

المحاضرة رقم (06): إدارة ضغوط العمل

يواجه الإنسان ضغوطاً مختلفة في حياته سواء كانت ضغوطاً وظيفية أو ضغوطاً عائلية أو اجتماعية أو اقتصادية أو ضغوطاً أخرى ناتجة عن محيط الفرد كترحمه للمرور مثلاً.

ضغوطات العمل من المواضيع التي تحظى باهتمام متزايد من الباحثين، في مختلف العلوم الاجتماعية والطبية والإدارية وغيرها من العلوم قصد معرفة كيفية إدارتها ومعالجتها.

أولاً: مفهوم ضغوط العمل

تجعل ضغوطات العمل الفرد يعيش في حالة قلق وتوتر* مما يؤثر على أدائه الوظيفي وعلى علاقته مع العاملين في المنظمة، وكذلك على صحته النفسية والجسدية، وتشمل ضغوطات العمل جميع العاملين سواء كانوا رؤساء أو مروضين ولكن بدرجات متفاوتة، ونظراً لأهمية ضغوط العمل فقد أصبح هذا الموضوع أحد اهتمامات المنظمات سواء الإنتاجية أو الخدمية.

1-تعريف ضغوط العمل: لم يتفق الباحثين على مفهوم دقيق ومحدد لضغوط العمل، ويمكن هنا أن نورد بعض التعريفات كما يلي:

يعرف الضغط بأنه: "حالة مزاجية معقدة يشعر بها الفرد، وتؤثر على تصرفاته، وتغير من طريقة تفكيره"¹ يركز هذا التعريف على أن الضغط هو حالة نفسية شعورية أكثر من كونها ناتجة عن مؤثرات خارجية.

تعرف الضغوط بأنها حالة نفسية وذهنية واجتماعية تنتاب الإنسان وتسم بالشعور بالإرهاق النفسي والبدني الذي قد يصل إلى الإحراق*، كما تسم بالشعور بالضيق والتعب وعدم القدرة على التأقلم وما يصاحب ذلك من عدم الرضا عن النفس أو المنظمة أو المجتمع بصفة عامة.²

إن ضغوط العمل السلبية هي مجموعة من ردود الأفعال التي يبديها الشخص نتيجة مجموعة من المواقف التي يتعرض لها في بيئة العمل، وتنتج ردود الأفعال هذه من مجموعة المتغيرات الفسيولوجية والنفسية للشخص ذاته ويتفق الجميع تقريباً على أن ضغوط العمل هي عبارة عن ناتج التفاعل بين الموظف وظروف العمل، لذلك فإن التعارض بين خصائص الموظف وظروف العمل هو السبب الرئيسي لضغوط العمل.³

* هناك بعض المصطلحات ترتبط بمفهوم الضغوط منها: **القلق** هو نتيجة لفساد تعرض الفرد للضغوط وهو حالة نفسية تعبر عن عدم شعور الفرد بالراحة أو السعادة تجاه المستقبل. **الإحباط** هو نتيجة للضغوط وهو شعور داخلي يحس به الفرد نتيجة عدم قدرته على تحقيق أهدافه، **الإجهاد** هو نتيجة فسيولوجية للضغوط وهو عدم قدرة الفرد على تحمل ومواجهة الضغوط.

¹ عبد الرزاق الرحاجلة، زكريا أحمد العوام، مرجع سبق ذكره، ص 137.

* الإحراق الذاتي أو النفسي: شعور الفرد بالتعب والإرهاق وعدم وجود دافع و يشعُر بأن ما يقدمه غير مرغوب به وغير مهم، من أعراض العصر التي باتت تؤثر الكثيرين بسبب كثرة الضغوط في عصر السرعة، وهذا ما يؤدي إلى عواقب وخيمة.

² احمدال معروف، **مهارات مواجهة الضغوط**، مكتبة الشقري، الرياض، 2001 ص 12.

³ محمد صلاح الدين أبو العلا، **ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي**، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة - فلسطين، 2009، ص 8.

مما سبق يمكننا أن نستنتج أن ضغوط العمل هي مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد و التي تنتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسدية أو في أدائهم لأعمالهم.

2-عناصر ضغوط العمل:¹ نتيجة لضغوط العمل الذي يواجهها الفرد في عمله والتي تختلف من فرد لآخر فبعضها يكون شديد أو متوسط أو خفيف وقد تكون دائمة أو مؤقتة وكل فرد يستجيب لهذه الضغوط حسب شخصية وقدراته في الاستجابة والتكيف ومدى تحمله، وتظهر على الفرد أعراض مألوفة مثل: التوتر القلق، الأرق، وعدم القدرة على التكيف والصعوبات في الجهاز الهضمي وارتفاع ضغط الدم، وقد بين والاس وسيز لاجي أن الضغوط تجارب داخلية تخلق وتولد عدم توازن نفسي أو فيزيولوجي للفرد وهي تكون نتيجة العوامل في البيئة الخارجية (المنظمة والشخص) عناصر رئيسية للضغوط في العمل تتمثل في:

1.2-عنصر المثير: يمثل المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط ويكون مصادرها البيئة أو المنظمة أو الفرد.
2.2-عنصر الاستجابة: يمثل ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبدئها الفرد مثل القلق والتوتر والإحباط.

3.2-عناصر التفاعل: وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة.

وبهذا يكون ضغط العمل يتكون من ثلاثة عناصر هي: المشاعر وردود الفعل والتفاعل، بحيث يشعر الفرد بالمثيرات الأولية ثم ينتج عن ذلك الشعور بردود فعل فيزيولوجية ونفسية وسلوكية حاصلها بالملك تفاعلا بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة.²

وهناك من يضيف عنصرين آخرين لضغوط العمل هما عنصر الإدراك و عنصر الفروق الفردية.

أ-عنصر الادراك: يتمثل الادراك في استقبال المثيرات وتفسيرها وترجمتها الى سلوك محدد، فمن خلال عملية الادراك يستطيع الفرد ان يحدد وضعيته اتجاه ضغوط العمل.

ب-عنصر الفروق الفردية: تتمثل الفروق الفردية في تلك المتغيرات الشخصية التي تؤثر في سلوك الافراد مثل: السن، الجنس، الخبرة... الخ.³

لقد اثبتت الدراسات ان للفروق الفردية تأثير كبير في درجة اختلاف استجابات الفرد لضغوط العمل وفي التعامل معها والسيطرة عليها.⁴

¹سبح محمود عباس، مروان محمد بن أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد، الأردن، ص112.

² نفس المرجع ، ص112.

³ حفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية دارسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء- سولنغاز. ذكره تدخل ضمن متطلبات تيل شهادة ماجستير ، تخصص، إدارة أعمال، جامعة أممدم بولز بورداس، 2010، ص79.

⁴طارق عبده مله، محمود عبد الحميد السيد، مرجع سبق ذكره، ص306.

الشكل رقم (08) عناصر ضغوط العمل



المصدر: اندرودي سيزلاقي، ماك حي، الاس، السلوك التنظيمي وتقييم الأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد، الرياض، معهد الإدارة العامة، دون سنة نشر، ص 180.

ثانيا: أنواع ضغوط العمل للموظفين: لضغوط العمل عدة أنواع ومجموعة من العناصر، سيتم التطرق لها فيما يلي:

1- أنواع ضغوط العمل: هناك أنواع متعددة لضغوط العمل يمكن تصنيفها وفق عدة معايير منها:¹

1.1- وفق الآثار المترتبة عنها: وتنقسم إلى نوعين:

أ- الضغوط الايجابية: وهي الضغوط المقيّدة التي لها انعكاسات ايجابية حيث يشعر الفرد بالقدرة على الإنتاج وانجاز المهام بسرعة وحسم، كما أن لها آثار نفسية وإيجابية تمثل فيما تولد لديه من شعور بالسعادة والسرور وينعكس هنا في مجمله على إنتاجية العمل، حيث أن المهام التي تنفذ بتفوق هي المحددة بإطار زمني لتتقيدها، أما غير المحددة فهي حتى ولو أنجزت بدون إطار زمني فإن إنجازها يمكن أن يكون بطريقة سيئة وغير مقبولة.

ب- الضغوط السلبية: هي الضغوط المؤدية ذات الانعكاسات السلبية على صحة ونفسية الإنسان ومن ثم تنعكس على أدائه وإنتاجيته في العمل مثل تلك الضغوط تدفع في الواقع ثمنها بالإحباط وعدم الرضا عن العمل.

الجدول رقم (01) الفرق بين الضغوط السلبية والاييجابية لضغوط العمل

الضغوط السلبية	الضغوط الايجابية
1- تسبب الضغبات في اليأس	1- تسبب دافعا للفرد.
2- تولد اليأس.	2- تساهم على التفكير.
3- تدفع التفكير في اتجاهات سلبية.	3- تحافظ على التركيز على النتائج.
4- تجعل الفرد يشعر بالقلق والعمل عليه.	4- تجعل الفرد يظن ان العمل مستمتع.
5- يشعر الفرد بان كل شيء ممكن ان يفعله ويحسب عليه.	5- التزم جيدا.
6- الشعور بالقلق.	6- القدرة على الصبر على الانتقالات.
7- ظهور الانتقالات وعدم القدرة على الصبر عليها.	7- تسبب الاسترخاء بالضغط.
8- الاسترخاء بالقلق.	8- تحافظ على التركيز على العمل.
9- يؤدي الى الشعور بالقلق.	9- تسبب الشعور بالقلق.
10- تسبب القدر الضعيف.	10- عدم القدر بالقلق والقلق.
11- الضغبات من الضغبات.	11- الشعور بالقلق.
12- عدم القدرة على الرجوع الى الحالة النفسية الطبيعية عند ظهور بصرية غير سارة.	12- القدرة على الرجوع الى الحالة النفسية الطبيعية عند ظهور بصرية غير سارة.

المصدر: عبد الرحمان بن أحمد محمد الحبحان، ضغوط العمل: مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، ط 1، مكتبة الفهد الوطنية الرياض، 1998 ص 30.

¹ علي بن حمد بن سلمان النويشان، ضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات، دراسة مسحية على القيادات الادارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنية، رسالة ماجستير، أكاديمية نابل العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 14.

يتبن من الجدول السابق أنه ليست الضغوط كلها سلبية، وإنما لها إيجابيات كثيرة، رغم أنه عند النظر للضغوط يتبادر للذهن فقط الجوانب السلبية للضغوط، وبما أن الضغوط حالة طبيعية في الحياة ولا يمكن تجنبها لذلك من الأفضل الاستفادة من الجوانب الإيجابية فيها.¹

2.1- من حيث الشمول: قسمت ضغوط العمل إلى:

أ- ضغط كلي شامل: وهو الضغط السائد على كل شيء من اهتمامات العامل، ومسيطر على كافة العوامل في المنظمة التي يعمل بها.

ب- ضغط جزئي فرعي: يرتبط بمصلحة فئة من الفئات التي يضمها الكيان الإداري الذي يعمل به متخذ القرار، حيث تصدم مصالحه مع أهدافه نتيجة لممارسة الضغط عليه، فكلما كانت هذه الفئة مؤثرة كلما أجبرت متخذ القرار الانصياع لمطالبها.²

3.1- حسب معيار المصدر: تصنف إلى:

أ- الضغوط الناتجة عن البيئة المادية: تشكل الضوضاء والحرارة وسوء التهوية مصدرا للضغوط بالنسبة للفرد ويؤول دون قيام الفرد بمهامه ومسئوليته بالشكل المطلوب.³

ب- الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية: وتظهر نتيجة تفاعل الفرد مع الزملاء في مجال العمل مثل: الصراع داخل المؤسسة، اختلاف للمهارات بين الأفراد.

ج- الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد: وترجع إلى الخصائص الشخصية للفرد وهي تختلف من شخص لآخر، حسب طباعه ونمط شخصيته، مثلا: شخص سريع الغضب يكون أكثر عرضة للضغوط من الشخص الهادئ.⁴

4.1- من حيث الفترة الزمنية التي تستغرقها الشدة أو التوتر ومدى تأثيره على الصحة البدنية: تقسم الضغوط النفسية للإنسان إلى:

أ- الضغوط البسيطة: وتستمر من ثوان معدودة إلى ساعات طويلة، وتكون ناجمة عن مضايقات صادرة عن أشخاص تافهين أو أحداث قليلة الأهمية في الحياة.

ب- الضغوط المتوسطة: وتمتد من ساعات إلى أيام وتنتج عن بعض الأمور كفترة عمل إضافية أو زيارة شخص مسئول أو غير مرغوب فيه.

¹ علي بن حمد بن سليمان النوشان، ضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات-دراسة مسحية على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات ليل شهادة الماجستير، أكاديمية تائف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 14.

² سيارك بن فاغ مبارك النوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود، مذكرة تدخل ضمن متطلبات ليل شهادة ماجستير، جامعة تائف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص 21.

³ تاسم علوان ولعوي أحمد، إدارة الوقت مفاهيم عمليات تطبيقات، دار القاعة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 131.

⁴ نفس المرجع، ص 138.

ج- **الضغوط المتصاعدة**: وهي التي تستمر لأسابيع وأشهر وتنتج عن أحداث كبيرة كالنقل من العمل أو الإيقاف من العمل أو موت شخص عزيز.¹

ثالثا: مصادر ضغوط العمل²

تتعدد مصادر الضغوط والتوتر في العمل ما بين العوامل الداخلية والخارجية والتي تترك أثرها على مستويات الأداء، وعلى حالة الفرد النفسية وعلى العلاقات الشخصية مما يؤدي للقلق والأمراض وهي على النحو التالي:

1- غموض دور الفرد في المؤسسة: ويقصد بذلك شعور الفرد بصعوبة العمل الذي يؤديه، وقد ينتج شعور الفرد بالضغط لعدة أسباب أهمها:

- عدم فهم الفرد لأبعاد وجوانب عمله.
- عدم توافر للمعلومات التي يحتاجها الفرد في عمله.
- قصور قدرات الفرد.
- توتر العلاقات بين الأفراد في العمل.
- عبء العمل الزائد كثيرا أو القليل جدا.
- فقدان سيطرة الفرد على عمله من حيث وتيرة العمل وتدفق العمل واتخاذ القرارات.
- غموض مناخ عمل غير آمن.

2- ظروف العمل المادية: وتمثل الظروف التي تسبب الإرهاق والتوتر والشعور بالقلق بعدة نواحي:

- بيئة العمل المادية وطريقة تصميم مكان العمل.
- مستوى الإضاءة.
- درجة الحرارة والرطوبة.

وتمثل صعوبة العمل نفسه بما يلي:

- عدم معرفة الفرد للدور المطلوب منه.
- عدم وجود وصف وظيفي.
- معدلات أداء عالية لا تتناسب مع الوقت المحدد للعمل.
- كمية العمل أثير من القدرات المتاحة للفرد.

3- مسببات الضغوط الناشئة عند جماعة العمل: تتمثل في:

- الافتقار إلى تماسك الجماعة.

¹ الطاهي لوكتا وفتحة بن زروال، **الإجهاد**، عبر التطبيقات النفسية والذهنية، جامعة ستوري، قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة الجزائر، 2006، ص 15-16.

² مع محمود عياصرة، مروان محمد بن احمد، مرجع سبق ذكره، ص 114-117.

-افتقار الفرد إلى دعم الجماعة ومؤازرتها.

-التنازع والصراع بين الأفراد والجماعة.

4-الضغوط التي تسببها المنظمة: حيث تسبب للمنظمة ضغوطاً كثيرة لأعداد كبيرة من العاملين فمنها ما يتعلق

بالميكال التنظيمي، وبعضها بثقافة المنظمة، والبعض الآخر له علاقة بعمليات الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات.

وقد صنفت المسببات المنظمة للضغوط على النحو التالي:

1.4-عوامل تتعلق بسياسات المنظمة: وتتضمن:

-تقييم أداء العاملين بصورة ايجابية وغير منصفة.

-عدم المساواة بين العاملين في الرواتب والمجازف.

-إجراءات غير واضحة.

-تنقلات متكررة بين العاملين لمواقع مختلفة.

2.4-الميكال التنظيمي ويتضمن العوامل والجوانب التالية:

-المركزية وعدم المشاركة في اتخاذ القرار.

-درج عالية من التخصص الوظيفي.

3.4-العمليات: وتتضمن:

-اتصالات ضعيفة.

-تغذية راجعة محدودة وضعيفة نحو الأداء.

-نظم رقابية غير عادلة ومعلومات غير رسمية.

5-مسببات الضغوط خارج المنظمة: وتكون ناشئة لعوامل ومؤثرات وظروف ليست لها علاقة بعمل الأفراد أو

الجماعة أو المنظمة التي يعمل فيها، فقد تتعلق بحياة الفرد الخاصة وما يتعلق له من أحداث شخصية أو انفعالية

المستمرة من وظيفة ومن بلد إلى آخر والتي تؤدي إلى مشكلات عائلية بسبب عدم رغبة الزوجة بالانتقال معه

6-صراع الدور: ينشأ هذا النوع من التوتر نتيجة التعارض والاختلاف بين توقعات العاملين من التنظيم

وتوقعات التنظيم من العاملين.

7-الاختلاف بين الرؤساء والمرؤوسين: لعدة أسباب منها الصراع على السلطة.

8-العوامل الشخصية: التي تتعلق بحالة الفرد ومن الأمثلة على ذلك: وفاة عزيز، قرب إحالة على التقاعد.

-تقل إلى مكان عمل آخر.

وتفاوت العاملين في شخصياتهم وخصائصهم وسماتهم وميولهم ومدى قابليتهم للضغوط وتكيفهم معها

ومدى شعور الفرد بقدراته على السيطرة على زمام الأمور والأحداث.

لذلك نتج نوعان من الشخصية:

أ- نمط شخصية أ: وهي الشخصية الحيوية للمستلزمة والجادة في طباعها والتي تتميز بالرغبة في العمل الدوري والسياق مع الزمن، والعدوانية والمنافسة، والتي تشعر باستمرار ضغط الوقت، وتتميز بعدم الصبر ودائمة الحركة.

ب- نمط شخصية ب: تتميز بالهدوء والصبر والثبات والتوازن المزاج وهذه أقل عرضة للضغط.

ولقد حاول لوئانس 1985 أن يفرق بين نمط الشخصية (أ) ونمط الشخصية (ب) من خلال وصف لسلوكيات كل منهما كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (02) الفرق بين نمط الشخصية (أ) و نمط الشخصية (ب).

نمط الشخصية (ب)	نمط الشخصية (أ)
- ليس في عجلة من أمره دائما	- مستعجل دائما
- متأني في مشيه	- يمشي بسرعة
- يستمتع بوقته دون الحساس بذنب	- غير صبور بسبب ضيق الوقت
- صبور ولا يؤنب نفسه كثيرا على ضيق الوقت	- يعمل تيلين في آن واحد
- ليس لديه مواعيد نهاية الجهاز العمل	- لا يستمتع بوقت الفراغ
- يلعب من اجل المتعة وليس من اجل الكسب	- مشغول بالأرقام
- ذو أسلوب لطيف في الحياة	- يقيس النجاح بكمية
- لا يهتم بالوقت	- شديد وعنيف
	- منافس
	- يشعر دائما بأنه تحت ضغط العمل.

المصدر: عبد الرحمان بن أحمد محمد افيجان، مرجع سبق ذكره، ص 106.

رابعا: مراحل و آثار ضغوط العمل

يتم تحديد مراحل ضغط العمل التي ينتج عنها ردود فعل يتعرض لها الفرد مما يؤدي إلى آثار تنعكس عليه وعلى المنظمة.

1- مراحل ضغوط العمل:¹ إن ضغوط العمل لا تكون بين ليلة وضحاها، وإنما هناك مراحل لا بد من أن يمر بها الفرد حتى يظهر اثر تلك الضغوط عليه، وقد اختلفت الدراسات والأبحاث في تقسيمها لمراحل، إلا أنها بشكل عام تتفق على وجود أربعة مراحل وهي:

1.1- مرحلة التعرض للضغط: هي مرحلة الإحساس بوجود الخطر، وذلك عند تعرض الفرد لمثير داخلي أو خارجي، حيث يؤدي هذا المثير إلى حدوث ضغوط معينة يترتب عليها بعض المظاهر، والتي من خلالها يمكننا

¹محمد حسن خميس أبو زحمة، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة، مذكره تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2002، ص 33.

معرفة تعرض الفرد لضغوط أم لا، وأهم هذه للمظاهر هي زيادة ضربات القلب، القلق، الأرق، توتر الأعصاب، وسوء استغلال الوقت، والحساسية للنقد.

2.1-مرحلة رد الفعل(التعامل مع الضغوط): وتبدأ هذه المرحلة بعد حدوث التعمرات السابقة، ويأخذ رد الفعل أحد الاتجاهين، إما لمواجهة للتغلب على عليها أو محاولة الهروب ومحاولة التخلص منها، وبذلك يعود الفرد إلى حالة توازن، وإن لم ينجح ينتقل للمرحلة التالية حيث يكون قد أصيب بالضغوط.

3.1-مرحلة المقاومة ومحاولة التكيف: في هذه المرحلة يحاول الفرد علاج الآثار التي حدثت مقاومة أي تطورات إضافية، ومحاولة التكيف مع ما حدث فعلا، وإذا نجح قد يستقر الأمر ويصبح هناك أمل في الرجوع إلى حالة توازن، أما في حالة الفشل ينتقل الفرد للحالة التالية.

4.1-مرحلة التعب والإحناك: يصل الفرد لهذه المرحلة بعد تعرضه للضغوط لفترة طويلة، حيث يصاب بالإجهاد بسبب محاولته المتكررة للمقاومة والتكيف، حيث يمكن أن نستدل على هذه المرحلة من خلال بعض الآثار، أهمها الاستياء من جو العمل، انخفاض معدلات الانجاز، والتفكير في ترك الوظيفة والإصابة ببعض الأمراض النفسية مثل: التسيان للتكرز، والسلبية، والاكتئاب وحتى الإصابة ببعض الأمراض العضوية كالقرحة المعدية وضغط الدم.

الشكل رقم (09)مراحل ضغوط العمل



المصدر: محمد حسن خميس أبو رحمة، مرجع سبق ذكره، ص33.

2-آثار ضغوط العمل:¹ لقد بينت بعض الدراسات أن الضغوط المهنية ليست سلبية بالملئ، وإنما يوجد للضغوط المهنية ايجابية عند حد ملائم، ولكن إن زادت الضغوط عن الحد الملائم يصبح لها آثار سلبية وهي موضحة كالتالي:

1.2-الآثار الايجابية: يمكن تحديد أهم الآثار الايجابية كما يلي:

-تنمية المعرفة لدى الفرد، بالإضافة إلى إثارة الدوافع القوية نحو القيام بالعمل إلى تحقيق متطلباته المختلفة ورغبة في تحقيق الذات.

¹ طارق عبده فليح، محمد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص309.

-تدعيم العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسات والمنظمات المختلفة، حيث تتطلب تلك الضغوط وجود الاتصال والتعاون المشترك والمستمر بين القائم بالعمل وبقية الزملاء من أجل المساعدة في مواجهة الضغوط، أو الوقاية من حدوث مشكلات تؤثر في العاملين كافة.

-رفع الروح المعنوية والثقة المتبادلة بين العاملين ورفع مستوى الشعور بالرضا، وينعكس ذلك على الاستقرار في الحياة العملية بالمنظمة، وتحقيق الأداء المتميز، والإصرار بالقيام بعمل له أهمية على الرغم من ضغوط العمل المرتبطة به.

-زيادة مهارات الفرد ورفع كفاءته في العمل الإداري الذي يقوم به، والوقوف على جوانب القصور عند الفرد ومحاولة تجنبها من خلال إكسابه المهارات التي تكسيه القدرة على مواجهة ضغوط العمل.

-تسمية الاتصال بين العاملين بالمؤسسة أو المنظمة سواء كان هذا الاتصال رسمياً أو غير رسمي، حيث تتطلب ضغوط العمل قنوات اتصال واستخدامها بشكل فعال، من أجل مواجهة تلك الضغوط وتحقيق أهداف المنظمة.

2.2- الآثار السلبية:¹ يرتب على الإحساس بتزايد ضغوط العمل بعض الآثار السلبية الضارة للفرد والمنظمة وأهمها ما يلي:

أ- الآثار الفسيولوجية: كشفت العديد من الدراسات أن هناك علاقة قوية بين الضغط المهني والاضطرابات الفسيولوجية كما أوضحت نتائج البحوث الطبية أن الأمراض التي يواجهها الفرد يرتبط أصلاً بالضغوط التي يتعرض لها خلال حياته. وتتمثل أهم الأمراض التي تتركها الضغوط المهنية في أمراض القلب السكر، ضغط الدم، وغيرها من الأمراض العضوية الأخرى التي يطلق عليها أمراض التكيف، لأنها لا تنشأ عن طريق العدوى، وقد أثبت العديد من الدراسات السلوكية والتنظيمية، أن وزيادة عبء العمل وعموض الدور يؤديان إلى زيادة ضربات القلب وارتفاع نسبة الكوليسترول.

ب- الآثار النفسية: تتضمن معظم الأعمال درجة أو أخرى من الضغوط ومحاولة بعض الأفراد التكيف معها في حين أن البعض الآخر لا يستطيع ذلك، ومع مرور الوقت واستمرار تعرض هؤلاء الأفراد للضغوط فإنهم يعانون من أمراض نفسية عديدة أهمها الاحتراق النفسي الذي هو عبارة عن التعرض لفترة طويلة للضغوط ويتكون من ثلاث عناصر أساسية:

ب1- الاستنزاف العاطفي: ويمثل في حالة مزمنة من الإرهاق البدني والعاطفي حيث يشعر الفرد بالإرهاق والتعب وعدم القدرة على التوافق مع العمل.

ب2- تحول الشخصية: حيث يتناب الفرد مشاعر وإجاءات قاسية وساخرة بخصوص مساره الوظيفي، حيث يشعر الفرد بأنه لا يعمل شيئاً له قيمة وإن الآخرون يرون ذلك أيضاً.

¹ عبد القادر احمد مسلم، مصادر الضغوط المهنية وآثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات ليل شهادة الماجستير قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 21.

ب3- انخفاض مستوى الأجاز: حيث يكون تقييم الفرد لاجازته في العمل تقييماً سلبياً، وينظر على انه لم يفعل شيئاً ذا قيمة في الماضي لذا انه لا يأمل أن ينجح شيئاً له في المستقبل أيضاً، الشكل التالي يوضح عناصر الاحتراق النفسي.

ج- الآثار الاجتماعية: تؤدي ضغوط العمل الحادة إلى كثير من الآثار الاجتماعية السلبية، منها الشعور بالاعتزاز بمجال العمل الذي ينتمي إليه الفرد، فعلى الرغم من وجود الشخص في مكان العمل لكنه لا يشعر بالانتماء إليه، وإنما يتحول إلى إنسان غريب عنه ويؤدي العمل المطلوب منه بدون رغبة وفي مواقف أخرى دون مستوى الكفاءة والفعالية المطلوبة.

ومن الآثار الاجتماعية الأخرى التي تتركها ضغوط العمل على علاقات الفرد الأسرية والعائلية كالتأثير السلبى في العلاقات العائلية، والعجز عن مواجهة للمشكلات المترتبة عن ضغوط العمل، فبدأ بإسقاطها في منزله بشكل غضب أو إصدار أوامر صعبة أو فرض سيطرة، الأمر الذي قد يؤثر في العلاقة الزوجية والأطفال.

د- الآثار التنظيمية: تؤكد الدراسات أن الآثار الناشئة عن الضغوط المهنية لا تقتصر على الفرد وحده إما تعكس أيضاً على المنظمة التي ينتمي إليها، وطالما كان العنصر الإنساني وهو أهم وأعلى عناصر الإنتاج في المنظمة فإن الخلل الذي يصيب العامل ينعكس بشكل مباشر على أداء المنظمة وقدتها على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة.

الشكل رقم (10): تكاليف ضغوط العمل



المصدر: سعد بن عميقان سعد الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي - دراسة ميدانية على مستوى

شرطة المنطقة الشرقية، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض،

2005 ص 35.

يظهر الشكل تأثير ضغوط العمل على العاملين وانعكاساتها على المستوى التنظيمي حيث أنها تؤدي إلى

تكاليف مباشرة وغير مباشرة تتحملها المنظمة نتيجة: التأخر عن العمل، الغياب، الإهمال، العدوانية والتخريب

وعدم احترام الأنظمة والقوانين الموجودة في المنظمة، ارتكاب أخطاء في العمل، اتخاذ قرارات غير سليمة الصراعات بين الأفراد وعدم التعاون مع بعضهم، مقاومة التغيير، تبرير الأخطاء، انخفاض أخلاقيات الفرد. إن الضغط بحد ذاته ليس حالة سيئة دائماً، فهناك إيجابيات للضغط على المستوى الفردي والتنظيمي إذ إنه ربما يكون دافعا لإجادة العمل والمنافسة والتفوق، أو فرصة جيدة للتحسين والابتكار، لذلك هناك قدرات مقبولة أو صحيا للضغط ينتج عنه آثارا إيجابية فإن قلت الضغط أو زادت عن هذا المستوى أصبحت ضارة وخطيرة، لذلك يجب إدارة ضغوط العمل لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة.

خامسا: استراتيجيات التغلب على ضغوط العمل:¹

يمكن لضغوط العمل أن تكون لها آثار إيجابية وسلبية لذلك على المنظمة والأفراد العاملين فيها إدارة هذه الضغوط للحد من آثارها السلبية وتعزيز الآثار الإيجابية لتحقيق أهدافهم.

1-على مستوى المنظمة: يقع الإدارة في المنظمات في نطاق مسؤولياتها دور كبير لتحفيز العاملين على أداء الوظائف الموكلة إليهم بنجاح، حيث أن الحد من المشكلات وضغوطه وتقليصها في مساحة محدودة منطقيا يرجع بالدرجة الأولى إلى دور المشرفين في بيئة العمل، ومستوى خبرتهم وفهمهم لأبعاد هذه المشكلة، وعدم الاعتماد فقط على قدرات الموظفين الذاتية فقط للتكيف مع ما يواجهونه من صعوبات وظيفية، وتشمل طرق إدارة الضغوط المتعلقة بالعمل في المنظمات العديد من الجوانب، على أن أهمها:

1.1-تحليل أدوار الأفراد: يقصد بتحليل أدوار الأفراد تحديد مكوناتها وتوضيحها، بحيث يدرك كل فرد بوضوح مسؤولياته ومهامه وسلطاته وما هو مطلوب منه.

2.1-إعادة النظر في تصميم الأعمال: هذا يساعد على إثراء الأعمال من خلال تحسين جوانب العمل الذاتية مثل: توفر المزيد من المسؤولية والاستقلالية والاعتراف بالجهد، وفرص التقدم الوظيفي.

3.1-الموازنة الاجتماعية: من خلال توفير علاقة اجتماعية إيجابية بين الأفراد، بحيث يشعر الفرد بان زملائه يؤازرونه ويقدمون له العون والمساعدة ويقدرونه، يشعر بأنه مقبول منهم، وأنهم يساعدونه في حل المشكلات، ويشركونه في أنشطتهم، مما يبدد شعور الفرد بالعزلة والافتراق.

4.1-تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للأفراد: بحيث يكون الفرد على علم ودراسة بتدرجه ومساره الوظيفي، وفي أي اتجاه هو سائر في مجاله الوظيفي.

5.1-برامج مساعدة العاملين: وتشتمل على برامج تعليمية وتدريبية وإرشادية مساعدة الأفراد وإقناعهم بوجوب معالجة ضغوط العمل التي يتعرضون لها.

¹ محمد حسن حماد، السلوك التنظيمي والحديث المساهلة في المؤسسات التربوية، دار حنند للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 2001 من 195.

6.1- الإرشاد: يهدف إلى إرشاد الموظفين إلى تحسين صحة وسلامة الموظف عقليا، بحيث يشعر الفرد بارتياح

لجناه نفسه وبشكل صحيح نحو الآخرين، بأنه قادر على مواجهة متطلبات الحياة، والإرشاد ثلاث أنواع هما:

أ- الإرشاد الموجه: وفيه يتم الاستماع إلى مشكلة الموظف، ويقرر المرشد ما يجب عمله، ويخبر الموظف ويحفزه على عمل ما هو مطلوب، وهذا الأسلوب يحقق وظيفة النصيح، وهذا الإرشاد هو تعامل مباشر مع الموظف بالاستماع إلى مشكلته وتقرير الحل المناسب لها، ويمكن للمرشد أيضا أن يتابع حالة الموظف بشكل مباشر وعلى فترات.

ب- الإرشاد غير الموجه: وهو عكس الأول، ويركز على إعطاء الموظف قدرا من كبريا من المشاركة، وفيها يقوم المرشد بالإصغاء بمهارة، وتشجيع الموظف على شرح المشكلة وفهمها وتقرير الحلول المناسبة إذ التركيز في هذا الإرشاد يكون على الموظف، وليس على المرشد كتناصح وموجه، وهذا يعني الاستماع للموظف بشكل دقيق ليعبر عن المشكلة التي يعاني منها من كافة الجوانب لكي يتم تحديد الحل الأفضل لها.

ج- الإرشاد التعاوني: وفيه لا يكون احد الطرفين (المرشد والمسترشد)، يحتل الإرشاد التعاوني مكانة بين الإرشاد الموجه وغير الموجه، فالإرشاد التعاوني يركز على جهود مشتركة بين الموظف (المسترشد) والمرشد، فهو علاقة متبادلة بين المرشد والموظف، قائمة على تبادل الأفكار للمساعدة في الوصول إلى حل المشكلة، وهذا يتطلب وجود تفهم وتعاون من المرشد والموظف، فهو وسيلة لتقريب وجهات النظر للوصول إلى حل للمشكلات في إطار إرشاد تعاوني، فهذا النوع من الإرشاد يجمع بين الإرشاد الموجه وغير الموجه.

2- على مستوى الفرد: يستطيع الإنسان تجنب ضغوط العمل وعلاجها بوسائل عدة منها:

أ- التمارين الرياضية: أثبتت الدراسات والأبحاث أن الأشخاص الذين يمارسون التمارين الرياضية المتنوعة: مثل المشي والركض، والسباحة، وركوب الدراجات وغيرها هم أقل عرضة للتوتر والضغط.

1.2- شبكة العلاقات: وذلك بتشجيع الفرد على الانضمام للجماعات المختلفة وتوثيق الصداقة والعلاقات بينه وبين زملائه في العمل وغيرهم خارج العمل، مما يساعد في توفير المساندة الاجتماعية له.

2.2- الاسترخاء: إن جلوس الفرد مسرّحا وهادئا يؤدي إلى تحقيق حالة من الهدوء والراحة الجسمية وتوفر الفرصة كي يوقف أنشطته اليومية، حيث أن استرخاء العقل لا يتم إلا من خلال الاسترخاء العام للجسم، ويعني هذا أن ينتبه الفرد إلى الراحة العقلية هي شيء يترتب على راحة الجسم.

إن وضوح قيم المؤسسة المنعكسة على فلسفتها وبنائها وتصميمها ستعكس بالضرورة على العاملين داخل هذه المؤسسة، فإن توافقت قيم المؤسسة مع قيم الفرد فيها سيحس بالراحة فيها وإن حدث العكس سيظهر على الفرد أثارا عدة للضغط والتي تنعكس بالتالي على أدائه وشعوره بعدم التكيف.

والمدير الذي يؤمن بفكرة أن الضغط العالي ضروري لتحسين الأداء قد يعرض للتوتر والإحساس بالضغط المرتفع نتيجة هذه الفكرة، وبذلك لن يتمكن من العمل بأقصى طاقاته على المدى البعيد لكن ربما أنجز أعمالا كثيرا خلال فترة محدودة لكنه سرعان ما يعاني من الضغط والتوتر بسبب استنزاف طاقاته وقدرته على التكيف.