

## الآثار الوسيطة لاستراتيجيات المواجهة على الصلة ضاغط عمل - توتر

د. بوزازة مصطفى  
جامعة الجزائر (الجزائر)

### ملخص

هدفت الدراسة إلى تحديد أنواع الاستراتيجيات التي يلجأ إليها المشرفون عند مواجهة ضواغط العمل المدركة في مقر العمل ، وكذلك فحص أثر الدور الوسيطي لتلك الاستراتيجيات على الصلة ضاغط عمل - توتر . قام الباحث بتصميم مقياس لغرض الدراسة الذي طبق على عينة تضمنت مائة وأربعة عشر مشرف على العمل ، يمارسون مهنتهم بشكل دائم في المؤسسة الوطنية للعبوات الصناعية (الروبية) .

إن التحليل الإحصائي متعدد المتغيرات للبيانات أظهر ما يلي :

- استخدم المشرفون على العمل استراتيجيات مرتكزة على الموقف وأخرى مرتكزة على الانفعال وذلك لمواجهة المواقف الصعبة .
- كانت إستراتيجيات المواجهة الأكثر استخداما من طرف المشرفين هي: التفكير الراجحي و المبادأة بالفعل النشط، وأقلها التفريغ الانفعالي .
- إن استراتيجيات المواجهة تعمل كأثر وسيطي ضمن الصلة ضاغط عمل - توتر، بحيث أن الأثر الوسيطي لاختبار ضواغط العمل على التوتر يتم تخفيضه عن طريق أنشطة غير عملية وتضخيمه عن طريق التفريغ الانفعالي. وفي ضوء مناقشة نتائج البحث ، اقترح الباحث بعض التوصيات للدراسات المستقبلية .

**مقدمة**

إن معرفة آثار ضغط العمل على صحة ورفاهية الشخص المهني تم توفيرها من خلال عدد كبير من البحوث والدراسات ، ولم يكن الاكتراث بموضوع الضغط مقتصرًا على الباحثين في هذا المجال ، فقد أبدت منظمات دولية أيضا اهتمامها بالموضوع وأشارت إلى أن الضغط يمكن أن تنجم عنه مخاطر لصحة الفرد ، من بينها العصاب ، قرحة المعدة ، عسر الهضم ، الربو ، آلام الظهر . وهكذا أصبح الضغط في مقر العمل يشكل اهتماما متزايدا بسبب التكاليف المالية الباهظة التي تتطلبها الرعاية الصحية ، علاوة على أن اختبار الضغط يمكن أن يؤثر في المنظمة أيضا عن طريق انخفاض أداء العمل ، عدم الولاء لها ، الإنتاجية الرديئة ، عدم الرضا عن العمل ، الانسحاب و دوران العمل (Bhagat,1983).

إن انتشار الضغط في مجالات العمل المختلفة خلال السنوات الأخيرة فرض على الأشخاص المهنيين مطالب كثيرة متعلقة بالتغير السريع في طبيعة الأعمال والذي يرجع في معظمه إلى إدخال تكنولوجيا جديدة، تذبذب السوق، تنافس دولي حاد، إلحاح الوقت وتخفيضات في ميزانية الدول. ومع ذلك نقول أنه رغم اهتمام المنظمات بموضوع الضغط، إلا أن بعضها يعرض عن الانشغال به ولا يفعل شيئا لمعالجته والتعامل معه، وحتى تلك التي تكثر بالموضوع فإن السلطات المعنية ترى أنه ليس كل شخص مهني يزرح تحت وطأة الضغط ، وأن كثير من الأفراد يشعرون به داخل بيئة العمل أو خارجها ، ومن ثم فإن على الفرد أن يطور استراتيجيات مواجهة الضغط على المستوى الشخصي .

**مفهوم الضغط المهني**

إن البحوث والدراسات التي أجريت في مجال الضغط المهني تأثرت وتم توجيهها أيضا من خلال التعاريف التي ركزت فقط على المكونات المختلفة لعملية الضغط إلا أنه ينظر في الوقت الراهن إلى الضغط في مقر العمل على أساس أنه يتضمن تلك العلاقة التفاوضية بين العضوية ومحيطها. كما يمكن الاتفاق على نحو واسع على وصف عوامل المحيط كضواغط، استجابات الشخص المهني كتوترات، والمجموعة الواسعة للنشاط الوسيط في شكل العمليات المعرفية، واستعدادات الشخصية، كل هذه المتغيرات تؤخذ بعين الاعتبار عند تعريف ضغط العمل (المرسى و إدريس، 2002) .

ولا يصبح الضغط المحتمل في مقر العمل حقيقيا ومدركا إلا بتوفر ثلاثة شروط: الأول يتعلق بعدم التأكد حول عواقب الضغط، والثاني يجب أن تكون هذه العواقب ذات أهمية لدى الشخص المهني والثالث هو مدى استمرارية الموقف الضاغط لدى الشخص المهني.

### مفهوم المواجهة

يفترض في أدبيات موضوع الضغط أن الطريقة التي يواجه بها الأفراد المواقف الضاغطة تحدد جزئيا العواقب النهائية لمثل تلك المواقف على صحتهم العقلية والبدنية .

وإذا كانت قد بذلت مجهودات كبيرة لزيادة الفهم والمعرفة حول الضغط المختبر في مقر العمل ، فإن قليل ما يعرف عن الكيفية التي يتعامل بها الأشخاص مع التوتر الناجم عنه ، أي حول تلك الاستراتيجيات المستخدمة من طرفهم لمواجهة المواقف الصعبة .

والمستقرئ لبحوث المواجهة يلاحظ اختلافا واضحا بين الباحثين حول تعريف هذا المفهوم، وهو ما يعكس ضمنا اختلافهم حول طبيعته وأبعاده، وهي مسألة كثيرا ما تثار مع بداية دراسة بعض المتغيرات السيكولوجية متعددة الجوانب. وقد حاول بعض الباحثين تعريف المواجهة كسمة أو كأسلوب ، والبعض الآخر عرفها مركزا بالأساس على الموقف في حد ذاته وآخرون اعتبروها كعملية وظيفية... إن ما يؤخذ على هذه التعاريف هو تركيزها على خاصية أحادية البعد (أو حتى ثنائية القطب)، مما لا يعكس بدرجة كافية الخاصية متعددة الأبعاد لعملية المواجهة الفعلية. ولكي نكون أكثر دقة، يمكن تعريف المواجهة بتلك المحاولات المعرفية والسلوكية التي تسعى إلى تغيير، إعادة تفسير أو تخفيض الانفعالات السلبية أو التخفيف من عوامل المحيط التي تسبب التوتر.

إن أهم تضمين لهذا التعريف هو أن سلوك المواجهة مبدئيا يشير إلى المحاولات أو النشاطات التي يمكن أن تكون فعالة أم لا، والتي يحتمل أن تكون مؤذية على المدى الطويل (مثل التدخين) ، كما أن هناك اتفاق عام على أن المواجهة تشكل جزءا من المعاملة التفاوضية فرد-محيط التي تحدث عندما يدرك الشخص المهني موقفا ضاغطا (Latack & Havlovic, 1992).

**الدراسات السابقة**

حاولت بعض الدراسات بطريقة مختلفة تطوير تصنيف لاستجابات المواجهة على أساس أمبريقي على خلاف ما قدم لازروس ولوني (Lazarus & launier, 1978) الذي يعتبر مشتقا من الإطار النظري والذي قد يصلح لمختلف المواقف (ذو طابع عام) ففي دراسة مبكرة لبارك (Burke, 1971) حدد الباحث استراتيجيات المواجهة التالية لعينة من المشرفين في الإدارة الوسطى : التحول إلى نشاطات أخرى غير عملية ، تحليل الموقف ، تغيير إستراتيجية المواجهة ، الانسحاب الفيزيقي من الموقف ، الانخراط في نشاط ديني ، العمل بكد ، التحدث مع الآخرين حول العمل ، التغيير إلى مهمة مختلفة عن العمل ، التحدث مع الزوجة ، بناء طاقة التحمل البدني للإحباط (النشاط والنوم المنتظم) و الفصل بين الحياة الأسرية والعمل

وفي دراسة أخرى لنيوتن وكينان (Newton & keenan, 1986) على مجموعة من المهندسين الشبان تبين أن أسلوب مواجهة الضغط الأكثر شيوعا بين فئات الدراسة هو التحدث للآخرين عن المشكلة ومناقشتهم ، وهؤلاء قد يكونون من الرؤساء المباشرين أو الموظفين الأعلى درجة أو حتى من الزملاء بنفس المستوى الوظيفي .

وقام كل من تنغ وكوك (Tung & kock, 1980) بدراسة حول استراتيجيات المواجهة للإداريين في المدارس والتي تعتبر بالنسبة لهم مفيدة للتعامل مع ضغوط العمل .

وقد جمعت هذه الإستراتيجيات ضمن مجموعات تمثل ثلاثة مجالات عامة:

**الفئة الأولى:** وتمثل اكتساب مهارات العمل والعلاقات البين شخصية وتتضمن تحديد مهارات المهنة ، مهارات إدارة الصراع وإدارة الوقت ، تطوير علاقات جيدة وتعلم إدارة مجهودات فرقة العمل.

**الفئة الثانية:** وتمثل النشاط المعرفي الذي يشمل التعامل مع جميع المشاكل باتجاه متفائل، مناقشة المشاكل مع الزملاء والزوجة، إقامة أهداف واقعية (الاعتراف بحدود الفرد)، تطبيق شعائر الدين والمحافظة على تذوق الفكاهة.

**الفئة الثالثة :** وتمثل النشاط الفسيولوجي والذي يحتوي على النشاط البدني ( مثلا، الهرولة، التنافس، العمل بالبستان ) ، نشاطات إنسحابية ( العزلة في المنزل السفر لمدة زمنية طويلة وإقامة صداقة اجتماعية خارج مجال العمل ) ونشاطات استرخائية.

وفي دراسة لكوسكي وآخرون (Koeske et al,1993) حول استراتيجيات المواجهة المستخدمة من طرف عينة من المساعدين الاجتماعيين في تعاملهم مع العميل تشير نتائج الدراسة إلى فوائد استراتيجيات المواجهة الضابطة بالمقارنة مع استراتيجيات التجنب (أي ميل الفرد للبحث عن المعلومات الخاصة بالمشكل أو التهديد في مقابل ميله إلى صرف الانتباه عن المعلومات المتصفة بالتهديد) .

ولكن حتى هؤلاء الأفراد الذين استعملوا في أغلب الحالات المواجهة الضابطة كذلك قاموا باستخدام استراتيجيات التجنب من حين لآخر.

و خلاصة هذه الدراسة أنها أظهرت كيف أن كل من استراتيجيات الضبط المعرفية والسلوكية يتم استخدامها وكيف أنها على علاقة متبادلة وكذلك أن التركيز يجب أن يكون حول مرونة الاستراتيجيات التي توفر النتائج الأكثر فعالية للمواجهة.

وأهم ما جاء أيضا في دراسة كوسكي وزملائه هو الاقتراح بوضع تلك الاستراتيجيات على أرض الواقع وتصميم برامج تدريب لتعليمها للأفراد الآخرين الذين يحتمل أن يكونوا في نفس الظروف والوضعية.

لقد أشار مارتن (Martin,1989) إلى كون التصنيف المشتق نظريا غالبا ما يخفق في فحص استراتيجيات المواجهة التي يحتمل أن تكون فعالة لكونها غير منضمة في الإطار النظري المقترح ، إلا أنه مع ذلك يوفر نتائج ومعلومات عامة وفهم جيد لعملية الضغط أكثر من التصنيف الآخر (الامبريقي) .

ومن جهة أخرى ، فإن هذا الأخير يوفر قائمة شاملة لاستراتيجيات المواجهة التي تكون فعالة للتعامل مع ضغوط معين .

ويعتقد كارفر وآخرون (Carver et al,1989) أن التناول النظري لتطوير مقياس للمواجهة يجب أن يعتمد عليه الباحثون ، و قد حقق هذا التناول نتائج معتبرة في تحليل السلوك في ميادين مختلفة. ولكن ديوي (Dewe,1991) من جهة أخرى يعتقد أن تصنيفات المواجهة يجب أن تكون على أساس تقارير الأفراد لسلوكيات محددة أكثر من أن تكون على أسس تصورية .

وقد تم اقتراح أن التناولين يجب أن يدمجا معا للبحث عن موقف وسط للوصول إلى مقياس (Amirkham,1990)

ويبدو أن نجاح سلوك المواجهة يجب أن يتم تقديره بمرجعية لبعض العوامل مثل شخصية الفرد المختبر للضغط ، شبكة العلاقات البين شخصية ، نوع الضغط ، ظروف المنظمة عند نشوء الضغط... الخ ، ولكن السؤال المهم والذي يجب طرحه

بخصوص استجابة المواجهة: هي فعالة لمن ؟ لأنه ماهو جيد للفرد ومجموعة أدواره ليس بالضرورة منسجما مع أهداف النظام المتبع في المؤسسة .  
كما يتضح من خلال مراجعة الأدب المكتوب حول فعالية المواجهة أن ثمة ثلاثة طرق استخدمت لتقدير تلك الفعالية.

فقد ركزت الطريقة الأولى على التقارير الذاتية لاستجابات المواجهة سواء كانت فعالة أو غير فعالة.

كما اعتمدت الثانية على عواقب ومعايير موضوعية، بينما استعملت الطريقة الثالثة أسلوب التقنيات الإحصائية، ومن الناحية المنهجية لم تتجلب بعد الطريقة الأكثر تناسبا لتقدير فعالية مواجهة الضغط (Dewe & Guest,1990) .

كما أنه لا توجد أنماط لاستراتيجيات معينة تم الاتفاق عليها على أساس أنها فعالة من الدراسات التي أجريت في المضمار المهني . ورغم أن كثيرا من الباحثين يميلون إلى جعل المواجهة المرتكزة على الموقف (مثل حل المشكلات،النشاط المباشر...الخ) كمواجهة ذات فعالية ، وأن تلك المرتكزة على الانفعال أقل فعالية ، فإنه يجب التنكير أن هذا الاتجاه كان متأثرا بأعمال لازروس وزملائه .

وقد ظهر هذا التحيز أيضا من خلال الدراسات الامبريقية التي أجريت ومنها دراسة ميناغن ومارفيس (Menaghan & Merves,1984) حيث أشار الباحثان بشدة إلى التحيز العام نحو الاستراتيجيات المرتكزة على الموقف ، كما أوضحا أنه توجد أدلة قليلة تدعم هذا التفوق لمحاولات النشاط المباشر أوعدم فعالية مجهودات التقليل من الانفعال. وفي بعض الحالات وجد أيضا أن أشكال المواجهة المرتكزة على الموقف كانت غير فعالة.

وهكذا نستطيع أن نقول أن كون المواجهة المرتكزة على الموقف مثل العمل بكد وحل المشكلات...الخ هي أكثر فعالية من المواجهة المرتكزة على الانفعال هي مسألة لم تحسم بعد.

### مشكلة الدراسة

هناك عدة جوانب لعلاقات المواجهة لم يتم فحصها بشكل مستفيض ومن بينها الأثر الوسيطى لاستراتيجيات المواجهة على الصلة ضاغط عمل - توتر. إن مجموعة الضواغط التي يواجهها المشرف على العمل في حياته المهنية متعددة وتمثل عبئا كبيرا عليه في جميع الأحوال ، وعادة ما يكون عرضة للشعور بالتوتر فينتج عن

ذلك آثار نفسية وجسمية تتفاوت أيضا في حجمها وطبيعتها حسب شخصية المشرف والأساليب أو المهارات المستخدمة من طرفه لمواجهة تلك المواقف الضاغطة . لا ريب أن هذه الأساليب أو الاستراتيجيات لها دور في التأثير على الصلة بين ضواغط العمل والتوترات المدركة لدى المشرف ، و يريد الباحث فحص أنواع استراتيجيات المواجهة التي يلجأ إليها المشرف وكذلك تلك التي تتوسط العلاقات بين ضواغط العمل المدركة بصورة كلية ومؤشرات التوتر المدرك ، أي معرفة إن كانت تعمل على تخفيف أو زيادة أثر ضواغط العمل على التوتر .

وتسعى الدراسة للتأكد من صحة الفروض التالية :

- 1- يستخدم المشرف استراتيجيات المواجهة المرتكزة على الموقف و الانفعال معا.
- 2- الفعل النشط هو أكثر استراتيجيات المواجهة استعمالا والتفريغ الانفعالي هو أقلها.
- 3- إن استراتيجيات المواجهة تتوسط علاقات ضواغط العمل المدركة ككل بمؤشرات التوتر، بحيث تعمل على تخفيف أو تعظيم أثر ضواغط العمل على التوتر.

#### أهداف الدراسة

تستهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي :

- 1- التعرف على استراتيجيات المواجهة المستخدمة من طرف المشرفين على العمل.
- 2- تحليل كفي لاستراتيجيات المواجهة التي يستعملها المشرفون في مقرر عملهم.
- 3- التعرف على الآثار الوسيطة لاستراتيجيات المواجهة على الصلة ضاغط عمل-توتر.

#### أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من ما يلي :

- 1- ندرة الدراسات التي تناولت موضوع مواجهة الضغط المهني عند فئة المشرفين على العمل ، فقليل ما يعرف عن استراتيجيات المواجهة المستخدمة من طرفهم في بيئة العمل . وتبرز الأهمية بشكل جلي عندما نعلم أن أغلب الدراسات أجريت في الدول الغربية، ومن ثم تكون هذه الدراسة محاولة لتوفير قدرا مناسباً من المعلومات التي لم تكن متوفرة قبل إجرائها والتي تتعلق بسلوك المواجهة لدى

المشرفين على العمل ، حيث لم تجر مثل هذه الدراسات في المجتمع الجزائري من قبل وذلك في حدود علم الباحث بعد استعراضه للتراث السيكولوجي في هذا الصدد(بوزازوة، 2007)

2 – من حيث الأهمية النظرية للدراسة فهي في جانب منها إثراء المعرفة السيكولوجية بمتغير مهم من متغيرات السلوك المهني وهو الدور الذي يلعبه السلوك الاستراتيجي الكفيل بالتغلب على الضغط ، أي هل له أثر وسيطي ضمن العلاقة ضاغط عمل - توتر ، وهو دور لسلوك استراتيجي مبهم أو غامض .

3 – ومن الناحية التطبيقية فإن للدراسة أهمية في وضع تصور لجوانب تطبيقية كالكشف عن الاستراتيجيات التي تقلل أو تحد من الضغط الذي يتعرض له المشرف وتساعد على التوافق. كما يمكن أن تضع الخطط التنفيذية لتجنب الضواغط وتوجيه أنظار أصحاب القرار في المنظمات للتعامل مع ظاهرة الضغط عند المستوى الإشرافي.

### مجتمع الدراسة وعينتها

أشتمل مجتمع الدراسة على جميع المشرفين الذين يعملون بالشركة الوطنية للعربات الصناعية الموجودة بمدينة الروبية على بعد 30 كلم شرق الجزائر العاصمة. وقد تم اختيار 114 فرد ينتمون إلى فئة المشرفين ( أو رؤساء أفواج ) من الوحدات التالية: الميكانيكا ، المسبكة وتركيب الشاحنات والحافلات . 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 .

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

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



جدول رقم (1) : يبين توزيع أفراد العينة وفق الخصائص الديمغرافية الاجتماعية  
(ن = 114).

الارتباطات البيئية				ع	م	%	
(1)	(2)	(3)	(4)				
-				09	47		(1) العمر
.24	-			7.5	21		(2) الخبرة
.27	.22	-					(3) المستوى التعليمي
						53	ابتدائي
						38	متوسط
.19	.25	.18	-			09	ثانوي
							(4) الحالة المدنية
						02	أعزب
						98	متزوج

### منهج الدراسة

إن أهمية فحص المواجهة في بحوث الضغط المهني تعتبر ضرورة ماسة ولاسيما عند اعتماد نموذج المعاملة في تعريف الضغط، حيث أنه عادة ما يشار إلى تلك المواجهة بالعامل الرئيسي في العملية الشاملة للضغط .  
وقد تم الاتفاق في هذه الدراسة على تعريف (Cox & Fergusson, 1991) المواجهة بتلك الاستجابات السلوكية والمعرفية لمطالب العمل التي تفرض على قدرات الشخص المهني وموارده.

إن من بين أهداف الدراسة هو جمع بيانات حول الاستراتيجيات التي يعتمد عليها المشرفون أثناء مواجهة المواقف الضاغطة ، وبعد الاتصال بمصلحة التربصات والدراسات بالمؤسسة الوطنية للهربات الصناعية وتم الاتفاق على التعاون معنا في إطار انجاز هذه الدراسة، قام الباحث بتفقد الأقسام التي يعمل بها المشرفون على العمل من أجل تحديد التوقيت المناسب لتطبيق المقاييس. وقد حرص الباحث على أن يكون تقريبا نفس العدد المستجوب من المشرفين في كل قسم، كما يجب التأكيد على رغبة التطوع لدى المشرف للمشاركة في هذه الدراسة. كان الباحث يقتررب من أفراد العينة في مقر العمل نفسه، أين يوجد مكتب صغير، وبعد تذكير المشرف مرة أخرى أن أهداف الدراسة هي علمية بالأساس إلى جانب تقديم ضمانات السرية، يقوم الباحث بتقديم المقاييس للمشرف للإجابة عليها.

وقد تم تطوير وتصميم مقاييس تعكس بطريقة مناسبة كيفية التعامل مع المواقف الضاغطة في مقر العمل. ففي البداية استخدم الباحث في الدراسة الاستطلاعية مقياسا يحتوي على 33 بند للإشارة إلى مختلف الاستراتيجيات المحتمل أن يتصرف بها المشرفون عند مواجهة المواقف الضاغطة . وعند تحليل نتائج هذا المقياس ،أخذ الباحث في الحسبان فقط الاستراتيجيات التي تساوت أو تجاوز معدلها ثلاث درجات .

وانبثق من الدراسة الاستطلاعية ست استراتيجيات هامة لدى أفراد العينة عند مواجهة المواقف الصعبة و هي:المبادأة بالفعل النشط ، التفكير الرغبي ، التقريغ الانفعالي ، البحث عن الدعم الاجتماعي ، المواجهة الدينية ، أنشطة غير عملية . وقد أعتمد الباحث على 36 بند لقياس المواجهة ( ست فقرات لكل واحدة من الاستراتيجيات السالفة الذكر ) مستعينا في صياغة بعضها بما جاء في الدراسات السابقة للأدب المكتوب ( Cooper & Davidson , 1983 ; Carver et al,1989;Evers et al,2000) ويطلب من المستجوبين أن يبلغوا إذا كانوا يستخدمون إحدى استراتيجيات المواجهة الموصوفة في القائمة عندما يصادفون مشاكل ، صعوبات ، إزعاجات ، أو تجارب مؤلمة في مقر العمل . وتشير بدائل الإجابة المتوفرة في السلم الخماسي المستعمل إلى أنه كلما كانت الدرجات المتحصل عليها عالية كلما دل ذلك على الاستخدام المتكرر لإستراتيجية ما .

جدول رقم (2) : يبين الارتباطات البينية لمؤشرات المواجهة ( المقاييس الفرعية)،  
معامل ألفا كرنباخ للثبات، المتوسطات والانحرافات المعيارية، ن = 114 ، ( ر =  
0.25 . عند  $p < .05$  )

ألفا	ع	م	الارتباطات البينية					مؤشرات المواجهة	
			(6)	(5)	(4)	(3)	(2)		(1)
19.	.15	3.06						-	(1) المبادأة بالفعل النشط
88.	.23	2.96						.20	(2)البحث عن الدعم الاجتماعي
67.	.28	2.81					.21	.19	(3)التفريغ الانفعالي
83.	.28	3.66				.17	.18	.16	(4)التفكير الرغبي
70.	.22	3.03				.20	.15	.07	(5)المواجهة الدينية
75.	.21	3.13				.22	.11	.17	(6)أنشطة غير عملية
.77	.16	3.11				.13	.23	.34	(7)مؤشر المواجهة العام
						.48	.57	.59	

إن معامل ألفا كرنباخ لمؤشر المواجهة العام كان معتدلاً (ألفا = 0.77) ، كما  
أن المعاملات الخاصة بمكوناته ( المقاييس الفرعية ) هي بصفة عامة معتدلة  
الحجم، ومن ثم فإن المقاييس الفرعية لاستراتيجيات المواجهة هي نوعاً ما مستقلة عن  
بعضها البعض وذلك راجع للحجم المنخفض للارتباطات البينية .

أما بخصوص صدق المقاييس الفرعية للمواجهة، فقد عني الباحث عناية  
فائقة عند صياغة البنود وتركيبها وروعي في ذلك أن تكون العبارات دقيقة وواضحة  
وبلغة تتناسب مستوى المستجوبين .

وتوطئة لذلك ، عرضت المقاييس الفرعية على مجموعة من المحكمين  
(أساتذة في علم النفس ) لأخذ آرائهم في دقة الصياغة، معنى ومضمون كل متغير  
مدرّوس، وكذلك وزن كل بند من بنود المقاييس الفرعية وصياغة التعليمات بشكل  
واضح. وبلغت نسبة اتفاق المحكمين على تلك البنود 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.

## نتائج الدراسة

إذا انتقلنا إلى وصف النتائج التي جاءت ضمن سياق الاستراتيجيات التي يلجأ إليها المشرفون عند مواجهة المواقف الضاغطة ، يتبين لنا من الجدول رقم (3) أن التفكير الرغبي كاستراتيجية لديها بنود بمتوسطات عالية مما يبرز أهمية هذه الإستراتيجية لدى المشرفين في التعامل مع وطأة الضغط .

وهكذا فإن نسب فئات الإجابة التي تشير إلى تمنيات المشرف في أن تتغير الأمور جاءت جد عالية بالنسبة للبنود التالية: 34 ، 28 ، 16 ، 22 ، ويمكن التحقق من ذلك بإضافة كل من فئتي أحيانا وغالبا، فنحصل تقريبا في كل مرة على نسبة المستجيبين تفوق 70 % ، وهكذا يمكن اعتبار هذه الإستراتيجية هي الأكثر استخداما بالمقارنة مع الاستراتيجيات الأخرى المعتمدة ضمن المجموعة التي يركز عليها المشرفون على العمل في تعاملهم مع المواقف الصعبة.

جدول رقم (3) : يوضح نسب فئات الإجابة لبنود إستراتيجية التفكير الرغبي

ع	م	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	التفكير الرغبي
49	3.45	15	20	25	18	14	C4 تتمني اختفاء الموقف الصعب
49	3.43	4	36	30	25	5	C10 تكون لديك تمنيات تغيير الأمور
48	3.36	18	42	29	11	0	C16 تبتعد عن المشكل بأخذ الراحة
50	3.38	15	27	38	13	7	C22 تتخيل موقفا أحسن من الذي أنت فيه
47	3.33	6	16	61	14	3	C28 تشعر أفضل بالدخول في أحلام يقظة
51	3.42	18	26	50	5	2	C34 تتمنى حدوث المعجزة لمعالجة الموقف

جدول رقم (3) : يوضح نسب فئات الإجابة لبنود إستراتيجية التفكير الرغبي وهذا لا يمنع من أنه من جهة أخرى يلجأ المشرفون على العمل إلى التصرف بطريقة مغايرة عندما يقتضي الأمر، وهو ما يحدث مثلا مع المبادرة بالفعل النشط ، إذ أنه عند فحص الجدول رقم (4) نجد أن هؤلاء الذين يستعملون هذه الإستراتيجية يمثلون 50 % من الذين أجابوا ما بين فئتي غالبا و دائما في بند ( 7 ) وأكثر من 60 % في بند ( 13 ) أين يكون فيه المشرف في موقف إستراتيجية وضع خطة للعمل و إتباعها لحل المشكل.

## جدول رقم (4) : يبين نسب فئات الإجابة لبنود إستراتيجية المبادأة بالفعل بالنشط

ع	م	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	بدا	المبادأة بالفعل بالنشط
46	3.04	19	35	20	11	15	C1 تغيير الأمور حتى يتحسن الموقف
39	3.03	27	27	27	22	1	C7 تتفاوض للحصول على شيء إيجابي
39	3.11	36	26	16	15	7	C13 تضع مخططا وتتبعه لحل المشكل
40	3.00	6	29	30	25	10	C19 تعالج الأمور خطوة بعد خطوة
42	3.10	12	32	25	28	3	C25 تكافح من أجل الأهداف المسطرة
44	3.15	5	28	29	27	11	C31 تقترح حلولاً فعلية للموقف الصعب

جدول رقم (4) : يبين نسب فئات الإجابة لبنود إستراتيجية المبادأة بالفعل بالنشط وعند فحص جدول رقم (5) نجد أن متوسطات البنود هي معتدلة نوعا ما ، وباعتبار نسب فئات الإجابة تكون إستراتيجية المواجهة الدينية عند بعض البنود جد هامة، مثلا كالاتي اعتمادا على الحلول الدينية لمواجهة الموقف ( بند 23 ) والبالغ 54% من المستجوبين بين فئتي غالبا و أحيانا .أما هؤلاء الذين يؤدون الصلاة في أوقاتها كأسلوب لمواجهة المواقف الصعبة (بند 35) نجد أن هناك 21 % لفئة(غالبا) و34 % لفئة (أحيانا) وهي نسب معتبرة تمثل 55 % معا، ويمكن مقارنتها مع بند( 17) أين تلجأ أفراد العينة إلى القراءة أو الاستمتاع إلى القرآن أو الأحاديث الدينية في تعاملهم مع الأحداث العسيرة والذين يمثلون نسبة 59 % .

## جدول رقم (5) :يوضح نسب فئات الإجابة لبنود إستراتيجية المواجهة الدينية

ع	م	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المواجهة الدينية
42	3.12	24	27	20	24	5	C5 تثق في الله عند التعامل مع الموقف
54	3.07	14	26	22	25	13	C11 تكثر من الدعاء والتضرع إلى الله
48	3.08	11	30	18	20	21	C17 تقرأ أو تسمع إلى الأحاديث أو القرآن
46	3.00	7	31	23	18	21	C23 تفكر أكثر في الله والحلول الدينية
41	3.21	19	27	29	23	2	C29 تتوكل على الله في حل المشكل
48	3.17	10	21	34	24	2	C35 تلتزم أكثر فأكثر بتأدية الصلاة في أوقاتها

جدول رقم (5) :يوضح نسب فئات الإجابة لبنود إستراتيجية المواجهة الدينية من خلال جدول رقم(6) والذي يشير إلى متوسطات بنود إستراتيجية أنشطة غير عملية يتبين لنا الاستخدام المعتدل لهذه الإستراتيجية .وهكذا فإن النسب تظهر أن المشرفين ملتزمون بالأنشطة الغير العملية خارج المؤسسة كزيارة الأقارب (بند 24) أو أداء نشاط فيزيقي كالعمل في البستان (بند 36) وهي غالبا مستخدمة بنسب 57% و 53% على التوالي من طرف المشرفين.

## جدول رقم(6) : يبين نسب فئات الإجابة لبنود إستراتيجية أنشطة غير عملية

ع	م	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	أنشطة غير عملية
61	3.07	20	19	23	31	7	C6 تمارس نشاطا رياضيا مرة في الأسبوع
43	3.08	11	28	14	27	20	C12 تنشط خارج المؤسسة(كالترميم في المنزل)
48	3.01	8	22	15	30	25	C18 تخصص وقتا لقضائه مع الأصدقاء
44	3.13	21	36	22	15	6	C24 تلتزم بنشاط غير عملي(كزيارة الأقارب)
46	3.01	5	21	20	34	20	C30 تشارك في أنشطة لا علاقة لها بالعمل
78	3.02	25	28	19	23	5	C36 تؤدي نشاطا خارج المهنة(العمل في البستان)

وفيما يتعلق بإستراتيجية المواجهة الخاصة بالبحث عن الدعم الاجتماعي، يتضح أنها مستخدمة بشكل معتدل جدا حيث تتراوح متوسطات البنود من 3.00 إلى 3.12 ، وباعتبار نسب فئات الإجابة لبنود هذه الإستراتيجية المشار إليها في جدول رقم (7) نجد أن 35% غالبا ما يتحدثون عن استجاباتهم الانفعالية حول الموقف الصعب مع الآخرين (بند 20) ، في حين نجد 36 من المستجوبين يطلبون أحيانا النصيحة من قريب أو صديق يحترمونه كما هناك نسب معتبرة من المشرفين لا تفعل ذلك كما جاء في بند (8) مثلا: نتحدث مع شخص آخر للكشف عن حقيقة الموقف الضاغط .

## جدول رقم(7) : يوضح نسب فئات الإجابة لبنود إستراتيجية البحث عن الدعم الاجتماعي

ع	م	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	البحث عن الدعم الاجتماعي
43	3.03	10	42	18	13	17	C2 تحصل على مساندة مهنية لحل المشكل
48	3.01	19	15	20	17	29	C8 نتحدث مع شخص للكشف عن الموقف
41	3.00	16	20	26	22	16	C14 تبحث عن التعاطف والتفهم من شخص آخر
44	3.12	29	35	15	16	5	C20 تتكلم عن استجاباتك الانفعالية مع الآخرين
46	2.95	23	29	23	19	6	C26 تتناقش مع أفراد صادفوا نفس المشكل
50	3.01	10	21	36	19	14	C32 تطلب نصيحة من قريب أو صديق تحترمه

## جدول رقم(7) : يوضح نسب فئات الإجابة لبنود إستراتيجية البحث عن الدعم

اجتماعي وتبدو النتائج مغايرة نوع ما مع إستراتيجية التفريغ الانفعالي حيث يشير جدول رقم(8) إلى أن متوسطات بنود تتأرجح بين 2.25 و 2.65 . إن نسب فئات الإجابة تشير إلى أن التعبير عن الغضب للإنسان الذي تسبب في المشكلة نادرا ما تكون مستعملة من طرف 28 % من المشرفين وأحيانا أخرى من طرف 32 % و

هو ما يوحي أن هذه الإستراتيجية هي الأقل استخداما بالمقارنة مع الإستراتيجيات الأخرى الواردة في مقياس مواجهة المواقف الضاغطة.

جدول (8) : يبين نسب فئات الإجابة لبنود إستراتيجية التفريغ الانفعالي .

ع	م	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	التفسير الانفعالي
53	2.57	3	22	43	24	8	C3 تطلق العنان لانفعالاتك بطريقة ما
48	2.65	3	16	30	33	18	C9 توجه الغضب نحو الأفراد الآخرين
55	2.54	0	26	32	28	14	C15 تعبر عن الانزعاج الذي تسبب في المشكل
64	2.25	10	19	29	22	20	C15 تواجه الأفراد الذين لديك مشاكل معهم
55	2.49	3	14	21	35	27	C27 تجد نفسك تعبر انفعاليا عن التوتر مع الآخر
57	2.38	7	22	35	20	16	C33 تبدي الرأي الصريح المعبر عن انفعالاتك

الدور الوسيط لإستراتيجيات المواجهة على الصلة ضاغط عمل - توتر:

من بين تساؤلات البحث هو مدى التعرف على إستراتيجيات المواجهة التي تتوسط أثر ضواغط العمل المدركة لدى المشرفين على مؤشرات التوتر لديهم، وكذلك معرفة أنواع الإستراتيجيات التي فعلا تتوسط (عن طريق التخفيف أو التضخيم) ذلك الأثر.

وفي جدول رقم (9) يتضح للمستقرئ أن كل مؤشر توتر ينحدر عن ضواغط العمل ككل بدون أخذ في الحسبان إستراتيجيات المواجهة . إن معاملات الانحدار الجزئي المعياري ومربع معاملات الارتباط المتعدد ( $R^2$ ) تظهر في السطر الأول لكل خانة من الخانات الخمسة للجدول. بعدئذ ، ينحدر كل مؤشر توتر عن ضواغط العمل ككل وكذلك عن إستراتيجيات المواجهة .

إن ملخص نتائج الإحصائيات (أوزان بيتا ومربع معاملات الارتباط المتعدد) يمكن إيجادها في السطر الأسفل لكل خانة في الجدول. كما يجب قراءة البيانات المعروضة في الجدول من الجهة اليمنى لكل خانة، وهكذا فإن معامل الانحدار (بيتا=0.34) يمثل الزيادة في القلق الناجمة عن ضواغط العمل ككل في غياب إستراتيجيات المواجهة .

أما معامل الانحدار (بيتا =0.28) يعكس الأثر المباشر لضواغط العمل ككل على القلق بعد ضبط إستراتيجيات المواجهة. لكن ماذا تعني نتائج هذه المعاملات ؟ إن معامل الانحدار (بيتا=0.34) يعكس الآثار الإيجابية لضواغط العمل المدركة على القلق عندما لا يتم ضبط إستراتيجيات المواجهة. بعبارة أخرى إنه يشير إلى الآثار المباشرة

لضواغط العمل ككل على القلق. إلا أنه عندما يتم ضبط إستراتيجيات المواجهة كما يبدو في السطر الأسفل لكل خانة ( أنظر جدول رقم 9)، فإن معامل الانحدار لضواغط العمل ككل ينخفض من (بيتا=0.34) إلى (بيتا=0.28) .

إذن، نستطيع أن نقول أن الأثر المباشر لضواغط العمل على القلق هو: بيتا=0.28. عند  $p < 0.01$ ، إلا أن الانخفاض في الانحدار الأصلي الناجم عن ضبط استراتيجيات المواجهة يشير إلى وجود أثر غير مباشر لضواغط العمل ككل تتوسطه استراتيجيات المواجهة .

و الآن لننتقل إلى التساؤل الذي يتطلب منا معرفة أنواع استراتيجيات المواجهة التي تتوسط بشكل فعلي صلة ضواغط العمل ككل - قلق ، وهل تلك الإستراتيجيات (التي من المحتمل أن تتوسط العلاقة ) تخفف أو تضخم من آثار ضواغط العمل ككل على التوتر(القلق). وبالرجوع إلى جدول رقم (9) نلاحظ من خلال السطر الأسفل للخانة أن من بين استراتيجيات المواجهة التي ينجم عنها تضخيم في القلق ولهما دلالة إحصائية نجد: إستراتيجية التفرغ الانفعالي (بيتا =0.24. عند  $p < 0.05$ ) والبحث عن الدعم الاجتماعي(بيتا=0.21. عند  $p < 0.05$ ) اللذان يساهمان بمقدار إضافي في قوة التنبؤ بالقلق يعادل 7% غير ذلك المفسر من خلال ضواغط العمل المدركة.

وهكذا فإن ضواغط العمل المدركة ككل تنشط استخدام التفرغ الانفعالي و البحث عن الدعم الاجتماعي، اللذان بدورهما يضحمان من الأثر المنقول (المرسل) ويحدثان ذلك التزايد في القلق.

و بالانتقال إلى المؤشر الثاني و هو الاكتئاب، يتبين من خلال جدول رقم (9) أن معامل الانحدار(بيتا=0.26) الذي يعكس انحدار الاكتئاب عن جميع ضواغط العمل ينخفض إلى (بيتا=0.20) عندما تضبط أيضا استراتيجيات المواجهة. إن هذا التلاشي أو الانخفاض يشير إلى العلاقة الغير مباشرة بين ضواغط العمل و الاكتئاب التي تتوسطها استراتيجيات المواجهة، في حين تمثل قيمة بيتا =0.26. عند  $p < 0.05$ ، الأثر المباشر لضواغط العمل ككل على الاكتئاب.

ولكن هل يمكن اعتبار جميع الوسطاء(أنواع استراتيجيات المواجهة ) لهم دلالة بالنسبة لعلاقة كل الضواغط بالاكتئاب؟ عند فحص الجدول رقم(9) ، نلاحظ أن هناك ثلاث استراتيجيات تحدث زيادات دالة في الاكتئاب وهي: التفرغ الانفعالي ( بيتا=0.27. عند  $p < 0.05$  ) ، الفعل النشط ( بيتا = 0.23. عند  $p < 0.05$  ) والبحث عن السند الاجتماعي ( بيتا =0.20. عند  $p < 0.05$  ) ، ونتيجة لذلك هناك زيادة في التنبؤ



بالاكتئاب (11 %) ، وهكذا فإن الوسطاء ذوي معنوية إحصائية من بين استراتيجيات  
المواجهة هي: الفعل النشط ، البحث عن الدعم الاجتماعي والتفريغ الانفعالي .

R <sup>2</sup>	استراتيجيات المواجهة						مجموع العمل ككل			
	الدعم الاجتماعي	التفريغ	المواجهة الدينية	أنشطة غير	الفعل النشط	التفكير الراجعي				
.26	.21	.24	.10	.13	.16	.15	.28	.19	.34	القلق استراتيجيات المواجهة
.34	.20	.27	.14	.15	.23	.19	.20	.23	.26	الاكتئاب استراتيجيات المواجهة
.21	.15	.20	.18	.17	.21	.16	.21	.18	.28	عدم الرضا عن العمل استراتيجيات المواجهة
.41	.16	.13	.19	.14	.12	.11	.28	.35	.32	الشكاوي النفس جسدية استراتيجيات المواجهة
.51	.20	.25	.17	.12	.19	.13	.46	.43	.52	التوتر العام استراتيجيات المواجهة

جدول رقم (9): الآثار الوسيطة للاستراتيجيات المواجهة على الصلة - عمل  
توتر: انحدار القلق ، الاكتئاب ، عدم الرضا عن العمل، الشكاوي النفس جسدية  
والتوتر العام عن : (1) ضواغط العمل (2) ضواغط العمل وإستراتيجيات  
المواجهة(ن=114) إن جدول رقم (9) يظهر كذلك انحدار التوتر العام عن ضواغط  
العمل ككل، إن معامل الانحدار(بيتا = .52 ) ينخفض إلى (بيتا = .46) عند إدخال  
الاستراتيجيات ضمن معادلة الانحدار .

إن هذا الانخفاض هو جزء من الأثر الغير مباشر الناجم عن ضواغط العمل  
ككل على التوتر العام.

وهكذا فإن كل من التفريغ الانفعالي والبحث عن الدعم الاجتماعي تتوسط  
جزء من العلاقة الغير مباشرة لضواغط العمل ككل بالتوتر العام ، بحيث أن  
ضواغط العمل ككل تنشيط المواجهة عن طريق التفريغ الانفعالي والبحث عن الدعم  
الاجتماعي ، وهذه الاستراتيجيات تقود إلى زيادة في التوتر العام.إن القوة المضافة  
إلى التنبؤ بالتوتر العام (بخلاف تلك المساهمة من طرف ضواغط العمل ككل) هي  
8% .

ويمكن استخلاص من التحليل الذي جاء في الجدول رقم (9) ما يلي:

أ – تعمل كل من الإستراتيجيتين السابق ذكرهما على تضخيم أثر ضوابط العمل ككل على مؤشرات التوتر، بحيث أن ضوابط العمل ككل تنشط المواجهة عن طريق التفريغ الانفعالي و البحث عن الدعم الاجتماعي وهاتين الإستراتيجيتين تقودا إلى مستوى عالي من مؤشرات التوتر.

ب – إن استراتيجيات المواجهة ككل والتفريغ الانفعالي والبحث عن الدعم الاجتماعي بالخصوص توفر قوة إضافية للتعبير بمؤشرات التوتر.

### مناقشة نتائج الدراسة

يتضح من الصورة التي تعكسها النتائج بخصوص الإستراتيجيات التي يلجأ إليها المشرفون على العمل لمواجهة المواقف الضاغطة ، أن هناك خمس استراتيجيات ذات أهمية بالنسبة لهذه الفئة من العاملين في المؤسسة الوطنية للعربات الصناعية وهي المبادأة بالفعل النشط ( م = 3.06 ، ع = 0.15 ) ، أنشطة غير عملية ( م = 3.13 ، ع = 0.21 ) ، التفكير الرغبي ( م = 3.66 ، ع = 0.28 ) ، المواجهة الدينية ( م = 3.03 ، ع = 0.22 ) ، البحث عن الدعم الاجتماعي ( م = 3.02 ، ع = 0.23 ) ، في حين لم ترق النتائج الخاصة بالتفريغ الانفعالي إلى المستوى المتوسط من الاستخدام ( م = 2.81 ، ع = 0.28 ) بل كانت كل بنود هذه الإستراتيجية تتراوح بين الدرجة 2 والدرجة 3 ، مما يدل على أن استخدام هذه الإستراتيجية كان دون المستوى المطلوب لكي يتم إدراجها ضمن سجل إستراتيجيات المشرف عند مواجهة الوقائع الصعبة في مقر العمل. لقد تم الاهتمام بالإستراتيجيات الشخصية للمواجهة ضمن الاعتقاد الشخصي من جانب الفرد بأنه المسؤول الأول والأخير عن سلامته وصحته النفسية والفيزيقية، وكذلك لكون المنظمات لا تعترف بالضغط المتعلق بالعمل على الأقل من الناحية القانونية والتشريعية وليس لديها برامج للتخفيف وإدارة الضغط.

لقد برزت أهمية إستراتيجية المبادأة بالفعل النشط في هذه الدراسة وهو ما يؤكد استخدامها من طرف المشرفين على العمل وهي تلك المحاولات النشطة التي يقوم بها الشخص المهني للتعامل مباشرة مع الموقف وبصورة واقعية وعقلانية ، ويتضمن ذلك معرفة الأسباب الحقيقية للمشكلة ، والإستفادة من الخبرة في المواقف

السابقة ، واقتراح البدائل للتعامل مع المشكلة واختيار أفضل وسيلة ، ووضع خطة فورية لمواجهة الموقف الصعب.

أما الإستراتيجية الثانية التي يلجأ إليها المشرفون على العمل هي تلك الأنشطة الغير عملية وهي متنوعة كالتمارين البدنية ، العمل في البستان ، الترميم داخل أو خارج المنزل... الخ ، وهي الأخرى تساهم في التخفيف من وطأة الضغط. ونشير إلى أن النشاط البدني المتمثل في التمارين الفيزيائية وغيرها يؤدي إلى تشجيع توليد الأفكار الإيجابية والمشاعر التي تقاوم المزاج السلبي كالارتباك ، الاكتئاب والقلق.

وفي دراسة تعرض فيها الباحث إلى مراجعة بعض الأدلة التجريبية والإكلينيكية المتعلقة بالقيمة الوقائية للنشاط البدني ، تبين من خلالها أن درجة عالية من صحة واللياقة البدنية توفر للفرد درعا واقيا يستطيع من خلالها صد وامتصاص إلى درجة ما آثار الموقف الضاغط (بوزازوة ، 2001 ) .

و يوجد عدد هائل من الأنشطة المتنوعة التي يمارسها الفرد للتخفيف من حدة التوترات الناجمة عن الضغوط التي يصادفها الشخص المهني في مقر عمله. ومهما كان نوع ذلك النشاط، يبقى النشاط الهوائي aerobic activity هو الذي يساهم بدرجة كبيرة في الصحة التنفسية القلبية. و قد تكون التمارين الإيقاعية كالجري الخفيف أو المشي هي المفضلة ربما لأن الحركة الإيقاعية ينجم عنها أثر مسكن، كما قد يبدو أن نوع النشاط هو أقل أهمية من أمر خروج الأفراد والتقاءهم بالأصدقاء.

ثم أن الصحة العقلية تتأثر إيجابا بالنشاط البدني المنتظم . كما يشير كارلسون وأردال (Carlson & Ardell,1981) إلى بعض الفوائد السيكولوجية المقترحة وهي التحسن في الثقة، انخفاض القلق ، الرضا الجنسي، التوسط لأعراض الاكتئاب و التحسن في الوظيفة العقلية المعرفية .

وهناك إستراتيجية أخرى مهمة ضمن سجل إستراتيجيات المشرف على العمل و هي البحث عن الدعم الاجتماعي. تشير نتائج البحث أن هذه الإستراتيجية فعالة في خفض آثار التوتر، وتبدو كذلك لكونها تعتمد على الأفراد الآخرين أكثر من موارد الشخص نفسها (Latack & Havlovic,1992; Cohen & Willis ,1985). ولكن ماذا يستطيع أن يقدم الدعم الاجتماعي للمشرف ؟ إنه يسمح بمناقشة الموقف الضاغط مع شخص آخر، الحصول على أفكار جديدة حول معنى ذلك الموقف وقسوته أو خطورته، وإمكانية توفير نصيحة حول كيفية التعامل مع الموقف ضمن إطار

المؤسسة. ومن الناحية السيكلوجية ، فإنه واضح أن التحدث حول المشاكل له فوائد كثيرة من حيث إبطال تأثير الضغوط المهنية التي يصادفها المشرفون في مقر عملهم . وفي كثير من للحالات ، فإن المستمع لتلك المشاكل أو ذلك الذي يوفر السند الاجتماعي ليس بالضرورة زميل العمل أو المسؤول وإنما ذلك الذي لا يدركه المشرف كتهديد له ، وبصفة عامة قد تكون الزوجة أو صديق حميم خارج المؤسسة. وفي بعض الحالات الأخرى فإن الاستفادة تكون كبيرة أيضا عند انضمام الشخص المهني إلى مجموعات أين يشعر بالاطمئنان وأنه مندمج اجتماعيا، ومن ثم فإن إدراكه لأصدقاء أكثر وموارد دعم متنوعة يؤدي إلى رفع الثقة بالنفس وتقدير الذات في آن واحد (الشناوي وعبد الرحمن، 1994).

ومن جهة أخرى تبين في الدراسة الحالية أن ممارسة الشعائر الدينية وكذلك الاعتقادات يمكن أن تكون مثالا جيدا بالنسبة لاستراتيجيات المواجهة الفردية أكثر من كونها إستراتيجية تدخل من طرف المؤسسة ، بعبارة أخرى إنها ليست شيئا ما تم فرضه على الشخص المهني . إن التدين سلوك متوفر لكل فرد يؤمن في قوة خالقة لهذا الكون، عارفة بخباياه ومقدرة لكل الأمور سواء كانت تلك عسيرة أو يسيرة. والتدين يوفر الارتياح للفرد الذي يتعرض للضغوط، فالمشرف يمكن أن يكون متدينا أو أقل تدينا في الحياة اليومية، ولكن عندما يصادف المواقف المهنية الصعبة، فإن ممارسة الشعائر الدينية (كالدعاء و الصلاة...) تعتبر موردا يعتمد عليه الشخص لمواجهة تلك المواقف العسيرة.

إن الدراسات الإمبريقية لم تظهر الارتباط بين الضغوط المتعلقة بالعمل و التدين، فمثلا دراسة فولكمان وآخرون (Folkman et al, 1986) لم يتجل من خلالها أن التدين و التوتر مرتبطين، إلا أن بعضها وفرت أدلة لإمكانية وجود فوائد غير مباشرة ( Beehr et al, 1995 ).

فقد تبين من إجراء الدراسة السابقة لبيهر أن زوجات الشرطة المتدينيات كانت أكثر الزوجات فعالية في التعامل مع توتر الأزواج ، ورغم أن هذه النتائج تشير بوضوح إلى أن الدراسة أجريت على عينة من زوجات الشرطة وليست على المهنيين أنفسهم (أي رجال الشرطة) إلا أنها توفر معلومات جد مهمة حيث تظهر العلاقة جد مرتبطة بالدعم الاجتماعي الذي يتلقاه رجال الشرطة وكذلك بالواجهة عمل - أسرة family-work interface. هذا وقد أجريت هذه الدراسات كلها في

المجتمع الغربي، أما في ديننا الحنيف هناك اهتمام بالجوانب الصحية للفرد وسلامته ، حيث يتم مزج المنافع الروحية والجسدية .

ولقد قص سبحانه قصص تفريج الكربات عن أنبيائه وقت الكرب ، فقال تعالى ( سيجعل الله بعد عسر يسرا ) الطلاق 7. كما أخبر الله عز وجل كيف أن التوكل بسبب النجاة من الشدائد ، كما دل على ذلك قوله تعالى: (الذين قال لهم الناس إن الناس قد جمعوا لكم فاخشوهم فزادهم إيمانا وقالوا حسبنا الله ونعم الوكيل فانقلبوا بنعمة من الله وفضل لم يمسسهم سوء وابتغوا رضوان الله والله ذو فضل عظيم ) آل عمران 173-174 .

وقد تضمن بند رقم (29) للمواجهة الدينية " تتوكل على الله في حل المشكل الصعب "وهنا جاء في قوله سبحانه ( ومن يتوكل على الله فهو حسبه ) الطلاق 3. وحديث عمر عن رسول الله : [ لو أنكم توكلتم على الله حق توكله لرزقكم كما يرزق الطير تغدو خماصا وتروح بطانا ] رواه الترمذي وابن ماجه ، وسنده حسن (النووي دمشقي ، 1971 ) .

وقد جاء فيما يتعلق بالبند رقم (23) : " تفكر أكثر في الله والحلول الدينية لمواجهة الموقف الصعب "، قوله تعالى (ومن يتق الله يجعل له مخرجا ويرزقه من حيث لا يحتسب ) الطلاق 2-3. وقال الله تعالى أيضا (ففرؤا إلى الله ) الذاريات 50.

وهكذا يتجلى لنا أن الشعائر الدينية التي يقوم بها الشخص تعمل على تخفيف الكثير من معاناته الناجمة عن المواقف الصعبة والضاغطة. وحتى الذين بدعوا في ممارسة الشعائر قد يكون لديهم إحساسا بأن أخطاء الماضي قد تم الصفح عنها وأن الأعمال الطائشة أو الحمقاء تقابل بالفهم في الوقت الحاضر ولذا فإنهم يقبلون على المستقبل بإحساس التفاؤل وفي ذلك استجابة شديدة القوة للإقلاع عن الضغط .وأخيرا نقول أننا بحاجة ماسة إلى المزيد من البحوث في هذا المضمار، خصوصا وأن ما سلف ذكره يؤكد أن ممارسة الشعائر الدينية تلعب دورا كبيرا في جوانب كثيرة من الصحة لدى الشخص المهني .

إننا ننظر في البحث الحالي إلى استراتيجيات المواجهة على أساس أن لها دور وسيطي في العلاقة بين ضواغط عمل المشرف المدركة و مؤشرات التوتر وعندما يتم تصور المواجهة على هذا الأساس يعني أنها لا تتوسط هذه العلاقة حتى يتوفر مستوى معين من ضواغط العمل المختبرة لإثارة المواجهة .

وبعبارة أخرى فإن المواجهة لا يمكن أن تكون وظيفة إلا بعد ما يتم تنشيطها من خلال اختبار ضواغط عمل المشرف.

وهكذا فإن المواجهة ليست مورد معطى للفرد بل هي تتأثر من خلال ضواغط العمل ، وتؤثر بدورها وذلك بتضخيم أو تخفيف آثار الضاغطة المدرك . وأخيرا نقول أن الميزة التصورية لاعتبار المواجهة كوسيط هي ميزة مضاعفة :

**أولا :** إنها توفر تصور ديناميكي أكثر من استاتيكي لدور المواجهة بالنسبة للعلاقة ضاغطة عمل- توتر .

إن المواجهة كوسيط يعني أن ضواغط العمل المختبرة تنشيط أو تحرك موارد المواجهة الشخصية، فالمواجهة عند تنشيطها تغير أثر ضواغط العمل المدركة على التوتر .

**ثانيا :** هناك ميزة أخرى وهي أن المواجهة كوسيط توفر شرحا أكثر لعلاقة ضواغط العمل بالتوتر، عندما تدرك من طرف المشرف فإن ضواغط العمل تنعكس بشكل مباشر أو غير مباشر على توترات العمل ، والدور الوسيط للمواجهة يعمل على توفير معلومات إضافية حول طبيعة وقوة العلاقة الغير مباشرة لضواغط العمل المدركة بالتوتر ، ويعني بذلك اتجاه ودرجة أثر ضواغط العمل المختبرة على المواجهة .

لقد أسفرت نتائج الدراسة عن نوعين من وبعدهما شرحنا ميزات النظر إلى المواجهة كوسيط في الدراسة الحالية ، يبقى لنا الآن تحديد استراتيجيات المواجهة التي تتوسط بشكل دال العلاقة ضاغطة عمل - توتر ، وكذلك طبيعة تلك الوساطة . استراتيجيات المواجهة التي تتوسط بين ضواغط العمل المدركة و التوتر وهما التفريغ الانفعالي و البحث عن الدعم الاجتماعي بشكل جزئي .

وهذه النتائج تجعلنا نتساءل لماذا المواجهة عبر التفريغ الانفعالي و البحث عن الدعم الاجتماعي هما الوسيطين الأكثر دلالة بين استراتيجيات المواجهة ؟ ولماذا مثلا لم يتبين من خلال الدراسة الحالية أن إستراتيجية المبادأة بالفعل النشاط ( وهي شكل من المواجهة المرتكزة على الموقف ) تخفف من أثر ضواغط العمل لمدركة على التوتر .

بينما نجد أن استراتيجيات المواجهة الأخرى لم تكن مضخمة لأثر ضواغط العمل المدركة على التوتر حسب التوجه التصوري لبعض النماذج في حقل المواجهة.

نستطيع أن نقول أن التجارب التي يكسبها المشرف عبر الزمن في تعامله مع ضغوط العمل تجعله يدرك أن عواقب المواجهة المتوقعة غير متوقعة بشكل كلي على المجهودات النشطة لتغيير حوادث العمل الضاغطة ، ومن ثم يلجأ المشرف إلى المواجهة عبر التفكير الرغبي تارة كإستراتيجية لكسب بعض الوقت إلى حين إيجاد الحلول المناسبة للموقف الطارئ .

إن التعامل بهذه الطريقة وتجنب ضاغط العمل المدرك يمكن أن يقلل المشاعر الانفعالية المثارة ولكن لا يسمح بالقضاء بشكل نهائي على الضرر أو التهديد الطارئ في مقر العمل.

أما إذا رجعنا إلى التصنيف الأكثر استخداما في مجال المواجهة وهو الذي يعتمد على نوعين من المواجهة ، النوع الأول وهو المواجهة المرتكزة على المشكل و النوع الثاني وهي المواجهة المرتكزة على الانفعال (Lazarus,1980) ، هنا أيضا لم نجد في الدراسة الحالية أي تأثير لدور النوع الأول من إستراتيجية المواجهة التي من الناحية التصورية اعتبرت كمواجهة وسيلية ، إذ كان ينظر إليها على أساس أنها فعالة .

إن وجهات النظر التي أسست بتفوق المواجهة الوسيلة على المواجهة الملطفة (أو المرتكزة على الانفعال) تبدو متضمنة لتحيز و الذي عمل لصالح المواجهة المرتكزة على الموقف التي يعتبرونها وظيفية ، واقعية ، فعالة وذات عواقب باقية ثابتة ، وفي المقابل تعتبر المواجهة المرتكزة على الانفعال ، مواجهة مسكنة ، غير وظيفية ، غير واقعية ، غير فعالة وذات عواقب سريعة الزوال ephemeral outcomes .

ولكن هذه وجهة نظر ينقصها الدعم الامبريقي، رغم أن البعض يحاول أن يبرهن على أن المواجهة المرتكزة على المشكل تعمل على إدارة ضغوط الموقف عن طريق حل مشاكل العمل .فقد كشفت دراسة إلفالد (Ilfeld,1980) أن النشاط التفاوضي (وهي مواجهة مرتكزة على الموقف) لديه اثر تافه لخفض ضغوط العمل المدركة ، بل أكثر من ذلك فهو يضخم مشاعر توتر العمل و الأعراض النفس جسدية.

وبناء عليه ، يجب معالجة هذا الموضوع بالحكم على فعالية المواجهة المرتكزة على الموقف في مقابل تلك المرتكزة على الانفعال بخصوص تخفيض ضغوط العمل أو إيجاد حل للموقف الضاغط ، وما إذا كانت الأولى ذات فائدة

بالنسبة للشخص المهني أكثر من المواجهة الانفعالية أو المعرفية ، كما يميل بعض الباحثين إلى اعتقاد ذلك ، وهو الأمر الذي لم يتحقق من الناحية الإمبريقية . وفيما يتعلق بالواجهة الدينية التي تم تصنيفها ضمن المواجهة المرتكزة على الانفعال ، واعتبرت غير فعالة في تخفيض التوترات ، حيث يضيف باحثون (مثلا: Mc Cubbin et al, 1982) أن الاحتفاظ بالماضي ، إنكار الخوف والاعتماد على الدين أشكال مختلفة لميكانيزمات دفاع سيكولوجية التي هي بالأساس اضطرابا وظيفيا . إلا أن الحكم على فائدة المواجهة عبر العقيدة و السلوك الديني بهذا الأسلوب يصبح موضع شك لأسباب كثيرة منها : إن التحيز اتجاه المواجهة المرتكزة على المشكل هو متضمنا في الحكم على المواجهة عن طريق السلوك الديني كونها مضطربة وظيفيا لأنها ليست نشاطا مباشرا .

وهذا التوجه التصوري البسيط المؤسس على افتراض أن التعامل مع الضغوط أو المشكل بالفعل النشط يمكن للشخص أن يقلل أو يتخلص من التوتر ، إلا أن التوتر في الحقيقة يستمر وجوده بسبب تدخل عوامل أخرى .

فمثلا، ينجم عن إيجاد حل لمشكل عمل ضواغط مدركة جديدة أو معلومات جديدة من طرف الآخرين، لأن سلوك حل المشكلات يرضي أهداف الشخص المواجه ويسير ضد التوقعات الأفراد الآخرين المهمين. وهكذا فسلوك المواجهة النشطة يلبي طلب مصدر ضيق خاص (مثلا: المسؤول المباشر ) يتبع ذلك ضيق آخر من مصادر أخرى مهمة (مثلا: الأتباع).

وقد اقترح كل من ليانا وفلدمان (Leana & Feldman,1990) أن الأفراد لا يرغبون في استخدام استراتيجيات المواجهة المرتكزة على المشكل للتعامل مع فقدان العمل مثلا ، لأنه يؤدي ببساطة إلى رفع مستوى الضغط.

وبناء عليه ، فإن النشاط المباشر ليس بالضرورة فعال بذاته . وكذلك لأن ما هو جيد للشخص ومجموعة أدواره ليس بالضرورة منسجما مع أهداف النظام المتبع في المؤسسة ولكن فعاليته تتوقف أيضا على العمليات الموقفية السلوكية ، الانفعالية المعرفية و الجماعية .

إن اعتبار الاعتماد على الشعائر الدينية هي إستراتيجية وظيفية مضطربة هي مسألة لم تحسم بعد امبريقيا وبصورة كافية، ويعترف ماك كابين وآخرون (Mc.cubbin et al ,1982) بضالة البحوث التي عالجت هذه المسألة موضحين أن الموقف السابق أي كون السلوك الديني مضطربا وظيفيا تم التمعن فيه وتنبيته فقط عن



طريق الاستنتاج أو بمرجعية لصيغ تصويرية أخرى ، كما يشير البعض الآخر إلى أن دراسة استراتيجيات المواجهة الدينية هي في مهدها (Pargament,1997) . وبالرجوع إلى نتائج الدراسة الحالية ، فإن المواجهة عن طريق السلوك الديني لم تكن فعالة أو مؤذية بخصوص الدور الوسيط ، ورغم أن هذه النتائج محايدة ، فإن الباحث يتصور الشعائر الدينية كمصدر مواجهة هام ضمن عينة البحث. إن الاعتقادات الدينية تخفف أثر ضواغط العمل المدركة على التوتر وهكذا يصبح المشرف يتعامل مع ضواغط العمل بارتياح كبير حيث يتم التحكم في عواقب التوتر الفورية التي تزعج عملية بناء المواجهة وذلك ضمن حدود تسمح للشخص برسم خطة لحلول بديلة للمشاكل المدركة .

### خلاصة وتوصيات

كشفت الدراسة عن الأثر الوسيط لاستراتيجيات المواجهة ، فالدور الوسيط لها يوفر تصورا ديناميكيا أكثر من استاتيكية بالنسبة للعلاقة ضاغط عمل - توتر. فالمواجهة تقترح أن ضواغط العمل المختبرة من طرف المشرفين تنشيط أو تحرك موارد المواجهة الشخصية ( التجارب السابقة، سجل المواجهة...) ، والمواجهة عند إثارتها تغير آثار ضواغط العمل المدركة على التوترات التي يشعر بها المشرفون.

كما أن المواجهة يمكن أن توفر معلومات أكثر حول ارتباط ضواغط العمل المدركة بمؤشرات التوتر .

وفي ضوء نتائج الدراسة الحالية يمكن عرض مجموعة من التوصيات التي أمكن استخلاصها كما يلي:

1- إن الدعم النفسي والإرشادات الممنوحة من طرف أخصائيين سيكولوجيين تعتبر جوانب هامة لاستراتيجيات المواجهة التي يمكن أن تنشيط عند مستويات مختلفة ضمن المنظمة، ويجب أن تستخدم أو تنفذ بشكل دوري وخاصة في حالات التوتر الانفعالي العالي ( مستويات مرتفعة من القلق والاكتئاب .. الخ ...) التي ترجع إلى صراعات أو أخطاء حتى في مجال العمل وقد تقود إلى الاحتراق النفسي، الذي بدأ يظهر عند الأشخاص المهنيين في بعض المؤسسات الجزائرية ( 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 والمؤسسة، وذلك بنصح المشرف كيف يتعامل مع ضواغط الأسرة.
- 2- ترقية الدعم التنظيمي: ويتم ذلك بمنح قواعد وقوانين واضحة حول كيفية ترغيب العمل في المؤسسة وبالأخص في مقر العمل. كما يجب تقوية أنظمة الدعم الاجتماعي بين الموظفين في المؤسسة والعمل على التغيير أنماط سلوك الجماعة وإيجاد المناسبات الاجتماعية للتعارف 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.
- 3- اختيار استراتيجيات المواجهة : إن التناول الخاص بمواجهة الضغط على المستوى الشخصي جلب اهتمام الكثير من الباحثين و الكتاب في المجال المهني إلى درجة أن تقريبا كل واحد منهم يوصي ببعض التقنيات أو الاستراتيجيات ( مثل الاسترخاء ، التأمل ، التغذية الرجعية البيولوجية ) ويقدمها على أساس ذلك الأثر المنفذ ضد جميع مصادر الضغط .
- غير أننا نقول أنه قبل إدخال تلك التقنيات المستوردة و التي تفيد بعضها في معالجة ظاهرة الضغط إلى حد ما ، فإن على المؤسسة أن تدرس القيم الثقافية ، الاجتماعية ، والدينية التي تشجع التماسك ، التعاون ، الولاء ، العمل الجاد و السلوك الأخلاقي لتحديد وتعزيز مبادئ إدارة الضغط التي ستكون مشتقة من الثقافة و القيم الدينية ، على أن لا تستخدم كأداة تلاعب لزيادة مراقبة الإدارة للمشرفين وزيادة الإنتاجية فقط ، بل يجب أن تستعمل لفائدة هذه الفئة من العاملين لتحسين قدرتهم للمواجهة ومواردهم ، وكذلك من أجل فائدة المؤسسة لتحقيق أهدافها العامة .
- كما أن الإدارة يجب أن تظهر اهتمام حقيقي بالقيم الثقافية، حيث يتم اختيارها كتوجهات لمواجهة الضغط.
- إن أنصار أساليب إدارة الضغط يقترحون أن تلك التناولات(مثلا تأمل التسامي) هي متحررة من الثقافة، وببساطة نقول أن المشرف الجزائري يعتقد أن لديه بديلا أحسن الذي يمكنه من التعامل مع الحياة ومشاكل العمل.
- وبناء عليه، فإن الاعتقادات ونظام القيم المتعلقة بالشخص المهني يجب أن تأخذ في الحسبان قبل اعتبار أي تقنية لمواجهة الضغط المهني .

## المراجع باللغة العربية

## القرآن الكريم

- الشناوي ، و محمد السيد ، ع (1994) . المساندة الاجتماعية والصحة النفسية . الأنجلو المصرية ، القاهرة .
- المرسى، ج و إدريس ، ث (2002) . السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك
- في المنظمة) الدار الجامعية .ص.513-547
- النووي الدمشقي (1999). الأذكار النووية ، حقق نصوصه وخرج أحاديثه وعلق عليه عبد القادر الأرنؤوط. منشورات دار الملاح للطباعة والنشر .
- بوزازوة ، م (2001) ، النشاط البدني كإستراتيجية للتعامل مع المواقف الضاغطة . مجلة العلوم الإنسانية ، عدد 15 ، ص . 75-87.
- بوزازوة ، م (2003) ، الاحتراق النفسي وعلاقته بمتغيرات الشخصية لدى مدرسي مادة ت . ب . ر . منشورات مخبر العمليات التربوية والسياق الاجتماعي . جامعة وهران . كتاب جماعي . ص . 113-128 .
- بوزازوة ، م (2007) ضوابط العمل المدركة لدى المشرفين واستراتيجيات مواجهتها. أطروحة دكتوراه دولة (غير منشورة) جامعة الجزائر .
- نيوتن ، ج و كينان، أ ، ز (1986)، معايشة التوتر المرتبطة بالعمل . ترجمة محمد حامد حسنين . المجلة العربية للإدارة . خريف، 123 .

## المراجع باللغة الأجنبية

- **Amirkhan, J, H** (1990). A factor analytically derived measure of coping .The coping strategy indicator . Journal of personality and social psychology, 59, 1066-1074.
- **Beehr , T.A & Bhagat, R. S** (1985). Introduction to human stress and cognition in organizations. In J.A Beehr & R.S. Bhagat (Eds). Human stress and cognition in organizations : An integrated perspective. New york : John Wiley & Sons , 3-19.
- **Bhagat, R, S** (1983). Effects of stressful life events upon individual performance effectiveness and work adjustment process within organizational settings : A research model . academy of management review, 8, 660-671.
- **Burke, R.J** (1971). Are you fed up with work ? Personnel administration, 34, 27-31.
- **Carver, C.S et al** (1989) . Assessing coping strategies. Journal of personality and social psychology, 56, 267-283.
- **Cooper , C.L & Davidson , M.J** (1982). High pressure : working lives of women managers . London : Fontana.
- **Cox , T & Fergusson , E** (1991) . Individual differences , stress and coping. In C.L . Cooper & R .Payne ( Eds ). Personality and stress : Individual differences in the stress process . John wiley & sons.

- **Dewe** , P.J (1991b).Primary appraisal , secondary appraisal and coping : Their role in stressful work encounters .Journal of occupational psychology , 64,331-351.
- **Dewe**, P. J & Guest,D.E (1990). Methods of coping with stress at work. A conceptual analysis and empirical study of measurement issues. Journal of organizational behaviour. 11, 135-150.
- **Folkman** , S et al (1986) . Stress process and depressive symptomatology. Journal of abnormal psychology, 95, 107-113.
- **Koeske**, G.F et al (1993) . Coping with job stress : Which strategies work best ? Journal of occupational and organizational psychology. 66, 319-335.
- **Latack** ,J,C & Havlovic, S,J.(1992). Coping with job stress : A conceptual evaluation framework for coping measures , Journal of organizational behavior , 13 , 479-508.
- **Leana** ,C.R , & Feldman , D.C (1990) . Individual responses to job loss : Empirical findings from two field studies. Human relations , 11 , 1155-1181 .
- **McCubbin** et al,(1982).Family crisis oriented personal scales .In D.Olson et al(Eds.),Family inventories(pp.101-120)St.Paul,MN :University of Minnesota, Family social science .
- **Menaghan**.E & Merves ,E.S (1984).Coping with occupational problems : The limits of individual efforts .Journal of health and social behaviour, 25 ,406-423.
- **Pargament**,K(1997).The psychology of religion and coping : Theory , research and practice . New york : Guildford Press .
- **Tung** , R,L & Kock,J.L (1980). School administrators : Sources of stress and ways of coping. In C, D.Cooper and J.Marshall (Eds), white collar and professional stress.Chichester :John wiley & sons.