

دور القيادة الإدارية في التعامل مع ضغوط العمل

- دراسة تطبيقية على الموظفين بإمارة منطقة الرياض -

عبد الله بن عبد الرحمن العثمان

قسم الإدارة العامة || كلية إدارة الأعمال || جامعة الملك سعود || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدف البحث إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في التعامل مع ضغوط العمل من خلال وجهة نظر العاملين ومصادر ضغوط العمل للأفراد العاملين في المنظمات، وتقديم اقتراحات وتوصيات لدراسات مستقبلية عن دور القيادة الإدارية في التعامل مع ضغوط العمل. ولتحقيق ذلك تم إعداد استبانة خاصة مصممة على مقياس ليكرت، ووزعت على أفراد العينة وتم استخدام منهجية الأسلوب الميداني وأيضاً "الأسلوب المكتبي".

من النتائج التي توصل إليها الباحث أن هناك توجهاً نحو الموافقة على توفر المناخ التنظيمي الإيجابي وعلى دور القيادة الإدارية في التعامل مع ضغوط العمل

ومن أبرز التوصيات ضرورة توفير بيئة عمل مشجعة للموظف بهدف زيادة الكفاءة وزيادة الجهد المبذول من الموظف وتكثيف البرامج التدريبية حول كيفية التعامل مع ضغوط العمل للموظفين.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، الأجهزة الحكومية، الموظف الإداري.

مقدمة:

يشهد العالم ثورة حضارية وتقدماً علمياً كبيراً حيث يعيش الإنسان في بيئة تتسم بالتغير السريع المستمر الذي يصعب ملاحظته في جميع المجالات. فثورة المعلومات، وتعاظم المعارف، والتطور الهائل في وسائل الاتصال والإعلام هذه العوامل وغيرها جعلت الإنسان يعيش في عصر يطلق عليه الكثير من المسميات مثل عصر الاستمرارية وعصر القرية العالمية، وعصر خدمة المستقبل وعصر عدم التأكد، وعصر الضغوط (أبا الخيل، 1999: 34). فالضغوط بكل أنواعها هي نتاج التقدم الحضاري المتسارع الذي يؤدي إلى إفراز انحرافات تشكل عبئاً على قدرة ومقاومة الإنسان في التحمل؛ ورياح الحضارة وزيادة التطور تحمل في طياتها آفات تستهدف النفس الإنسانية وتحملها أعباء فوق طاقتها، فينتج عنها زيادة في الضغوط النفسية على أجسامنا، ما ينعكس على الحالة الصحية (الجسدية – البدنية) والنفسية والعقلية ويؤدي إلى الانهيار وربما الموت. وحتى إن كان الإنسان المعاصر قادراً على أن ينجح في استيعاب النمو المتسارع لمتطلبات الحضارة لكنه حتماً سيخسر قدرته الجسدية والنفسية ومقاومته في التحمل مما يؤدي إلى استنزاف تلك الطاقة وتدميرها فهو يعيش الضغوط بأشكالها مما ينعكس بصورة مباشرة عليه ويؤثر بالتالي على سلوكه التنظيمي وأدائه. وضغوط العمل ما هي إلا صورة من تلك الضغوط التي أفرزتها التغيرات السريعة التي لا بد أن تكون متواجدة في جانب ما من جوانب العمل المختلفة، لذلك تعد القيادة الإدارية هي المسئول الأول في معالجة هذه التحديات بتوفير المناخ الملائم للفرد للعمل والإبداع. ومن هنا أصبح الاتجاه الحديث في الفكر الإداري يركز اهتمامه في التعرف على طبيعة ومصادر وأشكال ضغوط العمل ومسبباتها والآثار المترتبة عليها.

مشكلة الدراسة:

إن التطور المستمر الذي يجسده عصرنا الحالي بصورة معقدة في مختلف ميادين الحياة إنما يعكس بوضوح مدى تزايد المسؤوليات والأعمال والمتطلبات على الفرد في شتى المجالات بشكل عام وفي المجال الوظيفي على وجه التحديد حيث يعد الفرد هو المحور الرئيس الذي تركز عليه هذه التطورات والتحويلات مما يجعله عرضة لضغوط العمل التي تلقي بآثارها السلبية عليه وعلى المنظمة. لذلك فقد طالب الباحثون بضرورة البحث عن وسائل أكثر فاعلية للتقليل من آثار ضغوط العمل على الرجال (السبيعي، 1425هـ: 42). لذا فإن هذه الدراسة تحاول التعرف على ضغوط العمل والدور الذي تلعبه القيادة الإدارية لمواجهتها في المنظمة من خلال إيجاد السبل والطرق لتلافيها قبل الوقوع فيها أو علاجها بعد الوقوع فيها.

تساؤلات الدراسة:

تتمحور هذه الدراسة حول سؤال رئيس وهو: ما هو دور القيادة الإدارية حيال التعامل مع ضغوط العمل من وجهة نظر العاملين؟

وهناك مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل في السؤالين الفرعيين التاليين:

1- ما دور القيادة الإدارية في التعامل مع ضغوط العمل؟

2- ما مصادر ضغوط العمل؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى اختلاف طبيعة الضغوط التي يتعرض لها الأفراد في المنظمات ودور القيادة الإدارية في معالجتها. ويندرج تحت هذا الهدف عدد من الأهداف الفرعية تتمثل في:

1- التعرف على دور القيادة الإدارية في التعامل مع ضغوط العمل من خلال وجهة نظر العاملين.

2- التعرف على مصادر ضغوط العمل للأفراد العاملين في المنظمات.

3- التعرف على مدى تأثير ضغوط العمل على معدل الانجاز للموظف.

4- التعرف على استراتيجيات تعامل القيادات الإدارية مع ضغوط العمل وتطبيق تلك الاستراتيجيات.

5- التعرف على ماهية الأعراض والمشاكل التي تنجم عن ضغوط العمل.

6- ما هو الأثر في التوزيع الديموغرافي للموظفين وتأثير ذلك على الموظف وتحصيله كالعمر والمؤهل العلمي والحالة الاجتماعية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تعالجه والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها بالإضافة إلى:

1- تقوم هذه الدراسة على اعطاء نظرة واسعة عن أهم مصادر وأسباب ضغط العمل وتحديد الآثار التي سوف تخلفه هذه الضغوط على العامل والمؤسسة.

2- أن هذه الدراسة تتناول موضوعاً مهماً نظراً للخطورة البالغة التي تشكلها الضغوط على الإنسان حيث يمكن أن تؤدي به إلى الوفاة أو الإصابة بمرض أو مجموعة من الأمراض. ولذلك كان لزاماً التعرف على ضغوط العمل والدور الذي يمكن للقيادة الإدارية أن تلعبه لمواجهتها في المنظمة من خلال إيجاد السبل والطرق لتلافيها قبل الوقوع فيها أو علاجها بعد الوقوع فيها وهذا هو موضوع الدراسة.

- 3- كما أن دراسة الضغوط في علاقتها بالقيادة الإدارية ووجهتي الضبط قد تساعد في وضع معايير وأساليب لاختيار المدراء، لأنه من المهم جداً أن يحسن اختيار هذه الفئة من القيادات التي تتعامل مع فئة الموظف المنتج والعامل وهو الأهم في الهرم الوظيفي.
- 4- دعم البحوث والدراسات السابقة في مجال ضغوط العمل ودور القيادة الإدارية في التعامل معها، من خلال التطبيق. على موظفي إمارة منطقة الرياض. حيث لم تتناول الدراسات السابقة مثل هذا القطاع من قبل.
- 5- ما يمكن أن تسهم به نتائج هذه الدراسة من دعم للخطط والسياسات الحالية والمستقبلية الخاصة بتطوير الأداء من فعالية هذا القطاع.
- 6- إثراء المكتبة الإدارية العربية.

حدود الدراسة:

- 1- تقتصر الدراسة على الموظفين الحكوميين السعوديين اللذين يمثلون الغالبية العظمى من الموظفين الإداريين العاملين في إمارة منطقة الرياض.
- 2- تقتصر الدراسة على الموظفين فقط دون الموظفين لأن هناك ضغوط عمل خاصة بالموظفات لن يتم التطرق إليها مثل (الحمل وما قد ينتج عنه من إشكالات قد تعيق الموظفة عن أداء الأعمال الموكلة إليها)، ولكن هذا لا يعني عدم اشتراك الموظفات في الضغوط الأخرى فهناك تشابه كبير في الضغوط التي تقع على الموظف والموظفة.
- 3- تقتصر الدراسة فيما يخص وحدتها الدراسية أو بمعنى آخر مفردات مجتمع الدراسة على الموظفين الإداريين في إمارة منطقة الرياض.
- 4- سوف تقتصر الدراسة في مجالها الموضوعي على الآتي:
 - دور القيادة الإدارية حيال ضغوط العمل.
 - مصادر ضغوط العمل ومسبباتها.
 - نتائج ضغوط العمل بالنسبة للفرد والمنظمة.

مصطلحات الدراسة

- 1- القيادة الإدارية: هي الجهة التي توجه أو ترشد أو تهدي الآخرين للقيام بعمل ما، وهي تخص في هذا البحث إمارة منطقة الرياض (المركز الرئيسي).
- 2- الأجهزة الحكومية: الوزارات والمؤسسات العامة والدوائر الحكومية، ويخص هذا البحث إمارة منطقة الرياض (المركز الرئيسي).
- 3- الموظف الإداري: جميع الموظفين الذين يزاولون أعمالاً إدارية بالأجهزة الحكومية بعيداً عن الأعمال المهنية كالتدريس وغيرها. ويختص هذا البحث بالموظفين بإمارة منطقة الرياض (المركز الرئيسي).

مفاهيم الدراسة:

القيادة:

كلمة قيادة مشتقة من الفعل " يفعل أو يقوم بمهمة ما "، يقول " أرندت " أن كلمة قيادة تنطوي على علاقة اعتمادية متبادلة بين من يبدأ بالفعل وبين من ينجزه وأن هذه العلاقة يترتب عليها تمثيل دورين متباينين يمثل الدور الأول من يتولى القيام بالعمل وهو القائد ووظيفته إعطاء الأوامر وهذا حق مقصور عليه، ويمثل الدور الثاني من ينجزون العمل وهم الأتباع ووظيفتهم تنفيذ الأوامر وهذا واجب عليهم، وأن قوة ومقدرة من يبدأ بالفعل وهو القائد تتجسد في روح المبادرة بالفعل والمخاطر التي يتحملها في سبيله، أكثر من تجسدها في إنجازها لهذه المهمة. وتعني كلمة قائد الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، بمعنى أن هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه، والقيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة طرفاها شخص يوجه ويرشد والطرف الآخر أشخاص يتلقون هذا التوجيه والإرشاد الذي يستهدف تحقيق أغراض معينة (كنعان، 2002: 31). ومما مضى من توضيح لمفهوم القيادة نجد أن القائد قد يصدر أوامر وتعليمات معينة يقضي بموجبها على عدد من الأفعال أو الأقوال والتي تكون بدورها مسببة لضغوط معينة، كما أن القائد أيضاً قد لا يصدر الأوامر من أجل القضاء على مظاهر معينة تكون مسببة للضغوط إنما يقوم بعملية التوجيه والإرشاد من أجل تلافي ضغوط معينة قبل الوقوع فيها، أو إيجاد الحلول المناسبة من أجل تجاوزها بعد الوقوع فيها.

الضغوط:

عندما نتحدث عن ضغوط العمل، فأنا نعني بذلك قضيه لازمت الإنسان منذ وجوده على الأرض، فقد وجد ليعمل، وكان هذا العمل ولا يزال مصدر الشقاء وقد ترتب على هذا العمل وما صاحبه من شقاء مواجهة الإنسان للعديد من المخاطر والتحديات في حياته تلك التي جلبت له الضغوط، هذه المخاطر استطاع الإنسان إن يتكيف مع بعضها بل ويسخر بعضها لصالحه، في حين كانت بعض هذه المخاطر والتحديات قاسيه وشديدة، ترتب عليها تعاسته وفناؤه، ومع ألفة الإنسان للضغوط وتفاعله فلا بد أن يتفاعل ويحقق " استجابة توافقية للمثير الذي يحمل معه متطلبات سيكولوجية أو جسمانية كثيرة " معها وشيوع استخدام مصطلح الضغوط لدى معظم الأوساط اختلف بذلك تعريف الضغوط وضغوط العمل مما أدى إلى صعوبة الحصول على صورته شامله وواضحة للضغوط بصفه عامه وضغوط العمل بصفه خاصة لذا فإننا حين نناقش مفهوم الضغوط يجدر بنا أن نستعرض ونتعرف على وجهات النظر الخاصة بدراسة الضغوط في العصر الحديث وتعريفاتها لمفهوم ضغوط العمل. ولقد برزت في القرن العشرين ثلاث وجهات نظر أساسيه فيما يتعلق بدراسة موضوع الضغوط كما يلي: 1- النظر إلى الضغوط كاستجابة للتهديد. 2- النظر إلى الضغوط كتهديد في حد ذاتها. 3- النظر إلى الضغوط كأمر داخلية متعلقة بالفرد. ونجد إن حالة الضغوط التي يخبرها الموظف نتيجة لمطالب وظروف العمل إنما هي في حقيقة الأمر فعل لإعادة التوازن لدى الفرد وتمكينه من التكيف مع مجريات الأمور، غير إن هذا التكيف قد يكون في بعض الأحيان فعالا وفي أحيان أخرى ليس كذلك " (هيجان، 1419هـ: 55).

مما سبق يمكن تعريف ضغوط العمل بأنها "تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسه أو البيئة التي يعمل فيها بما في ذلك المنظمة"، حيث يترتب على هذه العوامل حدوث آثار أو نتائج جسمية أو نفسية أو سلوكية على الفرد تؤثر بدورها على أدائه للعمل مما يستلزم معالجة هذه الآثار وإدارتها بطريقة سليمة. هذا التعريف يتيح لنا تحديد ثلاثة جوانب رئيسية لدراسة الضغوط في المنظمات هذه الجوانب هي: العوامل المسببة لضغوط العمل (مصادر الضغوط)، كذلك الآثار أو النتائج المترتبة على هذه الضغوط، وإدارة أو مواجهة الضغوط.

- العوامل المسببة لضغوط العمل (مصادر الضغوط).

أ- مصادر ضغوط العمل: المصادر المتعلقة بالفرد ودور القائد:

إن الحديث عن مصادر أو مسببات ضغوط العمل لا يمكن أن يتم بمعزل عن فهم الفرد ذاته وردود أفعاله تجاه المؤثرات التي يتعرض لها في حياته، سواء أكان ذلك في داخل نطاق العمل أو خارجه وعلى الرغم من أن العمل يعتبر من أهم الأنشطة في حياة الكثير من الأفراد، فإن الأفراد لهم شخصياتهم وحياتهم الخاصة خارج نطاق العمل المليئة بالإثارة والتعقيد، لذا فإنه ليس من الغريب أن نجد أن العوامل الفردية المتمثلة في بناء شخصيات الأفراد من خلال الوراثة والبيئة التي يعيشون فيها تشكل مصدراً قوياً من مصادر ضغوط العمل، إذ من المعلوم أن الآثار التي تتركها العوامل الوراثية والبيئية على سلوك الفرد كثيراً ما ينقلها معه إلى بيئة العمل وبالتالي فإنها قد تؤثر على أداء العمل سلباً أو إيجاباً.

إن هناك الكثير من العوامل المتعلقة بالفرد والتي تسهم في حدوث ضغوط العمل لديه، ومن هذه المصادر ما

يلي:

المصادر المتعلقة بشخصية الفرد، المصادر النفسية، المصادر السلوكية.

ب- مصادر ضغوط العمل، المصادر المتعلقة بالمنظمة ودور القائد:

إن أهم مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة هي ما يلي:

ثقافة المنظمة، طبيعة الوظيفة، الإحباط الوظيفي، العمليات التنظيمية، ظروف العمل المادية، التغيير في

بيئة العمل

(السبيعي، 1425: 26) ونجد أن القيادة الإدارية ينبغي أن تتعامل مع الأفراد داخل المنظمة كمجموعة من الحاجات ابتداءً من وضعة الوظيفي ومروراً بإعطائه نوعاً من الثقة والمرونة في أداء الأعمال الموكلة إليه ومن ثم عدم إغفال الظروف المادية المحيطة به، والقائد المتميز هو من يلتمس حاجات الأفراد داخل منظمته ويوفر لهم قدر الإمكان الجو العام المناسب من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف المنشود.

- الآثار أو النتائج لضغوط العمل.

أ- نتائج ضغوط العمل على الفرد.

تظهر النتائج السلبية لضغوط العمل على الفرد - بداية - عندما يواجه بضغوط عالية لا يستطيع احتمالها أو الاستجابة لها بطريقة إيجابية هذه النتائج قد تكون ذات صور متعددة حيث من الممكن أن تشمل الجوانب الجسمية أو السلوكية أو الانفعالية أو العقلية للفرد أو قد تكون شاملة لبعض هذه النتائج والآثار(هلال، 2000م: 41) ومع أن الأفراد الذين يتعرضون لضغوط العمل الشديدة معرضون لكثير من النتائج السلبية لهذه الضغوط فإن هذه النتائج أو الآثار تتباين من فرد إلى فرد تبعاً لتباين الأفراد فيما بينهم وظروف العمل التي يعيشونها غير أن هذه النتائج في مجملها تنظم الاضطرابات النفسية الفسيولوجية والاضطرابات النفسية والاضطرابات السلوكية.

ب- نتائج ضغوط العمل بالنسبة للمنظمة:

هناك الكثير من النتائج أو الآثار التي تتركها ضغوط العمل داخل المنظمة والتي تتعلق أكثر ما تتعلق بعملية اتخاذ القرارات وما يترتب عليها من خسائر ذات صلة بالتكاليف والإنتاج على أننا قبل أن نعرض لهذه النتائج نود أن نشير إلى أنه من الصعب في كثير من الأحيان فصل هذه الآثار عن الفرد وبخاصة في قضايا مثل الغياب والتأخر والاستقالة والشكاوى والعنف هذه الحقيقة تؤكد أن العلاقة بين الفرد والمنظمة قائمة على التبادل وهو أن كل طرف له توقعاته تجاه الطرف الآخر وبالتالي فإن الانسجام الجيد بينهما يؤدي إلى تحقيق الرضا والازدهار للطرفين غير أنه إذا ما اختلت هذه العلاقة فإن ذلك من الممكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية تظهر آثارها على الفرد ومن ثم المنظمة التي يعمل بها وهذه الآثار هي على النحو التالي:

عدم الدقة في القرارات، زيادة التكاليف المادية، تدني مستوى الإنتاج، الغياب والتسرب الوظيفي، الصراع الشخصي في بيئة العمل، الصراع مع المديرين والمشرفين، الصراع مع الزملاء، ارتفاع معدل الشكاوى وأحداث العمل.

- إدارة ومواجهة ضغوط العمل ودور القيادة الإدارية:

أ- أساليب إدارة الضغوط على مستوى الفرد ودور القيادة الإدارية:

تقوم القيادة الإدارية المتميزة بإعداد الأفراد لمواجهة الضغوط التي قد يتعرضون لها منطلقاً من مبدأ (المنهج الذاتي) في مواجهة الضغوط، والذي يقوم على أساس تحمل الفرد الجزء الأكبر من مسؤولية مواجهة الضغوط، لذا فإنه كثيراً ما نسمع عن عبارات مثل "ساعد نفسك بنفسك" أو "أفضل من يقدم المساعدة لك هو أنت" على أساس هذه الفلسفة نجد أن معظم البرامج المصممة لإدارة الضغوط على المستوى الفردي تحاول أن تتضمن في جدولها تلك الأنشطة التي يستطيع الفرد القيام بها بنفسه، وفضلاً عن ذلك فإن هذه الأساليب تعتمد في جوهرها على قناعة الفرد الشخصية وعزمه على التخفيف من المعاناة التي يعيشها بسبب هذه الضغوط، وعلى الرغم من التأكيد الشديد على أهمية دور الفرد في إدارة ومواجهة ضغوط العمل فإن الأساليب التي يمكن إتباعها لمواجهة هذه الضغوط كثيرة ومتعددة، وأهمها ما يلي:

1- الفزع إلى الله.

2- تعديل بناء الشخصية لدى الفرد، ويتضمن:

- بناء الذات الإيجابية.
- ممارسة حقل في توكيد الذات.
- التحكم في القلق.
- تغيير الاتجاهات المتعلقة بمركز التحكم.

3- إدارة الوقت.

4- مواجهة الصراع في بيئة العمل.

5- التمارين البدنية (هلال، 2000: 38):

- التنفس.
- الاسترخاء العضلي.
- 6- الدعم الاجتماعي (المساندة الاجتماعية).

7- الحفاظ على الطاقة (نظام الأكل والشرب).

8- طلب المساعدة من المتخصصين في معالجة الضغوط.

ب- أساليب إدارة الضغوط على مستوى المنظمة ودور القيادة الإدارية:

في الوقت الذي يمكن فيه للأفراد مواجهة بعض ضغوط العمل فإنهم لا يستطيعون بذواتهم التخلص من كل مسببات هذه الضغوط وبخاصة تلك الناجمة عن بيئات العمل لهذا نجد أن المنظمات الناجحة والقيادة الإدارية الفاعلة تدرك أنه من الواجب عليها أن تتدخل في إدارة الضغوط التي يتعرض لها أفرادها وذلك لسببين: السبب الأول هو أن أية منظمة تعد مسئولة جزئياً عما يحدث للأفراد من ضغوط وذلك بسبب طبيعة بناء ووظيفة المنظمة ذاتها والسياسات والإجراءات التي تتبعها في إدارة أفرادها من أجل تحقيق أهدافها مما يحتم عليها القيام بدورها المطلوب في تخفيف هذه الضغوط عن الأفراد والسبب الثاني هو أن جميع المنظمات والقيادات الإدارية تدرك انه كلما كانت درجة الضغوط التي يتعرض لها الأفراد معقولة ودافعه أدى ذلك إلى زيادة إنتاج أفرادها بطريقة معقولة، لهذه الأسباب وغيرها يمكن القول أن المنظمة والقيادة الإدارية فيما تستطيع أن تلعب دوراً مهماً في إدارة ومواجهة الضغوط التي يتعرض لها أفرادها وذلك من خلال توظيفها للأساليب التالية:

أولاً: إدارة ثقافة المنظمة.

ثانياً: إعادة تصميم الوظائف.

ثالثاً: الإشراف الناجح.

رابعاً: استخدام الدوافع بفعالية.

خامساً: مواجهة الصراع في بيئة العمل "الأساليب التنظيمية".

سادساً: توفير المناخ الملائم للتقويم والتطوير الوظيفي.

سابعاً: تحسين ظروف العمل المادية.

العوامل المسببة لضغوط العمل (مصادر الضغوط).

أ- مصادر ضغوط العمل: المصادر المتعلقة بالفرد ودور القائد:

إن الحديث عن مصادر أو مسببات ضغوط العمل لا يمكن أن يتم بمعزل عن فهم الفرد ذاته وردود أفعاله تجاه المؤثرات التي يتعرض لها في حياته، سواء أكان ذلك في داخل نطاق العمل أو خارجه وعلى الرغم من أن العمل يعتبر من أهم الأنشطة في حياة الكثير من الأفراد، فإن الأفراد لهم شخصياتهم وحياتهم الخاصة خارج نطاق العمل المليئة بالإثارة والتعقيد، لذا فإنه ليس من الغريب أن نجد أن العوامل الفردية المتمثلة في بناء شخصيات الأفراد من خلال الوراثة والبيئة التي يعيشون فيها تشكل مصدراً قوياً من مصادر ضغوط العمل، إذ من المعلوم أن الآثار التي تتركها العوامل الوراثية والبيئية على سلوك الفرد كثيراً ما ينقلها معه إلى بيئة العمل وبالتالي فإنها قد تؤثر على أداء العمل سلباً أو إيجاباً.

إن هناك الكثير من العوامل المتعلقة بالفرد والتي تسهم في ضغوط العمل لديه، ومن هذه المصادر ما يلي:

1- المصادر المتعلقة بشخصية الفرد.

2- المصادر النفسية.

3- المصادر السلوكية.

أولاً: المصادر المتعلقة بشخصية الفرد:

تتسم شخصيات الأفراد بالتعقيد والغموض والتباين إذ ويمكن أن نعرف الشخصية على أنها "الخصائص التي تميز فرداً عن غيره" أو بعبارة أخرى:

يمكن النظر إلى الشخصية على أنها "تمثل مجموعة من الخصائص والاتجاهات"

أن ما نعتقده بخصوص أنفسنا والطريقة التي نتصرف بها تمثل غالباً عناصر أساسية في شخصياتنا، كما أنها تعتبر من المحددات المهمة للضغوط التي تواجهنا في العمل. هذه الخصائص الشخصية تعتبر وليدة العوامل الوراثية المتمثلة فيما ينقله الأشخاص من صفات عن أقاربهم وذويهم والعوامل البيئية المتمثلة في تأثير البيت والحي والمدرسة والمجتمع ككل.

إن دراسة الشخصية من قبل القائد تعتبر مهمة لفهم الأفراد والتنبؤ بسلوكهم والتحكم بهذا السلوك إذا ما أمكن، ومن ثم تصنيفهم والتعامل معهم وفقاً لشخصياتهم والقيم والسلوك الذي يظهره هؤلاء الأفراد في تفاعلهم مع البيئة التي يعيشون ويعملون بها ومن هذه الشخصيات الشخص اللطيف، الشخص العدواني، الشخص القلق، الشخص الهادئ، كذلك هناك الشخص الانطوائي، الشخص المنبسط، الشخص العقلاني، والشخص العاطفي، الشخص الواضح، الشخص الغامض، كل هذه الفئات تتباين فيما بينها من حيث سلوكها وردود أفعالها للمؤثرات التي تتعرض لها في حياتها ونظراً لتعدد العوامل المرتبطة بشخصية الفرد في مجال ضغوط العمل فإن الانتباه في الوقت الراهن موجه إلى ما يسمى بمفهوم الذات ونمط وسلوك الشخصية (أ) و(ب)، والشخصية القلقة، ومركز التحكم وعلاقتها بضغوط العمل ونوضحها كما يلي:

1- مفهوم الذات:

يقصد بمفهوم الذات هنا اتجاه الإنسان أو فكرته الشاملة عن ذاته وهو يعتبر جوهر الشخصية، حيث ينظم ويحدد إلى درجة كبيرة مدى قابلية الفرد للتعرض للضغوط والتعامل معها ويمكن القول بأن هناك ستة مكونات أساسية لمفهوم الذات هي:

1- الوعي بالذات.

2- القيمة الذاتية.

3- حب الذات.

4- تقدير الذات.

5- الثقة في الذات.

6- احترام الذات.

إن مفهوم الذات بناء على الأوصاف والمكونات السابقة، من الممكن النظر إليه على أنه يمثل خطأ متصلاً وهو لدى الفرد يتطور ويتبلور على مدى السنين، وذلك من خلال المؤثرات والتوجيهات التي يتلقاها من الآخرين، سواء أكان هؤلاء الآخرين هم الآباء، أم الأساتذة، أم الزملاء، أم المديرين.

ومع أن التوجيهات والمعلومات التي نتلقاها مهمة في تكوين ذاتنا فهي ليست العوامل الوحيدة التي تكون هذه الذات، ذلك أننا نقوم دائماً بعمل المقارنة بيننا وبين الأفراد الآخرين فنحن نقارن أنفسنا بالآخرين في كل الأوقات ومن ثم نحكم على ذاتنا فيما إذا كنا أفضل منهم مظهرًا وأداءً وقدرة على الصبر ومواجهة المشكلات.

2- نمط وسلوك الشخصية (أ) و(ب):

يعود الشيوخ مصطلح ما يسمى بنمط الشخصية (أ) والشخصية (ب) إلى فترة سبعينيات القرن العشرين، وذلك عندما قام كل من (فريدمان وروزنمان) بالفصل بين هاتين الشخصيتين على أساس ارتباطهما بأمراض الأوعية الدموية، فقد اكتشفا (فريدمان وروزنمان) أن بعض العوامل، مثل: ضغط الدم وزيادة نسبة الكوليسترول والعمر والوراثة لا تدل على حدوث مرض الشريان التاجي وهي الحالة التي تكون فيها كمية الأكسجين التي تصل إلى قلب الشخص غير كافية بشكل قاطع، لهذا فقد اعتقدا أن هناك عوامل أخرى تلعب دوراً أساسياً في نشوء هذا المرض. وعلى أساس هذا الاعتقاد أجرى الباحثان دراستهما التي كشفت النقاب فيما عن مجموعة من الأمراض السلوكية، التي اتضح أنها مرتبطة بأمراض القلب في الأشخاص الذين ضمنهم العينة التي قاما بدراستهما، وحيث صنفا هذه الأنماط السلوكية في آخر الأمر إلى: نمط سلوك الشخصية (أ) والشخصية (ب) فبالنسبة لنمط الشخصية (أ) فإنه يتسم بوجه عام بالإقدام والطموح والتنافس والجرأة كما يتحدث بانفعال ويستعجل الآخرين لتنفيذ ما يقوله لهم، إلى جانب ذلك فإنه يكافح لإنجاز أكبر عدد من المهام في أقل وقت ممكن، لذا فإنه مشغول دائماً بالمواعيد المقررة لإنجاز الأعمال، على أنه مع دقته هذه وإنجازه غير صبور ويكره الانتظار، كما أنه في صراع مستمر مع الأفراد والأحداث والأشياء أما فيما يتعلق بنمط الشخصية (ب) فإنه ليس لديه أي من هذه الأنماط السلوكية السابقة التي يتصف بها نمط الشخصية (أ) على أن هذا لا يعني أن الأفراد من نمط الشخصية (ب) لا يتصفون بالتنافس والدافعية للأداء أو أنهم غير متفوقين في أدائهم، بل من الممكن أن يكونوا كذلك، ذلك أن الاختلاف الأساسي بين النمطين يكمن في أن نمط الشخصية (أ) يسابق الزمن، بينما يعتمد الشخص من النمط (ب) إلى إيقاع منتظم.

3- القلق (الشخصية القلقة):

يمثل القلق حجر الزاوية بكل نوع من أنواع الأمراض النفسية، ويمكن تعريف القلق بأنه حالة توتر شامل ومستمر نتيجة توقع وتهديد خطر فعلي أو رمزي ممكن حدوثه، حيث يصاحبه خوف غامض وأعراض نفسية جسمية كما يعرف القلق بأنه نوع من الخوف الدائم أو الشعور بعدم الأمان لدى الفرد ناجم عن أدراك المثيرات من حوله سواء أكانت هذه المدركات أشخاصاً أم مواقف أم أشياء على أنها مهددة لبقائه أو متحديه له ورغم أن القلق غالباً ما يكون عرضاً لبعض الاضطرابات النفسية فإن حالة القلق قد تغلب فتصبح هي نفسها اضطراباً نفسياً أساسياً (أردن، 2004: 43) والقلق إذا ما زاد عن الحد المعقول بالنسبة للفرد فقد يكون ضاراً إلى حد بعيد، ذلك أن القلق المفرط قد يؤدي إلى ظهور طائفة متنوعة وواسعة من النشاط العشوائي غير المعقول وغير الموجه الذي لا توجد له تسمية أفضل من استجابة الفزع حيث نجد في مثل هذه الحالة أن دور القلق الإيجابي في الإنذار قد تحول إلى يقضه مزعجه وأرق نتيجة التوتر العنيف كذلك فقد وجد أن القلق المرتفع عند الأفراد يخفض من مستوى الأداء، ويعطل الاتصال والتواصل الفعال، كما يستثير السلوك البدائي إلى حد يجعل الفرد يفقد بصورة مؤقتة جانب المعقولة في حل المشكلات، لهذه الأسباب السلبية فإن القلق يعتبر سبباً أساسياً من أسباب الضغوط، ذلك أنه من خلال ملاحظات الباحثين للأشخاص الذين يعانون القلق تبين أن ردود أفعال هذه الشخصيات للمواقف الضاغطة أكثر حدة وتطرفاً من الشخصيات الاعتيادية لهذا فقد أطلق على هذه الشخصيات مسمى الشخصيات القلقة، إن معظم الأفراد الذين هم من الشخصيات القلقة عادة ما يتأثرون بالمواقف الضاغطة أكثر من غيرهم، ذلك لأن ردود أفعال هذه الشخصيات نحو مسببات الضغوط غالباً ما تنسم بالمبالغة في التفكير في الأحداث المسببة للضغوط بعد زوال المؤثر، حيث تستمر طويلاً في تذكر المواقف السيئة والمبالغة في تهويلها وصعوبة التخلص من التفكير فيها. إن

الشخصيات القلقة التي تتعرض للمواقف الضاغطة عادة ما تكون حساسة بدرجة كبيرة للتغذية المرتدة التي تحصل عليها سواء أكان ذلك في بيئة العمل من الرؤساء أو الزملاء أو خارج بيئة العمل من الأهل والأصدقاء.

4- مركز التحكم:

يعرف مركز التحكم على أنه في اعتقاد الفرد في أن ما يحدث له من نجاحات أو أحداث سيئة في حياته إنما هو إما محكوم بتصرفات وإرادة الشخص ذاته (في الغالب السيطرة الداخلية) أو أنه خاضع بعوامل خارجه عن إرادته، مثل الحظ والصدفة (السيطرة الخارجية)، يعتبر مركز التحكم أحد خصائص الشخصية الذي يتسم بالثبات النسبي، كما أنه يعتبر من أكثر الصفات الشخصية تأثيراً في زيادة أو قلة حدة الضغوط لدى الفرد، ذلك أنه يمثل شعور الفرد بمدى قدرته على التحكم في الأمور من حوله وبالتالي مدى استطاعته في مواجهة المواقف الضاغطة والتخفيف من حدتها، إن الاعتقاد الذي يحمله الشخص عن المنظمة التي يعمل بها بكونها بيئة لا يمكن التحكم فيها أو عكس ذلك بأنها يمكن التحكم في مجريات بها - يكون له تأثير على سلوك وتصرفات الفرد، ومن ثم على احتمال تعرضه لضغوط العمل. فالأشخاص الذي يعتقدون إن في استطاعتهم التحكم في معظم المطالب الواقعة عليهم وذلك بعمل ما هو ضروري أو أنهم يحاولون التوصل إلى ما يمكن عمله والكيفية التي يمكن إن يؤديها بها هذه العمل لمواجهة المواقف الطارئة في حياتهم - هؤلاء من المحتمل إن يكونوا أقل عرضه للمواقف الضاغطة أو الشعور بالعجز أما الأشخاص الذين يعتقدون عدم قدرتهم على التحكم في المطالب الواقعة عليهم فهم أشخاص يتسمون بقلق وبالتالي فهم أكثر عرضه للضغوط من الفئة الأولى.

ثانياً: المصادر النفسية:

تعد الأسباب النفسية من أكثر الأسباب تعقداً وتشعباً في إطار المصادر المسببة لضغوط العمل ويمكن أن نعرف هذه المصادر على أنها تلك الأحداث والمواقف التي تنشئ نتيجة للتفاعل المعقد بين الفرد وبين البيئة التي يعيش فيها ومدى إدراك الفرد لهذه الأحداث والمواقف وطبيعة رد فعله نحوها ذلك أن إدراك الأفراد للأحداث والمواقف من حولهم يلعب دوراً كبيراً في تحديد مدى تأثيرها عليهم وبالتالي ردود أفعالهم نحوها. والمصادر النفسية المسببة لضغوط العمل متنوعة ومعقدة حيث يمكن أن تشمل عدة أنواع مثل: التكيف والعصاب والحرمان والاكئاب والعبء الزائد في الحياة والوسواس والهستيريا والانحرافات بأنواعها.

ثالثاً: المصادر السلوكية:

تمثل المصادر السلوكية لضغوط العمل رافداً آخر من روافد الضغوط في بيئة العمل ومكماً لشخصية الفرد وخصائصه النفسية، هذه المصادر تركز بالدرجة الأولى على تصرفات الفرد سواء أكان ذلك بوعي منه أو بغير وعي وحيث نجد بعض هذه التصرفات قد تؤدي إلى تفاقم مشكلة الضغوط لدى الفرد وازدياد حجم خطورتها ومع إن المصادر السلوكية لضغوط العمل كغيرها من المصادر الأخرى متعددة ومتنوعة (أردن، 2004: 57) نذكر منها: سوء إدارة الوقت، والصراع الشخصي في بيئة العمل ذلك إن الوقت والصراع بصفه عامه كثيراً ما يرتبطان بضغوط العمل باعتبارهما من أهم المصادر في هذا الجانب، حيث نجد أنه يشير إلى قدرة الفرد على تنظيمه لمهامه، وطريقة تقديره لقيمة وقته وقدرته على التحكم في سلوك الآخرين الذين يضيعون وقته إلى جانب معالجته للصراعات التي تحدث في بيئة عمله.

نجد مما سبق أن مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالفرد متعددة ومتنوعة منها السلوكية والنفسية وهناك المصادر المتعلقة بشخصية الفرد، لذا ينبغي على القائد الناجح أن يسلك قيادة حكيمة تتعامل مع الأفراد في

المنظمات بناءً على فهم واضح للجوانب النفسية والسلوكية والشخصية للأفراد، علماً بأن ما يُصلح حال فردٍ ما قد لا يتجاوب معه فرداً آخر، ولنا في المصطفى عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم قدوة في ذلك فقد كان تعامله مع بعض الأفراد يختلف مع غيره لنظرة هذا القيادي العظيم الثاقبة ولعلمه صلى الله عليه وسلم بأن الأفراد يختلفون نفسياً وسلوكياً وشخصياً، وتذكر عندما جاء إليه ذلك الصحابي وطلب منه أن يحل له الزنا فلم يكن منه عليه الصلاة والسلام إلا أن أجاب ذلك الشاب بما يتناسب مع فكرة وتكوينه، فالقيادة تعمل على مراعاة ظروف الأفراد من أجل أن يتجاوزوا ما هم فيه من ضغوط وحتى لا يقعوا في غيرها.

ب- مصادر ضغوط العمل، المصادر المتعلقة بالمنظمة ودور القائد:

إن أهم مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة هي ما يلي:

ثقافة المنظمة، طبيعة الوظيفة، الإحباط الوظيفي، العمليات التنظيمية، ظروف العمل المادية، التغيير في بيئة العمل. وسوف نتناول هذه المتغيرات على النحو التالي:

أولاً: ثقافة المنظمة (شخصية المنظمة):

إذا كان للأفراد شخصياتهم التي تميزهم عن غيرهم من الأفراد الآخرين، فإن للمنظمات التي يعمل بها هؤلاء الأفراد شخصياتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، والتي لها بالتالي دور في زيادة أو نقصان الضغوط التي يتعرض لها الأفراد داخل هذه المنظمة، هذه الشخصية التنظيمية هي ما يسمى بثقافة المنظمة أو الثقافة التنظيمية، يعتبر مفهوم الثقافة من المفاهيم الحديثة في الإدارة فقد استخدم مصطلح (الثقافة التنظيمية) كمظلة تأوي تحتها الكثير من المفاهيم الإنسانية مثل: القيم والنماذج الاجتماعية والأخلاقيات والنواحي المادية والتكنولوجيا وتأثيراتها لذا يمكن النظر إليه على أنه يمثل مجموعة من الخصائص التي تصف منظمة ما بحيث تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، هذه الخصائص تتسم بالاستمرارية النسبية، كما أنها تؤثر على سلوك وأداء الأفراد في المنظمة على أن تعريفات الثقافة التنظيمية- وإن تعددت واختلفت فيما بينها- فإنها جميعاً تنظر إلى القيم باعتبار أنها جوهر الثقافة التنظيمية هذه القيم تمثل المعتقدات السائدة في المنظمة التي تحدد ما هو مقبول وغير مقبول والمهم وغير المهم لذا فهي تشكل الأساس الذي يستخدمه أعضاء المنظمة من أجل تقويم الموقف والتصرفات والأشياء والناس الذين بداخلها، هذه القيم التي يتم نقلها إلى الأفراد من خلال ما يسمى بعملية التطبيع الاجتماعي (التنشئة الاجتماعية) لها تأثيراتها الكبيرة على الأفراد، حيث أنها تحدد المسار الذي يجب إن يتبعه الأفراد في عملهم وتعاملهم داخل المنظمة لذا فإنه إذا ما تبنت المنظمة قيماً معينة تحث على الاهتمام بالوقت واحترام الأنظمة والقوانين والعناية بالعملاء والمراجعين وتطوير الذات والعدالة والفاعلية والكفاءة، فإن المنظمة تتوقع من أفرادها أن يتبنوا هذه القيم ويعكسوها في سلوكهم غير أنه إذا لم يستطع الأفراد تبني قيم المنظمة والتي هي في الغالب تمثل قيم الإدارة العليا " القيادة " فإن ذلك يعني أن هناك فجوة بين الطرفين مما يشكل بدوره مصدراً للضغوط على الفرد الذي يحاول التكيف مع هذه المنظمة.

إن القيادة الجيدة في المنظمة هي التي تعمل على خلق الانسجام ما بين ثقافة الفرد وثقافة المنظمة بحيث يكون هناك ارتياح من قبل الأفراد داخل المنظمة مما يؤدي إلى تحقيق الهدف المنشود، فالقيادة عليها توضيح الثقافة التي ينبغي أن تسود، ولا يكفي العرض والتوضيح إنما محاولة إقناع الأفراد بأهمية الثقافة التي تتبناها المنظمة.

ثانياً: طبيعة الوظيفة:

تعد الوظيفة ذاتها مصدراً آخر من مصادر الرضاء والضغوط في العمل لدى الفرد وذلك لما تتصف به هذه الوظيفة من صفات تميزها عن غيرها من الوظائف الأخرى، سواءً أكان ذلك فيما يتعلق بالفئة الذي تصنف فيها هذه الوظيفة، أو المكانة التي تتيحها لشاغلها، أو الحيوية التي تضيفها على الأفراد الذين يعملون فيها هذا الاختلاف يعد سبباً رئيسياً من أسباب الضغوط لدى الأفراد في العمل. هنا ينبغي على القيادة الإدارية أن تهتم بوضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة حتى لا تكون الوظيفة مصدراً للضغط مما يؤدي لعدد من المشكلات التي تؤثر على تحقيق الهدف بالسلب.

ثالثاً: الإحباط الوظيفي.

يقصد بالإحباط الوظيفي هنا: عدم تمكن الفرد من القيام بدورة المطلوب في المنظمة وذلك بسبب العوائق الموجودة في بيئة العمل هذا الدور يحدد للفرد بطريقة رسمية من خلال ما يسمى بالوصف الوظيفي الذي يوضح المهام والواجبات التي ينبغي للموظف تأديتها والمؤهلات والخبرات التي ينبغي أن تتوفر لديه وموقعه في البناء التنظيمي على أن دور الفرد في المنظمة يعتمد في الحقيقة على عاملين رئيسيين هما توقعات الفرد من المنظمة وتوقعات المنظمة من الفرد على أن نجاح الدور المطلوب أو المتوقع من الفرد ليس في كل الحالات أمراً ميسراً يمكن التنبؤ به وتحقيقه فهناك بعض المعلومات الخاصة بدور الفرد والتي لا تكون متوفرة أو كاملة كذلك فإن هناك مشكلة أخرى تتمثل في عدم وضوح دور الفرد مقارنة بأدوار الأفراد الآخرين في المنظمة هاتان المشكلتان يمكن التعبير عنهما من خلال ما نسميه بغموض الدور وصراع الدور.

رابعاً: العمليات التنظيمية:

يقصد بالعمليات التنظيمية تلك الممارسات الإدارية التي تستهدف توجيه وتنسيق جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة ذلك أن ممارسة هذه العمليات بشكل سليم تؤدي إلى تحسين العلاقة بين الموظف والمنظمة مما يعزز من درجة الرضاء الوظيفي لدى الموظفين ومن ثم زيادة إنتاجية العمل وبالمقابل فإنه إذا ما كانت هذه العمليات تمارس بشيء من التعسف والعشوائية فإنها ولا شك ستكون مصدراً من مصادر ضغوط العمل الذي قد يؤدي للعاملين في المنظمة إلى المواجهة مع إدارة المنظمة والتباطؤ في الأداء واللامبالاة أو ترك المنظمة والبحث عن مكان آخر للعمل فيه ومن تلك العمليات المتعلقة بالإشراف واتخاذ القرارات والدوافع والاتصال وتقويم الأداء والتطوير الوظيفي.

خامساً: ظروف العمل المادية:

الظروف المادية لبيئة العمل مثل الضوء ودرجة الحرارة وتصميم المكتب وغيرها من العوامل، فلقد استطاع الإنسان في العصر الحديث أن يكيف البيئة التي يعيش فيها وذلك من خلال جلب وتوفير الوسائل الملائمة التي تساعد على أداء عمله براحة وأمان على أن هذا التطور في بيئة العمل لم يجعل الموظف في مناعة وحصانة من التعرض للضغوط من هذه البيئة الجديدة بل أن بعض هذه الوسائل التي جلبها الإنسان من أجل تسهيل وتيسير العمل كانت سبباً من أسباب الضغوط التي يعانونها، لقد كان (سيلي) من أوائل الباحثين الذين وجهوا الانتباه إلى مصادر الضغوط المتعلقة ببيئة العمل المادية، حيث أشار إلى أن الكثير من ظروف العمل المادية تسبب الضغوط للأفراد، وتتضمن هذه الظروف: الضوضاء، الضوء، واختلاف درجة الحرارة، والصوت الناجم عن البيئة الداخلية للعمل والآلات الموجودة فيه، وعلى الرغم من أن الموظفين يختلفون فيما بينهم من حيث درجة التعرض لهذه المصادر

فقد يتعرضون على اختلاف وظائفهم لواحد أو أكثر من هذه المسببات كما أن بعضهم تحتم عليه طبيعة عمله العمل في ظل هذه الظروف والتعرض لمخاطرها أكثر من الموظفين الآخرين.

سادساً: التغيير في بيئة العمل:

يعتبر التغيير سمة من سمات العمل في العصر الحديث بل إنه يعتبر جزءاً أساسياً من نمو وازدهار الأعمال على أن هذا التغيير - برغم ما فيه من مزايا سواء أكان ذلك بالنسبة للعمل ذاته أو للمنظمة أو للفرد - يعتبر أيضاً مصدراً من مصادر الضغوط لما قد يحمله من مخاطر لا يمكن التنبؤ بها فضلاً عن أنه قد يؤدي إلى الإخلال بالنمط النفسي والفسولوجي والسلوكي للفرد ذلك أن التغيير غالباً ما ينتج عنه تغيير في محتوى الوظائف وظروف العمل والعلاقات بين العاملين كما أنه قد يهدد مكانة بعض العاملين ووظائفهم بسبب هذا التغيير لذا فقد يقابل التغيير بعدم الارتياح وربما بالمعارضة العلنية التي قد تصل إلى حد محاولة إفشال التغيير وهذا ما يسمى بمقاومة التغيير إن من بين الحقائق الثابتة في عملية التغيير هو أنه يتطلب من الفرد نوعاً من التكيف للوضع الجديد سواء أكان هذا التغيير محموداً أم سيئاً حيث إن الطاقة التي تصرفها في محاولتنا للتكيف هي التي تجعل التغيير يمثل مصدراً من مصادر الضغوط ذلك أن التغيير يصبح ضاراً عندما يستنزف جميع طاقات المرء بحيث تكون النتيجة الانهيار العضوي أو النفسي للفرد وبمعنى آخر الوصول إلى الحالة المرضية، إن هناك الكثير من التغيرات التي يواجهها الأفراد في منظماتهم والتي تتضمن التغيير في البناء التنظيمي وما يتبعه من تغيير في البيئة الوظيفية أو نوعية الموظفين أو العاملين كذلك فإن التغيير قد يتضمن إدخال عنصر تكنولوجي أو إدخال وسائل جديدة للاتصال وحفظ المعلومات واسترجاعها هذه التغيرات قد تحدث بسبب ظروف خارجية عن إرادة المنظمة وذلك عندما تكون نتيجة لتأثير ظروف سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو قد تحدث بسبب ظروف من داخل المنظمة مثل التغيرات التي تحدث عندما تحل إدارة جديدة محل إدارة سابقة أو عندما تتطلب ظروف العمل تغييراً في طبيعة الهيكل التنظيمي وإعادة بناء الإدارات والأقسام وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية (السبيعي، 1425: 26).

نخلص إلى أن القيادة الإدارية ينبغي أن تتعامل مع الأفراد داخل المنظمة كمجموعة من الحاجات ابتداءً من وضعة الوظيفي ومروراً بإعطائه نوعاً من الثقة والمرونة في أداء الأعمال الموكلة إليه ومن ثم عدم إغفال الظروف المادية المحيطة به، والقائد المتميز هو من يلتمس حاجات الأفراد داخل منظمته ويوفر لهم قدر الإمكان الجو العام المناسب من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف المنشود.

الدراسات السابقة:

أهم الدراسات السابقة نستعرضها في محورين رئيسيين: الأول يتناول الدراسات التي بحثت في طبيعة ظاهرة ضغوط العمل وتناولت أهم مصادرها ومسبباتها، والثاني يتناول دراسات بحثت الآثار المترتبة على الضغوط.

1- دراسة (الأحمدي، 2002): بعنوان ضغوط العمل عند الأطباء "المصادر والأعراض" جاء من خلال دراسة

ميدانية في المستشفيات الحكومية والخاصة بمدينة الرياض ومن أهم نتائج هذا البحث تحديد مصادر الضغوط لضغوط العمل كان من أبرزها خصائص دور أفراد العينة المتمثلة في المسؤولية والاستقلالية المهنية وغموض الدور، كما بين البحث مستوى ضغوط العمل لدى المبحوثين والعلاقة بين أعراض الضغوط ومصادرها. دراسة الدكتور لو كيا الهاشمي وآخرون 2002-2003: دراسة بعنوان "الضغط النفسي لدى المكتبيين الجامعيين" جاء من خلال دراسة نفسية اجتماعية وتنظيمية بمكتبات جامعة منتوري قسنطينة. ومن أهم نتائج هذا البحث تظهر بأن العاملين بالمكتبات الجامعية لجامعة منتوري

يولون بشكل عام اهتماما خاصا بـ "الحوافز، ظروف العمل، الإدارة والنظرة الاجتماعية لمهنة المكتبي،

وهي عوامل تؤدي إلى نشوء توتر نفسي لديهم (1). حنان عبد الرحيم الأحمدى: مرجع سابق، ص 68

2- دراسة (السباعي، 2001) بعنوان: ضغوط العمل مستوياتها ومصادرها واستراتيجية إدارتها لدى الإداريات والفتيات السعوديات العاملات في الجامعات السعودية. هدفت إلى التعرف على ضغوط العمل مستوياتها ومصادرها واستراتيجية إدارتها لدى الإداريات والفتيات السعوديات العاملات في الجامعات السعودية وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لإجراء هذه الدراسة وبمجموع مجتمع الدراسة 996 موظفة إدارية وفنية موزعة على ثلاث جامعات في المملكة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن مستوى الضغوط التي تشعر به الموظفات من أفراد عينة الدراسة كان بوجه عام منخفض نسبياً وأن أهم المصادر المسببة للضغوط لدى الموظفات مرتبة من الأكثر إلى الأقل هي محدودية فرص التطور الوظيفي وعبء العمل وعدم المشاركة في اتخاذ قرارات العمل في ظل بيئة العمل المادية وكذلك صراع الدور وغموضه وأن الموظفات من عمر 29 سنة يشعرن بمستوى ضغوط عمل مصدرها صراع الدور، غموض الدور، أكثر من الموظفات الكبيرات في السن. وأوصت الدراسة أن الموظفات اللواتي مستواهن التعليمي أعلى يشعرن بمستوى ضغوط عمل أكثر من الموظفات اللواتي مستواهن التعليمي أدنى في مصادر الضغوط الناتجة عن عبء العمل، محدودية فرص التطور الوظيفي، عدم المشاركة في اتخاذ قرارات العمل، بيئة العمل المادية.

3- دراسة (أيوب، 2001) بعنوان: "نظرة أفراد الإدارة العليا لخصائص عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنشآت السعودية الكبرى". هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على عدد من القرارات الاستراتيجية ذات الطبيعة الاستثمارية التي تتخذ في المنشآت السعودية الكبرى، والتي تؤثر على أدائها في الأجل القصير والطويل معاً، ثم تحديد العالقة 57 الموجودة بين عملية اتخاذ هذه القرارات الاستراتيجية وبين بعض العوامل التي ترتبط بهذه العملية، وقد استخدم الباحث الأسلوب الوصفي حيث تم جمع المعلومات عن طريق قائمة استقصاء تم توزيعها بشكل عشوائي على ثلاثة مديرين في 100 منشأة سعودية كبرى وقد استخدم الباحث التحليل الوصفي الاحصائي. وقد تم تحديد عملية اتخاذ القرار في خمسة أبعاد تتعلق باتخاذ القرارات والتصورات الجانبية واللامركزية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

4- دراسة (العزام، 2001) بعنوان: "الضغوط المهنية في الأردن إمكانية التطبيق للقرارات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الامكانيات والاستعدادات اللازمة لتطبيق القرارات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية من حي توافر البنية التحتية، وتوافر البرمجيات، والقوى البشرية، واعتمد الباحث في دراسته على الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:- القرارات الإدارية مطلب أساسي لإدارة الباحث عن الكفاءة والفاعلية في تنفيذ أعمالها في سل محدودية الموارد، وزيادة الطلب على الخدمات.- يسير مشروع تطبيق الحكومة الالكترونية في الأردن ضمن المشاريع المهمة لترسي مبادئ الديمقراطية من خلال تعزيز الشفافية، والمساءلة والمشاركة في اتخاذ القرار. وأوصت الدراسة- يعد مشروع الحكومة الالكترونية في الأردن من المشاريع المهمة لترسي مبادئ الديمقراطية من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة والمشاركة في اتخاذ القرار.- ال يوجد اتصال فعال بين الجهة الحكومية القائمة على تنفيذ مشروع الحكومة الالكترونية، وبين الدوائر الحكومية، نتيجة عدم وضوح الاختصاصات وتداخلها.

5- دراسة "بيورك وريتشارد سون" 1991: قاما بدراسة ضغوط العمل المرتبطة بممارسة مهنة الطب من خلال دراسة طويلة على عينة شملت 2087 طبيباً في كندا، ثم في هذه الدراسة استخدام أداة استبيان تتضمن عدة مقاييس منها مقياس لمصادر ضغوط العمل، ومقياس عام للضغوط، إضافة إلى مقاييس للرضا الوظيفي، وبلغت نسبة الاستبيان الراجعة (60%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة، وثم في هذه الدراسة التوصل إلى أن هناك عدداً من العوامل المسببة لضغوط العمل لدى الأطباء منها، حجم العمل، المشاكل الاقتصادية، الهموم العائلية، المرض، المنظمة، الزملاء، إجمالي ساعات (1) العمل، مدة المناوبات، المتطلبات المهنية. (1991):

6- دراسة (Haplin & Hipps, 1991): لقد اهتم الباحثان بإجراء دراسة حول الضغط النفسي لدى المعلمين: وقد أجريا بحثاً لتحديد مستوى الضغوط التي يتعرض لها المعلمون وقد شملت العينة 219 معلماً ومعلمة، طبق عليهم مقياس للضغوط النفسية لدى المعلمين، وقد أشارت النتائج إلى أن كثرة المسؤوليات المهنية والعلاقات بين المعلمين والإدارة والزملاء والطلاب هي من المراحل الرئيسية المولودة للضغوط النفسية ومستوياتها لدى المعلمين، كما تبين وجود علاقة بين الضغوط النفسية التي يتعرض لها المعلمون ومستوى الأداء المتوقع منهم

7- دراسة عوامل الرضا الوظيفي (1950): أجريت بجامعة "ميتشغان" بالولايات المتحدة سنة 1950، بهدف التعرف على جملة العناصر والعوامل المتعلقة بالرضا الوظيفي، إذ توسع مجال تطبيقها في مؤسسات وشركات كبرى بالولايات المتحدة الأمريكية وقد أسفرت على النتائج الآتية:- أن عناصر الرضا الوظيفي المشكلة له مرتبطة بالوظيفية.- أن عناصر الرضا الوظيفي المشكلة له مرتبطة بسياسة المؤسسة.- القوانين والهيكل التنظيمية.- أن عناصر الرضا الوظيفي ذات الطابع المالي لها ارتباطاً بالمركز الاجتماعي. إنطلاقاً من نتائج هذه الدراسة يمكن اعتبارها كمنطلق كاف وملم بالجوانب التي يكون فيها العامل راضياً عن عمله، بالرغم من أنها لم تشر إلى الجانب النفسي للعامل، كالأحاسيس التي تنبئ عن رضاه أو عدم رضاه بوظيفته.

8- دراسة (سنيزد وبولارد، 1983)، بالولايات المتحدة الأمريكية، على عينة مكونة من 92 موظف بولاية "فرجينيا" وهذا بغية التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات الخاصة بالمؤسسة، التعليم، مدة العمل، الراتب، خصائص الوظيفة، والرضا الوظيفي، وتوصلت إلى النتائج التالية:- وجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة البيروقراطية والرضا الوظيفي.- تنخفض درجة الرضا الوظيفي في المؤسسات التي يزداد فيها تسلسل وتقييم العمل، وتزداد درجته في الإجراءات المنهجية للدراسة.

تعليق على الدراسات السابقة:

ما يميز هذه الدراسة عن تلك الدراسات السابقة أنها أخذت جانبين لإثبات النظرية التي تدافع عنها أخذت جانب القيادة من طرف وأخذت برأي المرؤوس من جهة أخرى. أما الجانب الأكثر أهمية الذي تتميز به هذه الدراسة فهو اعتمادها منهجيتين الدراسة الميدانية بالإضافة للأسلوب المنهجي المكتبي وهو ما يزيد من مصداقية وأهمية هذه الدراسة.

منهجية وإجراءات الدراسة:

أولاً/ منهج الدراسة:

للإجابة على أسئلة البحث، وتحقيق أهدافه استخدم الباحث منهج البحث الوصفي التحليلي نظراً لأهميته في معرفة دور القيادة الإدارية في التعامل مع ضغوط العمل، والجدير بالذكر هنا أنه تم استخدام أسلوب آخر من أساليب البحث العلمي إضافة للأسلوب الميداني وهو "الأسلوب المكتبي" حيث تم الإطلاع على الأدبيات المرتبطة بهذا الموضوع من أبحاث علمية، كتب ودوريات.

ثانياً/ مجتمع وعينة الدراسة:

استخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية ذات المرحلة الواحدة ويعتمد هذا النوع من العينات اختيار عينة عشوائية بسيطة من الوحدات الأولية.

واختيار العينة تمثل في اتباع الخطوات الإجرائية التالية:

- 1- تحديد مجتمع الدراسة، والمتمثل في العاملين بإمارة منطقة الرياض وبالتحديد المركز الرئيس والبالغ عددهم قرابة 1000 موظف وذلك طبقاً للبيانات المتحصل عليها من قبل إمارة منطقة الرياض " المركز الرئيسي".
- 2- تم تحديد حجم العينة المطلوبة، وذلك من خلال أخذ 10% من عدد مجتمع الدراسة حيث يصبح عدد حجم العينة (100) موظف.
- 3- تم توزيع (250) استبانة، وتم من خلال ذلك الحصول على العدد المحدد لحجم العينة والبالغ (100) استبانة. وبناءً على ذلك فإن نسبة الاستجابة 40%.

ثالثاً: أداة الدراسة:

- 1- قام الباحث باستخدام (الاستبانة) أداة للتعرف على دور القيادة الإدارية في التعامل مع ضغوط العمل، وتكونت من محورين:
 - المحور الأول: دور القيادة الإدارية في التعامل مع ضغوط العمل وهو يتكون من 38 فقرة.
 - المحور الثاني: مصادر ضغوط العمل وهو يتكون من 9 فقرات.

جدول رقم (1) محاور الاستبانة

النسبة الى إجمالي الفقرات	عدد الفقرات	المحاور
81%	38	دور القيادة الإدارية في التعامل مع ضغوط العمل
19%	9	أساليب مقاومة الأطباء للتغيير
100%	47	المجموع

وفي الصفحة الأولى من الاستبانة وضعت بعض الأسئلة للدلالة على البيانات الشخصية. وللإجابة على فقرات الاستبانة لموضوع دور القيادة الإدارية في التعامل مع ضغوط العمل، وضعت خمس خيارات هي: موافق جداً وتأخذ (5) درجات، موافق وتأخذ (4) درجات، محايد وتأخذ (3) درجات، غير موافق وتأخذ (2) درجة، لا أوافق مطلقاً وتأخذ (1) درجة.

وبناءً على هذا المعيار أُعطي كل خيار وزناً متدرجاً حسب متوسطه الحسابي، يتدرج وفق التصنيف التالي: غير موافق بشدة تتراوح بين (1- 1.8)، غير موافق تتراوح بين (1.81- 2.60)، محايد تتراوح بين (2.61- 3.40)، موافق تتراوح بين (3.41- 4.20)، موافق بشدة وتتراوح بين (4.21- 5.00).

رابعاً: قياس صدق الاستبانة:

بعد مراجعة الاستبانة لغوياً وفنياً، تم التحقق من صدقها بطريقتين، هما:

أولاً: الصدق الظاهري:

أعتمد الباحث على الصدق الظاهري، حيث تم من أجل الحصول على درجة عالية من صدق الاستبانة تم استخدام أسلوب (الدراسة الطيارة- Pilot study) حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانة قبل التعديل على 30 من موظفي إمارة منطقة الرياض (المركز الرئيسي)، وبعد الحصول على تلك الاستبيانات، قام الباحث بتعديل محاور وبنود الاستبانة من أجل أن تتناسب مع أهداف الدراسة. بعد ذلك قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في المجال وأخذ آرائهم في صدق الاستبانة.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحث بحساب معامل الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات الأداة والدرجة الكلية لجميع العبارات، ثم قام بحساب معامل الارتباط (بيرسون) لحساب قيمة الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة مع الدرجة الكلية للعبارات ككل، للتأكد من صدق الاستبانة، وأنها تقيس ما صممت لقياسه.

سادساً: إجراءات الدراسة

بناءً على الإحصائيات التي تم الحصول عليها من قبل الباحث من إمارة منطقة الرياض وجد أن عدد الموظفين قرابة 1000 موظف وذلك في المركز الرئيسي لإمارة منطقة الرياض، حيث تركيز الدراسة، وتم توزيع 250 استبانة، على موظفي إمارة منطقة الرياض "المركز الرئيسي" وذلك بشكل عشوائي، وبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي 100 استبانة، وبذلك تكون العينة النهائية للدراسة (100) موظف.

أهم نتائج الدراسة

لقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالي ذكرها:

- 1- عدد المتزوجين في تمثيل عينة الدراسة أكثر من عدد غير المتزوجين، والسبب في هذه الزيادة ناتج على أن متوسط أعمار عينة الدراسة (36) سنة مما يشير إلى أن غالبية عينة الدراسة من المتزوجين. أما الفئة العمرية فكان متوسط أعمار عينة الدراسة (36) سنة وكانت أقل الأعمار (22) سنة، وكانت أكبر الأعمار (58) عاماً، وهذا يتفق مع الإحصاءات العامة وهذه النتيجة أيضاً تؤكد نتائج إحصاء عام (1425هـ، 2005) للسكان والمساكن.
- 2- أظهرت الدراسة توجهاً نحو الموافقة على توفر المناخ التنظيمي الايجابي داخل إمارة منطقة الرياض.
- 3- نجد أن (66%) من أفراد عينة الدراسة هم من الحاصلين على مؤهل أقل من الثانوي، من إجمالي أفراد العينة، وهذه النتيجة تتفق مع طبيعة عينة الدراسة.

- ويتضح أيضاً أن جميع أفراد عينة الدراسة كانت طبيعة وظيفتهم هي الأعمال المكتبية، كما يتضح أن غالبية مدة خدمة عينة الدراسة كانت تتراوح ما بين (5-10) سنوات بنسبة مئوية مقدارها (57%).
- 4- نجد أن غالبية أفراد العينة كانوا موافقين على دور القيادة الإدارية في التعامل مع ضغوط العمل.
- 5- نجد أن الموافقين على وجود مصادر لضغوط العمل كانت تتمثل موافقتهم في العبارات التالية: تعد بيئة العمل غير الصحية من مصادر ضغوط العمل، عدم تفهم المدير المباشر لظروف الموظف يعد مصدراً للضغط في العمل، تعتبر الزيادة في حجم العمل من مصادر لضغوط العمل.
- 6- هناك فروق دالة إحصائية بين المتزوجين والغير متزوجين في دور القيادة الإدارية في التعامل مع ضغوط.
- 7- وباستخدام تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين دور القيادة الإدارية في التعامل مع ضغوط العمل باختلاف المؤهل العلمي كانت هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة.
- 8- وكانت هناك فروقاً دالة إحصائية بين دور القيادة الإدارية في التعامل مع ضغوط العمل باختلاف مدة الخدمة وهذه الفروق جاءت لصالح مدة الخدمة من 5-10 سنوات في عبارة يضايقني عدم توفر الثقة بين القيادة الإدارية ومرؤوسهم، توزيع المهام من قبل القيادة الإدارية يؤدي كثيراً إلى قضاء ساعات العمل دون القيام بعمل أما عبارة تكلف القيادة الإدارية الموظف بأداء مهام عدة في نفس الوقت، تساهم سياسة القيادة الإدارية في عجز العاملين عن مواجهة تحديات العمل، تعمل القيادة الإدارية على معالجة مصادر ضغوط العمل بشكل دائم لصالح مدة الخدمة أقل من خمس سنوات.
- وكانت قيمة (ف) غير دالة في جميع عبارات المحور (مصادر لضغوط العمل) مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عبارات المحور، باختلاف مدة الخدمة.

استنتاجات إضافية مهمة تبرز من خلال الدراسة الميدانية:

- تعاني نسبة لا بأس بها من أفراد العينة من ضغط العمل.
- تعاني نسبة كبيرة حسب الاستبانة من القيادات الإدارية وحسب أفراد العينة من عدم قدرتهم على استخدام جوانب القيادة الإدارية المختلفة.
- تتميز نسبة من أفراد العينة بوجهة الضبط الخارجي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين ضغوط العمل ووجهة الضبط.

توصيات الدراسة

- 1- ضرورة توفير بيئة عمل مشجعة للموظف بهدف زيادة الكفاءة وزيادة الجهد المبذول من الموظف تجاه عمله وإدارته، وضرورة عمل حوارات حية بين الموظفين ورؤسائهم لكي يستفيدوا من خبراتهم وكذلك لكي يعرضوا عليهم مشاكلهم ومقترحاتهم ومناقشة جميع الشكاوى والاقتراحات التي تقدم من قبل الموظفين إلى الإدارة وتخصيص صندوق للشكاوى والنظر فيها. وخلق أجواء التنافس الإيجابي بين الموظفين في مواقعهم، مما يؤدي إلى رفع كفاءتهم بحيث يتجاوزون ضغوط العمل ويحتوونها.
- 2- تكثيف البرامج التدريبية حول كيفية التعامل مع ضغوط العمل للموظفين في إمارة الرياض بصفة عامة، والموظفين صغار السن بصفة خاصة.
- 3- محاولة حل مشكلات الموظفين الشخصية (خارج نطاق العمل) عن طريق مشرف اجتماعي أو نفسي وبناءً على طلبهم.

- 4- الاهتمام بالجانب المادي والمعنوي للعمل من خلال تحسين الإضاءة والتهوية للمكاتب بشكل أفضل ويتناسب مع المقاييس العالمية. وإنشاء بنية تحتية للنقل العام (قطارات، نقل جماعي) لتهيئة ظروف مواصلات أفضل للموظفين من أجل تخفيف الضغط المترکز في الطرقات والمنعكس على أداء الموظف في العمل.
- 5- استخدام أساليب الحوافز المادية والمعنوية بشكل أفضل وبأساليب متطورة.
- 6- تعميق الوعي الديني بعقد الندوات والمؤتمرات التي تعالج المشكلات النفسية والاجتماعية المرافقة لمستجدات العصر وقضاياها الدولية والمحلية.
- 7- يوصي الباحث بتوسيع مجال الدراسة على بعض الأجهزة الحكومية الأخرى، حيث يؤدي ذلك إلى رفع الكفاءة في تنمية مهارات القيادة ومهارات مواجهة ضغوط العمل.
- 8- إعادة النظر بطرق اختيار القيادات الإدارية، وذلك بوضع معايير محددة عند إجراء عمليات الترشيح للاختيار، حتى يمكن الحصول على الفئة المناسبة التي تتوافر فيها جميع المواصفات للقيام بدور المدير.

مراجع الدراسة

أولاً: الكتب والمراجع العلمية:

- 1- عسكر، علي، (2000)، ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها " الصحة النفسية والبدنية في عصر التوتر والقلق "، دار الكتاب الحديث، الكويت.
- 2- هلال، محمد عبد الغني، (2000)، إدارة الضغوط " السيطرة والتحكم في الضغوط"، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة.
- 3- عبيدات، ذوقان، (2000)، البحث العلمي، دار أسامة للنشر، الرياض.
- 4- العساف، صالح حمد، (2000)، دليل الباحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض.
- 5- الطويل، محمد وآخرون، (1416هـ)، الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- 6- الطجم، عبد الله عبد الغني والسواط، طلق عوض الله (1421هـ)، السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة.

ثانياً: الدوريات والمجلات العلمية:

- 1- أبا الخيل، نورة، " ضغوط العمل مصادرها وآثارها على المرأة السعودية العاملة "، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية. مج(36)، ع(1).
- 2- النمر، سعود، " دراسة تحليلية لاتجاهات العاملين نحو مستويات ضغط العمل في القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية "، المجلة العربية للإدارة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مج (16)، ع (2).
- 3- المشعان، عويد (1998). مصادر الضغوط في العمل " دراسة مقارنة بين الموظفين الكويتيين وغير الكويتيين في القطاع الحكومي ". المجلة المصرية للدراسات النفسية. مصر: الجمعية المصرية للدراسات النفسية. مج (8)، ع (21).
- 4- عسكر، علي وأحمد عباس (1988). مدى تعرض العاملين للضغوط في بعض المهن الاجتماعية. مجلة العلوم الاجتماعية. الكويت: جامعة الكويت. مج (16)، ع (4).
- 5- الفضلي، فضلي صباح (1998). العلاقة التنظيمية بين وضوح الأهداف وغموض الدور وصراعه وضغط العمل في القطاع العام بدولة الكويت. مجلة جامعة الملك سعود. م (11) العلوم الإدارية (2).

ثالثاً: الرسائل العلمية:

- 1- الرئيس، فضية، " ضغوط الدور لدى العاملين في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، 1997م.
- 2- السبيعي، مها، " ضغوط العمل لدى الموظفة الحكومية السعودية: دراسة ميدانية "، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، 1425هـ.
- 3- المطرفي، سليمان، " معوقات الاتصال الإداري وأثرها على مستوى ضغوط العمل: دراسة مسحية على ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض "، رسالة ماجستير، أكاديمية الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، 2009م.
- 4- حميد، عبد المحسن نايف، " أثر ضغوط العمل على الأداء، دراسة تطبيقية على رؤساء البلديات الفرعية بالمملكة "، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملكة عبد العزيز، 2001م.

ملحق (1) استبانة الدراسة في صورتها النهائية

أخي الموظف:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....

وبعد:

برفقتك استبانة لدراسة " دور القيادة الإدارية في التعامل مع ضغوط العمل "، وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة.

أخي العزيز...لقد تم اختيارك ضمن عينة الدراسة عشوائياً لذا نأمل منك

التعاون في تعبئة فقرات الاستبانة المرفقة بشكل دقيق. فتعاونك معنا هو أساس نجاح دراستنا.

كما يجدر بنا أن نؤكد أن هذه المعلومات سوف تستخدم لأغراض الدراسة فقط وسوف تعامل وفقاً لقواعد الأمانة والتزاهة العلمية. لذا فإننا نرجو منك عدم كتابة اسمك.

ملاحظة: في حال رغبتك في الحصول على ملخص للدراسة نحن على أتم الاستعداد لذلك، فقط أرفق

عنوانك.

وتفضل بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الجزء الأول: البيانات الشخصية.

أ/ العمر..... ب/ الحالة الاجتماعية: (1) أعزب □ (2) متزوج □

ج/ المؤهل التعليمي:

(1) ثانوي فأقل □ (2) بكالوريوس □ (3) دراسات عليا (دكتوراه، ماجستير) □

د/ طبيعة الوظيفة:

(1) مكثبي □ (2) ميداني □

هـ/ مدة الخدمة:

(1) أقل من خمس سنوات □ (2) من خمس سنوات إلى عشر سنوات □ (3) أكثر من عشر سنوات □

الجزء الثاني:

فيما يلي مجموعة من العبارات يرجى قراءة كل فقرة ووضع إشارة (√) تحت رمز الإجابة التي تراها مناسبة

من وجهة نظرك الخاصة:

أولاً..... دور القيادة الإدارية في التعامل مع ضغوط العمل.

لا أوافق مطلقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبرة	
					تتسبب القيادة الإدارية في صعوبة إتمام العمل المطلوب مني في الوقت المحدد.	1
					تقوم القيادة الإدارية بتكليف الموظف بأعمال فوق طاقته.	2
					تكلف القيادة الإدارية الموظف بأداء مهام عدة في نفس الوقت.	3
					توزع المهام من قبل القيادة الإدارية يؤدي كثيراً إلى قضاء ساعات العمل دون القيام بعمل.	4
					تطلب القيادة الإدارية تنفيذ بعض الأعمال التي لا تتفق مع مبادئ الشخصية.	5
					تصدر لي تعليمات متعارضة من أكثر من مسئول في العمل	6
					تعمل القيادة الإدارية على التوفيق بين متطلبات العمل ومتطلباتي الأسرية.	7
					المهام الموكلة للموظف من القيادة الإدارية غير محددة تحديداً واضحاً.	8
					توزع القيادة الإدارية السلطات والصلاحيات على الموظفين بطريقة تؤدي إلى التداخل فيما بينها.	9
					تعمل القيادة الإدارية على تعريف الموظف بما هو مطلوب منه في عمله.	10
					السلطة المخولة للموظف من القيادة الإدارية غير واضحة.	11
					تعمل القيادة الإدارية على ملائمة ساعات العمل للمهام الموكلة.	12
					تجعل القيادة الإدارية عدد من المكاتب والموظفين في مكان عملي مما يشعرني بالانزعاج.	13
					توفر القيادة الإدارية وسائل التهوية والتكييف الملائمة في مكان العمل.	14
					يقبل اهتمام القيادة الإدارية بوسائل الأمن والسلامة الكافية في مكان العمل.	15
					يزعجني عدم منحي فرصاً لتحمل مسؤوليات أكبر في العمل من القيادة الإدارية.	16
					يقبل اهتمام القيادة الإدارية بالترقية في الوقت المحدد.	17
					اهتمام القيادة الإدارية بإكساب الموظف خبرات مميزة في عملة الإداري قليل ومحدود.	18
					القيادة الإدارية لا تشجع العاملين على الالتحاق بدورات تدريبية لتطوير أدائهم الوظيفي.	19
					تسعى القيادة الإدارية على إيجاد التفاهم والانسجام في العمل بيني وبين الزملاء.	20
					تكرس القيادة الإدارية مبدأ الدعم والمساندة بين الموظفين في العمل.	21
					يقلقني تجاهل القيادة الإدارية للمنافسة بأساليبها الملتوية داخل بيئة العمل.	22

لا أوافق مطلقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارة	
					يضائقي عدم توفر الثقة بين القيادة الإدارية ومرؤوسهم.	23
					تتيح القيادة الإدارية الفرصة للمشاركة في صنع قرارات العمل.	24
					هناك نقص في المعلومات اللازمة الواردة من القيادة الإدارية لاتخاذ القرار.	25
					تحصر القيادة الإدارية دوري في تنفيذ القرارات فقط.	26
					تساهم سياسة القيادة الإدارية في عجز العاملين عن مواجهة تحديات العمل.	27
					تأخذ القيادة الإدارية بما أقدمه وزملائي من مقترحات تساهم في إحداث التغيير في العمل.	28
					لا توجد مقاييس متبعة ثابتة من القيادة الإدارية في عملية التقييم لأدائي المهني.	29
					غالباً ما يدخل عنصر المجاملة من القيادة الإدارية في عملية التقييم.	30
					لا تتوفر التغذية العكسية الكافية من قبل القيادة الإدارية لتزويدي بنتيجة أدائي.	31
					لا تتم مشاركتي للقيادة الإدارية في عملية التقييم.	32
					يقل اهتمام القيادة الإدارية بجعل المرتب يتناسب مع مؤهلي العلمي.	33
					لا تهتم القيادة الإدارية بوضع نظام حوافز مادية تكافئ الموظف المتميز.	34
					تعمل القيادة الإدارية وفق لوائح تنظيمية تعيق العمل بدل أن تجعله سهلاً.	35
					كثرة التغيير من القيادة الإدارية في طبيعة عملي سبب لي شعوراً بالقلق الدائم.	36
					القواعد والتعليمات من القيادة الإدارية والتي تحكم سير عملي كثيرة ومتعددة.	37
					تعمل القيادة الإدارية على معالجة مصادر ضغوط العمل بشكل دائم.	38

ثانياً: مصادر ضغوط العمل.

لا أوافق مطلقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارة	
					تعتبر الزيادة في حجم العمل من مصادر ضغوط العمل.	1
					يعد عدم وضوح الصلاحيات من مصادر ضغوط العمل.	2
					من مصادر الضغط في العمل الزيادة في وقت العمل.	3
					عدم التمتع بعلاقات عمل جيدة يعد مصدراً للضغط في العمل.	4
					تعد بيئة العمل غير الصحية من مصادر ضغوط العمل.	5
					يعد كبر حجم المسؤولية من مصادر الضغط في العمل.	6
					من مصادر الضغط في العمل كثرة المراجعين.	7
					عدم تفهم المدير المباشر لظروف الموظف يعد مصدراً للضغط في العمل.	8
					تعد عدم الاستجابة الدقيقة للتعليمات الإدارية من مصادر ضغوط العمل.	9

The role of administrative leadership in dealing with work stress

- An empirical study on employees in governance in Riyadh region-

Abstract: The problem of the study is to identify the role of administrative leadership in dealing with the pressures of work through the perspective of employees .And sources of work pressure for individuals working in organizations. Also Provide suggestions and recommendations for future studies on the role of administrative leadership in dealing with work pressures. This research aims to identify the role of administrative leadership in dealing with the pressures of work through the perspective of employees. As well as identify sources of work stress for individuals working in organizations. The importance of the study through the contribution of the results of this study to support the current and future plans and policies for the development of performance of employees in government agencies of the state. To achieve this ،a special questionnaire designed on the Likert scale was prepared and distributed to the sample .The field approach methodology was used as well as the "desktop method together.

One of the findings of the researcher that there is a trend towards approving the availability of positive organizational climate and the role of administrative leadership in dealing with the pressures of work.

One of the most important recommendations is the need to provide an encouraging work environment for the employee in order to increase efficiency and increase the effort of the employee and intensify training programs on how to deal with the pressures of work for employees.

Keywords: Administrative Leadership .Government agencies .Administrative Officer.
