

الفصل الثاني

ضغوط العمل

- 1- ماهية ضغوط العمل
- 2- طبيعة ضغوط العمل
- 3- آثار ضغوط العمل
- 4- إدارة واستراتيجيات التغلب على مشاكل الضغوط

يعتبر العمل أحد أهم إن لم نقل السبيل الوحيد للإنسان حتى يعيش حياة كريمة ويترتب عن هذا الأخير بعض المخاطر والتحديات أو ما يسمى بالضغط فهي مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالعمل، مما جعل الإنسان يعيش حالة فزع وتوتر وانفعال وهذا ما انعكست آثاره على مهامه الوظيفية، صحته النفسية والجسدية وحتى على علاقاته مع العاملين معه. ينتج عن ضغوط العمل حالات عدم الاتزان النفسي والجسمي، والتي تبدو واضحة في العديد من مظاهر الاختلال في أداء العامل، الأمر الذي يدفع المنظمات الحديثة إلى مواجهة ضغوط العمل وتولد هذه الأخيرة عادة من عوامل موجودة إما في العمل أو في البيئة المحيطة.

1- ماهية ضغوط العمل

1-1- مفهوم ضغوط العمل:

نعيش في عصر مليء بالشقاء والتعب الذي يسبب للإنسان أنواعاً شتى من الضغوط وقد ذكره الله تعالى: (ولقد خلقنا الإنسان في كبد) صدق الله العظيم. إذ يواجه الإنسان ضغوطاً مختلفة في حياته سواء أكانت ضغوطاً وظيفية تسبب له اضطرابات أو ضغوطاً أخرى عائلية واجتماعية أو اقتصادية... ولقد تعددت مفاهيم ضغوط العمل واختلفت وفقاً لاتجاهات ومدارس الباحثين الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع، فلا يوجد هناك تعريف محدد ودقيق لهذا المفهوم يتفق عليه الجميع.⁽¹⁾ وقد ظهرت العديد من الظواهر التي عمت مجالات العمل مثل إرهاق العامل والإجهاد النفسي الناتج عن الضجر والضغط وحالات القلق والاكتئاب و الانهيار العصبي وغيرها، ونظراً لما يظهر من أهمية للموضوع نتناول فيما يلي أهم المفاهيم المرتبطة به⁽²⁾

أولاً: المفهوم الذاتي للضغط :

يتعامل أصحاب هذا الاتجاه مع الضغوط باعتبارها ردود الأفعال البدنية والنفسية والسلوكية التي تصدر عن الفرد نتيجة تعرضه لمثيرات معينة، ومن أهم التعاريف المقدمة من طرف أصحاب هذا الاتجاه حول ضغوط العمل ما يلي:

- مجموعة المتغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد ردود أفعال أثناء مواجهته للمواقف المحيطة التي تمثل تهديداً له.

- الاستجابة غير المحددة لما تفرضه الظروف على الفرد من متطلبات.

ثانيا: المفهوم البيئي للضغط:

يتعامل أصحاب هذا الاتجاه مع الضغوط باعتبارها مجموعة من العناصر والمثيرات والقوى البيئية التي تؤثر على الفرد ومن أهم التعاريف المقدمة من طرف أصحاب هذا الاتجاه نذكر:

- "أي خصائص موجودة في بيئة العمل التي تخلق تهديدا للفرد".

- "تلك القوى الخارجية التي تمارس تأثيرها على الفرد ويترتب عليها الإجهاد النفسي والجسماني والسلوكي لهذا الفرد".⁽³⁾

وعرف جمال الضغوط بأنها ردود فعل الفرد اتجاه ظروف بيئة العمل التي تمثل تهديدا لهم وهي تشير لعدم تناسب قدرات الفرد مع بيئة عمله، وتعرض الفرد لزيادة متطلبات العمل بصفة تجعله من الصعب أن يتكيف مع المواقف التي تواجهه.⁽⁴⁾

ثالثا : المفهوم المتكامل للضغوط

يشير هذا الاتجاه إلى الضغوط باعتبارها محصلة تفاعل الخصائص الذاتية للفرد مع الظروف الخارجية المحيطة به، حيث عرفت في هذا الاتجاه على النحو التالي:

- "تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسه أو البيئة التي يعمل فيها حيث يترتب على هذه العوامل حدوث آثار جسمية ، نفسية، أو سلوكية على الفرد تؤثر بدورها على أدائه للعمل".⁽⁵⁾

- "كل ما يتعرض له الفرد في عمله من منبهات ومثيرات ناتجة عن البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية للعمل أو ناجمة عن الفرد نفسه تسبب له حالة من عدم القبول والرضا والتكيف مع عمله مما يؤثر على إنجاز الفرد وميوله لعمله".

- ضغط العمل يحدث نتيجة لوجود متطلبات للوظيفة أو للعمل غير متوافقة مع القدرات العقلية والجسمية والفسولوجية للموظف مما تجعله غير متوازن في أداء مهامه.⁽⁶⁾

- "حالة تنتج عن التفاعل بين الفرد والبيئة بحيث تضع الفرد أمام مطالب أو عوائق أو فرص".⁽⁷⁾ وعليه ومما سبق فمفهوم ضغوط العمل يركز على الأبعاد التالية:

- تنتج الضغوط التي يشعر بها الفرد عن مواقف سلبية (وجود معوقات أو مطالب) كما تنتج عن مواقف إيجابية (وجود فرص معينة).

- إن تفاعل العوامل الذاتية مع العوامل البيئية تحدد طبيعة إدراك الضغوط كفرص أو قيود وكذلك مقدار هذه الضغوط .

عناصر ضغوط العمل:

إن الضغوط عبارة عن تجارب داخلية تخلق وتولد عدم التوازن النفسي أو الفيزيولوجي للفرد، وهي تكون نتيجة لعوامل في البيئة الخارجية (المنظمة أو الشخص)، وهذا يعني أنه يمكن تحديد عناصر الضغوط بثلاثة عناصر رئيسية لها في المنظمة:

1- **عنصر المثير:** يمثل المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط ويكون مصدرها البيئة أو المنظمة أو الفرد.

2- **عنصر الاستجابة:** ويمثل ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد مثل القلق والتوتر والإحباط.

3- **عنصر التفاعل:** وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة .

نستنتج أن كل من الفرد، المنظمة والبيئة تمثل مثيرات للضغوط، أما ردود الأفعال التي تخلق الاستجابات فهي القلق، التوتر والإحباط⁽⁸⁾.

1-3- أنواع ضغوط العمل:

أولاً: ضغوط العمل الإيجابية:

هي الضغوط التي ينجح الفرد في التكيف الإيجابي معها وتحويلها إلى حافز يستنفذ جهده وطاقته الإبداعية وتؤدي إلى حالة من الحماس والفرح، فالضغط شيء طبيعي في الحياة وقد يواجه البعض الضغط بايجابية ويكون مصدراً لنجاحهم، وذلك في حالة استخدامهم لهذا الضغط كوقود للتحكم في استجاباتهم، فالضغط أحياناً يؤدي لاستثارة الأفراد ورفع معنوياتهم والقضاء على أي تكاسل أو تخاؤل يحدثه روتين العمل اليومي، وهذا الضغط يجب أن يكون ضمن الحدود التي يستوجبها العمل وأن يراعى أثناء ممارسة هذا الضغط قدرة العاملين وتحملهم، بحيث لا يحدث لديهم إرهاق يؤثر على ارتباطهم الذاتي بقيمة العمل ويقلل ولائهم للمنظمة .

ومن هنا نجد أن من أهداف الضغط الإيجابي أن تنمي قدرة الفرد على العمل الذاتي ،دون الاتكال على الآخرين بحيث يكون قادراً على توجيه نشاطاته بنفسه⁽⁹⁾.

ثانياً: ضغوط العمل السلبية:

ويقصد بها باقي أنواع الضغوط التي تؤثر بشكل سلبي على كل من متخذي القرار والعاملين به مما يولد عددا من المشكلات الإدارية و النفسية تبرز فيما يلي:

- انعدام الرغبة في العمل وكبت جميع دوافع الإبداع.
- إتباع الأسلوب الروتيني في العمل والكف عن أي مبادرة فردية .
- زيادة الشعور بالإحباط والعدوانية وتحقير الذات .

ومثل هذا وغيره يؤدي إلى تراجع مستوى الأداء واضطراب العلاقات الإدارية والتنظيمية.⁽¹⁰⁾

2-3- مستويات الضغط:

إن دراستنا لموضوع الضغط لا يجوز أن ترسخ في الأذهان لأنه سلبي بكافة جوانبه، فالضغط يحدث الكثير من الايجابيات إذا تمثل في مستوى معين وقد تم تقسيم مستويات الضغط إلى ثلاث أقسام هي:⁽¹¹⁾

1- المستوى المرتفع: وهي من الضغوط السلبية والتي تشعر الفرد بتراكم العمل عليه وتسبب

انخفاضاً في روحه المعنوية وتولد ارتباكاً عنده وتشعره بالفشل والتشاؤم.

2- المستوى المقبول: وهي من الضغوط الايجابية والتي يشعر بها الفرد بالمتعة في العمل

وعلى قدرته الفائقة على حل المشكلات وتتميز بأنها تعطي شخصية الفرد الحيوية والنشاط

والتفائل الدائم والقدرة العالية على التفكير بتركيز وعلى حل المشكلات.

3- المستوى المنخفض: وهي من الضغوط السلبية والتي تشعر الفرد بالملل والإجهاد

والإحباط وتسبب له الشعور بالضعف. وبما أن الفرد لا يمكن له تجنب الضغوط تماماً

فعليه مواجهته والتصدي لها قبل وقوعها والاستفادة منها وتوجيهها التوجه السليم وذلك عن

طريق إقامة نوع من التوازن بزيادة الضغوط النافعة التي تدفع الفرد والمنظمة للنمو والتقليل

من الضغوط الضارة التي تعرض سلامة الفرد والمنظمة للفشل، إذ عليه أن يعرف حجم

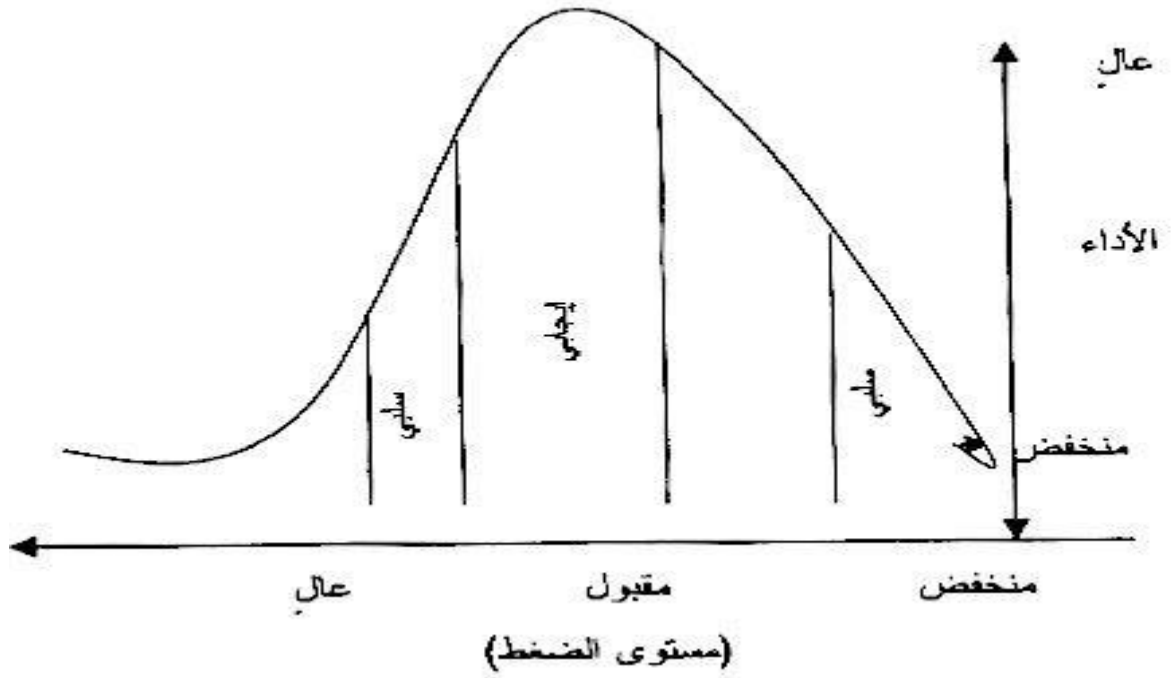
العمل الذي يقف عند حدود مقدرته ولا يتعداه وكذلك المنظمة.

وأضاف سيزلافي وولاس أن استمرار الضغوط على مستوى عال يؤدي إلى الانسحاب والغضب

والتخريب والغياب وترك العمل.⁽¹²⁾

وقد أوضح هيجان في هذا الشكل العلاقة بين مستويات الضغوط والأداء: (13)

الشكل رقم (1): يوضح العلاقة بين مستويات الضغوط والأداء:



ومن خلال هذا الشكل يتبين لنا انه في حالة ما إذا كان مستوى الضغط معتدل فانه يؤثر على الفرد إيجاباً من حيث أداء عمله، كما يمنح الفرد الحيوية والنشاط والقدرة العالية على التفكير والتركيز، أما في حالة المستويين الباقيين أي مستوى الضغط المرتفع و المنخفض فهذان يؤثران على الفرد سلباً وذلك من حيث أدائه، وروحه المعنوية، وكذا الشعور بالضعف والملل وغيرها .

2- طبيعة ضغوط العمل

2-1- أهمية ضغوط العمل:

أصبح موضوع ضغوط العمل احد المجالات الأساسية لاهتمام العديد من رجال الفكر الإداري والتنظيمي، وهناك جوانب عديدة تكمن في دراسة هذا الموضوع منها ما يلي :

- حماية متخذ القرار، ومن ثم المنظمة من اتخاذ قرار خاطئ ناجم عن انفعالات اللحظة والتأثير العاطفي والوجداني أو ناجم عن ردود الفعل العصبية للمواقف الصعبة التي تواجه متخذ القرار.
- توفير الظروف المناسبة والجو الصحي المناسب في بيئة العمل بالمنظمة وبالشكل الذي يجعل لكل مدير جو عمل أفضل .
- زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية بتبسيط دوافع متخذي القرار بالمنظمة عن طريق رفع قدراتهم على مواجهة ضغوط العمل والمواقف الصعبة.
- تنمية مهارات التعامل الفعال مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار في المنظمة.
- سيادة روح الفريق والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وزيادة التفهم والمشاركة الايجابية والبناءة، وبما يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وإحساسهم بالمشاركة الفعالة في صنع حاضرهم ومستقبلهم الوظيفي بالمنظمة .
- تحقيق الرقابة الفعالة والمتابعة الحثيثة للسلوكيات الإدارية للمديرين في كافة مستويات الإدارية (عليا،وسطى،تنفيذية) بشكل يؤكد تنفيذ الخطط الموضوعية ويتلافى الأخطاء الناجمة عن أي ضغط على متخذ القرار.
- تقليل المنفق على العلاج الصحي سواء النفسي أو غير النفسي الناجم عن ضغوط العمل المدمرة المؤثرة على توازن الفرد النفسي والعاطفي.
- تجنب المنظمة تكاليف اتخاذ قرار إداري غير سليم وكذا تكاليف إصلاح ما ترتب على هذا القرار غير السليم الناجم عن وقوع متخذ القرار تحت ضغط عمل مدمر .⁽¹⁴⁾

2-2 مصادر ضغوط العمل:

إن الكتاب والباحثين لم يقللوا من أهمية الضغوط الواقعة على كاهل الموظفين في مختلف الأعمال، ولهذا لم يوفروا جهداً أو معلومة كانت من الممكن أن تجد الحل لهذه الضغوط، ولإيجاد الحل لأي مشكلة كان لا بد أولاً من معرفة المسبب الذي كان وراء نشوئها، وفي هذا السياق يمكننا التطرق إلى مصادر ضغوط العمل وهي كالتالي:

- مصادر خاصة بالفرد:

أولاً: غموض الدور: ينشأ غموض الدور عندما لا يملك الفرد معلومات كافية عن دوره في المؤسسة أو القسم الذي يعمل فيه، أو عندما تكون أهداف العمل غامضة، فيعتبر غموض الدور من مصادر ضغوط العمل الرئيسية في المنظمات، فمطالب العمل التي يجب أن يؤديها غير واضحة لديه وافتقاره للمعلومات التي من شأنها أن تبين له، كالمعلومات التي تبين حدود سلطته ومسؤولياته في العمل، مما يؤدي إلى ارتبائه في أداء العمل المنوط به وإحساسه بالضغوط النفسية وعدم الرضا في العمل ومحاولة تركه، حيث أشارت بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة قوية بين غموض الدور ومعدل الغياب وترك العمل⁽¹⁵⁾.

ويرى البعض أن غموض الدور يحدث عندما لا تتوفر معلومات ملائمة عن الدور المطلوب من الفرد القيام به أو طريقة أداء هذا الدور أو عند التعارض بين هذه المعلومات.⁽¹⁶⁾

ثانياً: عبء العمل: الشائع أن الضغط المرتبط بالعمل هو ضغط ناتج من كثرة العمل وتحمل أعباء أكثر من الممكنة، ولكن في الواقع هناك نوعين من العبء:⁽¹⁷⁾

أ- عبء العمل الزائد: إن هذه العملية ترمي إلى تشديد مهام يوم العمل أي جعله أكثر كثافة، فالعامل يجب أن يصرف مزيداً من الطاقة العصبية والجسدية في فترة العمل نفسها⁽¹⁸⁾، إن زيادة الأعباء الوظيفية على الإنسان تكون سبباً في زيادة مصادر الضغط عليه لما يترتب عن ذلك كثرة الأخطاء وتدني مستوى الصحة لدى الموظف، لذا يعتبر هذا العمل عبئاً ثقيلاً على الفرد خاصة عندما تفوق مطالب العمل طاقته وإمكاناته وقد يعود هذا أيضاً إلى الأعمال التي تتطلب سرعة في الإنجاز في أوقات محددة فيتعرض الموظف إلى حالة من الارتباك والقلق وازدياد الضغط عليه، مما لا يمكنه من أخذ أوقات للراحة بقضائه وقتاً طويلاً في إنجاز الأعمال المطلوبة.

كما تشير نتائج إحدى الدراسات التي تمت في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن زيادة أعباء العمل وتعارض متطلبات العمل مع المتطلبات الشخصية من أهم أسباب ضغوط العمل عند العمال.⁽¹⁹⁾

ب- **عبء العمل الناقص:** إذا كان العمل الزائد الذي يفوق طاقة الموظف في بيئة العمل يمثل سببا رئيسيا في مصادر الضغط على الموظف، فإن قلة أو ندرة عبء العمل تؤدي بالفرد إلى البطالة المقنعة والتي تعد سببا رئيسيا من أسباب الضغوط، إن قلة العمل لا تؤدي إلى إثارة همة الموظف ودفعه إلى الإنجاز والحماس والإبداع وقد يؤدي ذلك إلى شعورهم بعدم أهميتهم للعمل وللمنظمات بصفة عامة⁽²⁰⁾.

ثالثا: صراع الدور: أو تعارض دور الفرد في العمل حينما يقوم الفرد بأداء مهام كثيرة تتطلب سرعة كبيرة لإنجازها، ويشعر الفرد عند أدائه لهذه المهام بعدم رغبته في أدائها ولا يعتبرها جزءا من مهام وظيفته، بالإضافة إلى أن هذه المهام تكون متشعبة ومتداخلة مع مهام وأدوار أخرى يؤديها الفرد، أمثلة ذلك تداخل عمل الفرد مع واجباته العائلية أو عدم وجود اهتمامات شخصية في هذه الوظيفة، ولا يعتبرها محببة إلى نفسه وبالتالي يشعر الفرد بالاستياء من عمله و بالضغوط الواقعة عليه، وكذلك يظهر تعارض في الدور حينما يكون الفرد واقعا تحت أكثر من قيادة، ويتلقى أوامره من أكثر من رئيس يطلبون منه القيام بوظائف متناقضة⁽²¹⁾.

ويرى **هيجان** أن صراع الدور يحدث عندما تتعارض مطالب العمل التي يجب على الفرد القيام بها وفقا لتعليمات وتوجيهات المنظمة، وبعض المواقف أو المطالب الأخرى داخل المنظمة والتي تختلف عن عمله الأساس أو تتعارض مع قناعاته الشخصية⁽²²⁾، تعتبر المرأة من أكثر الأفراد المعرضين للضغوط النفسية نتيجة صراع الأدوار فهي لتكون صاحبة مركز إداري عليها أن تكون خارقة التعامل مع الموظفين ومع أسرته⁽²³⁾.

- مصادر خاصة بالمنظمة:

أولا: تقييم الأداء: إن عملية تقييم الأداء تؤثر على الأفراد وتسبب لهم بعض الضغوط فمن خلال تقييم الأداء يترتب مصير الأفراد في المنظمة من حيث البقاء أو الفصل من الخدمة فمن مصادر ضغوط العمل إذا لم يتم هذا التقييم وفق أسس سليمة تلبي حاجات الفرد والمنظمة في آن واحد، وفي الواقع يعد تقييم الأداء من أهم مصادر ضغوط العمل لأن التقييم عندما يبنى على العلاقات الشخصية وعلى المحسوبية بين القائد ومروؤسيه دون الاعتماد على كفاءة الأداء فإن ذلك يولد نوعا من الإحباط لدى بعض المروؤسين المجتهدين، نظرا لمساواتهم بزملاء أقل منهم كفاءة، وهذه الأمور تكون مصدرا من مصادر ضغوط العمل التي يشعر بها الأفراد⁽²⁴⁾.

ثانياً: قلة فرص التقدم والنمو الوظيفي: إن العمل بالنسبة للفرد أداة تعمل على صقل معارفه ومهاراته وقدراته فهو مصدر يزوده بمجالات النمو والتقدم المختلفة ويمده بأساليب تطوير قدراته، استعداداته وبالتالي يكون مهيباً لاقتناص فرص التقدم وإثبات الوجود، فإذا فقد الفرد أحد هذه الأساليب التي يتيحها العمل يصبح هذا الأخير مصدراً للضغط عليه، وقد يرجع شعور الفرد بالضغط نتيجة عدم معرفته لفرص النمو والترقي المتاحة له في المستقبل، خاصة مع تقدم سنه وشعوره أنه في آخر حياته الوظيفية وهذا يولد لدى الفرد شعوراً بالإحباط والاستياء من عمله، وكذلك انخفاضاً في الشعور بالانتماء للمنشأة⁽²⁵⁾.

ثالثاً: ظروف العمل المادية: تلعب ظروف العمل المادية دوراً رئيسياً في زيادة الضغوط على الأفراد في بيئة العمل ومنها الضوضاء ودرجة الحرارة وتصميم المكاتب وتلوث الجو وأمراض المهنة، فهناك ظروف خاصة بكل عمل تؤثر على توجه الفرد نحو ذلك العمل وتؤثر على سلوكه من أهمها ساعات العمل، فترات الراحة وفرص الترقية، وأن يكون الأجر كافياً لمتطلبات حياة الفرد الأساسية وفي حالة عدم توافر هذه الأمور فإنها تصبح مصدراً أساسياً للضغوط في العمل⁽²⁶⁾.

- مصادر خاصة بالبيئة الخارجية:

أولاً: اضطراب في العلاقات الاجتماعية: هناك علاقة بين متطلبات عمل الفرد وبين حياة الفرد العائلية، فمتطلبات العمل وما ينتج عنها من ضغوط له تأثير على حياة الفرد العائلية والعكس صحيح، وكلما زادت درجة صراع العائلة لدى الفرد كلما أدى ذلك إلى تناقص درجة رضاه عن العائلة، وارتفع نتيجة لذلك شعوره بالضغط من جانب عائلته، والتي تؤدي إلى شعوره بالتوتر والضغط في أثناء تأدية عمله، خاصة إذا كان الفرد متزوجاً فهو هنا سيقوم بأربعة أدوار: دوره كزوج، وكموظف، وأب ورب أسرة⁽²⁷⁾.

ثانياً: أحداث الحياة المختلفة: قد تكون الأسرة سبباً لبعض الضغوط توقعاتها من الفرد، وتعارض متطلباتها مع متطلبات العمل، وما يحدث في الأسرة من تغيرات جوهرية مثل وفاة شريك الحياة أو عزيز، الطلاق، توتر الموقف المالي الخاص بالموظف أو المعاناة من مرض معين⁽²⁸⁾.

2-3 مراحل ضغط العمل:

كانت أول محاولة عملية تفسير وتحديد مراحل وعناصر الضغوط قد قام بها الطبيب والعالم هانس سيلاي حيث اقترح أن الفرد يمر بثلاث مراحل حينما يتعرض لضغط ما وهي كالتالي:

أ- الإنذار، في هذه المرحلة حينما يواجه الفرد ضغطا بفعل مثير خارجي ينشط نظام الضغط الداخلي ويتم استثارة وسائل الدفاع لدى الفرد مثل زيادة ضربات القلب وارتفاع معدل التنفس وارتفاع ضغط الدم.

ب- المقاومة، يحاول الفرد في هذه المرحلة علاج الآثار التي حدثت بالفعل ومقاومة أي تدهور أو تطورات إضافية لمحاولة التكيف مع الحدث فعلا، فإذا نجح في ذلك قد يستقر الأمر عند هذا الحد، وتزداد فرصة العودة إلى حالة التوازن، أما في حالة الفشل فينتقل الفرد إلى المرحلة الموالية⁽²⁹⁾.

إن الجوانب الإنسانية لدى الفرد العامل في المؤسسة مهمة في مدى تحمل الفرد لضغوط العمل، وهذا عندما يدرك الفرد ما يقع عليه من مثيرات محيط به، ويدرك تماما كيف يتفاعل مع البيئة التي حوله، والفرد عندما يعمل تحت ضغوط فانه ينتج عن هذا الضغط آثار ممكن أن على مستوى الفرد نفسه وممكن أن تكون على مستوى المؤسسة، لكن قبل ذلك سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى العلامات الدالة على الضغوط.

3-1 العلامات الدالة على الضغوط:

هناك علامات دالة على الضغوط التي يتعرض لها الإنسان من العاملين وغيرهم وسنعرض بعض منها، في الجدول المدرج أسفله:

جدول رقم (1) يبين العلامات الدالة على الضغوط

العلامات الدالة على الضغوط	
في نفسك	في غيرك
زيادة في ضربات القلب، قلة التركيز، الأرق، آلام في الصدر والمعدة، النسيان، جفاف الفم، القلق الزائد، فقدان الشهية، توتر الأعصاب	الحساسية للنقد، الغياب والتأخير، الإقراط في التدخين، الشعور بالذنب، ضعف العلاقات مع الآخرين، تعاطي المخدرات، الانفعال الشديد، سوء استغلال الوقت.

المصدر: من أعداد مجموعة البحث

فإذا اشتدت الضغوط وفاقت طاقة المقاومة لدى الفرد، أدى إلى تعرض الفرد إلى واحدة من المشكلات التالية:

- الأمراض العضوية وتشمل أمراض الشريان التاجي وقرحة المعدة، والتهاب القولون ومرض السكري...الخ.
- الاكتئاب وهي حالة من سوء الحال والانكسار وفقدان الأمل، وفي حلة التعرض المستمر للضغوطات، ويجد صعوبات في اتخاذ القرارات السليمة وفي انجاز الأعمال في الأوقات المحددة.
- القلق المزمن ويحدث ذلك نتيجة التعرض المستمر للضغوطات الشديدة.
- الانقلاب المزاجي المفاجئ فترى الموظف الهادئ الطبع، يصبح إنسان عدائي متقلب المزاج وهذا السلوك يحدث نتيجة شغل الفرد لوظيفة غامضة وغير واضحة ا وان الوظيفة لا تتناسب مع مهارات الفرد وخبراته، فالضغوط هي ظروف تتسم بالشدة تواجه الإنسان فتفقده توازنه وتجبره على الانحراف عن سلوكه المعتاد.⁽³⁰⁾

2-3 آثار الضغوط على الفرد والمنظمة:

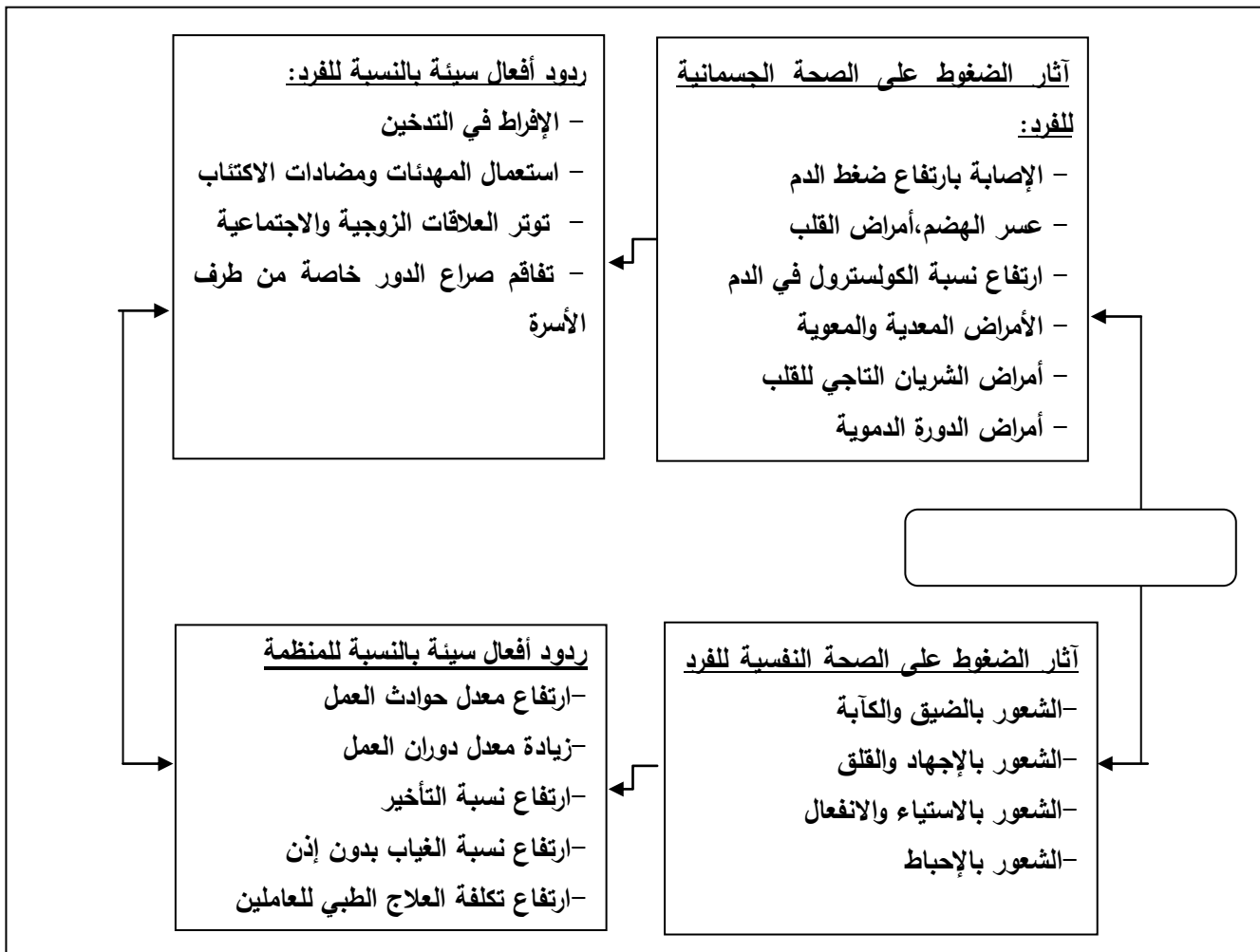
- آثار الضغوط على الفرد:** حيث يغير عاداته المألوفة وأنماط سلوكه المعتادة وتتمثل في :
- آثار سلوكية، مثل المعاناة من الأرق واستخدام المهدئات والعدوانية والتخريب وغيرها.
 - أعراض نفسية، حدوث بعض الاستجابات النفسية التي تحدث تأثيرها على تفكير الفرد وعلى علاقاته بالآخرين مثل: الحزن، الشعور بالكآبة والتشاؤم، وفقد الثقة بالآخرين، النسيان المتكرر، وفقدان الاهتمام وانخفاض القدرة على إشباع الحاجات.⁽³¹⁾
 - آثار جسدية، ويؤدي تزايد الضغوط على الفرد آثار سلبية على سلامته البدنية فيعاني الصداع وقرحة المعدة والسكري، وأمراض القلب، وضغط الدم.
- آثار الضغوط على المنظمة:** وتتمثل في زيادة التكاليف المالية والنتيجة عن تكلفة التأخر عن العمل والغياب وتشغيل عمال ضافيين وغيرها وتدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته، وانخفاض الروح المعنوية وعدم الرضا الوظيفي والشعور بالفشل وغيرها كثيرة. وتترك ضغوط العمل آثارا واضحة على الفرد سلوكية ونفسية ومرضية وجسدية.
- واهم الآثار والنتائج السلوكية تتضح في التدخين، والإدمان على الكحول، وتعاطي المخدرات، والعنف، وانتهاك الأنظمة، والعدوان، والاكتئاب، واضطراب الوزن والشهية. أما الآثار النفسية تتمثل في المشكلات العائلية حيث يسقط الموظف ضغوط العمل على أسرته، ويعاني من اضطرابات في النوم حيث يؤثر ذلك على مزاجه وأدائه للعمل، وتسبب له الضغوط الاكتئاب وقد تؤدي إلى الانتحار، أما الآثار المرضية الجسدية فقد تكون على شكل أمراض القلب أو الصداع والسرطان وأمراض الرئتين والكبد والجلد.⁽³²⁾
- كما أن هناك آثار سلوكية أخرى تنعكس على الفرد مثل الآثار المعرفية: حيث يفقد الفرد قدرته على اتخاذ القرارات السليمة وضعف التركيز، وهناك آثار موضوعية تتضح في العدوانية والقلق وفقدان المزاج الأعصاب وعدم تقدير الذات، ويؤدي الإحباط إلى سلوك عدواني والأشياء.
- وقد تترك ضغوط العمل آثارا تنظيمية على المنظمة ناتجة عن سوء إدارة الضغوط وتأخذ شكلين:
- الشكل 1:** الثمن المباشر لسوء إدارة الضغوط ويتضح في غياب العاملين والتأخر والتوقف عن

العمل، ودوران العمل المستمر، وتنخفض كمية ونوعية الإنتاج وتزداد الشكوة من قبل العاملين وترتفع حوادث العمل.

الشكل 2: فهو الثمن غير المباشر لسوء إدارة الضغوط ويتمثل في انخفاض الروح المعنوية وانخفاض الدافعية وعدم الرضا وضعف الاتصال والعلاقات الإنسانية والخطأ في اتخاذ القرارات وعدم الثقة والاحترام، وجميعها تنعكس على أداء وإنتاجية وفعالية المنظمة، وبذلك نرى العلاقة الواضحة بين درجة الضغط وترك العمل وتعتبر العلاقة ايجابية بين الضغط الغياب⁽³³⁾.

3-3 أعراض الإصابة بضغط العمل على صحة الفرد:⁽³⁴⁾

شكل رقم (03) يبين تأثير الضغوط على الصحة (النفسية والجسمانية) للأفراد وردود الأفعال السيئة بالنسبة للفرد والمنظمة



4- إدارة واستراتيجيات التغلب على ضغوط العمل:

1-4 أهم المناظير التي تهتم بإدارة ضغوط العمل:

على التنظيمات الإدارية أن تهتم بإدارة التوتر وضغوط العمل من خلال المناظير التالية:

المنظور الإنساني: تتحمل التنظيمات الحديثة مسؤولية اجتماعية كبيرة توجب عليهما التعامل مع العاملين بطرق إنسانية ورعايتهم والاهتمام برفاهيّة العاملين.

المنظور الإنتاجي: يجب أن تدرك الإدارة الحديثة أن لها مصلحة الاهتمام بالعامل وصحته، لأن الإنتاجية هي مصلحة لصحة العامل الجسمية والنفسية.

المنظور الابتكاري: يرتبط بالإبداع والقدرة على تحمل المسؤولية بسلامة العقل والجسم، فالعقل السليم في الجسم السليم.

المنظور المالي (الربحي): يرتبط معدل العائد من الاستثمار كمصلحة نهائية للإنتاجية بسلامة وصحة الأفراد من عدة جوانب، وأن التنظيمات التي يعمل فيها أفراد أصحاء لا تتحمل مصاريف علاج كبيرة ولا تخسر نتيجة تغيب العامل بسبب المرض، وأن المردود المالي يرتبط بمساهمات الأفراد القادرين على العمل المبدع والفكر الخلاق.⁽³⁵⁾

2-4 إدارة الضغوط في منظمات العمل وعلاجها:

على المسؤولين في المنظمة أن ينظروا للضغوط من جانبين، الأول الجانب التنظيمي والثاني الجانب الإنساني، فالجوانب التنظيمية لا بد من الاهتمام فيها بتحليل الدور أي تعريف الفرد بدوره حيث يتم وضع أهداف محددة العمل الأفراد تعمل على دفع توجيه سلوك الأفراد لأداء النشاط المطلوب، ولا بد من التأييد الاجتماعي فيتم تخفيف هذه المؤثرات المادية والنفسية المسببة للضغوط والاهتمام بعلاقة الفرد مع زملاء العمل وعلاقاته الاجتماعية في الأسرة والجماعة، وأخيرا لا بد بناء الفريق لزيادة الأداء من خلال التعاون وتأييد العلاقات بين جماعات العمل.⁽³⁶⁾

أما الجوانب فقد أوضحها العدلي واعتبرها جانب مهم لأنها تتعلق بشخصية الفرد نفسه ومدى تحمله للضغوط واستجابته لها ولخصها في العوامل التالية:

إدارة الإدراك الشخصي للضغوط: فالأفراد يختلفون في درجة إدراكهم للمثيرات المحيطة وتأثرهم بها فمثلا للفرد صاحب النمط (أ) الحساس المتأثر يختلف إدراكه للضغط عن الفرد صاحب النمط (ب) البارد عديم التأثير السريع بالضغوط.

إدارة بيئة العمل الشخصي: وتتضح في إمكانية الفرد على إدارة عمله خلال اليوم وطبيعة عمله هي روتينية أم ممتعة، وهل يدير عمله بنجاح وفعالية.

إدارة نمط الحياة: فهل تتأثر إدارة الفرد لعمله الرسمي بحياته الخاصة أو العكس، كما واقترح كويك وكويك (1984) أساليب أخرى كوقاية للضغوط مثل: التدريب على الراحة والاستجمام: وذلك بتوفير بيئة هادئة واتجاهات ايجابية والاستمتاع والتسلية.

المتنفس العاطفي: مثل الأحاديث الودية مع الزملاء والأصدقاء وتبادل النكت والأخبار المفرحة، وتسجيل المذكرات والغناء والضحك، ومشاهدة البرامج والأفلام الكوميدية.

المتنفس الفيزيولوجي المادي: وهو ممارسة النشاطات الجسدية مثل الألعاب الرياضية والتمارين والقفز والسياسة.⁽³⁷⁾

كما وأضاف كويك وكويك جانب آخر يستخدم كوقاية من الضغوط وهو:

- الاستشارة أو العلاج النفسي: وتتمثل في برامج الصحة النفسية والأطباء النفسيين والعلاج السلوكي والجماعي واستشارة خبير أو مستشار للمهنة.

- الرعاية الطبية: مثل تناول العلاج أو إجراء العمليات الجراحية.⁽³⁸⁾

وللإرشاد فوائد هامة للموظف حيث يتم بواسطة أفراد متخصصين مثل الرئيس المباشر للموظف وبصورة سرية بحيث يتمكن الموظف من التحدث والإفصاح عن مشكلته، والإرشاد يضم مشكلات الفرد في العمل ومشكلاته الخاصة، وللإرشاد وظائف عدة منها:

- النصح بحيث تم إخبار الفرد ما يجب عمله.

- التأكد وهي منح الفرد الشجاعة والثقة لمواجهة مشكلته.

- الاتصال بحيث يتم من أعلى أو من أسفل حيث يقوم المرشد باكتشاف المشكلات الانفعالية لدى العاملين ويساعد على تفسير أنشطة المؤسسة للموظفين أثناء مناقشة المشكلات التي تتعلق بهم.

- التحرر من التوتر العاطفي: من خلال إتاحة الفرد للعامل بان يخير شخص آخر عن إحباطه ومشكلاته.

- التفكير الواضح: فالإرشاد يشجع الفرد على التفكير بصورة أكثر تماسكا ورشدا.

- إعادة التوجيه: تشجيع تغيير داخلي في أهداف الفرد وقيمه.⁽³⁹⁾

ويتوقف التعامل مع الضغوط بين الأفراد عل ما يلي:

اختلاف صفات الأفراد الشخصية: فاختلاف بيئة العمل وشعور الأفراد بالضغوط والتعبية يجعل تعاملهم مع الضغوط مختلف بالإضافة لما قد يكون للفرد قد اكتسبه من صافت اجتماعية في طفولته وشبابه وتؤثر على كيفية تعامله وتأقلمه مع ضغوط العمل.

تكرار الأحداث الخاصة بالضغوط حيث يعتاد الفرد على الضغوط ويألفها ويتعلم كيف يتعامل معها.

الخبر السابقة للفرد ومعرفته المكتسبة فمن خلال تعامله مع الضغوط يكتسب خبر في التعامل مع الأخطار والتوترات.

التحكم في الظروف المتواجدة ببيئة العمل فان تمكن الفرد من التحكم فيها تقل أحداث الضغوط أو تعلم كيف يتعامل معها وجعلها اقل نسبيا للضغوط.⁽⁴⁰⁾

أما (حريم) فصنف طرق ووسائل الوقاية من الضغوط إلى فردية وتنظيمية :

أ- الوسائل التنظيمية: يمكن للمنظمة التخفيف من ضغوط العمل على أفرادها بما يلي:

- لتحليل ادوار الأفراد وتوضيحها، ليعرف كل فرد أدواره وليتم ضمان عدم تضارب الأدوار.

إعادة تصميم الأعمال، وتحسين جوانب العمل الذاتي وتوفير قدر اكبر من المسؤولية والاستقلالية.

- مؤازرة اجتماعية من خلال توفير علاقات اجتماعية ايجابية للفرد من قبل زملائه ورؤيسه وتقديم كل العون له.
- إيجاد مناخ تنظيمي مؤازر للأفراد من خلال إعادة تصميم الهيكل التنظيمي لإتاحة قدر اكبر من الانفتاح.
- تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للفرد، حتى يكون الفرد على علم في أي وقت اتجاه هو سائر.

- برامج مساندة العاملين مثل البرامج التدريبية و الإرشادية.

ب- الطرق الفردية لعلاج الضغوط:

- 1- التمارين الرياضية.
 - 2- الاسترخاء الذي يؤدي إلى انخفاض توتر العضلات.
 - 3- الفكاهة ومحاولة الترويح عن النفس.
 - 4- إزالة أسباب التوتر والتقليل منها وموازنة الأعمال.
 - 5- ضبط السلوك ذاتيا وذلك بسيطرة الفرد على سلوكه.
 - 6- إعادة البناء المعرفي، وهي تشجيع الفرد بان إخفاقه في أمر ما لا يعني الفشل.
- ويرى ناصر العديلي بأن الوسائل التنظيمية لعلاج ضغط العمل يكون على النحو التالي:
- تحليل الدور وتوضيحه وتعريف دور عمل الفرد في سبيل خفض إرباك الضغوط والصراع.
 - تقييم الهدف وتحديد بوضوح ودقة بالتعاون مع المشرفين على العمل لتوجيه ودفع نشاط العاملين نحو هذه الأهداف.
 - التأييد الاجتماعي وتحسين علاقات الفرد الاجتماعية داخل المنظمة وخارجها.
- الوسائل الفردية وتتمثل في:

- التدريب على الراحة والاستجمام.
- ممارسة النشاطات الجسدية والألعاب.
- المتنفس العاطفي من خلال الأحاديث الودية مع الأصدقاء وتبادل الأخبار والقصص والطرائف.

ونرى مما سبق ذكره انه مهما تعددت التصنيفات لطرق واستراتيجيات معالجة الضغوط وإدارتها فإنها لا تخرج عن إطار مجموعتين هما:

الاستراتيجيات الفردية: التي تتعلق بشخصيات الأفراد ومدى تحملها للضغوط واستجابتها لها، كما تتعلق بسلوك الأفراد وصحتهم النفسية والجسدية، والإجراءات التي يمكن أن يتبعها للتخفيف من حدة الضغط أو علاجه.

الاستراتيجيات التنظيمية: فتتمثل بالإجراءات التي تقوم بها المنظمة بما في ذلك علاقات رسمية أو غير رسمية وجوانب تنظيمية لإدارة الضغط وعلاجه بما يحقق مصلحة الفرد والمنظمة.

خلاصة

خلاصة هذا الفصل هو أن ضغوط العمل تتولد من البيئة التي يعمل فيها الفرد وتسمى بالبيئة الداخلية لها خصائص كثيرة ولها إشارات تحذيرية قبل أن يستفحل داءها، مما يسهل عملية التخلص منها قبل الوصول لآثارها السلبية ويكون ذلك من خلال التعرف إلى أهم المراحل التي تمر بها هذه الأخيرة وعليه فدراسة ضغوط العمل تكتسي أهمية بالغة وهذا ما جعل دائرة الاهتمام بها من طرف الباحثين تتسع في الآونة الأخيرة، حيث تم تحديد أهم مصادرها وذلك للعمل على الحد منها أو على الأقل التقليل من آثارها السلبية، أين تم التوصل إلى أن أهم هذه المصادر هي عبء الدور، صراع الدور، قلة فرص التقدم والنمو الوظيفي، ورصد علاقة ضغوط العمل بالأداء. وعلى الإداري أن يتعامل مع مشكلات ضغوط العمل، ويتفهم لطبيعة هذه المشكلات بإتباع الخطوات العلمية للتعرف على أسباب المشكلة، إذ ممكن أن تعالج ضغوط العمل وتسيطر عليها من خلال الطرق الفردية أيضا مثل الاسترخاء والتأمل والاهتمام بجميع نواحي حياة الفرد، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية وتحفيز نوع أفضل وزيادة في الإنتاجية مع الأخذ بعين الاعتبار لعدم الزيادة في مقدار الضغوط حتى لا يتحول إلى سلبية، ومن جهة أخرى نجد أن للضغوط دور ايجابي وهي ضرورية حتى يجد العمال التنافس الكامل في نفس المؤسسة.

هوامش الفصل الثاني:

- (1) Quick, James C., Nelson, Debra L., Quick, Jonathan D. and Dusty K, Orman, "**An isomorphic Theory of Stress: The Dynamics of person-environment fit**", *Stress and Health*, USA: JohnWiley and Sons, 2001, Ltd., 17: 147-157.
- (2) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط7، 2007، ص403.
- (3) معن محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص107.
- (4) Mohammed Jamal, "**The Stress & Burnout among Canadian managers & Nurses: an empirical examination**", *Canadian Journal of Public Health*, Nov, 2000, p27.
- (5) عبد الرحمان هيجان، ضغوط العمل (مصادرها، نتائجها، كيفية إدارتها)، مركز البحوث والدراسات الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1998، ص23.
- (6) Greiner, B.A. & Krause, N, "**Objective stress factors, accidents, and absenteeism in transit operators: A theoretical framework and empirical evidence**", *Occupational Health Psychology*, 2005, 145.
- (7) معن محمود عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص 109.
- (8) محمد صالح الحناوي وآخرون، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية ، د بلد، 1999، ص189.
- (9) وليد عبد المحسن الملحم، ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي، دراسة مسحية على حراس الأمن بشركات الحراسة الأمنية المدنية بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007، ص25.
- (10) عبد الرحمن هيجان، مرجع سبق ذكره، ص29.
- (11) نفس المرجع، ص30.
- (12) Szilagyi, A D & Wallace, M. J, Organizational behavior and performance, A division of Scott foreman and Company. 1978, p32
- (13) هيجان عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص31.
- (14) محسن أحمد الخضير، الضغوط الإدارية: الظاهرة.. الأسباب.. العلاج، مكتبة مدبولي، القاهرة، مصر، 1991، ص ص 15-16.
- (15) عبد الرحمان هيجان، مرجع سبق ذكره، ص45.
- (16) Brief, Arthur P., Schuler, Randall S. sell, and Mary Van, Managing Job Stress, USA: Little, 1981, p 17.
- (17) عبد الرزاق الرحاحلة، زكرياء أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي، ط1، 2011، ص175.
- (18) مجموعة من الاقتصاديين، الموسوعة الاقتصادية ، إعداد وتعريب: عادل عبد المهدي، حسن الهموندي، دار بن خلدون، لبنان، ط1، 1980، ص255.

- (19) Collins, Karen M, "**Stress and departures from the public Accounting Profession: A study of gender differences**", Accounting Horizons, U.S.A, 1993, 7(1), p 29.
- (20)
- (21) مؤيد السالم، التوتر التنظيمي، مجلة الإدارة العامة، العدد 68، الرياض، السعودية، 1989، ص96.
- (22) محمد صالح الحناوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص191.
- (23) عبد الرحمان هيجان، مرجع سبق ذكره، ص 177.
- (24) معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره ، ص119.
- (25) وليد عبد المحسن الملحم، مرجع سبق ذكره، ص 36.
- (26) محمد صالح الحناوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 192.
- (27) وليد عبد المحسن الملحم ، مرجع سبق ذكره ، ص 60.
- (28) محمد صالح الحناوي وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 198.
- (29) محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية، قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص14.
- (30) مانع صبرينة، ضغوط العمل وأثرها على الأساتذة الجامعيين، دراسة حالة أساتذة كلية الاقتصاد والتس ر بجامعة الحاج لخضر، باتنة ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، تخصص تنظيم موارد بشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008، ص74.
- (31) امحمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المخلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص ص 78-79.
- (32) Winefield, Helen R & Bronwyn, M. Veale, "**Work Stress and Quality of Work Performance in Australian General Practitioners**" , Australian Journal of Primary Health, Vol. 8, 2002, No. 2: 141.
- (33) ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، ط1، 1993، ص112.
- (34) نفس المرجع، ص113.
- (35) محمد صالح الحناوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص203.
- (36) محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 270.
- (37) ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 163.
- (38) نفس المرجع، ص165.
- (39) نفس المرجع، ص 166.
- (40) حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران، عمان، الأردن، 2004، ص 296.
- (41) صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2002، ص113.