

## إسهام متغيرات التنظيم والمواجهة عمل - أسرة في التنبؤ بالتوتر عند المستوى الإشرافي

د. مصطفى بوزازوة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
جامعة الجزائر 2، الجزائر

### ملخص

هدفت الدراسة إلى فحص إسهام متغيري الدعم الاجتماعي والمشاركة في اتخاذ القرار وكذلك متغير خارج التنظيم (المواجهة عمل - أسرة) في التنبؤ بالتوتر. قام الباحث بتصميم أداة الدراسة التي طبقت على عينة شملت مائة وأربعون مشرف. وقد أسفرت الدراسة عن نتائج أهمها ما يلي:

\_ يعتبر كل من غياب الدعم الاجتماعي ونقص المشاركة في اتخاذ القرار منبأ لتوترات مختلفة لدى المشرفين على العمل.

\_ إن المواجهة عمل - أسرة لم تكن متغير بارز محتمل للتنبؤ بالتوترات المدروسة باستثناء مؤشر عدم الرضا عن العمل.

وفي ضوء نتائج الدراسة اقترح الباحث بعض التوصيات التي يمكن الاعتماد عليها لدراسات مستقبلية .

### Abstract:

This study aimed to investigate the contribution of two organizational variables (social support and participation in decision making) as well as one extra-organisational variable (work-family interface) in predicting strains of first-line supervisors. The tool of study was devised and distributed to one hundred and fourteen foremen. The study revealed results as follows :

\_ Absence of social support and lack of participation in decision making were both considered predictors of foremen' different strains .

\_ The work-family interface was not found to be a significant predictor of studied strains except for no job satisfaction .

In the light of study 'findings, the researcher suggested some recommendations thought to be relevant for future research.

إن المنظمة لديها " شخصية " في السلوك الذي تعامل به أعضائها، ومن ثم فإن الكيفية التي يدرك بها العاملون ثقافة، عادات ومناخ التنظيم تعتبر مهمة في فهم المصادر المحتملة للضغط في تلك المنظمة. ورغم أن البحوث في مجال الضغط درست مجموعة من متغيرات التنظيم الخاصة بالمناخ السائد ، ضعف تصميم الهيكل التنظيمي، سياسة التغيير في إطار أنظمة العمل أو في القيادة الإدارية وأساليب تفويض المسؤوليات ، فإن الباحث هنا يقتصر في معالجته لهذا الموضوع بفحص كل من غياب الدعم الاجتماعي ونقص المشاركة في اتخاذ القرار و إسهامهما في التنبؤ بالتوتر عند المستوى الإشرافي. وبالموازاة فإن الدراسة تقوم أيضا بفحص متغير آخر ويتمثل في المواجهة عمل - أسرة ، علما أن الشخص المهني غالبا ما يحمل المطالب التي تفرض عليه في مقر العمل إلى الأسرة والحياة الاجتماعية خارج التنظيم . إن فترات العمل الممتدة، الشغل بعيدا عن المنزل، أخذ بعض مهام الشغل إلى المنزل، غياب الأمن الوظيفي وإعادة التعيين ، كل هذه الأمور تؤثر على مسؤولياته الأسرية وأوقات الفراغ المحتملة . وهكذا فإن جل البحوث المتعلقة بالمصادر المعنية بالدراسة الراهنة داخل التنظيم ( الدعم الاجتماعي، المشاركة في اتخاذ القرار) وخارجه (المواجهة عمل - أسرة ) والتي لها علاقة بالضغط والأعراض السيكولوجية والفسولوجية تكون ذات أهمية في هذا السياق .

#### متغيرات التنظيم والضغط :

أستخدم متغير الدعم الاجتماعي كمفهوم يشير إلى وجود علاقات جيدة ولطيفة مع الأشخاص الآخرين، أو حضور ومساعدة هؤلاء عند وقت الحاجة، أو التفهم و الاكتراث عند التعرض للمشاكل والنصيحة لمواجهتها. إن الدعم الاجتماعي المتوفر من طرف الرؤساء، النظائر (زملاء العمل)، الأتباع، الأسرة والأصدقاء يفترض أن يكون لديه وظائف هامة في تخفيض الضغط .

إلا أن هناك عدة تعاريف وتصورات للدعم الاجتماعي والذي يمكن وفقا لكثير من الباحثين أن يصنف إلى أربع فئات ( Sarason & Peters, 1994 ; Sarason, 1994 ) :

أ - الاندماج الاجتماعي: ويشير إلى عدد وقوة اتصالات الفرد بالآخرين ضمن شبكة العلاقات الاجتماعية.

ب - العلاقات المرضية: وهو ذلك الدعم الاجتماعي الذي يتضمن جوا تنظيميا جيدا وتعاملا مرضيا وحميما ضمن علاقات العمل مع الرؤساء، زملاء العمل والأتباع.

ج - الدعم المدرك المتاح: يتمثل الدعم هنا في توقع الشخص المهني الحصول على النصيحة، المعلومات، التفهم العاطفي، التوجيه والتحالف من الأفراد الآخرين في حالة الظروف الضاغطة.

د - الدعم الفعلي المستلم: يركز هذا المنظور على الوظيفة العلاجية للمساندة الفعلية عندما يكون الفرد تحت وطأة الضغط.

وفيما يتعلق بمحتوى الدعم الاجتماعي المدرك في مقر العمل، عادة ما يتم التمييز بين أربعة أنواع من المساندة وهي: الدعم الوسيطي، الدعم الوجداني، الدعم التقديري والدعم المعلوماتي. ويبدو أن هذه الأنواع الأربعة هي مرتبطة امبريقيا إلى حد بعيد (House,1981). كما رسخت العلاقة بين الدعم الاجتماعي والصحة البدنية والعقلية للفرد، ونستطيع أن نقول أن الآثار المباشرة لهذا الدعم تحدث عندما يتصف الأفراد المعنيين بالعلاقات المرضية والمساندة بدرجة عالية نسبيا من الصحة العقلية والبدنية. وقد وجد في عدد كبير من الدراسات أن الدعم الاجتماعي له ارتباط سلبي معتدل نوعا ما باستجابات الضغط السيكولوجية وبالخصوص الانفعال السلبي (Buunk & Cushway, 1995; Tyler & Verhoeven, 1991). وفي إحدى أحسن الدراسات تصميميا، وجد كابلان و آخرون (Caplan et al, 1975) أن غياب الدعم من طرف المشرف وأفراد آخرين في مجال العمل له ارتباط أعلى بالاكنتاب أكثر من المتغيرات الأخرى المدروسة كصراع الدور، غموض الدور ونقص المشاركة. كما تبين أيضا في دراسة أخرى، أن اغلب الارتباطات بين مقاييس الدعم الاجتماعي و الرفاهية لها دلالة حيث كانت معاملات الارتباط تقارب معدل = 0.30 (Repetti,1987). ومن جهة أخرى، قام الباحث أوتشينو وزملائه (Uchino et al,1996) بمراجعة كاملة للبحوث التجريبية والارتباطية للآثار المفيدة والمباشرة للدعم الاجتماعي على العمليات الفسيولوجية، واستنتج أن المساندة الاجتماعية تحسن عمل كل من أنظمة المناعة، الغدد الصماء والقلبي الوعائي.

ومع ذلك يمكن القول أن أدلة الآثار المباشرة للدعم الاجتماعي المرتبط بالعمل على الرفاهية والصحة ليست قوية وثابتة. فهناك دراسات أخرى لم تظهر فيها تلك العلاقة المباشرة بين الدعم الاجتماعي والصحة أو الرفاهية (Fried &

الأفراد الذين يتصفون بقلق السمة العالي (Dollard & Winefield, 1995). وفي نفس الاتجاه، توجد أدلة محدودة في مقر العمل بخصوص آثار الدعم الاجتماعي مساهمة مباشرة على صحة ورفاهية الفرد عندما يتم ضبط آثار الضغوط (Constable & Russell, 1986).

وفي دراسة أخرى لم يكن الدعم مرتبطا إلا بالضيق المنخفض لبعض الأفراد الذين يتصفون بقلق السمة العالي (Dollard & Winefield, 1995). وفي نفس الاتجاه، توجد أدلة محدودة في مقر العمل بخصوص آثار الدعم الاجتماعي على مؤشرات الصحة المقدره موضوعيا بما فيها ضغط الدم، مستوى الكولسترول، نبضات القلب والأمراض العضوية، حتى عند وجود الارتباطات الخاصة بمؤشرات الرفاهية العقلية في نفس الدراسة (Kaufman & Beehr, 1986).

وفيما يخص المتغير الثاني وهو المشاركة في اتخاذ القرار، يقصد بها إنشاء أنظمة و قنوات اتصال ضمن المنظمات حتى يساهم الأفراد في عملية صنع القرارات الخاصة بمجال عملهم. إن درجة التأثير أو النفوذ التي يمارسها الفرد تشمل فقط القرارات التي تتعلق بمجال عمله، مثل القرارات تجاه الأسلوب الذي يؤدي به عمله حسب المفهوم السائد في شمال أمريكا. أما في أوروبا فيشير مفهوم المشاركة أكثر إلى اشتراك الفرد في تسيير المؤسسة من خلال اللجان أو أي هيئة رسمية أخرى (مثلا، بواسطة ممثلي المهنيين) التي تؤثر في قرارات المؤسسة. ويقترَب مفهوم المشاركة في الجزائر من ذلك المستخدم في أوروبا.

وهكذا نرى أن في شمال أمريكا، تعني المشاركة ذلك النمط من التسيير المستخدم من طرف المسؤولين و الذي يسمح للأفراد بإمكانية التأثير على القرارات الخاصة بهم، خاصة تلك المتعلقة بالنشاطات اليومية. أما في أوروبا فإن ميكانزمات المشاركة يتم تأسيسها بشكل رسمي. ومع ذلك، فإن أسلوب قياس المشاركة هو نفسه، أي درجة التأثير الحقيقي الذي يملكه العاملين على الأمور المرتبطة بصورة مباشرة بعملهم في شمال أمريكا وعلى مجموع المؤسسة في أوروبا. بينما تظهر المشاركة في اتخاذ القرار كإستراتيجية واعدة للحفاظ على الضغط في أدنى مستواه، فإن بعض أساليب استخدامها لا ينجم عنه أثر إيجابي بل أكثر من ذلك فإنه يمكن أن تنشأ عنها توترات ومشاكل أكثر مما هو متوقع. وفي هذا السياق يقترح بعض الباحثين (مثلا، Jackson, 1984)، أخذ بعض الاحتياطات عند استعمال المشاركة، و تكون أكثر وظيفية عندما تكون المنظمة على دراية ببعض العوامل التي يمكن أن تحدد فعالية المشاركة من عدمها، ويمكن الإشارة إليها كما يلي:

أولاً: إن كل مبادرة لتخفيض الضغط من خلال زيادة المشاركة يجب أن ترافق دعامة المسئول المباشر وكذلك السند والتماسك من طرف فرقة العمل.

ثانياً: إن مشاركة الأفراد تكون ذات قيمة عندما تصبح القرارات المتخذة لها أثر مباشر على نشاطاتهم اليومية.

ثالثاً: إن طلب الأفراد تقديم مساهمة في قرار ما ثم إهمال توصياتهم ونصائحهم هو أسوأ من عدم مطالبتهم بذلك، فقد تعتبر مناورة سيكولوجية من طرف الإدارة.

رابعاً: إذا كان التوتر القائم مرتبطاً بعبء العمل مثلاً ، والمشاركة في اتخاذ القرار لا تمت بصلة بعبء العمل فمن شأن هذه المشاركة أن لا تقلل من التوتر الذي يختبره الشخص المهني .

خامساً: أن تدرك المشاركة على أساس أنها تنتمي شرعاً إلى مجال عملهم وبالتالي من حقهم التدخل فيها، وهذا يجنبهم الشعور بالقلق وعدم الأمن في حالة عدم المشاركة.

هناك عدد متزايد من البحوث التي أجريت في مجال التعرف على آثار مشاركة الأفراد (أو عدمها) في اتخاذ القرار، إلا أن المسألة هنا تتضمن العلاقة الموجودة بين نقص المشاركة والتوترات السيكولوجية والفسولوجية المترتبة عنها.

ولقد أعتبر نقص المشاركة هنا كمنبأ للتوترات السيكولوجية والفسولوجية ، وفي هذا السياق وجد مارقوليس وزملائه (Margolis et al , 1974) أن عدم المشاركة في اتخاذ القرارات في مجال العمل هو المنبئ الأكثر دلالة وثبات للتوتر المرتبط بالعمل . لقد كشفت دراستهم التي أجريت على عينة ممثلة لحوالي ألف وأربعة مائة عامل، أن غياب المشاركة له ارتباط ذي دلالة بالعوامل التالية :  
دافعية نحو العمل منخفضة (ر=0.48) ، نزعة لمغادرة منصب العمل (ر =0.22) ( تقدير ذات منخفض (ر =0.29) ، المزاج المكتئب (ر =0.21) ، انخفاض الرضا عن العمل (ر =0.23) ، الصحة البدنية السيئة العامة (ر =0.08). وتجدر الإشارة هنا إلى أن أكبر الارتباطات كانت بارزة مع المتغيرات السيكولوجية ( مثلًا الدافعية ، تقدير الذات ، الرضا عن العمل) . كما وجد كاسل (kasl,1973) أن انخفاض الرضا عن العمل كان مرتبطاً بغياب المشاركة في اتخاذ القرار ، عدم القدرة على توفير التغذية الرجعية للمشرفين وعدم الاعتراف بالأداء الجيد .

وفي دراسة لفرننتش وكبلان ( French & Caplan , 1973 ) ، وجد الباحثان أن المشاركة العالية للأفراد كانت مرتبطة بتوترات سيكولوجية منخفضة مثل : اغتراب منخفض ، قلة التهديد المرتبط بالعمل ، تقدير ذات عال ، علاقات عمل جيدة مع الرئيس المباشر ، الزملاء و التابع . وقد توصل الباحثان ايفانسيفيتش وماتيسون في دراستهما إلى نتيجة مفادها أن غياب المشاركة بالمقارنة مع ضواغط العمل الأخرى ، هي أهم ضاغط يؤثر في الصحة العقلية و البدنية للفرد ( Ivaneceovich & Matteson , 1980 ).

### المواجهة عمل - أسرة والضغط :

تعتبر المواجهة عمل - أسرة من مصادر الضغط خارج التنظيم التي تؤثر أيضا على رفاهية الفرد العقلية والبدنية . وحتى الوقت الراهن اتجه البحث في مجال الضغط بصفة عامة نحو التركيز على الفرد في المحيط المهني، وتم إهمال أثر أو تدخل الحياة الأسرية في العمل. وقد يرجع سبب قلة الدراسات في هذا الميدان إلى عدة عوامل منها :

أ - إنه من السهل دراسة وضعية الشخص المهني في المنظمة مقارنة بحالته داخل و خارج المنظمة معا.

ب- كثير من الباحثين لديهم اكثر اثار في تحسين أداء الشخص المهني ورفاهيته في المنظمة، وهم بذلك يعتقدون أن المنظمة هي المكان الطبيعي والأساسي لدراسة موضوع الضغط .

ج- كثير من الأفراد يقضون وقتا قصيرا من حياتهم خارج العمل، كما أن اهتماماتهم مركزة عادة حول مقتضيات العمل.

ومع ذلك نستطيع أن نقول أنه لا يمكن فهم الضغط المهني بشكل جلي إلا بالتطرق أيضا إلى بعض المتغيرات خارج مقر العمل ، أي بعبارة أخرى استخدام التناول الكلي Holistic approach لمعالجة موضوع الضغط المهني . إن حياة الشخص المهني خارج أوقات العمل بدأت تلفت كثير من الانتباه، ويرجع ذلك جزئيا إلى النظرة الإنسانية من طرف المنظمة والباحثين في هذا المضمار، وكذلك إلى بعض مشاكل المجتمع كترابية الأطفال الصغار ، عمل الزوجين وغيرها ( Frone et al , 1992a ; Gutek et al , 1991 ) . ورغم أن الضواغط في مجالي العمل و الحياة الأسرية ما يزال دراستها بمعزل عن بعضها البعض، فإن من المسلم به أن العلاقة بين ومقتضيات العمل و الحياة الأسرية تعتبر مصدرا مهما في نشوء الضغط المهني.

لقد اقترح بلاك (Pleck, 1977) أن أدوار العمل لديها أثر كبير على الحياة العائلية أكثر من كون العكس صحيح. وجاءت دراسات أخرى تؤكد هذا الاتجاه حيث كثير من التوترات يمكن أن تبرز من خلال مقتضيات عمل الفرد التي تتمثل في تلك الساعات الطويلة من العمل، المواقيت المنتظمة، الاجتماعات العديدة، الحالات المستعجلة التي تستغرق وقتا طويلا، كل هذه يمكن أن تضرب حياة الشخص ومسئوليته الأسرية (Jones & Frone et al, 1994 ; Fletcher, 1996). بينما ركزت أغلب الدراسات على عمل الرجال، هناك دراسة قامت بفحص الأزواج الذين يعملون على حد سواء، وكشفت أن عمل الرجال يؤثر على رفاهية الزوجات، إلا أنه لم يتحقق التأثير المتبادل (Jones & Fletcher, 1993).

وفي دراسة أخرى أجريت لفحص العلاقة بين ضواغط العمل ورفاهية الأزواج في محاولة للتغلب على قصور الدراسات المقطعية التنقيبية، وذلك باستخدام تحليل مفصل يتم تدوينه يوم بعد يوم لمدة زمنية معينة. وقد تم افتراض أنه إذا كانت ضواغط العمل مرتبطة بقلق الشخص واكتنابه وكذلك مستويات قلق واكتئاب الزوجات، فإن ذلك يعني أن هناك علاقة بين التقلبات اليومية لضواغط العمل ومزاج كل من الأشخاص وزوجاتهم. إن المنهجية المستخدمة في هذه الدراسة وهي الاستبيانات اليومية diaries سمحت بدراسة آثار الضواغط ليس فقط بالنسبة للمزاج الحالي وإنما أيضا تضمينات الضواغط لحالات مزاج عبر أيام متعاقبة. وقد وفرت نتائج الدراسة أدلة لأثر العمل على رفاهية الأزواج السيكولوجية والبدنية (Jones & Fletcher, 1996).

ومن ثم يصبح من الضروري أن يجري الباحثون المزيد من الدراسات لفحص هذه العلاقة ، كما يجب أن تستخدم مقاييس موضوعية خاصة عند تقدير الصحة البدنية وعدم الاعتماد على تقديرات الصحة العامة أو التقارير الشخصية

ومن خلال استعراض الأبعاد المختلفة السابقة لمصادر الضغط التنظيمية ، تبرز أهمية الموضوع الراهن الذي يعالج المتغيرات الأقل دراسة ومدى تأثيرها على ظهور التوتر عند المستوى الإشرافي . ومن ثم عمل الباحث على فحص مساهمة كل متغير محتوى على حداه في التنبؤ بالمؤشرات المختلفة للتوتر

المدرک من طرف المشرفين على العمل، وتمثلت المهمة في الإجابة عن التساؤلات التالية :

1- هل يمكن تقدير حجم التوترات المختلفة المدروسة عند غياب الدعم الاجتماعي ؟

2 - هل يمكن التنبؤ بمؤشرات التوتر من خلال نقص المشاركة في اتخاذ القرار لدى المشرفين ؟

3 - هل يمكن التنبؤ بمختلف التوترات عند المشرفين في حالة العلاقة السيئة عمل - أسرة ؟

فرضيات الدراسة

يسعى الباحث للتأكد من صحة الفرضيات التالية:

فرضية (1): إن غياب الدعم الاجتماعي يؤدي إلى مستوى مرتفع من الاكتئاب، القلق، عدم الرضا عن العمل وشكاوي نفس جسدية .

فرضية (2): نتنبأ من خلال نقص المشاركة في اتخاذ القرار بمستوى عال من القلق، الاكتئاب، عدم الرضا عن العمل وشكاوي نفس جسدية .

فرضية (3): يمكن التنبؤ من خلال المواجهة السيئة عمل - أسرة بمستوى عال من عدم الرضا عن العمل، القلق، الاكتئاب وشكاوي نفس جسدية .

أهداف الدراسة

تستهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي :

1 - تحديد المنبآت الدالة على توتر المشرفين على العمل من بين متغيرات المحتوى المختلفة .

2 - تحليل كفي للضواغط التنظيمية كمصادر محتملة في نشوء توتر المشرفين على العمل .

3 - دراسة مساهمة كل ضاغط تنظيمي على حداه في ظهور التوترات المختلفة المدروسة .

أهمية الدراسة

ترجع أهمية الدراسة الحالية إلى جانبين أساسيين :

1 - قلة الدراسات التي تناولت موضوع المصادر التنظيمية لضغط العمل ،  
فقليل ما يعرف عن

التوترات الناجمة عن هذا النوع من الضواغط في بيئة عمل المشرفين .  
وتبرز الأهمية بشكل جلي عندما نجد أن أغلب الدراسات أجريت في الدول  
الغربية، ومن ثم تكون هذه الدراسة محاولة لتوفير قدرا مناسباً من المعلومات  
التي لم تكن متوفرة قبل إجرائها، وذلك في حدود علم الباحث بعد استعراضه  
للترات السيكلوجي في هذا المضمار.

2 - من حيث الأهمية النظرية للدراسة فهي في جانب منها إثراء المعرفة  
السيكلوجية بمدى مساهمة هذا النوع من الضواغط في عملية التنبؤ بالتوترات  
المختلفة لدى المشرفين ، و كذلك التحقق من حدوث ذلك في المؤسسات  
الجزائرية .

3 - ومن الناحية التطبيقية توجيه أنظار أصحاب القرار للتفكير في إعادة  
تنظيم المؤسسات بخصوص سياستها في التعامل مع أنظمة العمل وفي تنفيذ  
المهام المطلوبة من الأتباع . ولن يتيسر حدوث ذلك دون أخذ بعين الاعتبار  
النفوذ الناجم عن المشاركة العالية والتخطيط التعاوني، وكذلك تفويض  
المسؤوليات مما يؤدي إلى التقليل من الضغط، تحسين أداء العاملين ، الرضا عن  
العمل وانخفاض في الاضطرابات النفس جسدية .

### إجراءات الدراسة

وتتضمن العينة وأداة البحث والطريقة والمعالجة الإحصائية :

**أ - العينة :** تضمن مجتمع الدراسة على جل الأفراد المشرفين الذين يعملون  
بالشركة الوطنية للعربات الصناعية الموجودة بمدينة الرويبة على بعد 30 كلم  
شرق الجزائر العاصمة .وقد اختار الباحث مائة وأربعة عشر شخص ينتمون إلى  
فئة المشرفين ( أو رؤساء أفواج ) من الوحدات التالية :الميكانيكا ، المسبكة  
وتركيب الشاحنات والحاقلات . ويعرف المشرف بأنه ذلك الشخص المعين من  
قبل الجهات المسؤولة في الجهاز الإداري للمنظمة للإشراف على أعمال مجموعة  
من الأتباع ، وتنفيذ أهداف وغايات الإدارة ضمن الإطار الوظيفي المحدد له.

إن المعايير المستعملة في تكوين العينة هي كما يلي :

أولاً: إن الشخص يجب أن يكون موظفا دائما، وهكذا فإن كل الأشخاص الذين  
يعملون كمؤقتين، متربصين أو متعاقدين لم يتم أخذهم في الحسبان .

ثانيا: يجب أن يكون الشخص مشرفا على عمل مجموعة من الأتباع وبالتالي تم إبعاد الفئات الأخرى ( عمال، موظفين إداريين، مديرين... الخ ).

ثالثا: يجب أن يكون لدى الشخص على الأقل خمس سنوات عمل ضمن المؤسسة وستين خدمة ضمن فئة المشرفين على العمل.

وتتمثل مهام المشرفين على العمل في توزيع المهام ، مراقبة الإنتاج ، مراقبة التغيب، نوعية الإنتاج و المسؤولية على الأفراد والعتاد.

ويتضمن المستوى التعليمي لعينة المشرفين على النسب المئوية التالية: الابتدائي ( 53 % ) ، المتوسط ( 38 % ) والثانوي ( 9 % ) .

و كان معدل عمر العينة 47 سنة (انحراف معياري = 9 سنوات) و 98 % من المستجوبين كانوا متزوجين ( 2 % هم عزاب ) .

**ب - أداة الدراسة :** قام الباحث بتصميم استبيان يقيس المتغيرات المدروسة وهي غياب الدعم الاجتماعي ، نقص المشاركة في اتخاذ القرار والمواجهة عمل - أسرة . لقد عني الباحث عناية فائقة بصياغة البنود وتركيبها وروعي في ذلك أن تكون العبارات دقيقة وواضحة ، وبلغة تناسب مستوى المستجوبين. وتوطئة لذلك ، عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين ( أساتذة في علم النفس و علوم التربية) لأخذ آرائهم في دقة الصياغة و المعنى والمضمون لكل متغير مدروس ، وكذلك وزن كل بند من بنود مقاييس الاستبيان وصياغة تعليمات المقاييس بشكل مفهوم . وبلغت نسبة اتفاق المحكمين على عبارات المقاييس أكثر من 84 % وهو ما يشير إلى أن المقاييس تتمتع بصدق مضمون مرتفع . ومع ذلك أبدى المحكمون بعض الملاحظات القيمة التي أقتنع بها الباحث وأدخل على ضوءها التعديلات اللازمة والضرورية.

أما بخصوص ثبات الاستبيان ، فإن الباحث قام بحسابه عن طريق معامل ألفا كرنباخ للاتساق الداخلي وجدول رقم (1) يظهر معاملات ألفا بالنسبة للمؤشرات المكونة لمتغيرات التنظيم والمواجهة عمل - أسرة . وتتراوح معاملات الاتساق الداخلي بين معتدل ( ألفا=0.74) إلى أعلى ( ألفا=0.81) . وبناء عليه فإن كل المتغيرات المدروسة يمكن استخدامها كمتغيرات ثابتة في التحليل اللاحق .

**جدول رقم (1): معاملات ارتباط ، معاملات الثبات (ألفا كرنباخ) ، المتوسطات والانحرافات المعيارية لمقاييس المتغيرات المدروسة ، ن=114**

ملاحظة: تم تقريب النتائج إلى أعداد عشرية ولكي تكون دلالة إحصائية يجب أن يكون  $r = .25$  . عند  $p < .05$

مقاييس المتغيرات المدروسة	ارتباطات بينية		م	ع	ألفا
	(1)	(2)			
(1) غياب الدعم الاجتماعي			2.97	.19	.78
(2) نقص المشاركة	.37		3.39	.42	.81
	2.63			.33	.74
(3) المواجهة عمل - أسرة	.18	.41			

**ج - طريقة الدراسة:** لقد تم الاتصال بمصلحة التربص والدراسات بالمؤسسة الوطنية للعربات الصناعية ، وبعد الاتفاق على التعاون معنا في إطار إنجاز الدراسة الحالية ، تم بعد ذلك تحديد التوقيت المناسب لملي الاستبيان . وقد حرص الباحث على أن يكون تقريبا نفس العدد المستوجب من المشرفين في كل قسم من أقسام المؤسسة ، كما أكد على رغبة التطوع للمشاركة في الدراسة.

وكان الباحث يقترب من أفراد العينة في مقر العمل نفسه ، وبعد تذكيرهم مرة أخرى أن أهداف الدراسة هي علمية بالأساس ، يتم توضيح شيئا آخر مهمما لهؤلاء الأفراد وهو أن إجاباتهم يتم تحويلها إلى صيغة رياضية حتى لا يتم التعرف على أصحابها ، ولتأكيد ذلك فإنه لا يطلب منهم الاسم لأنه غير ضروري في هذه الدراسة .

يبدأ الباحث بقراءة مقدمة الاستبيان التي تطلب المشاركة من هؤلاء المشرفين كما تقدم ضمانات السرية. ثم يشرع في قراءة تعليمات كل جزء من الاستبيان الخاص بمقياس معين متبوعا بقراءة لبنود ذلك المقياس وبدائل الإجابة المختلفة وذلك لأن المستوى التعليمي لبعض المشرفين كان يعيق في بعض الأحيان ويحد من وتيرة ملي الاستبيان . كما أن بعض الأفراد كان يجرب الباحث تارة إلى مواضيع بعيدة ، مما يجعل هذا الأخير يتدخل في كل مرة يحدث ذلك لإعادة الحديث عن بنود المقاييس المستخدمة في الدراسة الراهنة . لقد تم إجراء هذه الدراسة خلال فترة العمل بمعدل 2 إلى 3 استبيانات في اليوم. وقد أختار الباحث هذا المعدل حرصا منه على عدم التأثير على وتيرة العمل والإنتاج .

**د - المعالجة الإحصائية:** تتضمن التقنيات المستعملة في المعالجة الإحصائية النسب المئوية، المتوسطات، الانحرافات المعيارية ، الانحدار المتعدد، الارتباط

متعدد المحكات . وقد أستخدم الباحث الحقيقية الإحصائية للعلوم الاجتماعية

SD	X	5	4	3	2	1	غياب الدعم الاجتماعي
.48	3.00	10	59	25	04	02	- لا يوجد أفراد يتقاسمون همومك ومخاوفك في هذا التنظيم.
.51	3.01	04	32	36	18	10	- لا تجد أحدا يمكن التحدث معه بارتياح حول مشاكل العمل.
.50	2.92	06	17	20	41	15	- تلقي المساندة عند المسؤولين حول المهام المسندة لك.
.43	3.00	09	15	42	26	08	- تتبادل الأفكار والنصائح مع زملاء العمل بدون مشاكل.
.46	3.00	07	52	21	18	02	- لا يولي المسؤولون أي اهتمام للأفكار ووجهات النظر.
.41	3.02	24	21	34	16	05	- لا يوجد أحدا ينصحك حول طريقة معالجة مشاكل العمل.

(SPSS) لمعالجة البيانات المتحصل عليها في الدراسة الحالية .

### نتائج الدراسة

بعد تطبيق إجراءات الدراسة كما أشير إليها سابقا ومعالجة البيانات ، نقوم بعرض نتائج التحليل الإحصائي كما يلي:

#### تحليل محتوى متغيرات التنظيم

تشمل متغيرات التنظيم كل من الدعم الاجتماعي المشاركة و المواجهة عمل - أسرة. ويشير جدول رقم (2) إلى متوسطات، انحرافات معيارية و نسب فئات الإجابة لبنود غياب الدعم الاجتماعي المدروس، ويمكن ملاحظة من خلاله أن المشرفين ليس لديهم من يعتمدون عليه في التنظيم لتهدئة مخاوفهم وهمومهم ( بند 1) وكان ذلك بنسبة كبيرة خاصة إذا تم إضافة فئة ' صحيح ' مع الفئة السابقة لها ' أحيانا ' كما يوجد نسبة معتبرة من المستجوبين لا يجدون يد المساعدة عند مناقشة مشاكل العمل مع المسؤولين (بند 3) . وتقريبا نفس الشيء حدث مع بند 5 حيث يشير المستجوبون إلى عدم اكتراث السلطات المسؤولة بأفكارهم ووجهات نظرهم بخصوص العمل الذي يقومون به و تقاربت تلك النسبة الموجودة مع نسبة بند 1 .

**جدول رقم (2) : نسب فئات الإجابة لبنود ضاغط غياب الدعم الاجتماعي.**

أما بخصوص البنود المتعلقة بضاغط نقص المشاركة (جدول رقم 3) نجد أن نسب كبيرة نوعا ما تشير إلى عدم مشاركة المشرفين في القرارات التي تتخذ في هذا التنظيم ، إذ أننا إذا جمعنا النسبتين لفئتي صحيح و أحيانا للبند 12 نكتشف أن نسبة عالية من المستجوبين يجهلون الكثير من الأمور حول القرارات المهمة في العمل ( 81 % ) ، كما تبدو النتيجة مماثلة إلى درجة ما بالنسبة للبند 7 ، إذ أنه بإضافة النسبتين لإجابة خاطئ وكذلك أحيانا نحصل على نسبة 73 % من المشرفين على العمل يجدون صعوبة في الإبلاغ عن وجهات نظرهم المهنية في هذه المؤسسة ، هذا إلى جانب عدم تداول المعلومات بين جميع شركاء التنظيم ( بند 9).

**جدول رقم (3): نسب فئات الإجابة لبنود ضاغط نقص المشاركة**

SD	X	5	4	3	2	1	نقص المشاركة في اتخاذ القرارات
51.	3.41	0	22	25	48	5	تسمع وجهة النظر المهنية للأفراد في المنظمة
52.	3.31	2	51	27	20	0	لا يتم تزويدك بالمعلومات المرتبطة بمجال العمل
51.	3.36	4	16	32	50	8	تداول المعلومات ولا تترك لمجموعة واحدة في التنظيم
54.	3.40	8	46	25	19	2	تناقش السلطات مشاكل العمل ولا تأخذ بالاقتراحات
49.	3.40	5	36	33	4	2	لا تعطى الفرص لإبداء الرأي حول الأمور في العمل
.50	3.47	7	41	40	12	7	تجهل الكثير من الأشياء حول القرارات المهمة في العمل

وتبدو الصورة مغايرة بالنسبة لضاغط المواجهة عمل – أسرة ( جدول رقم 4 )، حيث أن كثير من المشرفين يعتقدون أن المواجهة بين المهام التي يقومون بها

في التنظيم و مسؤولياتهم في المنزل تكون غير كبيرة كما جاء ذلك في بعض البنود ( 3، 6، 18) في حين نرى حدوث ذلك التداخل بين الانشغالات المهنية و الحياة الأسرية في البنود المتبقية ( 15، 9، 12 ) ، مثل ما يقع في حالة العمل الإضافي الذي يقوم به المشرف على العمل .

جدول رقم (4) : نسب فئات الإجابة لبنود ضاغط المواجهة عمل - أسرة

SD	X	5	4	3	2	1	المواجهة عمل-أسرة
.55	2.53	05	18	30	32	15	تتداخل كثرة مهام المنظمة مع مسؤولياتك المنزلية
53.	2.62	01	15	28	36	20	إن العمل الإضافي يزعج حياتك الأسرية كثيرا
54.	2.67	03	23	45	29	0	يأخذ عملك الكثير من الوقت الواجب قضاءه مع أسرتك
58.	2.65	10	21	37	27	05	يتوفر لديك وقتا كافيا لتلبية الحاجات الأسرية
52.	2.61	06	30	40	22	02	تأخذ مقتضيات العمل الكثير من حياتك الأسرية
.57	2.66	04	08	52	19	17	تأخذ متطلبات المهنة وقت الانشغال بالأولاد

#### مساهمة متغيرات التنظيم في التنبؤ بمؤشرات التوتر

تتمثل المعضلة هنا في الكشف عن متغيرات التنظيم التي تتنبأ بمؤشرات التوتر، وهكذا فالمهمة هي تحديد حجم التنبؤ المساهم من طرف جميع المتغيرات المدروسة لكل مؤشر من مؤشرات التوتر، وكذلك التعرف على المنبئات التي يكون لها دلالة في التأثير على تلك المؤشرات . و عند فحص نتائج المعالجة الإحصائية في جدول رقم (5) التي تمثل انحدار لجميع المحكات ( القلق ، الاكتئاب عدم الرضا عن العمل ، الشكاوي النفس الجسدية و التوتر العام ) عن متغيرات التنظيم و التي نجم عنها معاملات الارتباط المتعدد على التوالي 40. ، 42. ، 74. ، 52. ، 59. ذات دلالة إحصائية عند  $P < .01$  . و بالتالي فإن النسب الخاصة بالتباين للقلق ، الاكتئاب ، عدم الرضا الشكاوي النفس جسدية و التوتر العام التي تم التنبؤ بها من خلال متغيرات التنظيم هي : 16 % ، 23 % ، 54 % ، 27 % ، 34 % ، و هكذا فإن نسب تباين التوتر التي تستطيع هذه المتغيرات التنبؤ به يتراوح من 16 % ( تباين القلق ) إلى 54 % ( تباين عدم الرضا العمل ) .

و لو نريد تحديد المنبآت الدالة من بين متغيرات التنظيم فإن جدول رقم (5) يكشف عن وجود دلالة إحصائية بالنسبة للمنبأين الأول و الثاني وهي دلالة ذات أهمية بخصوص التوترات التي يعاني منها المشرفون على العمل .

فإذا أخذنا على سبيل المثال المتغير الأول ألا وهو غياب الدعم الاجتماعي لوجدنا أن أفراد العينة يبلغون في استجاباتهم عن القلق ( بيتا = 0.34 ، عند  $P < .05$  ) ، الاكتئاب ( بيتا = 0.22 ، عند  $P < .05$  ) ، عدم الرضا ( بيتا = 0.17 ، عند  $P < .01$  ) و الشكاوي النفس جسدية ( بيتا = 0.15 ، عند  $P < .05$  ) .

كما أن ضاغط نقص المشاركة هو الآخر ينبئ بتوترات العمل ذات دلالة هامة حيث نجد أن تزايد القلق تم الإشارة إليه من طرف المشرفين على العمل ( بيتا = 0.42 ، عند  $P < .01$  ) ، الاكتئاب ( بيتا = 0.42 ، عند  $P < .05$  ) عدم الرضا عن العمل ( بيتا = 0.28 ، عند  $P < .01$  ) و الشكاوي النفس الجسدية ( بيتا = 0.32 ، عند  $P < .01$  ) . وفيما يتعلق بالتوتر العام يمكن القول أن متغيرين فقط ساهما في ذلك و هما غياب الدعم الاجتماعي ونقص المشاركة ، وبالخصوص هذا الأخير الذي ساهم في التنبؤ بالقلق بشكل واضح ( بيتا = 0.42 ، عند  $P < .01$  ) . والشكاوي النفس الجسدية ( بيتا = 0.32 ، عند  $P < .01$  ) . إن الفرضية الأولى تتنبأ بمستوى عال من القلق ، الاكتئاب ، عدم الرضا عن العمل والشكاوي النفس جسدية من خلال غياب الدعم الاجتماعي ، وجاءت نتائج الدراسة مدعمة جزئيا حيث نجد التنبؤ فقط بالقلق ( بيتا = 0.34 ، عند  $P < .01$  ) و الاكتئاب ( بيتا = 0.22 ، عند  $P < .05$  ) اللذان لهما دلالة إحصائية، غير أن معامل الانحدار الجزئي لعدم الرضا ( بيتا = 0.17 ) ومعامل الانحدار الجزئي الخاص بالشكاوي النفس جسدية ( بيتا = 0.15 ) أخفقا في الوصول إلى دلالة إحصائية مقبولة .

**جدول رقم (5) : مساهمة متغيرات التنظيم في التنبؤ بمؤشرات التوتر :**

**انحدار مؤشرات التوتر عن متغيرات الدراسة (ن=114)**

مؤشرات التوتر				
التوتر العام	الشكاوي الن-ج	عدم الرضا عن العمل	الاكتئاب	القلق

متغيرات المحتوى					
. 23 *	. 15	. 17	. 22	. 34	غياب الدعم الاجتماعي
. 35 *	. 32 *	. 28 *	. 25 *	. 42 *	نقص المشاركة
. 21 *	. 17	. 28 *	. 15	. 10	المواجهة عمل- أسرة
					R المتعدد
. 59 **	. 52 **	. 74 **			R <sup>2</sup> المتعدد
. 34	. 27	. 54	. 42**	. 40**	R <sup>2</sup> المعدل
. 32	. 24	. 52	. 23	. 16	
			. 21	. 14	

p < .01 \*\*

p < .05 \*

إن الفرضية الثانية تقترح التنبؤ بمستويات مرتفعة من الاكتئاب ، القلق ، عدم الرضا والشكاوي النفس جسدية من خلال نقص المشاركة ، ونتائج جدول (5) تدعم هذا التوقع حيث نجد أن أغلب توترات العمل المنتبأ بها لديها معاملات ذات دلالة إحصائية ومن ثم نستطيع أن نقول أن الفرضية تحققت من خلال هذا التنبؤ بصورة كاملة .

أما الفرضية الثالثة التي ترى في المواجهة عمل - أسرة المفككة كضاغط منبأ لمستويات مرتفعة من القلق ، الاكتئاب عدم الرضا عن العمل والشكاوي النفس جسدية ، فإنها أخفقت في الحصول على النتائج المنتبأ بها باستثناء مؤشر عدم الرضا . إن التنبؤ بمؤشرات التوتر الأخرى لم يكن له دلالة إحصائية ، إذ كانت معاملات الانحدار الجزئي للقلق ( بيتا = 10 . ) الاكتئاب ( بيتا = 15 . ) والشكاوي النفس جسدية ( بيتا = 17 . ) . ويتضح مما سبق أن نقص المشاركة كمنبئ مسيطر وبدرجة أقل غياب الدعم الاجتماعي هما الأكثر تأثيرا على مؤشر التوتر العام بينما تعتبر المواجهة عمل - أسرة هي المنبئ الأقل تأثيرا بالنسبة للتنبؤ بتلك المؤشرات.

### مناقشة النتائج

لقد اتضح من خلال نتائج الدراسة فيما يتعلق بمتغيرات التنظيم أن نقص المشاركة يعتبر منبئ عال لتزايد القلق ، الاكتئاب ، عدم الرضا عن العمل والشكاوي النفس جسدية ، بينما كان غياب الدعم الاجتماعي منبئ فقط بالقلق ، الاكتئاب والتوتر العام، أما المواجهة عمل - أسرة لم تكن منبئ بمؤشرات التوتر

المدروسة ( باستثناء عدم الرضا عن العمل) . وإذا رجعنا إلى الدراسات السابقة في هذا المجال ، نجد التشعب في النتائج الذي يرجع بالأساس إلى الفروق في التعاريف الإجرائية للمفاهيم المستخدمة ، تقنيات جمع البيانات ، العينات ومستوى الضبط والتعقيد في التحليل الإحصائي . وبناء على ذلك ، فإن نتائج تلك الدراسات توحى بصفة عامة أن غياب المشاركة بالمقارنة مع ضواغط التنظيم الأخرى ، هي أهم ضاغط يؤثر في الصحة العقلية والبدنية للشخص ( Ivancevich & Matteson , 1980 ) . وعند محاولة مقارنة نتائج الأدب المكتوب بالدراسة الحالية ، نجد أن البحوث السابقة ركزت على المشاركة المباشرة ونادرا ما أنصب اهتمامها بالمشاركة الغير مباشرة عن طريق ممثلي العمال كما هو الحال في المؤسسات الجزائرية . كما أن المشاركة في القرارات التي تناولتها معظم الدراسات كانت مركزة على المهام ( أو العمل ) أكثر منها على التنظيم. وبعبارة أخرى، فإن المشاركة كانت محدودة بالنشاطات المرتبطة مباشرة بالمهام التي يقوم بها المشرف ونادرا ما كان الاكتراث بالقرارات المتعلقة بسياسة و برامج المنظمة. وقد يطلب من الأفراد في بعض الحالات تقديم مساهمة في قرار ما ثم إهمال توصياتهم، وعندئذ يمكن أن ينمو لديهم عدم الثقة اتجاه الإدارة ( Jackson, 1984 ). كذلك فإن درجة المشاركة المدروسة من خلال بحوث الضغط كانت محدودة بالاشتراك في المعلومات ، توصيل أو السماع لوجهات النظر والاستشارة ، لكن الدرجات العليا للمشاركة والتي تتمثل في التأثير أو تغيير عملية صنع القرارات عن طريق ممثلي العمال نادرا ما كان تدرس . و أخيرا نستطيع أن نقول أن المشاركة التي يتم الترخيص بها من طرف الإدارة بطريقة غير رسمية أو من جانب واحد ، فإنها لا تشمل جميع العاملين في المؤسسة وإنما مصلحة أو قسم أو مجموعة صغيرة من الأفراد .

هذه بعض الخصائص المميزة للمشاركة المستخدمة في البحوث السابقة ونظام المشاركة المفحوص في الدراسة الحالية ، وبناء عليه ، فإن النتائج المتوصل إليها بخصوص هذا المتغير والتي تنبأت بمؤشرات التوتر تحتاج إلى تأكيدها دراسات مستقبلية .

كما تبين أيضا أن غياب الدعم الاجتماعي هو منبئ للقلق ، الاكتئاب والتوتر العام بينما لم يكن كذلك بالنسبة لعدم الرضا عن العمل والشكاوي النفس جسدية . وإذا رجعنا إلى الدراسات السابقة نجد تضارب في النتائج ، فمثلا أبلغ بلينجس وموس ( Billings & Moos , 1982 ) في دراستهما أن العاملين الذين يختبرون ضواغط أكثر ويحصلون على دعم أقل يميلون إلى اختبار درجات

عالية من الاكتئاب والقلق والشكاوي النفس جسدية . ومن جهة أخرى هناك دراسة لم تجد العلاقة المباشرة بين الدعم الاجتماعي والصحة والرفاهية ( Fried & Tieg , 1993 )، في حين أسفرت نتائج دراسة أخرى لـ باركر وديكوتس ( Parker & Decotus , 1983 ) عن أن الدعم الإشرافي والتماسك ينبأ بانخفاض في التوتر المتعلق بضيق الوقت ، ولكن هذه المصادر لم تكن منبأة بانخفاض القلق . وقد يرجع الاختلاف الجزئي في النتائج إلى كون البنود التي صممت لتقدير الدعم الاجتماعي على عكس أغلب الدراسات السابقة تشير أكثر إلى الدعم العام المقدم في المؤسسة. ومن ثم فإنه لم يتم التفكير في استخدام مقياس للدعم الاجتماعي يحتوي على عدة أبعاد . وأخيرا إن نتائج الدراسة الحالية لم تظهر احتمال إسهام ضاغط المواجهة عمل - أسرة في التنبؤ بمؤشرات التوتر ( باستثناء مؤشر عدم الرضا عن العمل ) ، وهناك دافع للاعتقاد أن هذه العلاقة لم ينجم عنها مزيد من التوتر لأن المشرفون ينتمون إلى مجتمع يتضمن الأسر الجزائرية ذات حجم كبير وفيها توجد روابط قوية بين المشرف وعائلته والتي تحتوي بالإضافة إلى زوجته وأولاده والديه وإخوته وأخواته . وهذه الروابط الأسرية القوية تمثل بالنسبة له مصدر دعم أكثر من كونها مصدر ضغط . هذا بالإضافة إلى احتمال كون الشخص الجزائري بصفة عامة محافظ لا يرغب في الحديث عن كل ما يتعلق بأسرته وأولاده وخاصة زوجته ، وقد تجلى ذلك الأمر مع كثير من المشرفين على العمل أثناء إجراء هذه الدراسة.

#### خاتمة وتوصيات

من خلال الدراسة الحالية اتضح أن المتغيرات التنظيمية التي تم فحصها تمثل مصادر أخرى لعملية حدوث الضغط لدى المشرفين. في حين كان غياب الدعم الاجتماعي منبئا للقلق، الاكتئاب والتوتر العام ولم يكن كذلك بالنسبة لبقية المحكات المدروسة، نجد أن نقص المشاركة في اتخاذ القرار يعتبر منبئ عال لتزايد القلق، الاكتئاب، عدم الرضا عن العمل والشكاوي النفس جسدية . ومع ذلك نقول أن العلاقة بين هذه المتغيرات ( نقص المشاركة، غياب الدعم الاجتماعي ) ومختلف مؤشرات التوتر الأخرى لم يتم دراستها بشكل مستفيض وقد تبين ذلك عند مراجعة الأدب المكتوب، وذلك بسبب معوقات تطبيقية وزمنية (مثلا، أمراض القلب التاجية، القرحة المعدية... الخ). كما تبين أن المواجهة عمل - أسرة لم تكن منبئاً بمختلف مؤشرات التوتر ماعدا عدم الرضا عن العمل. وفي ما يخص

الدراسات المتعلقة بالمواجهة عمل – أسرة يمكن القول أيضا أننا لا نملك بيانات وافرة حول هذا المتغير الخارج عن التنظيم والذي يصعب دراسته في المجتمعات العربية حيث يجب اختيار أداة بحث مناسبة من أجل جمع البيانات حوله .

إن الدعم السيكولوجي والإرشادات الممنوحة من طرف أخصائيين سيكولوجيين تعتبر جوانب هامة يمكن أن تنشط عند مستوى المنظمة ، ويجب أن تستخدم أو تنفذ بشكل دوري وخاصة في حالات التوتر الانفعالي العالي ( مستويات مرتفعة من القلق و الاكتئاب الخ ... ) التي ترجع إلى صراعات أو أخطاء حتى في مجال العمل وقد تقود إلى الاحتراق المهني ، الذي بدأ يظهر عند الأشخاص المهنيين في منظماتنا ( بوزازوة ، 2003 ) . فهذا التدخل يسمح بتحسين ضبط الذات ، تطوير قدرة فعالة لاختيار الأنماط البديلة للنشاط أو السلوك المناسب ، وكسب معلومات حول الاستجابات عن طريق مراقبة السلوك الذاتي ، الانفعالات والأفكار .

كما يستطيع المرشد السيكولوجي أن يلعب أيضا دورا في تحسين التفاعل الإيجابي بين عائلات المشرفين والمنظمة، وذلك بنصح المشرف كيف يتعامل مع ضواغط الأسرة .

كما يمكن ترقية الدعم التنظيمي عن طريق سن قوانين وقواعد واضحة حول كيفية ترغيب العمل في المنظمة . إلى جانب توفير مناسبات اجتماعية للتعرف وتبادل الآراء وبث الروح المعنوية المشتركة. إن دعم المشرف بهذا الأسلوب يمكنه من مواجهة الظروف الصعبة ، بل من تجاوزها وتخطيها إذا أحسن استغلاله والترتيب له .

ومن جهة أخرى يمكن منح المشرفين الفرصة للمشاركة في صنع القرارات ، وذلك بتوفير معلومات كافية لهؤلاء الأفراد حتى يشعرون بدورهم في التأثير والمراقبة على شؤون ومهام الإنتاج في المنظمة ، وتبدو المشاركة أيضا ضرورية لرفع النفوذ المدرك ، الرضا عن العمل ، فعالية الأداء ، وكذلك خفض التوتر ، ليس فقط بالنسبة للمشرف ولكن أيضا لفائدة المنظمة ( التعامل مع الإضرابات ، صفاء الأدوار ، الاتصالات البين شخصية الخ ... ) .

## المراجع باللغة العربية

- الشناوي، م ومحمد السيد، ع (1994). المساندة الاجتماعية والصحة النفسية الأنجلو المصرية، القاهرة .
- الطريحي، ع.ب (1994) . الضغط النفسي : مفهومه ، تشخيصه ، طرق علاجه ومقاومته . الطبعة الأولى. مطابع شركة الصفحات الذهبية المحدودة .ص.183
- العتيبي ، آ (1997) . علاقة ضغوط العمل بالاضطرابات السيكوسوماتية والغياب الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي في الكويت . مجلة العلوم الاجتماعية . مجلد 25 . عدد 2 ، ص ص.177-201 .
- بوزازوة ، م ( 2003 ) ، الاحتراق النفسي و علاقته بمتغيرات الشخصية لدى مدرسي مادة ت.ب.ر . منشورات مخبر العمليات التربوية و السياق الاجتماعي. جامعة وهران .كتاب جماعي . ص ص. 113-128.
- محمد ، ل، ر (1992)، نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها مجلة الإدارة العامة . العدد 75، ص ص.69-95.
- هيجان ، ع (1998). ضغوط العمل : مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها. مركز البحوث والدراسات الإدارية، الرياض .ص 469 .

#### المراجع باللغة الأجنبية

- Billing ,A,G & Moos ,R, H (1984).Coping , stress and social resources among adults with unipolar depression . Journal of personality and social psychology , 46 ,877-891 .
- Buunk ,B.P. & Verhoeven ,K (1991) . Companionship and support at Work : A microanalysis of the stress-reducing features of social interaction . Basic and vocational behavior , 40 ,338-350 .
- Caplan , R.D et al (1975) . Job demands and worker health : main effects and occupational differences . NIOSH research report .
- Constable , J, F & Russell , D.W (1986) . The effect of social support and the work environment upon burnout among nurses . Journal of human stress , 11 , 20-27 .
- Cook , R.A & Rousseau ,D.M (1984) .Stress and strain from family roles and work-role expectations . Journal of applied psychology. 69 , 252-260 .
- Dollard , M.f & Winefield ,A.H (1995). Trait anxiety , work demand, Social support and psychological distress in

- correctional officers . Anxiety , stress and coping :An international journal , 8 (1) , 25-35 .
- French ,J.R & Caplan,R.D(1973).Organizational stress and individual strain . In A.J.Marrow (Ed) , The failure of success . New york : Amacon , 30-66 .
  - Fried ,y & Tiegs , R.B (1993).The main effect model versus buffering model of shop steward social support . Journal of organizational behavior , 14(5) , 481-493 .
  - Frone ,M.R longitudinal study of employed parents . Journal of occupational and organizational psychology et al (1997) . Relation of work –family conflict to health outcomes : A four-year 70, 325-335.
  - House, J. S (1981). Work stress & social support .Palo alto , C.A :Addison-wesley .
  - Ivancevich , J.M and Matteson , M.T (1980) . Stress and work : A managerial perspective. Glenview, IL : Scott Foresman
  - Jackson ,S.E (1984 ) . Organizational practices for preventing burnout. In A.S.Sethi and R.S.Schuler (Eds), Handbook of organizational stress coping strategies . Cambridge, M.A: Ballinger .
  - Kasl ,S.V (1973) .Mental health and work environment : An examination of the evidence . Journal of occupational medicine ,15 ,506-515
  - Kaufman ,G.M & Beehr,T.A (1986). Interactions between job stressors and social support : some counterintuitive results . Journa of applied psychology , 71(3) , 522-526 .
  - Margolis , B et al (1974) . Job stress an unlisted occupational hazard . Journal of occupational medicine , 1(16) , 659-661 .
  - Parker , D.F & DeCotis ,T.A (1983) . Organizational determinants of job stress . Organizational behaviour and human performance , 32 , 160-177 .
  - Payne,R (1980). Organizational stress and social support.In C.Cooper & R.Payne (Eds) . Current concepts in occupational stress.New York : wiley .
  - Repetti ,R.L (1987).Individual and common components of the social environment at work and psychological well-being. Journal of personality and social psychology , 52 , 710-721 .
  - .Shumaker & S.M.Czajkowski (Eds). Social support and cardiovascular disease . pp. 41-63 . New York: Plenum .

- Tyler, P & Cushway ,D (1995) Stress in nurses : the effects of coping and social support . Stress medicine, 11(4) , 243-251 .
- Uchino , B.N et al (1996) . The relationship between social support and physiological processes : A review with emphasis on underlying mechanisms and implications for health . Psychological bulletin , 119 , 488-531 .
- Williams, K.J & Alliger, G.M (1994) .Role stressors , mood spillover and perceptions of work-family conflict in employed parents . Academy of management journal , 37,837-868 .