

# تأثير الضغوط الإدارية على الموظفين في جامعة

بوليتكنيك فلسطين

فريق البحث

نداء عبد الرؤوف قنبيبي


جيهان اسماعيل القشقيش

اشراف

د . مروان جلعود

هذا البحث مقدم الى كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين  
كاحد متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في العلوم الادارية/تخصص نظم

المعلومات

	بوليتكنك فلسطين Palestine Polytechnic Institute (PPI) الكتبة THE LIBRARY ٢١٥٩
Acc. ....	الرقم المتسلسل
CLASSIFICATION .....	رقم التصنيف

حزيران ٢٠٠٠

تأثير الضغوط الإدارية على الموظفين

في جامعة بوليتكنيك فلسطين

فريق البحث

نداء عبد الرؤوف قنبيبي جيهان اسماعيل القشقيش

المشرف

د. مروان جعود

العلوم الإدارية ونظم المعلومات

جامعة بوليتكنيك فلسطين

حزيران 2000

## صبيحة إهداء

لسنا نؤثر أحداً من نحن مدينتين لهم - وهم كثر - على أحد بتخصيص  
في الإهداء، فكلهم من مودتنا على سواء، ولهم في الفضل علينا أيادي  
سبق الأمر، الأب، الزوج، ثم قررة أعيننا الأبناء عدنان، محمد، وكذا وفاء  
وغيرهم ممن لهم في قلوبنا كل المحبة والمودة، وكل التقدير والإجلال،  
فحنى لا يكون ذكر الأسماء مرياء، ولكي لا نسيه عليهم منا بفضل، فأننا  
نضرب صفحاً عن ذكر أسمائهم، فإلى كهؤلاء، من ذكرنا لهم اسماً ومن لم  
نذكر، نهدي عملنا هذا، وكلنا رجاء وأمل أن ينفع به.

جهان و نداء

## شكر وتقدير

هذا العمل المتواضع، عزيز علينا، أثير عندنا، كنبناه بالعصب الحي المكابد وسرنا به في دروب وعرة شائكة بكر، والحق نقول أننا لن نكن وحيدتين في الميدان، بل صال معنا وجمال العديد. ممن أسدى لنا نصحاً، أو قدم اقتراحاً أو أشار بإضافة أو حذف، أو أفاضنا بمعلومة، أو أُرشدنا إلى سديد رأي، أو ساعد بتشويق نص، أو حتى بشد أزر أو صادق تشجيع. أليس من حق هؤلاء جميعاً أن ننوجه إليهم بكلمة شكر وعبرة ثناء، اعتدافاً بجميل وإقرار بفضل؟ .. بلى وأيم الحق، فإليهم جميعاً من قلوبنا شكرًا وافرًا، ومن وجدنا ثناءً عطرًا ومن جواخنا احتتأماً بالغاً. وإن كنا لخص أحداً بالشكر والثناء فلا سناذنا صاحب الفضل علينا الدكتور مروان جلعود - المشرف المباشر على هذا البحث تحية الإجلال والإكبار مقرونة بعظيم التقدير والاحتام، لما جاد به علينا من عطاء - مادة وأسلوباً - وإلى أساتذتنا الكرام. غسان شاهين - أبي النظر والمعلومات - والأسناذ محمد حسونة والأسناذ سهيل سلطان وإلى بقية الأساتذة الذين نرجي إليهم خالص شكرنا وتقديرنا لإسهاماتهم الجممة في وصول هذا البحث إلى شاطئ الأمان ولسنا ندعي لأنفسنا أننا بعملنا هذا قد خرقتنا الأرض أو بلغنا الجبال طولاً، ولكننا جهد مقل، نرجو أن يكون لبنه مواضعة في أساس صرحنا العلمي العنيد، جامعة البوليتكنيك، والله نسأل أن يقبل عثرتنا ويهدينا سواء السبيل.

نداء وجهان

## قائمة المحتويات

### الفصل الأول : المقدمة

VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة المصطلحات
٢	المقدمة ✓
٤	مشكلة البحث ✓
٥	أسباب اختيار موضوع البحث
٥	الهدف من إجراء البحث
٦	أهمية البحث ✓
٦	أبعاد البحث ومحدداته
٧	الهيكل التنظيمي لمحتويات البحث

### الفصل الثاني : الضغوط الإدارية والدراسات السابقة

١٠	مفهوم السلوك ✓
١٠	خصائص السلوك البشري ✓
١١	أنواع السلوك ✓
١٣	مبادئ السلوك

١٤	مفهوم الضغوط الإدارية
١٥	مصادر ومسببات الضغوط الإدارية
٢٩	أنواع الضغوط الإدارية
٣٩	نتائج وأثار الضغوط الإدارية
٤٣	أساليب معالجة الضغوط
٤٦	أساليب وقائية ضد مرض الضغوط
٤٨	إدارة الأزمات
٤٩	مفهوم الأزمة
٤٩	تعريف الأزمة وخصائصها
٥٠	التعامل مع الأزمات

### الفصل الثالث : تطبيق الضغط الإداري في بوليتكنيك فلسطين

٥٣	منهجية البحث
٥٤	مجتمع البحث
٥٤	عينة البحث
٥٥	أدوات البحث
٥٦	مكونات الاستبيان
٥٦	أقسام الاستبيان

### الفصل الرابع : عرض النتائج وتحليلها

٥٩	البيانات التي تم البحث فيها
----	-----------------------------

## الفصل الخامس : دور نظم المعلومات في الحد من مشاكل الضغوط الإدارية

٨٢	مقدمة عن نظم المعلومات
٨٢	تعريف نظم المعلومات
٨٣	وظائف نظم المعلومات
٨٤	أهداف نظم المعلومات
٨٤	فوائد نظم المعلومات
٨٥	أنواع نظم المعلومات
٨٦	دور نظم المعلومات في معالجة الضغوط الإدارية

## الفصل السادس : الاستنتاجات والتوصيات

٩٤	الاستنتاجات
٩٧	التوصيات
٩٩	المراجع
١٠٠	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
٦١	النظام الغذائي	(١-٤)
٦٣	برنامج الرياضة البدنية	(٢-٤)
٦٤	إشباع الجانب العاطفي	(٣-٤)
٦٦	الاسترخاء والاستجمام	(٤-٤)
٦٨	التوازن بين أعباء العمل وأعباء المنزل	(٥-٤)
٧٠	فهم النفس وقبولها	(٦-٤)
٧٥	التحكم بالانفعالات	(٧-٤)
٧٦	استغلال الوقت	(٨-٤)
٧٩	نوع الشخصية	(٩-٤)

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
١٦	أهم المصادر التي يتعرض لها المدير	(١-٢)
٣٠	أسس تقسيم الضغوط	(٢-٢)
٣٢	دورة حياة الضغط الإداري	(٣-٢)
٣٧	أنواع الضغوط من حيث محور وموضوع الضغط	(٤-٢)
٥٢	مراحل الأزمة	(٥-٢)
٦٣	برنامج الرياضة البدنية	(٢-٤)
٦٥	إشباع الجانب العاطفي	(٣-٤)
٦٧	الاسترخاء والاستجمام	(٤-٤)
٦٩	التوازن بين أعباء العمل وأعباء المنزل	(٥-٤)
٧٢	فهم النفس وقبولها	(٦-٤)
٧٥	التحكم بالانفعالات	(٧-٤)
٧٧	استغلال الوقت	(٨-٤)
٨٠	نوع الشخصية	(٩-٤)

## قائمة المصطلحات

الإدراك Perception<sup>(١)</sup> : يمثل الإدراك عملية التفسير للرسائل التي يتم استقبالها عن

طريق الحواس حول المثيرات المختلفة في البيئة المحيطة بالفرد وذلك لتصبح ذات دلالة

ومعنى .

الأزمة : هي بحد ذاتها عبارة عن ضغط، يؤثر على قرارات وأعمال المدير وتحد من

نشاطه وتفكيره باتجاه الطريق الصحيح .

الحاجات: هي رغبات فسيولوجية ونفسية واجتماعية يسعى الفرد إلى إشباعها.

الحاجات الفسيولوجية Physiological needs<sup>(٢)</sup> : وهي تلك الحاجات التي يجب

إشباعها لأنها ترتبط ببقاء الفرد ، وتضم الحاجة إلى الطعام ، والماء ، والهواء والتدفئة ،

والجنس والنوم وما شابه ذلك.

السلوك behavior<sup>(٣)</sup> : أنه عبارة عن الاستجابات الحركية الغدية ، أي الاستجابات

الصادرة عن عضلات الكائن الحي أو عن الغدد الموجودة في جسمه

السلوك الجماعي<sup>(٤)</sup> : هو سلوك " جماعه من الأفراد " تتصف بالقدرة على تطوير قواعد

وعادات للسلوك بطريقة تلقائية تخالف ما هو شائع ومقبول في المجتمع . ومن النماذج

الأساسية في السلوك الجماعي السلوك الذي يطلق عليه السلوك الجماهيري .

(١) المدير والتحديات المعاصرة ، د. ثابت ادريس .

(٢) المصدر السابق .

(٣) دراسات سيكولوجية ، د. عبد الرحمن العيسوي

(٤) السلوك الجماعي ، د. نجيب اسكندر .

الشخصية **Personality** (٥) : مجموعة الخصائص أو السمات النفسية المميزة للفرد

والتي تؤدي إلى استجابات تتفق أو تتلاءم نسبياً مع البيئة المحيطة به.

الدافعية **Motivation** : يمكن تعريف الدافعية \_ من وجهة النظر التنظيمية \_ على أنها

جهد يتسم بالإصرار وموجه نحو نتائج تتعلق بالمنظمة .

صراع الدور (٦) : ويحدث صراع الدور عندما تتعدد الأدوار التي يلعبها الفرد والتي قد

تتسم بالتعارض أحياناً وبالتالي عدم مقدرة الفرد على القيام بها معاً وبنجاح

الضغوط الإدارية (٧) : يعرف من الجانب الفيزيائي وهو بهذا المفهوم يعني " المضاعفات التي

تؤثر على حركة ضغط الدم في الجسد " . أما في علم النفس فيمكن تعريفه على أنه " مجموعه من

المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد ، والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي

تؤثر على سلوك متخذ القرار ويعيق توازنه النفسي والجسدي

ضغوط شديدة القوة كاسحة : وهي ضغوط قوية عنيفة كاسحة تمارسها قوى الضغط

الإداري على متخذ القرار متخذة في ذلك كل ما تملكه من تأثير ضاغط على مواقع

التأثير لدى متخذ القرار .

ضغط كلي شامل : وهو ضغط طاغ على كل شيء من اهتمامات متخذ القرار ومسيطر

على كافة العوامل في المنشأة التي يعمل بها .

ضغوط مادية : تتصل أساساً بالمزايا المادية التي تسعى إلي الحصول عليها قوى الضغط

في المشروع ، مثل الأجور والمرتبات والحوافز والمكافآت .

(٥) المدير والتحديات المعاصرة ، د. ثابت ادريس .

(٦) إدارة السلوك التنظيمي ، ناصر العديلي

(٧) المدير والتحديات المعاصرة ، د. ثابت ادريس .

ضغوط متوسطة القوة مؤثرة (٨) : وهي ضغوط عادة ما تتصل بالسياسات الإدارية

للمنشأة ، وهي بذلك تحكم العمل داخل المنشأة ، نظراً لما تضعه من ضغوط ضاغطة

على قوى الفعل الاقتصادي في المشروع

نظم المعلومات (٩) : يمكن تعريف نظم المعلومات بأنها مجموعة من الأفراد والبيانات او

الإجراءات المرتبطة مع بعضها البعض، والتي تعمل على تزويد المنشأة بالمعلومات

اللازمة والمفيدة من اجل دعم نشاطات هذه المنشأة من أعمال يومية، اتصال المعلومات،

إدارة النشاطات، واتخاذ القرارات.

نظم المعلومات الاستراتيجية (١٠) : وهي غالباً موجهة لخدمة الإدارة العليا للمؤسسة

ومساعدتها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة ككل.

نظم المعلومات التنفيذية (١١) : وهي نظم المعلومات الموجهة لخدمة العمليات الإدارية

مثل نظام معلومات المخزون، نظام حساب الرواتب والأجور.

(٨) الضغوط الإدارية ، د. محسن أحمد الحضري .

(٩) بحث تخرج سابق ، دراسة تحليلية وتفصيلية لمصانع حطين التجارية الصناعية ، يمن ارزيقات ، نزار القاسم .

(١٠) بحث تخرج سابق ، الأيزو ، ايات النشبه لنا ابو عياش .

(١١) المصدر السابق .

مقدمة

# الفصل الأول

## المقدمة

## مُتَمِّمَةٌ

يواجه معظم الناس في عصرنا الحالي شتى أنواع الضغوط، أثناء العمل وبسببه، أو خارج العمل لأسباب أخرى غير العمل، فهذا العامل لا يستطيع أن يتحمل معاملة رئيسه، وذلك الموظف الذي لا يستطيع الموافقة على الانتقال إلى وظيفة أخرى أو موقع عمل آخر، وتلك السكرتيرة التي لم تعد قادرة على مسايرة مديرها، وذلك المهندس الذي يتقاعد في سن مبكرة لأنه لم تتح له فرص النمو والتقدم، والأمثلة كثيرة على فشل الموظفين في التأقلم والتكيف مع متطلبات وظروف العمل، وسياسات المنظمة، والأسلوب القيادي والإشرافي وغير ذلك. هذا عدا الظروف والمتطلبات والتحديات الكثيرة التي يواجهها الناس في حياتهم اليومية خارج أعمالهم. من ارتفاع تكاليف المعيشة، والأوضاع المالية الصعبة، والازدحام المروري أو الضوضاء، والتلوث البيئي، والبطالة، والمشكلات العائلية.

وتولد ضغوط العمل حالات عدم الاتزان النفسي والجسمي، وتتولد هذه الضغوط عادة من عوامل موجودة في العمل أو البيئة المحيطة. ومحصلة عدم الاتزان النفسي والجسمي تظهر في العديد من مظاهر الاختلال في أداء العمل الأمر الذي يدفع المنظمات إلى مواجهة مشاكل ضغوط العمل والتي أصبحت مرض العصر الذي يهدد العديد من المدراء.

كما أن النمط الإداري الحديث لم يعد ينحصر في حدود المنظمات والتعامل مع المشكلات التنظيمية بل أصبح يواجه التحديات المختلفة خارج حدود المنظمة ويحاول معها مواجهة التحديات المتعددة ذات الطبيعة الداخلية والخارجية والتي تواجه المنظمات الإدارية المعاصرة. كذلك ازدادت أهمية دور المدير وتعددت مهامه باعتباره القائد الذي يتولى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للأنشطة والأعمال في المؤسسة. بل أكثر من هذا فإن دور المدير لا يقتصر على مجرد القيام بالوظائف الإدارية بالشكل التقليدي بل تعددت أدواره وتنوعت لتشمل اتخاذ القرارات المبنية على المعلومات، وإدارة النزاع، وإدارة الوقت، وإدارة التغيير والتطوير التنظيمي، وإدارة التفاوض وغيرها في مواجهة مثل هذه

التحديات. وتجمع مثل هذه التحديات مع بعضها توصل المدير إلى نوع من عدم القدرة على الاستمرار في مواجهة مثل هذه التحديات التي تدخله إلى الضغط الإداري، الذي يؤثر على عمله ويحد من إنتاجيته وموآبته للتطور. وكل هذه الأمور تعود بالضرر على المؤسسة التي يزاول عمله فيها، لان عدم إمكانية اتخاذه للقرار المناسب في الوقت المناسب يحد من إمكانية تطور ونمو المؤسسة وازدهارها فعليه يجب على الإداري تنظيم وجدولة وقته بحيث يستطيع أن يزاول جميع أعماله في الوقت المناسب لها، وجدولة أعماله يجب أن تكون على أساس علمي صحيح ودقيق، لان جدولة الأعمال وخاصة بالأساليب التكنولوجية الحديثة هي الأساس والطريق الصحيح للعمل الناجح.

ان الاهتمام بالضغوط الإدارية تزايد بدرجة كبيرة في السنوات الأخيرة واصبح موضع عناية وبحث وتحليل من جانب العديد من الباحثين والمهتمين بعلم النفس والإدارة والتنظيم. واصبح المدير المعاصر يواجه العديد من الضغوط التي أساس مصدرها التنظيم وحتى إذا كانت مصادر أخرى خارج المنظمة فهي أيضا تؤثر على أداء الإداري في المنظمة. ولقد أصبحت الضغوط خطرا يهدد العاملين والمديرين ويترتب عليها من الآثار السلبية التي تعيق القدرة والرغبة على الأداء.

وهذه الضغوط تعتبر أحد التحديات المعاصرة التي تواجه المدير وتؤثر على عمله وأداؤه وتتمثل في الضغوط الخاصة بضخامة عبء العمل، وضغوط الوقت، والنزاع التنظيمي مع الرئيس والمرؤوسين أو زملاء العمل، أو الخوف من فقدان الوظيفة، والتصميم السيئ للوظيفة، وعدم الاستقرار في الحياة الزوجية، والمشاكل النفسية وغيرها. ولهذا فان إدارة الوقت أمرا ضروريا لتحقيق النجاح في عمل المدير، وربما كان الوقت من أهم الموارد المتاحة له والتي يجب عليه أن يرشد في استخدامه له ليتمكن من تحقيق الأداء الفعال في ظل التحديات والضغوط الكثيرة ذات الطبيعة الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمات المعاصرة. ومما لا شك فيه أن سوء تنظيم وإدارة الوقت يجعل المدير يعاني مما يعرف بضغط الوقت والذي هو بدوره أحد مصادر الضغوط التي يعاني منها المدير المعاصر ويترتب عليها العديد من الآثار الضارة ذات الطبيعة النفسية والسلوكية والصحية.

والخروج من هذه المشاكل والضغوط الإدارية يتمثل في عمل برامج إدارية منظمة ودقيقة لحساب وقت المدير وتقسيمه بشكل دقيق يضمن للمدير القيام بعمله على اكمل وجه. ويتخذ القرار السليم في الوقت والمكان المناسبين دون تأثير أو إزعاج داخلي أو خارجي أو نفسي.

ويجب على الإداري إدارة وقته بالشكل المناسب لما تلعبه الضغوط التي يتعرض لها المدير سواء داخل العمل أو خارجه في البيئة المحيطة بالعمل دوراً كبيراً في التأثير على استخدام الوقت. لهذا يجب الاستعانة بالجدولة أو الجدول الزمني اليومي لمعاونة المدير في إنجاز الأهداف ذات الأولوية العالية. ومن ثم إنجاز الأعمال اليومية اللازمة للوظيفة، و للمنزل، وللأسرة وغيرها من الالتزامات الشخصية. وبهذا يستطيع مزاوله عمله دون حدوث أي نوع من الضغوط التي تعيق وتؤثر على عمله، وتحد من إنتاجيته.

### مشكلة البحث

تواجه الإداري العديد من الضغوط الإدارية والنفسية والتنظيمية الداخلية والخارجية المحيطة ببيئة المؤسسة وما تسببه من مشاكل تؤثر على قرارات المدير واتخاذها في الوقت المناسب وبالشكل المناسب. ولذلك نحتاج إلى البحث عن الحلول للتخلص من تلك المشاكل ومسبباتها عن طريق عمل البرامج الإدارية والتنظيمية المتطورة والحديثة وأيضاً باستخدام التكنولوجيا المتطورة التي ممكن أن تكون أساس التطور لكل مؤسسة. ويطمح فريق البحث خلال هذا البحث إلى دراسة جامعة بوليتكنك فلسطين كمثال واقعي لمعرفة أسباب وحجم الضغوط الإدارية وشكلها وتأثيرها على الإداريين في الجامعة واختبار الأساليب الإدارية والتكنولوجية المستخدمة وغير المستخدمة والتي تلغي أو تحد من تأثير الضغط على الإداريين باستخدام نظم المعلومات الإدارية لأنها من انجح الوسائل في الوقت الحالي لحل مثل هذه المشاكل.

## أسباب اختيار موضوع البحث

لما يواجه المدير من ضغوط عمل والتي تؤثر على أدائه وقراراته والتي تحد من إنتاجية، وتعمل على جعله في قلق وإرهاق مستمر لا يمكن التخلص منه وأيضا لتأثير هذه الضغوط على المنظمة التي يعمل فيها بحيث لا يستطيع أن يصل بها إلى الوضع التنافسي الجيد والاستراتيجي الذي يطمح وتطمح لها كل مؤسسة تحلم بالنجاح والتطور و الوصول إلى القمة أو لأن تكون الأولى في مجال عملها ويهدف فريق البحث من وراء هذه الدراسة إلى معرفة أسباب تلك الضغوط. والحالات التي تؤدي إلى حدوث الضغوط الإدارية وما تأثير البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة على إيجاد مثل تلك الضغوط. ويهدف فريق البحث أيضا من وراء هذه الدراسة إلى عمل برامج إدارية منظمة تتماشى مع الأساليب التكنولوجية الحديثة وتسير مع أساليب الإدارة الحديثة التي تهدف كل مؤسسة الوصول لها من أجل السير مع الركب الحضاري والتكنولوجي الحديث، ومن أجل التخلص من مشاكل الضغوط التي تؤثر على عمل الإداري. وأيضا طرح حلول مميزة للتخلص من هذه الضغوط باستخدام نظم المعلومات.

## الهدف من إجراء البحث

1. التعرف على الضغوط الإدارية أي كان مصدرها وأي كان حجمها، وتأثيرها.
2. فهم وإدراك العلاقات التشابكية التي تسببها الضغوط الإدارية.
3. إلقاء الضوء على الوسائل الممكنة التي يمكن بواسطتها زيادة الوعي الإداري لدى المسؤولين، وزيادة فعالية وكفاءة العمليات الإدارية واتخاذ القرارات المناسبة.
4. العمل على إيجاد الحلول المناسبة والبرامج الإدارية والحاسوبية والتي تحد من تأثير الضغوط الإدارية وتأثيرها على القرارات الإدارية المتخذة.
5. إضافة معرفة علمية إلى مكتبة البوليتكنك، وإلى المجتمع الطلابي حول هذا الموضوع.

6. يعتبر هذا البحث أحد المتطلبات الرئيسية للتخرج، والحصول على درجة البكالوريوس في تخصص نظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين.

## أهمية البحث

يهدف فريق البحث الى عرض مشكلة إدارية معاصرة ألا وهي الضغوط الإدارية حيث تكمن أهمية البحث في التعرف على العوامل التي تسبب الضغوط الإدارية، ومعرفة حجمها وتأثيرها على الإداري. ويقدم هذا البحث أداة فعالة للمؤسسة للتخلص من المشاكل التي تسببها الضغوط الإدارية والتي تؤثر على عمل الإداري واتخاذها للقرار المناسب في الوقت المناسب والشكل المناسب. والعمل على إيجاد الحلول والبرامج الإدارية والأنظمة التكنولوجية والحاسوبية المتطورة. وأيضاً استخدام نظم المعلومات الإدارية كوسيلة التطور في الوقت الحالي ودخوله مختلف ميادين العمل ، بل حتى تكاد تكون جميعها. وقد تزايد الاهتمام بالضغوط الإدارية بدرجة كبيرة في السنوات الأخيرة واصبح موضع عناية وبحث وتحليل من جانب العديد من الباحثين والمهتمين بعلم النفس والإدارة والتنظيم. ولهذا البحث أهمية في انه يمكن فريق البحث من إنهاء متطلبات التخرج والحصول على درجة البكالوريوس في تخصص نظم المعلومات.

وأيضاً لهذا البحث فائدة للمؤسسة نفسها حيث إن التخلص من الضغوط على الإداري يؤدي إلى تحسين سلوكه وقدرته على التفكير والتخطيط بشكل أوسع واكبر وهذا يعود بالفائدة على المؤسسة وعلى المجتمع من خلال الفائدة التي يمكن الحصول عليها عند التخلص من الضغوط على الإداري سواء في العمل أو البيت .

## أبعاد البحث ومحدداته

1. قام فريق البحث بالعمل على موضوع البحث ( الضغوط الإدارية ) في نهاية شهر شباط ( 20 - 2 - 2000 ) وسيتم تسليمه في نهاية شهر حزيران الموافق ( 20 - 6 - 2000 ) .

2. يشمل البحث جامعة بوليتكنك فلسطين كمجتمع دراسي أجريت عليه عملية البحث والدراسة .
3. قام فريق البحث بأخذ عينة من المجتمع الأصلي ( جامعة بوليتكنك فلسطين ) وضمت هذه العينة رئيس الجامعة ومدراء الدوائر والأقسام لمعرفة تأثير الضغوط الإدارية على أفراد العينة وما تسببه لهم من مشاكل إدارية على صعيد العمل والحياة الإجماعية .
4. واجه فريق العمل مشكلة عدم التعاون من قبل بعض أفراد العينة في سرعة الإجابة على الاستبيان أو عدم الإجابة أبداً .
5. عدم كفاية الوقت لشرح هذا البحث شرحا شاملا بجميع تفصيلاته.
6. عدم توفر المصادر باللغة العربية ذات الطبعات الحديثة في هذا المجال.
7. عدم توفر الدراسات السابقة في هذا المجال.

### الهيكل التنظيمي لمحتويات البحث

يتكون هذا البحث من ستة فصول:

#### الفصل الأول ويشمل :

مقدمة البحث - أسباب اختيار موضوع البحث - مشكلة البحث - الهدف من إجراء البحث - أهمية البحث - أبعاد البحث ومحدداته - الهيكل التنظيمي لمحتويات البحث.

#### الفصل الثاني ويشمل على :

##### مفاهيم أساسية في السلوك

مفهوم السلوك - خصائص السلوك البشري - أنواع السلوك - مبادئ السلوك.  
 إدارة الضغوط : مفهوم الضغوط الإدارية - أنواع الضغوط الإدارية - ومصادر ومسببات الضغوط الإدارية - نتائج وأثار الضغوط العمل - أساليب معالجة ضغوط - أساليب وقائية ضد مرض الضغوط - استعراض الدراسات السابقة.

## إدارة الأزمات

أسباب نشوء الأزمات - مفهوم الأزمة وتعريفها وخصائصها - أنواع الأزمات وتقسيماتها - التعامل مع الأزمات - معالجة الأزمات.

## الفصل الثالث ويشمل على :

تطبيق وتحليل الضغوط الإدارية في معهد البوليتكنك

منهجية البحث - مجتمع البحث - عينة البحث - أدوات البحث.

## الفصل الرابع ويشمل على :

عرض النتائج وتحليلها .

## الفصل الخامس ويشمل على :

دور نظم المعلومات في الحد من مشاكل الضغوط الإدارية

مقدمة عن نظم المعلومات - تعريف نظم المعلومات - وظائف نظم المعلومات - أهداف نظم

المعلومات - فوائد نظم المعلومات - أنواع نظم المعلومات - حقائق عن نظم المعلومات.

## الفصل السادس ويشتمل على :

الاستنتاجات - التوصيات - المراجع - الملاحق

## الضغوط الإدارية والدراسات السابقة

يعاني أكثر من العاملين وعلى الأخص المبرهن منهم من الشعور بالضغط النفسي نتيجة العمل ، أو ما يسمى بالضغوط النفسية من حيث work stress أو ما يطلق عليه من مداخل نفسيين وهي هذا العمل يميل لفرق البحث ليعرف على مفهوم السلوك وخصائصه ودراسة ومناقشة بين أم مفهوم الضغوط الإدارية وأسبابها وفروع الضغوط الإدارية ونتاجها وطرق تجنبها ومعالجتها مفهوم السلوك :

# الفصل الثاني

## الضغوط الإدارية والدراسات السابقة

خصائص السلوك البشري (1)

ولاً : أنه سلوك مكتسب ، لا يتغير مع تغير الظروف البيئية بل يتغير مع تغيرها  
ثانياً : أنه سلوك مكتسب ، لا يتغير مع تغير الظروف البيئية بل يتغير مع تغيرها  
ثالثاً : أنه سلوك مكتسب ، لا يتغير مع تغير الظروف البيئية بل يتغير مع تغيرها  
رابعاً : أنه سلوك مكتسب ، لا يتغير مع تغير الظروف البيئية بل يتغير مع تغيرها

الدراسات السابقة في موضوع السلوك البشري : دراسة السلوك البشري (1972)

السلوك البشري والبيئة النفسية

## الضغوط الإدارية والدراسات السابقة

يعاني كثير من العاملين وعلى الأخص المديرين منهم من الشعور بالإرهاق النفسي داخل العمل . أو بالإحساس بضغوط نفسية من العمل work stress أو ما يرتبط فيه من مناخ تنظيمي وفي هذا الفصل سيسلط فريق البحث الضوء على مفهوم السلوك وخصائصه وأنواعه ومبادئه ومن ثم مفهوم الضغوط الإدارية وأسبابها، وأنواع الضغوط الإدارية ونتائجها وطرق تجنبها ومعالجتها .

### مفهوم السلوك :

يقصد بالسلوك ( behavior ) بوجه عام ، أنه عبارة عن الإستجابات الحركية والغددية ، أي الإستجابات الصادرة عن عضلات الكائن الحي أو عن الغدد الموجودة في جسمه <sup>(1)</sup>، ولذلك فالسلوك الإنساني يتكون من العديد من الأنشطة التي يؤديها الفرد في حياته اليومية ليتمكن من التكيف مع متطلبات المعيشة . فالسلوك يتمثل في الأنشطة الظاهرة الملموسة ، كالإستيقاظ من النوم وتناول الإفطار وإنجاز بعض الأعمال والتوجه إلى العمل ، كما انه يتمثل أيضاً في الأنشطة غير الظاهرة أو غير الملموسة ، كالنتفكير والتأمل والإدراك

### خصائص السلوك البشري <sup>(2)</sup>

أولاً : إنه سلوك مسبب ، بمعنى أن السلوك البشري لا يظهر من العدم إذ لا بد من سبب يؤدي إلى وجوده .

ثانياً : أنه سلوك هادف، بمعنى أن السلوك البشري يسعى إلى تحقيق غاية معينة أو إشباع حاجة معينة .

(1) دراسات سيكولوجية ، دكتور عبد الرحمن العيسوي \_ منشأة المعارف 1970

(2) السلوك الإنساني والإدارة الحديثة

ثالثاً : أنه سلوك متنوع ، بمعنى أن السلوك البشري يظهر في صور متنوعة حتى تمكنه من التوافق مع المواقف التي تواجهه .

رابعاً : أنه سلوك مرن بمعنى أن السلوك البشري يتعدل طبقاً للظروف والمواقف المختلفة التي تواجه الفرد .

## أنواع السلوك :

### هناك صور متعددة للسلوك الإنساني تظهر فيما يلي :-

#### 1. السلوك الفردي :-

وهو أبسط صور السلوك إذ أنه يتعلق بفرد معين ، فكل فرد يتعرض لمواقف متعددة في حياته اليومية يطلق على كل موقف منها لفظ "مؤثر" فإذا تصورنا شخص يسير في الطريق وسمع صوت سياره " مؤثر " فإنه تلقائياً يأخذ جانب ليتجنب إصابة السيارة له ( استجابة ) . كما أن ردود الأفعال للأفراد المختلفين تختلف وتتنوع بالنسبة لنفس المواقف وذلك باختلاف السن والجنس والخصائص الشخصية والوسط والعوامل البيئية ، كل هذه العوامل بالإضافة إلى عوامل أخرى تؤدي إلى إختلاف "إدراك" الأفراد للمؤثرات وتصوراتهم عن أنواع السلوك المفضلة .

#### 2. السلوك الإجماعي :-

وهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من أفراد الجماعة ، وهو أيضاً أحد صور السلوك الشائعة في الحياة البشرية ، حيث يميل الفرد بطبيعته إلى الإنتماء وتكوين العلاقات الاجتماعية خارج الأسرة ثانياً<sup>(3)</sup>. وارتباط شخص بشخص آخر يترتب عليه تأثير كل منهما على الآخر .

(3) السلوك الإجماعي وتغيره ، د. نجيب اسكندر ، 1970

## 3. السلوك الجماعي :-

هو سلوك " جماعه من الأفراد " تتصف بالقدرة على تطوير قواعد وعادات للسلوك بطريقة تلقائية تخالف ما هو شائع ومقبول في المجتمع . ومن النماذج الأساسية في السلوك الجماعي السلوك الذي يطلق عليه السلوك الجماهيري .

ويتميز السلوك الجماهيري بما يلي :

❖ إنه سلوك مؤقت ، فهو يشتعل بسرعة وينتهي بسرعة ، ففي حياتنا اليومية على سبيل المثال العديد من التجمعات التي تظهر فجأة ويزيد عددها ويتصايح أفرادها ويتشاجرون ، ثم فجأة ينفض هذا التجمع فجأة كما بدأ .

❖ أنه سلوك يتسم عادة بالعنف ، حيث يظهر هذا العنف في صور متعددة كالتخريب والضرب والاعتداء الجسدي الذي يبلغ حد القتل .

❖ سهولة وسرعة التأثير المتبادل ، و يحدث ذلك بين أفراد الجمهور الذين يتجمعون ، حيث يقوم كل فرد بإثارة الآخرين كما انه يستجيب لأثارته بسرعة .

❖ انتقال المسؤولية إلى الجماعة ، ويتحقق ذلك نتيجة لكبر حجم أعضاء الجماعة ، وانعدام التميز الفردي ، مما يزيل الشعور بالفردية ، ولذلك فإن عضو الجمهور لا يشعر بمتابعة أحد لتصرفاته كما أنه هو أيضا لا يعطي إهتماماً لتصرفات الآخرين وقد يأتي من التصرفات مالا يستطيع أن يفعله أو يقبل أن يفعله بمفرده ، وذلك ارتكازاً إلى أن المسؤولية لا تقع على كاهله ، وإنما يتحملها جمهور المتجمعين ، ومثال ذلك المظاهرات .

❖ التقبل التلقائي للإقتراحات ، فعلى الرغم من أن أعضاء الجمهور قد لا يعرف بعضهم بعضاً معرفة شخصية إلا أنه يظهر من بين أعضائه بعض الأفراد الذين يقومون بدور القيادة فيصدرون التعليمات لأعضاء الجمهور الذين يستجيبون عادة بصورة تلقائية لهذه التعليمات .

## مبادئ السلوك :-

تحكم السلوك البشرية ثلاثة مبادئ أساسية هي :-

(1) مبدأ السببية Causation : سبق أن أوضحنا أن من خصائص السلوك البشري أنه سلوك مسبب ، وذلك بمعنى أن هناك دائم سبب يؤدي إلى نشأة السلوك ، فالسلوك الإنساني لا ينشأ من العدم . والسبب يمكن تحديده بأنه أي تغير في ظروف الشخص الذاتية ( فسيولوجية أو سيكولوجية ) أو التغيير في الظروف المحيطة في الفرد ، أي أن البيئة أو المناخ الاجتماعي الذي يعيش فيه . ويترتب على أي تغيير في هذه النواحي أن يشعر بشيء من عدم التوازن الأمر الذي يدعو الفرد إلى إتباع السلوك الذي يعيد له توازنه .

(2) مبدأ الدافع (Motivation) : كما أن للسلوك سبباً يؤدي إلى وجوده فإن له دافعاً يؤدي إلى تحديد اتجاهه ودرجة الإصرار عليه . وعلى الرغم من وجود تعريفات عديدة لإصطلاح الدافع إلا أنها جميعاً تتفق في خاصية واحدة وهي النظر إلى الدافع باعتباره قوة أساسية مثيرة للسلوك وموجهة له . فالدافع هو كل حالة داخلية ، جسمية أو نفسية ، تثير السلوك في ظروف معينة وتوصله إلى أن ينتهي إلى غاية معينة . ومن هذا التعريف يتضح لنا أن الدافع هو قوة محرّكة وموجهة في آن واحد . ولسهولة تحديد معنى الدافع وإمكانية التفريق بينه وبين مصطلح الحافز ، فإنه يمكن النظر إلى الدافع بمفهوم الحاجة ، أي أن، الدافع هو حاجة يسعى الإنسان لإشباعها ويشعر بأهميتها ويدرك إمكانية تحقيقها وبالتالي فإن الحافز هو الوسيلة أو الشيء الذي يمكن به وعن طريقه إشباع هذه الحاجة .

(3) مبدأ الهدف Orientation : إن السلوك موجه لغرض أو غاية معينة ، فكل فرد يريد بسلوكه إما إشباع حاجة معينة أو تحقيق غرض يصبو إليه ، ولذلك فالسلوك الإنساني سلوك هادف

## مبادئ السلوك :-

تحكم السلوك البشرية ثلاثة مبادئ أساسية هي :-

(1) مبدأ السببية Causation : سبق أن أوضحنا أن من خصائص السلوك البشري أنه سلوك مسبب ، وذلك بمعنى أن هناك دائم سبب يؤدي إلى نشأة السلوك ، فالسلوك الإنساني لا ينشأ من العدم . والسبب يمكن تحديده بأنه أي تغير في ظروف الشخص الذاتية ( فسيولوجية أو سيكولوجية ) أو التغيير في الظروف المحيطة في الفرد ، أي أن البيئة أو المناخ الاجتماعي الذي يعيش فيه . ويترتب على أي تغيير في هذه النواحي أن يشعر بشيء من عدم التوازن الأمر الذي يدعو الفرد إلى إتباع السلوك الذي يعيد له توازنه .

(2) مبدأ الدافع (Motivation) : كما أن للسلوك سبباً يؤدي إلى وجوده فأن له دافعاً يؤدي إلى تحديد اتجاهه ودرجة الإصرار عليه . وعلى الرغم من وجود تعريفات عديدة لإصطلاح الدافع إلا أنها جميعاً تتفق في خاصية واحدة وهي النظر إلى الدافع باعتباره قوة أساسية مثيرة للسلوك وموجهة له . فالدافع هو كل حالة داخلية ، جسمية أو نفسية ، تثير السلوك في ظروف معينة وتوصله إلى أن ينتهي إلى غاية معينة . ومن هذا التعريف يتضح لنا أن الدافع هو قوة محرّكة وموجهة في آن واحد . ولسهولة تحديد معنى الدافع وإمكانية التفريق بينه وبين مصطلح الحافز ، فإنه يمكن النظر إلى الدافع بمفهوم الحاجة ، أي أن، الدافع هو حاجة يسعى الإنسان لإشباعها ويشعر بأهميتها ويدرك إمكانية تحقيقها وبالتالي فإن الحافز هو الوسيلة أو الشيء الذي يمكن به وعن طريقه إشباع هذه الحاجة .

(3) مبدأ الهدف Orientation : إن السلوك موجه لغرض أو غاية معينة ، فكل فرد يريد بسلوكه إما إشباع حاجة معينة أو تحقيق غرض يصبو إليه ، ولذلك فالسلوك الإنساني سلوك هادف

وقد يعرف الإنسان الهدف الذي يريده ويعطيه كل تفكيره ، كما قد يغيب عنه هذا الهدف في بعض الأحيان أو لا يكون معروفاً لديه .

## إدارة الضغوط

### مفهوم الضغوط الإدارية :-

تتعدد مفاهيم الضغط الإداري وتختلف باختلاف الزاوية التي ينظر إليه منها ، فالبعض ينظر إليه من الجانب الفيزيائي وهو بهذا المفهوم يعني " المضاعفات التي تؤثر على حركة ضغط الدم في الجسد " . أما في علم النفس فيمكن تعريفه على أنه " مجموعه من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد ، والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تؤثر على سلوك متخذ القرار ويعيق توازنه النفسي والجسدي<sup>(4)</sup> . ويؤدي إلى حدوث توتر عصبي أو قلق نفسي يجعله غير قادر على إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب أو القيام بالسلوك السليم تجاه المواقف الإدارية والتنفيذية التي تواجه متخذ القرار في المنشأة " .

وتتمثل ردود فعل الفرد إزاء هذه المثيرات بالخوف والإضطراب والقلق والإحباط وغياب الذاكرة وزيادة ضغط الدم والسرхан وغير ذلك من ردود الفعل التي توحى بأن الفرد غير مرتاح للموقف .

### ومن أمثلة الضغوط :

- ◀ فصل موظف<sup>(5)</sup>
- ◀ عندما يطلب المدير من الموظف إعداد تقرير في وقت ضيق
- ◀ عندما تتعدد مطالب ومهام الوظيفة ولا يستطيع الموظف أو المدير القيام بها على الوجه المطلوب .

◀ عندما يكتشف المدير أو الموظف أن أدائه ضعيف ، مقارنة بأداء آخرين يمارسون العمل نفسه

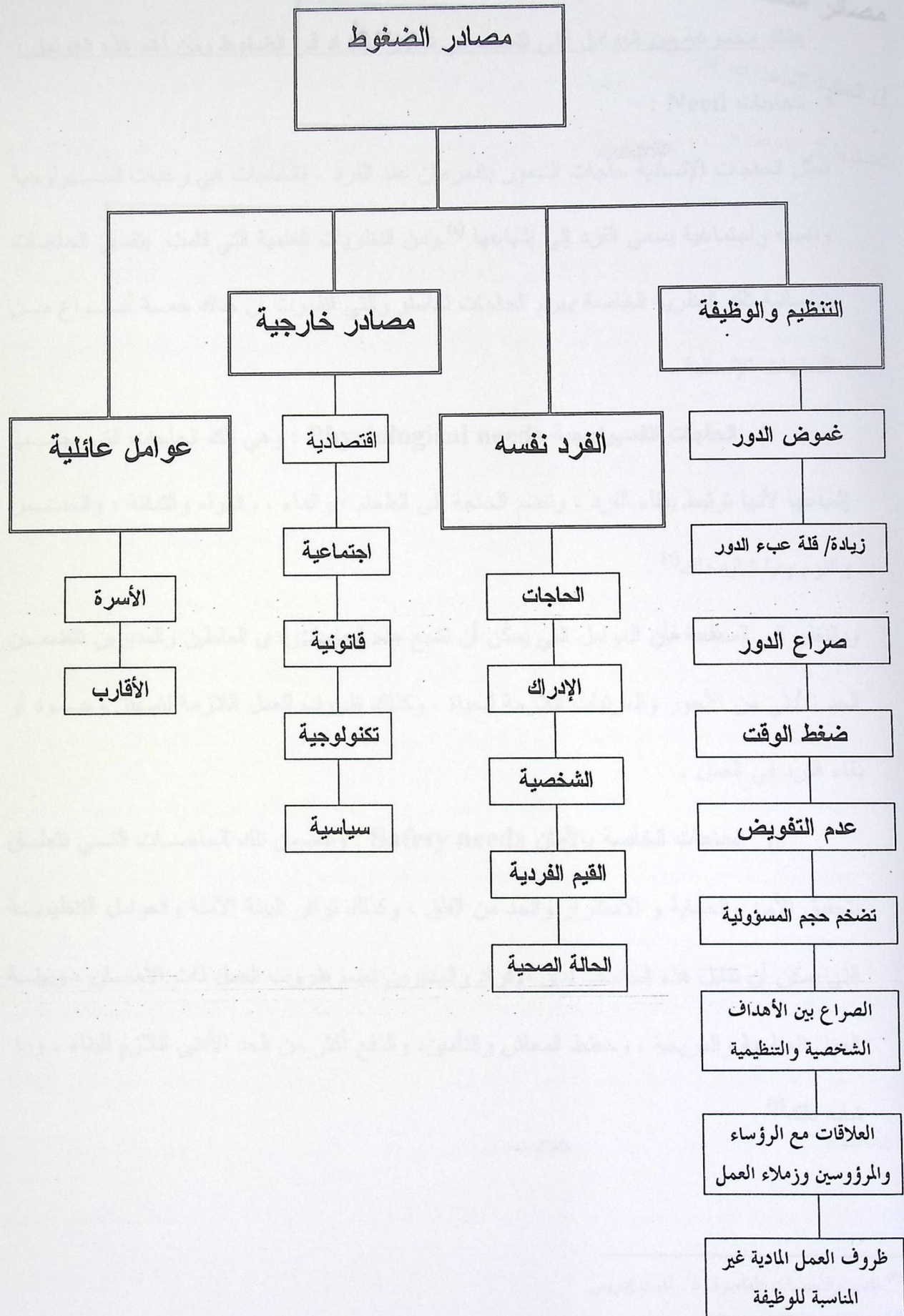
(4) السلوك التنظيمي د. حسين حريم 1997.

(5) المدير والتحديات المعاصرة ، د. ثابت ادريس ، 1992.

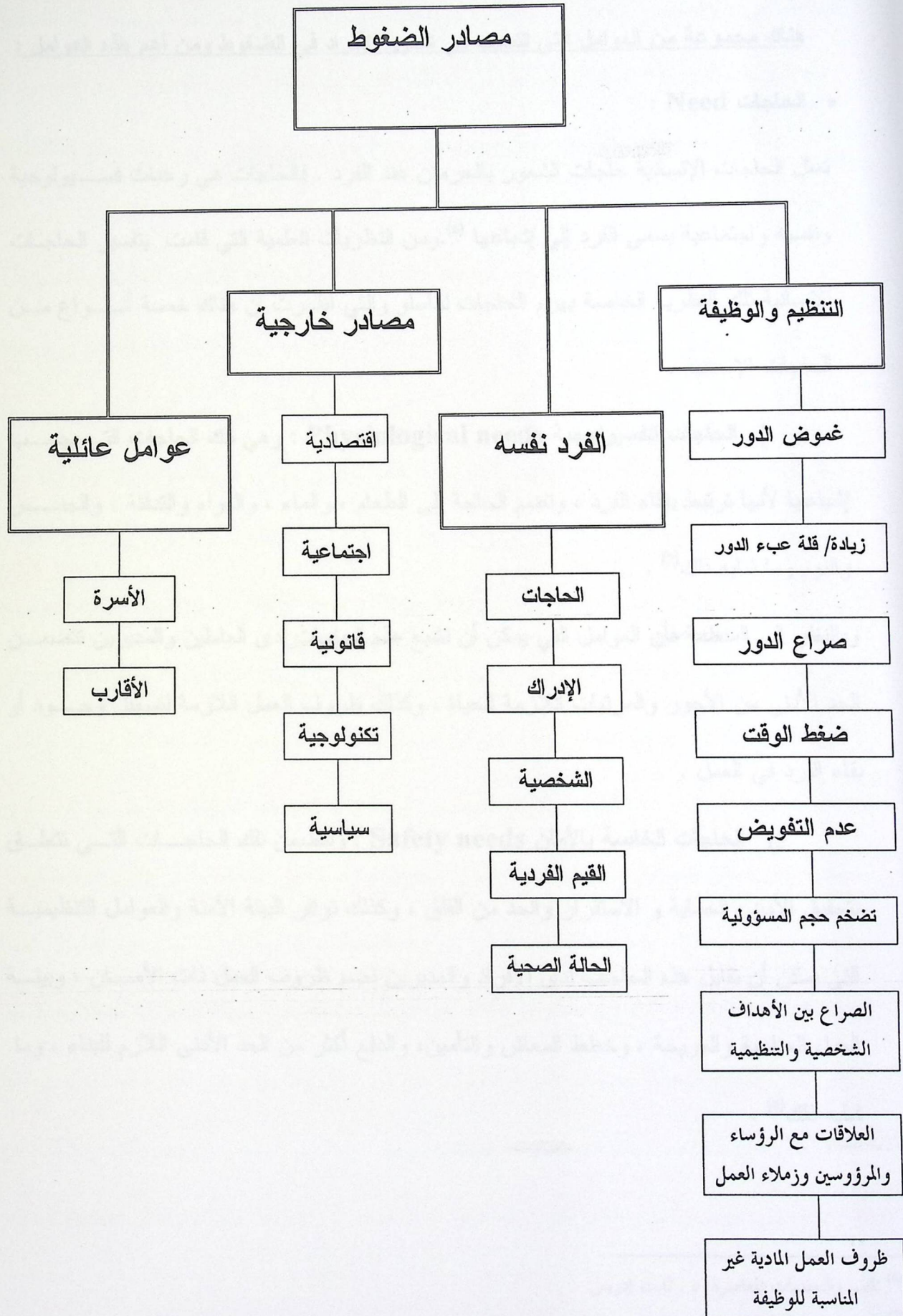
◀ عندما يفشل أحد الطلبة في الحصول على شهادته الدراسية .

### مصادر الضغط الإداري :

إن الخطوة الأساسية عند إدارة الضغوط لا بد وأن تتمثل في التعرف الدقيق على أسباب أو مصادر الضغوط التي يتعرض لها المدير ويولي هذه الخطوة التشخيص الدقيق للعوامل الضاغطة وذلك بما يساعد على تحديد ووصف الأساليب الفعالة لمعالجة الضغوط وتجنب آثارها السلبية على المدير . كما ويمكن حصر هذه المصادر الضاغطة التي يتعرض لها المدير في أربعة مصادر رئيسية وهي المدير نفسه كإنسان ، والتنظيم والوظيفة ، والمصادر الخارجية والأسرة أو العائلة . ( كما يتضح في الشكل رقم 1 )



شكل (1-2) أهم مصادر الضغوط التي يتعرض لها المدير



شكل (1-2) أهم مصادر الضغوط التي يتعرض لها المدير

## مصادر الضغوط على الفرد نفسه

هناك مجموعة من العوامل التي تتسبب في شعور الأفراد في الضغوط ومن أهم هذه العوامل :

### ♦ الحاجات Need :

تمثل الحاجات الإنسانية حاجات الشعور بالحرمان عند الفرد . فالحاجات هي رغبات فسيولوجية ونفسية واجتماعية يسعى الفرد إلى إشباعها <sup>(6)</sup>. ومن النظريات العلمية التي قامت بتفسير الحاجات الإنسانية تلك النظرية الخاصة بهرم الحاجات لماسلو والتي أظهرت أن هناك خمسة أنواع من الحاجات الإنسانية .

#### (1) الحاجات الفسيولوجية Physiological needs : وهي تلك الحاجات التي يجب

إشباعها لأنها ترتبط ببقاء الفرد ، وتضم الحاجة إلى الطعام ، والماء ، والهواء والتدفئة ، والجنس والنوم وما شابه ذلك <sup>(7)</sup> .

وبالنظر إلى المنظمة فإن العوامل التي يمكن أن تشبع هذه الحاجات لدى العاملين والمديرين تتضمن الحد الأدنى من الأجور والمرتبات اللازمة للحياة ، وكذلك ظروف العمل اللازمة لتسهيل وجود أو بقاء الفرد في العمل .

#### (2) الحاجات الخاصة بالأمان Safety needs : وتتضمن تلك الحاجات التي تتعلق

بتحقيق الأمن والحماية و الاستقرار والحد من القلق ، وكذلك توافر البيئة الآمنة والعوامل التنظيمية التي يمكن أن تقابل هذه الحاجات لدى الأفراد والمديرين تضم ظروف العمل ذات الأمان ، وبيئة العمل المناسبة والمريحة ، وخطط المعاش والتأمين، والدفع أكثر من الحد الأدنى اللازم للبناء ، وما شابه ذلك <sup>(8)</sup> .

<sup>(6)</sup> المدير والتحديات المعاصرة د . ثابت إدريس

<sup>(7)</sup> نفس المصدر السابق

<sup>(8)</sup> نفس المصدر السابق

### (3) الحاجات الخاصة بالانتماء **Belonging needs** : تحقق هذه الحاجة التفاعل

الاجتماعي ، والمشاعر العاطفية ، والعشرة ، والحب والصدقة ، ومن العوامل التي يمكن أن تقابل هذه الحاجات لدى الأفراد توفير الفرص في المنظمة للفرد للتعامل مع الآخرين ، والإشراف المناسب الذي يتسم بالصدقة بين المشرف والعامل ، والعمل بروح الفريق ، وتكوين علاقات إجتماعية في التنظيم .

### (4) حاجة الاحترام والتقدير **Esteem needs** : وتظم تلك الحاجات المتعلقة بالشعور

بالكفاءة ، و الجدارة والاستقلالية والقوة والثقة بالنفس ، والتقدير والاعتراف الحقيقي لهذه الخصائص أو الصفات عن طريق الآخرين .ومن العوامل التنظيمية التي ربما تقابل هذه الحاجات نجد توافر الفرصة لدى الفرد أو المدير للقيام بمهام هامة ومميزة تؤدي إلى الشعور بالإنجاز وتحمل المسؤولية ، وكذلك التقدير المادي في صورة حوافز أو ترقية ، والاعتراف بجدارته وما شابه ذلك

### (5) حاجات تحقيق الذات **Self\_ actualization needs** : ربما تضم هذه الحاجة

الرغبة في تكوين وتنمية قدرات الفرد وحتى التعبير إلى أقصى درجة عن مهاراته ومشاعره يؤدي إلى تحقيق ذاته في الواقع العملي، ومن العوامل التنظيمية التي تقابل هذه الحاجات نجد توافر الفرص للخلق والإبداع والإبتكار والتقدم الشخصي أو ما شابه ذلك .لقد اصبح واضحاً مما تقدم أن عدم توافر بعض العوامل التنظيمية المادية والاجتماعية والنفسية في المنظمة التي يعمل فيها المدير ممكن أن يعوق إشباع بعض حاجاته وبالتالي يعرضه للضغوط التي يكون لها ردود أفعال إما جسمانية أو نفسانية أو سلوكية .فعدم توافر الراتب المناسب لمتطلبات الحياة لمدير ما يجعله غير قادر على إشباع حاجاته وحاجات أسرته الفسيولوجية من مأكلا وملبس وغير ذلك ، كما قد لا يحقق له الأمان على حياته ومستقبله ن وحياة ومستقبل أسرته ، وبالتالي سوف يعاني من الضغوط التي يترتب عليها الإصابة بأحد الأمراض ، أو القلق أو العصبية أو الإحباط مثلاً ،وبالمثل فالمدير الذي

لا يمكنه تحقيق ذاته من التجديد والابتكار أو الإحساس بالتقدير فإنه سوف يتعرض للضغوط النفسية مثل الإحباط والاكتئاب .

### ♦ الدافعية Motivation :

يمكن تعريف الدافعية \_ من وجهة النظر التنظيمية \_ على أنها جهد يتسم بالإصرار وموجه نحو نتائج تتعلق بالمنظمة.

ومثل هذه النتائج ربما تتضمن الإنتاجية ، أو الحضور ، أو السلوك الإبتكاري مثلاً . ويلاحظ أيضاً أن بعض هذه النتائج التنظيمية قد لا تكون مفيدة للمنظمة ككل . فالأفراد قد تكون لهم دافعية للغياب ، أو الاشتراك في إضراب ، أو إحداث تخريب أو ما شابه ذلك .

### خصائص الدافعية :

أ. **الجهد effort** : وتتعلق بقوة سلوك الفرد المتعلق بالعمل ، أو بمقدار الجهد الذي يظهره الفرد في الوظيفة

ب. **الإصرار persistence** : وتتعلق بالإصرار الذي يظهره الفرد في ممارسته لهذا الجهد المتعلق بمهام العمل أو بمتطلبات الوظيفة .

ت. **التوجيه Direction** : فالجهد والإصرار يرتبطا بصفة أساسية بكمية أو بحجم العمل الذي يبذله الفرد . وعلى نفس المستوى من الأهمية نجد جودة العمل الذي يؤديه هذا الفرد وهكذا فلن بعض المديرين في بعض الظروف وفي أوقات معينة قد تكون لديهم درجة عالية من الدافعية في التنظيم ولكن قد لا تتوفر لديهم المهارات اللازمة ، أو المقدرة على الأداء الإداري وبالتالي فهم أكثر عرضة للضغوط عن غيرهم من المديرين الذين ربما تتوفر لديهم درجة عالية من المهارات والمقدرة والبراعة في الأداء ولكن ليس لديهم دافعية للعمل . وبنفس المنطق في التحليل فإن المدير الإداري الذي تزداد لديه درجة دوافع الإنجاز وتحقيق الذات بالمقارنة مع غيره فإن

أي عقبة تعترض طريقه تثبط من دافعيته سيترتب عليها تعرضه للضغط التي قد تأخذ أحياناً صورة اللامبالاة أو عدم الإكتراث أو التهرب أو الإحباط مثلاً.

#### ◆ الإدراك Perception : يمثل الإدراك عملية التفسير للرسائل التي يتم إستقبالها عن

طريق الحواس حول المثيرات المختلفة في البيئة المحيطة بالفرد وذلك لتصبح ذات دلالة ومعنى<sup>(9)</sup>. و حتى يمكن تفهم الإدراك دعنا نتخيل أنك \_ كمدير \_ قد سمعت تعليق انتقادي من مديرك المباشر حول مستوى أدائك وقبل أن يقرر ما إذا كنت سوف تترقى إلى وظيفة أعلى بأسبوع ، بالطبع فأنتك سوف تستقبل مثل هذا التعليق بشكل مختلف جداً عما إذا لم تكن مرشحاً للترقية . ففي المثال فأن كل من المستقبل والهدف واحد إلا أن إدراك الهدف عن طريق نفس المستقبل قد تغير مع الموقف . وهكذا ، ويقصد التكرار ، فأن الإدراك ينطوي على التفسير وإضافة المعنى والدلالة للهدف ، والموقف يلعب دور المؤثر في هذا التفسير والمعنى .

وبعد هذا المثال حول الإدراك فإننا نحاول توضيح كيف يمكن أن يمثل الإدراك أحد مصادر الضغوط التي يتعرض لها الفرد . ففي رأينا أن طريقة تفسير المثيرات الخارجية قد تسبب نوعاً من الضغوط فقد يفسر المدير في المثال تعليق رئيسه المباشر على انه نوعاً من التقليل من أدائه ، أو قد يفسر على انه نوع من الإذلال أو الإهانة بسبب قرب ميعاد الترقية و عندئذ قد يتعرض إلى ضغط نفسي يتمثل في القلق و التوتر أو يفقد شهيته للأكل وما إلى غير ذلك . و مما يزيد من إيضاح ذلك انه بافتراض أن هناك مديراً آخر والذي يعتبر زميل عمل لهذا المدير الذي تعرض للانتقاد ، و سمع ما حدث فربما يفسر ما حدث بطريقة مخالفه تماماً و يحاول التخفيف عن صديقه قائلاً " لا تفسر الأمر بمثل هذه الطريقة ! فهو لا يقصد إهانتك ! " وهكذا فان الإدراك قد يكون سبباً لاجداث الضغط الذي يتعرض لها المدير الفرد بصفة عامة .

<sup>(9)</sup> المدير والتحديات المعاصرة د. ثابت إدريس

أي عقبة تعترض طريقه تثبط من دافعيته سيترتب عليها تعرضه للضغط التي قد تأخذ أحياناً صورة اللامبالاة أو عدم الإكتراث أو التهرب أو الإحباط مثلاً.

#### ◆ الإدراك Perception : يمثل الإدراك عملية التفسير للرسائل التي يتم إستقبالها عن

طريق الحواس حول المثيرات المختلفة في البيئة المحيطة بالفرد وذلك لتصبح ذات دلالة ومعنى<sup>(9)</sup> .  
و حتى يمكن تفهم الإدراك دعنا نتخيل أنك \_ كمدير \_ قد سمعت تعليق انتقادي من مديرك المباشر حول مستوى أدائك وقبل أن يقرر ما إذا كنت سوف تترقى إلى وظيفة أعلى بأسبوع ، بالطبع فأنت سوف تستقبل مثل هذا التعليق بشكل مختلف جداً عما إذا لم تكن مرشحاً للترقية . ففي المثال فأن كل من المستقبل والهدف واحد إلا أن إدراك الهدف عن طريق نفس المستقبل قد تغير مع الموقف . وهكذا ، وبقصد التكرار ، فأن الإدراك ينطوي على التفسير وإضافة المعنى والدلالة للهدف ، والموقف يلعب دور المؤثر في هذا التفسير والمعنى .

وبعد هذا المثال حول الإدراك فإننا نحاول توضيح كيف يمكن أن يمثل الإدراك أحد مصادر الضغوط التي يتعرض لها الفرد . ففي رأينا أن طريقة تفسير المثيرات الخارجية قد تسبب نوعاً من الضغوط فقد يفسر المدير في المثال تعليق رئيسه المباشر على انه نوعاً من التقليل من أدائه ، أو قد يفسر على انه نوع من الإذلال أو الإهانة بسبب قرب ميعاد الترقية و عندئذ قد يتعرض إلى ضغط نفسي يتمثل في القلق و التوتر أو يفقد شهيته للأكل وما إلى غير ذلك . و مما يزيد من إيضاح ذلك انه بافتراض أن هناك مديراً آخر والذي يعتبر زميل عمل لهذا المدير الذي تعرض للانتقاد ، و سمع ما حدث فربما يفسر ما حدث بطريقة مخالفه تماماً و يحاول التخفيف عن صديقه قائلاً " لا تفسر الأمر بمثل هذه الطريقة ! فهو لا يقصد إهانتك ! " وهكذا فان الإدراك قد يكون سبباً للاحداث الضغط الذي يتعرض لها المدير الفرد بصفة عامة .

(9) المدير والتحديات المعاصرة د. ثابت إدريس

♦ الشخصية Personality : لكل فرد شخصية مميزة و التي لها نفوذها و تأثيرها على سلوكه وتصرفاته . ويقصد بالشخصية مجموعة الخصائص أو السمات النفسية المميزة للفرد والتي تؤدي إلى استجابات تتفق أو تتلاءم نسبياً مع البيئة المحيطة به<sup>(١٠)</sup> .

تتأثر الشخصية بدرجة كبيرة بمجموعة من العوامل الثقافية والإجتماعية وبتقافة الفرد ، وبالصفات الموروثة لديه ، وبالأسرة وغيرها من الجماعات التي هو عضو فيها وتعتبر الشخصية من بين أسباب الضغوط التي يتعرض لها الفرد نفسه فالمدير ذو الشخصية الطموحة والمستقلة عندما تعترضه عقبات تحول دون تحقيق طموحه وإستقلاليته يتعرض عادة لضغط يعبر عنها بالإحباط .

#### ♦ القيم الفردية Individual values :

تمثل قيم الفرد مجموعة من العوامل مثل الثقافة والعادات والتقاليد والدين والمبادئ وما شبه ذلك . وكثيراً ما تلعب قيم الفرد دوراً هاماً كعوامل ضغط يترتب عليها ردود أفعال سلبية من جانب صاحبه وذلك عندما تصطدم قيم الفرد مع قيم المجتمع أو قيم الآخرين . ويمكن أن نتصور ذلك إذا افترضنا أن هناك أحد المديرين الذي يتمسك بالقيم الدينية ومبادئ الأمانة والصدق ، ثم يجد أن هناك قيم من جانب الآخرين سواء في البيئة التي يعمل فيها أو في المجتمع المحيط بالعديد من حوله يكذب وينافق ولا يخاف الله وهو من حولهم يتمسك بالقيم والمبادئ ويخاف الله ، فهذا الشخص سوف يتعرض للضغط مصدره الأساسي ما يحمله من قيم معينة .

#### ♦ الحالة الصحية :

تشكل عادة الحالة الصحية للفرد نوعاً من الضغوط النفسية . فقد يكون المدير مصاباً بأحد الأمراض الجسمانية والتي قد تحد أو تعوق من قدرته على الأداء بالرغم من رغبته في العطاء وتحقيق مستويات أعلى من الإنجاز وعندئذ يتعرض لنوع من الضغط النفسي يكون له ردود أفعال متنوعة مثل الاكتئاب واليأس والإحباط والتردد .

(١٠) المدير والتحديات المعاصرة ، د. ثابت أدريس

## 1- مصادر الضغوط في الحياة التنظيمية :

تتعدد مصادر الضغوط في المنظمة والتي يتعرض لها جميع المديرين على اختلاف المستويات الإدارية إلا أن هناك عوامل ضاغطة يتعرض لها بعض المديرين بدرجة أكثر من البعض الآخر .

## 1) عوامل الضغط التي يتعرض لها المديرين في الإدارة العليا والوسطى :

هناك عوامل ضاغطة ذات طبيعة خاصة يتعرض لها مثل هؤلاء المديرين والتي من أهمها ما يلي :

(أ) زيادة عبء الدور **Role overload**: ويشير زيادة عبء الدور إلى ضخامة المسؤولية

وكثرة المهام المطلوب القيام بها في فترة زمنية معينة . ولقد توصلت العديد من البحوث والدراسات<sup>(11)</sup> في هذا الصدد إلى زيادة عبء الدور الذي يقوم به المدير في المستويات الإدارية العليا هو أحد مصادر الضغوط التي يتعرض لها والتي يترتب عليها الإجهاد الجسماني أو التدهور الصحي أو الشعور بالإحباط ، والقلق ، والتوتر ، كما قد يتسبب أحياناً في إحداث النزاع التنظيمي وأيضاً حرمانهم من الاستمتاع بحياتهم الشخصية والعائلية

(ب) صراع الدور **Role conflict**: ويحدث صراع الدور عندما تتعدد الأدوار التي يلعبها الفرد

والتي قد تتسم بالتعارض أحياناً وبالتالي عدم مقدرة الفرد على القيام بها معاً وبنجاح<sup>(12)</sup> . إن كثرة الأدوار وتعارضها وعدم القدرة على التوفيق فيما بينها تمثل أحد مصادر الضغوط التي يتعرض لها المديرين وخاصة في المستويات العليا ومما يزيد تعقيد الأمر أن هذه الأدوار لا تقتصر على التنظيم فقط لكنها تظم أدوار ذات طبيعة إجتماعية أو عائلية .

(ج) ضخامة المسؤولية **Heavy responsibility**: إن حجم العمل لأي مدير لا يكون عادة

عبئاً ضخماً أو ثقيلاً فحسب بل يمكن أن يكون على درجة عالية من الأهمية سواء بالنسبة للمنظمة ككل

(11) Hues, E ,Opcit

(12) إدارة السلوك التنظيمي ، ناصر العديلي 1993

أو بالنسبة للعاملين بها. أن المسؤولية الضخمة التي يتحملها المديرين في المستويات العليا والوسطى في الهرم الإداري حيث أن هذه المسؤولية تتعرض بالمنظمة ككل بحاضرها ومستقبلها ، ويكفي أن نشير هنا إلى ما يتعرض له هؤلاء أي مخاطر عالية قد يترتب عليها دفع غرامة مالية كبيرة أو الحبس أو الإيقاف عن العمل في حالة اتخاذ قرارات مخالفة للقوانين والتشريعات في البيئة المحيطة في المنظمة أو بسبب ممارسة أعمال غير قانونية . أن مثل هذه المسؤولية الضخمة ذات درجة عالية من المخاطرة المبقاة على عاتق بعض المديرين تكون في الواقع مصدر للضغط وغالباً ما تكون ردة الفعل لهذه الضغوط متمثلة في القلق ، والتوتر ، والإحباط ، والإفراط في التدخين ، وضغط الدم والصداع والإرهاق الجسدي ... الخ

(د) **ضغط الوقت Time pressure**: كثير من المديرين يشكون من عدم كفاية الوقت المتاح لإنجاز المهام والأعمال المطلوب القيام بها ، وهذا يرجع إلى عدم تنظيم وإدارة الوقت بطريقة جيدة وهذا بالتالي يدفع المديرين إلى العمل وقتاً إضافياً مما يؤدي إلى حدوث ارتباك في المواعيد وعدم التوافق بين الوقت المخصص للعمل والأنشطة العائلية والشخصية مما يترتب عليه حصول مشاكل تعرض المدير للضغط . ومظاهر المعاناة من ضغط الوقت هي القلق ، العصبية ، الأكل السريع ، النوم القليل ، عدم التغذية الصحيحة وما شابه ذلك .

(هـ) **افتقار التفويض للسلطة Lack of delegation** : ويتضح ذلك من خلال المزايا المنفق عليها للتفويض حيث أن في مقدمتها تخفيف العبء الملقى على عاتق المدير وذلك من خلال التنازل عن بعض سلطاته إلى مرؤسيه ، وعكس ذلك ، أي عدم تفويض السلطة يعني ضخامة العبء الملقى على عاتق المدير ومن ثم تزايد احتمالات تعرضه للضغط .

### من أسباب عدم تفويض السلطة من جانب بعض المدراء :

1. عدم الثقة الكافية في المرؤوسين .
2. عدم توافر القدرة الكافية لدى المرؤوسين على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال

3. الخوف من المسؤولية بعد التفويض حيث لا تفوض مع السلطة .
4. الرغبة في إنجاز الأعمال بطريقة معينة يرغبها المدير .
5. حب السيطرة والتسلط والإحساس بأن السلطة هي مصدر القوة .
6. عدم الإقتناع بأهمية التفويض .
7. الخوف من تفوق أحد المرؤوسين ولمعان نجمه في عيون الآخرين .
8. تهرب بعض المرؤوسين من تحمل المسؤولية في إتخاذ القرارات

(و) العلاقات مع الآخرين (رؤساء ، مرؤوسين ، زملاء ) : إن توتر العلاقة مع الرئيس الأعلى إما بسبب خلافات في العمل أو بسبب علاقات شخصية يعد مصدراً هاماً للضغوط التي قد يتعرض لها المدير وتحدث آثاراً نفسية وسلوكية وجسمانية وفكرية وتنظيمية بعيدة المدى فكثيراً ما نجد بعض المديرين الذين يعانون من الإحباط أو اللامبالاة بسبب خلافاتهم مع رؤسائهم . أما بالنسبة للنزاع التنظيمي بين الزملاء بسبب الترقية أو عدم التنسيق أو العلاقة الإعتيادية بين الإدارات هو أيضاً أحد مصادر الضغوط التي يتعرض لها بعض المديرين . كما أنه قد يشكل المرؤوسين عوامل ضغط على المدير خاصة عندما يشعرون بأنهم لا يشتركون في إتخاذ القرارات مثلاً أو عندما يشعرون بالظلم من ناحية الحوافز أو عدم كفايتها أو إذا كانت لا تتوفر لديهم القناعة الكافية بقيادته ومن ثم بعدم الرغبة في التعاون معه .

## (2) مصادر الضغوط في المستويات الإدارية :

يعاني الأفراد في المستويات التشغيلية أيضاً من الضغوط التي قد يكون بعضها لا يختلف من حيث طبيعته عن تلك الضغوط التي يتعرض لها المديرين في المستويات الإدارية العليا . إلا أن هناك مصادر أخرى للضغوط يتعرض لها هؤلاء الذين يعملون في المستويات الإدارية الأقل

## ومن هذه المصادر :

أ. **غموض الدور Role Ambiguity** : ويحدث و يحدث غموض الدور عندما تكون الأهداف والطرق المطلوبة لأداء وظيفة معينة غير واضحة ، وافتقار التوجيه بجانب الغموض يؤدي إلى تعرض الفرد إلى الضغوط<sup>(13)</sup> وفي الحقيقة فإن غموض الدور لا يقتصر على المستويات التشغيلية بل ويمتد أيضاً إلى المستويات الإدارية العليا. إن غموض الدور عادة يترك الفرد في حالة عدم تأكد لما يتوقعه من الأداء وكيفية تقييم الأداء وبالتالي فإن غموض الدور تعبير قد قيد الفرد من الوصول إلى الأداء الفعال والتميز والإحساس بالإنجاز للمسؤولية المكلف بها .

ب. **زيادة عبء العمل Work overload** :

إن زيادة عبء العمل على الفرد يأخذ بعين أساسيين :

البعد الأول :

ويتمثل في زيادة كمية العمل بحيث يجعل الفرد غير قادر على استكمال العمل في الوقت المحدد . وبالتالي فإنه قد يصاب بالإرهاق والإجهاد إذا ما حاول أ، ينجز العمل المقرر .

البعد الثاني :

ويتمثل في جودة عبء العمل الزائد ، والذي يصبح الفرد غير قادر على تحقيق المستوى المطلوب من الجودة في العمل المقرر له . وزيادة للفهم فهناك مثلاً ذلك الشخص الذي يعمل مراقب لحركة الطيران في المطار المزدهم بحركة الطيران بحيث أنه يتحمل عبئاً كبيراً فهذا الشخص يعمل تحت ضغط تظهر أعراضه في صورة الإصابة بالصداع أو ضغط الدم المرتفع أو الاكتئاب أو القلق أو التوتر ، ومن وجهة النظر الطبية ، فقد أثبتت الدراسات أن العمل الزائد يتسبب في حدوث تغيرات كيميائية في جسم الفرد خاصة تصعيد مستوى الكوليسترول

(13) المدير و التحديات المعاصرة ، د. ثابت إدريس

بالنفس ، و دافعية العمل المنخفضة وتزايد الغياب وربما يكون حجم العمل الزائد مسئولاً بشكل غير مباشر عن إنخفاض مستوى الجودة والدقة في إتخاذ القرار وفي تدهور العلاقات الشخصية وفي إرتفاع نسبة الحوادث والإصابات في العمل<sup>(14)</sup>.

ت. **عبء العمل الأقل Work under load** : عندما يشعر الفرد بأنه لا يوجد حجم عمل كافي يقوم به ويشعر من خلاله بالإنجاز أو أن هذا العمل لا يحتاج آلي استغلال القدرات والمهارات التي يتمتع بها ، فإن هذا يؤدي إلى الشعور بالملل والاكتئاب والضيق أو الإحباط ، أو قد يكون السلوك متمسماً بالانسحاب أو اللامبالاة .

ث. **ظروف العمل المادية غير المناسبة Poor physical working conditions** : ومن أسباب الضغوط التي يتعرض لها الأفراد في المستويات التشغيلية نجد سوء ظروف وأحوال العمل المادية والتي قد تتمثل في الحرارة ، والإضاءة ، والتهوية ، والرطوبة والضوضاء والتلوث ، كما قد تتمثل هذه الأسباب أيضاً في إرتفاع درجة المخاطر في الوظيفة أو حوادث وإصابات العمل

ج. **التصميم غير المناسب للوظيفة Poor job design** :ويقصد بتصميم الوظيفة مدى ملائمة مواصفات الوظيفة ومتطلباتها لشاغلها والتي قد تكون أحد العوامل المسببة للضغوط التي يتعرض لها الفرد وذلك عندما لا تتلاءم الوظيفة مع قدرات ومهارات وطموحات ورغبات الفرد .

ح. **عدم الأمان في الوظيفة Job insecurity** : يعتبر الأمان بالنسبة للعاملين في أي منظمة من الأهداف الهامة التي يسعون إلى تحقيقها من خلال الوظيفة أو العمل الذي يقومون به ولهذا فقد يتعرض هؤلاء إلى نوع من الضغوط عندما يشعرون بعدم الأمان أو أن هذا الأمان مهدد .

خ. **الصراع بين الأهداف الشخصية والأهداف الرسمية** : أي أن تنظيم رسمي له مجموعة من الأهداف الرسمية التي يسعى إلى تحقيقها من خلال الآخرين . وكل فرد له مجموعة من

(14) قضايا إدارية معاصرة ، د صلاح محمد عبد الباقي

خ. الصراع بين الأهداف الشخصية والأهداف الرسمية : أي أن تنظيم رسمي له مجموعة من الأهداف الرسمية التي يسعى إلى تحقيقها من خلال الآخرين . وكل فرد له مجموعة من الأهداف الشخصية التي يسعى إلى تحقيقها \_ والتي تتمثل على سبيل المثال لا الحصر \_ في الانتماء والولاء ، والأمان والحب والصدقة وتحقيق الذات وغير ذلك ...

وفي الحياة العملية كثيراً ما تتضارب الأهداف الرسمية للتنظيم الذي يعمل فيه الفرد وبين أهدافه الشخصية وفي هذه الحالة يحدث الصراع بين الأهداف الشخصية وأهداف التنظيم الرسمية مما يؤدي إلى تعرض الفرد إلى الضغط .

### (3) مصادر الضغوط الخارجية :

إن المنظمة نظام فرعي من نظام أكبر وهو البيئة بمتغيراتها السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية و التكنولوجية و القانونية و إن أساس بقاء المنظمة على الحياة ونموها وازدهارها هو أن تكون مفتوحة على البيئة المحيطة وتتفاعل معها ، أي تؤثر فيها وتتأثر بها في علاقة تبادلية . وبالتالي فإن قرارات المدير الفعالة لا بد أن يتم اتخاذها في ضوء المتغيرات البيئية المحيطة ، ومن هنا وببساطة شديدة تمثل هذه المتغيرات قيود على متخذ القرار - أي المدير - وتشكل أحياناً أحد مصادر الضغوط التي يتعرض لها .

### وتتنوع مصادر الضغوط الخارجية التي يتعرض لها المدير والتي منها ما يلي :

1. الضغوط السياسية : السياسة العامة ، الاتجاهات الحزبية ، السياسة الخارجية والعلاقات الدولية وما شابه ذلك
2. الضغوط الاقتصادية : الإتجاهات الإقتصادية المحلية والعالمية وسعر الدولار والمنافسة ، والكساد والتضخم وما شابه ذلك .
3. الضغوط الاجتماعية : العادات والتقاليد ، والإتجاهات الدينية ، توقعات الأقارب والأصدقاء والجيران والتفاعل الاجتماعي ... الخ

4. الضغوط القانونية : قوانين العمل ، قوانين الرسوم والضرائب ، قوانين

الإستيراد والتصدير وما شابه ذلك

5. ضغوط وسائل الإعلام : ( الصحافة والإذاعة والتلفزيون ... الخ )

6. الضغوط التكنولوجية : ( تكنولوجيا في المعدات والآلات والحاسبات الآلية

... الخ )

7. ضغوط من جماعات الاهتمام : جماعات حماية المستهلكين ، جماعة حماية

حقوق المرأة ، و حماية البيئة ... الخ

(4 مصادر الضغوط العائلية :

المدير هو إنسان له حياته الخاصة والعائلية والتي هي بالطبع مصدراً من مصادر سعادته وفي نفس الوقت قد تشكل ضغوطاً عليه بصورة أو بأخرى (15).

وكما يقال دائماً " وراء كل رجل عظيم امرأة " وهذا صحيح في كثير من الأحوال ، إلا أن الحياة الزوجية قد تشكل في نفس الوقت مصدر ضغط على الفرد . فأبي خلافات عائلية مع الزوجة ( أو مع الزوج في حالة كون المدير سيدة ) وخاصة الخلافات المستمرة أو الحادة تشكل ضغطاً واضحاً على طرفها . وردود الأفعال في هذه الحالة تتمثل في العصبية أو الاكتئاب أو اليأس أو الانهيار العصبي أو التوتر وأحياناً الإصابة بأمراض خطيرة مثل الشلل النصفي أو الأزمات القلبية الناتجة عن الغضب .

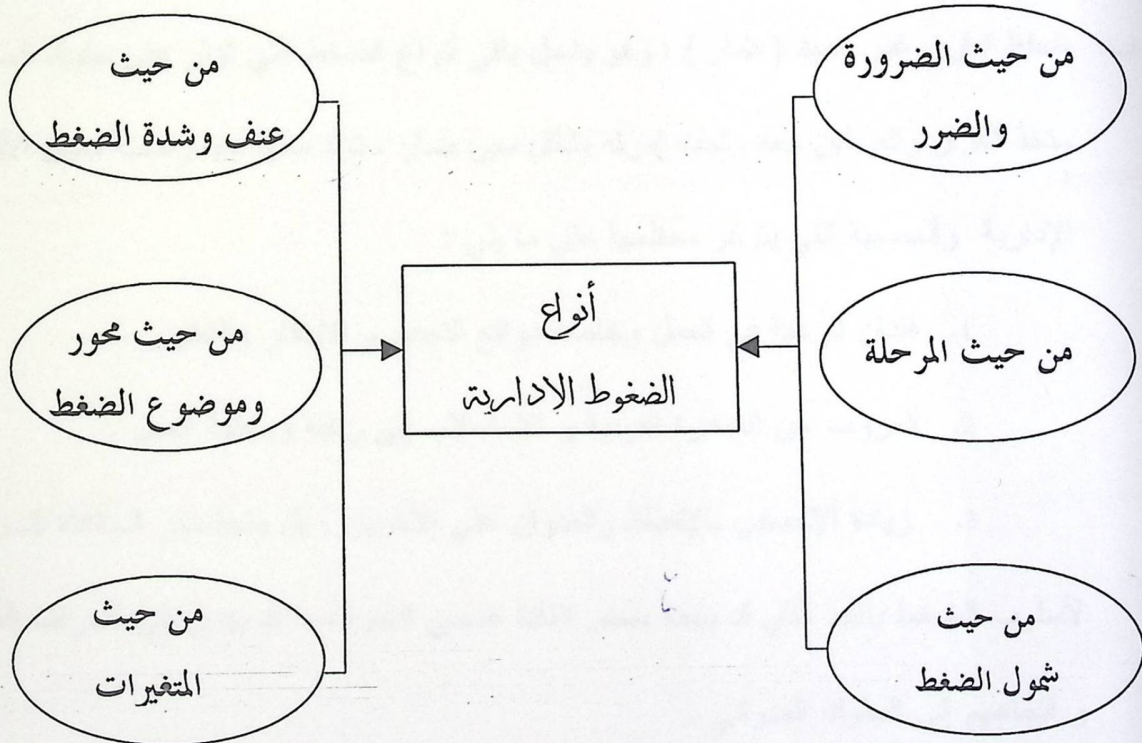
ومن الصور الأخرى للضغوط العائلية تلك المشاكل التي قد يتعرض لها الأبناء ، مثال على ذلك فشل أحد الأبناء في الدراسة أو إصابة أحد الأبناء بمرض مزمن فيتحول ذلك إلى ضغط على الأب أو الأم يؤثر على قدراتهم ورغبتهم في العمل .

(15) قضايا إدارية معاصرة ، د . صلاح محمد عبد الباقي 1999

## أنواع الضغوط الإدارية:

الضغط الإداري متعدد الأنواع، مختلف الأشكال ، و لكل نوع منها خصائص ومواصفات ولكل منها طرق للتعامل معها ، والتي تختلف عن الطرق المطلوبة للتعامل مع الأنواع الأخرى . بل إن هناك من الضغوط الإدارية ما هو واجب الحفاظ عليه واستمراره ومن هنا تكون خطورة الضغوط الإدارية وأهمية تشخيص الضغط الإداري بشكل سليم ،حتى لا يحدث خطأ التشخيص تترتب عليه معالجة خاطئة ، ومن ثم نتائج خاطئة ذات تكاليف باهظة.

ويتم تشخيص الضغوط الإدارية وفقاً لعدة أسس رئيسة هي :



شكل (2-2) أسس تقسيم الضغوط الإدارية<sup>(16)</sup>

<sup>(16)</sup> الضغوط الإدارية د. محسن أحمد الحضيري

(1) من حيث الضرورة والضرر : الضغط الإداري ضغط ممتد الجوانب ، ذو تأثير مختلف وليس كله ضار ، بل قد يكون بعضه ضروري ومطلوب ، ومن ثم يمكن تقسيم أنواع الضغوط وفقاً لمدى الحاجة إليها أو وفقاً لضرورتها وضررها إلى نوعان :

أ. ضغط إداري (ضروري حميد) : ويطلق على هذا النوع من الضغوط مصطلح الضغط الأساسي نظراً لضرورته . وهو ضغط لازم تطلبه طبيعة العمل . فكثير من الأعمال تحتاج إلى ضغط يمارسه القائد الإداري على العاملين معه للاحتفاظ بحيويتهم ودافعيتهم وفي نفس الوقت تقهر أي تكاسل أو تخاذل ينجم عن رتابة العمل وعن ظروف التعامل اليومي و الاحتكاكات وردود الأفعال . وذلك في حدود ما يتطلبه العمل فعلاً بحيث لا يزيد الضغط عن ما هو مطلوب فيصبح ضغط ضار ومخرب ، وكذلك لا يقل عما هو مطلوب فيصبح عديم الجدوى وعديم التأثير .

ب. ضغط إداري غير حميد (ضار) : وهو يشمل باقي أنواع الضغط التي تؤثر على سلوك كل من متخذ القرار والعاملين معه وتحت إمرته بشكل سيئ ضار ، تولد معها مجموعة من الأمراض الإدارية والعصبية التي يتركز معظمها على ما يلي :

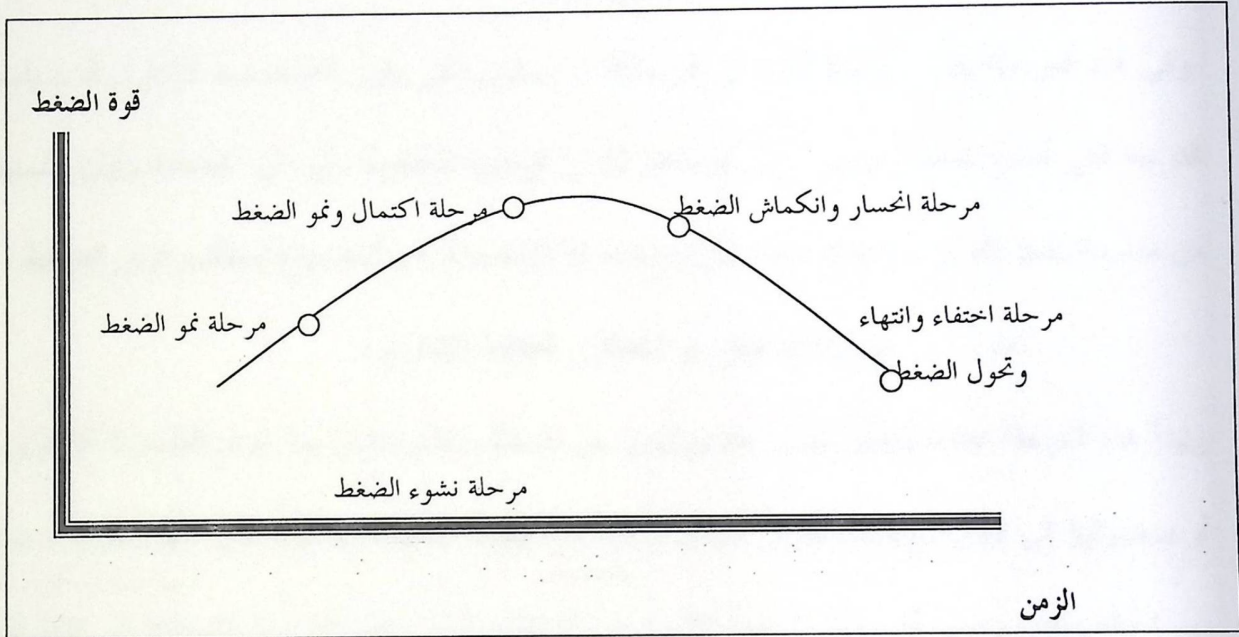
1. فقدان الرغبة في العمل وخاصة دوافع التجديد و الابتكار والتطوير .
2. العزوف عن المبادرة الفردية و الاستسلام إلى رتابة ونمطية العمل .
3. زيادة الإحساس بالإحباط والعدوان على الآخرين ، بل وتحقير الذات كرد فعل لأسلوب الضغط بالنبذ الذي قد يتبعه بعض القادة عديمي الخبرة مما قد يؤدي إلى انحراف العاملين و اتجاههم إلى السلوك العدواني .

4. الاكتئاب والقلق وعدم النضج الإداري والخنوع الوظيفي والإتكالية على الآخرين ومثل هذا وغيره يؤدي إلى تراجع معدلات الأداء و اختلال العلاقات الإدارية والتنظيمية بشكل كبير

(2) من حيث المرحلة التي بلغها الضغط الإداري : الضغط الإداري مثله مثل أي ظاهرة إدارية ، يمر بمراحل متعاقبة ومنتالية ، حتى تكتمل أركانه . ومن ثم فإن دراسة هذه المراحل المتعاقبة

ومعرفة خصائصها وظروف كل منها سيساعد في معرفة كيفية التعامل مع الضغط الإداري وتشخيصه في مراحل مبكرة قبل أن يستفحل خطر هذا الضغط .

### مير الضغط الإداري بخمس مراحل من حيث الدورة العمرية والتكوين العمري:



شكل (2-3) دورة حياة الضغط الإداري

#### أ. مرحلة نشوء الضغط :

وهي تمثل مرحلة الميلاد للضغط الإداري ، والتي تبدأ معها ظهور أولى بوادر وأعراض هذا الضغط في شكل بدائي أولي غير مباشر ، وأن كان يبدو لمتخذ القرار أنه غير مهم ، ويؤدي هذا إلى التغاضي عنه و عدم التكامل معه إلا بالأهمال وعدم الاستجابة ، وبالتالي يتولد لدى القوى الضاغطة دافع قوي نحو توليد مزيد من الضغوط ، ويتجول بذلك الضغط الوليد في هذه المرحلة إلى مرحلة النمو<sup>(17)</sup> .

#### ب. مرحلة نمو الضغط :

في هذه المرحلة تكون القوى الضاغطة استكملت عدتها وأحكمت سيطرتها على متخذ القرار الإداري وأدركت أين مواطن الضعف التي يمكن الضغط عليها لديه ، وأين تكمن مناطق الاختراق التي من

خلالها تنفذ إلى كل من عقل ووجدان متخذ القرار فتسيطر على أفكاره وعواطفه ، ومن خلال هذه السيطرة تعمل على التحكم في سلوكه وفي قراراته ، ومن خلال هذا التحكم يتم توجيه هذا السلوك وتلك القرارات في الاتجاه المرغوب من جانب تلك القوى الضاغطة ، عندما يصل الضغط إلى مرحلة النضج .

### ج. مرحلة اكتمال ونضوج الضغط :

وفي هذه المرحلة يصل الضغط الإداري إلى قمته ، وبمعنى آخر يكون الضغط الإداري قد بلغ الدرجة التي أصبح يستطيع معها أن يحرك متخذ القرار الوجهة المطلوبة . أي أن الضغط يكون أكبر من مقاومة متخذ القرار ولا يملك متخذ القرار أمامه إلا الاستجابة له والانصياع لمطالب قوى الضغط .

### د. مرحلة انحصار و انكماش الضغط الإداري :

وتبدأ هذه المرحلة عندما يتحقق جانب هام ورئيسي من المطالب التي تنادي بها قوى الضغط الإداري ، أو بوصولها إلى اتفاق مع متخذ القرار ، ومن ثم تبدأ هذه القوى بتخفيف الضغط على متخذ القرار ، بل ومساعدته وتقديم دعمها له . ومن ثم تبدأ بالتحول من المعارضة إلى المهادنة ومن المهادنة إلى التعاون والمشاركة الجزئية ، ثم إلى المشاركة الكاملة والتعاون الكامل بلا حدود ، ويختفي الضغط الإداري<sup>(18)</sup> .

### هـ. مرحلة اختفاء و انتهاء أو تحول الضغط إلى مجالات جديدة :

وتأتي هذه المرحلة عندما تتحقق مطالب قوى الضغط الإداري بالكامل ، ومن ثم تفقد هذه القوى المبرر والسبب في تكتلها واستمرارها .،

ومن ثم لا يكون أمامها إلا خيارين هما :

I. التفكك والانصراف عن الاستمرار في الضغط على متخذ القرار الإداري وتحقيق

مطالبهم بالكامل

(17) الضغوط الإدارية ، د. محسن أحمد الخضيري .

(18) الضغوط الإدارية ، د. محسن أحمد الخضيري .

II. التحول إلى جماعات وقوى ضاغطة أخرى لمساعدتها في تحقيق مطالبها خاصة إذا ما كانت هذه المطالب تجد هوى في نفوس القوى الضاغطة الأولية أو تحقق لها بعض المكاسب والمصالح

(3) من حيث شمول واتساع الضغط الإداري : ووفقاً لهذا الأساس يتم تقسيم أنواع الشمول إلى نوعين :

1. ضغط كلي شامل : وهو ضغط طاغ على كل شيء من اهتمامات متخذ القرار ومسيطر على كافة العوامل في المنشأة التي يعمل بها . وهذا النوع من الضغوط شديدة التأثير آتى تجعل من عملية الاستجابة لها مجازفة محفوفة بالمخاطر ، ومن ثم يكون التعامل معها بحذر شديد وفي إطار خطة علمية وعملية تستوعب كثافة هذا الضغط وشدته .

2. ضغط جزئي فرعي : ويرتبط هذا الضغط أساساً بمصالح فئة من الفئات التي يضمنها الكيان الإداري الذي يعمل فيه متخذ القرار ، حيث تصطدم مصالحها وتتعارض أهدافها مع أهدافه ، ومن ثم تتجه إلى التجمع والتكتل ضده ، وممارسة الضغط عليه لإملاء إرادتها على إرادته . وكلما هذه الفئة تملك التأثير على سير العمل ، وعلى مجريات الأمور في المنشأة ، كلما كانت ضغوطها مؤثرة ومحققة للأهداف التي تسعى إليها ، كلما أجبرت متخذ القرار على الانصياع لمطالبها .

(4) من حيث عنف وشدّة الضغط : ووفقاً لهذا الأساس يتم تقسيم أنواع الضغوط الإدارية

إلى ثلاثة أنواع :

أ. ضغوط شديدة القوة كاسحة :

وهي ضغوط قوية عنيفة كاسحة تمارسها قوى الضغط الإداري على متخذ القرار متخذة في ذلك كل ما تملكه من تأثير ضاغط على مواقع التأثير لدى متخذ القرار وهي عادة ضغوط هيكلية متصلة بينيان الكيان الإداري أو المشروع ومن ثم يستحيل على متخذ القرار تجاهلها أو التغاضي عنها نظراً لما

تفرضه من تهديدات على وجود المشروع واستمراره من عدم هذا الاستمرار. وهي ضغوط طويلة الأجل ترتبط بإستراتيجيات المنشأة ، خاصة إستراتيجيات النمو والتوسع والاستمرار .

ب. **ضغوط متوسطة القوة مؤثرة** : وهي ضغوط عادة ما تتصل بالسياسات الإدارية للمنشأة ،

وهي بذلك تحكم العمل داخل المنشأة ، نظراً لما تضعه من ضغوط ضاغطة على قوى الفعل

الاقتصادي في المشروع ،

خاصة وأنها تتصل بالسياسات الآتية :

⌘ سياسات الإنتاج

⌘ سياسات التسويق

⌘ سياسات التمويل

⌘ سياسات الأفراد

وهي بذلك ضغوط ممتدة التأثير متشابكة ومتداخلة بشكل كبير ، تلقي بثقلها على متخذ القرار الإداري

وعلى العاملين معه وعلى المتعاملين معه لفترات متوسطة الأجل ، وإن كانت أقل وطأة من النوع

الأول

ج. **ضغوط هادئة محسوسة ناعمة** :

هي ضغوط تكتيكية تتصل بالمواقف اللحظية واليومية للمنشأة والتي تنشأ عن المعاملات اليومية

وصراعات الأفراد وعلاقاتهم بالرؤساء والمرؤوسين والزملاء في إطار العمل اليومي لكل منهم ،

وخاصة فيما يتصل بالواجبات الوظيفية وبالأعمال المسندة الى كل منهم . وهي تعبر عن انفعالات

اللحظة واعتبارات الموقف ، وهي ضغوط قصيرة الأجل ، غير دائمة تتصف بالفورية ، أي تظهر

فجأة وتختفي فجأة . ويتعين على متخذ القرار الإحاطة السريعة بهذه الضغوط وامتصاصها حتى لا تؤثر

على عجلة الإنتاج او حتى لا تتحول الى ضغوط متوسطة الأجل .

### 5) من حيث محور وموضوع الضغط :

ووفقاً لهذا الأساس يتم تقسيم أنواع الضغوط إلى عدة أنواع :

(أ) **ضغوط مادية** : تتصل أساساً بالمزايا المادية التي تسعى إلي الحصول عليها قوى الضغط في المشروع ، مثل الأجور والمرتبات والحوافز والمكافآت ، وهي من أقوى الضغوط التي تمارس على متخذ القرار من جانب العاملين ومن جانب نقابات العمال .

(ب) **ضغوط معنوية** : وهي تتصل بالمناخ العاطفي والنفسي العام لمتخذ القرار ، وهي بطبيعتها ضغوط شديدة التأثير على قرارات متخذ القرار ، وتؤدي إلي اضطراب تفكيره واهتزاز قدرته على إصدار قرارات سليمة في الوقت السليم . ومن أهم أمثلة هذه الضغوط ، الضغوط الناجمة عن المشاحنات والتوترات الناجمة عن سوء الفهم أو سوء التقدير من جانب القوى العاملة بالمشروع .

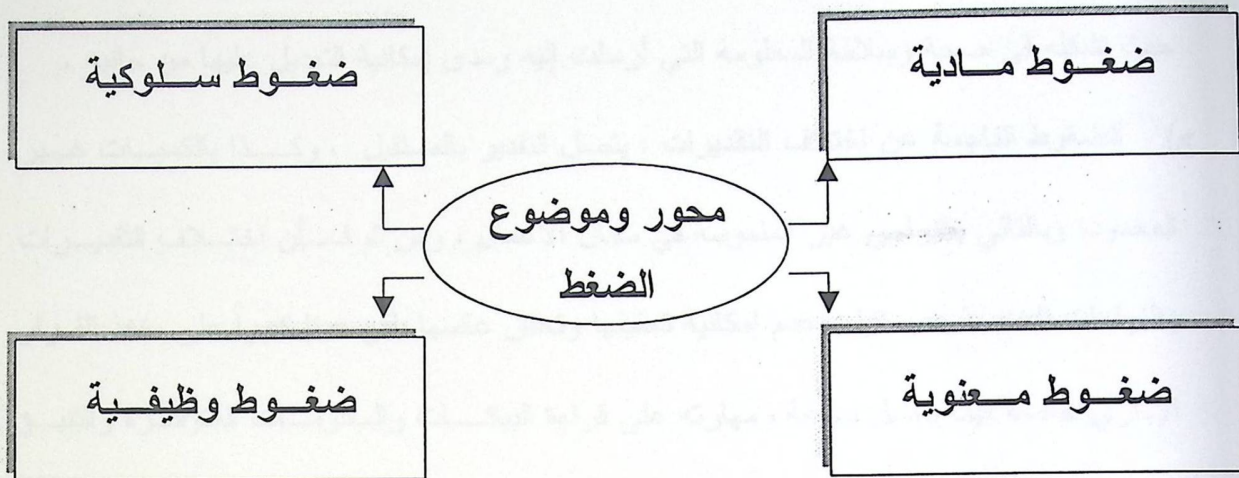
(ج) **ضغوط سلوكية** : تتصل هذه الضغوط أساساً بالقيود التي يمكن أن توضع على سلوك متخذ القرار في المنشأة وعلى حركته ، من حيث قدرته على آلائي:

I. إصدار الأوامر الإدارية والتوجيهات التنظيمية .

II. متابعة تنفيذ الأوامر والتوجيهات وتلقي تقارير الإنجاز في مواعيد مناسبة .

III. التأثير على الدوافع والمحفزات والرغبات الخاصة بمتخذ القرار والعاملين معه .

(د) **ضغوط وظيفية** : وهي تتصل أساساً باعتبارات الوظيفة و الأعمال التي تتم فيها و الأنشطة التي تمارس ، و الأهداف المتصلة بكل منها والغايات التي يصبو العاملين إلى تحقيقها حتى يصل إلي تحقيق الأهداف المرجوة ومثل هذه الضغوط تتعلق بالأداء الوظيفي لكل وظيفة داخل المشروع خاصة بأداء العاملين في الوظيفة وفي أدائهم المتصل بالوظائف الأخرى .



شكل (2-4) أنواع الضغوط من حيث محور وموضوع الضغط

6) من حيث المتغيرات والتغيرات : ومن المتغيرات والتغيرات الأساسية ذات التأثير المباشر وغير

المباشر على توليد الضغوط الإدارية :

أ) الضغوط الناجمة عن تغيرات النظم : التغيير في النظام السياسي والاقتصادي يفرض قيوده ومحدداته وسلوكياته ، وهي بدورها جميعاً تولد ضغوطاً شديدة التأثير على سلوك وعلى قرارات متخذي القرار في المشروعات ، فالتحول إلى نظام اشتراكي يقوم على التخطيط المركزي والتحكم الكامل في عوامل الإنتاج وفي إدارة المشروعات بشكل مركزي<sup>(19)</sup> والتحول إلى نظام رأسمالي يقوم على حرية تفاعل قوى السوق واستخدام آليات العرض والطلب يولد ضغوطاً على متخذ القرار وبالتالي فإن كل نظام يلقي بآلياته الفاعلة على متخذ القرار وبضغوطه أيضاً .

ب) الضغوط الناجمة عن تغيرات المعلومات : المعلومات هي ناتج تشغيل وتحليل البيانات ، وكثيراً ما ترتبط المعلومة المستخرجة بشخصية القائم بعملية تحليل البيانات ، ومع تغير البيانات وتغيير الأشخاص القائمين بعملية التحليل ، تتغير أيضاً محتوى ومضمون المعلومات ومن ثم فإن

<sup>(19)</sup> الضغوط الإدارية د. محسن أحمد الخضيرى

تأثر القائم بالتحليل برويته الشخصية تلقى على متخذ القرار الإداري بضغوط إدارية مختلفة من حيث تشكله في صحة وسلامة المعلومة التي أرسلت إليه ومدى إمكانية التعديل عليها من جانبه .

(ج) الضغوط الناجمة عن اختلاف التقديرات : يتصل التقدير بالمستقبل ، وكذا بالكميات غير المحدودة وبالتالي بالنواحي غير الملموسة في مجال الأعمال ، ومن ثم فإن اختلاف التقديرات والتوقعات الخاصة بالمستقبل وعدم إمكانية تحقيقها وتحقق عكسها يلقي عبئاً كبيراً على متخذ القرار الإداري خاصة فيما يتصل بسمعة ومهارته على قراءة البيانات والمعلومات المتوفرة والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية ، وهو ما يولد ضغوط شديدة على متخذ القرار .

(د) الضغوط الناجمة عن تغيير القرارات : يمثل القرار الإداري قناة مستخلصة من تفاعل البيانات والمعلومات المختلفة ، كذلك المعطيات والظروف المحيطة بمتخذ القرار والمحاذير التي يحاط منها والقوى الضاغطة التي يتعامل معها<sup>(20)</sup> وفي إطار هذه البيئة المتداخلة والمتشابكة تظهر لنا بوضوح خطورة القرار الإداري ومن هنا، يتصف القرار الإداري بعدة خصائص وأهمها خاصية الاستقرار والثبات حتى يعطي للمنفذين الفرصة المناسبة على استيعابه وفهمه والقيام بتنفيذه فإذا ما خضع هذا لقرار إلى ظاهرة التغيرات السريعة المتتالية فإنه يلقي بضغوط شديدة على متخذ القرار الإداري في داخل المنشأة إذا ما كانت هذه القرارات صادرة من السلطة الحكومية السادية والتي تستتبع بالضرورة إجراء تغييرات في الأوامر الإدارية وفي نظم العمل وفي التعليمات ، وهو ما يمثل ضغطاً إضافياً يلقي بتقله على متخذ القرار .

(هـ) الضغوط الناجمة عن التغييرات في الأفعال : ترتبط الأفعال بأسلوب العمل ونمط العلاقات السائد داخل المنشأة كذلك بالنظام العام الذي يعتمد على إسناد وظيفة محددة لكل فرد من الأفراد العاملين في المشروع يقوم في إطارها بأعمال محددة وحيث أن لكل عضو دوره وأفعاله ووظائفه ومكانته داخل المشروع وأن رتبة وانتظام هذه الأفعال واستمرارها لفترة من الزمن أكسبها صفة

(20) الضغوط الإدارية د. محسن أحمد الخضيرى

الاستقرار و أوجد بينه أو بين أفعال الآخرين نوعاً من التكامل والانسجام والتوافق . ومن هنا في إطار هذا التكامل في الأفعال و الأدوار تنمو شخصية الأفراد ، وتزداد درايتهم وتقل حاجتهم إلي الإشراف عليهم والى التوجيه المستمر من قاداتهم ورؤسائهم ، ومن ثم تبدأ شخصية كل منهم في النضوج العملي ويبدأ كل منهم بالشعور بنضج شخصيته واستقلاله وقدرته على التوجيه الإداري واتخاذ اصعب القرارات في ظل الاستقرار والثبات النسبي للأفعال في المشروع .

أما إذا اجتاحت المشروع موجات عارمة من التغيرات في الأفعال مما يؤدي إلى اضطراب العمل ويصبح الفرد فيه حائراً أي الأعمال يقوم بها ويزداد الإحساس بافتقاد الفرد لدوره واغترابه عن وظيفته مما يفقده انتمائه لعمله ، ويرتفع معه معدل دوران العمالة ، مما يلقي بضغط كثيف على متخذ القرار الإداري في المشروع .

(و) الضغوط الناجمة عن التغيرات في نتائج الأعمال : عندما تختلف نتائج الأعمال التي تم تحقيقها عن تلك المخططة ويظهر فجوة كبيرة سلبية بين الإنجاز الذي تم وبين الإنجاز الذي كان يجب إتمامه ويتولى ضغط عنيف على متخذ القرار .

(ز) الضغوط الإدارية الناجمة عن التغير في القيم : التغير في القيم تأثير مولد للضغوط الإدارية ، فالقيم لها ارتباط قوي بالسلوك ولها ارتباط بمتغيرات عقلية وشخصية واجتماعية متشابكة ، كما لها تأثير على الاتجاهات الفردية والجماعية للأفراد العاملين في المشروع . ينشأ عن التغير في القيم تغيير في الدلالة والمعنى ، وبالتالي في الإدراك ، ومن ثم يصبح أي تصرف أو تغيير في القيم مؤثراً على الاتزان النفسي لمتخذ القرار ، ومع ازدياد سوء الإدراك تختفي الحدود الفاصلة بين المستويات الإدارية المختلفة ، وتتداخل اختصاصاتها ومهامها ، ومع التغير واضطراب الإدراك يحدث أيضاً تغيير واضطراب في السلوك نتيجة للتوتر وعدم التوازن الذي يخلقه الضغط الإداري الضار .

(ح) **الضغط الإداري الناجم عن التغيير في الأهداف** : الاستمرارية في الأهداف يفقد المشروع عملية التواصل ، ويفقد الأفراد اعتمادهم على الرقابة الذاتية واحتياجاتهم إلى إشراف من جانب رؤسائهم ومن جانب العاملين بعضهم لبعض خوفاً من وقوعهم في أخطاء تؤدي إلى ضياع جهودهم أيضاً ، نظراً لتتابع العمليات الإنتاجية من ثم يتجه الأفراد إلى الاهتمام بسلوك الأفراد الآخرين ، ومن ثم يزداد تدخل كل منهم في عمل الآخر وتزداد المشاحنات الاضطرابات والقلق العمالية .

(ط) **الضغوط الإدارية المتولدة عن تغيير السياسات** : السياسة هي الإطار العام الذي تتم في دائرته الأنشطة الخاصة بالمشروع وتتسم السياسة بأنها متوسطة الأجل ، وبالتالي فإنها تتسم أيضاً بالاستقرار النسبي ، ومن ثم تصبح أداة مناسبة لتثبيت المفاهيم والطرق والأساليب المتبعة داخل المشروع وإيجاد قدر من التفاهم والتنسيق والتكيف بين العاملين فيه باختلاف مستوياتهم الإدارية والتنفيذية<sup>(21)</sup>، أما إذا حدثت و أصبحت السياسة عنصر دائم التغيير بشكل مستمر ، فإنها تصبح أداة عدم استقرار واضطراب يصيب كافة الأنشطة الإدارية في المشروع ، خاصة وان أي تغيير في السياسات يؤدي بالتلازم والتبعية إلى التغيير في الأنشطة المختلفة للمشروع . إن قضية التغيير وبواعثها يجب أن تخضع إلى المنهجية العلمية لإدارة التغيير والتطوير ، حيث يكون التغيير من أجل التطوير والتقدم ، ومن أجل تحسين الأداء ، ولا يجب أن يكون التغيير من أجل التغيير ، أي لا يجب أن يكون التغيير هدفاً من أجل ذاته . ومن هنا تحتاج عملية التغيير إلى تخطيط و تنظيم و توجيه و متابعة ، حتى لا تؤدي إلى توليد ضغوط إدارية مدمرة للكيان الإداري و العاملين فيه .

### نتائج و آثار ضغوط العمل :

إن مؤثرات الضغوط التنظيمية لها نتائج و آثار على الأفراد تتمثل هذه الآثار و النتائج في أكثر من جانب مثل الآثار السلوكية و الآثار النفسية (السيكولوجية) و الآثار المرضية الجسدية .

<sup>(21)</sup> الضغوط الإدارية د. محسن أحمد الخضير

## (أ) الآثار والنتائج السلوكية Stress effect :

إن العوامل التنظيمية الضاغطة تلعب دور في سلوك الفرد و تتمثل نتائجها في :

## 1. التدخين :

تزداد ظاهرة التدخين نتيجة للضغوط التنظيمية , و ذلك نتيجة للقلق و التوتر الذي تسببه الضغوط و هناك العديد من الدراسات التي أثبتت العلاقة الوثيقة بين الضغوط و التدخين أهمها دراسة كوني و زملاؤه<sup>(22)</sup>.

## 2. الإدمان على الكحول :

كما أن ردود فعل الضغوط في مجال العمل تتمثل في إدمان الكحول للهروب من المشكلات التي تواجه هؤلاء الأفراد عندما يتعرضون للضغوط . و قد وجد واوزجو عام 1980 ان ثمة علاقة وثيقة بين الضغوط و بين إدمان الكحول<sup>(23)</sup>.

## 3. تعاطي المخدرات : مثل الماروانا , والكوكائين و غيرها كالحبوب و نحو ذلك .

4. العنف و انتهاك الأنظمة : أن كثير من الضغوط تقود إلى ممارسة العنف و انتهاك الأنظمة , و خصوصا الضغوط النفسية مثل الإحباط .

و العدوان أو الاكتئاب : فقد وجد نيومان في دراسة أجريت حول العنف أن العنف و انتهاك

الأنظمة و القوانين عادة ينمو نتيجة للإحباط و العدوانية<sup>(24)</sup>

5. اضطراب الوزن والشهية : ويمكن أن ينعكس أثر الضغوط على وزن الأفراد كأن تزداد شهيتهم

إلى الأكل أو يقل وزنهم وهذا التأثير هو نفسي جسدي نتيجة لاضطرابات في الجهاز النفسي

والعصبي في الجسم .

<sup>(22)</sup> Conwayetal 1981

<sup>(23)</sup> نقلاً عن كويك و كويك 1984 ص 44

<sup>(24)</sup> كويك و كويك 1984 ص 53

(أ) الآثار والنتائج النفسية (السيكولوجية) : إن الآثار والنتائج النفسية مرتبطة بشكل وثيق بالآثار إن العوامل الوكبة. وتتمثل الآثار النفسية فيما يلي :

1. التغيرات العائلية : لا شك في أن حياة الإنسان العامل مترابطة سواء في المنزل أو العمل .  
تزداد ظاهرة على حياة الإنسان في العمل ينعكس أثره على المنزل . فالضغوط التي يحدثها العمل تؤثر  
هناك العلاقات العائلية ، فقد يعجز الموظف على مواجهة ضغوط العمل فيبدأ يسقطها في المنزل  
متمثل غضب أو أواخر صعبة أو سيطرة ونحو ذلك وقد تؤثر على العلاقة الزوجية أو الأطفال .

2. اضطرابات في النوم : كما تتمثل الآثار النفسية للضغوط في اضطرابات النوم (الانزومونيا)  
كعدم القدرة على النوم بشكل منتظم<sup>(25)</sup> ولا شك أن اضطرابات لها تأثير على المزاج وعلى الأداء  
في العمل

3. الاكتئاب : كما أنها تسبب الاكتئاب وعدم القدرة على الانبساط والاستمتاع بالحياة مع الناس  
الأخرين وقد تقود إلى عمليات الانتحار كما يرى (بيكل عام 1976) .

(ج) الآثار والنتائج العلاجية (المرضية الجسدية) : تتمثل آثار الضغوط في المجالات العلاجية  
(المرضية الجسدية) في الجوانب التالية :

1. أمراض القلب : مثل ضغوط القلب ، السكتة القلبية .
2. الصداع : أن التوتر والصداع أحد آثار الضغوط التي وجدت بشكل كبير وقد يقود هذا الصداع  
إلى أمراض مستعصية يصعب علاجها .
3. السرطان : لقد ذهبت بعض الدراسات إلى حد القول باحتمال وجود علاقة بين الضغوط  
وامراض السرطان<sup>(26)</sup> ارتفاع نسبة كولسترول الدم ، وانسداد شرايين الدم .

<sup>(25)</sup> إدارة السلوك التنظيمي ناصر العديلي 1993 .

<sup>(26)</sup> السلوك التنظيمي ، د . حسين حريم ، 1997 .

ب) الآثار والنتائج النفسية (السيكولوجية) : إن الآثار والنتائج النفسية مرتبطة بشكل وثيق بالآثار والنتائج السلوكية . وتتمثل الآثار النفسية فيما يلي :

I. المشكلات العائلية : لا شك في أن حياة الإنسان العامل مترابطة سواء في المنزل أو العمل . وما يطرأ على حياة الإنسان في العمل ينعكس أثره على المنزل . فالضغوط التي يحدثها العمل تؤثر على العلاقات العائلية ، فقد يعجز الموظف على مواجهة ضغوط العمل فيبدأ يسقطها في المنزل بشكل غضب أو أواخر صعبة أو سيطرة ونحو ذلك وقد تؤثر على العلاقة الزوجية أو الأطفال .

II. اضطرابات في النوم : كما تتمثل الآثار النفسية للضغوط في اضطرابات النوم (الانزومونيا) كعدم القدرة على النوم بشكل منتظم<sup>(25)</sup> ولا شك أن اضطرابات لها تأثير على المزاج وعلى الأداء في العمل

III. الاكتئاب : كما أنها تسبب الاكتئاب وعدم القدرة على الانبساط والاستمتاع بالحياة مع الناس الآخرين وقد تقود إلى عمليات الانتحار كما يرى (بيكل عام 1976) .

ج) الآثار والنتائج العلاجية (المرضية الجسدية) : تتمثل آثار الضغوط في المجالات العلاجية (المرضية الجسدية) في الجوانب التالية :

1. أمراض القلب : مثل ضغوط القلب ، السكتة القلبية .
2. الصداع : أن التوتر والصداع أحد آثار الضغوط التي وجدت بشكل كبير وقد يقود هذا الصداع إلى أمراض مستعصية يصعب علاجها .
3. السرطان : لقد ذهبت بعض الدراسات إلى حد القول باحتمال وجود علاقة بين الضغوط وامراض السرطان<sup>(26)</sup> ارتفاع نسبة كولسترول الدم ، وانسداد شرايين الدم .

<sup>(25)</sup> إدارة السلوك التنظيمي ناصر العدلي 1993 .

<sup>(26)</sup> السلوك التنظيمي ، د . حسين حريم ، 1997 .

وقد عرض أحد الباحثين في مجال العمل لإحصائية توضح معدل الوفيات الناتجة عن مسببات الضغوط في بريطانيا في مختلف التخصصات المهنية نردها فيما يلي (٢٧)

عدد الوفيات الناتجة عن الانتحار	عدد الوفيات الناتجة عن الإصابة بقرحة الإثني عشر	عدد الوفيات الناتجة عن الإصابة بجلطة المخ	عدد الوفيات الناتجة عن الإصابة بأمراض القلب المزمنة	المهنة
٧٠٠	٤٨٥	١٩٥٢	٧٥٨	مديري الشركات
١٢٥	١٠٧	٤٤٦	١١٨	الموظفون الحكوميون
١٨٨	١٧٦	١٣٨	١١٨	عمال الخدمات
١٢٥	١١٠	١١١	١٥٢	ربان السفن
٦٧	١١٠	١٧٦	١١٨	الأطباء
١٠٧	١١٦	١٠٥	٩٨	عمال المهاجر
٩٤	٩٩	١٠٧	١١٩	والمعادن
١٠٠	٨٤	١٣٣	٩٣	الموظفين المكبيون
٨١	٩٠	١١٩	٨٢	المحاميين والقضاة
١١٧	٧١	٨٤	٦٩	عمال الحدائق
٩٤	٥٨	٨٥	٩٦	المزارعين
٣١	٩٢	٩١	٩٣	الفنانيين
٦٣	٥٠	٧٣	٩٥	المحاسبين
٤٤	٨٦	٣٠	٩٧	الإداريين
٦٠	٨٣	٥٣	٩٠	السياسيين
				علماء الدين

وقد عرض أحد الباحثين في مجال العمل لإحصائية توضح معدل الوفيات الناتجة عن مسببات الضغوط في بريطانيا في مختلف التخصصات المهنية نوردتها فيما يلي (٢٧)

عدد الوفيات الناتجة عن الانتحار	عدد الوفيات الناتجة عن الإصابة بقرحة الإثني عشر	عدد الوفيات الناتجة عن الإصابة بجلطة المخ	عدد الوفيات الناتجة عن الإصابة بأمراض القلب المزمنة	المهنة
٧٠٠	٤٨٥	١٩٥٢	٧٥٨	مديري الشركات
١٢٥	١٠٧	٤٤٦	١١٨	الموظفون الحكوميون
١٨٨	١٧٦	١٣٨	١١٨	عمال الخدمات
١٢٥	١١٠	١١١	١٥٢	ريان السفن
٦٧	١١٠	١٧٦	١١٨	الأطباء
١٠٧	١١٦	١٠٥	٩٨	عمال المحاجر
٩٤	٩٩	١٠٧	١١٩	والمعادن
١٠٠	٨٤	١٣٣	٩٣	الموظفين المكبيون
٨١	٩٠	١١٩	٨٢	المحاميين والقضاة
١١٧	٧١	٨٤	٦٩	عمال الحدائق
٩٤	٥٨	٨٥	٩٦	المزارعين
٣١	٩٢	٩١	٩٣	الفنانين
٦٣	٥٠	٧٣	٩٥	المحاسبين
٤٤	٨٦	٣٠	٩٧	الإداريين
٦٠	٨٣	٥٣	٩٠	السياسيين
				علماء الدين

## الآثار التنظيمية لسوء إدارة الضغوط :

إن قدرة المنظمة على إدارة الضغوط ونتائجها بالنسبة للأفراد والمنظمات يعني قدرتها على التكيف والمرونة الإنتاجية ، غير أن سوء إدارة الضغوط في المنظمات يترتب عليه آثار سلبية منها المباشر ومنها غير المباشر

أ) **الثمن المباشر :** يتمثل في الغياب ، التأخر والتوقف عن العمل ، دوران العمل المستمر أي عدم الاستقرار في الوظيفة لمدة طويلة ، كذلك يتمثل في نوعية الإنتاج وكميته ، والشكوى أو التنظيم من قبل العاملين ، وحوادث العمل ، وعدم الاهتمام بالوقاية ونحو ذلك .

ب) **الثمن غير المباشر :** ويتمثل في انخفاض الروح المعنوية ، وانخفاض الدافعية وعدم الرضا ، وضعف الاتصال والعلاقات الإنسانية والخطأ في اتخاذ القرارات ، وعدم الثقة والاحترام والتقدير والعداوة والحقد ونحو ذلك . وكل هذه الآثار أو النتائج المباشرة وغير المباشرة ينعكس أثرها على أداء وإنتاجية وفعالية المنظمة .

## أساليب معالجة الضغوط :

وبعد ما تقدم من مناقشة تفصيلية لمفهوم الضغوط وأنواعه ومصادره و آثاره ونتائجه نأتي إلى السؤال الهام وهو كيف يمكننا معالجة هذا المرض ؟ أو كيف يمكننا التقليل من الآثار السلبية الناتجة من التعرض لمرض الضغوط ؟

## بعض الأساليب والوسائل للتقليل من آثار الضغوط :

### 1. العبادة :

تعتبر العبادة المتمثلة في الصلاة المنتظمة وتلاوة القرآن الكريم والإيمان بالله ومراعاة الضمير أحد الوسائل الوقائية ضد التعرض للقلق والتوتر والعصبية والاكتئاب واللامبالاة وغيرها . وعلى الأقل فإن تقبل هؤلاء الذين يتمسكون بالدين للضغوط وطريقتهم في التعامل معها غالباً ستكون أفضل من

غيرهم

## 2. إدارة الوقت Time Management:

إن إدارة الوقت هو الأسلوب الضروري للتخلص من ضغوط الوقت هذا بالإضافة إلي الاستفادة من الوقت كمورد اقتصادي . ومما لا شك فيه أن المدير الذي يتعود على تسجيل وتحليل وقته وتنظيمه يقلل من الآثار السلبية للضغوط عليه سواء في العمل أو المنزل .

## 3. تفويض السلطة Delegation:

تفويض السلطة يقلل من عبء العمل الزائد من حيث البعد الكمي والكيفي خاصة إذا تم التفويض إلى أفراد متخصصين ولديهم المهارات الكافية للقيام ببعض الأعمال التي سيتم التفويض فيها . وإذا كان بعض المديرين قد يدعي انه حتى مع التفويض سيظل هناك نوعاً من الضغوط حيث أن المسؤولية لا تفوض . وسيظل المرء هو المسؤول في النهاية فأن هذا يمكن التقليل منه من خلال اتخاذ القرار السليم للتفويض من حيث نوع العمل والأفراد الذي سيتم التفويض لهم والتوقيت . هذا بالإضافة إلى دور المدير في التدريب والتوجيه للمفوض إليهم.

## 4. الاسترخاء Relaxation:

نظراً لأن الضغوط تتطوي على استجابة أو رد فعل من جانب جسم الفرد فأن الاستجابة المضادة لمقاومة الضغوط يمكن أن تتمثل في الاسترخاء والراحة . فلقد أثبتت الدراسات في هذا الصدد أن مثل هذا الاسترخاء سوف يؤدي إلى تقليل توتر العضلات ، وتناقص في معدل ضربات القلب وانخفاض في ضغط الدم ، وعودة للتنفس الطبيعي<sup>(28)</sup>

وهذا يعني أنه عند التعرض للضغوط أثناء العمل أو في المنزل يمكن البعد عن الموقف الذي يتضمن حدث الضغوط ثم الاسترخاء وذلك في جو أو بيئة محيطية هادئة بعيدة عن الضوضاء أو المثيرات

(28) Benson , H. & Allen, R.,(How Much Stress is Too Much?), Harvard Business Review 1980 P 88

الأخرى المرتبطة بالضغوط، مع غلق العينين لفترة بسيطة وفي وضع مريح ، مع التوقف أو البعد بقدر الإمكان عن التفكير في عوامل الضغوط أو آثارها .

### 5. المرح أو الدعابة Humor :

عن طريق مشاهدة أفلام مضحكة أو مسرحيات، أو من خلال قضاء قليل من الوقت مع بعض الزملاء أو الأصدقاء الذين يتسمون بالروح المرحة . أن مثل هذه الأساليب تؤدي إلى تقليل التوتر العصبي ويؤدي إلى الراحة النفسية والخروج من دائرة الاكتئاب ، والرغبة في الأكل بعد الإحساس بفقدان الشهية أو الابتسامة بدلاً من التهجم والضيق .

### 6. التكيف Adaptation :

ويقصد بها أن يحاول الفرد أن يتكيف مع الوقت بقدر المستطاع . فالمدير لا بد أن يكون دبلوماسياً وسياسياً عند التعامل مع الآخرين في المواقف المختلفة .

### 7. الإجازة القصيرة Short-time off :

يقصد بها التوقف عن العمل لفترة قصيرة كإجازة . مثال ذلك أن يقوم المدير بأخذ إجازة يوماً أو يومين ليكون بعيداً عن مكان العمل الذي كان مصدراً للضغوط التي يتعرض لها .

### 8. التنقل والترقية داخل المنظمة :

هي تنظيم عملية التنقل من عمل لآخر أو من وظيفة لأخرى . إن هذه السياسة تمثل وسيلة تقايل للضغوط التي قد تكون مرتبطة بوظيفة ما لشخص نعين فعندما يتم نقل هذا الشخص إلى وظيفة أخرى فقد يشعر انه تخلص من عوامل الضغط التي كان يتعرض لها بسبب خصائص الوظيفة الأولى .وبالمثل فإن الترقية داخل المنظمة ربما تسمح للفرد ليهرب من الضغط الذي تعرض له نتيجة الرقابة والروتين مثلا الذي ارتبط بالوظيفة السابقة . ولكن يراعى عند استخدام سياسة الترقية كوسيلة لمعالجة الضغوط التي يتعرض لها بعض المديرين أن يتم تنظيم هذه السياسة بعناية شديدة للتأكد من أن الأفراد

لا يشعرون بأنهم مجبرون على قبول وظائف في مستويات أعلى والتي قد تتطوي على مسؤوليات أكبر وبالتالي تتسبب في إحداث ضغوط عليهم من نوع آخر .

### 9. التمارين البدنية Exercises :

التمارين البدنية تستخدم في مواجهة ومعالجة ضغوط حاضرة ، وفي الوقاية من مرض الضغوط .  
وهذه التمارين تتمثل في القيام ببعض التمارين الخفيفة والمفيدة للجسم والقلب والتنفس والحيوية والنشاط . وتمارس هذه التمارين في المكتب أو في المنزل عند الصباح مثل الذهاب الى العمل . لربما ينفق المدير خمسة دقائق في أداء هذه التمارين الخفيفة ولكنها تعالج الكثير من آثار الضغوط التي ربما تكلفه الكثير صحباً ونفسياً .

### 10. الاستشارات :

ونقصد بذلك لجوء المدير الذي يتعرض لبعض الضغوط \_ بغض النظر عن طبيعتها \_ إلى الاستشارة للذين لديهم الخبرة في التخصص في المجال الذي نتج عنه الضغوط . وقد يكون الاستشاري هنا متخصص ويشغل وظيفة استشارية في التنظيم ، أو قد يكون مكتب متخصص خارجي ، أو قد يكون الرئيس المباشر ، أو زميل عمل في التنظيم . والغرض من الاستشارة هو إبداء الرأي والنصيحة أو تقديم التوصيات المناسبة لعلاج بعض الضغوط التي يشكو منها المدير .

## أساليب ووسائل الوقاية من الضغوط :

### 1. إعداد العاملين للضغوط :Prepare employee for stress

عن طريق تقديم الفرد للوظيفة وتزويده بنظرة مسبقة عن خصائصها التي سوف يتعامل معها وخاصة الخصائص السلبية فيها والعوامل التي ربما تسبب الضغوط لشاغلها<sup>(29)</sup>. كما يمكن لهذه الطريقة أن تعرف الفرد مسبقاً بإمكانية الترقية واحتمالات التنقل . ومن المداخل الأخرى أيضا عقد ندوات لمعاونة

(29) المدير والتحديات المعاصرة د. ثابت عبد الرحمن إدريس 1992 ص 368

العاملين في إعداد أنفسهم للضغوط التي ربما يواجهونها هم وعائلاتهم عند الانتقال إلى بلد آخر مثلاً ، وتجنب تعرضهم إلى ما يعرف بالصدمة الثقافية ومثل هذه الندوات توضح للأفراد تلك الصعوبات التي ربما يتعرضون لها وتزويدهم لبعض الآراء التي يمكن أن تجنبهم التعرض لبعض الضغوط في هذه الأماكن والوظائف الجديدة .

## 2. برامج إدارة الضغوط Stress management programs:

تهدف برامج إدارة الضغوط إلى مساعدة العاملين على إدارة تلك الضغوط المرتبطة في العمل ، وبعض هذه البرامج يتم تصميمها لتعاون العاملين من الناحية الصحية والذهنية وتجنب الوقوع في مشكلات الضغوط أو منع حدوث مثل هذه المشكلات ، والبعض الآخر من هذه البرامج ذو طبيعة علاجية حيث يتم توجيهها إلى هؤلاء الأفراد الذين تعرضوا بالفعل إلى ضغوط في العمل .

## 3. تخطيط الأداء الفعال Effective Performance planning:

ومن بين الإستراتيجيات التي يمكن للمنظمة استخدامها للتقليل من الآثار السلبية للضغوط على العاملين تخطيط الأداء الفعال . وهذه الإستراتيجية التي يمكن تطبيقها من خلال برنامج الإدارة بالأهداف تقلل من الضغوط عن طريق توضيح المسؤوليات الوظيفية . ولقد ثبت فعالية هذه الإستراتيجية في بعض المنظمات حيث ساعدت على تقليل تضارب الدور ، وغموض الدور ، والتغيب من العمل .

## 4. التغذية Nutrition :

إن وجود نظام سليم للتغذية يتبعه المدير يساعد الجسم على مقاومة الضغوط فبلا شك أن الجسم الذي يحتوي على درجة عالية من الدهون ويتسم بالسمنة أكثر عرضة للأزمات القلبية وضغط الدم عند الإصابة بالضغوط . كما أن الجسم الضعيف تكون لديه مقاومة ضعيفة ضد الضغوط من الناحية الفسيولوجية فنجد صاحبه أكثر احتمالاً للتعرض لحالات الإغماء أو المرض ، وهكذا فإن التغذية السليمة يمكن أن تمثل أحد العوامل الواقية ضد الإصابة بمرض الضغوط .

العاملين في إعداد أنفسهم للضغوط التي ربما يواجهونها هم وعائلاتهم عند الانتقال إلى بلد آخر مثلاً ، وتجنب تعرضهم إلى ما يعرف بالصدمة الثقافية ومثل هذه الندوات توضح للأفراد تلك الصعوبات التي ربما يتعرضون لها وتزويدهم لبعض الآراء التي يمكن أن تجنبهم التعرض لبعض الضغوط في هذه الأماكن والوظائف الجديدة .

## 2. برامج إدارة الضغوط Stress management programs:

تهدف برامج إدارة الضغوط إلى مساعدة العاملين على إدارة تلك الضغوط المرتبطة في العمل ، وبعض هذه البرامج يتم تصميمها لتعاون العاملين من الناحية الصحية والذهنية وتجنب الوقوع في مشكلات الضغوط أو منع حدوث مثل هذه المشكلات ، والبعض الآخر من هذه البرامج ذو طبيعة علاجية حيث يتم توجيهها إلى هؤلاء الأفراد الذين تعرضوا بالفعل إلى ضغوط في العمل .

## 3. تخطيط الأداء الفعال Effective Performance planning:

ومن بين الإستراتيجيات التي يمكن للمنظمة استخدامها للتقليل من الآثار السلبية للضغوط على العاملين تخطيط الأداء الفعال . وهذه الإستراتيجية التي يمكن تطبيقها من خلال برنامج الإدارة بالأهداف تقلل من الضغوط عن طريق توضيح المسؤوليات الوظيفية . ولقد ثبت فعالية هذه الإستراتيجية في بعض المنظمات حيث ساعدت على تقليل تضارب الدور ، وغموض الدور ، والتغيب من العمل .

## 4. التغذية Nutrition :

إن وجود نظام سليم للتغذية يتبعه المدير يساعد الجسم على مقاومة الضغوط فبلا شك أن الجسم الذي يحتوي على درجة عالية من الدهون ويتسم بالسمنة أكثر عرضة للأزمات القلبية وضغط الدم عند الإصابة بالضغوط . كما أن الجسم الضعيف تكون لديه مقاومة ضعيفة ضد الضغوط من الناحية الفسيولوجية فنجد صاحبه أكثر احتمالاً للتعرض لحالات الإغماء أو المرض ، وهكذا فإن التغذية السليمة يمكن أن تمثل أحد العوامل الواقية ضد الإصابة بمرض الضغوط .

## 5. الإجازات للراحة والاستجمام :

مهما كانت الأعباء التي يتحملها المدير من حيث الحجم والأهمية فإنه يحتاج إلى إجازة التي اعتاد الناس على تسميتها الإجازة الصيفية . إن مثل هذه الإجازة هامة لينال الفرد قسطاً من الراحة وبعيداً عن جو العمل وضغوطه وللإستمتاع بالجو العائلي وتقليل احتمالات التعرض للضغوط العائلية ولإستعادة النشاط والحيوية .

## إدارة الأزمات

شاع مصطلح الأزمة على الألسنة، وما من أحد إلا مع الأزمات ذكريات سواء على المستوى الشخصي أو العائلي أو الوظيفي أو القومي أو العالمي، والأزمة مرحلة متقدمة من مراحل الصراع داخل النفس البشرية أو صراع دولي، فالأزمة حقيقة من حقائق الحياة، إما نتعلم كيف نتعايش معها، أو نعمل على حلها، إذا عرفنا الأزمة بأنها نقطة تحول نحو الأسوأ أو الأفضل فإن هذا الموقف يواجه الأفراد والجماعات والمنظمات على اختلاف أنواعها... أي أن الأزمات تأخذ بخناق الجميع وتطرق كافة الأبواب وتقع في توقيت لا يختاره المتأثرون بالأزمة، لذلك يعتبر موضوع إدارة الأزمات - موضوع الساعة - وهو يتجدد كل ساعة، كلما وقعت أزمة تساءل الناس في أنفسهم أو جهراً لماذا تقع هذه الأزمات والكوارث؟ وما من نهاية لهذا المسلسل؟

والحقيقة إن الدراسات المستمرة للواقع بشتى أصنافه وخاصة واقع المؤسسات يفيد بان المؤسسات حبلى بالأزمات والكوارث، ولكن الإدارة الحكيمة هي من تدرك ذاتها وبإدارة سليمة تتوقع الأزمة وتحاول تجنب الخسارة الكبرى في واقع صراع مرير وتنافس حاد لا يسمح إلا ببقاء أحد الأطراف.

## 5. الإجازات للراحة والاستجمام :

مهما كانت الأعباء التي يتحملها المدير من حيث الحجم والأهمية فإنه يحتاج إلى إجازة التي اعتاد الناس على تسميتها الإجازة الصيفية . إن مثل هذه الإجازة هامة لينال الفرد قسطاً من الراحة وبعيداً عن جو العمل وضغوطه وللاستمتاع بالجو العائلي وتقليل احتمالات التعرض للضغوط العائلية ولاستعادة النشاط والحيوية .

## إدارة الأزمات

شاع مصطلح الأزمة على الألسنة، وما من أحد إلا مع الأزمات ذكريات سواء على المستوى الشخصي أو العائلي أو الوظيفي أو القومي أو العالمي، والأزمة مرحلة متقدمة من مراحل الصراع داخل النفس البشرية أو صراع دولي، فالأزمة حقيقة من حقائق الحياة، إما نتعلم كيف نتعايش معها، أو نعمل على حلها، إذا عرفنا الأزمة بأنها نقطة تحول نحو الأسوأ أو الأفضل فإن هذا الموقف يواجه الأفراد والجماعات والمنظمات على اختلاف أنواعها... أي أن الأزمات تأخذ بخناق الجميع وتطرق كافة الأبواب وتقع في توقيت لا يختاره المتأثرون بالأزمة، لذلك يعتبر موضوع إدارة الأزمات - موضوع الساعة - وهو يتجدد كل ساعة، كلما وقعت أزمة تساءل الناس في أنفسهم أو جهراً لماذا تقع هذه الأزمات والكوارث؟ وما من نهاية لهذا المسلسل؟

والحقيقة إن الدراسات المستمرة للواقع بشتى أصنافه وخاصة واقع المؤسسات يفيد بان المؤسسات حبلت بالأزمات والكوارث، ولكن الإدارة الحكيمة هي من تدرك ذاتها وبإدارة سليمة تتوقع الأزمة وتحاول تجنب الخسارة الكبرى في واقع صراع مرير وتنافس حاد لا يسمح إلا ببقاء أحد الأطراف.

## مفهوم الأزمة وأبعادها وخصائصها<sup>(30)</sup>:

إن المؤثرات المعتادة " للآزمة " في المرض اضطراب القلب وضغط الدم والتنفس ودرجة الحرارة، وهذه أعراض لصراع بين الجراثيم والأجسام المضادة.

وتعتبر الأزمة عن موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية ( دولة، مؤسسة، مشروع، أسرة ) تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها، أو على اتجاهاتها المستقبلية.

فالآزمة هي لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة أي قرار يتخذ في ظل أي دائرة خبيثة من عدم التأكد، وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج، وتداعي كل منها بشكل متلاحق ليزيد من درجة المجهول عن تطورات ما قد يحدث مستقبلاً من الأزمة وفي الأزمة ذاتها.

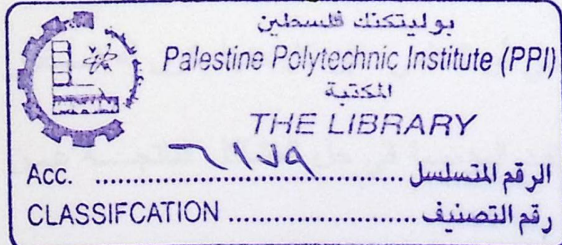
### فالأزمة بهذا المفهوم تأخذ بعدين أساسيين هما:

البعد الأول - بعد التهديد الخطير للمصالح والأهداف الجوهرية الخاصة بالكيان الإداري الحالية والمستقبلية.

البعد الثاني - بعد الوقت المحدود المتاح أمام مدير الأزمات، لاتخاذ قرار سريع، وصائب، ولا يتضمن أي خطأ. لأنه لن يكون هناك وقت أو مجال للتأخير أو لإصلاح الخطأ، لنشوء أزمات جديدة أشد واصعب من الأولى قد تقصي على الكيان الإداري ذاته.

وللآزمة خصائص أساسية هي:

1. المفاجأة العنيفة عند انفجارها واستقطابها لكل الاهتمام من جانب جميع الأفراد والمؤسسات



المتصلة بها أو المحيطين بها.

<sup>(30)</sup> إدارة الأزمات (منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات علي مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية) د.محسن احمد الخضيري

2. التعقيد والتشابك، والتداخل، والتعدد في : عناصرها، وعواملها، وسببها، وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها.

3. نقص المعلومات وعدم وضوح الرؤيا لدى متخذ القرار، ووجود ما يشبه الضباب الكثيف الذي يحول دون رؤيته أي الاتجاهات ليسلك، وماذا يخفيه له هذا الاتجاه من أخطار مجهولة سواء في حجمها، أو في كنهها، أو في درجة تحمل الكيان الإداري لها.

4. سيادة حالة من الخوف قد تصل إلى حد الرعب من المجهل التي يضمنها إطار الأزمة.

## التعامل مع الأزمات:

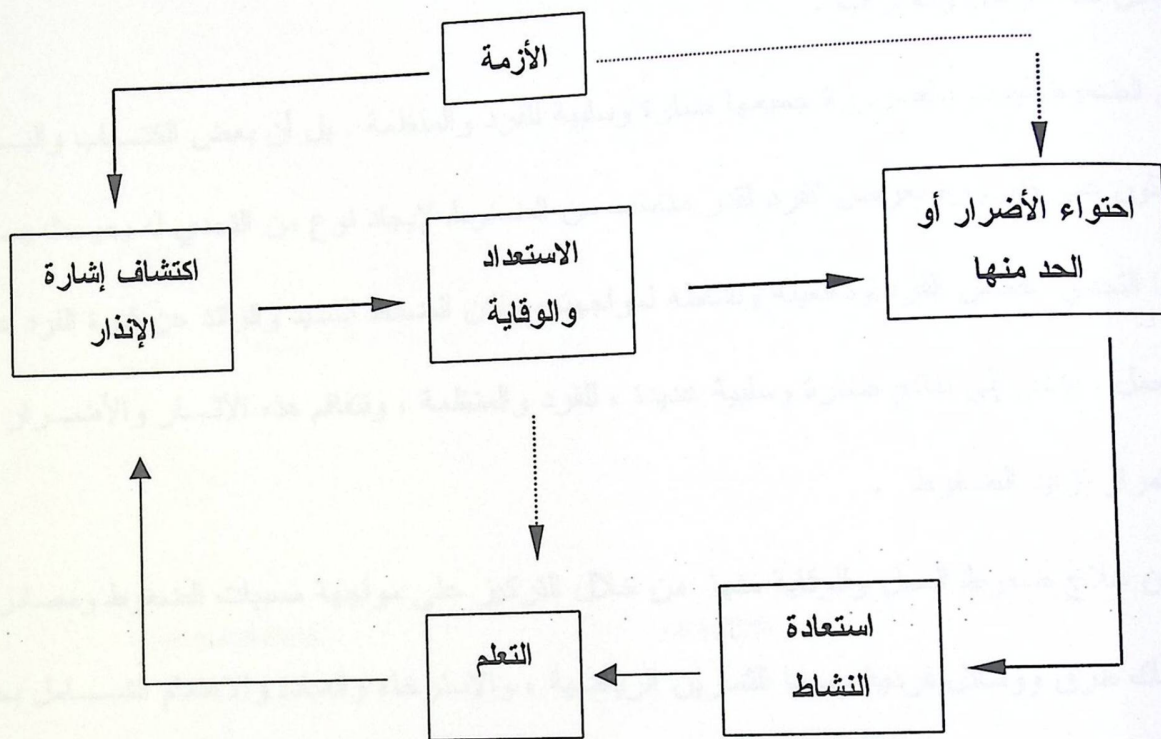
يعد التعامل مع الأزمات أحد المختبرات الرئيسية التي تظهر مدى كفاءة الإدارة، فالمواقف الصعبة هي التي تحدد بشكل كبير مدى علم، ومعرفة، وخبرة المدراء، وتحدد قدرتهم على مواجهة الأحداث الصعبة، ومن ثم فإن الرؤية الصحيحة، والقدرة على التحليل السريع والصائب، والشجاعة على اتخاذ القرار، وفق كل هذا الشجاعة على الاعتراف بالأخطاء وعدم التنصل عن المسؤولية... كل هذا وغيره لا يتم الحكم عليه إلا من خلال الأزمة.

فالأزمة هي بحد ذاتها عبارة عن ضغط، يؤثر على قرارات وأعمال المدير وتحد من نشاطه وتفكيره باتجاه الطريق الصحيح. ولأنها تؤثر على الجدول الزمني الذي جدول فيه جميع الأعمال والنشاطات التي يقوم بها المدير خلال فترة معينة من الزمن، حتى يستطيع تحقيق أهدافه بشكل يتناسب مع عمله دون تغيير أو تأخير.

فلذلك عند حدوث الأزمة التي تؤثر على عمل الإداري وما تسببه من مشاكل، لذا نحتاج إلى إعادة جدولة للأعمال بما يتناسب مع الوضع الحالي وما استجد من إحداث وتغيرات في العمل. وعند حدوث الأزمة سواء كانت خاصة بالمؤسسة أو على المستوى القومي أو العالمي. فإن كل منها يكون له تأثير على وضع المؤسسة بأكملها، ويجب وضع الأولويات التي تفيد المؤسسة في حل المشاكل الناتجة عن

الأزمة. ووقف الأزمة يتم باتخاذ سلسلة من القرارات ذات طبيعة استثنائية حيث تتخذ بسرعة لمواجهة خطر لم يكن متوقع.

وتمر الأزمة بخمس مراحل أساسية، وإذا فشل القائد في إدارة مرحلة من المراحل فإنه يصبح مسؤولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها. ويوضح الشكل الآتي مراحل الأزمة<sup>(31)</sup>:



والتخطيط والتحليل وإجراء التمارين يجب أن تكون في أيام انعدام الأزمات وذلك يوفر علينا الجهد ويقلل إلى الحد الأدنى من الخسائر البشرية أو المادية وذلك في وقت وجود أزمة أو محنة حقيقية تواجه البلاد أو القادة المسؤولين في المؤسسة أو البلاد.

(31) الفريق الفلسطيني للإدارة

## الخلاصة:

الإنسان الحي لا يستطيع ولا يمكنه تجنب الضغوط الناشئة عن مصادر مختلفة تتعلق بعمله أو المنظمة التي يعمل فيها أو شؤون حياته الشخصية ، وغالباً ما تكون الضغوط التي يواجهها الناس هي حاصل تفاعل عدة عوامل ومؤثرات .

أن الضغوط ليست بالضرورة جميعها ضارة وسلبية للفرد والمنظمة . بل أن بعض الكتاب والباحثين يحثون على ضرورة تعرض الفرد لقدر مناسب من الضغوط لإيجاد نوع من التحدي له بحيث يستثير هذا التحدي حماس الفرد ودفاعيته ونشاطه لمواجهته، ولكن الضغط الشديد والزائد عن قدرة الفرد على التحمل ، يؤدي إلى نتائج ضارة وسلبية عديدة ، للفرد والمنظمة ، وتتفاقم هذه الآثار والأضرار مع استمرار تزايد الضغوط .

يمكن علاج ضغوط العمل والوقاية منها من خلال التركيز على مواجهة مسببات الضغوط ومصادرها . وهناك طرق ووسائل فردية ومنها التمارين الرياضية ، والاسترخاء والعبادة والاهتمام الشامل بحياة الفرد من جوانبها المختلفة ، أما المنظمات فتمتلك وسائل وطرقاً عديدة لعلاج وتجنب ضغوط العمل للأفراد ومن بين هذه الوسائل إعداد العاملين للضغوط ، برامج إدارة الضغوط ، تخطيط الأداء الفعال .

تطبيق وتحليل الضغوط الإدارية في معهد البوليتكنيك

منهجية البحث

في الأدب نظرية الضغط في هذا البحث من الأسلوب النوعي، والأساليب الوصفية والاستقصائية

في الأسلوب الوصفي

## الفصل الثالث

تطبيق الضغط الإداري في جامعة بولينكنيك فلسطين

في الأسلوب الوصفي

في هذا البحث من الأسلوب النوعي نظرية الضغط الإداري كما ورد في الواقع، وعين عريضة هذا

الأسلوب من فهم العلاقة القائمة بين المتغيرات والعوامل المؤثرة، وقد تم تحليلها وتحليلها بما يستلزم

في معرفة العوامل المؤثرة على ظاهرة التروية، وأيضا استخدام هذا النظام في التعرف على

في الأسلوب الإداري

قد تم استخدام هذا الأسلوب في توسيع الأبحاث التي يجرى بها من أجل فهم المشكلات القائمة

في ضغط الإداري، ومعرفة الفروق المختلفة في مجال العمل، ولقد أوردت زيادة تحليلها من أجل

تحليل المشكلات، وقد تم ذلك من خلال التعرف على طبيعة ظاهرة الضغط الإداري في جامعة

## تطبيق وتحليل الضغوط الإدارية في معهد البوليتكنك

### منهجية البحث

إن الأساليب العلمية المتبعة في هذا البحث هي الأسلوب التاريخي، والأسلوب الوصفي، والأسلوب الإجمالي.

#### (1) الأسلوب التاريخي:

وقد تم استخدام هذا الأسلوب في الفصل الثاني بشكل كبير، يهتم هذا الأسلوب بجمع الحقائق والمعلومات عن موضوع البحث (الضغط الإداري). حيث تم جمع المعلومات من الدراسات السابقة والأعمال الأدبية والعلمية المتعلقة بهذا الموضوع. واستخدم هذا الأسلوب للمساعدة في الكشف عن العلاقة بين المشكلة والبيئة التنظيمية التي تحيط بالمشكلة. ومعرفة الأساليب التي استخدمت في الماضي للتغلب ولتفادي هذه المشاكل.

#### (2) الأسلوب الوصفي:

وقد تم استخدام هذا الأسلوب لدراسة ظاهرة الضغط الإداري كما توجد في الواقع، وعن طريق هذا الأسلوب تم فهم العلاقة القائمة بين الظاهرة والعوامل المؤثرة عليها. وقد تم تفصيلها وتحليلها بما يساعد على معرفة العوامل المؤثرة على الظاهرة المدروسة. وأيضاً استخدم هذا النظام في التعرف على مستقبل الظاهرة.

#### (3) الأسلوب الإجمالي:

وقد تم استخدام هذا الأسلوب في توضيح الأعمال التي يجب القيام بها من أجل تفادي المشكلات الناتجة عن الضغط الإداري، ومعرفة الطرق المستخدمة في مجال العمل والحياة اليومية لزيادة فاعليتها من أجل حل تلك المشاكل. وقد تم ذلك عن طريق الدراسة العلمية الميدانية لظاهرة الضغط الإداري في جامعة

بوليتكنك فلسطين . حيث وجد أن الإنسان الذي يواجه مشكلات العمل هو الأقدر على حلها ومواجهتها بحكم معرفته بطبيعة العمل والظروف المؤثرة عليه. وقد استخدم هذا الأسلوب في وضع الحلول والأنظمة الإدارية والتكنولوجية المحوسبة في تقليل الأخطاء والأعطال الناتجة عن الضغط الإداري وعدم إمكانية اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

### مجتمع البحث :

مجتمع البحث هو جميع مفردات الظاهرة المدروسة، أو هو جميع المفردات أو الأشياء أو الأشخاص الذين يكونون الدراسة أو موضوع مشكلة البحث. وبالنسبة لهذا البحث حيث أن موضوع الدراسة هو معرفة تأثير الضغوط الإدارية على أداء موظفي جامعة بوليتكنك فلسطين. فجامعة بوليتكنك فلسطين مجتمع البحث بالنسبة لهذه الدراسة.

ولكن لعدم توفر الوقت الكافي ولاحتياجنا لإمكانيات وجهود عالية لدراسة جميع الأفراد في مجتمع البحث الأصلي. إذن نحتاج إلى دراسة جزء معين من هذا المجتمع يكون ممثل لأفراده بشكل مناسب وهذا الجزء يسمى عينة الدراسة.

### عينة الدراسة :

العينة هي تمثيل للمجتمع الأصلي (جامعة بوليتكنك فلسطين) وتحقق أغراض البحث وتغني الباحث عن مشقات دراسة المجتمع الأصلي بكامله. وبما أن مشكلة البحث هي معرفة تأثير الضغوط الإدارية على أداء موظفي جامعة بوليتكنك فلسطين ، وما تسببه من مشاكل إدارية وغير إدارية وبالتالي عدم القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب. هنا مجتمع البحث هو بوليتكنك فلسطين، ولأن دراسة المجتمع الأصلي تحتاج إلى وقت طويل وجهد عالي وتكاليف مادية مرتفعة، وبما أن العينة المختارة تمثل المجتمع الأصلي قام فريق البحث باختيار عينة تغني عن مشقات دراسة مجتمع البحث الأصلي بكامله.

## 1. اختيار العينة :

تم اختيار العينة بتحديد المجتمع الأصلي للدراسة تحديداً دقيقاً وواضحاً وهو موظفي جامعة بوليتكنك فلسطين.

## 2. تحديد أفراد المجتمع الأصلي :

وهم موظفي الأقسام والدوائر الإدارية من مدراء الدوائر والأقسام وأساتذة ومساعدين وسكرتارية وأذنة.

## 3. اختيار العينة الممثلة:

بما أن أفراد المجتمع الأصلي متجانسين ومتباينين قام فريق البحث باختيار المدير العام ومدراء الدوائر والأقسام في جامعة بوليتكنك فلسطين الممثلين بالإدارة العليا كعينة عن المجتمع الأصلي، وعدد أفراد العينة هو ثمانية حيث كانت نسبة توزيع الاستبيان والإجابة عليه هي 100% وهي شاملة لجميع أفراد العينة.

## نوع العينة المستخدمة :

استخدم أسلوب العينة العشوائية أو الاحتمالية الممثلة في العينة التطبيقية، واختير في هذا الأسلوب أفراد ممثلين للمجتمع الأصلي حتى يستطيع فريق البحث تعميم النتائج على المجتمع الأصلي. وقد استخدم هذا الأسلوب لأن أفراد المجتمع الأصلي متجانسين ومتباينين ولأنهم معروفين ومحددون وهم مدراء الأقسام في جامعة بوليتكنك فلسطين والأساتذة والمساعدين وسكرتارية وأذنه.

## أدوات البحث :

تم جمع البيانات باستخدام طريقة الملاحظة والمشاهدة وعن طريق عمل استبيان.

## 1. طريقة الملاحظة :

وتقوم هذه الطريقة على قيام فريق البحث بملاحظة مجتمع البحث ثم تسجيل ما يشاهده من ملاحظات تهتمه عن هذا المجتمع.

## 1. اختيار العينة :

تم اختيار العينة بتحديد المجتمع الأصلي للدراسة تحديداً دقيقاً وواضحاً وهو موظفي جامعة بوليتكنك فلسطين.

## 2. تحديد أفراد المجتمع الأصلي :

وهم موظفي الأقسام والدوائر الإدارية من مدراء الدوائر والأقسام وأساتذة ومساعدين وسكرتارية وأذنة.

## 3. اختيار العينة الممثلة:

بما أن أفراد المجتمع الأصلي متجانسين ومتباينين قام فريق البحث باختيار المدير العام ومدراء الدوائر والأقسام في جامعة بوليتكنك فلسطين الممثلين بالإدارة العليا كعينة عن المجتمع الأصلي، وعدد أفراد العينة هو ثمانية حيث كانت نسبة توزيع الاستبيان والإجابة عليه هي 100% وهي شاملة لجميع أفراد العينة.

## نوع العينة المستخدمة :

استخدم أسلوب العينة العشوائية أو الاحتمالية الممثلة في العينة التطبيقية، واختير في هذا الأسلوب أفراد ممثلين للمجتمع الأصلي حتى يستطيع فريق البحث تعميم النتائج على المجتمع الأصلي. وقد استخدم هذا الأسلوب لأن أفراد المجتمع الأصلي متجانسين ومتباينين ولأنهم معروفين ومحددون وهم مدراء الأقسام في جامعة بوليتكنك فلسطين والأساتذة والمساعدين وسكرتارية وأذنه.

## أدوات البحث :

تم جمع البيانات باستخدام طريقة الملاحظة والمشاهدة وعن طريق عمل استبيان.

## 1. طريقة الملاحظة :

وتقوم هذه الطريقة على قيام فريق البحث بملاحظة مجتمع البحث ثم تسجيل ما يشاهده من ملاحظات تهتمه عن هذا المجتمع.

## 2. الاستبيان :

عمل استبيان شامل يحتوي على نوعية من الأسئلة متعلقة بمشكلة البحث وهي الضغوط الإدارية وتأثيرها على الإداري، وللحصول على معلومات وأرقام إحصائية وحقائق متعلقة بهذا الموضوع. والأسلوب المستخدم في الاستبيان هو كتابة رقم من الأرقام الثلاثة التي تمثل درجة الإجابة، حيث يمثل الرقم '3' أعلى درجة قبول والرقم '1' أعلى درجة رفض في مربع صغير خاص بالإجابة. وأيضاً استخدم أسلوب الإجابة بنعم أو لا عن بعض الأسئلة المتعلقة بنوع الشخصية.

## مكونات الاستبيان :

يتكون الاستبيان من جزأين هامين هما المقدمة والفقرات، وينقسم إلى قسمين :

## مقدمة الاستبيان :

وتشتمل على بيانات عامة تتضمن موضوع الدراسة واسم الجهة القائمة عليها والطريقة التي المتبعة في الإجابة ثم معلومات تتعلق بسرية البيانات.

## فقرات الاستبيان :

وتشتمل الفقرات على أسئلة الاستبيان كافة مع الإجابات التي توضع أمام كل فقرة ليقوم أفراد عينة الدراسة باختيار الإجابة المناسبة منها. وقد استخدم فريق البحث الاستبيان المغلق.

## أقسام الاستبيان :

## القسم الأول :

يحتوي على مجموعة من الأسئلة عن الضغوط الإدارية وصنفت هذه الأسئلة إلى أسئلة متعلقة بالنظام الغذائي الذي يتبعه الإداري ويضم الأسئلة (1 ، 2 ، 12 ، 15 ، 23).

الاسترخاء والاستجمام (3 ، 6 ، 7).

برنامج الرياضة البدنية (4 ، 11 ، 15 ، 23 ، 33).

إشباع الجانب العاطفي (5 ، 13 ، 16 ، 22 ، 37).

التوازن بين أعباء المنزل وأعباء العمل (8 ، 9 ، 10 ، 17 ، 18 ، 20 ، 46).

فهم النفس وقبولها (11 ، 14 ، 19 ، 21 ، 24 ، 26 ، 29 ، 30 ، 36 ، 38 ، 40 ، 41).

التحكم بالانفعالات (25 ، 27 ، 31 ، 34 ، 42 ، 45).

استغلال الوقت (28 ، 32 ، 33 ، 35 ، 39 ، 43).

### القسم الثاني :

يحتوي على أسئلة لمعرفة نوع الشخصية إذا كانت (أ) أو (ب) حيث وجد أن الضغوط الإدارية تؤثر على الشخصية (أ) أكثر من الشخصية (ب).

فالفرد صاحب الشخصية (أ) يتميز بالحيوية والحدة في الطباع، والرغبة في العمل الدؤوب والرغبة في المنافسة لأقصى الحدود والكفاح من أجل إنجاز أفضل، ودرجة عالية من التتبع والحماس، والتحدي والتعلم ونفاذ الصبر، وحب الوصول إلى النتائج بسرعة، والانطلاق والسرعة في الحديث، والشعور بضغوط الوقت والمسؤولية.

وبالإضافة إلى ذلك فإن الأفراد أصحاب الشخصية (أ) عادة من الصعب قيادتهم ويتصفون بالعنف وبضيق الصدر ونفاذ الصبر والإحساس بأهمية الوقت. وكثيراً ما يتعرض هؤلاء الأفراد للإصابة بأمراض القلب الناتجة عن الضغوط.

وقد قام فريق البحث بتوزيع الاستبيان لرئيس جامعة بوليتكنك فلسطين ومدراء الدوائر والأقسام في الجامعة يوم الاثنين الموافق الثامن من أيار وطلب فريق البحث من أفراد العينة الإجابة على الاستبيان وتسليمه يوم الأربعاء الموافق العاشر من أيار لكن لسوء الحظ لم يتم الاستجابة من قبل جميع أفراد العينة حيث أن بعضهم سلم الاستبيان لفريق البحث يوم الثلاثاء الموافق السادس عشر من أيار. نجد هنا عدم تعاون من قبل بعض أفراد العينة بالإضافة إلى الانشغال الكبير لدى هؤلاء الذي أدى إلى تهرب معظمهم من الاستجابة لفريق البحث بتعبئة الاستبيان، ولاحظ فريق البحث وجود بعض الفوضى وعدم

إشباع الجانب العاطفي (5 ، 13 ، 16 ، 22 ، 37).

التوازن بين أعباء المنزل وأعباء العمل (8 ، 9 ، 10 ، 17 ، 18 ، 20 ، 46).

فهم النفس وقبولها (11 ، 14 ، 19 ، 21 ، 24 ، 26 ، 29 ، 30 ، 36 ، 38 ، 40 ، 41).

التحكم بالانفعالات (25 ، 27 ، 31 ، 34 ، 42 ، 45).

استغلال الوقت (28 ، 32 ، 33 ، 35 ، 39 ، 43).

### القسم الثاني :

يحتوي على أسئلة لمعرفة نوع الشخصية إذا كانت (أ) أو (ب) حيث وجد أن الضغوط الإدارية تؤثر على الشخصية (أ) أكثر من الشخصية (ب).

فالفرد صاحب الشخصية (أ) يتميز بالحيوية والحدة في الطباع، والرغبة في العمل الدؤوب والرغبة في المنافسة لأقصى الحدود والكفاح من أجل إنجاز أفضل، ودرجة عالية من التتبع والحماس، والتحدي والتعلم ونفاذ الصبر، وحب الوصول إلى النتائج بسرعة، والانطلاق والسرعة في الحديث، والشعور بضغوط الوقت والمسؤولية.

وبالإضافة إلى ذلك فإن الأفراد أصحاب الشخصية (أ) عادة من الصعب قيادتهم ويتصفون بالعنف وبضيق الصدر ونفاذ الصبر والإحساس بأهمية الوقت. وكثيراً ما يتعرض هؤلاء الأفراد للإصابة بأمراض القلب الناتجة عن الضغوط.

وقد قام فريق البحث بتوزيع الاستبيان لرئيس جامعة بوليتكنك فلسطين ومدراء الدوائر والأقسام في الجامعة يوم الاثنين الموافق الثامن من أيار وطلب فريق البحث من أفراد العينة الإجابة على الاستبيان وتسليمه يوم الأربعاء الموافق العاشر من أيار لكن لسوء الحظ لم يتم الاستجابة من قبل جميع أفراد العينة حيث أن بعضهم سلم الاستبيان لفريق البحث يوم الثلاثاء الموافق السادس عشر من أيار. نجد هنا عدم تعاون من قبل بعض أفراد العينة بالإضافة إلى الانشغال الكبير لدى هؤلاء الذي أدى إلى تهرب معظمهم من الاستجابة لفريق البحث بتعبئة الاستبيان، ولاحظ فريق البحث وجود بعض الفوضى وعدم

التنظيم في مكاتب بعض الإداريين، وكانت نسبة إعادة الاستبيان 100% أي أن الجميع قام بإعادة الاستبيان.

الفصل الرابع

عرض النتائج وتحليلها

# الفصل الرابع

عرض النتائج وتحليلها

عرض النتائج وتحليلها

يمثل هذا الفصل عملية تفرغ الاستبيان وتحليله للوصول إلى نتائج الضغوط الإدارية وتأثيرها على الإداري. حيث تمت عملية تفرغ الاستبيان يدويا من قبل أعضاء فريق البحث، وقد تم ذلك بجمع عدد الإجابات التي تمثل اختيار معين لسؤال معين وقسمتها على عدد الاستبيانات أو عدد أفراد العينة، وبالتالي الرقم الناتج عن القسمة يمثل نسبة الإجابة عن هذا الاختيار. وتمثل الجداول التالية نسب الإجابات على الأسئلة المتعلقة في موضوعات محددة، وقد قام فريق البحث بتمثيل هذه الأنسب في رسوم بيانية.

البيانات التي تم البحث فيها:

معلومات عامة وتشمل على: مكان الإقامة، الحالة الاجتماعية، الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة ممارسة العمل.

بيانات عن الضغوط الإدارية وتشمل على: النظام الغذائي، برنامج الرياضة البدنية، الاسترخاء والاستجمام، إشباع الجانب العاطفي، التوازن بين أعباء المنزل وأعباء العمل، فهم النفس وقبولها، التحكم بالانفعالات، استغلال الوقت، ومعرفة نوع الشخصية إذا كانت (أ) أو (ب).

تحليل النتائج:

معلومات عامة:

مكان الإقامة: كل أفراد العينة (100%) مكان الإقامة لهم هو الخليل، وهذا بالتالي يخفف من عبء الانتقال من مكان الإقامة إلى مكان العمل وما تسببه من ضغوط واضطرابات نتيجة للمواصلات.

الحالة الاجتماعية: كل أفراد العينة (100%) متزوجون وهذا بالتالي يدل على أنهم يتعرضون لضغوط ناتجة عن الحياة الزوجية وما يتعلق بها.

الجنس: كل أفراد العينة كانوا ذكور وهذا يجعل قدرتهم على تحمل الأعباء والأزمات أكثر من الجنس الآخر الإناث بحكم أن العاطفة عند الذكور أقل من الإناث وهم يحكمون العقل اثر من العاطفة.

عرض النتائج وتحليلها

العمر: يتراوح من 30-45 سنة لكن من خلال تحليل الاستبيان وجد أن العمر لم يكن له تأثير كبير على الضغوط التي تصيب الإداري خلال عمله.

المستوى التعليمي: سبع أفراد من العينة كان المستوى التعليمي لهم هو دكتوراه إلا واحد المستوى التعليمي له هو ماجستير لكن لم نجد لهذا دخل في كمية الضغوط التي يتعرض لها الإداري.

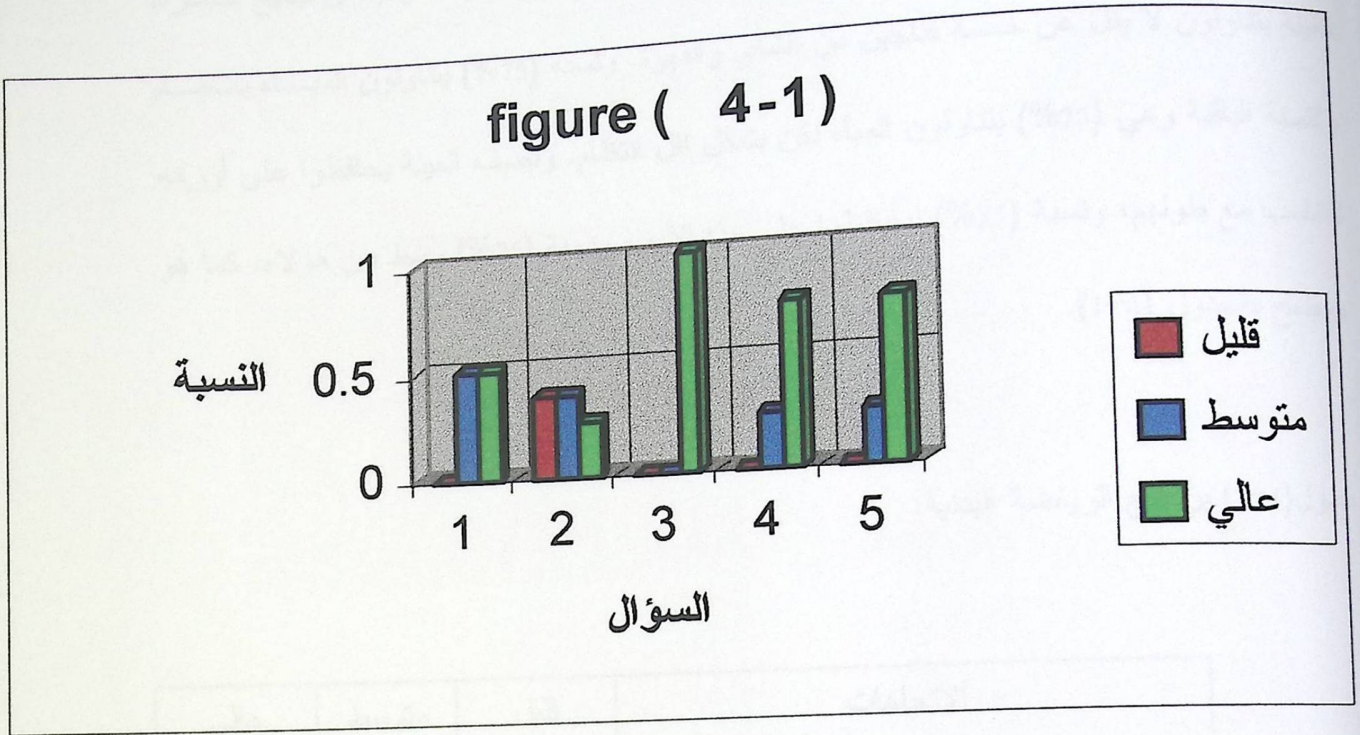
مدة ممارسة العمل: تتراوح من سنة إلى عشر سنوات ونجد انه كلما زادت سنوات العمل كلما كانت خبرات الأشخاص افضل.

القسم الأول:

جدول (1-4) النظام الغذائي:

الاتجاهات	قليل	متوسط	عالي
السؤال			
1. إنني أتناول الكميات الصحيحة من الطعام	—	4 %50	4 %50
2. أتناول الطعام في مواعيد منتظمة يوميا	3 %37.5	3 %37.5	2 %25
3. أتناول فقط خمسة أكواب من القهوة والشاي يوميا	—	—	8 %100
4. أحافظ على وزني لئتناسب مع طولي	—	2 %25	6 %75
5. أتناول المياه بانتظام	—	2 %25	6 %75

شكل (1-4) النظام الغذائي:



النظام الغذائي الذي يتبعه الإداري له علاقة بالتأثر بالضغوط الإدارية، من حيث أن الإنسان الذي يتناول الغذاء في مواعيد منتظمة خلال يومه يكون أقل عرضه للضغوط الإدارية. حيث أن تناول الكميات الصحيحة من الطعام في مواعيد منتظمة يوميا يقلل نسبة حدوث الضغط وتأثيره على الإداري وذلك لأن جسم الإنسان بحاجة إلى المواد الغذائية الأولية لتساعده على إتمام حوائجه والقيام بنشاطه اليومي الاعتيادي، ومن غير هذه المواد لا يمكن للجسم الاستمرار في عمله دون أن يؤثر ذلك على قدرته ويحد من نشاطه. ولتناول المياه بانتظام أيضا اثر كبير في تنشيط الجسم وتحسين إنتاجيته وقدرته على القيام بأعماله على اكمل وجه. ونجد أن الجسم بحاجة أيضا إلى شرب كوب من الشاي والقهوة خلال يومه، لكن الزيادة والإفراط في شرب المنبهات يعمل على شد الأعصاب واضطرابها وبالتالي سهولة تعرضها للضغوط. ومن خلال الدراسة الميدانية وجد أن نسبة الذين يتناولون الكميات الصحيحة من الطعام هي (50%)، والنصف الآخر يتناولون كميات أقل من الكميات الصحيحة بشيء بسيط. وان نسبة الذين يتناولون الطعام في مواعيد منتظمة يوميا هي (25%)، بينما نسبة (37,5%) لا يوجد لهم مواعيد منتظمة لتناول الطعام، ونسبة (37,5%) هم وسط بين هؤلاء.

عرض النتائج وتحليلها

أما الشراب نجد أن الإنسان بحاجة ماسة إليه وهو يحد من درجة الإصابة بالضغط. لكن الزيادة في شرب المنبهات من شاي وقهوة وغيرها تزيد من احتمالية الإصابة بالضغط، ونجد أن جميع أفراد العينة يتناولون لا يقل عن خمسة فناجين من الشاي والقهوة. ونسبة (75%) يتناولون المياه بانتظام والنسبة الباقية وهي (25%) يتناولون المياه لكن بشكل أقل انتظام. ونصف العينة يحافظوا على أوزانهم لتتناسب مع طولهم، ونسبة (25%) ليحافظوا على هذا الأمر، ونسبة (25%) وسط بين هؤلاء، كما هو موضح بالجدول (4-1).

جدول (4-2) برنامج الرياضة البدنية:

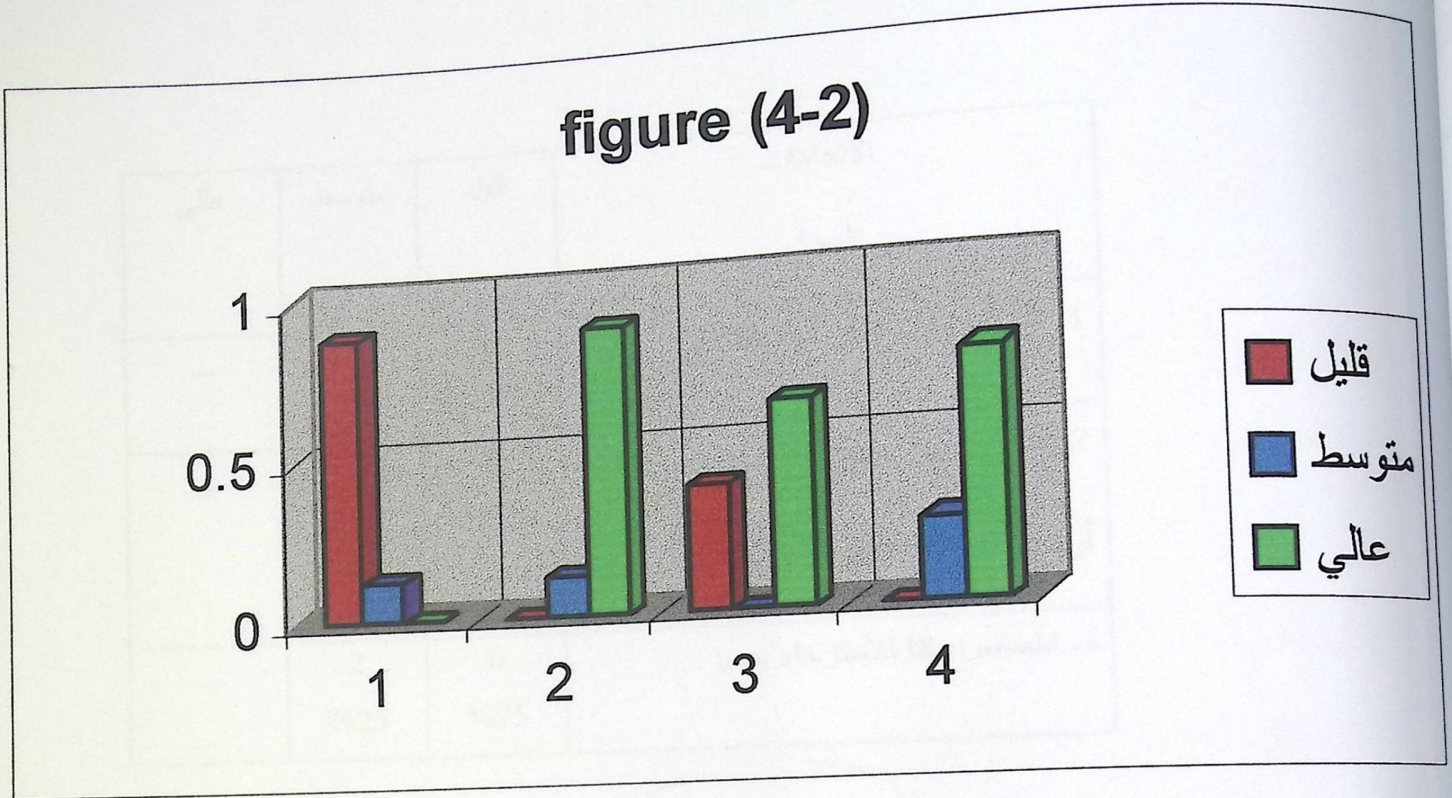
الاتجاهات	قليل	متوسط	عالي
السؤال			
1. إنني أمارس الرياضة البدنية ثلاث مرات على الأقل أسبوعيا	7 %87.5	1 %12.5	—
2. إنني أمارس فريضة الصلاة	—	1 %12.5	7 %87.5
3. أتناول المياه بانتظام	3 %37.5	—	5 %62.5
4. امشي أتحرك بسرعة	—	2 %25	6 %75

عرض النتائج وتحليلها

أما الشراب نجد أن الإنسان بحاجة ماسة إليه وهو يحد من درجة الإصابة بالضغط. لكن الزيادة في شرب المنبهات من شاي وقهوة وغيرها تزيد من احتمالية الإصابة بالضغط، ونجد أن جميع أفراد العينة يتناولون لا يقل عن خمسة فناجين من الشاي والقهوة. ونسبة (75%) يتناولون المياه بانتظام والنسبة الباقية وهي (25%) يتناولون المياه لكن بشكل أقل انتظام. ونصف العينة يحافظوا على أوزانه لتتناسب مع طولهم، ونسبة (25%) ليحافظوا على هذا الأمر، ونسبة (25%) وسط بين هؤلاء، كما هو موضح بالجدول (4-1).

جدول (4-2) برنامج الرياضة البدنية:

الاتجاهات	قليل	متوسط	عالي
السؤال			
1. إنني أمارس الرياضة البدنية ثلاث مرات على الأقل أسبوعيا	7 %87.5	1 %12.5	—
2. إنني أمارس فريضة الصلاة	—	1 %12.5	7 %87.5
3. أتناول المياه بانتظام	3 %37.5	—	5 %62.5
4. امشي أتحرك بسرعة	—	2 %25	6 %75



أن ممارسة التمارين الرياضية تحدث انفراج ذهني للفرد وتساعد على مقاومة التغيرات الفسيولوجية الناتجة عن القلق، وبالتالي تؤدي إلى رفع فعالية أعضاء الجسم بالشكل الذي يؤدي إلى مقاومتها للإجهاد. وهذا يقلل نسبة التعرض للضغوط الإدارية. والحركة تخفف من تأثير الضغوط حيث أنها تؤدي إلى تنشيط الجسم واستمرار شعوره بالحيوية والراحة. ويمكن عمل ذلك من خلال ممارسة فريضة الصلاة حيث أنها بالإضافة إلى كونها فريضة فيها الكثير من الحركة التي تنشيط جسم الإنسان. ومن خلال هذا البحث وكما يظهر بالجدول (2-4) وجد أن نسبة قليلة من الإداريين يمارسون الرياضة وهي (12,5%) أما باقي العينة بنسبة (87,5%) لا يمارسون الرياضة مطلقا. لكن نجد أن معظم أفراد العينة يمارسون فريضة الصلاة بانتظام بنسبة (87,5%) وإذا بحد ذاته بالإضافة إلى كونها فريضة على كل مسلم ومسلمة، فهي تفيد الجسم لما فيها من حركات تنشيط الجسم، وأيضا نسبة الذين يصلون لكن بشكل متقطع هي (12,5%).

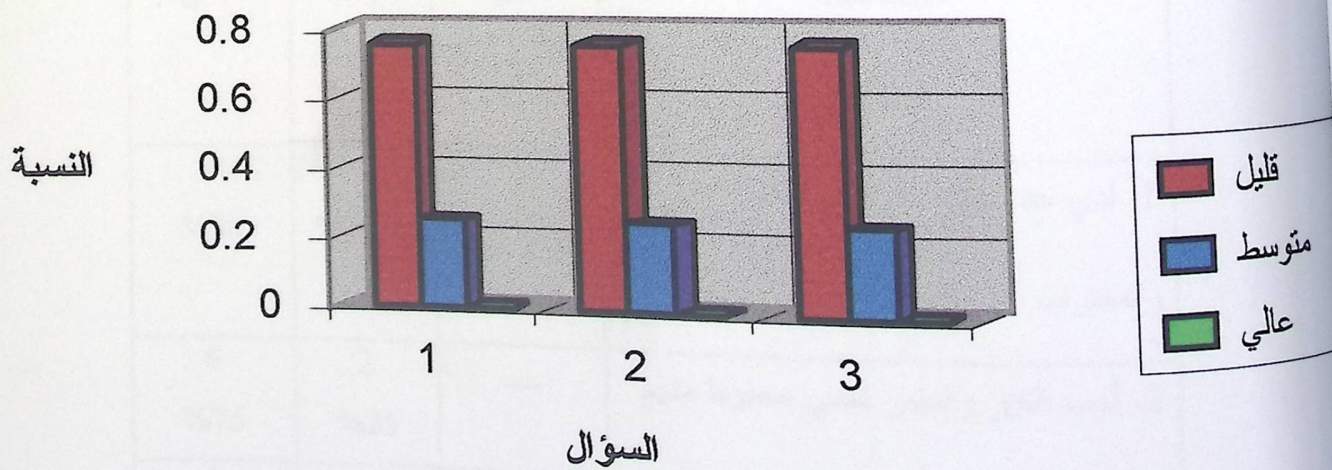
وبالإضافة إلى الصلاة نسبة الذين يتحركون بسرعة خلال عملهم هي (75%)، والباقي يتحركون بسرعة متوسطة أي نسبة (25%).

جدول (3-4) الاسترخاء والاستجمام:

الاتجاهات السؤال	قليل	متوسط	عالي
1. لي هوايات امارسها بانتظام	6 %75	2 %25	—
2. أنام ما بين سبع إلى ثماني ساعات أربع أيام على الأقل أسبوعيا.	6 %75	2 %25	—
3. اخصص وقتا للاسترخاء يوميا	6 %75	2 %25	—

شكل (3-4) الاسترخاء والاستجمام:

figure ( 4 - 3 )



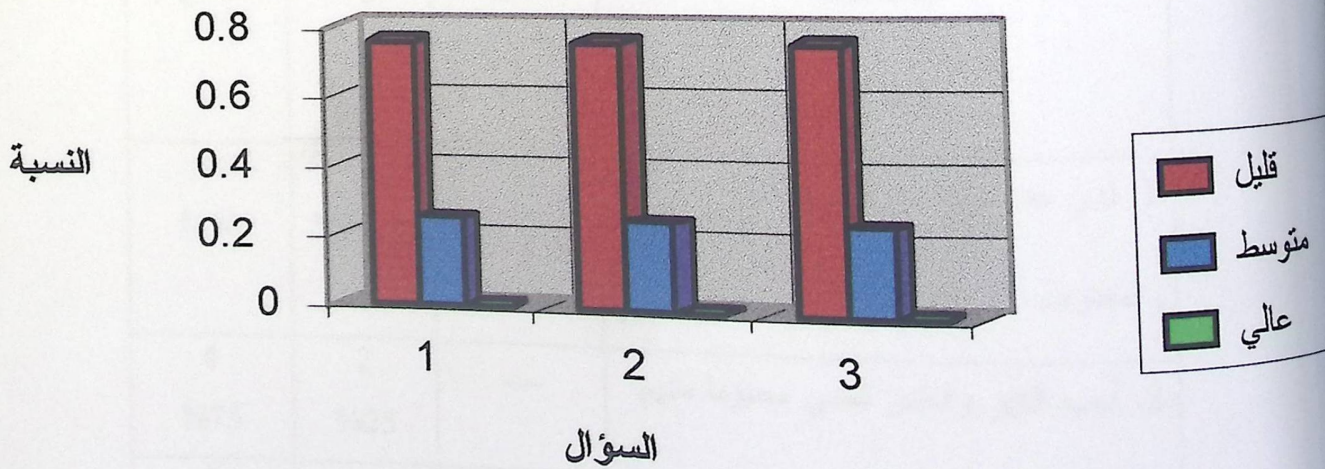
عرض النتائج وتحليلها

جدول (3-4) الاسترخاء والاستجمام:

الاتجاهات السؤال	قليل	متوسط	عالي
1. لي هوايات امارسها بانتظام	6 %75	2 %25	—
2. أنام ما بين سبع إلى ثماني ساعات أربع أيام على الأقل أسبوعيا.	6 %75	2 %25	—
3. اخصص وقتا للاسترخاء يوميا	6 %75	2 %25	—

شكل (3-4) الاسترخاء والاستجمام:

figure ( 4 - 3 )



عرض النتائج وتحليلها

الإنسان بحاجة ماسة إلى الاسترخاء في أوقات معينة من اليوم لما لها من اثر قوي وسريع لتهدئة الفرد من أعباء العمل وضغوطه، ويمكنه عمل ذلك بإشغال نفسه بهوايات يمارسها بانتظام، حيث أن لهذه الهوايات اثر بالغ في الترويح عن النفس وتهدئة الأعصاب وبالتالي تقلل نسبة التأثر بالضغوط. وعن طريق النوم في الليل يأخذ الجسم اكبر قدر من الراحة خلال يومه، والجسم لا يتمكن من العمل إذا لم يأخذ حاجته من النوم، ومن حكمة الله في خلقه أن جعل لهم الليل للنوم والراحة فيجب استغلاله لإعطاء الجسم الراحة التي يحتاجها، وبالتالي يعود لمزاولة أعماله وهو هادئ الأعصاب مرتاح البال يمكن له أن يقوم بعمله بأحسن وجه. وكما يتضح في الجدول (4-3) نجد أن نسبة العظمى وهي (75%) لا ينامون وقت كافي خلال يومهم أبدا، والنسبة الباقية (25%) ينامون لكن أوقات اقل من اللازم. والذين يخصصون وقتا للاسترخاء يوميا خلال ساعات النهار نسبتهم قليلة وهي (25%) معدل استرخائهم متوسط، والباقي أي (75%) لا يمارسون هذه الأمور أبدا. وهناك أمور أخرى تقلل من ضغط العمل هي وجود بعض الهوايات لكن الذين يمارسوها بشكل متوسط هم بنسبة (25%) والباقي أي (75%) لا يمارسوها أبدا.

جدول (4-4) إشباع الجانب العاطفي:

الاتجاهات	قليل	متوسط	عالي
السؤال			
1. لذي عدد كبير من الأصدقاء والمعارف	1 %12.5	3 %37.5	4 %50
2. أحب الغير واعتبر نفسي محبوبا منهم	—	2 %25	6 %75
3. افرغ ما بصدري من هموم ولا اجعلها تتراكم	5 %62.5	1 %12.5	2 %25

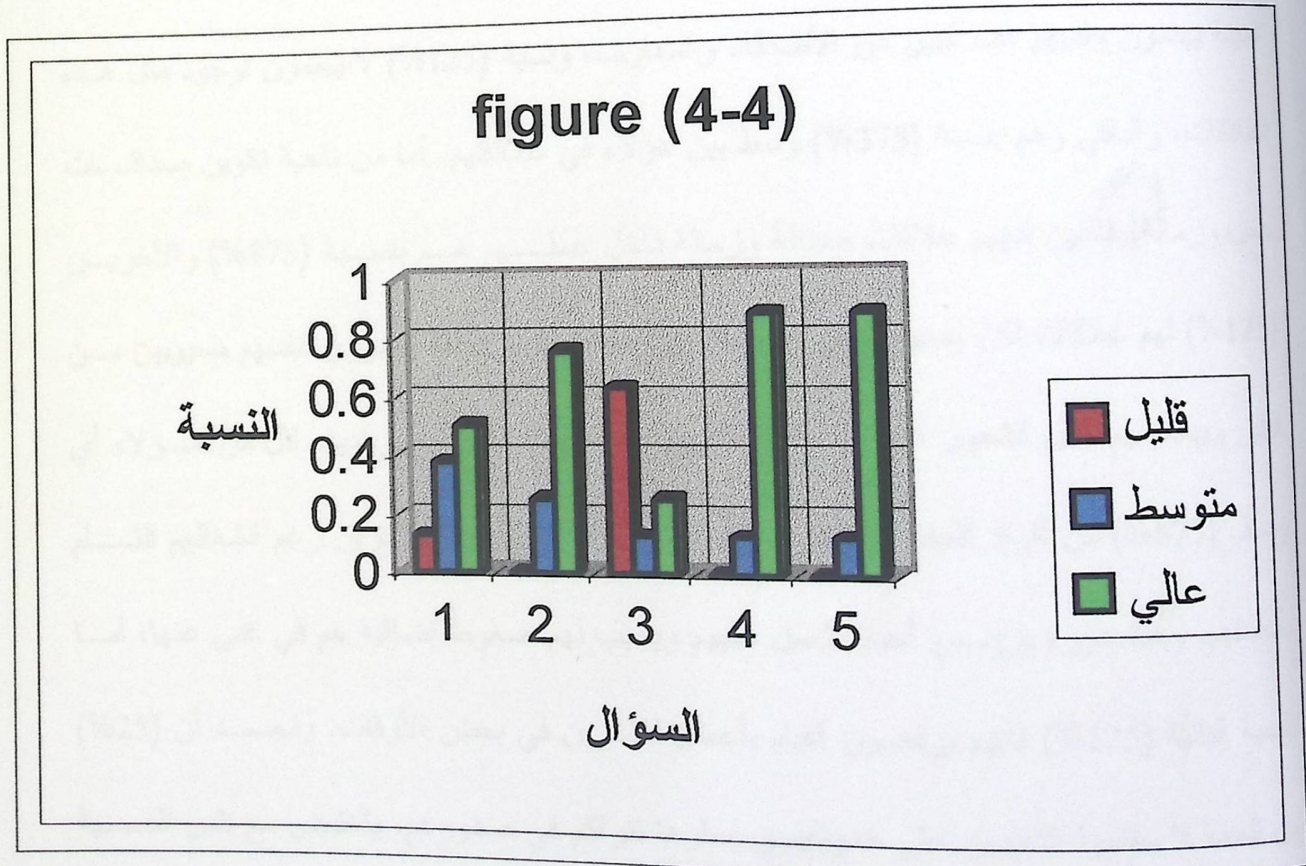
عرض النتائج وتحليلها

تتراكم		
%25	%12.5	%62.5
7	1	—
%87.5	%12.5	
7	1	—
%87.5	%12.5	

4. لي زملاء بالعمل تربطني بهم صداقة

5. نادرا ما أقول (لا) لأي شخص يطلب مني القيام بعمل ما بالرغم مما يكون لدي من أعمال تفوق طاقتي

شكل (4-4) إشباع الجانب العاطفي:



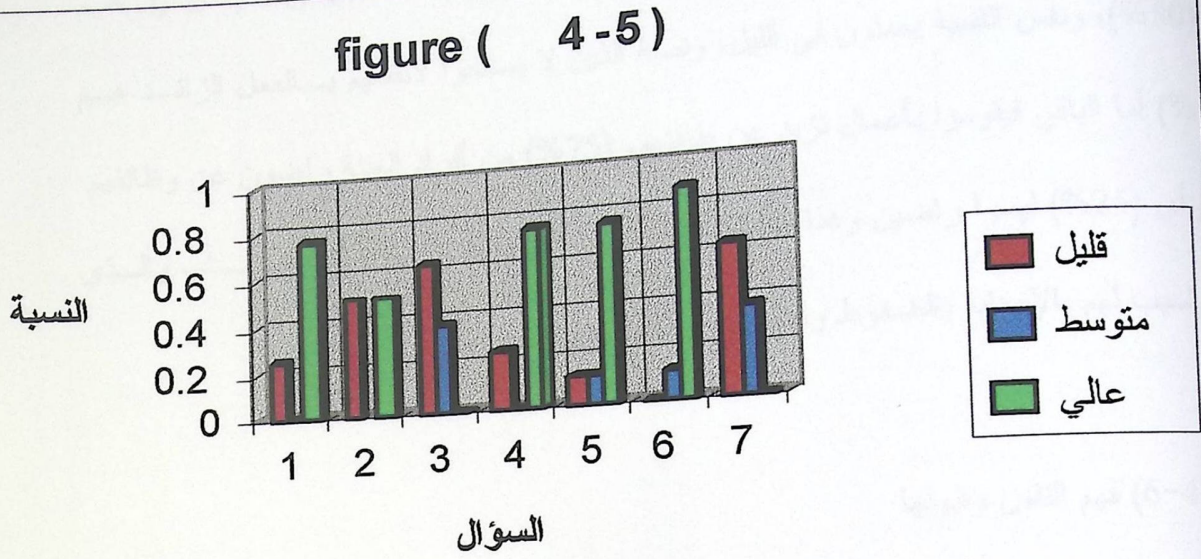
عرض النتائج وتحليلها

الأصدقاء والمعارف ليقضي معهم جزء من وقته يرتاح فيه ويخفف خلاله أعباء العمل ومشاقه، وأيضاً الإنسان بحاجة ماسة إلى شخص أو أشخاص آخرين ليتحدث إليهم وليكونوا موضع ثقة بالنسبة إليه ليطلعهم على أسرارهم ومشاكلهم وهذا كله يخفف من تأثير تلك المشاكل وما تسببه من ضغوط عليه. والإنسان بحاجة أيضاً لأن تربطه علاقة صداقة مع زملائه بالعمل، لأن معظم الوقت الفرد يقضيه بالعمل وهو بحاجة في هذا الوقت ليتحدث مع الآخرين وليتعامل معهم فلا يمكن لأي شخص أن يستمر بالعمل لفترة طويلة دون أن يشغل نفسه ولو لفترة قصيرة بالحديث مع زملائه بالعمل. لكن المشكلة تكمن إذا نتج عن هذه العلاقات ضغوط بحيث لا تستطيع أن ترفض أي طلب للآخرين حتى لو كنت في أضيق وقت وتحتاج إلى كل دقيقة لإتمام عملك فهذا بحد ذاته يسبب كثير من المشاكل التي تسبب الضغوط. ومن خلال الدراسة الميدانية للنتائج المتمثلة في جدول (4-4) وجد أن نصف العينة يهتمون ولديهم عدد كبير من الأصدقاء والمعارف، ونسبة (125%) لا يهتمون لوجود مثل هذه العلاقات، والباقي وهم بنسبة (375%) وسط بين هؤلاء في علاقاتهم. أما من ناحية تكوين صداقات عمل وزمالة، فالذين لديهم علاقات صداقة وزمالة داخل عملهم هم بنسبة (875%) والآخرين (125%) لهم علاقات لكن بصورة أقل من السابقين. معظم أفراد العينة يعتبرون أنفسهم محبوبين من الغير وبيادلونهم نفس الشعور أي بنسبة (75%) ونسبة (25%) هذا الشعور لديهم أقل من هؤلاء أي وسط. (875%) من أفراد العينة لا يرفضون أن يقوموا بأداء أي عمل للآخرين رغم انشغالهم التام بأعمالهم، وهذا بدوره يزيد من أعباء العمل عليهم ويسبب لهم ضغوط إضافية هم في غنى عنها، أما النسبة التالية (125%) فانهم يرفضون القيام بأعمال للآخرين في بعض الأوقات. ونجد أن (25%) من العينة لا يطلعوا الآخرين على همومهم ويجعلوها تتراكم في صدورهم، بالنقيض مع نفس النسبة الذين يفرغوا ما في صدورهم من الهموم باستمرار، ونسبة (125%) وسط بين هؤلاء.

جدول (4-5) التوازن بين أعباء العمل وأعباء المنزل:

الاتجاهات	السؤال	قليل	متوسط	عالي
1. لا اعمل مطلقا يوم الجمعة	2	25%	—	6 75%
2. لا أعمل مطلقا ليلا	4	50%	—	4 50%
3. لا اسمح لنفسي بالعمل الزائد	5	62.5%	3 37.5%	—
4. حياتي المنزلية وحياتي المهنية لهما نفس القدر من الأهمية	2	25%	—	6 75%
5. اعتقد وأؤمن بنفسني	1	12.5%	1 12.5%	6 75%
6. أتجنب التحدث عن عملي في حياتي الاجتماعية	—	—	1 12.5%	7 87.5%
7. وظيفتي لم تعد تمنحني الرضا الذي تعودت عليه	6	75%	2 25%	—

شكل (4-5) التوازن بين أعباء العمل وأعباء المنزل:



يوجد علاقة بين متطلبات عمل الفرد وبين حياة الفرد العائلية، ومتطلبات العمل وما ينتج عنها من ضغوط لها تأثير على حياة الفرد العائلية والعكس صحيح. فحياة الفرد العالية لها تأثير على عمل الفرد. وكلما زادت درجة الصراع العائلي لدى الفرد كلما أدى ذلك إلى زيادة توتره وبالتالي يزيد شعوره بالضغط أثناء تأدية عمله. والعمل الزائد الذي يأخذ كل وقت الفرد سواء كان في مكان العمل أو حتى في المنزل يسبب للفرد الكثير من المشاكل والاضطرابات في البيت وبالتالي يكون لها تأثير على العمل، فبيت الفرد بحاجة إليه ليقضي بعض الوقت مع أفراد عائلته من أبناء وزوجة وأهل وأقرباء، فالعمل المتواصل ليلا ونهار وخلال أيام العطل بما فيه من تخفيف للعمل الزائد الذي لا يوجد وقت للقيام به هو بحد ذاته مشكلة إذا كان بشكل مستمر، لما فيه من إجهاد النفس وإجبارها على العمل أكثر من استطاعتها وأيضا لما يسببه هذا العمل من مشاكل منزلية والتي بدورها تظهر خلال عمل الفرد، يجب على الفرد أن يوازن بين العمل والمنزل وعدم السماح لعمله السيطرة على حياته. ومن تحليل الدراسة الميدانية كما في جدول (4-6) وجد أن الذين لا يسمحوا لوظيفتهم أن تسيطر على حياتهم العائلية هم بنسبة (75%)، وأما (25%) من العينة وظيفتهم تغطي على حياتهم

عرض النتائج وتحليلها

بنسبة (75%)، ونسبة (12,5%) تغطي ناحية على أخرى، ونفس النسبة وسط بين هؤلاء. وهناك من لا يعمل مطلقاً يوم الجمعة بنسبة (75%)، ونسبة (25%) يعملون يوم الجمعة. ومن لا يعمل ليلاً هم بنسبة (50%)، ونفس النسبة يعملون في الليل. ونسبة الذين لا يسمحوا لأنفسهم بالعمل الزائد هم (37,5%) أما الباقي فيقوموا بأعمال تزيد عن طاقتهم. (75%) من أفراد العينة راضون عن وظائفهم والباقي أي (25%) ليسوا راضين وهذا من شأنه أن يتسبب لهم بالشعور بتوتر الأعصاب والذي بدوره يتسبب لهم بالإصابة بالضغط والأمراض الناتجة عنها.

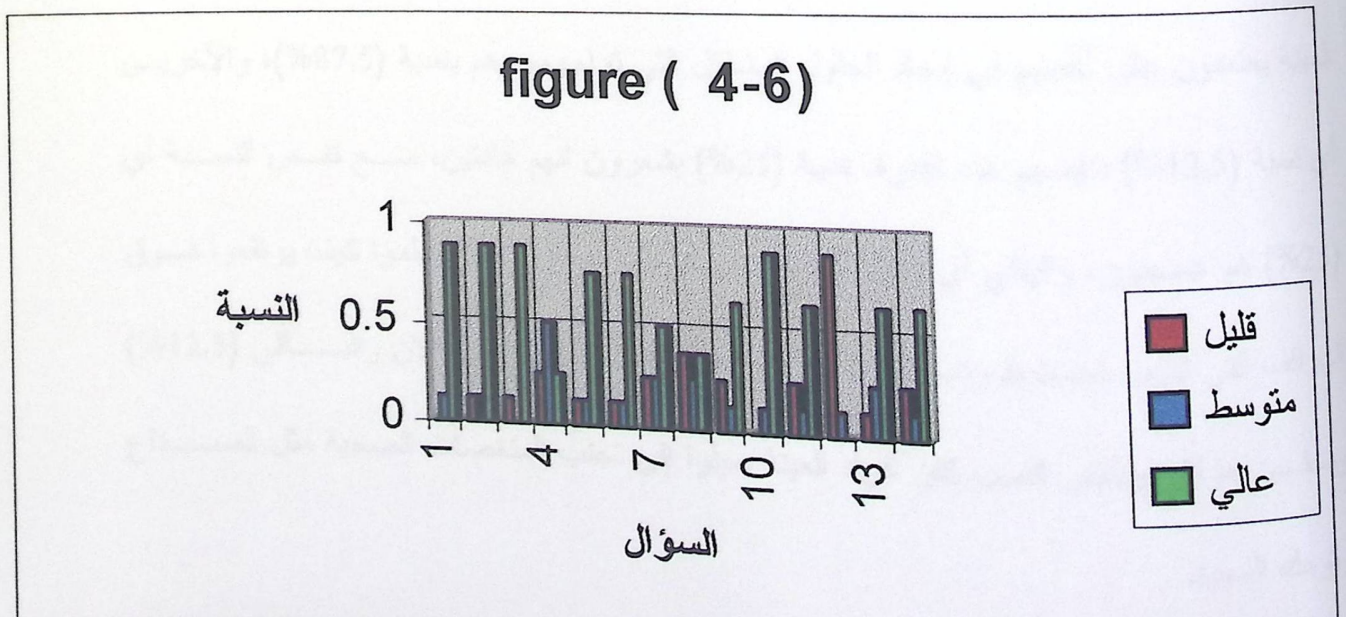
جدول (4-6) فهم النفس وقبولها

الاتجاهات	قليل	متوسط	عالي	السؤال
1. أمارس فريضة الصلاة:	—	1	7	
		%12.5	%87.5	
2. عادة أجد حلاً لمشاكلي:	1	—	7	
	%12.5		%87.5	
3. اعتقد وأؤمن بنفسني	1	—	7	
	%12.5		%87.5	
4. أشعر عادة أنه كان يمكنني القيام بالعمل بطريقة أفضل	2	4	2	
	%25	%50	%25	
5. تعلمت أن ارتفع فوق المواقف التي تسبب الضغط	1	1	6	
	%12.5	%12.5	%75	
6. أميل إلى تجنب المنغصات الصحية مثل الصداع وتوعدك المعدة	1	1	6	
	%12.5	%12.5	%75	
7. ينقسم العالم إلى رابحين وخاسري	2	2	4	
	%25	%25	%50	

عرض النتائج وتحليلها

الصداع وتوعك المعدة		
7. ينقسم العالم إلى رابحين وخاسري		
4	2	2
%50	%25	%25
8. اشعر عادة انه كان يمكنني القيام بالعمل بطريقة افضل		
3	2	3
%37.5	%25	%37.5
9. أكون غالبا عصيبا في زحمة المرور		
5	1	2
%62.5	%12.5	%25
10. تكون الأمور ايسر كثيرا بالنسبة لي عندما أحقق أحد أهدافي الحالية		
7	1	—
%87.5	%12.5	
11. التنافس هو المصدر الرئيسي للدافع الذي يدفعني إلى القيام بعمل جيد:		
5	1	2
%62.5	%12.5	%25
12. أنا أقاطع الآخرين أو أقوم بإتمام عمل الآخرين		
—	1	7
	%12.5	%87.5
13. أن أكون رقم واحد يعتبر أمرا هاما بالنسبة لي:		
5	2	1
%62.5	%25	%12.5
14. لا يمر يوم دون أن افقد أعصابي		
5	1	2
%62.5	%12.5	%25

شكل (4-6) فهم النفس وقبولها:



عرض النتائج وتحليلها

العمل للوصول للأهداف التي ترحبها. التنافس هو جزء من العمل لكن يجب أن لا يطغى على العمل بأكمله بحيث يكون سبب العمل الحقيقي وذلك لنا بسببه من مشاكل وضغوط للفرد خلال عمله يجعله يفكر فقط بالمنافسين وكيف يمكن له أن يصل إلى نتائجهم والتفوق عليهم، يتبعه الشعور بأن تكون دائما رقم واحد عي عملك وحياتك هذا أيضا يسبب الكثير من الضغوط إذا تغلب عليك أي شخص آخر في عمله وحتى ممكن أن يؤدي إلى الانهيار في بعض الأحيان، والإنسان الذي يقاطع الآخرين في حديثهم هو إنسان متعجل للنتائج ولا يتق بأحد وهذا الإنسان أكثر عرضة للضغوط من غيره. وكل إنسان بحاجة إلى دافع باستمرار يدفعه للعمل وينشطه ويزيد من فاعليته ويشعره بقدره وأهميته مثل تحقيق أحد الأهداف التي يطمح إليها الفرد في حياته. لكن العمل الزائد هو تعب وإرهاق للجسم والنفس والشعور بأنك تقوم بعملك اثر من غيرك يسبب الشعور بالتعب أكثر من العمل نفسه. ومن الإيمان بالنفس ومعرفة قدرها في الدنيا أداء فريضة الصلاة لان كل إنسان يعرف قدر نفسه يعرف أن غاية وجوده في هذه الدنيا هي عبادة الله جل جلاله والصلاة هي عماد الدين لا يمكن له أن يحقق هذه الغاية دون أن يقوم بأداء هذه الفريضة بالإضافة إلى ما تقدمه من راحة نفسية واطمئنان خلال أدائها وبعد انتهائه من أدائها. ومن خلال الدراسة الميدانية وجد أن معظم أفراد العينة لديهم الثقة بأنفسهم، والنسبة المتبقية وهي (12,5%) هذا الإحساس لديهم اقل من سابقهم. ونجد انهم بنفس النسب تكون ممارستهم للصلاة، وهذا يدل على انهم يدركون لحجمهم ويفهمون أنفسهم. ومعظم أفراد العينة يعتمدون على أنفسهم في إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجههم وهم بنسبة (87,5%)، والآخرين أي نسبة (12,5%) تنقصهم هذه القدرة. نسبة (25%) يشعرون انهم هادئين، مع نفس النسبة أي (25%) هم عصبيون، والباقي أي (50%) وسط بين هؤلاء. نسبة (75%) تعلموا كيف يرتفعوا فوق المواقف التي تسبب الضغوط ونسبة (12,5%) لم يصلوا لهذه الدرجة حتى الان والباقي (12,5%) وسط بين هؤلاء. وبنفس النسب كان أفراد العينة يميلوا إلى تجنب المنغصات الصحية مثل الصداع وتوعدك المعدة.

عرض النتائج وتحليلها

العمل للوصول للأهداف التي ترحبها. التنافس هو جزء من العمل لكن يجب أن لا يطغى على العمل بأكمله بحيث يكون سبب العمل الحقيقي وذلك لنا بسببه من مشاكل وضغوط للفرد خلال عمله يجعله يفكر فقط بالمنافسين وكيف يمكن له أن يصل إلى نتائجهم والتفوق عليهم، يتبعه الشعور بأن تكون دائما رقم واحد عي عملك وحياتك هذا أيضا يسبب الكثير من الضغوط إذا تغلب عليك أي شخص آخر في عمله وحتى ممكن أن يؤدي إلى الانهيار في بعض الأحيان، والإنسان الذي يقاطع الآخرين في حديثهم هو إنسان متعجل للنتائج ولا يتق بأحد وهذا الإنسان أكثر عرضة للضغوط من غيره. وكل إنسان بحاجة إلى دافع باستمرار يدفعه للعمل وينشطه ويزيد من فاعليته ويشعره بقدره وأهميته مثل تحقيق أحد الأهداف التي يطمح إليها الفرد في حياته. لكن العمل الزائد هو تعب وإرهاق للجسم والنفس والشعور بأنك تقوم بعملك اثر من غيرك يسبب الشعور بالتعب أكثر من العمل نفسه. ومن الإيمان بالنفس ومعرفة قدرها في الدنيا أداء فريضة الصلاة لان كل إنسان يعرف قدر نفسه يعرف أن غاية وجوده في هذه الدنيا هي عبادة الله جل جلاله والصلاة هي عماد الدين لا يمكن له أن يحقق هذه الغاية دون أن يقوم بأداء هذه الفريضة بالإضافة إلى ما تقدمه من راحة نفسية واطمئنان خلال أدائها وبعد انتهائه من أدائها. ومن خلال الدراسة الميدانية وجد أن معظم أفراد العينة لديهم الثقة بأنفسهم، والنسبة المتبقية وهي (12,5%) هذا الإحساس لديهم اقل من سابقهم. ونجد انهم بنفس النسب تكون ممارستهم للصلاة، وهذا يدل على انهم يدركون لحجمهم ويفهمون أنفسهم. ومعظم أفراد العينة يعتمدون على أنفسهم في إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجههم وهم بنسبة (87,5%)، والآخرين أي نسبة (12,5%) تنقصهم هذه القدرة. نسبة (25%) يشعرون انهم هادئين، مع نفس النسبة أي (25%) هم عصبيون، والباقي أي (50%) وسط بين هؤلاء. نسبة (75%) تعلموا كيف يرتفعوا فوق المواقف التي تسبب الضغوط ونسبة (12,5%) لم يصلوا لهذه الدرجة حتى الان والباقي (12,5%) وسط بين هؤلاء. وبنفس النسب كان أفراد العينة يميلوا إلى تجنب المنغصات الصحية مثل الصداع وتوعدك المعدة.

عرض النتائج وتحليلها

(37,5%) يشعرون انهم يقوموا بالأعمال بأحسن حال، وآخرين لا يجدون طريقتهم التي يسيرون عليها هي الأفضل وهم بنسبة (37,5%) أيضا، ودائما لديهم شعور بان هناك طريقة افضل، ونسبة (25%) من أفراد العينة وسط بين هؤلاء أي لديهم شعور بان هناك شيء افضل لكن ليس ذا أهمية. ونجد أن نسبة (62,5%) يكرهون الوقوف في صف انتظار، بالنقيض مع نسبة (25%) الذين لا يجدوا تأثير لهذا الأمر عليهم، ونسبة (12,5%) يتأثروا لكن بشكل اقل تأثير من السابقين. بالنسبة لتحقيق أهدافهم نجد أن معظم أفراد العينة تكون الأمور ايسر بالنسبة لهم عندما يحققون أحد أهدافهم وهم بنسبة (87,5%)، ونسبة (12,5%) لا يجعلهم هذا الأمر يتقاعسون عن عملهم. نسبة (62,5%) يتأثرون بدافع التنافس، ونسبة (12,5%) التأثير عليهم اقل، ونسبة (25%) لا ياتر عليهم هذا الدافع. أن أكون رقم واحد يعتبر أمرا هاما بالنسبة لي (25%) من أفراد العينة، ونسبة (62,5%) يعتبر هذا الأمر في غاية الأهمية بالنسبة لهم. بالمقابل (12,5%) لا يهتموا لان يكونوا رقم واحد في عملهم. نصف العينة وافقت بشكل مطلق على القول أن العالم ينقسم إلى رابحين وخاسرين، و(25%) كانوا اقل موافقة، بالمقابل (25%) رفضوا هذا القول بشكل مطلق.

النسبة العظمى من أفراد العينة لا يقاطعوا الآخرين أثناء حديثهم، والنسبة الأخرى أي (12,5%) يقاطعوا الآخرين أثناء حديثهم. إن نسبة (62,5%) من أفراد العينة يعملون اكثر من أي شخص في المؤسسة، ونسبة (12,5%) يعملون اكثر من الآخرين لكنهم لايتأثروا بذلك، ونسبة (25%) يعملوا مثلهم مثل أي شخص في المؤسسة.

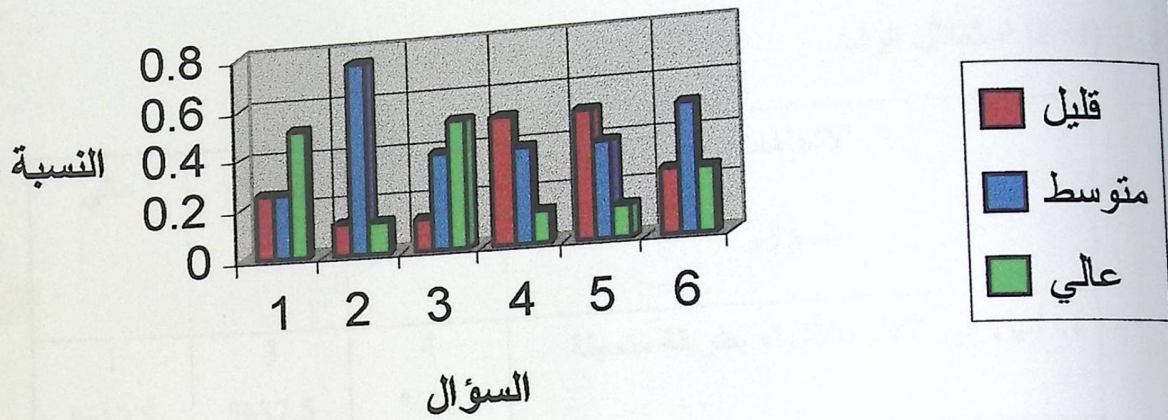
جدول (4-7) التحكم بالانفعالات

الاتجاهات	قليل	وسط	عالي
السؤال			

عرض النتائج وتحليلها

			1. المضايقات الصغيرة قد تغضبني:
4 %50	2 %25	2 %25	2. غضبي له ما يبرره عادة
1 %12.5	6 %75	1 %12.5	3. أكون غالبا عصبيا في زحمة المرور
4 %50	3 %37.5	1 %12.5	4. كنت أجد صعوبة في التحكم في انفعالاتي عندما كنت اصغر سنا
1 %12.5	3 %37.5	4 %50	5. اغضب عندما لا يفهمني الناس من أول مرة
1 %12.5	3 %37.5	4 %50	6. لا يمر يوم دون أن أفقد أعصابي
2 %25	4 %50	2 %25	

figure ( 4-7)



الضغوط تؤدي إلى زيادة شعور الفرد بالانفعال والعصبية، والتحكم بالانفعالات عن طريق كبتها يؤدي إلى التعرض السريع للضغوط وزيادة تأثيرها على الإداري. والقدرة على التحكم بالانفعالات تقلل من احتمالية أن يصاب الفرد بالضغوط. فالفرد الذي يغضب لأي شيء سواء كان صغيراً أم كبيراً هو أكثر عرضة للتأثر بالضغوط من غيره، والتحكم بالانفعالات يزيد بزيادة العمر وهكذا يصبح الإنسان أكثر حكمة وقدرة على السيطرة على أعصابه، فلا يغضب لأي سبب. ومن خلال تحليل الاستبيان كما هو موضح في جدول (4-7) نجد أن نصف العينة يعانون من العصبية أثناء زحمة المرور، و(37,5%) عصبيون لكن بشكل أقل من هؤلاء، ونسبة (12,5%) لا تؤثر عليهم زحمة المرور. ونجد أن (12,5%) من أفراد العينة تأثروا بحكم السن وأصبحوا يتحكمون في انفعالاتهم، لكن نصف العينة لم يغير العمر فيهم أي شيء. و (37,5%) أثر السن عليهم بشكل قليل. أن نسبة (12,5%) يغضبوا عندما لا يفهمهم الآخرون، ونسبة (37,5%) يتأثروا بشكل أقل، ونسبة (50%) لا يؤثر هذا الأمر عليهم. نصف العينة تفقد أعصابها كل يوم تقريباً، و(25%) لا يمر عليهم

عرض النتائج وتحليلها

يوم دون أن يفقدوا أعصابهم، ونسبة (25%) يتمتعون بالهدوء في أعمالهم. المضايقات الصغيرة تغضب نصف العينة، و(25%) تؤثر عليهم بشكل اقل، و(25%) لا يتأثروا بهذه المضايقات. (12,5%) لغضبهم ما يبرره عادة، و(12,5%) لا يوجد مبرر لغضبهم، و(75%) وسط بين هؤلاء.

جدول (4-8) استغلال الوقت

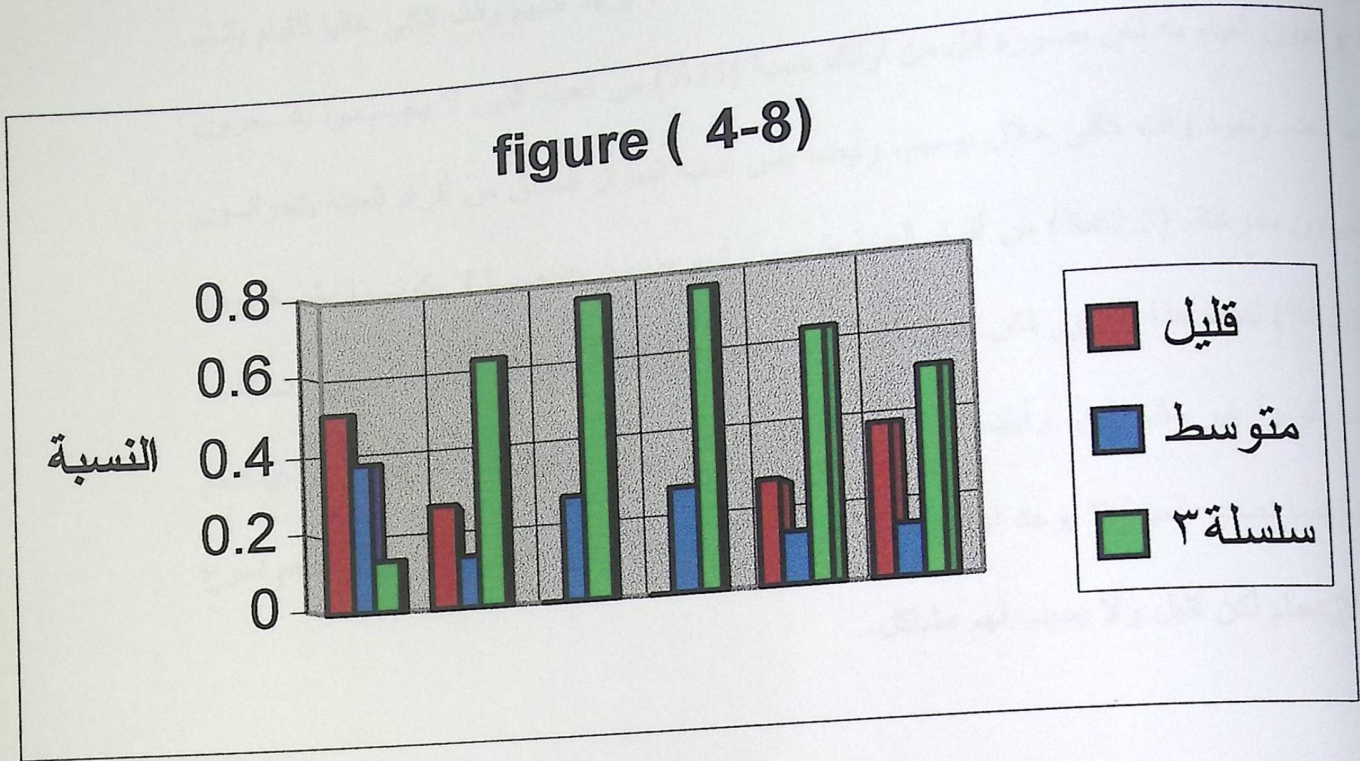
الاتجاهات	السؤال	قليل	متوسط	عالي
1. أميل إلى القيام بالأشياء بطريقة متعجلة	4	3	1	12.5%
2. اكره الوقوف في صف انتظار	2	1	5	62.5%
3. امشي أتحرك بسرعة	—	2	6	75%
4. ليس لدي وقت كاف في يومي للقيام بكل ما ارجب القيام به	—	2	6	75%
5. اشعر كأنني مذنب عندما لا أعمل ولا أكون مشغولا:	2	1	5	62.5%
6. جدول مواعيدي مزدحم عادة	4	3	1	12.5%

عرض النتائج وتحليلها

يوم دون أن يفقدوا أعصابهم، ونسبة (25%) يتمتعون بالهدوء في أعمالهم. المضايقات الصغيرة تغضب نصف العينة، و(25%) تؤثر عليهم بشكل أقل، و(25%) لا يتأثروا بهذه المضايقات. (12,5%) لغضبهم ما يبرره عادة، و(12,5%) لا يوجد مبرر لغضبهم، و(75%) وسط بين هؤلاء.

جدول (4-8) استغلال الوقت

الاتجاهات	السؤال	قليل	متوسط	عالي
1. أميل إلى القيام بالأشياء بطريقة متعجلة	4	3	1	50% 37.5% 12.5%
2. اكره الوقوف في صف انتظار	2	1	5	25% 12.5% 62.5%
3. امشي أتحرك بسرعة	—	2	6	25% 75%
4. ليس لدي وقت كاف في يومي للقيام بكل ما ارجب القيام به	—	2	6	25% 75%
5. اشعر كأنني مذنب عندما لا أعمل ولا أكون مشغولا:	2	1	5	25% 12.5% 62.5%
6. جدول مواعيدي مزدحم عادة	4	3	1	50% 37.5% 12.5%



إن استغلال الوقت بشكل جيد هو أساس النجاح في هذا الزمان، لما يواجهه العالم من تغير سريع وكبير في جميع مجالاته، ونجد أن الإداري يجب أن يستغل وقته دون أن يحدث له أي ضياع، لأن استغلال وقت الفراغ لديه يؤدي إلى تقليل حدة الشعور بالضغط ويعمل على تجديد نشاطه واستقباله لعمله. دون أن يشعر بضغط الوقت عليه، الذي يسبب الكثير من المشاكل له. لكن ممكن أن يسبب الشعور باستغلال الوقت الدائم مشاكل وضغوط إضافية للإنسان في غنى عنها مثل الشعور بالذنب عندما لا يكون الشخص لا يعمل أو في وقت راحة لأن هذا الوقت يجب أن يكون وقت مل وإنجاز لا غير، لكن تنظيم الوقت وجدول المواعيد المنظم هو أفضل حل لمتل هذه المشاكل بحيث يستطيع الفرد القيام بجميع أعماله دون أي تأخير أو الشعور بضغط الوقت عليه. وهنا من خلال هذه الدراسة وجدنا أن معظم أفراد العينة كما يوضح جدول (4-8) وبنسبة (62,5%) يكرهون الوقوف في صف انتظار، و(12,5%) يقلوا عنهم بشيء بسيط في هذا الشعور، ونسبة (25%) لا يتأثرون عند الوقوف في صف انتظار. وان (25%) من أفراد العينة يقوموا بأعمالهم بصورة متعجلة، بينما نسبة (50%) لا يتعجلوا بالقيام بالأعمال، و(37,5%) وسط بين هؤلاء.

عرض النتائج وتحليلها

ونجد من تحليل الاستبيان أن نسبة (25%) من أفراد العينة لا يوجد لديهم وقت كافي غالبا للقيام بكل ما يرغبون القيام به لكن بصورة اقل من أولئك بنسبة (75%) من العينة الذين لا يجدوا يشعرون دائما بعدم وجود وقت كافي خلال يومهم. وأيضا نفس نسب السؤال السابق من أفراد العينة يتحركون ويسيروا بسرعة. (62,5%) من أفراد العينة يشعرون انهم مذنبون عندما لا يكونوا مشغولون، و(12,5%) لديهم هذا الشعور لكن بشكل اقل من السابقين، و(25%) ليس لديهم أي شعور بالذنب عندما يكونوا غير مشغولين. وأيضا نجد أن نسبة (12,5%) من أفراد العينة يزدحم جدول مواعيدهم عادة، بينما نصف العينة لا يوجد أي نوع من الازدحام في جدول مواعيدهم، و(37,5%) عندهم نوع من الازدحام لكن قليل ولا يسبب لهم مشاكل.

القسم الثاني:

جدول (4-9) شخصية (أ) أو (ب)

الاتجاهات	السؤال	نعم	لا
1. هل تقوم بالتدخين ؟		0	8
		0	%100
2. هل تشعر دائما بأنك حاد المزاج ؟		0	8
		0	%100
3. هل تقوم بإنجاز أعمالك بسرعة قدر استطاعتك ذلك؟		5	3
		%62.5	%37.5
4. هل تحاول أن تفعل أكثر من عمل في وقت واحد ؟		5	3
		%62.5	%37.5
5. هل تشعر بنفاذ صبرك تأخر تحقيقك ما تريد الوصول من أهداف؟		1	7
		%12.5	%87.5
6. هل لديك استعداد للتحدي ؟		8	0
		%100	0
7. هل تشعر بضيق و نفاذ صبر عندما تجد إنسانا يقوم		8	0

عرض النتائج وتحليلها

بإنجاز أي عمل ببطء؟	
0	%100
4	4
%50	%50
4	4
%50	%50
4	4
%50	%50

8. هل تستهويك الأرقام و الإحصائيات و ترغب دائما في أن تحتفظ بكمية كبيرة من الأوراق لعلك ترجع إليها في وقت ما ؟

9. هل تشعر بالذنب حينما تتفوق وقتا في جلوساك مسترخيا، أو بدون عمل أي شيء ، وتتمنى أن يكون هذا الوقت مستغلًا في عمل أو فائدة ؟

10. هل تشعر دائما أنك لو تركت عملا ليعمله شخص غيرك فإنه لن يكون بالجودة التي ترغبها ، لذا فإنك تقوم بأدائه بنفسك؟

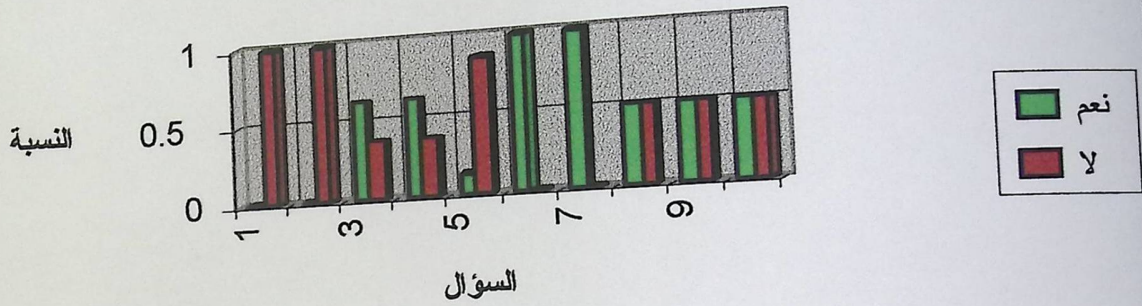
عرض النتائج وتحليلها

		بإنجاز أي عمل ببطء؟
0	%100	8. هل تستهويك الأرقام و الإحصائيات و ترغب دائما في أن تحتفظ بكمية كبيرة من الأوراق لعلك ترجع إليها في وقت ما ؟
4	4	9. هل تشعر بالذنب حينما تتفوق وقتا في جلوسك مسترخيا، أو بدون عمل أي شيء ، وتتمنى أن يكون هذا الوقت مستغلا في عمل أو فائدة ؟
%50	%50	10. هل تشعر دائما أنك لو تركت عملا ليعمله شخص غيرك فإنه لن يكون بالجودة التي ترغبها ، لذا فإنك تقوم بأدائه بنفسك؟
4	4	
%50	%50	

عرض النتائج وتحليلها

%50	%50	أو بدون عمل أي شيء ، وتتمنى أن يكون هذا الوقت مستغلفي عمل أو فائدة ؟
4	4	10. هل تشعر دائما انك لو تركت عملا ليعمله شخص غيرك فانه لن يكون بالجودة التي ترغبها ، لذا فانك تقوم بأدائه بنفسك؟
%50	%50	

figure ( 4 - 9 )



شكل (4-9) شخصية (أ) أو (ب)

هل أنت من أصحاب الشخصية (أ) أو (ب):

تفيد الدراسات أن الفرد صاحب الشخصية (أ) أكثر عرضة للضغط عن صاحب الشخصية

(ب).

فالفرد صاحب الشخصية (أ) يتميز بالحيوية والحدة في الطباع، والرغبة في العمل الدؤوب والرغبة في المنافسة لأقصى الحدود والكفاح من أجل إنجاز أفضل، ودرجة عالية من التنبه والحماس، والتحدي والتعلم ونفاذ الصبر، وحب الوصول إلى النتائج بسرعة، والانطلاق والسرعة في الحديث، والشعور بضغوط الوقت والمسؤولية.

عرض النتائج وتحليلها

وبالإضافة إلى ذلك فإن الأفراد أصحاب الشخصية (أ) عادة من الصعب قيادتهم ويتصفون بالعنف وبضيق الصدر ونفاذ الصبر والإحسان بأهمية الوقت. وكثيرا ما يتعرض هؤلاء الأفراد للإصابة بأمراض القلب الناتجة عن الضغوط. كما يوضح جدول (4-9) ومن خلال تحليل الاستبيان وجد فريق البحث أن معظم أفراد العينة يتميزون بوجود صفات لديهم أشبه بالصفات الشخصية (أ) منها إلى الشخصية (ب)، وتلك الصفات مثل إنجاز الأعمال بأكبر سرعة، ومحاولة عمل أكثر من شيء واحد في نفس الوقت، صفة التحدي، الشعور بنفاذ الصبر، وحب الاحتفاظ بالوراق والإحصائيات، والشعور بالذنب عندما لا يكونوا مشغولين، وأيضا عدم الوثوق بأحد لأداء أعمالهم.

# الفصل الخامس

دور نظم المعلومات في الحد من مشاكل الضغوط الإدارية

## مقدمة عن نظم المعلومات

إن السمة المميزة لعصرنا الحالي هي التغير السريع والمستمر في مختلف النواحي ، ولهذا كلن من الضروري لأي مؤسسة تريد النجاح والاستمرار في عملها أن تقوم بجمع اكبر قدر من المعلومات وبأسرع ما يمكن للحصول على الميزة التنافسية باستخدام الأساليب التكنولوجية المتطورة. ونجد أن التحدي الذي يواجه أي مؤسسة اليوم لا يقوم على أساس اقتناء أحدث تقنيات المعلومات وبرمجة النظم المعلوماتية، وإنما يقوم على قدرة المنشأة تحقيق الاستخدام الأمثل لهذه النظم والتقنيات لما لها من أهمية كبيرة جدا في تكوين صورة واضحة عن أوضاع المؤسسة الحالية والمستقبلية. ومن هنا ظهرت فكرة بناء أنظمة المعلومات التي تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات المختلفة.

من الملاحظ أن نظم المعلومات ليست حكرا على قطاع معين أو صناعة معينة، بل أنها تطبق في مختلف الميادين والقطاعات الصناعية والتجارية والخدماتية لما لها من اثر كبير على أداء ونجاح المنشآت واحتلالها لمواقع متميزة عن المنافسين.

## تعريف نظم المعلومات (١)

يمكن تعريف نظم المعلومات بأنها مجموعة من الأفراد والبيانات والإجراءات المرتبطة مع بعضها البعض، والتي تعمل على تزويد المنشأة بالمعلومات اللازمة والمفيدة من اجل دعم نشاطات هذه المنشأة من أعمال يومية، اتصال المعلومات، إدارة النشاطات، واتخاذ القرارات.

والعبارات الرئيسية في تعريف "نظم المعلومات"

يمكن توضيحها على النحو التالي :

أ. أن نظام المعلومات هو:

(١) بحث تخرج سابق - دراسة تحليلية وتفصيلية لمصنع حطين التجارية الصناعية (ايمن ارزيقات و نزار القاسم)

(١) بيئة أو كيان قائم مستقل.

(٢) يعمل من اجل توفير المعلومات وتوصيلها في الوقت المناسب.

(٣) لدعم العمليات الإدارية.

(٤) لدعم وظائف اتخاذ القرارات.

(٥) إدارة النشاطات.

(٦) وكل ذلك يتم داخل المنشأة.

ب. أن نظام المعلومات يستخدم عدة عناصر :

(١) الأفراد (اختصاصي أنظمة المعلومات أو الحاسوبية ومستخدمين نهائيين للنظام).

(٢) البيانات.

(٣) برمجيات الحاسوب والأجهزة والمعدات اللازمة من طابعات، وأجهزة فيديو، وأجهزة

الحاسب، وأجهزة التسجيل،... وغيرها.

(٤) الإجراءات والأساليب التي تحكم النظام وتديره.

(٥) النماذج للتحليل والتخطيط واتخاذ القرارات.

### وظائف نظم المعلومات : (٢)

تقوم نظم المعلومات بثلاث وظائف رئيسية هي :

١. استقبال البيانات وإدخالها إلى قواعد البيانات الخاصة بالنظام من مصادرها الخارجية والداخلية.

٢. معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات مفيدة وفق إجراءات محددة.

٣. إخراج المعلومات وإيصالها إلى مستخدميها بطريقة مناسبة.

### أهداف نظم المعلومات (٢)

## نظم المعلومات

تحدد أهداف نظم المعلومات في ضوء الدور المطلوب منها في المنظمة، وقد ظهرت وجهتي نظر مختلفتين لدور نظم المعلومات تركز الأولى على دور تقنية المعلومات المتمثلة في الحواسيب والاتصالات، وإمكاناتها المتطورة كسرعة المعالجة، وطاقة التخزين العالية، وتوفير وسائل الاتصالات المتطورة في نجاح المؤسسة. وتبحث عن الوسائل المناسبة للاستفادة من هذه الإمكانيات الفنية وتوظيفها بما يضمن تحسين كفاءة العمل في هذه المنشأة.

أما الثانية فتركز على نقاط القوة والإمكانات المتوفرة في المنشأة وعلى الفرص المتاحة في السوق والتي يمكن الاستفادة منها، ثم تحديد كيفية استخدام تقنية المعلومات للاستفادة من نقاط القوة والإمكانات والفرص المتوفرة، وهذه النظرة إنما تعكس قوة نظام المعلومات وقدرته على تزويد إدارة المنشأة بإمكانية تحديد مستقبلها. وهكذا نجد إن لنظام المعلومات هدف عام هو تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ وتنفيذ القرارات بما يضمن التحكم في سير المنظمة نحو تحقيق أهدافها.

## فوائد نظم المعلومات : (٣)

١. تمكن الإدارة من رفع مستوى الإنتاجية من خلال زيادة الكفاءة في أداء المهام، وزيادة القدرة على إنجاز المهام والأعمال، بأقل قدر ممكن من الموارد.
٢. تمكن إدارة الشركة من تحسين الكفاءة والفاعلية، بان يتم القيام بالعمل المطلوب بشكل صحيح، وان يتم استغلال الموارد المتاحة لتحقيق النتائج المطلوبة دون التأثير على مستويات الجودة.
٣. تمكن إدارة المنشأة من تقوية موقع الشركة التنافسي، وذلك عن طريق تمكينهم من اختيار وتطبيق الاستراتيجيات التي تهدف إلى تغيير أو تحسين الطريقة المتبعة في المنافسة، والتي تحسّن الأداء مقارنة مع المنافسين.

## أنواع نظم المعلومات : (٣)

تصنف نظم المعلومات وفقاً لمعايير عديدة، فمثلاً يمكن تصنيفها حسب المستويات الإدارية إلى:

نظم المعلومات

١. نظم المعلومات الاستراتيجية : وهي غالبا موجهة لخدمة الإدارة العليا للمؤسسة ومساعدتها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة ككل.
٢. نظم المعلومات الوظيفية : وتكون هذه النظم موجهة لخدمة وظيفة محددة من وظائف الشركة لنظام معلومات الإنتاج، نظام معلومات المبيعات، أو نظام معلومات الموارد البشرية وغيرها.
٣. نظم المعلومات التنفيذية : وهي نظم المعلومات الموجهة لخدمة العمليات الإدارية مثل نظام معلومات المخزون، نظام حساب الرواتب والأجور.

على الرغم من اختلاف أنواع نظم المعلومات إلا أنها جميعا تقوم بالوظائف التالية:<sup>(٢)</sup>

١. التقاط وتجميع البيانات التفصيلية للأحداث والوقائع المختلفة.
  ٢. تمكين الإدارة من اتخاذ القرارات من خلال تزويدهم بالمعلومات المناسبة.
  ٣. تأمين تبادل المعلومات بين المديرين الموجودين في المواقع المختلفة.
- ولكن على الرغم من التشابه الكبير في وظائف نظم المعلومات الإدارية إلا أن هذه النظم تتفاوت إلى حد كبير من حيث اهتمامها وطبيعة العمليات التي تؤديها.
- لذا فإنه يمكن تصنيف نظم المعلومات الموجودة حسب طبيعة عملها واهتماماتها إلى ستة أنواع رئيسية :

١. نظم معالجة البيانات : وهي الوقائع التي تتم في بيئة المنظمة وتؤثر في سيرها نحو تحقيق أهدافها.
٢. نظم التقارير الإدارية : تقوم هذه النظم بتقديم المعلومات اللازمة للإدارة في منظمات الأعمال المختلفة لمساعدتها في اتخاذ القرارات في حالات متعددة.

<sup>(٢)</sup> بحث تخرج سابق - دراسة تحليلية لمصنع الجنيدى (محمود طهوب و امير)

نظم المعلومات

٣. نظم دعم القرارات : تهدف هذه النظم لمساعدة المديرين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالحالات قليلة الحدوث أو غير المتوقعة، حيث تساعد نظم دعم القرارات المديرين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفريدة والتي تكون غير محدودة البنية، وهذه النظم مهمة بشكل خاص للإدارة العليا التي تتعامل بشكل دائم مع القضايا الاستراتيجية.

٤. نظم دعم المديرين : تهدف هذه النظم إلى مساعدة الإدارة العليا في الحصول على المعلومات اللازمة لتسيير العمل في المنظمة.

٥. نظم دعم جماعات العمل : تصمم هذه النظم لمساعدة المديرين والموظفين من العاملين في المنظمة أثناء أداء أنشطتهم اليومية والتي تقع ضمن مسؤوليات الوظائف التي يشغلونها.

٦. النظم الخبيرة : وهي نوع متطور من نظم المعلومات حيث تعتبر أحد فروع علم الذكاء الاصطناعي، ويمكن تطوير هذه النظم بشكل مستقل أو دمجها ضمن نظم دعم القرارات أو نظم دعم المديرين، حيث تقوم هذه النظم بتخزين المعلومات بشكل حقائق وقواعد في قاعدة معرفية تشبه أو تقلد عمليات اتخاذ القرارات التي يقوم بها الإنسان.

### دور نظم المعلومات في الحد من تأثير الضغوط الإدارية :

توجد نظم المعلومات في جميع مواقع وميادين العمل الإداري، فلا تكاد تخلو أي مؤسسة من إحدى تطبيقات النظم أو بالأقل استخدام أساليب التكنولوجيا الحديثة.

وفريق البحث يركز اهتمامه في هذا الفصل لمعرفة تأثير نظم المعلومات الإدارية في الحد من تأثير الضغوط الإدارية وما ينتج عنها من مشاكل واضطرابات في بيئة العمل وخارجها .

ويمكن الاستفادة من نظم المعلومات عن طريق عمل برامج إدارية منظمة شاملة لجميع أعمال الإداري

خلال اليوم بأكمله حيث تقوم هذه البرامج بتحديد وتنسيق وإدارة الوقت

لدى الإداري بشكل يضمن قيامه بالعمل على أكمل وجه وبأحسن صورة ، ومن خلال تلك البرامج

يستطيع أن يتخذ قراراته في الوقت المناسب .

وهذه البرامج يجب أن تشمل على أدق التفاصيل وأحدث المعلومات المتعلقة بمجال عمل الإداري التي من خلالها يضمن تحقيق النجاح الذي يريته .

إن استخدام نظم المعلومات الإدارية لها أثر كبير في التخفيف من أثر الضغوط وذلك عن طريق عمل برامج متكاملة تشمل جميع جوانب ومراحل الضغوط الإدارية من معرفة لمسبباتها التي تؤدي إلى وجودها ومعرفة طرق الوقاية منها وعلاجها . حيث أننا نستطيع من خلال تلك البرامج تقليل نسبة حدوث الضغوط من معرفة مسبباتها وتلافي تلك المسببات باستخدام نظم المعلومات فمثلاً من مسببات الضغوط هو زيادة عبء الدور وهنا يستطيع الإداري التخفيف من هذا العبء ، باستخدام أساليب التكنولوجيا الحديثة وما تشمل عليه من تطبيقات برمجية حديثة وفعالة في الحد من المشاكل التي تؤثر على الإداري . كما ونستطيع الحد من صراع الأدوار وما تسببه من ضغوط إدارية عن طريق عمل برامج إدارية لتقسيم وقت الإداري وتنظيمه بشكل يشمل جميع المهام حسب الأولوية والأهمية وبالتالي البدء بها . باستخدام أساليب التكنولوجيا الحديثة في عمليات الإضاءة والتهوية والتقليل من الرطوبة ، والضوضاء والتلوث والتقليل من المخاطر وحوادث إصابات العمل لوجود كثير من الأدوات التكنولوجية الحديثة التي تدعم هذه الأمور .

وأيضاً نستطيع استخدام التكنولوجيا الحديثة في زيادة الأمان داخل حدود الوظيفة حتى يستطيع الإداري العمل ولديه الشعور بأن هناك من يحميه .

يمكن التخفيف من الضغوط الناتجة عن البيئة الخارجية للمؤسسات بإشعار الإداري أن التغييرات الخارجية لا تؤثر على عمله إلا أنها تزيد من مستوى رفاهيته وتقلل من عبء العمل وتكدهسه عنه .  
مثلاً التغييرات التكنولوجية المتعددة لا تؤثر على الإداري إلا أنها تزيد من فاعليته وتقلل من الضغط عليه . حيث أن نظم المعلومات يهتم بموقع نشوء الضغط الإداري ، وبمعنى آخر المكان الجغرافي في الهيكل التنظيمي والإداري أو موقع المشروع في أي قسم من أقسامه أو إدارة من إداراته ، ومن هنا

نستطيع أن نحدد موقع جماعات المصالح الضاغطة ، ومن ثم نتعرف على الظروف والدوافع التي دفعتهم إلى ممارسة هذا الضغط ومعرفة أيضاً كيفية معالجته والتعامل معه ، سواء بإزالة الأسباب والظروف أو بزيادة قدرة هذه المجموعة على التكيف مع هذه الأسباب أو تلك الظروف إذا ما رغبتنا في الإبقاء عليها .

فقد يكون الضغط ناجم عن رفض هذه المجموعة لكل جديد أو لاستخدام التكنولوجيا والآلات الحديثة ، ومن ثم عن طريق التدريب ، أو الحوافز والمسابقات ونظم التشجيع على التكيف والتوافق السريع يمكن امتصاص هذه الضغوط وتحويلها من سلبية إلى إيجابية .

إن استخدام نظم المعلومات تمكن متخذ القرار من رؤية كافة جوانب النشاط الإداري في المنشأة ، ورؤية كافة زواياه وجوانبه وتأثيرات أداء كل منهما على الآخر بشكل سليم ، سواء ما كان منها متصل

▪ بأداء أقسام الإنتاج المسؤولة عن إنتاج السلع وتقديم الخدمات الخاصة بالمنشأة .

▪ بأداء أقسام التسويق المسؤولة عن عمليات تطوير السلع والخدمات وبحوث السوق والمستهلك وعمليات الترويج الشاملة.

▪ بأداء أقسام التمويل المتصلة بتوازن الهيكل التمويلي ما بين الموارد الذاتية والموارد الخارجية ، وتكلفة وأعباء وإدارة الديون الخارجية ، وشروط سدادها ومدى تناسبها مع طبيعة ونمط إيرادات المشروع .

▪ بأداء أقسام الأفراد والعلاقات الإنسانية وخاصة فيما يتصل بقضايا اختيار الأفراد وتدريبهم لمواكبة التطورات التكنولوجية وإعدادهم للعمل وتسكينهم في وظائفهم ومتابعة أدائهم .

كما يؤدي استخدام نظم المعلومات إلى تحسين الأداء الإداري وزيادة كفاءة الدور الذي يمكن أن يقوم به كل مدير في المشروع .

## دور نظم المعلومات في معالجة الضغط الإداري :

أ. يقوم نظم المعلومات بدراسة أطراف عملية الضغط الإداري حيث أن عملية الضغط الإداري تضم أربعة أطراف رئيسية هم:

١. الفرد متخذ القرار الواقع تحت الضغط الإداري ، باعتباره إنسانا له مطالب ، وله احتياجات أمال وطموحات ، ونوازع ورغبات يصعب تجاهلها .

إن نظم المعلومات هي أفضل حل لهذه الحاجيات والمطالب لما فيها من برامج تنظم وقت الإداري كما أنها تعمل على إعداد وتدريب الأفراد لمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة ، كما أنها تعمل على صقل مواهبهم ومهاراتهم ورفع الروح المعنوية لديهم .

٢. الجماعة التي يعمل معها متخذ القرار سواء في إطار علاقاتها المختلفة والتي تضم :

(١) الرؤساء الذين يمارسون الضغط على متخذ القرار من حيث مدى تقديرهم لمتخذ القرار واستعدادهم للدفاع عنه أو للتضحية به .

(٢) الزملاء الذين يتنافسون ويتصارعون على منصب متخذ القرار ويحاولون إظهاره بأقل من قدرته و ما يملكون من وسائل لتحقيق ذلك .

(٣) المرؤوسين الذين يعملون تحت قيادة متخذ القرار ويطلبون مالا يقدر عليه .

وهنا يتم الاستفادة من نظم المعلومات الإدارية بعمل استراتيجيات معينة تبين علاقة متخذ القرار مع غيره من الزملاء والرؤساء والمرؤوسين . وهذه الإستراتيجيات تحدد وظائف ومهام كل فرد في

المؤسسة وتحول دون التأثير عليه من الآخرين . وهذه الاستراتيجيات تربط أعمال الأفراد مع بعضها البعض في حدود ونطاق عمل الفرد داخل المؤسسة كما أنه يعمل على تطوير كفاءة القدرة على

الاتصال السريع المؤثر بينهم .

٣. المنشأة التي يعمل فيها متخذ القرار ، من حيث :

## دور نظم المعلومات في معالجة الضغط الإداري :

أ. يقوم نظم المعلومات بدراسة أطراف عملية الضغط الإداري حيث أن عملية الضغط الإداري تضم أربعة أطراف رئيسية هم:

١. الفرد متخذ القرار الواقع تحت الضغط الإداري ، باعتباره إنسانا له مطالب ، وله احتياجات أمال وطموحات ، ونوازع ورغبات يصعب تجاهلها .

إن نظم المعلومات هي أفضل حل لهذه الحاجيات والمطالب لما فيها من برامج تنظم وقت الإداري كما أنها تعمل على إعداد وتدريب الأفراد لمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة ، كما أنها تعمل على صقل مواهبهم ومهاراتهم ورفع الروح المعنوية لديهم .

٢. الجماعة التي يعمل معها متخذ القرار سواء في إطار علاقاتها المختلفة والتي تضم :

(١) الرؤساء الذين يمارسون الضغط على متخذ القرار من حيث مدى تقديرهم لمتخذ القرار واستعدادهم للدفاع عنه أو للتضحية به .

(٢) الزملاء الذين يتنافسون ويتصارعون على منصب متخذ القرار ويحاولون إظهاره بأقل من قدرته و ما يملكون من وسائل لتحقيق ذلك .

(٣) المرؤوسين الذين يعملون تحت قيادة متخذ القرار ويطلبون مالا يقدر عليه .

وهنا يتم الاستفادة من نظم المعلومات الإدارية بعمل استراتيجيات معينة تبين علاقة متخذ القرار مع غيره من الزملاء والرؤساء والمرؤوسين . وهذه الإستراتيجيات تحدد وظائف ومهام كل فرد في المؤسسة وتحول دون التأثير عليه من الآخرين . وهذه الاستراتيجيات تربط أعمال الأفراد مع بعضها البعض في حدود ونطاق عمل الفرد داخل المؤسسة كما أنه يعمل على تطوير كفاءة القدرة على الاتصال السريع المؤثر بينهم .

٣. المنشأة التي يعمل فيها متخذ القرار ، من حيث :

## نظم المعلومات

أ. حجم المنشأة من حيث حجم الإنتاج وحجم العاملين فيها ونصيبها السوقي وتأثيرها في الأسواق.  
ب. إمكانيات المنشأة المادية وإمكانية وتجهيزاتها المكتبية ومدى توافر التسهيلات الإدارية فيها بشكل مناسب .

ج. نظم الأجور والحوافز والمكافئات التي تقدمها كدخل للعاملين فيها .

د. اللوائح والنظم والإجراءات التي تحكم العمل فيها ومدى تناسبها مع الشركات الأخرى .

يمكن الاستفادة من نظم المعلومات هنا في عمل برامج تتماشى مع احتياجات المنشأة وتنظم العمل فيها ، حيث نجد أن لحجم المنشأة تأثير قوي على الإداري وعلى قدرته على اتخاذ القرارات السليمة أي أن كلما زاد حجم المنشأة تزيد مهام الإداري وبالتالي يزيد تعرضه للضغوط ولتلافي حدوث هذا نقوم باستخدام نظم المعلومات لتقسيم وتنظيم الأعمال في المنشأة باستخدام الأساليب الإدارية والتكنولوجيا الحديثة مثل البرامج المحاسبية الحديثة وبرامج جدولة المواعيد وغيرها والتي تتماشى مع إمكانيات المنشأة وقدراتها .

ونجد هنا أيضاً أن نظام الحوافز والمكافئات له تأثير في تحسين أداء الموظف في الشركة بحيث يمكن الاستفادة من نظم المعلومات لهذا المجال عن طريق عمل برامج دورية تبين أعمال كل موظف ومدى صلاحيتها واستفادة المنشأة منها وبالتالي تعيين المكافئات التي تناسبه وهذه تكون مناسبة للوائح والإجراءات المتبعة في الشركة .

٤. البيئة المحيطة في المنشأة وكذا بالفرد ذاته من حيث كونها :

أ. بيئة تتسم بالاستقرار المبني على سيطرة وسيادة تقاليد حاکمة شديدة الجمود . ويكون دور نظم المعلومات في هذه البيئة هو تخليصها من هذا الجمود وذلك من خلال تشجيع الابتكار والاختراع والتطوير والتحسين في العمل وتقبل الاقتراحات وتشجيع المواهب والقدرات الابتكارين .  
بيئة غير مستقرة تشهد قلاقل وتوترات واسعة بين هياكل القيم السائدة وقيم أخرى جديدة .

## نظم المعلومات

أ. حجم المنشأة من حيث حجم الإنتاج وحجم العاملين فيها ونصيبها السوقي وتأثيرها في الأسواق.  
ب. إمكانيات المنشأة المادية واماكنية وتجهيزاتها المكتبية ومدى توافر التسهيلات الإدارية فيها بشكل مناسب .

ج. نظم الأجور والحوافز والمكافئات التي تقدمها كدخل للعاملين فيها .

د. اللوائح والنظم والإجراءات التي تحكم العمل فيها ومدى تناسبها مع الشركات الأخرى .

يمكن الاستفادة من نظم المعلومات هنا في عمل برامج تتماشى مع احتياجات المنشأة وتنظم العمل فيها ، حيث نجد أن لحجم المنشأة تأثير قوي على الإداري وعلى قدرته على اتخاذ القرارات السليمة أي أن كلما زاد حجم المنشأة تزيد مهام الإداري وبالتالي يزيد تعرضه للضغوط ولتلافي حدوث هذا نقوم باستخدام نظم المعلومات لتقسيم وتنظيم الأعمال في المنشأة باستخدام الأساليب الإدارية والتكنولوجيا الحديثة مثل البرامج المحاسبية الحديثة وبرامج جدولة المواعيد وغيرها والتي تتماشى مع إمكانيات المنشأة وقدراتها .

ونجد هنا أيضاً أن نظام الحوافز والمكافئات له تأثير في تحسين أداء الموظف في الشركة بحيث يمكن الاستفادة من نظم المعلومات لهذا المجال عن طريق عمل برامج دورية تبين أعمال كل موظف ومدى صلاحيتها واستفادة المنشأة منها وبالتالي تعيين المكافئات التي تناسبه وهذه تكون مناسبة للوائح والإجراءات المتبعة في الشركة .

٤. البيئة المحيطة في المنشأة وكذا بالفرد ذاته من حيث كونها :

أ. بيئة تتسم بالاستقرار المبني على سيطرة وسيادة تقاليد حاكمة شديدة الجمود . ويكون دور نظم المعلومات في هذه البيئة هو تخليصها من هذا الجمود وذلك من خلال تشجيع الابتكار والاختراع والتطوير والتحسين في العمل وتقبل الاقتراحات وتشجيع المواهب والقدرات الابتكاريين .  
ب. بيئة غير مستقرة تشهد قلقاً وتوترات واسعة بين هياكل القيم السائدة وقيم أخرى جديدة .

## نظم المعلومات

دور نظم المعلومات في هذه البيئة العمل على امتصاص التوتر لدى العاملين وذلك من خلال استطلاع  
الآراء في المشروع وحثهم على الإدلاء باقتراحاتهم وبالتالي امتصاص توتراتهم وقلقهم ، فالمجتمع  
ينضم إلى قوتين ضاغبتين إحداهما قوى تضغط من أجل التغيير والأخرى قوى تضغط من أجل  
المحافظة على ما هو قائم وعدم إحداث التغيير . فدور نظم المعلومات هو زيادة دافعة و تقبل العاملين  
لتغيير والتغيير وإدخال التكنولوجيا الجديدة لما لها أثر كبير في تحسين الجودة والإنتاج كما أنها لها  
تفضل في السرعة في الإنجاز .

ونظم المعلومات دور كبير في الحد من مشاكل الضغوط الإدارية، بما توفره وحدة نظم المعلومات من  
بيانات مادية ومعلوماتية مميزة ومتطورة ومواكبة للتغيرات التكنولوجية الحديثة، فبذلك تعمل على  
توفير ظروف عمل مناسبة للإداري يستطيع من خلالها تفجير طاقاته وإبداعه والوصول إلى أفضل  
النتائج بأسرع الأوقات دون الشعور بالملل والقلق والإرهاق. وبالتالي هذا يحد من احتمالية إصابته  
بالضغوط ، حيث أن وحدة نظم المعلومات تقوم بتقديم أفضل وأحدث البرامج التكنولوجية المتطورة  
اللازمة للمؤسسة وفق إمكانياتها واحتياجاتها. والتي تشمل على أفضل البرامج التدريبية والتعليمية  
لفراد العاملين فيها، وبرامج لتنظيم العمل في المؤسسة التي تخفف العبء عن الموظفين والإداري  
على العمل أكثر سهولة ويسرا من السابق. وبذلك تقضي على الروتين الناتج عن القيام ببعض  
الأمال الضرورية والتي تأخذ الكثير من الوقت والجهد وتحتاج إلى إعادتها أكثر من مرة واحدة خلال  
فاليوم بهذه الأعمال له أثر كبير في زيادة الشعور بالتوتر والقلق والكآبة التي هي أسباب الشعور  
بالتوتر. فمن خلال تلك البرامج نتخلص من أحد مسببات الضغوط وهي الأعمال الروتينية التي تأخذ  
بغير وجهد عالي رغم أنها ليست ذات أهمية عالية.

وحدة نظم المعلومات لا تعني إلغاء دور الإداري في المؤسسة حيث لا يمكن أن توجد في  
دون وجود إداري يشرف عليها وينظم عملها، وهذا بحد ذاته تخفيف للضغوط الناتجة عن

## نظم المعلومات

دور نظم المعلومات في هذه البيئة العمل على امتصاص التوتر لدى العاملين وذلك من خلال استطلاع آرائهم في المشروع وحثهم على الإدلاء باقتراحاتهم وبالتالي امتصاص توتراتهم وقلقهم ، فالمجتمع ينقسم إلى قوتين ضاغبتين إحداهما قوى تضغط من أجل التغيير والأخرى قوى تضغط من أجل المحافظة على ما هو قائم وعدم إحداث التغيير . فدور نظم المعلومات هو زيادة دافعة و تقبل العاملين لتطوير والتغيير وإدخال التكنولوجيا الجديدة لما لها أثر كبير في تحسين الجودة والإنتاج كما أنها تساهم في السرعة في الإنجاز .

ونظم المعلومات دور كبير في الحد من مشاكل الضغوط الإدارية، بما توفره وحدة نظم المعلومات من إمكانات مادية ومعلوماتية مميزة ومتطورة ومواكبة للتغيرات التكنولوجية الحديثة، فبذلك تعمل على توفير ظروف عمل مناسبة للإداري يستطيع من خلالها تفجير طاقاته وإبداعه والوصول إلى أفضل النتائج بأسرع الأوقات دون الشعور بالملل والقلق والإرهاق. وبالتالي هذا يحد من احتمالية إصابته بالضغوط ، حيث أن وحدة نظم المعلومات تقوم بتقديم أفضل وأحدث البرامج التكنولوجية المتطورة واللائمة للمؤسسة وفق إمكانياتها واحتياجاتها. والتي تشتمل على أفضل البرامج التدريبية والتعليمية للأفراد العاملين فيها، وبرامج لتنظيم العمل في المؤسسة التي تخفف العبء عن الموظفين والإداري يجعل العمل أكثر سهولة ويسرا من السابق. وبذلك تقضي على الروتين الناتج عن القيام ببعض الأعمال الضرورية والتي تأخذ الكثير من الوقت والجهد وتحتاج إلى إعادتها أكثر من مرة واحدة خلال يوم، فالقيام بهذه الأعمال له أثر كبير في زيادة الشعور بالتوتر والقلق والكآبة التي هي أسباب الشعور بالضغوط. فمن خلال تلك البرامج نتخلص من أحد مسببات الضغوط وهي الأعمال الروتينية التي تأخذ الكثير من وقتنا وجهدنا والتي ليست ذات أهمية عالية.

دور وحدة نظم المعلومات لا تعني إلغاء دور الإداري في المؤسسة حيث لا يمكن أن توجد في المؤسسة دون وجود إداري يشرف عليها وينظم عملها، وهذا بحد ذاته تخفيف للضغوط الناتجة عن

## نظم المعلومات

لنوف على الوظيفة والخوف من ضياع العمل الذي هو مصدر معيشة الإداري وعائلته في معظم الأحوال، وذلك بسبب وجود الأساليب التكنولوجية الحديثة الأسرع والأكثر سهولة والتي يمكن للجميع استخدامها. فلا يمكن الاقتصار على تلك الأساليب دون وجود شخص على اطلاع وعلم ودراسة بتلك الأساليب ويستطيع تسييرها ليس إلى النتائج المرجوة بأسرع وقت. بهذا يشعر الإداري بالراحة والأطمئنان على الوظيفة.

وبخلاصة القول أن وحدة نظم المعلومات هي علاج للضغوط الإداري وليست سبب لها، بما توفره من معدات وإمكانيات متطورة يحتاجها الفرد في المؤسسة للقيام بالأعمال على احسن وجه واحسن صورة وبكفاءة عالية دون الشعور بضغوط الوقت والملل من القيام بالأعمال الروتينية والقلق على مستقبل عمله، وهي أيضا توفر للإداري الوقت للقيام بالعلاقات الاجتماعية وعمل النزاهات والرحلات وإعطاء الوقت الكافي اللازم لأفراد عائلته. وبالتالي ترفع من مستوى إنتاجيته، وكذلك تعمل على إشاعة جو من الرضى عن العمل فيقوم الإداري ببذل جهده لإنجاز أعماله على اكمل وجه نتيجة شعوره بالأمان والاستقرار والراحة في العمل. فبذلك نجد أن وحدة نظم المعلومات هي افضل حل للتخلص من الضغوط مشاكلها.

## نظم المعلومات

الخوف على الوظيفة والخوف من ضياع العمل الذي هو مصدر معيشة الإداري وعائلته في معظم الأحوال، وذلك بسبب وجود الأساليب التكنولوجية الحديثة الأسرع والأكثر سهولة والتي يمكن للجميع استخدامها. فلا يمكن الاقتصار على تلك الأساليب دون وجود شخص على اطلاع وعلم ودراية بتلك الأساليب ويستطيع تسييرها ليس إلى النتائج المرجوة بأسرع وقت. بهذا يشعر الإداري بالراحة والأطمئنان على الوظيفة.

وبخلاصة القول أن وحدة نظم المعلومات هي علاج للضغوط الإداري وليست سبب لها، بما توفره من معدات وإمكانات متطورة يحتاجها الفرد في المؤسسة للقيام بالأعمال على أحسن وجه وأحسن صورة وبكفاءة عالية دون الشعور بضغوط الوقت والملل من القيام بالأعمال الروتينية والقلق على مستقبل عمله، وهي أيضا توفر للإداري الوقت للقيام بالعلاقات الاجتماعية وعمل النزاهات والرحلات وإعطاء الوقت الكافي اللازم لأفراد عائلته. وبالتالي ترفع من مستوى إنتاجيته، وكذلك تعمل على إشاعة جو من الرضى عن العمل فيقوم الإداري ببذل جهده لإنجاز أعماله على اكمل وجه نتيجة شعوره بالأمان والاستقرار والراحة في العمل. فبذلك نجد أن وحدة نظم المعلومات هي افضل حل للتخلص من الضغوط

# الفصل السادس

## الاستنتاجات والنوصيات

## الاستنتاجات:

١. أن الضغوط هي مجموعة من المثيرات التي توجد في بيئة العمل والتي تؤثر على سلوك الأفراد، أو على أدائهم لأعمالهم، والتي تسبب العديد من المشاكل الإدارية والتي تسبب لهم المشاكل في بيئة العمل وفي حياتهم العادية.
٢. إن النظام الغذائي الذي يتبعه الإداري له تأثير كبير في الحد من مشاكل الضغوط، وذلك لما يحتويه الغذاء من مكونات أولية يحتاجها الجسم للقيام بأعماله ونشاطاته الاعتيادية.
٣. للتمارين الرياضية أهمية كبيرة في الحد من مشاكل الضغوط، وذلك بما تكسب الجسم من راحة ونشاط متجدد وتعيد للجسم حيويته وفعاليتها للقيام بالأعمال بأحسن وجه وفضل طريقة، وعن طريق التمارين الرياضية يستطيع الفرد أن يشغل تفكيره بشيء آخر غير العمل ليعود إليه بهمة ونشاط جديدين.
٤. الإنسان مخلوق بحاجة دائما لمن يهتم فيه ويشعره بالعاطفة والحب اتجاهه، فكل إنسان بحاجة إلى إنسان آخر ليتحدث إليه سواء أكان هذا الإنسان أب أو أم أو أخ أو أخت أو زوجة أو صديق أو أي شخص غيرهم، فهو دائما بحاجة إلى من يستمع إليه ويخفف عنه الضغوط والاضطرابات الناتجة عن العمل وغيره. بالإضافة الى هذا يمكن تخصيص وقت للعبادة والمرح عن طريق مشاهدة أفلام أو مسرحيات وغيرها، لأن كل هذه الأساليب تساعد في تقليل التوتر العصبي والاكتئاب وبالتالي الشعور بالراحة النفسية.
٥. النوم شيء أساسي في حياة الفرد، لما فيه من راحة نفسية وجسمية لا يمكن الوصول إليها دون وقت كاف من النوم والراحة خلال الليل، وحتى يستطيع الإنسان النهوض في الصباح وهو هادئ الأعصاب مرتاح النفس ويبدأ يوم مشرق مفعم بالحيوية.
٦. الهوايات لها اثر كبير في التخفيف من اثر الضغوط على الأفراد، لان الإنسان بحكم طبيعته بحاجة إلى الخروج من جو العمل والضيق الذي يعانيه إلى جو أكثر راحة وهدوء، وفيه نوع من التجديد لان الروتين يقتل الإنسان ويحد من نشاطه وقدرته.

٧. العمل شيء أساسي في حياة الفرد، ولكن بالإضافة إلى العمل هناك أشياء أخرى يجب أن يهتم فيها الإداري غير العمل مثل بيئته، فبيئ الإنسان بحاجة إلى اهتمامه ومراعاته له يجب عليه عدم إهماله وتركه دون أن يراعي شؤونه فقط بسبب الانشغال الدائم بالعمل، فالأولاد لا يمكن لهم العيش دون والدهم، والزوجة بحاجة إلى زوجها ليشاركها حياتها واهتماماتها، بالإضافة إلى الأم والأب وما يحتاجانه من رعاية من قبل أبنائهم.

٨. الإنسان الذي يفهم ويقدر حجم نفسه يرتاح بجميع أعماله.

٩. الوقت هو المادة التي صنعت منها الحياة وهو مفتاح الحل لجميع المشاكل التي ممكن أن تظهر في حياة أي شخص إذا قام باستغلاله بشكل صحيح، واستغلال الوقت بشكل صحيح يؤدي إلى تقليل حدة الشعور بالضغط.

١٠. تعتبر العبادة الممثلة في الصلاة المنتظمة والصيام وتلاوة القرآن وعبادة الله سبحانه وتعالى ومراعاة الضمير هي ملجأ للفرد من ضغوط الحياة ومشاكلها وهي أحد الوسائل الوقائية من التعرض للقلق والعصبية والاكنتاب التي هي أساس للضغط ، حيث أن الإنسان عند أدائه للصلاة يكون في قمة الشعور بالهدوء والراحة التي لا يمكن أن يصل إليها عند القيام بأي عمل آخر . وهذا يخفف عنه الشعور بالضغط وغيرها لأن علاقة الإنسان بخالقه هي علاقة فوق التصور ينسى من خلالها جميع الهموم والمشاكل التي المت به .

١١. التكيف مع جو العمل هو من أهم الأساليب التي يحتاجها الإنسان للتخلص من مشكلة الضغوط الإدارية ونتائجها ، فلذلك يجب أن يكون الإداري دبلوماسياً وسياسياً في التعامل مع الزملاء والموظفين في العمل .

١٢. معظم افراد العينة لا يمارسون الرياضة البدنية ولا يهتمون لها، وفي الوقت نفسه يؤدون فريضة الصلاة.

١٣. النظام الغذائي المتبع غير منظم لمعظم أفراد العينة مع الإفراط في شرب المنبهات من شاي وقهوة.

١٤. وقت النوم مستغل للعمل لمعظم أفراد العينة وهذا يزيد من تعب وإرهاق الإداري وبالتالي زيادة تأثيره بالضغوط الإدارية.

## التوصيات:

١. يجب أن يتبع الإنسان النظام الغذائي الصحيح الذي يستطيع الجسم من خلاله اخذ جميع احتياجاته دون أي نقص أو تأخير، والإداري بما يقوم به من أعمال تحتاج إلى التفكير وأشغال للعقل، هو أكثر إنسان يحتاج هذه المواد حتى يستطيع التفكير بالشكل الصحيح والمنطقي، وأيضا الجسم بحاجة إلى المياه التي هي عماد الحياة ومن غيرها لا يمكن أن تستمر الحياة.
٢. الرياضة البدنية مهم لتقوية الجسم وتجديد نشاط الدورة الدموية، فيجب على الإداري تخصيص وقت معين في اليوم أو حتى أقل شيء مره واحدة خلال الأسبوع للقيام بالألعاب الرياضية. لما لها من فائدة للجسم ولتهدئة الأعصاب وإراحتها.
٣. يجب على الإداري عمل برنامج دقيق باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة لتقسيم وقته بشكل يضمن جميع أعماله بكل دقائقها ، فمن خلال تلك البرامج نستطيع التخلص من مشكلات ضغط الوقت وعدم انتظام المواعيد وغيرها .
٤. الإنسان يجب أن يعرف حجم نفسه وقدرها، لا يعطيها أكثر من مداها ولا ينقص من قيمتها. ويقدر الأمور التي تناسب شخصه ويستطيع أداءها ليقوم بعمله على احسن وجه واكمل صورته دون وجود أي نقص فيها أو إخفاق.
٥. لجسم الإنسان حق عليه، فهو بحاجة إلى الراحة والاسترخاء في بعض الأوقات ليستطيع مزاوله عمله مره أخرى. فاختيار وقت معين خلال اليوم ولو لفترة قليلة للاسترخاء أو لممارسة هواية معينة يريح من خلالها الجسم والعقل عن مشاغل العمل ، أو من خلال إجازة قصيرة ليوم أو يومين يكون فيها بعيداً عن العمل ومشاغله الذي هو مصدر الضغوط التي يتعرض لها .
٦. يمكن للإداري التخلص من الضغوط باستشارة الذين لديهم الخبرة في المجال الذي نتج عنه الضغط لأخذ الرأي والنصيحة أو التوصيات المناسبة لعلاج الضغوط .

٧. إعداد العاملين للضغوط عن طريق تقديم الفرد للوظيفة وتزويده بنظرة مسبقة عن خصائصها التي سوف يتعامل معها وخاصة الخصائص السلبية التي يمكن أن تسبب الضغوط لشاغلها .
٨. لمن يرغب في استكمال هذا المشروع عليه أن يكون على اطلاع أوسع للأبحاث والدراسات الحديثة التي تعنى بهذا الموضوع .
٩. للأزمات تأثير كبير على الضغوط الإدارية حيث تعتبر من أهم مسببات الضغوط لذلك يوصي فريق البحث بدراستها لمن يرغب الخوض في هذا المجال .

## المراجع :

- د. ادريس ثابت ، المدير والتحديات المعاصرة ، عام ١٩٩٢ .
- د. اسكندر نجيب ، السلوك الإجماعي وتغيره ، عام ١٩٧٠ .
- Benson, H & Allen, R. (How Much Stress is Too Much?), Harvard Business Review ١٩٩٨
- د. حريم حسين ، السلوك التنظيمي ، عام ١٩٩٧ .
- د. الخضير محسن أحمد ، إدارة الأزمات ، عام ١٩٩٢ .
- د. الخضير محسن أحمد ، الضغوط الإدارية ، عام ١٩٩١ .
- د. عبد الباقي صلاح محمد ، قضايا إدارية معاصرة ، عام ١٩٩٩ .
- د. العديلي ناصر ، إدارة السلوك التنظيمي ، عام ١٩٩٣ .
- د. العيسوي عبد الرحمن ، دراسات سيكولوجية ، عام ١٩٧٠ .
- الفريق الفلسطيني للإدارة ، عام ١٩٩٩ .
- طهوب محمود ومعالي أمير ، دراسة تحليلية لمصنع الجندي ، ١٩٩٩ .
- القاسم نزار ، و ارزقات ايمن ، دراسة تحليلية وتطبيقية لشركة حطين الصناعية التجارية .
- النتشة ايات ، أبو عياش لينة ، الأيزو ، ٢٠٠٠ .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يمثل هذا الاستبيان أحد متطلبات البحث في مشروع التخرج لتخصص نظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين. ويهدف فريق البحث من هذا الاستبيان إلى جمع معلومات كافية عن الضغوط الإدارية وتأثيرها على الإداري واتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب وبالشكل المناسب. علما بان أية معلومات هي سرية لأغراض البحث العلمي، لا يقصد منها التوصل إلى تحليلات أخرى.

ونشكر لحضرتكم أي وقت أو جهد تمنحنا إياه للإجابة على هذا الاستبيان.

فريق البحث: نداء قنبي و جيهان قشقيش

### معلومات عامة:

مكان الإقامة: ..... الحالة الاجتماعية: ..... عدد الأبناء: .....  
الجنس: ..... العمر: ..... المستوى التعليمي: .....  
نوع التخصص: ..... مدة ممارسة العمل: .....

القسم الأول: للإجابة على الفقرات التالية يمكن اختيار الرقم الذي يناسبك حيث يمثل الرقم الأكبر موافقة تامة والرقم الأصغر رفض تام:

- |                          |       |  |
|--------------------------|-------|--|
| <input type="checkbox"/> | 3 2 1 | ♦ إنني أتناول الكميات الصحيحة من الطعام:                       |
| <input type="checkbox"/> | 3 2 1 | ♦ أتناول الطعام في مواعيد منتظمة يوميا:                        |
| <input type="checkbox"/> | 3 2 1 | ♦ لي هوايات أمارسها بانتظام:                                   |
| <input type="checkbox"/> | 3 2 1 | ♦ إنني أمارس الرياضة البدنية ثلاث مرات على الأقل أسبوعيا:      |
| <input type="checkbox"/> | 3 2 1 | ♦ لدي عدد كبير من الأصدقاء والمعارف:                           |
| <input type="checkbox"/> | 3 2 1 | ♦ أنام ما بين سبع إلى ثماني ساعات أربع أيام على الأقل أسبوعيا: |
| <input type="checkbox"/> | 3 2 1 | ♦ اخصص وقتا للاسترخاء يوميا:                                   |



♦ لا اعمل مطلقا يوم الجمعة:

♦ لا اعمل مطلقا ليلا:

♦ لا اسمح لنفسني بالعمل الزائد:

♦ أمارس فريضة الصلاة:

♦ أتناول فقط خمسة أكواب من القهوة

والشاي يوميا:

♦ أحب الغير واعتبر نفسي محبوبا منهم:

♦ عادة أجد حولا لمشاكلي:

♦ أحافظ على وزني لئيتاسب مع طولي:

♦ افرغ ما بصدري من هموم ولا اجعلها

تتراكم:

♦ لا اسمح أن تسيطر وظيفتي على حياتي:

♦ حياتي المنزلية وحياتي المهنية لهما نفس

القدر من الأهمية:

♦ اعتقد وأؤمن بنفسني:

♦ أتجنب التحدث عن عملي في حياتي

الاجتماعية:

♦ اشعر بأنني أتمتع بالهدوء وأنني هادئ:

♦ لي زملاء بالعمل تربطني بهم صداقة:

♦ أتناول المياه بانتظام:

♦ تعلمت أن ارتفع فوق المواقف التي

تسبب الضغوط:

♦ المضايقات الصغيرة قد تغضبني:

♦ أميل إلى تجنب المنغصات الصحية

مثل الصداع وتوسعك المعدة:

♦ غضبي له ما يبرره عادة:

♦ أميل إلى القيام بالأشياء بطريقة متعجلة:

♦ ينقسم العالم إلى رابحين وخاسرين:

♦ اشعر عادة انه كان يمكنني القيام بالعمل

بطريقة افضل:

3 2 1

3 2 1

3 2 1

3 2 1

3 2 1

3 2 1

3 2 1

3 2 1

3 2 1

3 2 1

3 2 1

3 2 1

3 2 1

3 2 1

3 2 1

3 2 1

3 2 1

3 2 1

3 2 1

3 2 1

3 2 1

3 2 1

3 2 1

- 3 2 1 أكون غالبا عصبيا في زحمة المرور:
- 3 2 1 اكره الوقوف في صف انتظار:
- 3 2 1 امشي أتحرك بسرعة:
- 3 2 1 كنت أجد صعوبة في التحكم في انفعالاتي عندما كنت اصغر سنا:
- 3 2 1 ليس لدي وقت كاف في يومي للقيام بكل ما ارغب القيام به:
- 3 2 1 تكون الأمور ايسر كثيرا بالنسبة لي عندما أحقق أحد أهدافي الحالية:
- 3 2 1 نادرا ما أقول (لا) لأي شخص يطلب مني القيام بعمل ما بالرغم مما يكون لدي من أعمال تفوق طاقتي:
- 3 2 1 التنافس هو المصدر الرئيسي للدافع الذي يدفعني إلى القيام بعمل جيد:
- 3 2 1 اشعر كأنني مذنب عندما لا أعمل ولا أكون مشغولا:
- 3 2 1 أنا أقاطع الآخرين أو أقوم بإتمام عمل الآخرين:
- 3 2 1 أن أكون رقم واحد يعتبر أمرا هاما بالنسبة لي:
- 3 2 1 اغضب عندما لا يفهمني الناس من أول مرة:
- 3 2 1 جدول مواعيدي مزدحم عادة:
- 3 2 1 أوافق على القول " الفوز ليس كل شيء لأنه الشيء الوحيد":
- 3 2 1 اعمل عددا من الساعات اكثر مما يعمله أي شخص آخر في المؤسسة:
- 3 2 1 لا يمر يوم دون أن افقد أعصابي:
- 3 2 1 وظيفتي لم تعد تمنحني الرضا الذي تعودت عليه:

## القسم الثاني:

- الرجاء التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بوضع إشارة (X) في مكان الإجابة التي تناسبك :
1. هل تقوم بالتدخين ؟  
( ) نعم ( ) لا
  2. هل تشعر دائما بأنك حاد المزاج ؟  
( ) نعم ( ) لا
  3. هل تقوم بإنجاز أعمالك بسرعة قدر استطاعتك ذلك ؟  
( ) نعم ( ) لا
  4. هل تحاول أن تفعل أكثر من عمل في وقت واحد ؟  
( ) نعم ( ) لا
  5. هل تشعر بنفاذ صبرك في حالة تأخر تحقيقك ما تريد الوصول من أهداف؟ بمعنى أنك تتعجل النتائج دائما .  
( ) نعم ( ) لا
  6. هل لديك استعداد للتحدي ؟  
( ) نعم ( ) لا
  7. هل تشعر بضيق و نفاذ صبر عندما تجد إنسانا يقوم بإنجاز أي عمل ببطء؟  
( ) نعم ( ) لا
  8. هل تستهويك الأرقام و الإحصائيات و ترغب دائما في أن تحتفظ بكمية كبيرة من الأوراق لعلك ترجع إليها في وقت ما ؟  
( ) نعم ( ) لا
  9. هل تشعر بالذنب حينما تتفق وقتا في جلوسك مسترخيا، أو بدون عمل أي شيء ، وتتمنى أن يكون هذا الوقت مستغلا في عمل أو فائدة ؟  
( ) نعم ( ) لا
  10. هل تشعر دائما أنك لو تركت عملا ليعمله شخص غيرك فإنه لن يكون بالجودة التي ترغبها ، لذا فانك تقوم بأدائه بنفسك؟  
( ) نعم ( ) لا