

الضغوط المهنية عند القيادات الإدارية المصادر والآثار واستراتيجيات المواجهة

Occupational pressures for administrative
leaders Sources, effects, and strategies of confrontation

* سميرة براهيمية

² مريم صويلحجامعة 08 ماي 1945 ولاية قلمة الجزائر، البريد الإلكتروني: samirabrahmia@yahoo.frجامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 02 الجزائر، البريد الإلكتروني: meriem.souilah@yahoo.com

تاريخ الاستلام: 2021/09/30

تاريخ القبول: 2022/04/14

تاريخ النشر: 2023/07/11

ملخص: يهدف هذا المقال إلى تسليط الضوء حول ظاهرة تعرف انتشارا واسعا في مجال منظمات العمل، إذ صارت هذه الأخيرة حديث العام قبل الخاص، ألا وهي الضغوط المهنية، وإن كانت هذه الظاهرة قد استحوذت على كثير من الاهتمام من قبل المختصين في مجالي السلوك التنظيمي وعلم النفس العمل على حد سواء، أين تم فيها البحث بالنسبة لكثير من المهن، إلا أنه يظل بحثها على مهنة الإدارة وتحديدًا ضمن مستوى القيادات الإدارية كموضوع، قليل التداول على الرغم من أهمية هذا المستوى وهذا ما سنتعرض إليه من خلال دراستنا ونقدم بعض الشروحات حول الضغوط المهنية، مصادرها، أسبابها، آثارها وكذا استراتيجيات المواجهة.

الكلمات المفتاحية: الضغوط المهنية- منظمات العمل- القيادات الإدارية.

Abstract: This article aims to shed light on a phenomenon that is widely known in the field of work organizations, as the latter has become the talk of the public before the private, namely, professional pressures, although this phenomenon has captured a lot of attention by specialists in the fields of organizational behavior and psychology. Work alike, where the research was conducted for many professions, but it remains researched on the management profession, specifically within the level of administrative leaders as a subject, little dealt with despite the importance of this level and this is what we will be exposed to through our study and provide some explanations about occupational pressures, Its sources, causes, effects and coping strategies.

Keywords: stress - Administrative leadership - Work organizations.

1. مقدمة:

إن التطور الاقتصادي المذهل والتكنولوجيات المعقدة و كذلك إيقاع التغير المتسارع في كافة مجالات الحياة الذي شمل المجتمعات الإنسانية في عصرنا الراهن نتج عنه تعدد للمثيرات والمتطلبات التي تواجه الفرد، وهناك من يستطيع التوافق مع هذه المتطلبات والظروف الجديدة، وفي المقابل هناك أيضا من يفشل في التأقلم معها والتغلب عليها بالوسائل المناسبة فيتأثر بذلك توازنه النفسي والجسدي.

ولا يقف هذا التأثير عند حدود الحياة الخاصة بل يمتد ليشمل بيئة العمل، ويتمثل هذا الأخير في الضغوط النفسية التي صارت الانشغال الأول لكثير من منظمات العمل لما لها من نتائج وآثار سلبية على الفرد والمنظمة. وفي هذا المضمون اعتبر كارل ألبرخت الضغط في العمل مرض القرن الحادي والعشرين، وظاهرة الضغط المهني تطل العالمن من الفئات العمرية المختلفة وكذلك في المستويات الوظيفية المتباينة ولا تقتصر على مستوى دون الآخر مسببة المعاناة الجسدية والنفسية فمثلا بالنسبة للإطارات أو العالمن في مناصب قيادية، أي من نجدهم في المستويات العليا تشير الجمعية الأمريكية في تقرير رسمي ورد عنها أن 57 % تقريبا من القادة الإداريين مصابين بمرض نتيجة الضغط (نواف كنعان، 2002، ص 415).

وأثبتت كذلك بعض الإحصائيات المنشورة في الوطن العربي أن ضغوط العمل والتوتر والقلق الناجم عن العمل في منظماتنا ولاسيما وسط القيادات هي في ازدياد مستمر مما يضعف الآثار السلبية لتلك الظاهرة (حسن صادق عبد الله وآخرون، 2004، ص 11).

وانطلاقا مما سبق يصبح من الضروري التطرق لظاهرة الضغوط المهنية عند القيادات الإدارية نظرا لأهمية هذا السلم الإداري الذي قد تصدر عنه القرارات الإدارية وكثير من النصوص التنظيمية ويقع تحت إشرافه عدد هام من الموظفين. ومنه نطرح الإشكال الأساسي عبر هذا المقال: ماهو الضغط المهني؟

الضغوط المهنية عند القيادات الإدارية المصادر والأثار واستراتيجيات المواجهة

ماهي مصادره عند القيادات الإدارية؟ أثاره؟ ماهي استراتيجيات المواجهة للضغوط التي بالإمكان اتخاذها للتغلب عليه؟

-أهميةالمقال: تتضح أهمية هذا المقال في جانبين:

- جانب نظري يتمثل في تسليط الضوء على ظاهرة الضغوط المهنية عند القيادات الإدارية من خلال استعراض بعض من الكتابات في هذا الموضوع من حيث التعريف المصادر، الآثار.
- جانب تطبيقي يتمثل في زيادة الوعي بالاهتمام باستراتيجيات مواجهة الضغوط الفردية منها والتنظيمية لأهمية المورد البشري داخل منظمة العمل. وإمكانية الاستفادة من ذلك من قبل الافراد العاملين في منظمات العمل او المسؤولين بغرض تحسين بيئة العمل أكثر بالنسبة للموظفين.

أهدافالمقال:

- التعريف بظاهرة الضغط المهني.
- الكشف عن مصادر الضغط المهني واثاره عند القيادات الإدارية.
- التعريف استراتيجيات المواجهة المتبعة للتخلص من الضغوط المهنية.

2. شرح المصطلحات :

2-1- تعريف الضغط المهني :

اختلف الباحثون في مجالي السلوك التنظيمي وعلم النفس العمل في تعريفهم للضغط المهني وذلك باختلاف التناولات والنماذج التي استعملوها مما جعل مجال الدراسة فيها يعد أمرا صعبا.

- الاتجاه الأول:

استعمل التناول الذي يرى أن الضغوط على أنها مجموعة من المثيرات ويعرفها بأنها: " وجود متطلبات أو تغيرات بيئية تفوق قدرة الفرد على احتمالها." ومن الدراسات التي اعتمدت في تعريفها للضغوط دراسة أجراها (جارديل Gardel، 1976) المذكورة في هيجان (1998) بهدف استكشاف العلاقة بين بيئة العمل والضغوط النفسية وقد أشارت الدراسة إلى وجود بيئات تساهم في شعور العاملين بالعجز والعزلة وتعد من أكثر البيئات المسببة للضغوط النفسية لمعظم العاملين (أحمد عيد مطيع الشخابنة، 2010، ص21).

- الاتجاه الثاني:

يستند على الاستجابة في تعريفه للضغوط، فيعرفها بأنها " الاستجابات السلوكية والانفعالية الناجمة عن وجود متطلبات تفوق قدرة الفرد على احتمالها (أحمد عيد مطيع الشخابنة، نفس المرجع، ص22). ويرتكز هذا الاتجاه إلى الأسس التي وضعها كانون (1914)، Canon، بخصوص الاستجابات الفسيولوجية والانفعالية التي تصدر عن الجسم حيال تعرضه للمثيرات المختلفة في البيئة بهدف استعادة التوازن (طه عبد العظيم حسين، سلامة عبد العظيم حسين، 2006، ص51).

- الاتجاه الثالث :

يستند إلى التناول التفاعلي بين المثيرات الخارجية والاستجابات وخصائص شخصية الفرد ويتضح ذلك من خلال تعريف (كوكس، Cox 1993) للضغط المهني إذ يرى أن: " الضغط تجربة ناتجة عن إدراك الأفراد حالة من اختلال التوازن بين متطلبات أو ظروف خارجية في محيط العمل وقدراتهم على مواجهتها (JeremStrank, 2005, p2) .

ولا يهمل هذا الاتجاه دور العوامل الوسطية التي تتمثل في خصائص شخصية الفرد التي يتسم بها في تعريف الضغوط إذ يركز على التفاعل القائم بين العضوية والمثيرات الخارجية.

الضغوط المهنية عند القيادات الإدارية المصادر والأثار واستراتيجيات المواجهة

وما تجدر له الإشارة هو أن جانب الضغط الذي يسيطر على الفرد يتوقف أساسا على الكيفية التي يدرك بها هذا الأخير المواقف ومسببات الضغط وطريقة تعامله معها. وعلى هذا الأساس يمكننا القول أن ظاهرة الضغط النفسي تحدث نتيجة تقييم الفرد للبيئة والتي تعكس فيها أنها تشكل مصدر تهديد له يترتب معه شعور الفرد بالألم والإحباط.

2-2- مصادر الضغط المهني :

لقد حظيت الحاجة إلى تحقيق الذات حظا وافرا من اهتمام الباحثين والدارسين، وبالنسبة ل(Reberiox 1993، روبيروكس) يعد العمل العامل الوحيد والقادر على تحقيق الذات وهو المطلب الذي لا بديل له لمن يطمح للحصول على وظيفة (Christophe Dejour, 2009,p54).

وفي السياق ذاته يرى أرجريس ArgyrisChris أن كل الأفراد الأسوياء يتطلعون إلى مواقف يشعرون فيها بالاستقلالية والمساواة في المعاملة والفرص لإبراز أنفسهم ولإظهار قدراتهم في التعامل مع الأمور الصعبة ولكن المشكلة كما يرى أرجريس تكمن في أن معظم المؤسسات تعامل مستخدميهامعاملتها لأفراد غير ناضجين بحيث تجعلهم أكثر اعتمادية على رؤسائهم مع إحاطتهم بقيود كثيرة (هاني عبد الرحمان صالح الطويل، 2007، ص 185).

باستطاعتنا القول أن بيئة العمل تحتوي على عديد المصادر والعوامل المسببة للضغوط والتي تتواجد في محيط العمل واستجابات الأفراد العاملين نحوها هي من تعني الإجهاد وتشير الدراسات أن هناك مصادرا كثيرة للضغوط منها ما هو متعلق بالفرد وأخرى متعلقة بالبيئة التنظيمية السائدة في محيط العمل.

2-2-1- المصادر الشخصية لضغط العمل: وتشتمل هذه المصادر على ما يلي :

أ. نمط شخصية الفرد: إن الفرد يكشف لنا أن الحدث قد يمنح دلالات مختلفة وهذا يكون تبعا للموقف ومدى أهمية وملك بالنسبة للفرد وشخصيته، فالأشخاص الذين لديهم تقديرا إيجابيا عن

ذواتهم وشعورا بقدرة السيطرة على زمام الأمور والأحداث بإمكانهم التكيف مع المواقف الضاغطة بطريقة سليمة وهذا في مستوى عتبة تحملهم لهذه الضغوطات، كما أن لنمط الشخصية دور مهم في مواجهة المواقف الضاغطة والتعامل معها باستراتيجيات تكيفية مناسبة لشدة المثيرات المحيطة أو السلبية في حياة الفرد.

ولقد صنف الباحثان " فريدمان وروزنمان Friedman et Rosenman من خلال أبحاثهم التي أجريت على مجموعة من مرضى القلب والشریان التاجي الأفراد إلى نمطين (صنف أ وصنف ب) (لوكيا الهاشي، 2002، ص 19).

ويرى البعض أن النمط (أ) بالنسبة للعمل في مناصب الإدارة العليا يقل تواجده في هذه المستويات لأنه قد لا يستطيع العمل لفترة طويلة لتعرضه لضغوط العمل، فيخرج باكرا من السباق أي من المناصب العليا أو لا يقوى على الاستمرار فيها طويلا بسبب مشكلات مرضية (القلب) وللافتقار لمهارات العمل بفاعلية وقد أوضحت بعض الدراسات أن النمط (أ) يسود بين الرجال أكثر من النساء، وأن بعض الإصابات بأمراض القلب تزيد بين الرجال من النمط (أ) بأكثر من الضعف عند الرجال من النمط (ب) (فوزي شعبان مذكور، 2006، ص 5).

ب. مركز التحكم في الأحداث (داخلي أو خارجي): مركز التحكم هو المصدر الذي ينسب إليه الفرد نتائج اختياراته وسلوكاته ويرى بعض الأفراد أن ما يحصلون عليه من حوافز أو عقوبات يرجع لسلوكياتهم وتصرفاتهم التي يسيطرون عليها وهؤلاء هم ذوي التحكم الداخلي، أما ذوي التحكم الخارجي من يعتقدون أن ما يحدث لهم مرتبط بدرجة كبيرة بقوى وعوامل خارجية وهي من تسيطر على أقدارهم مثل الحظ والصدفة.

ج. الأحداث الضاغطة في حياة الفرد: لقد تبين من خلال بعض الدراسات وجود علاقة بين قدر التغير الذي يحدث للفرد نتيجة للأحداث المؤلمة التي يتعرض لها في حياته وبين مدى تعرضه للأمراض

الضغوط المهنية عند القيادات الإدارية المصادر والأثار واستراتيجيات المواجهة

اللاحقة لهذه الأحداث. وقد فسرت (Kobosa كوبوزة) هذه العلاقة فأوضحت أن الفرد الذي يتعرض للأحداث الضاغطة في حياته من غير التعرض للأمراض قد يختلف في خصائص شخصيته عن الشخص الذي يكون فريسة للمرض عقب هذه الأحداث فالفرد الأول لديه خاصية (مقاومة الضغط) وأطلقت عليه الشخصية الصلبة فحين الفرد الثاني يكون لديه حساسية تكون لديه حساسية للضغط (محمد حسن حمادات، مرجع سابق، ص 97).

د. قدرات وحاجات الفرد : من العوامل المؤثرة في مستوى المعاناة من الضغط عملية التوافق بين قدرات الفرد وحاجاته ومتطلبات محيط العمل، فكلما زادت قدرات الفرد وأشبعت حاجياته في وظيفته زاد توافقه مع وظيفته وقلّة معاناته من ضغوط العمل فقدرات الفرد وحاجاته هي التي تحدد درجة صعوبة أو سهولة التعامل مع الضغوط بالنسبة له. ولهذا يولي المختصون والباحثون في مجال العمل اهتماما كبيرا لما يعرف بمصطلح المؤامة بين الفرد ومحيطه ويحاول دوما القائمون على عملية التوظيف خلال عملية الانتقاء اختيار مرشحين لهم مقدرة هامة بغرض أداء العمل المطلوب منهم في انسجام مع المنظمة (Filip Fury et des autres, 2006, p161).

2-2-2- المصادر التنظيمية لضغوط العمل:

من أوائل الباحثين الذين حاولوا تحديد مصادر الضغوط النفسية في العمل كريش وكريش فيلد (krech-Crutchfield 1948) حيث توصلوا إلى أن الحاجات الشخصية للعاملين تحبطها الظروف الوظيفية غير الملائمة وأنظمتها والتعويض المالي غير الكافي للعاملين.

أما ماهر (2000) فقد وسع من دائرة المصادر لتشمل البيئة الخارجية بما فيها الاجتماعية والسياسية، القانونية والاقتصادية والأسرة واختلال بيئة العمل المادية زيادة عن التنظيم الرسمي، وما يتعلق بشخصية الفرد (أحمد عيد مطيع الشخابنة، مرجع سابق، ص 2625).

وفيما يتعلق بالمديرين فإن كوبر ومارشال (Copper, Marshall, 1978) يشيران إلى أن

مصادر الضغوط التي تعاني منها هذه الفئة كما وردت في (JeremStrank 2005, p22). هي:

✓ أعمال الإدارة: حيث كثرة أو قلة المهام، الظروف الفيزيائية، حمل الوقت واتخاذ القرارات.

✓ دور المدير في المنظمة: وهذا من حيث الغموض، الصراع، المسؤولية على الآخرين.

✓ النمو الوظيفي: من حيث زيادة أو نقصان الترقية، فقدان الشعور بالأمن الوظيفي، إعاقة الطموح .. الخ

✓ الهيكل والمناخ التنظيمي: من حيث كل من الهيكل التنظيمي والمناخ التنظيمي يرسم إطار للسلوك الوظيفي، تداخل الصلاحيات وتحفظات حول سياسة المنظمة الأمر الذي يسبب الإجهاد.

✓ العلاقات الشخصية المتداخلة: أي مع الرؤساء والمرؤوسين والمديرين الآخرين، إذ لكل فئة تطلعاتها ومتطلباتها الأمر الذي يجعل المدير يعاني بسبب هذه العلاقات المعقدة.

✓ الطموحات المستقبلية: كل مدير يطمح إلى أعلى درجات في وظيفته وإذا اعترضت طريقه عوارض يشعر بالإحباط مما قد يسبب له الإجهاد.

وقدم بعض الباحثين كذلك رصد لمجموعة من بعض مصادر الضغوط خاصة بالمديرين كان من

أهمها وكما وردت في (أحمد بطاح، 2006، ص135):

1. قلة التسهيلات.

2. ضحالة الدعم من قبل الرؤساء أو الجمهور.

3. عبء العمل .

4. الأعمال الورقية .

الضغوط المهنية عند القيادات الإدارية المصادر والأثار واستراتيجيات المواجهة

5. غموض الدور المحدد للمديرين، وفي هذا السياق أظهرت دراسة أحمد عسكر (1987): أن الوظائف القيادية من أكثر الوظائف تعرضا لغموض الدور مما يؤدي إلى ممارسة أنماط السلوك القيادي غير الملائمة و التي تؤثر سلبا على كفاءة الأداء (شعبان السيسي، 2002، ص 359).

بإمكاننا أن نخلص مما تقدم إلى أنّ هذه المصادر في حد ذاتها لا تؤدي إلى الضغط وإنما كيفية معاشتها من قبل الفرد وطريقة إدراكه لها هي التي تؤدي إلى ذلك. وهنا يأتي دور التكيف بأعلى درجاته إذ يمثل الوعي بأهمية الدور الفردي والجماعي والدور المؤسسي في مقدمة الأساليب التكيفية، كما أنّ الشعور بالمسؤولية الفردية والجماعية يمكن أن يلعب دورا كبيرا في تأمين التكيف المطلوب فضلا عن حب العمل والارتباط بالمهنة (الحارث عبد الحميد حسين، غسان حسين سالم دايني، 2006، ص 199).

2-3- المظاهر المرضية للضغط المهني :

حددت المظاهر المرضية للضغط المهني على مستويين اثنين هما:

❖ المستوى الأول يتصل بالفرد :

عندما يدرك الفرد تعرضه لمثيرات ضاغطة في العمل أو في الحياة تحدث في داخله استجابة نفسية وفسولوجية سريعة يطلق عليها استجابة الضغوط وتحدث بشكل نمطي داخل الجسم ولدى جميع الأفراد، أما النتائج التي تنتج عن هذه الاستجابة تختلف من شخص لآخر لما تتوقف إيجابياتها أو سلبياتها على شدة الضغط ومدى استمراره وتكراره وبالإمكان تصنيف أعراض الضغط إلى ثلاثة أعراض وهي :

أ- الأعراض الفيزيولوجية :

إن استمرار الضغط الواقع على الفرد لفترة معينة يؤدي إلى ارتفاع مستوى الضغط الدموي لديه، وزيادة الضغط يترتب عليه تدهور في صحته فحين أن انخفاض مستوى الضغط لدى الفرد يصاحبه

صحة جيدة.

وتوضح البحوث النفسية أنه بوسع الضغط أن يؤثر على مستويات الهرمونات وعلى نظام المناعة الذي يساعد على محاربة العدوى وبعض أنواع السرطان.

كما توصلت كذلك نتائج بعض الدراسات الطبية إلى أن أكثر من 50 % من الأمراض التي يواجهها الفرد ترتبط أصلاً بالضغط التي يتعرض لها خلال حياته (عبد الرحمان العيسوي، 2000، ص152).

ومن جهة أخرى فإن لجنة الصحة العقلية أكدت في تقريرها سنة (1964) أن حجز الزاوية في كل الاضطرابات النفس جسدية هو الشدائد أو الضغوط (فاروق عبد فلي، محمد عبد المجيد، 2005، ص310). وتتمثل أهم الأمراض التي تتركها الضغوط المهنية في أمراض القلب و سكر الدم، الصداع النصفي، آلام الظهر وقرحة المعدة وغيرها من الأمراض العضوية التي تعرف بأمراض التكيف لأنها لا تنشأ عن انتقال ميكروبات أو عن طريق العدوى .

ب - الأعراض النفسية :

توصل علماء النفس عبر دراساتهم إلى أن أبرز الدلائل التي تبرهن على المعاناة النفسية التي تواجه الأشخاص الذين يعانون من مستويات عالية من ضغوط العمل، أن هؤلاء الأفراد عرضة للإصابة بالإحباط، القلق، التوتر، الانفعال، الشعور بالملل وقلة الأهمية، وهذه الحالات تؤدي إلى تغيرات في المزاج العاطفي للفرد، ضعف قدرته على التركيز في العمل وصعوبة اتخاذ القرارات بالإضافة إلى عدم الشعور بالرضا.

ج - الأعراض السلوكية :

وهي أكثر وضوحاً من الأعراض الفسيولوجية والنفسية، ومن بين الأعراض السلوكية التي تنتج عن زيادة الضغوط نجد النسيان، مشاكل في الوزن اضطرابات النوم، فقدان الشهية، انخفاض مستوى الطاقة، استهلاك الكحول والسجائر، الانتحار...

❖ المستوى الثاني يتصل بالمنظمة: أو المؤسسة التي ينتهي إليها الفرد .

من المعروف أن تأثير الضغوط المهنية على الأداء يأخذ شكل مقلوب الحرف U أي أن مقدار منخفض أو عالي من الضغوط قد لا يكون مثيرا أو مشجعا على العمل، ومن ثم تبدأ التأثيرات وتكون نتيجة ذلك أن الأداء يبدأ في الانخفاض والسبب في ذلك أن حدة الإجهاد تستهلك طاقة وانتباه العامل (رونالد ريجو، فارس الحلو، 1999، ص302).

ويعتبر كل من دوران العمل والغياب من الأشكال التي تناسب العامل للتهرب من المهام والوظائف التي يواجه فيها مستويات عالية من الإجهاد. وفي هذا الصدد تشير معظم الدراسات أن هناك علاقة دالة بين الإجهاد في العمل وترك الوظيفة وظهور السلوك العدواني الأفراد والأشياء والذي يتمثل في السب، الاعتداء، تعطيل وسائل الإنتاج. (لوكيا الهاشي، بن زروال فتيحة، 2006، ص35).

4-2- ضغوط القادة :

إنَّ القائد يتعرض لكثير من الضغوط سواء من خارج التنظيم أو من داخله والتي تؤثر في نوعية القرارات التي يتخذها ومدى فعالية القرارات التي يزمع اتخاذها وأهم أنواع هذه الضغوط:

❖ أولا الضغوط الداخلية :

والتي تتمثل في ضغوط الرؤساء وضغوط التنظيمات غير الرسمية ومراكز القوى التي تخلقها والتي تشكل ضغوط على القائد الإداري متخذ القرار (نواف كنعان، 2002، ص397).

كذلك من الضغوط الداخلية ضيق الوقت لدى القائد الإداري الذي يقود إلى اتخاذ قرارات تحت ضغوط معينة وقد يكون في عديد المرات وهذا حسب منظورنا الخاص وتجربتنا المهنية التي سمحت لنا بالاحتكاك مع بعض القيادات الإدارية الوسطى في مهنة الشرطة و هيمن أهم العوامل المؤثرة والمحددة لمستوى الضغط الذي يصل إليه القائد الإداري.

وتعتبر أيضا من الضغوط الداخلية، تلك المتعلقة بإمكانيات المنظمة المالية وتوفير السيولة اللازمة لمواجهة عملياتها الجارية وتوفر عناصر الإنتاج المادية والبشرية اللازمة، إضافة إلى ذلك الضغوط الناتجة عن قصور نظم البيانات والمعلومات الضرورية والتي لا تسمح لهم باتخاذ قرارات رشيدة تمكنهم من حل المشكلات الإدارية التي تعترضهم والتي منها المركزية وكثرة اللوائح والقرارات والروتين إلخ ومن ثم التغلب على المواقف الصعبة والضاغطة التي تواجههم في العمل .

❖ ثانيا: الضغوط الخارجية :

وتتجسد هذه الضغوط في ضغوط السلطات، الرأي العام، وضغوط الأجهزة الإعلامية والرقابية والضغوط الاقتصادية والضغوط الاجتماعية للقائد خارج نطاق العمل، وقد أوضحت التطبيقات العملية أن العلاقات الشخصية للقائد خارج نطاق العمل، تلعب دورا هاما في توجيه قراراته وخاصة في الدول النامية، إن القائد في هذه الدول يرتبط بمجموعات متشعبة من الصلات والعلاقات الأسرية والروابط مع أبناء الحي وهذه كلها تمارس ضغوطا على القائد الإداري لتشكيل قراراته وفقا للمصالح الشخصية لأصحاب هذه الصلات. وتظهر هذه الضغوط بشكل واضح عند الإعلان عن وظائف شاغرة، وعند إجراء تنقلات أو ترقية إذ يحاول أصحاب المصلحة استخدام علاقاتهم بالقائد لخدمة مصالحهم بصرف النظر عن القواعد والقوانين الموضوعة.

3- استراتيجيات إدارة الضغوط:

يرى كل من لازاروس وفولكمان (Lazarus et Folkman 1984) إلى أن المواجهة تشير إلى المجهودات العقلية والسلوكية للسيطرة أو تحمل المطالب الخارجية أو المطالب الداخلية التي تنتج عن موقف ضاغط.

يصنف لازاروس استراتيجيات مواجهة الضغط إلى مجموعتين، أحدهما تتعامل مع مصادر الضغط بحيل تحاول تغييره عن طريق مجموعة إجراءات سلوكية مباشرة، الهدف منها

الضغوط المهنية عند القيادات الإدارية المصادر والأثار واستراتيجيات المواجهة

تغير الموقف المسبب للضغط واقعياً أو خيالياً، فحين تتعامل الأخرى مع الإحساس بالضغط فهي تهدف إلى التخفيف من حدته أو القضاء عليه مؤقتاً عن طريق إجراءات سلوكية مهدئة كاستهلاك الكحول، المخدرات، وممارسة الاسترخاء (لوكيا الهاشمي، بن زروال فتية، 2006، ص118).

أما التصنيف الذي يفضل علماء السلوك التنظيمي لاستراتيجيات مواجهة الضغوط هو نمط الاستراتيجيات التنظيمية والفردية.

3-1- الاستراتيجيات التنظيمية:

هي مجموعة إجراءات تطبق من قبل المنظمات للقضاء على مسببات الضغوط والتخفيف من آثارها الضارة على كل من الفرد والمنظمة. كما أن هذه الاستراتيجيات يمكن تنفيذها من خلال طبيعة المنظمة وطبيعة الوظائف والأعمال التي يقوم بها الفرد وتعدد الأساليب التي يمكن من خلالها تحقيق الاستراتيجيات التنظيمية لمواجهة الضغوط المهنية والتي من بينها نذكر:

- تطوير نظم التوظيف والاهتمام بالأفراد الأكثر قدرة على تحمل المواقف الضاغطة.
- التطبيق الجيد لأساليب الإدارة الحديثة والتنظيم وما يترتب عليها من تعديل للسياسات، البرامج والإجراءات وتغير للمناخ التنظيمي ليتواءم مع التغيرات الاجتماعية.
- إعادة تصميم الوظائف ويشير مصطلح تصميم الوظيفة على أنه ذلك الإجراء الذي يحاول من خلاله المختصين (المشرفين، أرباب العمل) تطوير ممارسات العمل الفردية مع مراعاة شروط تطابقها وحاجات الأفراد وقيمهم وقدراتهم وتوقعاتهم، ومن هذا المنطلق فإنه في حالة ما إذا كانت ممارسات العمل غير متطابقة مع مختلف أبعاد الشخصية للعاملين يمكنها أن تكون مصدر ضغط وتوتر وعدم رضا وتتخذ عدة أشكال كقلة الإنتاج والشكاوي والتغيب، ويحدث العكس في حالة ما اختلف الأمر (مطابقة ممارسات العمل الفردية مع أبعاد الشخصية للعاملين).

(بغلول زهير، 2008، ص 150).

- تصميم برامج إرشاد ومساعدة العاملين.
- خلق مناخ تنظيمي مؤازر للعاملين وتطوير نظام اتصال فعال وتجدر الإشارة أن بعض هذه الاستراتيجيات قد تنجح في موقف وقد لا تنجح في موقف آخر. كما أن بعضها يعتبر استراتيجيات وقائية لا بد من الأخذ بها للحيلولة دون حدوث ضغوط العمل .
- نظم المشاركة في اتخاذ القرارات، إن البعد عن مراكز اتخاذ القرار يؤدي إلى الشعور بالعزلة وضغط العمل. ويفيد المديرين أن يشجعوا نظم المشاركة في اتخاذ القرار ومن أمثلة نظم المشاركة اللجان وبرامج الشكاوي وتشجيع الرؤساء في تعويض جزء من سلطاتهم لمؤوسهم (أحمد ماهر، 2005، ص118).

2-3- الاستراتيجيات الفردية :

يقصد بالاستراتيجيات الفردية الجهود الصريحة التي يقوم بها الفرد لكي يسيطر ويدير ويتحمل مسببات الضغط التي تفوق قدراته الشخصية وتهدف هذه الاستراتيجيات إلى تغير الأوضاع النفسية والصحية والأنماط السلوكية لكل الإداريين والعاملين الذين يعانون من الضغوط الوظيفية، وتعدد الأساليب التي يمكن أن يستخدمها الفرد لمواجهة ضغوط العمل ومنها:

1. إتباع عادات سلوكية صحية والإقلاع عن التدخين والمواظبة على التمارين الرياضية والحماية الغذائية وزيادة قدرة أجسام العاملين على مقاومة الأمراض المرتبطة بالضغوط .
2. ممارسة إستراتيجية الإصرار الخفي وإستراتيجية مقاطعة الأفكار التي تسبب الضغط واستبدالها بأفكار إيجابية.
3. توقع الأحداث الضاغطة والصبر والإيمان بالقدر على تلك الأقدار.

الضغوط المهنية عند القيادات الإدارية المصادر والأثار واستراتيجيات المواجهة

4. المساعدة الاجتماعية وتعني استثمار العلاقات الاجتماعية لتفعيل القوة الذاتية للفرد في مواجهة ضغوط العمل ويتم ذلك من خلال مشاركة الأصدقاء وزملاء العمل وأفراد الأسرة، إن المساعدة الاجتماعية تساعد الفرد على مواجهة الظروف الضاغطة لما يتحه الدعم والمشاركة الاجتماعية من قوة.

4- خاتمة:

في الأخير نخلص إلى أنّ الضغط المهني كظاهرة تطال كل الفئات العاملة وحتى القيادات الإدارية منها في معناه يعبر من عدم التوازن بين ما هو داخلي ومطلوب وما هو خارجي مع العجز عن مواجهة هذا الموقف ، وهناك عدة مصادر تتحكم في حدوثه منها ما هو راجع للشخص، ومنها ما يرد للبيئة التنظيمية الداخلية وحتى الخارجية، وقد يكون إيجابيا من ثم يشكل حافزا للإبداع ودافعا قويا نحو مزيد من الإنتاجية في العمل من الناحية الكمية والنوعية، كما قد يكون الضغط سلبيا متسببا بذلك في الكثير من الأضرار العضوية والنفسية والسلوكية ومع استمراره وبشكل عنيف و تراكم التوقعات والطلبات التي لا يتمكن من التكيف معها وقد يصل الفرد إلى حالة من الاحتراق النفسي أين تستنزف قدراته الجسمية والانفعالية، وهذا له أثارا على المنظمة. ولهذا يستوجب على المنظمة التحرك بسرعة وبفعالية نحو خلق استراتيجيات ناجعة للتعامل مع الوضعيات الضاغطة (المصادر) ومحاولة الحد منها والتي يمكن أن تكون فردية وعلى مستوى المنظمة، وهذا حفاظا على أهمية وحيوية العنصر البشري ودوره في تحقيق أهداف المنظمات على اختلاف أنواعها لأنه وباختصار يمثل أ ثمن الموارد وأكثرها قيمة بالنسبة لأي منظمة .

-المراجع

باللغة العربية:

أ- الكتب

1. أحمد بطاح، (2006)، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق، عمان.
2. أحمد عيد مطيع الشخابنة، (2010)، التكيف مع الضغوط النفسية دراسة ميدانية، دار الحامد ط1.
3. أحمد ماهر، (2005)، كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل، الدار الجامعية، ط1.
4. سيد مصطفى، ضغوط العمل مسببها ومصادرها ونتائجها وآثارها، ضغوط وصراعات العمل، منشورات المنظمة العربية للتنمية، القاهرة.
5. رونالد ريجو، ترجمة فارس حلي، (1997)، المدخل إلى علم النفس التنظيمي، دار الشروق، عمان.
6. شعبان علي حسين السيبي، (2002)، أسس السلوك الإنساني بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الأزراطية، الاسكندرية.
7. طه عبد العظيم حسين، سلامة حسين، (2009)، استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية، دار الفكر، القاهرة.
8. عبد الرحمن العيسوي، (2000)، الاضطرابات النفس جسدية، بيروت، ط1.
9. لوكيا الهاشي، 2002، الضغط في العمل- مصادره، آثاره، طرق الوقاية-، مخبر التطبيقات النفسية التربوية، جامعة قسنطينة، عدد01.
10. لوكيا الهاشي، بن زروال فتيحة، 2006، الإجهاد، مخبر التطبيقات النفسية التربوية، جامعة قسنطينة.
11. محمد حسن محمد حمادات، (2006)، القيادة التربوية في القرن الجديد، دار الحامد، عمان.

12. نواف كنعان، (2002)، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

13. هاني عبد الرحمن صالح الطويل، (2007)، سلوك الأفراد في الجماعات وفي النظم، دار وائل للنشر،

الأردن.

ب-المقالات:

-بغلول زهير،(2008)،مدخل نوعية الحياة الوظيفية كإستراتيجية تنظيمية لإدارة الضغط المهني،

مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، عدد 30

باللغة الأجنبية:

أ- كتب:

1. christopheDejour,(2009) , souffrance en France ,la banalisation de l'injustice social,

Seuil, France

2. philippeFury et Irène pater, traduction Claude Levy Lebyer (2006) ,les rapports de la

psychologie du travail –management des personnes , édition d'organisation

groupe Eyrolle, Paris, 1ed.

3. JeremStrank (2005), stress at work management andat work management and

presentation , Elsevier, oxford, British,.