائصهن الديموغرافية بصورة إجمالية. وتبين أن من تعاني من ضغوط العمل كانت تشغل منصب وكيمة مساعدة فأقل ولهن خبرة عمل أقل من ثمانية سنوات. الحاصلات على شهادة ثانوية فأقل والمتزوجات أو مطلقات أو أرامل ولديهن أربع أبناء فأكثر.
- (٤) ترجع مصادر الضغوط التنظيمية التي تتعرض لها القيادات الإدارية النسائية لخمس عوامل رئيسية وهي الأهداف والاختصاصات والدافعية، والعلاقات مع الآخرين، وضغوط الوقت، وملائمة لوظيفة والأجر، وأخيرا التغير والضغوط الخارجية. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصل إليه Jex & Gudanowski 1992; Mothersbaugh et.al, 1993; William 1992
- (٥) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية جوهريّة عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) بين العوامل لسببة للضغوط التنظيمية التي تتعرض لها القيادات الإدارية النسائية وبين شعور هذه القيادات لرضا الوظيفي. وتبين أن أهم مصادر الضغوط التي تؤثر في الرضا الوظيفي هي غموض الدور لطلوب القيام به وكثرة النزاع مع الرؤوسين وتوتر العلاقة مع الرئيس المباشر وافتقار الشعور لإنجاز وعدم الحصول على الترقية المتوقعة وافتقار المشاركة في اتخاذ القرارات. واتفقت تلك نتيجة مع نتائج كل من (Due 1994, Borg & Riding 1993, Jamal & Baba 1992).
- (٦) توجد علاقة إيجابية معتدلة عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين المشكلات الفسيولوجية النفسية والسلوكية وبين حالات التعرض للضغوط التنظيمية. وأن من المشكلات التي يمكن أن سر نسبة ٤٠٪ من الحالات هي المعاناة من التوتر العصبي، والإصابة بالصداع، والإرهاق البدني،

والنزاع مع الآخرين في العمل، وصعوبة التركيز، والقلق النفسي، وأخيرا الميل إلى تأجيل العمل واتفق ذلك مع (McHugh 1993; Leinfuss 1992).

(٧) تختلف الآثار الإيجابية للضغوط التنظيمية باختلاف درجة التعرض للضغوط اختلافا جوهريا عن مستوى معنوية (٠,٠١) وأن الآثار الإيجابية لمن تعاني من الضغوط بدرجة عالية تمكن من السرعة في اتخاذ القرارات والمبادرة في العمل بينما تظهر في من تعاني من الضغوط بدرجة بسيطة في تقديم مقترحات فعالة بصورة مستمرة.

واتفقت تلك النتيجة الأخيرة مع كل من (Pritchett & Pound 1993; Dua 1994).

الخلاصة والدلالات

تنطوي النتائج السابقة لهذه الدراسة على مجموعة من الدلالات الإدارية، والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

(١) تعتبر الضغوط التنظيمية من الظواهر المنتشرة في الجهاز الإداري الحكومي بدولة الكويت، والتي تتعرض لها القيادات الإدارية النسائية بصفة خاصة، الأمر الذي ينتج عنه العديد من الآثار السلبية التي تؤثر على الأداء الإداري لهذه القيادات. ولذلك فإن أي محاولة للتطوير الإداري يجب أن تأخذ في الاعتبار الأسباب الرئيسية لانتشار هذه الظاهرة، والعمل على معالجتها، ومن بينها ما يلي:

- عدم التحديد الدقيق للاختصاصات الوظيفية.
- عدم تحديد الأهداف بوضوح في العمل.
- توتر العلاقة مع الزملاء / الرؤوسين / الرؤساء.
- ضخامة عبء العمل وعدم كفاية الوقت لإنجاز المهام المطلوبة.
- تعدد الاجتماعات / الزيارات / المكالمات الهاتفية.
- عدم ملاءمة الوظيفة لطموحات الموظف وافتقار الشعور بالتطور الوظيفي
- افتقار المشاركة مع الرؤساء في اتخاذ القرارات.
- عدم توافر التأييد الكافي من جانب الرؤساء وعدم تبني الإدارة لأفكار ومقترحات الرؤوس.
- القيادة غير الفعالة وغياب وجود نظام تقييم الأداء العادل.
- التغيير المفاجيء في التنظيم الإداري.

(٢) يجب على القيادات الإدارية من الرجل في الجهاز الإداري الحكومي تشجيع وتحفيز القيادات من السيدات، من خلال التعاون في العمل، وتطبيق روح الفريق، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتقييم العادل للاداء، وإتاحة الفرصة العادلة للترقية وشغل وظائف عليا في الجهاز الإداري،

وتبنى الأفكار والمقترحات الجيدة.

(٣) يجب التركيز على برامج التوعية في الجهاز الإداري لإبراز دور المرأة القيادي، والتخلص من العادات القديمة الشرقية التي قد تقلل من هذا الدور.

(٤) يجب على القيادات الإدارية من السيدات أن تعمل على التخلص من ضغوط العمل وذلك:

- بفهم القواعد غير المكتوبة والخاصة بالقيم والعادات.

- الموازنة بين العمل والحياة الشخصية والحرص على تنظيم الوقت.

- الحرص على العبادة مع ممارسة فن الاسترخاء،

- مزاولة الرياضة والاعتدال في النوم والطعام.

(٥) يمكن للجهاز الحكومي مساندة القيادات الإدارية من السيدات للتخلص من ضغوط

العمل المرتبطة بصعوبة التعامل وإدارة الموظفين المرؤوسات نتيجة تعارض الالتزامات الأسرية

للمرؤوسات مع ساعات العمل، فيمكن للجهاز الحكومي تبني بعض الأفكار التي قد تستخدم هذا

الغرض والتي من أبرزها:

- توافر حضانات بالجهاز الحكومي لخدمة أبناء الموظفين مما يخفف من ساعات التأخير ومعدل

الغياب ودوران العمل.

- تقييم أدائهن خلال فترات الحمل والوضع بنوع من التفهم والتعاطف لما تعانينه من أعراض

نسيولوجية ونفسية.

- تمديد فترات الوضع إلى ستة أشهر أسوة لما هو معمول به ببعض الدول المتقدمة.

- تمديد فترات ساعات الدوام الرسمي وما يتناسب مع حاجاتهن لتوفير المواصلات لأبنائهن من

إلى المدارس.

مجالات دراسات مستقبلية

(١) يقترح أن تتم الدراسة على فئة القيادات الإدارية من الرجال لتحديد مسببات الضغوط

تنظيمية وأعراض تلك الضغوط. ومقارنة ما إذا كانت تختلف عن تلك التي تعاني منها القيادات

إدارية من السيدات.

(٢) تطبيق الدراسة على مجالات أخرى في الجهاز الحكومي، فيمكن تطبيقها مثلاً في مجال التعليم

للمدرسين وفي مجال الصحة على الممرضات وفي مجال القانون على رجال الشرطة.

(٣) كما يقترح أن تتم الدراسة على قطاع الأعمال الخاصة والحكومية لمجال معين لمعرفة إذا ما

انت أسباب الضغوط مختلفة في القطاعين.

المراجع

أولا : المراجع العربية:

- ثابت بن عبدالرحمن ادريس، «تحليل الضغوط التنظيمية لمديري التسويق في المنظمـاـ الصناعية لقطاع الأعمال العام» مجلة آفاق جديدة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، العدد الأول ١٩٩٢.
- «استراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات باستخدام أساليب تحليل المتغيرات المتعددة: دراسة تطبيقية لتقسيم سوق بعض منتجات الأكل السريع باستخدام أسلوب التمايز المتعدد»، مجلة آفاق جديدة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، العدد الثالث ١٩٩١.
- حسن علي حسن، «المرأة ودافعية الإنجاز: دراسة نفسية مقارنة لدافعية الإنجاز وبعض الخصائص المعرفية والمزاجية بها لدى الذكور والإناث في المجتمع المصري»، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، المجلد السابع عشر، العدد الثاني - صيف ١٩٨٩.
- علي عسكر، أحمد عبدالله «مدى تعرض العاملين لضغوط العمل في بعض المهن الاجتماعية» مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد السادس عشر، العدد الرابع، شتاء ١٩٨٨.
- عويد سلطان المشعان «دراسة مقارنة في الرضا المهني بين العاملين في القطاع الحكومي والعاملين في القطاع الخاص»، دراسة نفسية، العدد الرابع، المجلد ٣، أكتوبر ١٩٩٣.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Antonovsky, A. "Health, Stress and Coping", San Francisco: Jossey-Bass 1979.
- Barr, Judith K., "Women, Work, and Stress", Compensation & Benefits Management, Vol: 10 Iss:3. Summer 1994, p.p. 22-32.
- Batrol, Kathryn, M. "Professionalism as a Predict or of Organizational Commitment, Role Stress and Turnover: A Multidimensional Approach", Acad. of Management Journal, Vol: 22 Iss: 4, (1979) p.p. 815-21.
- Behrman, Douglas N; Perreault, William D. "A Role Stress Model of the Performance and satisfaction of Industrial Salepeople", Journal of Marketing, Vol. 48 Fall 1984, pp 9-21.
- Borg, Mark G. Riding, Richard J. "Occupational stress and job satisfaction among school administrators", Journal of Educational Administration, Vol: 31, Iss:1 1993, p.p 4-21.
- Brott, Armin, A. "New approaches to job stress," Nation's Business, Vol: 82 Iss 5, May 1994, pp. 81-84.
- Carrere, Sybil; Evans, Gary W; Palsane, M.N.; Rivas, Mary, "Job strain and Occupational Stress Among Urban Public Transit Operators", Journal of Occupational Psychology, Vol: 64 Iss: 4, December 1991, p.p. 305-316.
- Churchill, Gilbert A; Walker, Orville C. Tr. "Organizational Climate and Job Satisfaction in the Salesforce" Journal of Marketing Research, Vol. 13, Noremb 1976, p.p. 323-332.
- Cooper, L. and Davidson M., "The High cost of stress of Women Managers", Organizational Dynamics, Spring 1982, p.p. 44-53.
- Cyr, James P. "Males in Nursing", Nursing Mangement, Vol. 23 Iss: 7. Jul 1992, p.p. 45-55.
- Dewe, Philip, Primary Appraisal, Secondary Appraisal and Coping: Their Role in stressful Work Encounters", Journal of Occupational Psychology, Vol: 64 Iss: December 1991, pp. 331-351.
- Dimmitt, Barbara Sande "Repetitive stress injuries: Relieving pain at the bottom line", Business & Health Vol: 13, Iss: 5, May 1995, p:21-24.
- Dua, Jagdisd K. "Job Stressors and their effects on physical health, emotion health, and job satisfaction in a university". Journal of Educational Administration

Vol. 32, Iss1, 1994, p.p. 59-78.

- Evans, Gary W.; Carrere, Sybil, "Traffic Congestion, Perceived Control, and Psychophysiological stress Among Urban Bus Drivers", Journal of Applied Psychology, Vol: 67 Iss: 5. October 1991, p.p. 658-663.

- Evans, William H., Jr., "Managing the Burnout Factor", Mortgage Banking, Vol: 53 Iss: 1, October 1992. p.p 119-123.

- Firth-Cozens, Jenny, "The Role of Early Family Experiences in the Perception of Organizational Stress: Fusing Clinical and Organizational Perspectives", Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol: 65 Iss: 1, March 1992. p.p. 61-75.

- Fram. Eugene H, "Stress and strategic Opportunity", Marketing Management, Vol: 2 Iss:1, 1993. p.p. 58-64.

- Fraser, T.M. "Human Stress, work and job Satisfaction: a Critical Approach". Occupational Safety and Health Series, No. 50.1983 Geneva: International Labour Office.

- Froiland, Paul "What Cures job stress? "Training, Vol: 39, Iss: 12. December 1993, p.p.: 32-36.

- Folkman, S. and R.S. Lazarus "An analysis of coping in a middle-aged Community sample". Journal of Health and Social Behavior Vol: 21.1980. p.p. 219-239.

- Futrell, Charles M; Parasuraman A. "The Relationship of Satisfaction and performance to salesforce Turnover". Journal of Marketing, Vol:48, Fall 1984, p.p.: 33-40.

- Hall, Claire, Bright, David "Human resource development and senior women managers in the North-east", Executive Development, Vol: 7, 1994, p.p.9-12.

- Haw, M.A. "Women, Work and Stress: a review and agenda for the future", Journal of Health and Social Behavior Vol: 23 pp. 1982,132-144.

- Hurrell, J.T. "Machine-paced work and the type-a behavior pattern" Journal of Occupational Psychology.vol.58,1985.pp. 15-26.

- Jamal, Muhammad; Baba, Vishwanath V. "Type A Behavior, Its Prevalence and Consequencess Among Women Nurses: An Empirical Examination", Human Relation, Vol: 44 Iss: 11, Nov.1991. pp. 1213-1228.

- Jamal, Muhammad, Baba, Vishwanath V. "Shift work and Department-Type Related to job Stress, work and Behavioral Intentions: A Study of Nurses", Jour-

nal of Organizational Behavior, Vol: 13 Iss: 5, September 1992, pp. 449-464.

- Jex, Steve M; Gudanowski, David M, "Efficacy Beliefs and Work Stress: An Exploratory Study", Journal of Organizational Behavior, Vol: 13 Iss: 5, September 1992, pp. 509-517.

- Johnston, Mak W; Parasuraman A; Futrell, Charles M; Black, William C. "Alongitudinal Assessment of Selected Organizational Influences on Salespeople's Organizational Commitment During Early Employment" Journal of Marketing Research, XXVII August 1990, pp.: 333-344.

- Kamp, John, "Worker psychology: Saftey management's next frontier", Professional saftey, Vol: 39 Iss: 5, May 1994, p.p. 32-36.

- Karasek, R.A. "Job demand, Job decision Latitude and mental health: implications for job redesign. "Administrative Science Quarterly Vol: 24,1979, pp. 285-308.

- Kennedy, Carol. "Doing business, Living well", Director, Vol: 47 Iss: 4, November 1993, pp. 115-116.

- Kirkcaldy, Bruce D; Cooper, Cary L, "The relationship between work stress and leisure style: British and German Managers". Human Relations, Vol: 46 Iss: 5, May 1993, pp. 669-680.

- Koeske, Gary F; Kirk, A; Koeske, Randi D, "Coping with job stress: Which strategies work best", Journal of Occupational and organizational Psychology, Vol: 66, December 1993, pp. 319-335.

- Koslowsky, Meni; Krausz, Moshe, "On the relationship between commuting, stress symptoms, and attitudinal measures. A LISREL application", Journal of Applied Behavioral Science, Vol: 29 Iss: 4, December 1993, pp. 485-492.

- Latack, Janina C.; Havlovic, Stephen j., "Coping with Job Stress: A Conceptual Evaluation Framework for Coping Measures". Journal of Organizational Behavior, Vol: 13 Iss: 5, September 1992, pp. 479-508.

- Leinfuss, Emily "How to Finesse on-the-Job Stress; Computerworld, Vol: 26 Iss: 2, Jan 13, 1992, p.84.

- Liou, Kuo-Tsai "The Effect of professional Orientation on Job Stress", Review of Public Personnel Administration, Vol: 14 Iss: 1, (1994), pp.52-63.

- Lowe, Graham S; North Cott, Cott, Herbert C. "Under pressure: a Study of Job Stress "Toronto Garamond press 1986.

- McHugh, Marie; "Stress at work: Do managers count the cost?" Employee

Relations, Vol. 15 Iss: 1, 1993, pp. 18-32.

- McHugh, Marie, Brennan, Shirley, "Managing work Stress: A Key Issue for all organization members". Employee Counselling Today, Vol: 5 Iss: 1, 1993, pp. 16-21.

- McVey: Cecilia; Moore, Linda E, "Managing mediocrity", Nursing Management, Vol: 24 Iss: 6, June 1993, pp. 681-6 SN.

- Metcalf, C. W.; Felible, Roma, "Humor: An Antidote for Terminal Professionalism", Industry Week, Vol: 241 Iss: 14, July 20, 1992, pp. 14-19.

- Mothersbaugh, David L; Herrmann, Robert O; Warland, Rex H., "Perceived time pressure and recommended dietary practices: The moderating effect of Knowledge of nutrition", Journal of Consumer affairs, Vol: 27 Iss: 1, Summer 1993, pp. 106-126.

- Nelson, D. & Quick, J. "Professional Women: Are Distress and Disease Inevitable", A Cademy of Management Review, Vol:10, 1985, pp. 206-218.

- Parker, D & Docotiis, T., "Organizational Determinants of Job Stress", Organizational Behavior and Human performance, Vol:32, 1983, pp. 160-177.

- Patterson, B. L. "Job Experience and Percived Job Stress Among Police, Correlational, and Probation/Parole Officers", Criminal Justice and Behavior, Vol: 19 Iss: 3. 1992, pp. 260-285.

- Pritchett, Price, Pound, Ron, "A Culture of Change", Executive Excellence, Vol: 10 Iss: 2, February 1993, pp. 11-12.

- Poole, E.D; Pogerbin M.R. "Deputy Sheriffs as Jail Guaeds: A study of correctional policy orientation and career phases", Criminal Justice and Behavior Vol: 15, Iss: 2, 1988, pp: 190-209.

- Quick, James Campell "Career Stress in chaning time", N.Y., Haworth press 1990.

- Raggatt, Peter T.F., "Work stress Among long-Distance Coach Drivers: A survey and correlational Study, "Journal of Organizational Behavior, Vol: 12 Iss: 7, December 1991, pp. 565-579.

- Reichel, Arie; Nueumann, Yoram, "Work stress, job burnout, and work outcomes in a turbulent environment", International Studies of Management and Organization Vol: 23 Iss: 3, fall 1993, pp. 75-96.

- Rogers, Rolf E; Eldon Y; Eliis, Rebecca, "Perceptions of Organizational stress among female executives in the U.S. government: an exploratory study, "Public personnel Management, Vol: 23, Iss 4, Winter 1994, pp. 593-609.

- Rosch. Paul, J., "Managing Stress", Excutive, Vol:9, Iss 2 February 1992, pp. 14-15.

- "Stress for Success", Executive Excellence Vol: 10, Iss: 12, December 1993, pp.: 16-17.
- Sanders, Robert L., "What They Forgot to Tell You in the O.D. Workshop: Your Job is Not Everything ", Records Management Quarterly, Vol: 26 Iss: 3, July 1992, pp. 46-52.
- Sigler, R.T., and C.N. Wilson, "Stress in the Work Place: Comparing Police Stress with Teacher Stress", Journal of Police Science and Administration, Vol: 16 Iss: 3, 1988, pp. 151-162.
- Smith, Kenneth J; Everly, George S Jr, Toney R, "The role of stress arousal in the dynamics of the stressor-to-illness process among accountants", contemporary Accounting Research, Vol: 9, Iss: 2, Spring 1993, pp: 432-449.
- Stamps, David, "Female Excutive Stress Syndrome; Training, Vol: 32, Iss: 5, May 1995, pp.62.
- Tang, T.L. and M.L. Hammontree, "The Effects of Hardness, Police Stress, and Life Stress on Police Officers, illness and Absenteeism", Public Personal Management Vol: 21, Winter 1992, pp. 493-510.
- Towery, Twyman L. "Extinguishing Healthcare Burnout", Healthcare Executive, Vol: 7 Iss:2, March/April 1992. pp. 34-35.
- Trumfio, Ginger, "Job stress: Seek and destroy", Sales and Marketing Management, Vol: 146 Iss: 5, May 1994, pp. 136.
- Underwood, Anita, "Coping with on-the-job stress", Black Enterprise, August 1992, pp. 86-88.
- Weiss, W.H. "Coping with work stress", Supervision, Vol: 55 Iss: 4, April 1994. pp.3-5.
- West, J.P.; West C.M. "Job Stress and Public Sector Occupations: Implications for Personal Managers", Review of Public Personnel Administration, Vol: 9, 1989, pp. 49-65.
- Westman, Mina, "Moderating effect of decision Latitude on stress-strain relationship: Does organizational Level matter?", Journal of Organizational Behavior, Vol: 13, Iss: 7, December 1992, pp. 713-722.
- Whitehead, J.T.; Lindquist C. "Determinants of correctional officers-professional orentation", Justic Quarterly, Vol: 6, Iss: 1, 1989, pp. 69-85.
- William H. Evans, Jr, "Managinng the Burnout Factor", Mortgage Banking, Vol: 1 Iss: 53, October 1992, pp. 119-123. September 1992, pp. 479-508.