



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 / 1427هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ قُلْ لَلَّهُمَّ مَالِكَ الْمُلَائِكَ
ثُوْتِي الْمُلَائِكَ مَنْ تَشَاءُ
وَتَنْزِعُ الْمُلَائِكَ 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

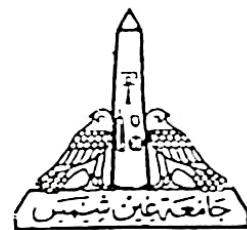
اسم الطالب : سيدة حسن أنور

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
ورئيسيًّا

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

2- الأستاذ الدكتور / عادل محمود طريح
عضوًأ

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

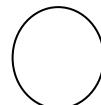
3- الأستاذ / محمد هادى سمير فهمى
عضوًأ

رئيس مجلس إدارة الشركة القابضة للتجارة
والعضو المنتدب

تاريخ البحث : / / 200 م
الدراسات العليا

أجازت الرسالة بتاريخ / 2006 م

ختم الإجازة



موافقة مجلس الكلية

بتاريخ م 2006 /

موافقة مجلس الجامعة

بتاريخ م 2006 /

شكر وتقدير

" الحمد لله والشكر لله الذي من علينا وأنعم ووفقا بفضله وكرمه في إتمام هذه الرسالة " فالحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظم 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
بالمواقة على الإشراف على هذه الرسالة وتفضله بالمتابعة والتوجيه والنصائح
والإرشاد لإنجاز هذه الرسالة .

رحمة الله

الأستاذ الدكتور / زهير حسن ثابت

أستاذ إدارة الأعمال (م) – بكلية التجارة – جامعة عين شمس للمواقة
على الإشراف في 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 هادي سمير فهمي

رئيس مجلس إدارة الشركة القابضة للتجارة والعضو المنتدب

على تفضيلهما بالمشاركة في مناقشة الرسالة والحكم عليها

قائمة المحتويات

مسلسل	الموضع	وع	رقم الصفحة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة			
أولاً	مقدمة		10
ثانياً	الدراسة الاستطلاعية		25
ثالثاً	مشكلة الدراسة		27
رابعاً	الدراسات السابقة		28
خامساً	فرضيات الدراسة		45
سادساً	أهداف الدراسة		45
سابعاً	مجتمع وعينة الدراسة		46
ثامناً	تصميم الاستقصاء وجمع البيانات		48
تاسعاً	منهج الدراسة		49
عاشرًا	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 فرضيات الدراسة.		134
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات			
المبحث الأول	النتائج.		144

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

قائمة الجداول

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

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
132	نتائج اختبارات الثبات لخصائص الدور (صراع الدور).	14
132	نتائج التحليل العاملى 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 الآحادي لتحديد معنوية الفروق بين المستويات الإدارية المختلفة بالنسبة لمديري التسويق لضغط العمل.	18
138	نتائج تحليل التباين الآحادي لتحديد معنوية الفروق بالنسبة لمنصة الخبرة - الخدمة - لمديري التسويق لضغط العمل.	19
139	نتائج تحليل التباين الآحادي لتحديد معنوية الفروق بالنسبة للحالة الاجتماعية لمديري التسويق لضغط العمل.	20
140	نتائج تحليل التباين الآحادي لتحديد معنوية الفروق بالنسبة لنوع المنشأة لمديري التسويق لضغط العمل.	21
140	نتائج تحليل التباين الآحادي لتحديد معنوية الفروق بالنسبة لسن لمديري التسويق لضغط العمل.	22

قائمة الأشكال

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

عاشرأً: 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 البشري 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 والفيسيولوجي والسلوكي للتغيرات والأحداث في البيئة المحيطة بالفرد⁽³⁾. وربما قد تؤدي الضغوط في الأجل القصير إلى نتائج إيجابية تعكس 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 ومواقها المختلفة. ونستطيع من خلال خفض هذه الضغوط أن نحقق النجاح بالقدر الذي يزيد من قدراتنا على تحقيق الأهداف دون 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 يتربى 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 والضغط 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 بالتحطيط والتخطيط والتوجيه والإشراف والرقابة وأن قيامه بذلك يتطلب اتخاذ قرارات إدارية بصفة مستمرة⁽³⁾. ومن حيث المستوى الإداري فإن المديرين الأكثر عرضة للضغط 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 بالإضافة إلى

(1) إدريس، ثابت عبد الرحمن، (1992)، المدير والتحديات المعاصرة، (القاهرة: مكتبة عين شمس، الطبعة الثانية)، ص315، ص320.

(2) جاد الله، فاطمة على، (2000)، دراسة تحليلية لضغط 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) بازرعة، محمود صادق، (1996)، إدارة التسويق، الطبعة الثالثة، ص89.

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

لذلك يتم دراسة الضغوط التي تواجه مديرى التسويق وهى 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 يتخد 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 بالضغط ومبادراته 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 للضغط.

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

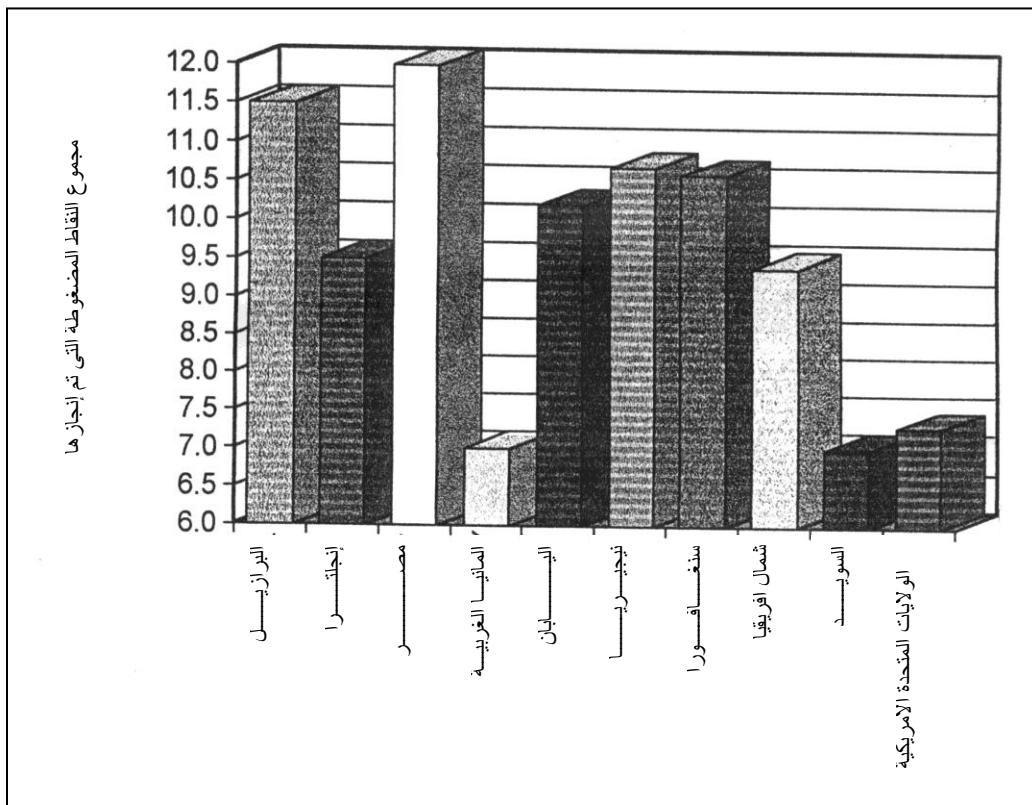
شكل رقم (1)

(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، ينابير، ص 240.

(2) الخضيري، محسن أحمد، الضغط الإداري، (الظاهرة - الأساليب - العلاج)، (القاهرة: مكتبة مدبولي)، بدون سنة نشر)، ص 5.

(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 لمسارات 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 قدرًا أكبر من الضغوط.
- وما 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 والضغط نفسها ربما تتأثر بشخصية الفرد، وبالثقافة، وبيئة غير العمل، وبالتالي فإن استجابة الأفراد للضغط ربما تتفاوت وذلك بسبب الفروق الفردية بينهم من حيث خصائصهم الديموغرافية 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