

ضغوط العمل



إعداد : محمد عبد القادر علام
زمالة أكاديمية ناصر العسكرية
العليا - خبير بإدارة الموارد البشرية

تمهيد :

أصبح من الشائع اليوم الحديث المتكرر عن الضغوط (Stress) ، حيث تنشأ الضغوط نتيجة لتعدد المطالب أو الحاجات وعدم القدرة على اشباعها . وفي بيئة العمل وعلى مستوى الفرد تعتبر الضغوط من العوامل المحفزة التي قد تدفعه إلى بذل مزيد من الجهد نحو النمو والتقدم وحسن الأداء ، ولكن عندما تتجاوز الضغوط الدرجة التي لا يستطيع الفرد التكيف معها تظهر آثارها السلبية التي قد تكون بالغة الخطورة. أما على المستوى التنظيمي فقد تزايد التأييد للنظرية التي ترى أن الضغط هو العامل الرئيسي في كثير من المشكلات التنظيمية ، وبخاصة مشكلة الأداء المنخفض ، ودوران العمل ، والغياب ، والتسرب الوظيفي ، والشعور بعدم الرضا عن العمل. ولما كانت الضغوط تعتبر شيئاً حتمياً في حياة الأفراد والمنظمات بحيث لا يمكن تجنبها ، لذا فإن هذا البحث هو محاولة للتعرف على الضغوط ، ومعرفة أسبابها حتى يمكن تجنبها أو تقليل مخاطرها أو الاستفادة منها.

□ مفهوم ضغوط العمل :

تركزت جهود العلماء والباحثين لوضع تعريف محدد ودقيق لمصطلح ضغوط العمل ، وذلك من خلال تصنيف هذه المحاولات في ثلاثة اتجاهات هي :-
الاتجاه الأول : يتناول الضغوط باعتبارها أحد المثيرات أو المنبهات التي توجد في بيئة العمل وتحدث تأثيرها على الفرد ، ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن الضغوط يمكن تعريفها كما يلي :

١- يعرفها Leon C. Megginson ، (١٩٩٢) بأنها أي مؤثر خارجي يسبب الإرهاق البدني والنفسي وينعكس سلبيا على صحة الإنسان.

٢- يعرفها David & Stephen ، (١٩٩٩) بأنها تلك التي يواجه فيها الشخص بفرصة تتضمن مكاسب محتملة له ، وقيودا تحد من قدرته على تحقيق ما يرغبه ، ومطالب قد تتسبب في خسارته وفقده لما يرغب في تحقيقه.

٣- تعرفها Linda ، (٢٠٠١) بأنها أي مؤثر خارجي يسبب الإرهاق البدني والنفسي مما يؤدي إلى ضعف الفرد.

الاتجاه الثاني: يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الضغوط هي مجموعة من ردود الأفعال الفسيولوجية أو النفسية وعلى هذا الأساس يمكن تعريفها على النحو التالي :-

١- يعرف Selye (١٩٤٦) الضغوط بأنها استجابة الجسم غير المحددة نحو أي مطلب يفرض عليه.

٢- يعرفها Mondy & et.al (١٩٩١) بأنها ردود فعل جسدية لأي متطلبات تقع على الشخص.

٣- يرى Greenberg & Baron ، ١٩٩٧ أن الضغوط تشير إلى نموذج معقد

لحالات عاطفية ، وردود فعل سيكولوجية ، ناجمة عن الاستجابة لمتطلبات الضغوط الخارجية.

الاتجاه الثالث: يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الضغوط هي تفاعل بين العوامل

المسببة للضغط والاستجابة ، وعلى هذا الأساس يمكن تعريفها على النحو التالي :

١- يرى د. على عبد الوهاب ، (١٩٩١) الضغوط بأنها تلك القوى والأحداث التي تواجه الإنسان ، وتملي عليه مطالب متنوعة يحاول قدر المستطاع أن يلبئها ، وكل هذا يأخذ منه جهداً كبيراً جسدياً وذهنياً ونفسياً ، وما يترتب على ذلك من إرهاق ، ومخاوف ، وربما أمراض.

٢- يرى David (١٩٩٤) أن الضغوط تشير إلى التفاعل بين الفرد والبيئة ، ونتيجة هذا التفاعل يواجه الفرد بفرصة أو قيد أو مطلب للسلوك.

٣- يرى Geogory & et.al (١٩٩٤) بأنها استجابة جسدية ونفسية لعدم التوافق بين مهارات وقدرات الفرد وبين متطلبات الوظيفة ، وكذلك ضعف التوافق بين حاجات الفرد وبين الاشباع الذي يحصل عليه الفرد لحاجاته من بيئة العمل.

٤- ويتضح مما سبق أنه لا يوجد اختلاف بين الاتجاهات الثلاثة في تعريفهم للضغوط . فإذا كان أصحاب الاتجاه الأول قد عرفوا الضغوط باعتبارها أحد المثيرات التي توجد في بيئة العمل وتحدث تأثيرها على الفرد فإن التأثير الذي يحدثه المثير على الفرد ما هو إلا رد فعل الفرد أو استجابته لهذا المثير ، وهو مرادف لتعريف الضغوط لأصحاب الاتجاه الثاني ، فلا يوجد مثير بدون استجابة ، وكذلك العكس . إذن هناك تفاعل بين المثير والاستجابة وهو ذاته تعريف الضغوط لأصحاب الاتجاه الثالث . أما الفرق الذي يمكن

إضافته لتعريف الضغوط فهو درجة التأثير الذي يحدثه المثير (أي درجة الاستجابة) ، والتي تختلف باختلاف الفروق الفردية للأفراد .
وعلى هذا الأساس يعرف محمد عبد القادر علام (٢٠٠٣) الضغوط بالآتي:
هي الظروف والأحداث والمواقف التي يتعرض لها الفرد وتؤثر عليه جسميا ونفسيا وسلوكيا ، ويختلف هذا التأثير باختلاف الفروق الفردية للأفراد .

□ مراحل إصابة الفرد بالضغوط :

يعتبر (Selye) أول من حاول إيجاد تعريف أو تفسير للضغوط وعلاقتها بالأمراض ، وذلك بوضع نموذج بثلاث مراحل متميزة لرد فعل الإنسان تجاه ضغط العمل . وقد أطلق عليه نمط التكيف للأمراض المتزامنة (General Adaptation Syndrome) . ويتكون نموذج (Selye) من ثلاث مراحل (الإنذار- المقاومة- الإنهاك) .

المرحلة الأولى : الإنذار (ALARM)

حيث تمثل مرحلة الإنذار الرد الفعلي للأولي للجسم لحالة الضغط والذي يتخذ بوجه عام تفاعلات كيميائية حيث يرسل المخ رسالة إلى جميع أنظمة الجسم ، وتتزايد معدلات التنفس ، وارتفاع ضغط الدم ، وتوتر العضلات وأعراض أخرى .

المرحلة الثانية : المقاومة (RESISTANCE)

عندما تستمر حالة الضغط (GAS) ، يدخل الجسم في مرحلة المقاومة ، التي تشمل : الشعور بالإجهاد ، والقلق ، والتوتر . حيث يقاوم الشخص الضغط ، وقد يترتب على هذه المقاومة ضعف الطاقة ، وعدم التركيز ، وضعف القدرة على مقاومة الضغط . والأفراد يكونون أكثر عرضة للأمراض في هذه النقطة من أي وقت آخر .

المرحلة الثالثة : الإجهاد (EXHAUSTION)

حيث يدخل الفرد في هذه المرحلة عندما تنهار مقاومته للضغط . وفي هذا المرحلة تظهر الأمراض المرتبطة بالضغط النفسي مثل القرحة ، والصداع ، وارتفاع ضغط الدم . والأخطار التي تشكل تهديدا مباشرا للفرد والمنظمة على حد سواء .

□ نماذج ضغوط العمل :

هناك عدة نماذج لتفسير ظاهرة ضغوط العمل من أهمها :

- ١- نموذج فرانش ورجورزكوب - ١٩٧٤ .
- ٢- نموذج ميتشجان - ١٩٧٨ .
- ٣- نموذج أندرو دي سيزلاقي ومارك جي دالاس - ١٩٨٧ .
- ٤- نموذج دافيد وآخرين .

١- نموذج فرانش ورجورزكوب (١٩٧٤) :

يشير هذا النموذج إلى وجود نوعين من عدم المواءمة بين الفرد والبيئة ، والتي يتوقع أن تؤثر سلبيا على صحة ورضا الموظفين : النوع الأول من عدم المواءمة ، يتمثل في عدم تطابق حاجات الفرد وتفضيلاته ، مع مكافآت المنظمة والوظيفة وما تقدمه من مزايا جانبية . أما النوع الثاني فيتمثل في عدم التطابق بين مهارات الفرد وقدراته ، ومتطلبات شغل الوظيفة أو العمل . وفي كلا النوعين فإن الخلل المتمثل في عدم تطابق حاجات الفرد ومكافآت المنظمة وشروط شغل الوظيفة قد يؤدي إلى حدوث الضغوط لدى الفرد في العمل .

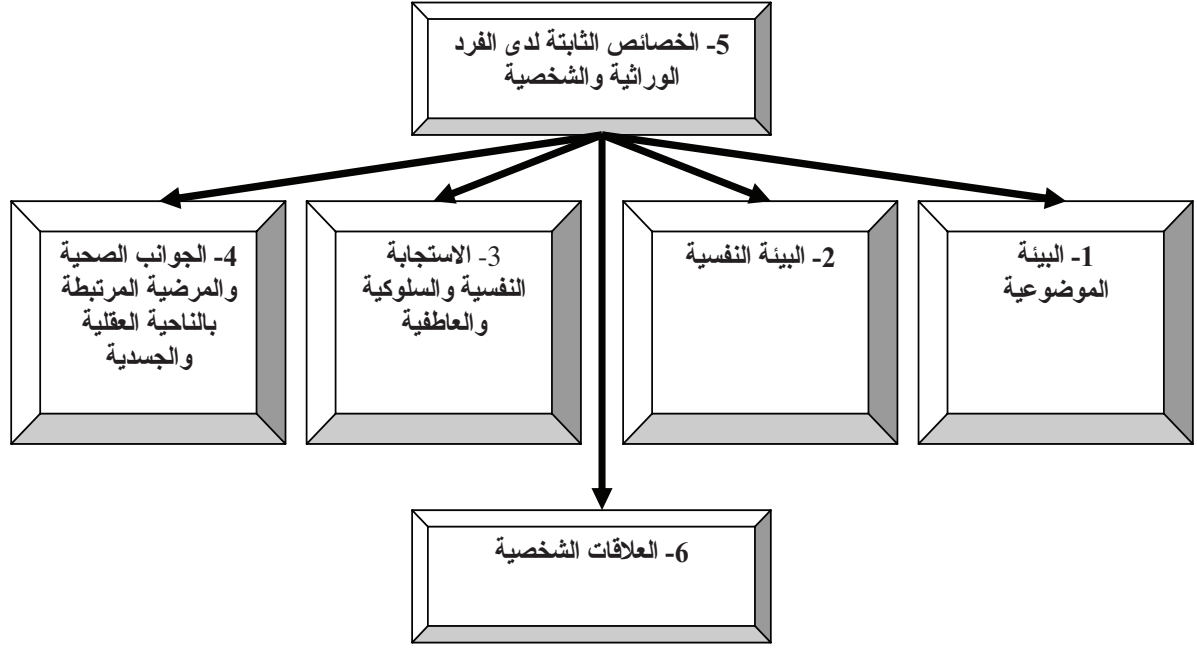
٢- نموذج ميتشجان (كاتزركان) لضغوط العمل :

يشير هذا النموذج إلى أن هناك عدة عوامل تؤثر على درجة تعرض الفرد للضغوط، واستجابته له. أول هذه العوامل هي العوامل البيئية والتي تتضمن نوعين: الأول البيئة الموضوعية وما تحويه من عوامل متعلقة ببيئة العمل المادية مثل المكتب، ووسائل الصحة والسلامة في المنظمة. والنوع الثاني هو البيئة النفسية وتتضمن العوامل التي تشير إلى درجة تعرض الفرد للاضطرابات النفسية مثل القلق، والشعور بالاكتئاب، واضطرابات النوم... الخ.

ويتوقف هذا التأثير لهذه العوامل البيئية على درجة الضغوط لدى الفرد أو الأفراد، وعلى مدى إدراكهم لها، والذي يتأثر بدوره بالفروق الفردية بينهم والتي مصدرها طبيعة الاستجابات النفسية والسلوكية والعاطفية الموجودة لدى الأفراد، والتي تؤثر على الأسلوب الذي يستجيب به الأفراد نحو هذه المؤثرات البيئية وكذلك الجوانب الصحية والمرضية المرتبطة بالناحية العقلية والجسدية لهم، بالإضافة إلى طبيعة الخصائص الثابتة لدى الفرد والمتمثلة في الخصائص الوراثية والشخصية، وأخيرا العلاقات التي يتمتع بها الأفراد في محيطهم البيئي، حيث من الممكن أن تغير هذه العوامل استجابات الأفراد نحو المثيرات التي يتعرضون لها في داخل بيئة العمل.

شكل رقم (١)

نموذج ميتشجان (كاتزركان) لضغوط العمل



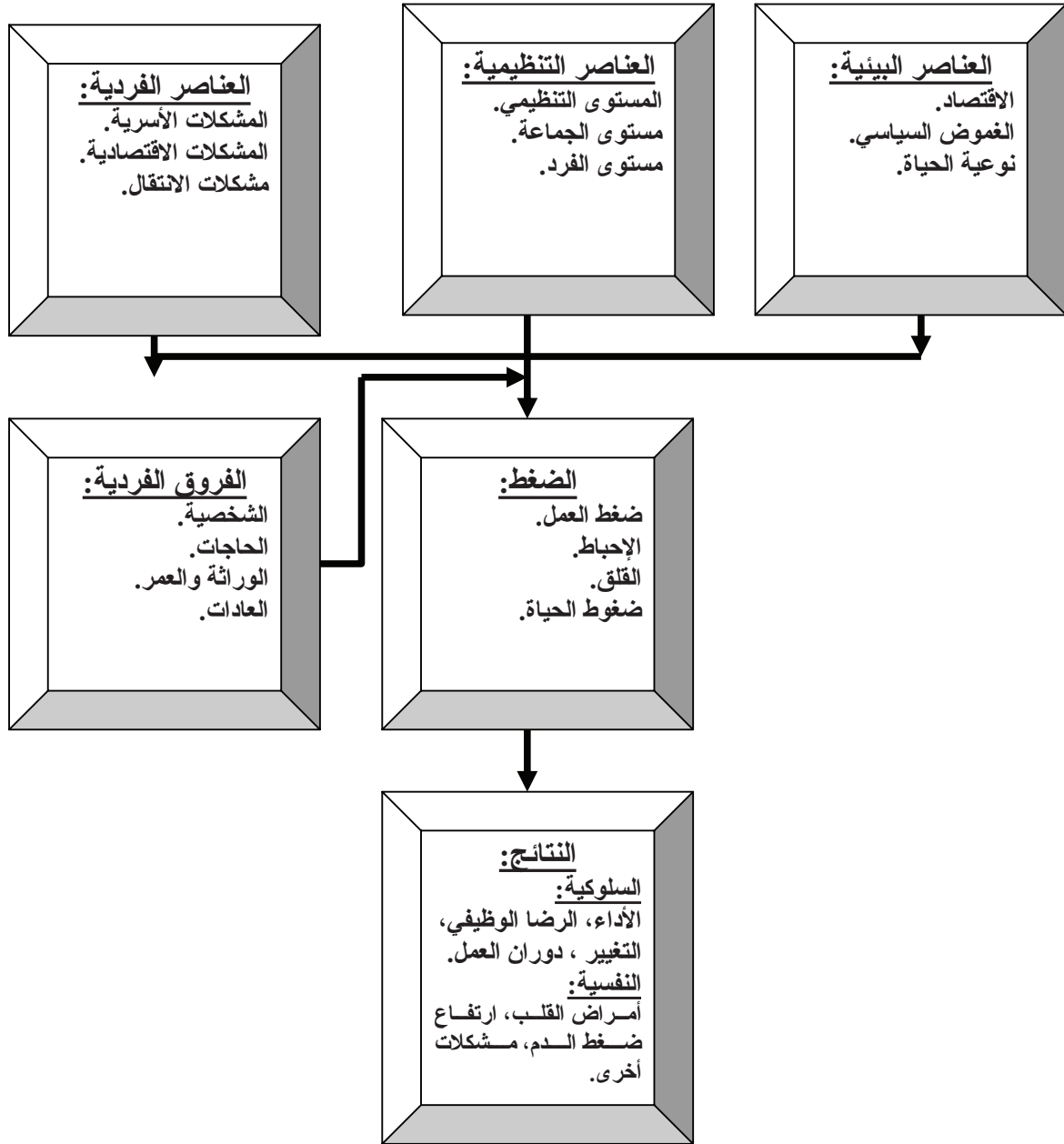
Source: T.Beer. Psychological Stress in the Work Place. London : Routledge.1995.p31.

٣- نموذج أندرو دي سيزلاقي ومارك جي دالاس (١٩٨٧) :

يشير هذا النموذج إلى أن مصادر ضغوط العمل يمكن حصرها في ثلاث فئات رئيسية هي :- أولاً : عوامل خاصة بالفرد ، ثانياً : عوامل خاصة بالمنظمة ، وأخيراً عوامل خاصة بالبيئة . كما تلعب الاختلافات الفردية بين الأفراد دوراً هاماً في الضغوط مثل :- نوع الشخصية ، الحاجات ، الوراثة ، العمر ، العادات .

شكل رقم (٢)

إطار تحليل ضغط العمل



المصدر: اندرو دي سيزلاقي ومارك دالاس، السلوك التنظيمي والأداء، (ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد- راجع الترجمة: علي محمد عبد الوهاب) (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٩١) ص ١٨٢.

٤- نموذج دافيد وآخرين (١٩٩٩) :

يشير هذا النموذج لتفسير الضغوط إلى عاملين هما :

العوامل التنظيمية وتشمل :

- مهام الوظيفة (تصميم الوظيفة ، اختلاف المهام ، درجة الألية ، ظروف العمل ، توفير بيئة العمل).
- مهام الدور (صراع الدور ، عبء الدور ، غموض الدور).
- العلاقات الخاصة (نقص الدعم الاجتماعي من الزملاء ، افتقار العلاقات الخاصة).
- الهيكل التنظيمي (نقص الفرص أو المشاركة في اتخاذ القرارات).
- القيادة الوظيفية.

العوامل الفردية وتشمل :

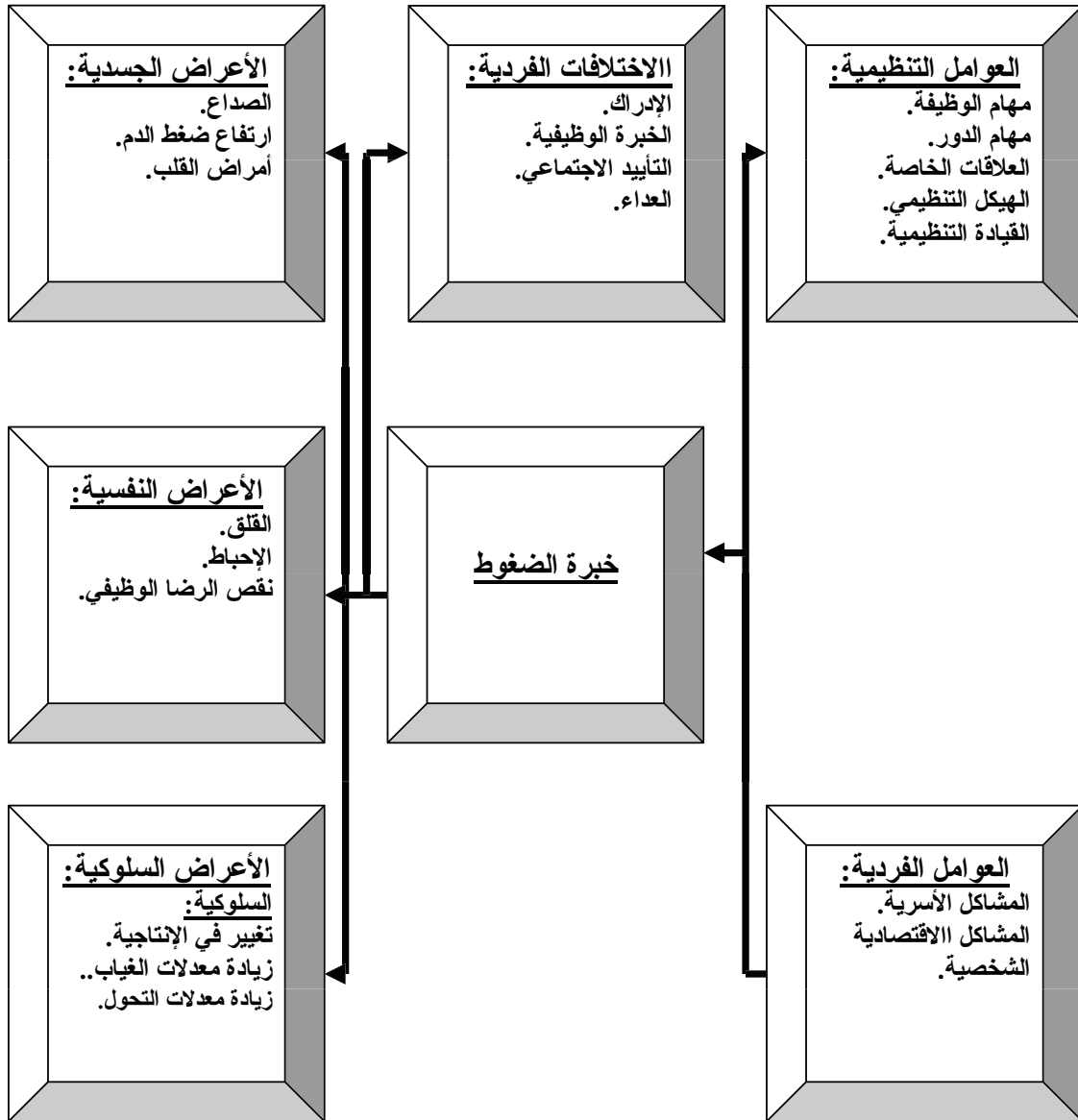
- مشاكل أسرية.
- مشاكل اقتصادية.
- طبيعة الشخصية.

كما تلعب الاختلافات الفردية بين الأفراد دورا هاما في الضغوط مثل :

- الإدراك.
- الخبرة أو التجارب.
- الدعم الاجتماعي.
- نمط الشخصية (أ ، ب).

شكل رقم (٣)

نموذج دافيد وآخرين - ١٩٩٩

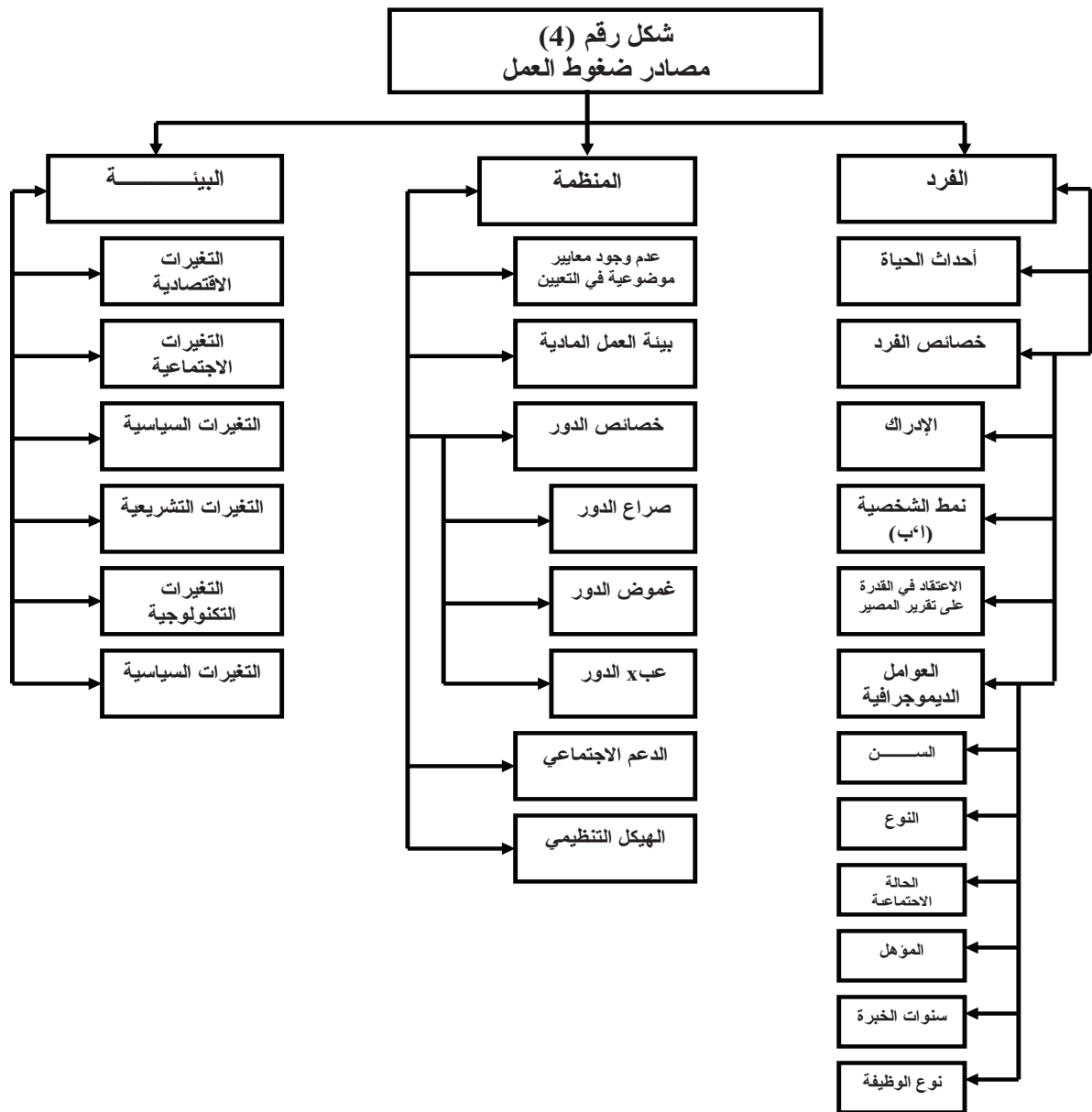


Source: D.A. Decenzo & S.P. Robbins, Human Resource Management, (John Wiley & Sons, 1999).

تصنيف مصادر ضغوط العمل:

يمكن تصنيف مصادر ضغوط العمل إلى ثلاثة أنواع :-

- ١- المصادر المتعلقة بالفرد.
- ٢- المصادر المتعلقة بالمنظمة.
- ٣- المصادر المتعلقة بطبيعة الاختلافات الفردية بين الأفراد (خصائص الفرد).



أولا المصادر المتعلقة بالفرد :

١- أحداث الحياة :

إن ما يطرأ على حياة الإنسان من أحداث ومراحل نمو ومواقف يمر بها تؤثر على درجة تحمله للضغوط . ومن أهم الأحداث التي تؤثر بشكل مباشر على الفرد (وفاة أحد الأقارب مثل الأب ، أو الأم أو الزوج أو الزوجة أو أحد الأبناء أو البنات) كذلك مشاكل الطلاق ، أو فقدان العمل ، أو الخسارة في صفقة أو التعرض لحادث سيارة ، أو انتهاك أحد أنظمة القانون ، كذلك ما يحدث للإنسان من أمراض أو هزات نفسية أو ما شابه ذلك ، كل ذلك يسبب ضغوطا على الإنسان تؤثر عليه في عمله .

٢- خصائص الفرد :

تتمثل خصائص الفرد في الإدراك ، نمط الشخصية ، الاعتقاد في القدرة على تقرير المصير ، العوامل الديموجرافية مثل (السن ، النوع ، الحالة الاجتماعية ، المؤهل ، سنوات الخبرة ، نوع الوظيفة) .

□ الإدراك :

يعرف الإدراك بأنه عملية استقبال المثيرات الخارجية وتفسيرها بواسطة الفرد تمهيدا لترجمتها إلى سلوك. لذا فإن الإدراك السليم للأمور سوف يساعد الإنسان على تخفيف حدة العلاقة بين ما يشعر به من ضغوط وبين ردود أفعاله تجاهها. فعلى سبيل المثال نجد أن بعض الممرضات اللاتي يتعاملن مع مرضى الإيدز أو انفلونزا الخنازير، يشعرن بضغط عالية نتيجة للخوف من تعرضهن للتلوث

أو الإصابة ، بينما نجد أن البعض الآخر منهم يعتبرن أنها فرصة وظيفية لهن لتنمية مهاراتهم ومعلوماتهن وإثبات كفاءتهن في تعاملهن مع مثل هذه الأمراض .

□ نمط الشخصية (أ) والنمط (ب):

يتميز نمط الشخصية (أ) بعدة سمات : فالفرد الذي يصنف ضمن هذا النمط يتسم بكونه طموحا ، ومدفوعا بالتنافس ، وملتزما ، ويحاول أداء عدة أعمال في وقت واحد ، مشغول دائما ، وقلق غير صبور ، ويشعر بضغط الوقت . لذا يكون نمط الشخصية (أ) أكثر عرضة لأمراض مثل ارتفاع ضغط الدم ، وتصلب الشرايين . كما أن هذا النمط يميل لتفضيل الأعمال التي تتضمن تنافسا مع الغير ، وتتطلب معدلات إنجاز عالية . في المقابل فإن نمط الشخصية (ب) يشعر بوجه عام بعدم وجود عناصر ضاغطة في تعامله مع عنصر الزمن أو الناس .

□ الاعتقاد في القدرة على تقرير المصير :

هناك بعض الأفراد (الاختياريون) ، الذين يؤمنون بأن مصائرهم في أيديهم ، وهناك آخرون (القدريون) ، يعتقدون أن القدر والفرصة والحظ هي المسؤولة عن تحديد مصائرهم .

وتشير نتائج الدراسات إلى أن لأفراد الاختياريين يجدون وظائفهم أكثر رضا ، وأقل توليدا للضغوط عن هؤلاء القدريين . وأرى أن مفهوم القدرية يختلف من ثقافة لأخرى . فنحن في الشرق نؤمن بالقدر خيره وشره بعكس الحال في المجتمعات الغربية .

□ العوامل الديموجرافية:

قد تختلف الضغوط التي يتعرض لها الأفراد باختلاف العوامل الديموجرافية مثل (السن ، النوع ، الحالة الاجتماعية ، المؤهل ، سنوات الخبرة ، نوع الوظيفة).

ثانيا المصاد المتعلقة بالمنظمة :

١ - عدم وجود معايير موضوعية في التعيين :

يلاحظ أنه لا توجد معايير موضوعية في التعيين وخاصة بالنسبة لعقود الوافدين حيث يتم التعيين دون النظر لعامل الخبرة أو المؤهل الأعلى ، فنجد أن بعض الأفراد يتم تعديل أوضاعهم الوظيفية بينما البعض الآخر من زملائهم الذين يقومون بنفس العمل لا يتم تعديل أوضاعهم بالرغم أنهم لا يقلون خبرة عن زملائهم الذين تم تعديل أوضاعهم وربما يتفوقون عليهم من حيث الخبرة أو المؤهلات الأعلى مما يسبب نوعا من الضغوط ، ويؤدي إلى هجرة الكفاءات للعمل.

٢ - بيئة العمل المادية :

تشمل بيئة العمل المادية درجة الحرارة والضوضاء وترتيب الأثاث والأجهزة والإضاءة والتهوية وغيرها. ويرى د. عبد الرحمن توفيق (١٩٩٨) أن جودة بيئة العمل لا تقل أهمية عن جودة البيئة المنزلية إلا أن قدرتنا على التحكم في الأولى تكون أقل بكثير في الغالب (هل مكان العمل نفسه يفتقد الأمان ، يتصف بالضوضاء ، غير نظيف ، مزدحم ، حار جدا ، بارد جدا ، جاف جدا) . إن كل هذه الأشياء تؤثر على قدرتنا على إنجاز العمل المطلوب.

٣- خصائص الدور : Role Characteristics

تعد خصائص الدور أحد المصادر التنظيمية لضغوط العمل خاصة : صراع الدور، وغموض الدور ، وعبء الدور الزائد أو الناقص.

□ صراع الدور : Role Conflict

يحدث صراع الدور عندما تتعارض مطالب العمل التي ينبغي للفرد الوفاء بها ، أو عندما تتعارض متطلبات دورين أو أكثر (الصراع بين متطلبات العمل ، وبين احتياجات الأسرة) ، كما يمكن أن يحدث الصراع بين الأدوار في العمل عندما يوجد عدم اتساق بين متطلبات هذه الأدوار.

□ غموض الدور : Role Ambiguity

عادة ما يحدث غموض الدور في المنظمات الكبيرة الحجم ويحدث الغموض عندما:

- ١- تحدث تغيرات تكنولوجية.
- ٢- يغير أحد الأفراد عمله.
- ٣- يوجد نقص في المعلومات الواردة من الإدارة العليا.
- ٤- يخفي الرؤوسون معلومات عن المشرف كوسيلة للسيطرة على الأحداث أو كأسلوب لمضايقه مشرف غير مفضل لديهم.

□ عبء الدور الزائد أو الناقص :

هناك نوعين من الأعباء الزائدة التي يواجهها الفرد ، فهناك الأعباء الزائدة الكمية التي يعاني منها شاغل الوظيفة حينما يكلف بأعمال معينة لا يمكن أداؤها في الوقت المحدد ، وهناك الأعباء الزائدة الكيفية التي تحدث حينما لا تتناسب

مؤهلات وقدرات شاغل الوظيفة لمقابلة مطالب العمل بالوظيفة. ولا يؤدي زيادة عبء العمل فقط إلى ظهور الضغط ، ولكن الانخفاض الملحوظ والمستمر لعبء العمل في الوظيفة يمكن أن يكون أيضا مصدرا رئيسيا لضغط العمل. ويؤدي إلى آثار سيئة على الفرد مثل الشعور بالملل ، والشعور بعدم الأهمية . وهناك الانخفاض الكمي لعبء العمل ، الذي يحدث حينما يجد الفرد نفسه يؤدي أعمالا بسيطة وقليلة لمدة زمنية قصيرة ، بينما يظل بقية الوقت لا يؤدي شيئا يذكر ، وعلى الجانب الآخر هناك الانخفاض النوعي لعبء العمل ، ويحدث عندما يشعر شاغل الوظيفة بالحاجة إلى مثيرات تستميله عقليا ، حينما يؤدي الأعمال الروتينية والأعمال المتكررة.

٤- التأييد الاجتماعي :

إن العلاقات مع الزملاء والعاملين والرؤساء تعمل إلى حد كبير على تقليل حدة الضغوط ، فهي تعمل على تخفيف الآثار السلبية لضغوط العمل ، لذا فإنه من المتوقع أن الوظائف التي تحيطها كثير من الصراعات الشخصية ، والعداوات الاجتماعية ، يتعرض العاملون فيها لقدر أكبر من الضغوط.

٥- الهيكل التنظيمي :

تشمل هذه الضغوط كل ما يتعلق بسياسات ولوائح وإجراءات وقواعد العمل وشبكات الاتصالات ومراكز صنع واتخاذ القرارات داخل المنظمة ، فمما لا شك فيه أن التنظيم المقيد بقواعد ولوائح وإجراءات صارمة وتقل فيه المشاركة في اتخاذ القرارات يتعارض مع رغبات الأفراد في التصرف بحرية وتزيد فيه المصادر المختلفة للضغوط.

ثالثا: المصادر المتعلقة بالظروف البيئية :

تتمثل الظروف البيئية في التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتشريعية والثقافية والتكنولوجية.

□ التغيرات الاقتصادية :

تشمل متغيرات البيئة الاقتصادية افتراضات وتوقعات بشأن حجم الطلب المتوقع، التضخم والانكماش ، وأسعار الفائدة ، ويؤدي عدم الاستقرار إلى خلق حالة من عدم التأكد في حياة الأفراد مما يسبب لهم ضغوطا . وذلك كما حدث مؤخرا في معظم البورصات العالمية خاصة في سوق العقارات.

□ التغيرات الاجتماعية :

تتمثل الظروف الاجتماعية في التغيرات التي تحدث في هيكل السكان ، واتجاهات التعليم (عام ، فني ، تجاري ، ...) ومعدلاته ، وما يخلقه من فرص للعمل ، اتجاهات ومعدلات الهجرة ، تزايد معدل البطالة والذي يمثل ضغوطا على الأسر.

□ التغيرات السياسية :

من الممكن أن تتسبب التغيرات السياسية في الدولة في حدوث ضغوط للأفراد خاصة لو أن الرؤية غير واضحة أمام الأفراد تجاه ما هو متوقع من المواقع السياسية الجديدة.

□ التغيرات التشريعية :

وتشمل افتراضات وتوقعات بشأن القوانين التي تصدر وتلك التي تطور أو تلغى . وهي قوانين أو تشريعات مؤثرة في مجالات هامة تسويقيا مثل الاستثمار ، السجل

التجاري ، الوكالات التجارية ، الجمارك ، الأسعار ، التغليف ، العلامات التجارية ، الاحتكار ، النقد الأجنبي ، التصدير والاستيراد ، الإغراق .

□ التغيرات الثقافية :

وهي افتراضات وتوقعات بشأن قيم واتجاهات وأذواق العملاء ، باعتبارها مؤثرة على حجم الطلب أو تصميم المنتج ، وبشأن المؤثرات الإعلامية والإعلانية على اتجاهات العملاء ، وسلوكياتهم الشرائية والغذائية . وتتعرض المجتمعات لغزو ثقافي خارجي يمثل ضغوطا على الأفراد ، منها ما يتعلق بغزو فكري ، أو ما يتعلق بتغيير أنماط الحياة السائدة . فاقبال الشباب والأطفال على الوجبات السريعة في محلات ماكدونالدز ، كنتاكي ، بيتزا هت . لاشك أنها تمثل ضغوطا على موازنات الأسر .

□ التغيرات التكنولوجية :

التغيرات التكنولوجية ليست فقط جزءا من حياتنا التنظيمية ، بل أصبحت متداخلة كجزء من حياتنا اليومية ، فنظام الاتصالات في البنوك والمتاجر أصبح يعتمد أساسا على التغيرات السريعة في التكنولوجيا ، والاعتماد على قبول الأفراد لهذه التكنولوجيا والتسهيلات المقدمة بواسطتها ، فالتغيير يخلق الضغوط ، كما أن دعم التنظيم لدخول تكنولوجيا جديدة في بيئة العمل قد يؤدي ذلك إلى تزايد مستويات الضغوط على الأفراد .

آثار ونتائج ضغوط العمل

تتعدد تأثيرات الضغوط فقد يكون بعضها إيجابيا ، وقد يحمل الآخر في طياته تأثيرا سلبيا . وعادة ما تكون الضغوط المعتدلة مفيدة ونافعة بالنسبة للفرد والمنظمة

التي يعمل بها ، بحيث تعمل على تحفيزه للعمل والإنتاج. فالرغبة في النجاح تمثل نوعاً من الضغوط قد تدفع الفرد لبذل مزيداً من الجهد لتحقيق أفضل النتائج ، لكن حينما يتجاوز الضغط لدى الفرد المستويات العادية يكون له العديد من الآثار السلبية على الفرد والمنظمة التي يعمل بها.

الآثار السلبية لضغوط العمل

أولاً : آثار ونتائج ضغوط العمل على الفرد :

يرى كينث واليس أنه يمكن تقسيم نتائج الضغوط إلى ثلاث طوائف هي : نتائج جسدية أو نفسية ، أو سلوكية.

١- نتائج جسدية : Physiological Consequences

الصداع - عسر الهضم - اضطراب المعدة - خفقان القلب بشدة وبسرعة - صعوبة في البلع - صعوبة في التنفس - الإحساس بالعصبية - الغثيان - التصبب عرقاً - ارتعاش العضلات - فقد أو زيادة في الوزن - جفاف الحلق - الأرق.

٢- نتائج نفسية : Psychological Consequences

القلق - الضيق - الكآبة أو الإحباط - الذعر - الشعور بالسلبية - اليأس - الخوف - تفكير متشائم - الانسحاب - الشعور بالوهم - عدم الإحساس - عدم القدرة على التعاون والتغلب على المشاكل.

٣- نتائج سلوكية : Behavioral Consequences

الاستياء - الإثارة - الوقوع في الأخطاء - كثرة النسيان - ضعف التركيز - العصبية - التردد - الغضب - الصياح - الأكل بشراهة أو بكمية قليلة - عدم

القدرة على التعاون أو التغلب على المشاكل - التدخين بشراهة - تزايد شرب الكحوليات - العنف.

ثانياً آثار ونتائج ضغوط العمل على المنظمات (تكاليف ضغوط العمل):

١ - تكاليف مباشرة.

أ- تكاليف العضوية أو المشاركة في العمل وتتضمن :

- تكاليف التأخر عن العمل بسبب ضغوط العمل.
- تكاليف الغياب عن العمل ، ولا يدخل في ذلك العطلات الرسمية والإجازات.
- تكلفة التوقف عن العمل.
- تكلفة تشغيل عمال إضافيين للإحلال محل المتغيبين عن العمل.
- تكلفة معدل دوران العمل ، ولا يدخل في ذلك حالات ترك العمل بسبب التقاعد أو الرغبة الاختيارية في تغيير العمل.
- تكلفة تعيين عمال جدد محل من تركوا العمل في البند السابق وتكلفة تدريبهم.

ب - تكاليف الأداء في العمل وتتضمن:

- تكلفة الانخفاض في كمية الإنتاج أو معدل الخدمات عن المعدلات الموضوعة.
- تكلفة انخفاض الجودة بسبب ضغوط العمل.
- تكلفة الإصابات وحوادث العمل ، وهي لا تقتصر على تكاليف العلاج بل تتضمن أيضاً تكاليف الانقطاع عن العمل.

- تكلفة عطل الآلات وإصلاحها.
- تكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل.

ج- تكاليف التعويضات التي تتكبدها المنظمة بناء على أحكام قضائية أو طبقاً للنظام المعمول به.

٢- تكاليف غير مباشرة:

- انخفاض الروح المعنوية.
- انخفاض الرضاء الوظيفي.
- سوء الاتصالات.
- اتخاذ قرارات خاطئة.
- ضياع الفرص المحتملة.
- سوء العلاقات في العمل.

إدارة ضغوط العمل:

لا يمكن إزالة ضغط العمل ، ولكن يمكن التخفيف من حدته ، أو إدارته سواء كان ذلك عن طريق الفرد أو المنظمة التي يعمل بها من خلال عدة أساليب وذلك على النحو التالي :

أولاً : على مستوى الفرد

- ١- خطط ونظم عملك بطريقة أكثر كفاءة.
- ٢- فكر بطريقة إيجابية وذلك بالتركيز على الصفات الإيجابية ، ولا تكن متشائماً.
- ٣- كون شبكة من الأصدقاء المخلصين.

- ٤- لاتجهد نفسك بالتفكير في كل أعمالك في نفس الوقت.
- ٥- تعامل مع واجباتك كلا على حدة أو جدولها حسب الأولويات.
- ٦- ركز على مشكلة واحدة ولا تجعل ردود فعلك تتداخل من مشكلة إلى أخرى.
- ٧- أسلوب التصادم يؤدي إلى توتر العلاقات وتصلب الرأي وزرع الخلافات مما يجعل الآخرين ينفرون منك.
- ٨- أدرك احتياجاتك وتصالح مع نفسك فلا تجبرها على التصرف خلاف طبيعتها.
- ٩- اظهر احتياجاتك برفع قدر نفسك وإثبات ذاتك دون انتقاص حقوق الآخرين.
- ١٠- اعكس احترامك لذاتك باستخدام إمكانياتك وقدراتك ومرحك وانقل ذلك للآخرين.
- ١١- اعمل على تحسين وتطوير مهاراتك ومعلوماتك وصحتك ورفع روحك المعنوية.
- ١٢- تجنب إصدار الأحكام السلبية على نفسك والآخرين وابحث عن القدرات المتميزة.
- ١٣- ركز على الأداء الجيد بإعطاء نفسك فرصة للنجاح، واجعل من فشلك درسا وخبرة.
- ١٤- أخذ قسط من الراحة في الوقت المناسب يعينك على رفع لياقتك الذهنية.
- ١٥- ركز على احتياجات الآخرين وأشعرهم باهتمامك بها، واكتشف طرقاً لخدمة الآخرين.
- ١٦- تجنب ردود الفعل الحادة. أبعد نفسك عن مسببات الإرهاق ولوساعات محدودة يوميا.

- ١٧- تقرب إلى الله ، حافظ على قراءة القرآن ، وعلى أداء الصلوات في أوقاتها.
- ١٨- حافظ على صحة جسدك ، خذ قسطاً كافياً من النوم ، واحصل على إجازتك في وقتها .
- ١٩- تدرب على الاسترخاء ، تخلص من الإجهاد بالرياضة البدنية ، كالجري ، والسباحة الخ.
- ٢٠- ساعد الآخرين في أعمالهم كي تشغل بالك عن نفسك .
- ٢١- تجنب الهروب من الواقع بالمهدئات .

ثانياً : على مستوى المنظمة

١- إعادة النظر في العقود الحالية للموظفين غير القطريين بتعديل أوضاعهم الوظيفية طبقاً لمؤهلاتهم العلمية، وخبراتهم العملية لرفع روحهم المعنوية بما ينعكس إيجابياً على أداء العمل :

عناصر التقييم :

- ١- تقييم هذه الوظائف بطريقة النقط على ضوء المؤهلات العلمية والخبرات العملية.
- ٢- المؤهل العلمي ويحسب على أساس الحصول على المؤهل الجامعي بكالوريوس / ليسانس) ، على أن يكون معتمداً من جهة علمية معترف بها من الدولة الوافد منها المقيم ومصدقاً عليه من السفارة القطرية.
- ٣- الخبرات العملية وتحسب من تاريخ استلام العمل بالمؤهل الجامعي بكالوريوس / ليسانس من الدولة الوافد منها المقيم).
- ٤- المؤهلات العلمية فوق الجامعية.

جدول يبين تقييم الوظائف

□ أساس احتساب النقاط

عدد النقاط	الدرجات العلمية	م
60	بكالوريوس / ليسانس .	1
5	دبلوم دراسات عليا.	2
10	دبلوم دراسات عليا فأكثر.	3
10	ماجستير أو ما يعادلها.	4
12	زمالة من كلية عسكرية أو أمنية لا تقل عن سنة.	5
12	دكتوراه أو ما يعادلها.	6

□ الخبرات العملية

عدد النقاط	الخبرات العملية	م
-	أقل من 5 سنوات .	1
5	من 5 إلى أقل من 10 سنوات.	2
10	من 10 إلى أقل من 15 سنة.	3
15	من 15 إلى أقل من 20 سنة.	4
20	من 20 إلى أقل من 25 سنة.	5
25	25 سنة فأكثر.	6

□ يتم تقييم الوظائف بتقسيمها إلى سبعة مستويات طبقاً لعدد النقاط ، وذلك

كما يلي :-

م	عدد النقاط	المستوى
1	من 60 إلى أقل من 70 نقطة.	السابع
2	من 70 إلى أقل من 75 نقطة.	السادس
3	من 75 إلى أقل من 80 نقطة.	الخامس
4	من 80 إلى أقل من 85 نقطة.	الرابع
5	من 85 إلى أقل من 90 نقطة.	الثالث
6	من 90 إلى أقل من 95 نقطة.	الثاني
7	95 نقطة فأكثر.	الأول

٢- الاستعداد للضغوط :

على كل مدير أو رئيس إعطاء موظفيه نظرة واقعية عن العمل الذي سيقومون به ، واخبارهم بمعدل الجهد الذي سيبدلونه لإنجاز الأعمال التي يجب عليهم أدائها ، وذلك عن طريق تنظيم مجموعة من البرامج التحضيرية التي توضح الصعوبات التي يمكن أن يواجهوها ، واقتراح طرقاً تمكنهم من تقليل أو تخفيف حدة الضغوط التي سيتعرضون لها في العمل ، مع ترك مجال للموظفين يقترحون طرقاً أخرى لتخفيف حدة العمل ، ويتم تطبيقها إذا كانت مناسبة .

٣- إعادة تصميم الوظيفة :

إذا كان الموظف محملاً بأعباء عمل كثيرة ، فإن تقسيم العمل بينه وبين الآخرين قد يساعد في تخفيف عبء العمل ، على أن يتم إعادة تصميم الوظيفة وذلك بجعلها أكثر إثارة وتحدي . ويمكن تحقيق ذلك من خلال إعطاء الموظفين صلاحيات أكثر بالنسبة لأعمالهم وإتاحة الفرصة لهم لاستخدام أغلب مهاراتهم وقدراتهم .

٤- بيئة العمل المادية :

زيادة الاهتمام ببيئة العمل المادية وتحسينها ، وذلك بتهيئة المكان المناسب والملائم لطبيعة العمل ، وكذلك زيادة الإضاءة في أماكن تواجد الموظفين ، وتنظيم العمل بطريقة تحد من الضوضاء في البيئة المحيطة بالعاملين.

٥- الاختيار السليم للأفراد عند التعيين :

وذلك للتوفيق بين خصائص الفرد من ناحية ، ومتطلبات الوظيفة وبيئة العمل من ناحية أخرى .

٦- رفع المهارات والقدرات :

ساعد الموظفين على تعلم ممارسة وظائفهم بصورة أكثر فعالية وبضغوط أقل ، وذلك عن طريق إقامة دورات تدريبية وتحفيز الموظفين المتميزين في أعمالهم بمكافآت أو تقديم جوائز في حفلات تقيمها إدارة المنظمة .

٧- العلاقات الإنسانية :

التركيز على العلاقات الإنسانية بين الأفراد داخل المنظمة ، للتخفيف من الصراعات التي يمكن أن تنشأ بينهم ، وذلك من خلال الاهتمام بالأنشطة الاجتماعية ، والدورات الترفيهية ، والرحلات الهادفة ، للابتعاد عن أجواء العمل المشحونة بالضغوط ، وأيضا من أجل رفع الروح المعنوية للعاملين ، وزيادة قدرة الفرد على الأداء ، والعمل بجد ونشاط .

٨- دراسة ظاهرة ضغوط العمل :

زيادة الاهتمام بالدراسات الميدانية المتعلقة بظاهرة ضغوط العمل ، والتعرف على مسبباتها ، والعمل على علاجها ، للمحافظة على صحة الموظف ، ورفع أدائه داخل المنظمة.

٩- تخطيط المسار الوظيفي للعاملين :

تحديد الرؤية المستقبلية للوظيفة التي يشغلها الموظف ، وتحديد فرص الترقية ، ووضع الضوابط مع مراعاة العدالة ، لتحفيز الأفراد لرفع أدائهم.

المراجع

أولا : الكتب

- ١- د. أحمد سيد مصطفى ، المدير في عالم متغير ، (القاهرة ، المؤلف ١٩٩٩).
- ٢- د. أحمد سيد مصطفى ، سلوك الناس في العمل» نظرة تأملية معاصرة (القاهرة ، المؤلف ، ١٩٩٦م).
- ٣- د. أسامة فريد ود. حسن الجندي ، صناعة القرارات الإدارية (القاهرة ، كلية التجارة - جامعة عين شمس ، ١٩٩٩م).
- ٤- اندرو دي سيزلاقي ومارك دالاس ، السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد- علي محمد عبد الوهاب ، (الرياض معهد الإدارة العامة ، ١٩٩١) .
- ٥- د. جمال الدين مرسى ود. ثابت عبد الرحمن إدريس ، السلوك التنظيمي « نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة (الإسكندرية: الدار الجامعية ، ٢٠٠١ - ٢٠٠٢) .
- ٧- د. جمعة سيد يوسف ، إدارة ضغوط العمل (القاهرة إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، ٢٠٠٤) .
- ٨- د. حسن محمد خير الدين ، العلوم السلوكية « المبادئ والتطبيق (القاهرة : دار غريب للطباعة ، ١٩٩٥).
- ٩- د. خيرى الجزيري ، أساسيات السلوك الإنساني في التنظيم ، (القاهرة : دار الثقافة العربية ، ١٩٩٧).
- ١٠- د. راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، (الإسكندرية: الدار الجامعية ، ٢٠٠٢) .
- ١١- د. صديق محمد عفيفي ود. محمد محمد إبراهيم ، السلوك الإنساني في التنظيم ، (القاهرة: مكتبة عين شمس ، ١٩٩٩) .
- ١٢- د. عبد الحكيم أحمد الخزامي : آفة العصر ضغوط العمل والحياة بين المدير والخبير ، (القاهرة: مكتبة ابن سينا ، ١٩٩٨) .
- ١٣- د. عبد الرحمن بن أحمد بن محمد هيجان ، ضغوط العمل « منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها (الرياض : معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٩٩٨) .
- ١٤- د. عبد الرحمن توفيق ، صحة المديرين بين الضغط والضبط (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة « ميك» ١٩٩٨) .

- ١٥- د. علي محمد عبد الوهاب، حوار بين المدير والخبير ، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩١).
- ١٦- د. محسن أحمد الخضيرى، الضغوط الإدارية ، (القاهرة: مكتبة مدبولي ، بدون تاريخ).
- ١٧- د. محمد علي شهاب وآخرون، العلاقات الإنسانية « مدخل سلوكي (القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، ١٩٩٤).
- ١٨- مجموعة من خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة « ميك » تحت إشراف د. عبد الرحمن توفيق، المديرون في مواجهة ضغوط العمل ، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة « ميك » ، ١٩٩٨.
- ١٩- د. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي « منظور كلي مقارن (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٩٥) .

20- D.A.Decenzo&S.P.Robbins.Human Resource Management.(John Wiley & Sons.1999.

21- D. J.Cherrington.Organizational Behavior.(USA,Allyn&Bacon),1994.

23- D.Rollinson.Organizational Behavior&Analysis.(New York Addison Wesley Longman Inc., 1998

24-G.B.Northcraft.OrganizationalBehavior(AanagementChallenge)(The Dryden Press.1994.

25- J. Greenberg & R.A.Baron. Behavior in Organizations (New Jersey;praentic-Hall International.INC.,1997.

26- J.M.Ivancevich&M.T.Mattesson.Organizational Behavior and Management ,America.Irwin.1996.

27- K . Hambly& A.J.Muir .Stress Management in Primary Care. Butter Worth – Heinemann.1997.

28- Leon .C. Megginson & et.al., Management Concepts & Application.(Harper Collins Publisher),1992.

29- R .W. Mondy & et.al., Management Concepts Practices & Skills. (Allyn&Bacon),1991.

30- W.P.Anthony & et .al., Human Resource Management. The Dryden Bress.1999.

ثانياً : الدوريات

- د. طلال مسلط عبد الله الشريف، الضغوط الإدارية وأثرها على متخذي القرار، مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، المجلد الثامن والعشرون - القاهرة، العدد الثالث - يناير ١٩٩٦.
- د. عايذة سيد خطاب ومحمد عبد القادر علام، ضغوط العمل وأثرها على الرضا الوظيفي، مؤتمر الإدارة العربية وحتمية التغيير الفعال، القاهرة، ٢٠٠٣.
- د. علي محمود المبيض ود. حسن محمد الجندي، الضغوط الوظيفية التي يتعرض لها المديرون في القطاع الحكومي وتأثيرها على الرضا الوظيفي، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، كلية التجارة - جامعة عين شمس، ملحق العدد الثاني - ١٩٩٥.
- د. لطفي راشد محمد، نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد ٧٥ - يوليو ١٩٩٢.
- د. محمد محمد عريشة، أثر مصادر الضغط الوظيفي على القلق النفسي لمعاوني أعضاء هيئة التدريس بالجامعات ودور بعض العوامل الوسيطة بالتطبيق على جامعة القاهرة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة - جامعة القاهرة، العدد الثالث والأربعون - ١٩٩١.
- د. نورة عبد الله صالح أبا الخيل، ضغوط العمل : مصادرها وأثارها على المرأة السعودية العاملة، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، الجزء الثاني - العدد الأول - المجلد السادس والثلاثون - مارس ١٩٩٩.
- J.Lixie & G.Johns, Job Scope & Stress , Can Job Scope Be Too High?.(The Academy of Management Journal) N , 5. October,1995.
- T.Beer, Psychological Stress in the Work Place.(London , Routledge).1995.

ثالثاً : رسائل علمية

- أحمد أحمد المصري، علاقة ضغوط العمل بأنماط القيادة للمديرين في شركات القطاع العام للغزل والنسيج في ج.م.ع، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - جامعة المنصورة، ١٩٩٣.
- حاتم عثمان علي سالم الجوهري، أثر العوامل الشخصية كمتغيرات وسيطة على قوة العلاقة بين ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي للعاملين « دراسة ميدانية بالتطبيق على كليات جامعة القاهرة »، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - جامعة القاهرة، ١٩٩٩.
- عمرو محمد أحمد عواد، علاقة الضغط الوظيفي بكل من الأداء والرضا الوظيفي « دراسة ميدانية على بنك التنمية الصناعية المصري »، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - جامعة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٧.

- محمد عبد القادر أحمد علام، ضغوط العمل وأثرها على الرضا الوظيفي « دراسة تطبيقية على القطاع الصحي الحكومي في مصر »، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٣.
- ناصف محمد أحمد ناصف، أثر ضغوط العمل على أداء شاغلي الوظائف الإدارية « بالتطبيق على قطاع الصناعة المصري »، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - جامعة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٤.
- فداء محمد ناصر، أثر سياسات تخفيض العمالة على ضغوط العمل والرضا الوظيفي « بالتطبيق على قطاع الغزل والنسيج والملابس الجاهزة في جمهورية مصر العربية »، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٢.

رابعاً : مواقع الإنترنت:

- 1- www.arabvolunteering.org/corner/avt187.html
- 2- www.islamtoday.net/nawafeth/artshow-973413-.htm
- 3- www.mobi4all.net/all/t13431.html
- 4- <http://www.mutir.com/vbv/showthread/php?>
- 5- <http://www.tunisia-share.com/t74588.html>