

## مهارات المدراء وأثرها في تقليل ضغوط العمل

### - دراسة تطبيقية في بعض الوزارات العراقية -

ميسون عبد الكريم محمد رشيد

قسم إدارة الأعمال || كلية الإدارة والاقتصاد || الجامعة المستنصرية || العراق

الملخص: هدف هذا البحث إلى التعرف على المهارات المختلفة التي لا بد أن يمتلكها المدير لغرض التقليل أو الحد من الضغوط التي يتعرض لها الأفراد العاملين في العديد من المنظمات. وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات حيث انقسمت إلى جزأين كل جزء يحتوي على (15) عبارة، الأول يتعلق بمهارات المدراء والثاني يتعلق بضغوط العمل. وقد تمثلت عينة البحث بعينة عشوائية في ثلاثة وزارات عراقية هي (التخطيط، النقل، والمالية). تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات مثل الوسط الحسابي ومعامل التحديد وبيتا واختبارات (Z, F, T) ومعامل الارتباط لسبيرمان، وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين المهارات المتنوعة للمدراء وضغوط العمل.

الكلمات المفتاحية: مهارات المدراء، ضغوط العمل

#### مقدمة

تعيش منظمات المعاصرة في ظل بيئة ديناميكية متغيرة باستمرار لذا من الصعوبة أن تجد منظمة أو مهنة أو وظيفة بدون ضغوط تتعرض لها والتي تختلف في شدتها وتأثيراتها من مهنة لأخرى ومن وظيفة لأخرى، تمثل الضغوط تكلفة كبيرة للفرد والمنظمة والمجتمع من النواحي التنظيمية والاقتصادية والصحية حيث يتعرض بسببها عدد كبير من العاملين إلى إصابات عمل وأمراض أخرى مختلفة. لذا، يأتي هنا دور المهارات التي يتمتع بها المدراء في الحد من هذه الضغوط أو من تأثيراتها السلبية والذي يتطلب بذل المزيد من الجهود للبحث عن مصادرها ومداخل مواجهتها ومساعدة العاملين في كيفية التعامل معها من خلال إدارة برامج سلوكية من شأنها تعزيز ولاء العاملين وانتماؤهم لمنظماتهم، فالفرد العامل الذي يشعر بالرضا والانتماء لمنظمتهم هو الأكثر قدرة في مواجهة ضغوط العمل والأكثر قدرة أيضاً على مواجهة مختلف المتغيرات البيئية.

#### المحور الأول: المنهجية العلمية للبحث وبعض الدراسات السابقة

##### أولاً: المنهجية العلمية للبحث

نحاول في هذا المحور التعرف على المشكلة الرئيسية وأهمية وأهداف البحث ومن ثم الفرضيات التي انطلقنا منها، بالإضافة إلى معرفة أهم الأساليب والأدوات المستخدمة في جمع وتحليل البيانات فضلاً عن توضيح خصائص العينة التي تم اختيارها.

##### 1- مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في محاولة للتعرف على مدى تأثير المهارات والقدرات التي يتمتع بها المدراء في تخفيف أو تقليل الضغوط المختلفة التي يتعرض لها الأفراد العاملين في عدد من الوزارات التي اختارتها الباحثة لتكون مجالاً

لتطبيق البحث، حيث اتضح للباحثة من خلال دراسة استطلاعية قامت بها الباحثة في الوزارات أن العاملين فيها يعانون الكثير من ضغوط العمل.

## 2- فرضيات البحث:

انطلقت الباحثة من فرضيتين أساسيتين وهما:

أ- الأولى: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ارتفاع مستوى مهارات المدراء وتنوعها وانخفاض

مستوى الضغوط التي يتعرض لها العاملين. وقد انبثقت عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي:

☒ الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة طردية إيجابية بين ارتفاع مستوى مهارات المدراء وتنوعها

وانخفاض مستوى الضغوط التي يعاني منها العاملين في وزارة التخطيط.

☒ الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة طردية وإيجابية بين ارتفاع مستوى مهارات المدراء

وانخفاض مستوى الضغوط التي يعاني منها العاملين في وزارة النقل.

☒ الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة طردية وإيجابية بين ارتفاع مستوى مهارات المدراء

وانخفاض مستوى الضغوط التي يعاني منها العاملين في وزارة المالية.

ب- الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ل تأثير مهارات المدراء في تقليل ضغوط العاملين باختلاف

الوزارات.

## 3- أهداف البحث:

تتمثل الأهداف التي تسعى الباحثة لتحقيقها بما يلي:

أ- إبراز وإثراء الأدب الإداري ذي الصلة بالمتغيرات المبحوثة وكيفية تفاعلها مع بعضها ومن ثم تأثيراتها التي تبين العلاقة بين مهارات المدراء وضغوط العمل.

ب- التعرف على مستوى وطبيعة المهارات التي يتمتع بها المدراء في المنظمات المبحوثة ولمختلف المستويات الإدارية وماهي أكثر المهارات وأقلها ممارسة في العمل الوظيفي.

ت- تحديد أهم مصادر وأنواع الضغوط التي يتعرض لها الأفراد العاملون من خلال عمل مقارنة بين مراكز الوزارات عينة البحث وبالتالي كيفية التعامل معها.

ث- التوصل إلى بعض المقترحات العملية التي من شأنها مساعدة المدراء في كيفية تعزيز وإتقان مهاراتهم المتنوعة لتقليل ضغوط العمل.

ج- تقديم مساهمة متواضعة للمكتبة العراقية الجامعية نظريا وعمليا وكيفية تطبيق بعض النماذج العملية في منظمات عراقية.

## 4- أهمية البحث:

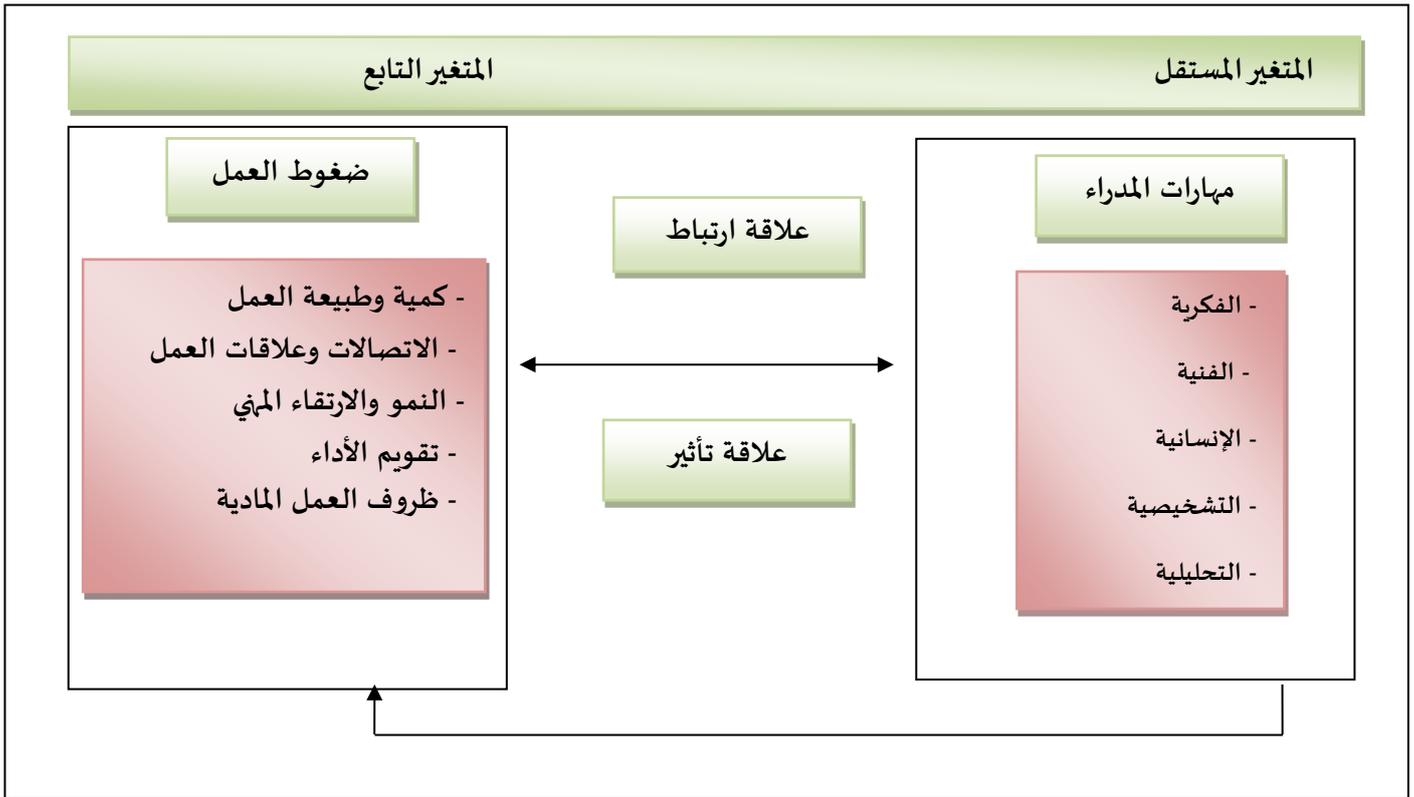
تأتي أهمية هذا البحث لغرض تشخيص ومعرفة مدى الكفاءة والمهارة التي يتمتعوا بها المدراء وكيفية توظيفها في إدارة منظماتهم من خلال خبراتهم وتجاربهم والأساليب التي يتم اتباعها في تقليل ضغوط العمل والحد من آثارها السلبية وخصوصا أنها تتعلق بالثروة الحقيقية لأي منظمة وأهم مواردها على الاطلاق إلا وهو (العنصر البشري) العامل في أي منظمة.

5- حدود البحث: تتمثل حدود البحث بما يلي:

- الحدود المكانية: تم تطبيق هذا البحث على ثلاثة مراكز وزارية في العاصمة بغداد وهي التخطيط، النقل والمالية.
- الحدود الزمانية: انحصرت فترة إنجاز البحث بين 2017-2018.
- الحدود البشرية: اقتصر البحث على عينه عشوائية في مختلف أقسام وشعب مراكز الوزارات الثلاثة.

6- المخطط الفرضي للبحث:

يعرض الشكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث.



شكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحثة

- 7- أسلوب جمع البيانات: تم جمع البيانات من خلال استمارة استبانة وزعت على عينة عشوائية من منتسبي مراكز وزارات (التخطيط، النقل والمالية) وقد تضمنت الاستبانة نوعين من العبارات: الأولى تعريفية، الثانية ذات علاقة بمتغيرات البحث وتحتوي (30) عبارة شملت متغيرات البحث كالتالي:
- أ- المعلومات التعريفية: وشملت الجنس، العمر، مدة الخدمة والمؤهل الدراسي.
  - ب- مهارات المدراء: ضمت (15) عبارة وزعت على خمس مهارات فرعية هي (الفكرية، الفنية، الإنسانية، التشخيصية، والتحليلية). وقد اعتمدت الباحثة هذه المهارات كأساس تطبيقي في البحث استنادا على المهارات التي حددها (R.Katz;1955) 0 (Griffin. W: ،2002)
  - ت- ضغوط العمل: ضمت (15) عبارة وزعت أيضاً على خمس متغيرات فرعية هي (طبيعة وكمية العمل، الاتصالات وعلاقات العمل، النمو والارتقاء المهني تقويم الأداء، ظروف العمل المادية).

- ث- تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث احتسبت الدرجة لكل عبارة من (1- 5) درجات، فأعطي الإجابة موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، وغير موافق بشدة (1).
- 8- الوسائل الإحصائية: تم استخدام عدد من الوسائل الإحصائية مثل الوسط الحسابي الموزون، الأهمية النسبية (T Test)، (Test F) (Z Test) ومعامل الارتباط لسبيرمان ومعامل التحديد R2 من خلال البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS).

## ثانياً: الدراسات السابقة

### 1- الدراسات المتعلقة بالمهارات

اسم الدراسة	عنوان الدراسة	ملخص الدراسة
Braddy & Others-2012	الأهمية النسبية للمهارات الإدارية لتوقعات الفعالية	هدفت الدراسة إلى اختبار الأهمية النسبية للمهارات المختلفة وتوقعات الفعالية الإدارية واستكشاف ما إذا كانت الأهمية النسبية لأبعاد هذه المهارات متفاوتة كدالة الجنس والسلوك التنظيمي، وكانت عينة الدراسة (733) مديراً في الولايات المتحدة الأمريكية مسجلين في برنامج قومي لتطوير القيادات. وأظهرت النتائج ضرورة امتلاك المدراء لجميع المهارات وأن أهميتها تختلف باختلاف الموقع الوظيفي وأنها تكون أكثر أهمية في المستويات الإدارية العليا لتحقيق الفعالية الكلية للمنظمة. (البرغوث، 2013)
قادر-2012	اثر مهارات المدير على سلوكه الإداري (دراسة حالة البنك الأردني الكويتي)	هدفت الدراسة إلى تقييم مهارات المدراء في البنك الأردني الكويتي في الأردن لمعرفة مدى امتلاكهم المقدرة على توظيف مراكزهم للاستجابة لمتطلبات البيئة البنكية الحديثة، وكانت عينة الدراسة (143) موظف وموظفة. توصلت الدراسة إلى أن مهارات المدراء سواء كانت التقنية أو الذاتية والعمل الجماعي لها التأثير البالغ على الأداء وأيضاً أظهرت أن مهارات العمل الجماعي متوفرة لدى المدراء بدرجة عالية بينما المهارات لتقنية والقيادية متوفرة بدرجة متوسطة. (قادر، 2012)
محمود- 2010	مجالات ممارسة الحرية الإدارية في تنمية مهارات المدير الشخصية.	هدفت الدراسة إلى بيان أثر الحرية الإدارية التي يتمتع بها المدراء في تعزيز المهارات والقدرات الشخصية للمدير. وشملت عينة الدراسة (40) مدير من مختلف مديريات التربية /الرصافة الثانية وكانت نتائج الدراسة انخفاض مستوى الحرية الإدارية لأغلب المجالات التنظيمية بينما ارتفع مستوى امتلاك العينة للمهارات الشخصية والإدارية للمدير والناجحة من الخبرة المتراكمة والمستديمة من امكانياتهم ورغبتهم في العمل والنجاح رغم كل القيود المفروضة عليهم. (محمود، 2010، 15)
الاعا- 2008	المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية (الموبايل) الفلسطينية بين الواقع والمنظور المعياري	هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية حيث كانت العينة تتكون من (44) مسؤول في الشركة. وكانت نتائج الدراسة اوضحت أن كل أنواع المهارات القيادية (ذاتية، فنية، إدارية، إنسانية، فكرية) مهمة لدى مسؤولي الشركة ولكنها متوفرة بدرجة متوسطة وأيضاً بينت الدراسة أن أكثر المهارات توفراً هي المهارات الفنية وأقلها توفراً هي الفكرية. (الاعا، 2008)

## 2- الدراسات المتعلقة بضغط العمل

اسم الدراسة	عنوان الدراسة	ملخص الدراسة
Majoyinola, 2008	اثر ضغوط العمل على الصحة العامة والسلوك المهني والشخصي للممرضات في المستشفيات العامة للعاصمة النيجيرية ابوجا	هدفت الدراسة المهنية هذه والمتخصصة للتعرف على تأثير ضغوط العمل على الصحة الجسمية والعقلية والسلوكيات الشخصية والمهنية لعينة ممرضات قوامها (153) ممرضة وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأيضاً استبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وكشفت الدراسة عن وجود علاقة جوهرية بين ضغوط العمل والصحة العقلية والجسمية وأيضاً هناك وجود فروق جوهرية بين السلوكيات الشخصية والمهنية وضغوط العمل وأوصت الدراسة بضرورة تحسين الخدمات للرعاية الاجتماعية المقدمة للممرضات في المستشفيات الحكومية (فاروق، 2009، 16).
Heartzine-2007	العلاقة بين ضغوط العمل وتكرار النوبات القلبية	هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين ضغوط العمل والتعرض لنوبات قلبية متكررة على (1000) مريض حيث اجريت من قبل باحثين متخصصين من جامعة لايفال ولفترة زمنية امدها ستة سنوات بعد الإصابة القلبية الأولى، وكانت النتائج بينت أن 20% أو حوالي 200 مريض قد تعرضوا لنوبات قلبية أخرى ترتبط اشد الارتباط بالتعرض لضغوط العمل، وأيضاً اوضحت الدراسة عن وجود علاقة خطية إيجابية بين التعرض لمستويات عالية من ضغوط العمل والتعرض لأنواع متعددة من النوبات القلبية (Heartzine, 2007, V:34).
رضا يوسف، وغلام رضا 2005.	ضغط العمل لدى ممرضات الرعاية النفسية وممرضات الرعاية الطبية في جمهورية ايران	هدفت الدراسة للتعرف على طبيعة الضغوط التي يتعرض لها الممرضين والمستشفيات، وقد اعتمدت الدراسة على النهج الوصفي وطبقت على عينة عشوائية تتكون من 106 ممرضة من العاملات في الرعاية النفسية و51 من العاملات في الرعاية الطبية في اثنين من المستشفيات الجامعية، وتوصلت الدراسة إلى أن ممرضات الرعاية النفسية أكثر عرضة للإجهاد الانفعالي مقارنة بممرضات الرعاية الطبية، وكشفت الدراسة هناك علاقة ذات دالة إحصائية بين متغيرات العمر وسنوات الخبرة وتكرار الاستدعاء الانفعالي والشعور بضغط العمل ومن ثم الشعور بالرضا الوظيفي (Ghassemi:2006, Yousefy).
(Chiu, et, al, 2005)	ضغوط العمل وعناصر التمريض	هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الضغوط الوظيفية التي يتعرض لها عناصر التمريض في احد مستشفيات الصين واختبار العلاقة بين ضغط العمل والرضا الوظيفي، أشارت النتائج إلى أن الضغوط الوظيفية تؤدي إلى ظهور الأعراض السلبية على الموظفين مثل الاستياء والاكتئاب والملل والزعزعة لترك العمل، وأيضاً أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية بين الضغط الوظيفي والرضا الوظيفي.
Fisher-2004	تأثير نمط الشخصية بين ضغوط العمل وكلا من الرضا الوظيفي والأداء عند المراجع الخارجي.	هدفت الدراسة للتعرف على مدى تأثير نمط الشخصية على العلاقة بين ضغوط العمل وكلا من الرضا الوظيفي والأداء عند المراجع الخارجي، وفقاً لاستبانة وزعت على عينة عشوائية مكونة من (169) مرجع يعملون في اثنين من اكبر ستة مكاتب مراجعة في نيوزلندا وتم استلام (123) استبانة صالحة للتحليل أي بنسبة 72، 78% وبينت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً بين ضغوط العمل وكلا من الرضا الوظيفي والأداء عند المراجعين اصحاب نمط الشخصية (أ) ولا توجد مثل هذه العلاقة عند المراجعين اصحاب نمط الشخصية (ب) (يوسف، 2007، 7).

اسم الدراسة	عنوان الدراسة	ملخص الدراسة
القحطاني - 2004	الضغوط والاحترق النفسي لدى مدراء مدارس الثانوية في القطاعين العام والخاص في العاصمة عمان	هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات الضغوط والاحترق والقلق النفسي لدى مدراء مدارس الثانوية في القطاعين العام والخاص في العاصمة عمان لمعرفة إذا كانت هناك فروقا ذات دلالة إحصائية لكل من الضغوط والاحترق والقلق النفسي وفق متغيرات (الجنس، الخبرة في العمل، التفاعل بين هذه المتغيرات)، تكونت عينة الدراسة من 187 مديرا ومديرة مدرسة، وكانت النتائج أن جميع أفراد العينة كان لديهم مستوى متوسط من الاحترق على بعدي الاجهاد الانفعالي وتبلد المشاعر، بينما كان هناك متوسط عند أفراد العينة على بعدي نقص الشعور بالإنجاز باستثناء فئة الخبرة الأقل من خمس سنوات حيث كان المستوى عالي، اما القلق والضغط النفسي فقد كان الاثنان منخفضان عند جميع أفراد العينة (القحطاني، صالح، 2004).

## المحور الثاني (الخلفية النظرية)

أولاً: مهارات المدراء

### 1- مفهوم المهارة: Skill Concept

المهارة في اللغة العربية (جمعها مهارات) تعني الحذق في الشيء والاحكام له والأداء المتقن له ويقال ((مهر الشيء مهارة)) أي حكمه وصار حاذقاً به ويقال أيضاً مهراً في العلم وفي الصناعة --- الخ (لسان العرب) ويقابل مصطلح (المهارات) في اللغة العربية مصطلح (Skills) باللغة الانكليزية.

وقد ذهب اغلب الباحثين والكتاب في الكثير من البحوث، الدراسات، المقالات والمؤلفات كانت سواء عربية أو اجنبية إلى تعريف المهارة ووصفها بعدة اوصاف فمنهم من وصفها بأنها (القدرة) (Ability) ومنهم من وصفها بأنها الجدارة (Worthiness) واخرون وصفوها بأنها الامكانية (Possibility) والبراعة (Ingenuity) وغيرها، وفي ادناه نورد بعض التعريفات التي تتطابق مع المفاهيم السابقة:

☒ القدرة: حيث وصفها(حسين، 2011، 48) أنها قدرات تولد مع الشخص وتنتهي بالمعرفة وتتطور بالتدريب

☒ الجدارة: وضح (ادريس، والمرسي، 2001، 128) أنها الجدارة في أداء المهام أو الأعمال.

☒ الامكانية فقد بين (محمد، 2005، 41) أن المهارة هي الامكانية الفعلية للمدير للقيام بسلوك يومي

مستثمراً وموظفاً مهاراته الذاتية والفنية والإنسانية والتنظيمية بالتعامل مع الرؤوسين لإنجاز أعمالاً ومهاماً في خدمة الأهداف المحددة.

☒ البراعة فقد أشار ((Noe، et.al، 2008) ان المهارة هي مستوى براعة الفرد في أداء مهمة محددة.

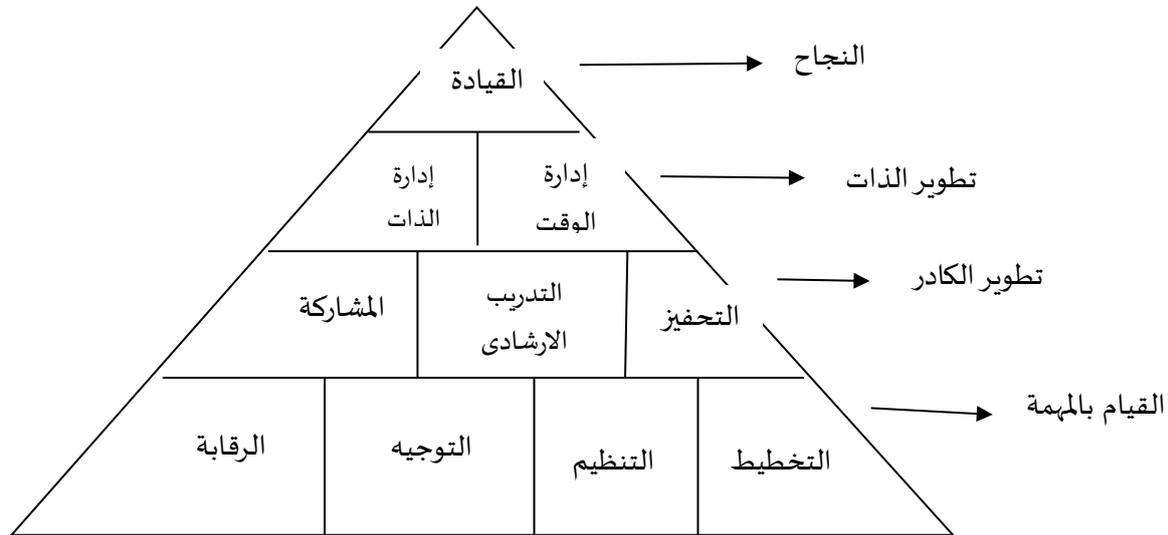
بالإضافة إلى ذلك فان هناك تعاريف أخرى للمهارات، حيث أشار (AL-madhoun&Analoui، 2002) إلى أن

المهارة هي المعرفة الفنية المتخصصة لوظائف معينة والتي يجب على المدير أن يمتلكها لأداء مهام عمله ودوره. اما (Kamble) فقد وصف المهارة بانها مجموعة من الصفات والسمات الشخصية للمدراء والتي تمكنهم من الإدارة الفعالة للعمل حيث يمكن للمهارات الجيدة خلق عالم من الاختلاف في كفاءة وأداء المنظمة (البرغوث، 2013، 44).

وترى الباحثة أن (المهارة هي كل ما يمتلكه الفرد من معارف وخبرات التي تحولت إلى قدرات خاصة به لإتمام الأعمال والأنشطة والمهام المحددة له بكفاءة وفاعلية).

## 2- أهمية المهارات للمدراء:

ركز الباحثون في الأدب الإداري على أهمية المهارات التي ينبغي أن يمتلكها المدير، فمنذ منتصف القرن الماضي حدد العالم كاتز (Katz، 1955)، بأن هناك مجموعة مهارات يحتاجها المدير لها من أهمية كل حسب مستواه الإداري في الهرم التنظيمي وهي المهارات (الفكرية، الفنية، والإنسانية). اما (Rudd&Moore، 2004، 23) و(Stralser، 2004، 19-20) فقد بينوا أن المدراء يرغبون بأداء ادوارهم بفعالية فهم يستعملون مهاراتهم التي تتيح لهم ترجمة المعرفة إلى عمل منجز وهذه المهارات من وجهه نظرهم هي (الفنية، الإنسانية، الاتصال والادراكية). ووضح (O'Neal، 1985) أن بدون المهارات لا يمكن للمدراء التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة بفعالية. واستعرض (Reh، 2009، 1-2) هرم (Hatnes Kammy) لتوضيح مستويات المهارات التي يحتاجها المدير لنجاح منظمته ففي القاعدة تكون المهارات الأساسية الواجب معرفتها لضمان سير العمل والتي تحتوي على الوظائف الإدارية ثم مهارات التحفيز والتدريب والإرشاد والمشاركة لتطوير كوادهم ثم مستوى مهارات تطوير وتنمية ذات المدراء وإدارة الوقت وبالأعلى مهاره القيادة التي تمكن المديران يكون قائدا لمنظمتهم وعاملها، والموضحة بالشكل رقم(2).



شكل (2) هرم مهارات المدراء

Source: F.John Reh ،Luu.Tran Nguyen.K;"Training Management Skills for First-line Managers" .Published Bachelor's Thesis 2012 ،Mikkeli University of Applied Sciences ،2009 ،P.11

وبين (الكليبي، 2011، 96-97) أن المدير لكي يستطيع إنجاز وظائفه الإدارية ومهامه وادواره المختلفة يجب أن تتوفر به عدد من المهارات المتمثلة (الفنية، التفاعلية، الادراكية، التشخيصية، التحليلية). وأشار (Hrehova&Kamenec، 2011، 16) أن المدير يحتاج إلى المهارات الإنسانية والتحليلية ومهارات اتخاذ القرارات، الاتصال، الخيال.....الخ حتى يكون له رصيداً حقيقياً بحيث يستطيع إدارة الأداء والاشخاص والعلاقات. وقد حددت الإدارة الأمريكية المهارات المهمة للمدير المتمثلة ب (الادراكية، التفاعلية، التأثير، والاتصالات)تساعد المدير لتنفيذ السياسات والأنشطة والفعاليات المرتبطة بعمله، بالإضافة إلى أن أداء المنظمة يعتمد على الدعم الكامل من الموظفين والزبائن، الموردين، المستثمرين، والذي تتطلب وجود مهارات خاصة لها أهميتها في أداء مهام المدير والتعامل مع كل الاطراف بفعالية، حيث إن أي نقص في هذه المهارات يؤدي إلى فقدان النجاح للمدير والمنظمة معا (البرغوث، 2012، 48).

تستنتج الباحثة مما سبق أن أهداف المنظمة لا يمكن تحقيقها بدون وجود مدراء مهرة وأن المهارات بالرغم من حاجة المدراء إليها جميعاً إلا أن أهميتها بالنسبة للمدير تختلف باختلاف موقعه في الهيكل التنظيمي فضلاً عن نوع المهام التي يؤديها.

### 3- أنواع المهارات:

تمثل المهارات الإدارية سلوكيات تجمعت وتكونت من خلال التطبيق الناجح المتكامل للنظريات والتقنيات المختلفة وأنها ليست ثابتة ومحددة بل أنها كثيرة ومتنوعة، فمهارات مدير التسويق مثلاً تختلف عن مهارات مدير المالية وأنها قابلة للتجديد تماشياً مع التجدد الفكري في الأبحاث والدراسات التي تناولتها، فهي مطلوب توفرها لكافة المدراء ولجميع المستويات الإدارية ولمختلف المنظمات سواء كانت حكومية أم خاصة، انتاجية أم خدمية، فقد أشار هنري فايول في كتابه عام 1916 (الإدارة الصناعية والعامية) أن هناك خمس مهارات أساسية تتمثل في التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، والرقابة (منصور & أحمد، 2003، 6) وترى الباحثة أن هذه المهارات في الحقيقة هي وظائف المدير (الوظائف الإدارية) التي لا يتمكن المدير القيام بها دون امتلاكه تلك المهارات.

أما لوثر جولييك ووفقاً لمصطلحه الشهير (PODSCORB) حول نشاطات المدير فقد حددها التخطيط، التوظيف، التنظيم، إدارة الأفراد، التوجيه، التنسيق، في كتابة التقارير واعداد الميزانية (منصور & أحمد، 2003، 8)، وقد قسم كاتز مهارات المدير إلى ثلاثة أنواع هي الفنية، الإنسانية والفكرية وأوضح بأن المهارات الفكرية تزداد عند الإدارة العليا وتقل عند الإدارة الاشرافية بينما على العكس من ذلك المهارات الفنية (Katz، 1955، 34

وأشار (العجبي، 2010، 209-214) إلى أن المهارات الفنية، الذاتية، الإنسانية والادراكية هي المهارات المطلوبة لكل المستويات والتي لا بد من توفرها في القيادة الفاعلة.

وأوضح (العلاق، 2010، 14-16) أن القائد إذا أراد أن يبلغ هدفه ويرفع انتاجيته وفي نفس الوقت يحقق هدف ورضا الأفراد العاملين عليه بالمهارات الفنية والإنسانية والادراكية والتنظيمية. وبين بيترسون أن أنواع المهارات هي المهارات التحليلية، اتخاذ القرارات، الاتصال، والتفاعلية بالإضافة إلى المهارات التشخيصية (Peterson & Fleet)، 2004. et.al

أما (Piskanin & Rudy)، et.al، 2006 فقد ذكروا أن المدراء يستعملون المهارات الفنية، الذاتية، الادراكية ومهارات الاتصال لإنجاز الأعمال بشكل فعال ولأبي مدير، فهي مهمة في عملية اتخاذ القرارات وعلى المدير أيضاً أن لا يركز فقط على الاتصالات اللفظية بل عليه فهم وتمييز الإشارات الغير اللفظية والمزاج والمشاعر لتصفية المعلومات الصحيحة (Mokros & Populova، 2007، P.4).

وقد أجريت دراسة معمقة وبحث تجريبي من (Scullen، et al، 2003) إذ طوروا تصنيفاً رباعياً للمهارات يتضمن المهارات الفنية، الإدارية، الإنسانية وسلوك المواطنة معتمدين على أساس عمل كلا من (Mann، 1965)، (Katz، 1974)، (Barman، 2000)، إذ أن المهارات تتضمن مجالات مثل التخطيط والتنظيم والتفويض والتنسيق، بينما سلوك المواطنة أشاروا إليه بوصفه محاولة التقاط الجوانب المختلفة المفيدة للسلوك مثل التعاون والولاء (البرغوث، 1913، 55).

ثانياً: ضغوط العمل:

#### 1- مفهوم ضغوط العمل Job stress concept:

يعتبر مفهوم ضغوط العمل من المفاهيم الواسعة الانتشار التي تناولها الأدب الإداري والعلوم الأخرى، فقد وردت في علم الاجتماع، علم النفس، الطب، القانون والتعليم وغيرها، وبالرغم من اختلاف هذا المفهوم عند الباحثين إلا أنها جميعاً ترتبط بالمهام والأنشطة التي يمارسها العاملون في تأدية واجباتهم والتي تسمى بالضغوط المهنية occupational stress أو ضغط العمل job stress (Dollard، 2001، 16)، (صالح، 2009، 8).

عرف (الهنداوي، 1996، 30) ضغوط العمل بأنها تجربة ذاتية تحدث لدى الفرد اختلالاً نفسياً كالتوتر والاحباط، القلق وسرعه ضربات القلب أو ارتفاع ضغط الدم نتيجة لعوامل داخلية أو خارجية يتعرض لها وبالتالي المواقف التي سوف تختلف حسب مواقع الأفراد وطبيعة عملهم. ويرى (فائق، 1996، 137) أن ضغوط العمل هي رد فعل لمنبه مؤلم حيث قال أنها مجموعة مواقف أو حالات يتعرض لها الأفراد في مجال عملهم فتؤدي إلى تغيرات جسمية ونفسية وإلى درجة من التهديد فتسبب إرهاقاً وتعباً وقلقاً كما تولد شيئاً من الانزعاج.

وعرفت الضغوط أيضاً بأنها استجابة مكيفة تتوسطها الفروق الشخصية والفردية أو العمليات السيكولوجية نتيجة حدث أو فعل بيئي خارجي بحيث تنتج ضغوطاً سيكولوجية أو مادية مفردة على الفرد (بارون 1999، 53)

وربط (الخضيري، 1996) بين ضغوط العمل وسلوك متخذي القرار فضغوط العمل من وجهه نظره بأنها كل ما يكون لديه تأثير مادي أو معنوي ويأخذ أشكالاً مؤثرة في سلوك متخذ القرار ويعيق توازنه النفسي وبالتالي يؤدي إلى أحداث توتر عصبي أو قلق نفسي فيجعله غير قادر على اتخاذ القرارات السليمة في المواقف الإدارية أو التنفيذية. وأوضح المشعان بأن الضغوط هي التغيرات البيئية المكثفة التي يمكن أن تبين ردود فعل غير متوافقة لها وتراكمها مع العوامل العضوية والتقنية التي تشكل مجتمعاً ضاغطاً على الأفراد فينتهي بعجز عن الوفاء بالتغيرات البيئية والاجتماعية (المشعان، 2000، ص72)

وكما عرفت الضغوط بأنها مجموعة مؤثرات خارجية تؤدي لإحداث تغير سيكولوجي بدرجات مختلفة في الأفراد طبقاً لقدرتهم التحملية والشخصية على التوافق مع هذه المؤثرات (هلال عبد الغني، 2006، 20-22) أما باتاك فعرفها بأنها الحالة الناتجة عن تفاعل بين الناس وبين وظائفهم (pathak.2011.p.2).

نستنتج من التعاريف السابقة عدم وجود اتفاق تام لمفهوم ضغوط العمل حيث يربطها البعض بمؤثرات خارجية ينجم عنها ردود فعل بينما يرى البعض أنها أسباب ذاتية، وترى الباحثة أن ضغط العمل يرتبط بالذات التي ينجم عنها ردود فعل سلبية أو إيجابية عند تعرضها لمؤثرات خارجية، وأن ردود الفعل تختلف باختلاف التكوين الذاتي المرتبطة بعوامل فسيولوجية وتعليمية وثقافية للفرد وطبيعة الأعمال التي يمارسها والدور المطلوب منه لإنجاز عمله.

وترى الباحثة أيضاً أنه على الرغم من أن الضغوط ليست مرضاً يعاني منه الفرد العامل إلا أن استمراره وعدم معالجة مسبباته يزيد من احتمالية تحوله إلى مرض يصاب به.

#### 2- أسباب دراسة ضغوط العمل:

أدت صعوبات الحياة المختلفة إلى أن تكون الضغوط سمة من سمات العصر الحديث حيث يطلق عليها بعض الباحثين القاتل الصامت The silent killer (العتيبي 1997) واصبحت العديد من المنظمات والشركات في

الوقت الراهن على اختلاف انشطتها تعاني من زيادة في ضغوط العمل وانتشارها بشكل واسع بين العاملين فيها وثبت أن لاستمرارها اثار سلبية على صحتهم البدنية والنفسية ومن ثم ادائهم الوظيفي (فائق:1996، 153). أظهرت نتائج العديد من الدراسات العالمية ارتفاع نسبة العاملين الذين يتعرضون للضغوط الناجمة عن ظروف الحياة المختلفة وصعوبات العمل الذي يقوم به، فقد أشارت منظمة العمل الدولية التابعة للأمم المتحدة في تقاريرها المعتمدة على نتائج عدد من الدراسات الإحصائية في الدول الصناعية أن(10%) من العاملين يصابون نتيجة تعرضهم لضغوط العمل بأنواع من الاحباط المؤدي إلى الكآبة كل عام.

وتذكر دراسة أخرى إلى خسارة المانيا (2، 2)مليار دولار لكل عام نتيجة ضغوط العمل ذات الطبيعة النفسية، والحال ذاته في بريطانيا حيث يعاني (30%) من قوة العمل من التوتر والاحباط، وفي بولندا تزداد هذه النسبة لتصل إلى (50%) حيث توقعت الدراسة ارتفاع نسبة العاملين الذين سوف يعانون من الضغوط المختلفة نتيجة الخوف من فقدان وظائفهم(www.aibawba.com).وفي كندا أشارت دراسة إلى أن 80% من العاملين يعانون من ضغوط العمل والقلق بسبب عدم قدرتهم على الموازنة بين عملهم وتطلعاتهم الخاصة (Ganster&Schabruok، 1994).

وكانت الولايات المتحدة الرائدة في مجال الاهتمام بدراسة ضغوط العمل منذ منتصف القرن الماضي تقريبا حيث احتل حيزا ملحوظا في فكر الباحثين والهيئات العلمية والمنظمات المهنية ورجال الأعمال(الهنداوي، 1994، 89-125).

ويرى كل من Baruch&Lois، (1987) أن أهمية دراسة ضغوط العمل ترجع إلى ما يترتب عليها من تحمل المنظمات تكلفه غياب العاملين وتركهم للعمل وفقدان الرغبة في الابداع وانخفاض الدافعية والالتزام بالعمل وذلك إلى جانب خطرها عن العاملين الذي يتمثل بشيء من عدم الرضا المهني وضعف الدافعية للعمل ثم الشعور بالإرهاك النفسي مما يؤثر على جودة الأداء المحددة.

وأشار الخضيرى (عطا الله، 2014، 185) إلى أن دراسة ضغوط العمل اصبح من المجالات الأساسية لرجال الفكر الإداري والتنظيمي، وهناك جوانب عدة تكمن في أهمية دراسة هذه الضغوط منها:

- 1- حماية متخذي القرار.
  - 2- تنمية مهارات التعامل الفعال مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تواجه متخذي القرار واثم تنمية مهارات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في ظل جو من الضغوط على متخذ القرار.
  - 3- سيادة روح الفريق والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وزيادة التفهم والمشاركة الإيجابية البناء بما يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين واحساسهم بالمشاركة الفعالة في صنع حاضرهم ومستقبلهم الوظيفي بالمنظمة.
- والأسباب التي تدفعنا إلى دراسة الضغوط والاهتمام بها هي (الصيرفي، 2013، 46، حجل، 2008):
- أ- لمساعدة وحماية المدراء من اتخاذ القرارات الارتجالية والنتيجة عن ردود الأفعال الموقفية.
  - ب- التأكيد على تحقيق المنظمة لأهدافها بشكل سليم وفق لما هو مخطط وموضوع بالبرامج التنفيذية.
  - ج- تهيئة الظروف المناسبة والجو الصحي الملائم في بيئة العمل الداخلية.
  - د- لزيادة الانتاج وتحسين الانتاجية عن طريق رفع قدرات متخذي القرارات على مواجهة ضغوط العمل والمواقف الصعبة.
  - هـ- العمل على خلق فريق متكامل وبث روح التعاون بين العاملين والرؤساء ورفع الروح المعنوية للعاملين.

### 3- الآثار الناجمة عن ضغوط العمل:

يتعرض العاملون إلى أنواع مختلفة ومتعددة من الضغوط اثناء خدمتهم الوظيفية لكن بشكل عام يمكننا تصنيف تلك الضغوط إلى نوعين هما الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية. ان الآثار الإيجابية تشير إلى ممارسة قدر معين من الضغوط الملائمة لتحقيق مستويات متميزة من الأداء وتشجيع الابداع والابتكار وتنمية التنافس الإيجابي بين العاملين لغرض تحقيق الأهداف، وتمثل فرق العمل مثلا وضحنا على التنافس الإيجابي. وتشير الآثار السلبية إلى النتائج غير المرغوب بها والتي تتعرض لها المنظمة والعاملون فيها والتي يمكن تقسيمها إلى ما يلي:

أ- الآثار السلوكية التي تعني تعرض الفرد العامل إلى مستويات عالية من الضغوط التي تنعكس سلبا في سلوكه وقراراته مثل الغياب، ترك العمل، التوتر والإرهاق فضلا عن النظرة التشاؤمية للمستقبل..... الخ (العميان، 2007، 166).

ب- الآثار التنظيمية التي تشير إلى الضغوط المرتبطة بنوع الوظيفة وموقعها في الهرم الإداري بالإضافة إلى الدور الذي يقوم بها شاغلها، وهذه الضغوط في العادة لا يمكن التغاؤها أو تجاوزها، ويمثل فقدان الرغبة والاندفاع نحو العمل الشكل الرئيسي لهذه الآثار فضلا عن صعوبة التركيز والوقوع في حوادث صناعية، تدني مستوى النتاج وانخفاض جودته، عدم الرضا الوظيفي، الغياب والتأخر، سوء العلاقات بين أفراد المنظمة، ارتفاع معدلات الشكاوي والتظلمات، زيادة الاعباء المالية، الشعور بالفشل..... الخ (الصيرفي، 2013، 132).

ت- الآثار الاجتماعية: تؤدي ضغوط العمل إلى الكثير من الآثار الاجتماعية سواء كانت إيجابية أو سلبية، مثلا صعوبة انسجام الفرد مع الرؤساء أو اشخاص آخرين معه، الخوف من الشعور بالفشل والاختفاق في تحقيق الأهداف الشخصية وربما أيضاً هناك خلل في العلاقات العائلية وغيرها، هنا تأتي دراسة الضغوط في أي منظمة بفوائد عديدة باعتبارها مؤشرا موضوعي لتفسير سلوك العاملين ثم وضع توصيات لتقليل النواحي السلبية ودعم وتنمية النواحي الإيجابية (ابو جمعة، 2012، 27).

وأوضح (شير، 2009، 7) بان ضغوط العمل الحادة تؤدي إلى الكثير من الآثار الاجتماعية السالبة منها الشعور بالاغتراب في العمل ويؤدي الفرد عمله بدون رغبة وفي مواقف أخرى دون مستوى الكفاءة أو الفاعلية المطلوبة.

ان الباحثة تعتقد أن الضغوط بإيجابياتها وسلبياتها هي عاملا مهما يؤثر في سلوك الفرد فهي تدفعه للإنجاز من خلال سعيه للاحتفاظ بوظيفته وعمله إذا كانت سلبية وللارتقاء بموقعه ومركزه الوظيفي إذا كانت إيجابية.

### 4- أساليب التعامل مع ضغوط العمل:

يتفق الجميع على أن الضغوط أصبحت صفة ملازمة للعصر الذي نعيش فيه جراء التقدم التكنولوجي والمعرفي الحاصل في جميع مرافق الحياة وبالتالي اصبح من الصعب تجاهلها أو تجنبها مهما كانت ولكن يمكن التعامل معها وإدارتها بشكل جيد من خلال تحفيز الأفراد حول التكيف معها وتنمية القيم الإدارية الملائمة لديهم والسيطرة على عوامل ومؤثرات المناخ التنظيمي لغرض التصدي لها قبل وقوعها ثم توجيهها بالشكل الصحيح (حمدوني، عزة، 2016، 24-26)

- ويمكننا إبراز بعض الأساليب التي يمكن من خلالها الحد منها (ابراهيم، 1994، 108) (الهنداوي، 1996، 127):
- أ- تغيير مفهوم فلسفة الحياة وإعادة بناء الذات من خلال التغيير الإيجابي للمواقف السلبية الضاغطة حيث تساعد على وجوب ضرورة وجود أفعال نشطة توجه نحو مصدر المشكلة وتفسيرها حيث لا تتوضح النتائج إلا عندما تنتهي هذه المشكلة فربما تكون حسب المقولة التالية (رب ضارة نافعة).
- ب- التفاؤل بالمستقبل وعدم استباق الأحداث ودائماً التصور بأن المستقبل أفضل من اليوم حيث يحمل بين طياته الكثير من التغييرات نحو الأفضل وهذا سوف يولد حالة نفسية وتوتر قليل من السابق.
- ج- التريث وكبح الغضب وعدم الانفعال والانتظار للوقت المناسب وعدم التسرع ومحاسبة النفس مما يتم إيضاح الأخطاء الحقيقية للضغوط وحجمها بالشكل الذي يساعد الفرد في كيفية التعامل معها والتقليل منها لتكون غير مؤثرة.
- د- الحصول على فترات راحة مناسبة خلال وقت العمل إضافة إلى أخذ إجازة رسمية ليكون بعيداً وعدم التفكير بكل الأمور التي تزعجه ويقضي وقته بالأمور التي تكون محببة إليه وبذلك يعيد جسمه ونفسيته إلى توازنهم الطبيعي.
- هـ- ممارسة الرياضة والهوايات المحببة والكشف الطبي المستمر لغرض التحقق من الضغوط ومعالجة أي مرض باتخاذ الإجراء الطبي المناسب مع الابتعاد عن التدخين وتقليل المنبهات.
- وتعتقد الباحثة بأن هذه الأساليب تستطيع المنظمة المساهمة بها بل وضعها وبالتالي الحد من الضغوط التي يعانيها العاملون إذا استثمر المدراء مهاراتهم في ذلك.

### المحور الثالث: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

يتناول هذا المحور نتائج الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة من خلال التحليلات الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS) الإصدار الثاني والعشرين.

#### أولاً: فحص واختبار الاستبانة

✓ اختبار الثبات: الذي يشير إلى اتساق نتائج الاستبانة إذا تكررت الإجابة عليها لأكثر من مرة وبفترات زمنية مختلفة. ويظهر الجدول رقم (1) نتائج معامل الثبات بطريقة كورنباخ حيث بلغ (0.89).

#### جدول رقم (1) نتائج اختبار الثبات وفق طريق كورنباخ

متغيرات البحث	قيمة معامل ألفا كورنباخ	التفسير
مهارات المدراء	0.80	فقرات هذا المتغير تجتاز اختبار الثبات
ضغوط العمل	0.84	فقرات هذا المتغير تجتاز اختبار الثبات
مجمل فقرات الاستبانة	0.89	فقرات الاستبانة تجتاز اختبار الثبات

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية

✓ اختبار الصدق: الذي يشير إلى مدى قياس أسئلة الاستبانة للظاهرة المراد قياسها ويوضح الجدول رقم (2) نتائج اختبار صدق المحتوى بطريقة ترتيب الإجابات تنازليا أو تصاعديا واختبار (27%) من الطرفين الأعلى والأسفل لنتائج الاستبانة ومن ثم تطبيق اختبار T بين متوسطي الطرفين الأعلى والأسفل.

جدول (2) نتائج اختبار صدق المحتوى لمتغيرات الدراسة

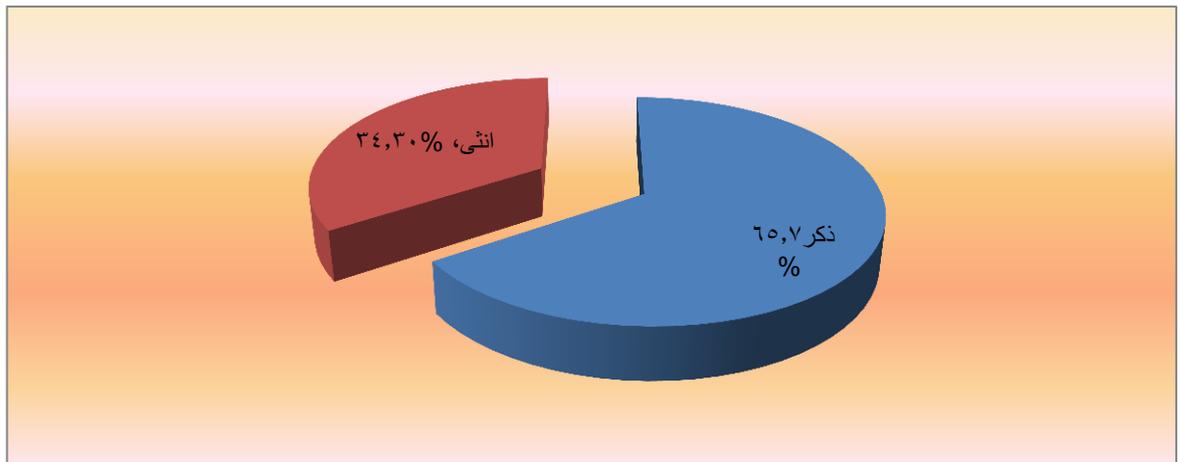
التفسير	اختبار T		متغيرات البحث
	القيمة الاحتمالية sig.	القيمة المحسبة	
فقرات هذا المتغير تجتاز اختبار الصدق	0.00	21.92	مهارات المدراء
فقرات هذا المتغير تجتاز اختبار الصدق	0.00	13.19	ضغوط العمل
فقرات الاستبانة تجتاز اختبار الصدق	0.00	18.28	مجملة فقرات الاستبانة

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية

ثانيا: عرض وتحليل البيانات الديموغرافية:

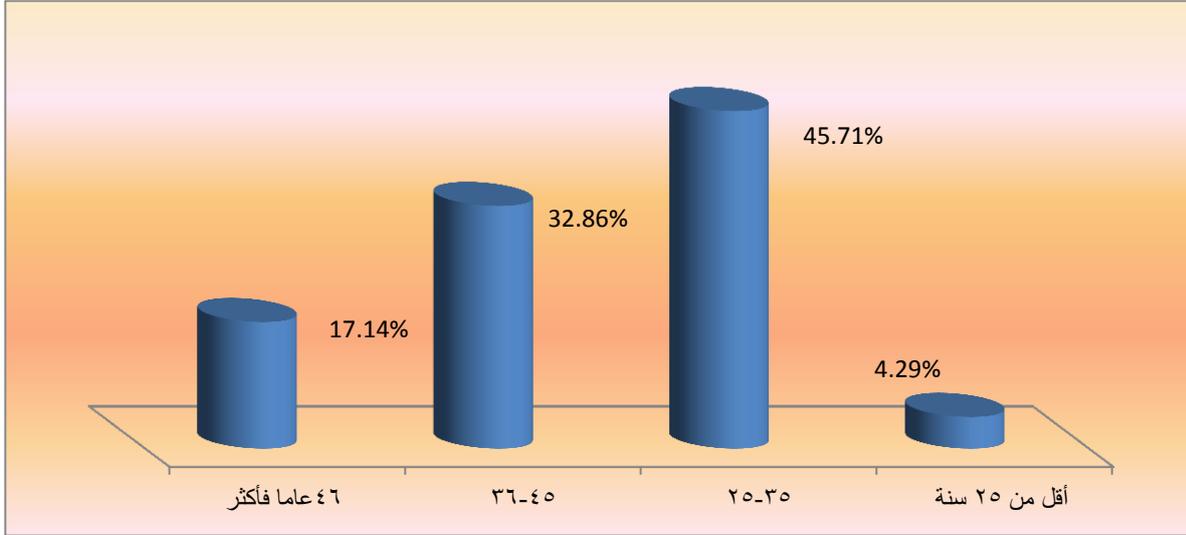
#### 1- الجنس:

يشير الشكل (3) إلى ارتفاع نسبة الذكور إذ بلغت حوالي (66%) في حين بلغت نسبة الإناث حوالي (34%) وهذا يعود من وجهة نظر الباحثة إلى عدة أسباب منها سيادة الثقافة الذكورية في المجتمع فضلا عن الاعتقاد السائد بأن العاملين الذكور هم الأكثر قدرة على إنجاز الأعمال وامكانياتهم في الاستمرار بالعمل خارج الدوام الرسمي قياسا بالنساء التي عادة ما تكون لديهن اعباء ومسؤوليات والتزامات عائلية.



شكل رقم (3) توزيع عينة البحث حسب النوع

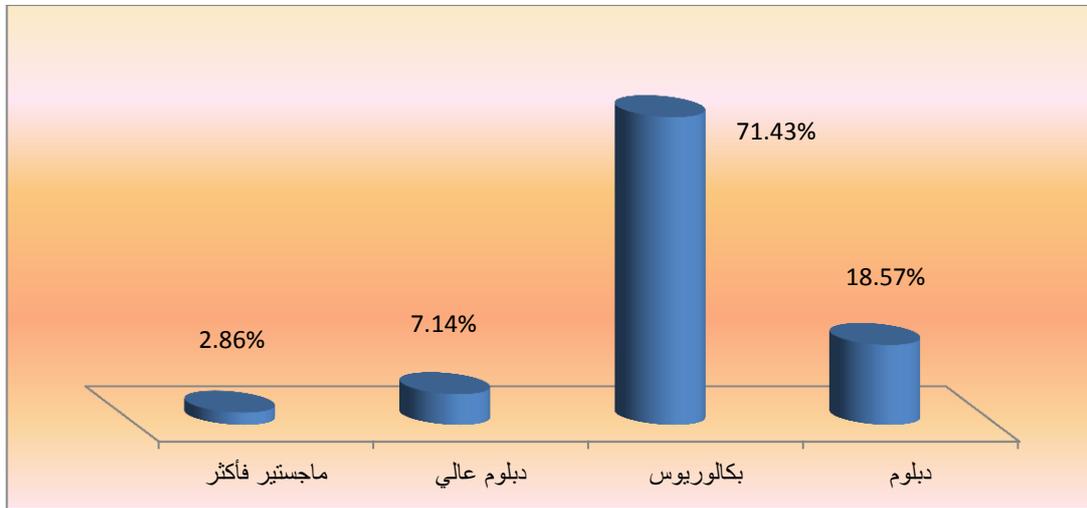
2- العمر: توزيع عينة البحث حسب العمر



شكل رقم (4) توزيع عينة البحث حسب العمر (المصدر نتائج الحاسبة الإلكترونية)

نستنتج من الشكل (4) أن الفئة العمرية (من 25 سنة إلى 35 سنة) تمثل النسبة الأعلى بين أفراد عينة البحث حيث بلغت (45.71%)، وترى الباحثة أن هذا مؤشر إيجابي حيث أن الفرد في هذه المرحلة يكون أكثر إعطاء من جهة وأكثر قدرة على استيعاب المتغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية فضلا عن امكانية فهم وتحليل العوائق ومن ثم محاولة إيجاد الحلول لها.

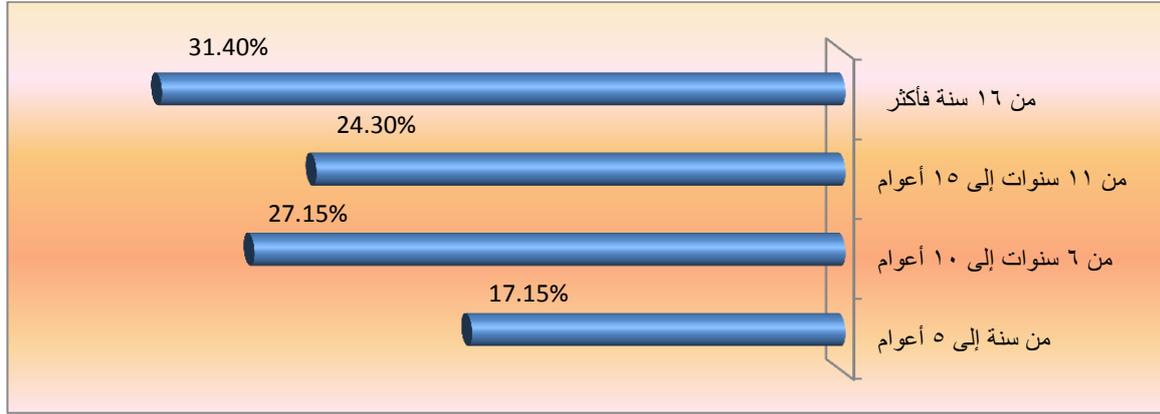
3- المؤهل العلمي: توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي:



شكل (5) توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي (المصدر: نتائج الحاسبة الإلكترونية)

يتضح من شكل (5) أن نسبة الحاصلين على الشهادة الجامعية الأولية يشكلون الغالبية العظمى من عينة البحث إذ بلغت نسبتهم 71، 43% وهذا يشير إلى وجود الثقافة الأكاديمية العلمية التي يمكنها أن تساهم في تطوير العمل إذا ما اقترنت بالتجربة والممارسة العملية.

## 4- عدد سنوات الخدمة: توزيع عينة البحث حسب سنوات الخدمة



شكل (6) توزيع عينة البحث حسب سنوات الخدمة (المصدر: نتائج الحاسبة الإلكترونية)

يشير الشكل رقم (6) إلى أن النسبة الغالبة من العينة هم الذين تزيد خدمتهم الوظيفية عن 15 سنة. وتعتقد الباحثة أن هذه الفترة تعتبر مناسبة جداً لإتقان واكتساب الخبرة والمهارة في العمل. وأيضاً يشير الجدول إلى وجود نسبة مئوية قدرها (17.15) من العينة خدمتها الوظيفية أقل من خمس سنوات وبهذا تكون هذه الفئة معرضة للضغط أكثر من غيرها.

## ثالثاً: المتغير المستقل (مهارات المدراء)

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المعروضة في الجدول رقم (3) الذي يلخص الإجابات التفصيلية لعينة البحث عن الأسئلة ذات الصلة بمهارات المدراء المعروضة اجابتها بالتفصيل في جدول رقم (4) باستخدام الاوساط الحسابية والتحليل النسبي ارتفاع قيمة الوسط الحسابي في وزارة التخطيط إذ بلغ (4، 08) وبنسبة مئوية قدرها (81.6) وبدرجة أقل في كل من وزارتي النقل والمالية إذ بلغ (3.89) و(3.67) وبأهمية نسبية قدرها (77.84) و(73.35) على التوالي. أن الاوساط الحسابية السابقة هي أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) مما يؤكد امتلاك المدراء للمهارات التي تمكنهم من التعامل مع مرؤوسهم من وجهة نظر عينة البحث.

جدول رقم(3) مهارات المدراء مبنية حسب الوزارات

أنواع المهارات	وزارة التخطيط		وزارة النقل		وزارة المالية	
	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية %	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية %	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية %
الفكرية	4.43	88.73	4.17	83.46	4	80
الإنسانية	4.09	81.86	3.54	70.86	3.52	70.06
الفنية	3.99	79.93	3.78	75.33	3.55	71.06
التشخيصية	3.70	74.13	4.02	80.46	3.73	74.60
التحليلية	4.14	82.80	3.27	78.73	3.53	70.66
مج	4، 074	81، 54	3، 89	77، 84	3، 67	73، 35

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية

ومن الجدول ذاته يتضح أن المهارات الفكرية في الوزارات الثلاثة (التخطيط، النقل، المالية) هي الأعلى حيث بلغت الاوساط الحسابية (4.43، 4.17، 4.06) وبنسبة مئوية قدرها (81.86، 83.46، 80) % على التوالي.

وتعتقد الباحثة أن هذا مؤشر إيجابي حيث تستلزم طبيعة العمل في مراكز الوزارات وجود مدراء يتمتعون بمقدرات فكرية حيوية تؤهلهم لاستيعاب وفهم مشكلات العمل والمقدرة على حلها بطريقة صحيحة بالوقت المناسب الوسط الحسابي المرجح (Weighted Mean): هي عبارة عن قيمة تعطي مدلول أولي لطبيعة البيانات وتستخدم لتحديد مستوى إجابات أفراد العينة لفقرات الاستبيان.

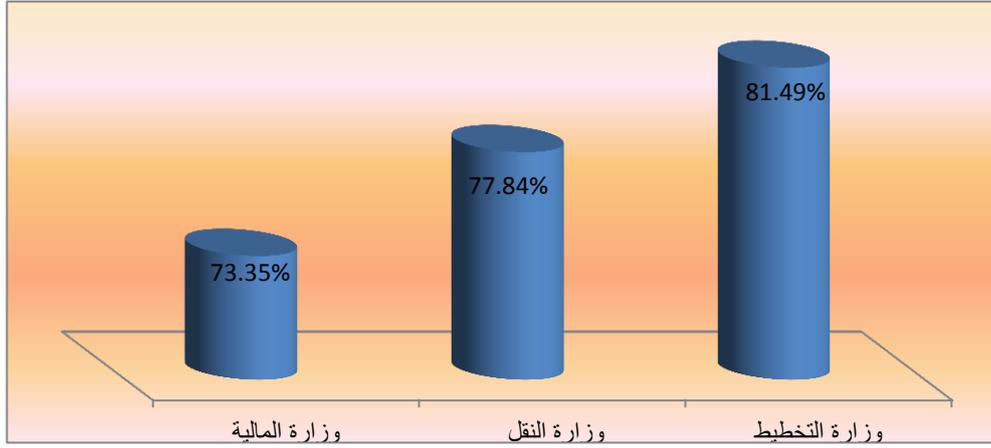
\*\* الأهمية النسبية (The relative importance): هي الوزن النسبي للمتوسط، ونحصل عليه من قسمة الوسط الحسابي لكل عبارة على أعلى درجة يأخذها مقياس ليكرت الخماسي.

ونلاحظ أيضاً تباين ترتيب المهارات الأخرى باختلاف الوزارات حيث اتضح من ذات الجدول أن المهارات التحليلية تأتي بالمرتبة الثانية في وزارة التخطيط بوسط حسابي قدره (4.14) وأهمية نسبية بلغت (82.8)، تلتها المهارات الإنسانية بوسط حسابي (4.09) وأهمية نسبية (81.86). أما في وزارة النقل فقد احتلت المهارات التشخيصية المرتبة الثانية بوسط حسابي (4.02) وأهمية نسبية (80.64) تلتها أيضاً المهارات الإنسانية بوسط حسابي (4.3) وأهمية نسبية (84.2). وإذا نظرنا لوزارة المالية نجد أن المهارات التشخيصية احتلت المركز الثاني بوسط حسابي (3.73) وأهمية نسبية (74.60)، تلتها المهارات الفنية بوسط حسابي (3.55) وأهمية نسبية (72.60).

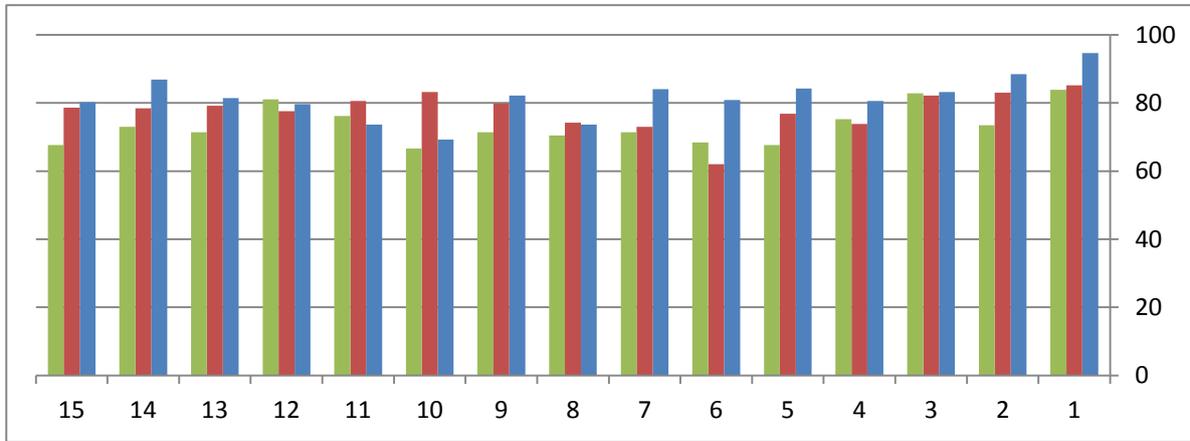
يتبين من المؤشرات الإحصائية السابقة بأن المدراء لديهم مهارات مختلفة وأن التباين يرتبط بإمكانياتهم الشخصية واتجاهاتهم ومؤهلاتهم العلمية وخبراتهم، فمثلاً المدير الذي يحمل ثقافة الاتجاهات الحديثة في الإدارة يتجه نحو المهارات الإنسانية أكثر من غيره، وأن المدير الذي يؤمن بالإدارة الكلاسيكية يتجه نحو المهارات التحليلية بشكل أكبر، وأن كانوا جميعاً ينبغي امتلاكهم لكل المهارات. وتعزز النتائج المعروضة في الجدول رقم (4) الخاصة بإجابات العينة عن أسئلة الاستبانة الخاصة بتشخيص مهارات المدراء الموضحة في الأشكال رقم (7، 8) ما تم ذكره في تحليلنا

جدول رقم (4) قيمة الإجابات التفصيلية لأسئلة الاستبانة المتعلقة بمهارات المدراء مبوبة حسب الوزارات

المتغير	وزارة التخطيط			وزارة النقل			وزارة المالية		
	م	الوسط الحسابي	أهمية نسبية %	م	الوسط الحسابي	أهمية نسبية %	م	الوسط الحسابي	أهمية نسبية %
مهارات المدراء (المستقل)	1	4.73	94.6	1	4.26	85.2	1	4.19	83.8
	2	4.42	88.4	2	4.15	83	2	3.67	73.4
	3	4.16	83.2	3	4.11	82.2	3	4.14	82.8
	4	4.03	80.6	4	3.69	73.8	4	3.76	75.2
	5	4.21	84.2	5	3.84	76.8	5	3.38	67.6
	6	4.04	80.8	6	3.1	62	6	3.42	68.4
	7	4.2	84	7	3.65	73	7	3.57	71.4
	8	3.68	73.6	8	3.71	74.2	8	3.52	70.4
	9	4.11	82.2	9	3.99	79.8	9	3.57	71.4
	10	3.46	69.2	10	4.16	83.2	10	3.33	66.6
	11	3.68	73.6	11	4.03	80.6	11	3.81	76.2
	12	3.98	79.6	12	3.88	77.6	12	4.05	81
	13	4.07	81.4	13	3.96	79.2	13	3.57	71.4
	14	4.34	86.8	14	3.92	78.4	14	3.65	73
	15	4.01	80.2	15	3.93	78.6	15	3.38	67.6
-	4.08	81.49	-	3.89	77.84	-	3.67	73.35	



شكل (7) مهارات المدراء مبنوية حسب الوزارات  
المصدر: نتائج الحاسبة الإلكترونية



شكل (8) مهارات المدراء مبنوية حسب أسئلة الاستبيان لوزارات (التخطيط، النقل والمالية)\*  
المصدر: نتائج الحاسبة الإلكترونية

#### رابعاً: المتغير التابع (ضغوط العمل)

يعرض جدول رقم (5) الاوساط الحسابية والأهمية النسبية لمدى مساهمة المدراء في خفض ضغوط العمل لكل من وزارت (التخطيط، النقل، المالية) وفقاً لمتغيراتها الفرعية وهي (كمية وطبيعة العمل، الاتصالات وطبيعة علاقات العمل، النمو والارتقاء المهني، تقويم الأداء وظروف العمل المادية) والتي تقيس مدى مساهمة المدراء في تقليل ضغوط العمل من وجهة نظر عينة البحث. فلقد بلغ الوسط الحسابي في وزارة التخطيط (3.51) ونسبة مئوية قدرها (70.28) وفي وزارتي النقل والمالية (4.61) و(3.78) ونسبة مئوية (83.9) و(75.67) على التوالي.

جدول رقم (5) مدى مساهمة مهارات المدراء في تقليل ضغوط العمل مبنوية حسب الوزارات

المتغيرات الفرعية	وزارة التخطيط		وزارة النقل		وزارة المالية	
	أهمية	وسط حسابي	أهمية	وسط حسابي	أهمية	وسط حسابي
كمية وطبيعة العمل	78.60	3.93	89.06	4.48	78.4	3.92
لاتصالات وعلاقات العمل	65	3.25	78.8	3.94	72.66	3.63
النمو والارتقاء المهني	68.93	3.44	82.93	4.14	85.6	4.28

المتغيرات الفرعية	وزارة التخطيط		وزارة النقل		وزارة المالية	
	أهمية نسبية %	وسط حسابي	أهمية نسبية %	وسط حسابي	أهمية نسبية %	وسط حسابي
تقويم الأداء	71.06	3.55	84.66	4.23	75.2	3.76
ظروف العمل المادية	67.80	3.39	79.33	3.96	66.4	3.32
المعدل	70.28	3.51	83.09	4.16	75.67	3.78

#### المصدر: اعداد الباحثة في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية

نستنتج من الاوساط الحسابية والأهمية النسبية انه على الرغم من إيجابياتها إلا أنها تؤثر وجود ضغوط عمل وبالأخص في وزارة التخطيط حيث لا يبتعد الوسط الحسابي كثيرا عن الوسط الفرضي البالغ (3) درجات إذ بلغت قيمته 3.5. وعند تفحص الضغوط التي يتعرض لها العاملون وفقا للمتغيرات الفرعية لمؤشر الضغوط نجد انخفاض مقدرة الإداريين في وزارة التخطيط في معالجة الضغوط المتعلقة بالاتصالات وعلاقات العمل إذ بلغ الوسط الحسابي (3.25) الذي يبتعد عن الوسط الفرضي قليلا وينسبة مئوية (65)، وكذلك في المؤشرات الفرعية الأخرى ذات الصلة بظروف العمل المادية والنمو والارتقاء المهني، حيث بلغت الاوساط الحسابية (3.39) و(3.44) وبنسبة مئوية (67.8) و(68.9) على التوالي. وكذلك على الرغم من أن المؤشرات في وزارة المالية التي تظهر قدرة الإداريين فيها للحد من ضغوط العمل كونها أكثر وضوحا وإيجابيه من وزارة التخطيط إلا اننا نلمس وجود مشكلة لها صلة بظروف العمل المادية فقد بلغ وسطها الحسابي (3.32) وأهمية نسبية قدرها (66.4%).

اما في وزارة النقل قد بينت المقاييس الإحصائية التي تؤثر مقدرة الإداريين في تخفيف الضغوط التي يتعرض لها العاملين اتجاهها إيجابيا حيث بلغ الوسط الحسابي لجميع المتغيرات التي من خلالها تم القياس (4.16) وأهمية نسبية قدرها (83.9)، وهما يشكلان أكثر من اربعة اخماس المقياس.

ويخلص الجدول رقم (6) نسبة الضغوط التي ساهمت مهارات المدراء في الحد منها وتقليلها ونسبة الضغوط التي يعاني منها العاملون، إذ يتضح أن اعلاها كانت في وزارة التخطيط إذ بلغت (29.7) وأقلها كانت في وزارة النقل إذ بلغت (16.9).

#### جدول رقم (6) ضغوط العمل المخفضة والمتبقية مبوبة حسب الوزارات

الضغوط الوزارة	الكلية	المخفضة	المتبقية
التخطيط	100	70,28	29,73
النقل	100	83,09	16,91
المالية	100	75,67	24,33

#### المصدر: اعداد الباحثة في ضوء الحاسبة الإلكترونية

كما ويوضح الجدول رقم (7) نسبة ضغوط العمل التي ساهمت مهارات المدراء في الحد منها ونسبة الضغوط التي يعانيها العاملون استنادا إلى المتغيرات الفرعية لضغوط العمل الذي يتضح من خلاله أن الضغوط الناجمة عن الاتصالات وعلاقات العمل هي الأعلى في وزارة التخطيط إذ تبلغ نسبتها (35).

جدول رقم (7) ضغوط العمل المخفضة والمتبقية مبوبة حسب المتغيرات الفرعية

المالية		النقل		التخطيط		الوزارة نوع الضغوط
باقية	مخفضة	باقية	مخفضة	باقية	مخفضة	
21.60	78.40	10.94	89.06	21.40	78.60	كمية وطبيعة العمل
27.34	72.66	21.2	78.0	35.00	65.00	الاتصالات وعلاقات العمل
14.4	85.60	17.07	82.93	31.07	68.93	النمو والارتقاء المهني
14.80	75.20	15.34	84.66	28.94	71.06	تقويم الأداء
33.60	66.40	20.67	79.33	32.20	67.80	ظروف العمل المادية
34.33	75.67	16.91	83.09	29.72	70.28	المعدل

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية

وكذلك الحال في وزارة النقل إذ بلغت نسبتها (21.2)، أما في وزارة المالية فقد كانت النسبة الأعلى للضغوط التي يعاني منها العاملون ذات الصلة بظروف العمل المادية إذ بلغت نسبتها (33.60).  
وتعزز النتائج المعروضة في جدول رقم (8) المتعلقة بإجابات العينة عن الأسئلة ذات الصلة بقياس مدى مساهمة المهارات التي يمتلكها المدراء في التقليل أو الحد من ضغوط العمل والموضحة في الأشكال رقم (9.10).  
جدول رقم (8) قيمة الإجابات التفصيلية لأسئلة الاستبانة ذات الصلة بضغوط العمل مبوبة حسب الوزارات

المتغير	وزارة التخطيط			وزارة النقل			وزارة المالية		
	تسلسل الفقرات	الوسط الحسابي	أهمية نسبية %	تسلسل الفقرات	الوسط الحسابي	أهمية نسبية %	تسلسل الفقرات	الوسط الحسابي	أهمية نسبية %
ضغوط العمل (التابع)	16	3.77	75.4	16	4.38	87.6	16	4.05	81
	17	3.68	73.6	17	4.61	92.2	17	4.23	84.6
	18	4.34	86.8	18	4.45	89	18	3.49	69.8
	19	3.29	65.8	19	3.96	79.2	19	3.33	66.6
	20	3.35	67	20	3.92	78.4	20	4	80
	21	3.11	62.2	21	3.96	79.2	21	3.57	71.4
	22	3.28	65.6	22	4.03	80.6	22	3.95	79
	23	3.12	62.4	23	4.23	84.6	23	4.42	88.4
	24	3.94	78.8	24	4.18	83.6	24	4.47	89.4
	25	3.6	72	25	4.26	85.2	25	4	80
	26	3.51	70.2	26	4.21	84.2	26	3.76	75.2
	27	3.55	71	27	4.23	84.6	27	3.52	70.4
	28	3.81	76.2	28	3.99	79.8	28	3.67	73.4
	29	3.16	63.2	29	3.72	74.4	29	3.01	60.2
	30	3.2	64	30	4.19	83.8	30	3.28	65.6
		3.51	79.28	الاجمالي	4.16	83.09	الاجمالي	3.78	75.67

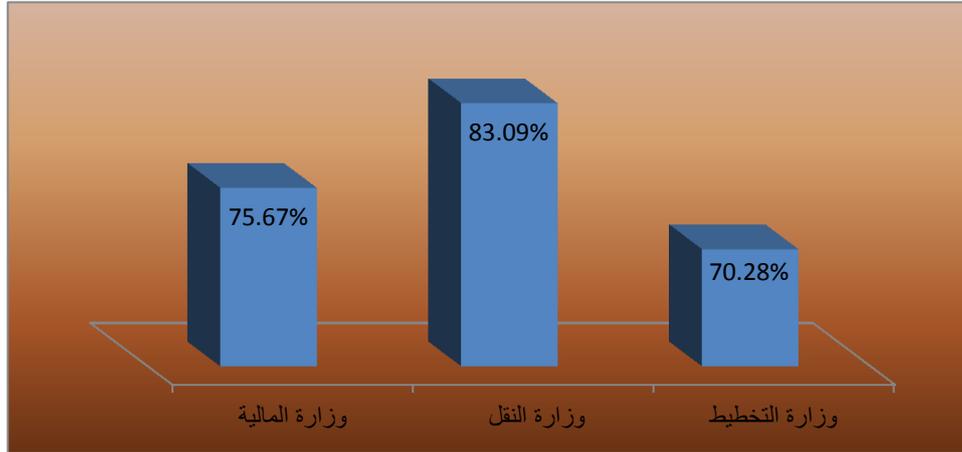
المصدر: اعداد الباحثة في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية

يمكن استخراج نسبة الضغوط التي يعاني منها العاملون وفق المعادلة التالية:

نسبة الضغوط = النسبة الكلية - نسبة مساهمة مهارات المدراء في تخفيض الضغوط. مثلا وزارة التخطيط

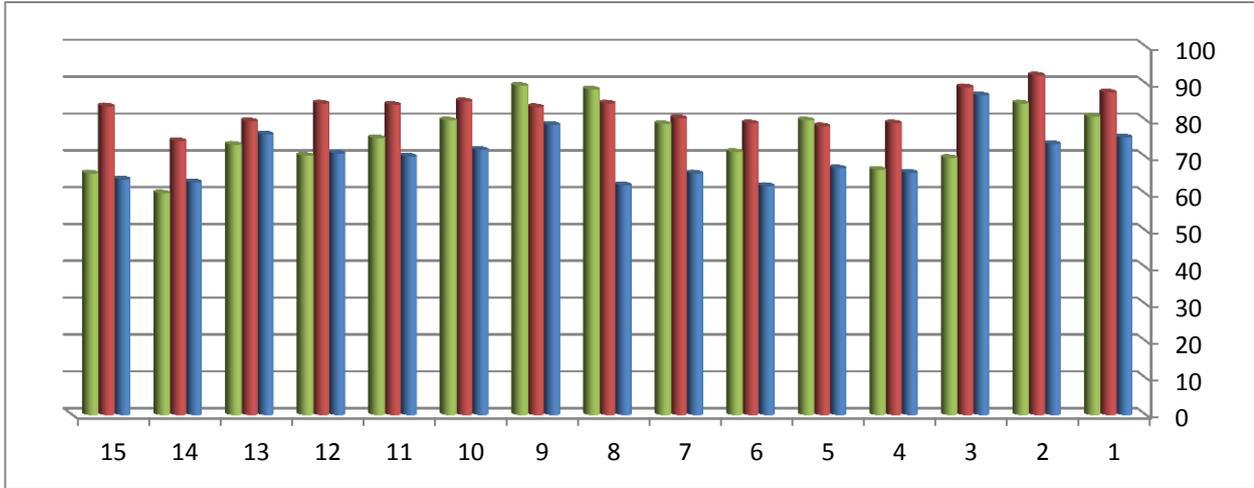
30=70-100

وعند مقارنة قيمة الأهمية النسبية للوزارات الثلاث المبسوثة يتضح أن مدى مساهمة المدراء في الحد من ضغوط العمل في وزارة النقل كانت بمستوى أعلى منه في وزارتي التخطيط والمالية، في حين كانت ضغوط العمل في وزارة المالية بمستوى أعلى منه في وزارة التخطيط، وكما موضح في شكل (9).



شكل (9) مدى مساهمة مهارات المدراء في تقليل ضغوط العمل مبسوثة حسب الوزارات

المصدر: نتائج الحاسبة الإلكترونية



شكل (10) مدى مساهمة مهارات المدراء في تقليل ضغوط العمل مبسوثة حسب أسئلة الاستبيان

المصدر: نتائج الحاسبة الإلكترونية

ويقدم الجدول رقم (9) ملخصا يقارن بين المهارات التي يمتلكها المدراء وقدرتهم في الحد أو التقليل من ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في إداراتهم.

## جدول رقم (9) مقارنة مهارات المدراء ومساهمتهما في الحد من ضغوط العمل

خفض ضغوط العمل		المهارات		المتغيرات
أهمية نسبية %	وسط حسابي	أهمية نسبية %	وسط حسابي	
70.2	3.51	81.6	4.8	الوزارة
83.0	4.16	77.8	3.89	التخطيط
75.6	3.78	73.3	3.67	النقل
				المالية

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية

نستنتج من الجدول اعلاه انه على الرغم من أن المدراء في وزارة التخطيط هم الأكثر في امتلاك المهارات من الوزارات الأخرى إلا انهم الأقل قدرة في الحد من المصاعب التي يعانونها العاملون بإدارتهم وبالتالي تقليل الضغوط الملقاة على عاتقهم. وقد يكون السبب في هذا من وجهة نظر الباحثة يعود إلى ظروف خارجية لا يتحكم بها المدراء وهي خارج حدود سيطرتهم كالظروف المعيشية المرتبطة بالمدخولات أو التعليمات التي لا يمكن تجاوزها أو كثرة الواجبات التي لا يمكن اختصارها، في الوقت الذي نجد توازن بين مهارات المدراء وقدرتهم على خفض الضغوط في وزارة المالية فقد بلغ الوسط الحسابي لمهارات المدراء 3.67 بنسبة مئوية قدرها 73.3 والتي ساهمت في خفض ضغوط العمل بوسط حسابي قدره 3.73 بنسبة مئوية قدرها 75.6.

خامساً: اختبار فرضيتي العلاقة والتأثير

يشير الجدول رقم (10) إلى وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين مهارات المدراء في الوزارات وخفض مستوى ضغوط العمل إذ بلغت قيمة Z المحتسبة (5.32) وهي معنوية، وبلغت قيمة معامل الارتباط بينها (0.64) مما يشير إلى قوة العلاقة بين المتغيرين. ويتضح من الجدول ذاته وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (مهارات المدراء) على المتغير التابع (ضغوط العمل) أيضاً حيث بلغت قيمة F المحتسبة (64.7) وهي معنوية تعني قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي تشير إلى (وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمهارات التي يمتلكها المدراء في الوزارات عينة البحث على الحد أو التقليل من ضغوط العمل. وكانت قيمة معامل التحديد (48.8) والتي تعني أن التغيير في المهارات يحدث تغييراً إيجابياً في خفض الضغوط تقترب من النصف وهذه نسبة مقبولة وجيدة.

جدول رقم (10) نتائج اختبار فرضيتي الارتباط والتأثير بين مهارات المدراء وضغوط العمل للعينة الكلية

المتغيرات البحث	اختبار Z		اختبار F		التفسير	
	معامل الارتباط	المحتسبة	معامل التحديد %R	معامل الانحدار بيتا		الدلالة sig
مهارات المدراء	0.64	5.32	48.8	0.76	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية	
ضغوط العمل	0.64	5.32	48.8	0.76	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية	

المصدر: اعداد الباحثة حسب نتائج التحليل الإحصائي للحاسبة الإلكترونية

ويعرض الجدول رقم (11) علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري البحث على مستوى كل وزارة، حيث يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين قدرة مهارات المدراء على خفض المصاعب والمعوقات التي يواجهها العاملون فيها حيث بلغت قيمة T المحتسبة في وزارة التخطيط (2.72) وهي قيمة معنوية، وبلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.51) مما يشير إلى علاقة ارتباط جيدة.

جدول (11) نتائج اختبار فرضي الارتباط والتأثير بين مهارات المدراء وضغوط العمل مبنية حسي الوزارات

التفسير	اختبار F		معامل التحديد % R <sup>2</sup>	معامل الانحدار بيتا	اختبار t		معامل الارتباط بين المتغيرين	المتغير التابع	المتغير المستقل
	القيمة الاحتمالية sig.	المحتسبة			القيمة الاحتمالية sig.	المحتسبة			
وزارة التخطيط									
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية	0.00	15.03	42	0.34	0.00	2.72	0.51**	ضغوط العمل	مهارات المدراء
وزارة النقل									
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية	0.00	23.35	49	0.64	0.00	4.19	**0.65	ضغوط العمل	مهارات المدراء
وزارة المالية									
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية	0.00	24.18	56	0.32	0.00	4.66	**0.73	ضغوط العمل	مهارات المدراء

وأيضاً من الجدول ذاته يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمهارات المدراء في خفض ضغوط العمل حيث بلغت قيمة F المحتسبة (15.03) وهي معنوية تؤكد قبول الفرضية الفرعية الأولى القائلة بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمهارات المدراء في وزارة التخطيط للتقليل من ضغوط العمل.

\* اختبار Z (Z-TEST): يستخدم لمعرفة معنوية العلاقة الارتباطية بين متغيرين عندما حجم العينة أكثر من

30.

\*\* اختبار t (t-TEST): يستخدم لمعرفة معنوية العلاقة الارتباطية بين متغيرين عندما حجم العينة ثلاثون

فأقل.

\*\*\* معامل ارتباط الرتب لسبير- مان (Spearman) يستخدم لقياس درجة العلاقة بين متغيرات البحث

ويعبر عنه بالمعادلة التالية.  $r = 1 - \frac{6\sum di^2}{n(n^2-1)}$  حيث ان:  $di^2$  = مربع حاصل طرح رتبة المتغير الأول من رتبة المتغير الثاني للمشاهدة i، n = حجم العينة.

\*\*\*\* اختبار F (F-TEST): يستخدم لمعرفة معنوية العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

\*\*\*\*\* معامل التحديد R<sup>2</sup> (COEFFICIENT OF DETERMINATION): يستخدم لمعرفة نسبة تفسير المتغير

المستقل (أو المتغيرات المستقلة) للمتغير التابع.

ويشير نفس الجدول إلى أن نسبة التأثير في خفض ضغوط العمل التي يحدثها اكتساب مهارات جديدة من قبل المدراء أو تطوير مهاراتهم الحالية هي (42%) كما يظهرها معامل التحديد.

ويظهر الجدول أيضاً وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين مهارات المدراء وخفض ضغوط العمل في وزارة النقل، فقد بلغت قيمة (T) المحتسبة (4.19) وهي معنوية، قيمة معامل الارتباط (0.65) مما يؤكد قوة العلاقة

الارتباطية بينها. وكما يتبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمهارات المدراء في ضغوط العمل إذ بلغت (F) المحسوبة (23.35) وهي معنوية تشير إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية القائلة بوجود ذو دلالة إحصائية لمهارات المدراء في خفض الضغوط في وزارة النقل، ومن النتائج المعروضة في الجدول يتضح اكتساب مهارات جديدة قد يؤثر في التقليل من مشاكل ومصاعب العاملين بنسبة (49%) كما يظهرها معامل التحديد وهي نسبة جيدة ومقبولة يمكن تطويرها.

أن نتائج علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث في وزارة المالية لا تختلف عن النتائج عن النتائج التي تم عرضها ذات الصلة بوازرتي التخطيط والنقل إذ بلغت قيمت (T) المحسوبة (0.66) وهي معنوية وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.73) الذي يعني قوة العلاقة، وأيضاً يتبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمهارات المدراء في الوزارة على الحد والتقليل من المصاعب والعوائق التي تعترض العاملين في أداء واجباتهم إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (24.18) وهي معنوية تؤكد قبول الفرضية الفرعية الثالثة القائلة بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمهارات المدراء في خفض ضغوط العمل في الوزارة. وقد بلغت قيمة معامل التحديد (56%) التي تشير إلى التغيير الإيجابي في مهارات المدراء يؤدي إلى خفض عوائق العاملين بنسبة تفوق النصف.

ويقارن الجدول رقم (12) علاقات الارتباط والتأثير في الوزارات الثلاثة عينة البحث الذي يتضح من خلاله وجود فوارق بين معاملات الارتباط والتأثير، ففي الوقت الذي نجد قوة العلاقة والتأثير في وزارة المالية حيث بلغ معامل الارتباط (0.56) نجد أنها أقل في وزارة النقل حيث بلغ معامل الارتباط (0.65) ونسبة التأثير (49%) والادنى في وزارة التخطيط حيث بلغ معامل الارتباط (0.51) ونسبة التأثير (42%).

ان النتائج السابقة بالرغم من إيجابياتها إلا أنها تؤثر وجود اختلاف بين القدرات والمعارف التي يمتلكها المدراء في الوزارات عينة البحث وامكانياتهم في استخدام تلك المهارات للحد من الضغوط، وبالتالي يمكن القول من الجدول ذاته برفض الفرضية الرئيسية الثانية التي تشير إلى عدم وجود فوارق ذات دلالة إحصائية في تأثير مهارات المدراء بتقليل ضغوط العمل.

جدول رقم (12) مقارنة علاقات الارتباط والتأثير مبنوية حسب الوزارات

المتغير الوزارة	معامل الارتباط	نسبة التأثير (معامل التحديد)
التخطيط	0.51	42
النقل	0.65	49
المالية	0.73	56

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية

## المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### اولاً: الاستنتاجات

- 1- الاستنتاجات المتعلقة بالعوامل الديموغرافية
  - أ- تفوق العنصر الذكوري عددياً حيث قاربت الثلثين من العدد الكلي للعاملين إذ بلغت 66% وهذا ينسجم مع طبيعة المجتمع وثقافته الذكورية السائدة.
  - ب- سيادة الفئة العمرية الشابة (25-35) سنة تقترب نسبياً من نصف عدد العاملين إذ بلغت (45%) وهذا يؤثر إيجابياً امكانية ادخال التغيرات واستيعابها حيث هي من صفات الفئة الشابة.

ج- ارتفاع نسبة الحاصلين على الشهادة الجامعية الأولية حيث بلغت نسبتهم (72%) وهذا مؤشر إيجابيا امكانية فهم واستيعاب الظروف ومعالجة المشاكل.

د- وجود توازن نسبي لسنوات الخبرة لدى العاملين وهذا مؤشر إيجابيا امكانية نقل الخبرة من الاقدم إلى الاحدث إذا تم استثماره من قبل المنظمة.

## 2- الاستنتاجات المتعلقة بمتغيرات البحث:

أ- امتلاك المدراء مهارات متنوعة تمكنهم من أداء الأدوار الموكلة لهم وأن أعلى هذه المهارات يمتلكها مدراء وزارة التخطيط ومن ثم النقل واخيرا المالية حيث بلغت نسبتهم المئوية (81.5، 78.7، 70.6) على التوالي.

ب- احتلت المهارات الفكرية التي يتمتع بها المدراء المرتبة الأولى في جميع الوزارات حيث بلغت نسبتها في وزاره التخطيط (88.7) وفي النقل (83.4) والمالية (80)، وكانت المهارات الإنسانية هي الأدنى لدى مدراء وزارتي النقل والمالية إذ بلغت نسبتها (70.8، 70.06) على التوالي.

ج- وجود اختلافات ليست بالكبيرة في المهارات التي يتمتع بها المدراء في الوزارات محل البحث وهذا يشير إلى التقارب وعدم وجود فروق مؤثرة في مؤهلات وقدرات واتجاهات المدراء.

د- يعاني العاملون من ضغوط عمل تختلف في شدتها وأن النسبة الأعلى كانت في وزارة التخطيط إذ بلغت نسبتها (30%) في حين كانت في وزارتي النقل والمالية (17%، 25%) على التوالي\*.

هـ- ان الضغوط الناجمة عن الاتصالات وعلاقات العمل تأتي بالمرتبة الأولى في وزارة التخطيط بنسبة قدرها (35%) وأن الضغوط الناجمة عن ظروف العمل المادية تأتي بالمرتبة الأولى في وزارة النقل (33%) والمالية (21%).

و- وجود توافق بين امكانات وقدرات العاملين وكمية وطبيعة الأعمال التي يؤديها حيث أن نسبة الضغوط التي يعاني منها العاملون المرتبطة بهذا المتغير هي الأقل في وزارتي التخطيط والنقل حيث بلغت نسبتها (21، 10، 9) على التوالي.

ز- تميز وزارة المالية بانخفاض نسبة الضغوط التي يتعرض لها العاملون والناجمة عن فرص النمو والارتقاء المهني، إذ بلغت نسبتها (14.4) وهذا يشير إلى وجود العدالة في الترقيات والتقدم الوظيفي.

## 3- الاستنتاجات المتعلقة بفرضيات البحث

أ- وجود علاقة ارتباط إيجابية بين المهارات التي يتمتع بها المدراء وانخفاض ضغوط العمل وأن اقوى تلك العلاقات كانت في وزاره المالية ومن ثم النقل واخيرا التخطيط حيث بلغت معاملات الارتباط (0.73، 0.65، 0.51) على التوالي.

ب- وجود تأثير إيجابي للتغير في مهارات المدراء حيث يحدث تغيرا في خفض مستوى الضغوط التي بلغت نسبتها في وزارة المالية (56) وفي وزارتي النقل والمالية (49، 41) على التوالي.

## ثانيا: التوصيات

1- ضرورة التوجه للاعتماد على المؤهل العلمي والكفاءة التي يمكن معرفتها من خلال اختبارات خاصة في اختيار العاملين دون النظر إلى جنس المتقدم لغرض فسح المجال للجميع.

2- ضرورة الاستفادة من التوازن الحاصل بين الفئات العمرية العاملة من خلال ورش تدريبية يتم من خلال نقل التجارب والخبرات للأجيال الشابة.

3- الاستمرار وتعزيز التوجه لأصحاب المؤهلات العلمية لانهم الأكثر قدرة على فهم واستيعاب المتغيرات البيئية.

- 4- العمل على تطوير المهارات التي يمتلكها المدراء من خلال دورات تدريبية يتم من خلالها متابعة التطورات العلمية في مجال التنمية البشرية.
- 5- ضرورة إقامة دورات تدريبية خاصة لسد الفجوات التي يعاني منها المدراء وخاصة اكسابهم المهارات الإنسانية التي يحتاجها البعض منهم.
- 6- العمل على تحسين الظروف المادية لبيئة العمل التي ينعكس سوتها في زيادة ضغوط العمل.
- 7- العمل على تحسين فرص النمو والارتقاء المهني وبشكل عادل لأنها تؤدي إلى خفض ضغوط العمل
- 8- ضرورة تطوير قدرات المدراء في الاتصالات من خلال التدريب السلوكي وورش العصف الفكري الذي يزيد من قدراتهم الفكرية والتحليلية.
- 9- العمل على إقامة وتشجيع النشاطات الاجتماعية والرياضية من خلال تأسيس أو دعم نوادي ترتبط بالوزارات والمؤسسات.

### ثالثاً - مقترحات الباحثة لبحوث مستقبلية

تقترح الباحثة القيام بما يلي:

- 1- إجراء أبحاث لضغوط العمل وآثارها على القيادات النسوية.
- 2- تحديد مصادر ضغوط العمل واثرها في أداء العاملين.
- 3- تحديد الآثار السلوكية لضغوط العمل على القيادات الإدارية والعاملين.
- 4- العلاقة بين المهارات الإدارية وفاعلية المنظمة.
- 5- دور المهارات الإدارية في تعزيز التوطن الوظيفي للعاملين.
- 6- دور مهارات المدراء في الانتماء لدى العاملين.

### المصادر العربية والاجنبية

- 1- أبو جمعة، محمد حسين خميس، " ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة "، بحث لاستكمال متطلبات الماجستير الجامعة الاسلامية غزة، كلية التربية - قسم اصول التربية 2012.
- 2- أحمد فاروق، محمد، " اثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية في ضغط العمل اليومي لدى المهنيين -دراسة مطبقة على قطاع الرعاية الصحية، جامعة الفيوم كلية الخدمة الاجتماعية، 2009.
- 3- الاعما، رائد عمر، "المهارات القيادية لدى مسؤولي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية بين الواقع والمنظور المعياري " دراسة ماجستير منشورة في كلية التجارة الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
- 4- البرغوث، ايناس محمد أحمد، " تأثير مهارات المدراء في أداء ادوارهم المعلوماتية "، دراسة ماجستير منشورة، دبلوم عالي في الرقابة والتفتيش المالي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق 2013.
- 5- حجل. عامر، يوسف. علي، " أثر ضغوط العمل على أداء المراجع الخارجي "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دمشق، 2008.
- 6- حسين، صباح طالب اسماعيل، " فاعلية إدارة الوقت في ظل الممارسات القيادية لمدراء الإدارة الضريبية "، دراسة دبلوم عالي معادل للماجستير (دراسة غير منشورة) في الضرائب من المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد - 2011.

- 7- الخضيري، أحمد مؤيد، " إدارة القوى العاملة والاسس السلوكية وادوات البحث التطبيقي "، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت 1991.
- 8- رحيمة، سلمى حتيتة، " دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (4)، العدد (9)، 2012.
- 9- شيبير، محمد، ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الجامعة الاسلامية، غزة، 2009.
- 10- الصبري، محمد، "الضغط والقلق الإداري"، ط3، الاسكندرية، مؤسسة حورس الدولية، 2013.
- 11- العتيبي، ادم، " علاقة ضغوط العمل السيكوسوماتية والغياب الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي في الكويت"، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، عدد(2) مجلد (25) ص177، 1997.
- 12- العجمي، محمد حسنين، " الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية"، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2010.
- 13- عطا الله حسين، " ضغوط العمل على الأستاذ الجامعي"، دراسة تطبيقية على عينة من اساتذة الجامعات في بغداد، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية الإدارية المعهد التقني، العراق، مجلة 6، العدد 11، 2014.
- 14- العلاق، بشير " القيادة الإدارية"، ط1، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن 2010.
- 15- العميان، محمود سليمان " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 1، دار وائل للنشر عمان. الأردن، 2010.
- 16- فائق، فوزي حسن، " نظرية المنظمة"، ط1، دار الشؤون الثقافية، بغداد 1996.
- 17- فائق، فوزي، " ضغوط العمل الوظيفي، مجلة افاق اقتصادية، مجلد (17) العدد (67-68) ص(158-131) اتحاد غرف التجارة والصناعة الامارات العربية المتحدة، 1997.
- 18- فرح هويدي محمد، اشرف عبد العظيم أحمد، " ضغوط العمل وعلاقتها بالقيادة التربوية لدى عينة من مدرء المدارس بمدينة البيضاء موضوع البحث، جامعة عمر المختار كلية الآداب، كلية التربية، 2014.
- 19- القحطاني، صالح، " الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل واثرها على اتخاذ القرارات الإدارية"، دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض 2007.
- 20- القحطاني، عبد الله بن محمد " مستويات الاحتراق النفسي والقلق والضغط النفسي لدى مديري المدارس الثانوية في القطاعين الحكومي والخاص في محافظة عمان الكبرى"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان 2004.
- 21- الكليبي، صالح بن محمد بن علي " الابداع الإداري لدى مديرية العموم ومديري الادارات في وحدات الإدارة العامة، دراسة تطبيقية لعينة من الوزارات في اليمن، دراسة دكتوراه منشورة، 2007.
- 22- متعب، منصور بن عبد العزيز، العامري، أحمد بن سالم، " مهارات المديرين الإدارية في الاجهزة الحكومية"، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد (16) العدد (2) الرياض، 2003.
- 23- محمد، صبري عبد الجبار، " المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى، مجلة الفتح، المجلد (1)، العدد (22)، بغداد 2005.
- 24- محمود، سماح مؤيد، " مجالات ممارسة الحرية الإدارية في تنمية مهارات المدير الشخصية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (24)، بغداد 2010.
- 25- المشعان، عويد سلطان، " مصادر الضغوط في العمل"، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، 2004 م.

- 26- هلال، محمد عبد الغني، "مهارات إدارة الضغوط"، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية ط2، 2006.
- 27- الهنداوي، وفيية أحمد " استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل الإداري في القطاع الصحي"، مسقط، معهد الإدارة العامة السنة 16 العدد 58، 1994.
- 28- الهنداوي، وفيية أحمد، " استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل الإداري"، مسقط، السنة 16، العدد 58، 1996.
- 29- يوسف، جمعة سيد، " الإدارة الضغوط"، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، جامعة القاهرة، الطبعة الأولى، 2007.
- 30- AL-Madhoun Mohammed ،Analoui Farhad ،" Developing managerial skills in Palestine ،" Education and training ،vol:44 ،ISS: 8 ؛ 2002.
- 31- Barich & Lois ،" Resource management " ،A conten pbrary text. Streling publishers private ،Delhi ، 1987.
- 32- CH1U ،C.ET ؛ AL؛ " Understanding Hospital Employees job stress and Turnover Intentions in A particle setting journal of management Development ؛ Vol: 24 ،No:10: 2005.
- 33- Dollard ،Maureen ،:"Work stress: Theory and interventions ،University of south Australia " ،NOH SC Symposium on the OHS implications of stress ،2001.
- 34- Griffin: R.W؛ Podstawy Zarzadzania Organizacjami ،PWN ،Warszawa ،2002.
- 35- Heartzine ،"job stress can cause second Heart Attack " ،Article published in Heartzine magazine vol: 34 ،heartzine. com ؛ 2007.
- 36- Hrehova ،Daniela ؛ Kamenec ،peter ،" The management and managerial skills are needed for the Slovak manager " ؛ science & Military 2 ،2011.  
[http://management.about.com/od/managementskills/a/managementskills\\_pyrmid.htm](http://management.about.com/od/managementskills/a/managementskills_pyrmid.htm).
- 37- John Reh ،F ،" Management skills pyramid about. com ،2009.
- 38- Kamble ،Raju R ؛ " Managerial skills for organizational performance: An Analytical study " ؛ Indian streams Research journal ؛ Vol:1 ،Issue I ؛ 2011.
- 39- Kat Z ،Robert L ؛" skills of an effective administrator Haward Business Review ،1935.
- 40- Mojinyinola ؛" Effect of job stress Health ،personal and work behavior of nurses in public hospitals in Ibadan Metropolis ،Nigeria ،Department of social work ،faculty of education ،university of Ibadan ، Nigeria ،2008.
- 41- Mokros. Matej ،Papulova. Zuzana ،"Importance of Managerial Skills and Knowledge in Management for small Entrepreneurs" ،E- Leader ،Prague.2007.
- 42- Pathak ،Soual ؛ L ؛ " Analysis of organizational stress & their remedies " ،Journal of enterprise ، computing and business systems ؛ Vol: I ،No:2 ،Issn 2230-8849 ،2011.
- 43- Peterson ،Tim O ؛ Fleet ،David D ؛ " The ongoing legacy of R. L. Katz:An updated typology of management skills " ؛ Management Decision ؛ Vol.2:ID ،2004.

- 44- Rudd Rich D ،Moore ،Lori L ; “ Leadership skills and Competencies for Extension Directors and Administrators “ ،journal of Agricultural Education ،Vol.45 ،NO.3 ،2004.
- 45- Stralser ،steven ، “ MBA in A Day “ ،john wily & sons Inc ،2004.
- 46- Yousefy ،Gh.R. Ghassemi. Job burnout in psychiatric and medical nurses in Isfahan ،Islamic Republic of Iran ،Eastern Mediterranean Health Journal ،VOL.12 ،No. 5.

### Impact of Managers Skills in reduce Job Stress

#### - An Empirical study in some Iraqi Ministries -

---

**Abstract:** This research aims to identify the differences skills that the manager have in order to reduce the job stress on individuals working in many organizations. The questionnaire was used as a main tool in obtained the data which divided to two parts each of part of them involve (15)phrases .the first concerned with the managers skills ،the second related to the job stress.

The research community was limited to random sample in three Iraqi ministries which namely (planning ،transport and finance).To analyze the data of the research used the statistical program (SPSS) such means ،percentage ،person correlation ،tests (T ،F ،Z) ،beta coefficient. The results showed significant statistical significance between managers ،skills and job stress

**Keywords:** Manager Skills ،Job Stress

---