



كلية التجارة
قسم إدارة
الأعمال

أثر ضغوط العمل على القرارات
الإستراتيجية لمديري التسويق
(بالتطبيق على صناعة الأجهزة المنزلية المعمرة)
رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد
سيدة حسن أنور

إشراف
الأستاذ الدكتور
أحمد محمد عبد الله
أستاذ إدارة الأعمال (م)
كلية التجارة - جامعة عين شمس

2006م / 1427 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ قُلِ اللَّهُمَّ مَالِكَ الْمُلْكِ
تُؤْتِي الْمُلْكَ مَنْ تَشَاءُ
وَتَنزِعُ الْمُلْكَ مِمَّنْ
تَشَاءُ وَتُعِزُّ مَنْ تَشَاءُ
وَتُذِلُّ مَنْ تَشَاءُ بِيَدِكَ
الْخَيْرُ إِنَّكَ عَلَى كُلِّ
شَيْءٍ قَدِيرٌ }

صدق الله العظيم

سورة آل عمران آية (26)



كلية التجارة
الدراسات العليا
قسم إدارة الأعمال

اسم الطالب : سيدة حسن أنور

الدرجة العلمية : ماجستير

القسم : إدارة الأعمال

اسم الكلية : التجارة

الجامعة : عين شمس



كلية التجارة
الدراسات العليا
قسم إدارة الأعمال

اسم الطالب : سيدة حسن أنور

عنوان الرسالة : أثر ضغوط العمل على القرارات الإستراتيجية
لمديري التسويق

(بالتطبيق على صناعة الأجهزة المنزلية المعمرة)

اسم الدرجة : ماجستير إدارة الأعمال

لجنة المناقشة والحكم على الرسالة :

مشرفاً

1- الأستاذ الدكتور / أحمد محمد عبد الله
ورئيساً

أستاذ إدارة الأعمال (م) - كلية التجارة - جامعة

عين شمس

2- الأستاذ الدكتور / عادل محمود طريح
عضواً

أستاذ إدارة الأعمال (م) - كلية التجارة - جامعة

عين شمس

3- الأستاذ / محمد هادى سمير فهمى
عضواً

رئيس مجلس إدارة الشركة القابضة للتجارة

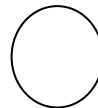
والعضو المنتدب

تاريخ البحث : / / 2006 م

الدراسات العليا

أجيزت الرسالة بتاريخ / / 2006م

ختم الإجازة



موافقة مجلس الكلية

بتاريخ / / 2006م

موافقة مجلس الجامعة

بتاريخ / / 2006م

شكر وتقدير

" الحمد لله والشكر لله الذي من علينا وأنعم ووفقنا بفضلته وكرمه فى إتمام هذه الرسالة " فالحمد لله كما ينبغى لجلال وجهه وعظيم سلطانه .

يتقدم الباحث بأسمى آيات الشكر والتقدير لكل من :

الأستاذ الدكتور / أحمد محمد عبد الله

أستاذ إدارة الأعمال (م) - بكلية التجارة - جامعة عين شمس لتكريمه بالموافقة على الإشراف على هذه الرسالة وتفضله بالمتابعة والتوجيه والنصح والإرشاد لإنجاز هذه الرسالة.

رحمة الله

الأستاذ الدكتور / زهير حسن ثابت

أستاذ إدارة الأعمال (م) - بكلية التجارة - جامعة عين شمس للموافقة على الإشراف فى المراحل الأولى، اللهم أرزقه الأجر والثواب وأسكنه الفردوس الأعلى.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لكل من :

1- الأستاذ الدكتور / عادل محمود طريح

أستاذ إدارة الأعمال (م) - كلية التجارة - جامعة عين شمس

3- الأستاذ / محمد هادى سمير فهمى

رئيس مجلس إدارة الشركة القابضة للتجارة والعضو المنتدب

على تفضلهما بالمشاركة فى مناقشة الرسالة والحكم عليها

قائمة المحتويات

مسلسل	الموضوع	رقم الصفحة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
أولاً	مقدمة	10
ثانياً	الدراسة الاستطلاعية	25
ثالثاً	مشكلة الدراسة	27
رابعاً	الدراسات السابقة	28
خامساً	فروض الدراسة	45
سادساً	أهداف الدراسة	45
سابعاً	مجتمع وعينة الدراسة	46
ثامناً	تصميم الاستقصاء وجمع البيانات	48
تاسعاً	منهج الدراسة	49
عاشراً	أهمية الدراسة	51
الفصل الثاني: مدير التسويق وإدارة ضغوط العمل		
المبحث الأول	ماهية ضغوط العمل.	54
المبحث الثاني	مصادر ضغوط العمل.	66
المبحث الثالث	تحليل ضغوط العمل.	71
	الخلاصة.	74
الفصل الثالث: القرارات الاستراتيجية لمديري التسويق		
المبحث الأول	ماهية القرارات الاستراتيجية التسويقية.	77
المبحث الثاني	أنواع القرارات الاستراتيجية التسويقية.	105
الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية		
المبحث الأول	الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة ونتائجها.	124
المبحث الثاني	اختبار فروض الدراسة.	134
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات		
المبحث الأول	النتائج.	144

مسلسل	الموضوع	رقم الصفحة
المبحث الثاني	التوصيات.	146
	المراجع	148
	الملاحق	158
ملحق (1)	موافقة الجهاز المركزي للتعبة العامة والإحصاء على جمع بيانات الدراسة الميدانية	158
ملحق (2)	استمارة الاستقصاء	162
ملخص الدراسة		
أولاً	ملخص باللغة العربية	
ثانياً	ملخص باللغة الإنجليزية	

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	الدراسات السابقة	28
2	أسلوب الدراسة لمقاييس الأداء	47
3	مجتمع وعينة الدراسة	47
4	نتائج اختبارات الثبات للقيود التنظيمية	124
5	نتائج التحليل العاملي للقيود التنظيمية	125
6	نتائج اختبارات الثبات للمحددات الشخصية (العلاقات الشخصية).	126
7	نتائج التحليل العاملي للمحددات الشخصية (العلاقات الشخصية)	126
8	نتائج الثبات للمحددات الشخصية (النمو الوظيفي، الأمان الوظيفي).	127
9	نتائج التحليل العاملي للمحددات الشخصية (النمو الوظيفي، الأمان الوظيفي).	128
10	نتائج اختبارات الثبات لخصائص الدور (غموض الدور).	129
11	نتائج التحليل العاملي لخصائص الدور (غموض الدور).	129
12	نتائج اختبارات الثبات لخصائص الدور (عبء الدور).	130
13	نتائج التحليل العاملي لخصائص الدور (عبء الدور).	131

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
132	نتائج اختبارات الثبات لخصائص الدور (صراع الدور).	14
132	نتائج التحليل العاملي لخصائص الدور (صراع الدور).	15
134	نتائج اختبار الفرض الأول (معاملات الارتباط)	16
136	نتائج اختبار الفرض الثاني (معاملات الارتباط)	17
137	نتائج تحليل التباين الأحادي لتحديد معنوية الفروق بين المستويات الإدارية المختلفة بالنسبة لمديرى التسويق لضغوط العمل.	18
138	نتائج تحليل التباين الأحادي لتحديد معنوية الفروق بالنسبة لمدة الخبرة - الخدمة - لمديرى التسويق لضغوط العمل.	19
139	نتائج تحليل التباين الأحادي لتحديد معنوية الفروق بالنسبة للحالة الاجتماعية لمديرى التسويق لضغوط العمل.	20
140	نتائج تحليل التباين الأحادي لتحديد معنوية الفروق بالنسبة لنوع المنشأة لمديرى التسويق لضغوط العمل.	21
140	نتائج تحليل التباين الأحادي لتحديد معنوية الفروق بالنسبة للسن لمديرى التسويق لضغوط العمل.	22

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	نتائج دراسة (Cooper & Arbose) في الضغوط في بعض الدول.	1
15	الضغوط والعمل (نموذج عملي)	2
17	مصادر ضغوط العمل	3
19	مراحل تتابع ضغوط العمل	4
44	العلاقة بين الضغوط وأداء العمل.	5
68	مصادر ضغوط العمل	6
113	انسياب قرار التوزيع	7

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً: مقدمة.

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية.

ثالثاً: مشكلة الدراسة.

رابعاً: الدراسات السابقة.

خامساً: فروض الدراسة.

سادساً: أهداف الدراسة.

سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة.

ثامناً: تصميم الاستقصاء وجمع البيانات.

تاسعاً: منهج الدراسة.

عاشراً: أهمية الدراسة.

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

أولاً: مقدمة :

بما أن العالم اليوم دخل في الألفية الثالثة، يتساءل كل من المواطنين ورجال الأعمال عما هو آت. ليس هناك تغيير فحسب، بل أن درجة حدوث هذا التغيير متصاعدة⁽¹⁾. وتواجه الأنشطة التجارية اليوم تحديات ثلاثة بصفة أساسية وهي العولمة والتطورات التكنولوجية وتعديل القواعد والنظم⁽²⁾.

تعتبر الضغوط أحد التحديات المعاصرة التي يتعرض لها العنصر البشرى في أي منظمة على اختلاف أو نوع نشاطها ولذلك لما يترتب عليها من آثار سلبية خاصة في الأجل الطويل سواء بالنسبة للأفراد أو المنظمات ومن هنا فقد تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة من جانب الباحثين في مجالات الطب وعلم النفس والسلوك التنظيمي بهذه الظاهرة. وتمثل الضغوط رد الفعل النفسي والفسولوجي والسلوكي للتغيرات والأحداث في البيئة المحيطة بالفرد⁽³⁾. وربما قد تؤدي الضغوط في الأجل القصير إلى نتائج إيجابية تنعكس على أداء الفرد مثل المبادرة وحل المشاكل والتفكير الإبداعي والسرعة في إنجاز الأعمال والإصرار عليها⁽⁴⁾.

وكما يؤكد (بيتر هانسون)⁽⁵⁾ من خلال جولات قام بها على نطاق العالم كخبير متخصص في مجال ضغوط العمل أن ضغوط العمل في عصر الكمبيوتر هي الآن سمة عالمية وخاصة في الدول الصناعية المتقدمة، والتشابه ليس فقط في ضغوط العمل من دولة إلى أخرى، وإنما أيضاً، تشابه في رد الفعل غير الملائم على غير هذه الضغوط.

(1) Kotler, Philip, (2001), Kotler on Marketing, (How To Create, Win, And Dominate Markets) (The Millennium Edition) P.7.

(2) Kotler, Philip (2000), Marketing Management (The Millennium Edition) P. 28.

(3) Reitz. H., (1987) "Behavior in organization" IRWIN, Home wood, Illinios, P. 257.

(4) Cohen. J., (1980), "After Effects of Stress an Human Performance and theory", psychological Bulletin, 88, p. 82-108.

(5) Hanson, Better (2000), Stress for success, PP. 25, 26.

لذلك تعد الضغوط من الأمور التي يمتد تأثيرها علينا جميعاً في أوقات الحياة ومواقفها المختلفة. ونستطيع من خلال خفض هذه الضغوط أن نحقق النجاح بالقدر الذي يزيد من قدراتنا على تحقيق الأهداف ودون التعرض للمزيد من المخاطر أو الأزمات.

وهكذا، أصبح المدير المعاصر يواجه العديد من الضغوط والتي أساساً مصدرها التنظيم، وحتى وأن كانت هناك مصادر أخرى خارج المنظمة فهي أيضاً تؤثر على الأداء الإداري في المنظمة. ولقد أصبحت الضغوط خطراً يهدد المديرين وما يترتب عليها من الآثار السلبية التي تعوق القدرة والرغبة على الأداء⁽¹⁾.

كما يلاحظ أن المدير يواجه ظروف وعوامل مركبة وسريعة التغير في جميع جوانب الحياة المحيطة به، مما يعرضه إلى الكثير من مصادر التوتر والضغوط وتعتبر ضغوط العمل من الظواهر التي لا يمكن تجنبها في المنظمات، حيث أنها تؤثر على كل أعضاء المنظمة سواء كانوا رؤساء، أو مرؤوسين ولكن بدرجات متفاوتة⁽²⁾.

ويلاحظ أن رجل الإدارة في جميع المجالات من إنتاج وتسويق وتمويل.. الخ. يقوم بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف والرقابة وأن قيامه بذلك يتطلب اتخاذ قرارات إدارية بصفة مستمرة⁽³⁾. ومن حيث المستوى الإداري فإن المديرين الأكثر عرضة للضغوط هم الذين يشغلون الوظائف التسويقية في مستوى الإدارة الوسطى مثل مدير التسويق، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة ومتطلبات الوظائف في مستوى الإدارة الوسطى والتي تمثل حلقة الوصل بين المستويات الإشرافية والمستويات العليا في الهرم التنظيمي والتي تتطلب أعباء إضافية في الاتصال والتنسيق والإشراف والمتابعة هذا بالإضافة إلى

(1) إدريس، ثابت عبد الرحمن، (1992)، المدير والتحديات المعاصرة، (القاهرة: مكتبة عين شمس، الطبعة الثانية)، ص 315، ص 320.

(2) جاد الله، فاطمة على، (2000)، دراسة تحليلية لضغوط العمل لدى المرأة المصرية بالتطبيق على ديوان عام هيئة كهرباء مصر، مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، فندق شيراتون هليوبوليس، (القاهرة 6-8 نوفمبر)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

(3) بازرة، محمود صادق، (1996)، إدارة التسويق، الطبعة الثالثة، ص 89.

احتمالات عدم وجود التفويض الكافي للسلطة لشاغلي الوظائف في هذا المستوى الإداري وتحملهم لمسئولية التنفيذ من جانب المستويات الإدارية الأقل وتطلعهم إلى الترقى إلى مستويات إدارية أعلى⁽¹⁾.

لذلك يتم دراسة الضغوط التي تواجه مديري التسويق وهي ذات مصادر عديدة ينبغي الإحاطة بها ومعرفة منابعها حتى يمكن قياس تأثيرها على قرارات المديرين.

ونحن نعيش في عالم من الضغوط. عالم ذي طبيعة خاصة يحيط بكل متخذ قرار في أي منشأة أو كيان إداري، مهما صغر حجمه أو كبر فهو يعيش تحت ضغط. وهذا الضغط متراكم ومتعدد المصادر ومختلف الجوانب والأبعاد، وممتد التأثير. وعليه في ظل هذه الظروف أن يتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب بالشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة⁽²⁾.

وعندما ننظر إلى بيئة العمل المصرية نجد أنها تتضمن العديد من مسببات الضغوط مثلها مثل أي دولة أخرى من دول العالم. إلا أنه يمكننا القول أن تأثر المدير المصري بالضغوط ومسبباتها أعلى من مثيله في دول أخرى كثيرة، ومن الأشياء التي تؤكد ذلك تلك الدراسة التي قام بها كل من (Cooper & Arbose, 1984)⁽³⁾. على مجموعة من المديرين في عشر دول مختلفة موزعة على قارات العالم من بينها مصر مستخدمين: القلق، الحزن، الكآبة، ردود الأفعال النفسية والجسمانية (Psychosomatic Reaction) كمظاهر ومقاييس للضغوط.

ويتبين من الدراسة أن المدير في جمهورية مصر العربية هو أكثر المديرين معاناة من ضغوط العمل كما هو موضح بالشكل التالي:

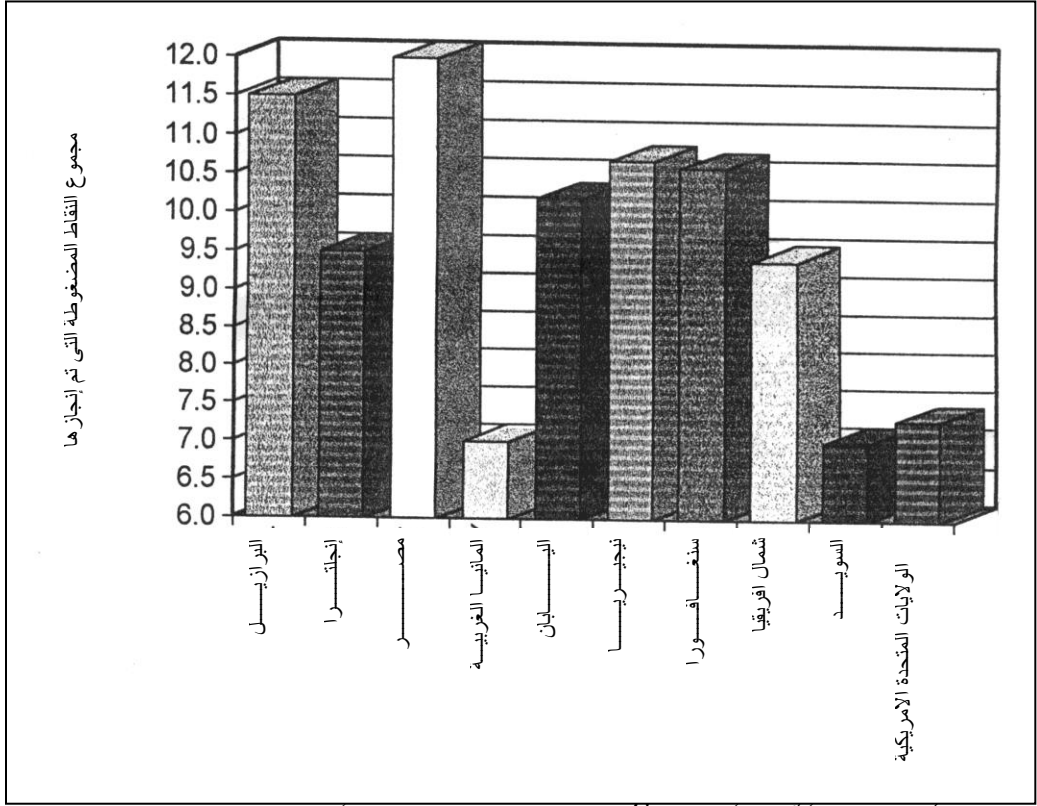
شكل رقم (1)

(1) إدريس، ثابت عبد الرحمن، (1992)، تحليل الضغوط التنظيمية لمديري التسويق في المنظمات الصناعية لقطاع الأعمال العام، مجلة آفاق جديدة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، العدد الأول، السنة الرابعة، يناير، ص240.

(2) الخضيرى، محسن أحمد، الضغوط الإدارية، (الظاهرة - الأساليب - العلاج)، (القاهرة: مكتبة مدبولي، بدون سنة نشر)، ص5.

(3) Cooper C.L & Arbose J.A., (1984), Executive Stress Goes Global, International Management, May, P. 42-48.

نتائج دراسة (Cooper & Arbose) عن الضغوط في بعض الدول



ويمكن للباحث القول أن ذلك قد يرجع للكثير من الأسباب من أهمها:-

- العاطفية الشديدة لمعظم المديرين المصريين مما يجعلهم أكثر استجابة لمسببات الضغوط عن غيرهم.
- التعقيد الشديد في إجراءات العمل الروتينية في الأداء مما يؤدي إلى قتل روح الابتكار لدى العامل وتقيده بالقيود الإدارية.
- الصعاب والمشاكل المالية لطبقة غير قليلة من العاملين والموظفين مما يوجد قدراً أكبر من الضغوط.

ومما هو جدير بالإشارة بأن نسبة كبيرة من العوامل الضاغطة التي يتعرض لها المديرين على اختلاف المستويات الإدارية التي يعملون بها داخل المنظمة، وفي مختلف المنظمات مهما اختلفت طبيعة نشاطها أو نوعيتها من حيث كونها خاصة أم عامة ويمكن حصرها في أربعة مصادر رئيسية هي:

- المدير نفسه كإنسان، والتنظيم والوظيفة، والمصادر الخارجية، والأسرة أو العائلة، ويلاحظ أن العوامل الضاغطة تتفاوت وتتعدد باختلاف نوع المصدر الخاص بالضغوط⁽¹⁾.
كما توصل جوردن (Gordon, 1987, p. 184) بناء على الدراسات السابقة في مجال الضغوط إلى أن العلاقة بين عوامل الضغوط والضغوط نفسها ربما تتأثر بشخصية الفرد، وبالثقافة، وبيئة غير العمل، وبالتالي فإن استجابة الأفراد للضغوط ربما تتفاوت وذلك بسبب الفروق الفردية بينهم من حيث خصائصهم الديموجرافية والنفسية وحالاتهم الفسيولوجية وذلك كما هو مبين في النموذج العملي الذي قدمه جيبسون Gibson⁽²⁾ وزملائه.

(1) إدريس، ثابت عبد الرحمن، المدير والتحديات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص332.

(2) Gibson, J., Ivancevich - J. And Donnelley. J., (1988) "organization: Behavior structure, Process", Business Publications, INC., Texas, p. 233