

مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في المؤسسات الاقتصادية

أ. بلال بن عقون، جامعة أم البواقي

ملخص الدراسة:

منذ عقود وتحديد مع بداية العولمة وما واكبها من تغيرات في مفاهيم العمل وأساليبه ومتطلباته المتزايدة ظهر مصطلح ضغوط العمل في قاموس اللغة العالمية المعاصرة، وأصبح محل اهتمام العديد من الباحثين والكتاب. ولقد تزايد هذا الاهتمام في السنوات الأخيرة كونه يمس المنظمة بصفة عامة والفرد بصفة خاصة، وأصبح هذا الأخير أساس تحقيق الأهداف المستقبلية للمنظمة بكفاءة وفاعلية، فمثلما تحمل ضغوط العمل إيجابيات فإنها تحمل كذلك سلبيات لها أثرها على أداء العاملين وإنجازاتهم في المنظمة.

إذ يعتقد الكثير من الباحثين أن ضغوط العمل ليس جميعها ضار، حيث أن تعرض العاملين لضغوط العمل بشكل معتدل يشكل تحدياً لهم بتحفيزهم وإثارة نشاطهم وحماسهم للعمل، في حين ارتفاع المعدل فوق المستوى المعتدل أو انخفاضه سيؤدي إلى تدني العاملين وبالتالي يؤثر على المنظمة.

**Abstract**

Since decades and precisely the beginning of globalization and the changes that followed in the work concepts, its methods and increasing needs, the term « work Pressure » has been integrated to the modern universal language dictionary and became subject of interest for many researchers and writers. This interest has increased during the latest years because it concerns the organization in general and the person (worker) in particular. This one considered as the basis of future objectives realization of the organization through competence and efficiency. Many researchers think that work pressure is not completely negatives, moderate work pressure may be and challenge for personnel by motivating and urging their activities. However, the pressure increase beyond the average or its reduction will lead to the back of workers efficiency rates negatively on the whole organizational efficiency.

مقدمة:

نظرا لما يشهده العالم من تحولات في شتى المجالات منها: الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية و الثقافية، ما ينتج عنه دخول المنظمات بمختلف تخصصاتها في مواجهة العديد من التحديات كالمنافسة والعولمة. وأمام هذا الواقع ظهرت عبارة ضغوط العمل في قاموس العالم وأصبحت سببا في مجمل ما يعانيه العاملون في مختلف القطاعات على الصعيدين الصحي والنفسي، وما ينجم عنه من تدني في مستوى العمل والانتاج.

نتيجة هذه الظروف عملت المنظمات الاقتصادية على توفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل، هذا العمل الذي يعتبر الرابط الأساسي بين المنظمة والفرد إذ له الأثر البالغ في حياة الفرد، كما له الأثر على استمرار وبقاء المنظمة وأمام هذه الظروف، عملت المنظمات على معرفة مسببات هذه الضغوط وانعكاساتها على الموظفين وعليها على حد سواء.

إشكالية الدراسة:

نتيجة للظروف التي أصبحت المنظمة تعيش في كنفها، بغيتنا منها توفير مناخ مناسب للعمل يحقق لها النمو والاستقرار يمكن أن نطرح الاشكالية التالية ماهي المواقف الإدارية تجاه ضغوط العمل؟ وما هي سبل معالجتها؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى:

- إظهار المصادر والعوامل المختلفة التي تسبب ضغوط العمل لدى العاملين والتي قد يتجاهلها الكثير من المنظمات.
- الوقوف عند أحسن السبل والطرق المساعدة على تحقيق ضغوط العمل، فتجاهلها قد يؤدي إلى تدني فاعلية المورد البشري وكفاءته.
- التعرف على مصادر ضغوط العمل والأساليب التي تلجأ إليها المؤسسات الاقتصادية من أجل القضاء أو التقليل من هذه الضغوط.

منهج الدراسة:

من أجل الاجابة على الاشكالية المطروحة سيتم تناول النقاط التالية:

المحور الأول: مفهوم ضغوط العمل وأهمية دراستها

المحور الثاني: مصادر ومسببات ضغوط العمل وأثارها على أداء العاملين

المحور الثالث: مراحل نشوء ضغوط العمل والطرق الادارية لعلاجها

المحور الأول: مفهوم ضغوط العمل وأهمية دراستها

## I- مفهوم ضغوط العمل:

لقد تعددت المفاهيم التي أعطيت لضغوط العمل، فالباحثين لم يتفقوا على مفهوم واحد ويرجع ذلك لاختلاف نظر كل باحث منهم في هذا الموضوع فضغوط العمل تعرف على أنها: "تجربة ذاتية تحدث اختلال نفسيا أو عضويا لدى الفرد وتنتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو في المنظمة وبيئة العمل أو الفرد نفسه"<sup>(1)</sup>.

ويبين لنا هذا المفهوم أهم مسببات ضغوط العمل، والتي تتمثل في عوامل خارجية وأخرى داخلية، كما أظهر كذلك النتائج المترتبة عن هذه الضغوط كالاختلالات النفسية التي يتعرض لها العامل.

كما تعرف ضغوط العمل على أنها "حالة تظهر من خلال تفاعل الفرد مع وظيفته وتؤدي لإحداث تغييرات داخلية في الفرد تجعله ينحرف عن مسار عمله الطبيعي"<sup>(2)</sup>.

أظهر لنا هذا المفهوم سبب واحد لنشوء ضغوط العمل وهو طبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد في المنظمة، وما ينتج عنها من تأثيرات سلوكية للعامل والمتمثلة في الانحراف عن مسار العمل الطبيعي

كما تعرف ضغوط العمل على أنها "تغير داخلي أو خارجي من شأنه أن يؤدي إلى استجابة انفعالية حادة وغير سارة"<sup>(3)</sup>.

ويبين لنا هذا التعريف كيفية ادراك الفرد للضغوط وكيفية تفسيرها كما تعرف أيضا بأنها "مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل أو في حالتهم النفسية والجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوى الضغوط"<sup>(4)</sup>.

يعد هذا التعريف شامل، حيث أنه أوضح جيد نتائج ضغوط العمل سواء على الأفراد العاملين أو على المنظمة.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن ضغوط العمل عبارة عن مواقف ومؤثرات يستجيب لها الأفراد العاملين بدرجات متفاوتة، وهذه المؤثرات قد تكون من البيئة الخارجية للمنظمة، البيئة الداخلية، أو من الفرد العامل نفسه.

## II- أهمية دراسة ضغوط العمل

لقد أصبحت العديد من المنظمات في الوقت الراهن على اختلاف أنشطتها تعاني من ضغوط العمل، فمثلا الو.م.أ تشير الدراسات أن ما بين 80% إلى 90% من حوادث الصناعة سببها ضغوط العمل، بينما في أوروبا فتشير الدراسات إلى أن حوالي 20% من العاملين يؤكدون أن معظم الأمراض والمشاكل الصحية والنفسية التي يعانون منها سببها ضغوط العمل. وتعود أهمية دراسة ضغوط العمل في المنظمات إلى: (5)

- تحمل المنظمات الحديثة مسؤولية اجتماعية كبيرة، توجب عليها التعامل مع العاملين فيها بطرق انسانية وراعتهم كثروة بشرية لا يمكن أن يتم العمل إلا بها.
- إدراك الإدارة الحديثة أن لها مصلحة للاهتمام بالعامل وكذا صحته، ذلك لأن الانتاجية محصلة لصحة العامل الجسدية والنفسية.
- كما أن دراسة ضغوط العمل في المنظمات لها فوائد عديدة بوصفها مؤشر حقيقي لتفسير العاملين سواء كان سلبيا أو إيجابيا وهذا من خلال (6).
- مساعدة إدارة المنظمة من تحسين أداء عاملها باتباع الوسائل المختلفة والفاعلة للمتابعة والإشراف والتوجيه للتعرف على نواحي القوة والضعف لدى العاملين.
- حماية متخذ القرار ومن ثمة المنظمة من اتخاذ قرار خاطئ ناتج عن انفعالات التوتر والقلق، او ناتج عن ردود الأفعال لعصبية للمواقف الصعبة التي تواجه متخذ القرار.
- العمل على التزود بمعلومات من شأنها دعم الخطط التطويرية بالمنظمة بالكشف عوامل الضعف التي تؤثر على أداء العاملين كضعف التجهيز، عدم ملائمة المناخ التنظيمي وقلة المعلومات لأداء الأعمال.
- زيادة الانتاج وتحسين الانتاجية بتبسيط دواف متخذي القرار في المنظمة، عن طريق رفع قدراتهم على مواجهة ضغوط العمل والمواقف الصعبة.

- تنمية مهارات التعامل الفعال مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار، وبالتالي تنمية مهارات التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

- تحقق الرقابة الفعالة والمتابعة الحثيثة للسلوكيات الادارية للمديرية في كافة المستويات الادارية، بشكل يؤكد تنفيذ الخطط الموضوعية وبالتالي تجنب الأخطاء الناجمة من اي ضغط على متخذ القرار.

ونظرا لما لضغوط العمل من اهمية، وحتى تتمكن المنظمة عموما والفرد العامل خصوصا من تحقيق هذه الأهمية، كان لابد من المنظمات العمل على اكتشاف أسباب هذه الظاهرة الخطيرة واستئصالها قبل استفحالها.

**المحور الثاني: مصادر أو مسببات ضغوط العمل وآثارها على اداء العاملين**

### **I- مصادر أو مسببات ضغوط العمل.**

تتنوع مصادر أو مسببات ضغوط العمل، حيث لا يوجد تصنيف واحد متفق عليه من قبل الباحثين، ورغم ذلك فإنه توجد قواسم مشتركة فيما بينهم وتمثل هذه التصنيفات ثلاثة مجموعات:

#### **I-1- مسببات ضغوط العمل ناتجة من البيئة الخارجية للمنظمة**

تعد البيئة الخارجية مصدر خصبا لضغوط العمل، فهذه البيئة تمثل كل المثيرات أو المنبهات التي قد تؤثر على سلوك الفرد في المنظمة سواء كانت السياسية، الاجتماعية، التكنولوجية والاقتصادية<sup>(7)</sup>.

فالظروف السياسية وسياسات الدولة وقراراتها قد تعرض الفرد والجماعات إلى ضغوط عمل خاصة أثناء فترات الحملة الانتخابية مثلا وكذلك أثناء التغيير الوزاري، حيث تتهدد مصالح الأفراد مما يصعب التنبؤ بسلوك القادة الجدد. كما أن الحركات الاجتماعية يمكن أن تكون سببا في إحداث الضغط فالمنظمة هي مجموعة من الأفراد وجزء من المجتمع، فهؤلاء الأفراد قد يؤثرون بثقافة هذه المنظمة مما سيؤثر ذلك على قراراتهم وسلوكياتهم وكيفية معالجتهم للمشكلات والضغوط التي تحدث لهم في بيئة العمل.

إضافة إلى البيئة التكنولوجية والتي أفرزت تهديدات قوية على المسؤولين عن الإدارة فقد ساهم التطور في تكنولوجيات الاتصال ونظم المعلومات إلى استبدال الانسان بالحاسب الآلي،

إضافة إلى تغير جذري في قواعد المنافسة وأصبح من الصعب الحفاظ على المكانة السوقية ما لم يكن هناك ابتكار وتطوير مستمرين<sup>(8)</sup>.

## 2- مصادر أو مسببات ناتجة عن الفرد نفسه

كثير ما قد يواجه الفرد ضغوط ليس لها علاقة بالعمل أو بالمنظمة، ولكن لها علاقة بجوانب نفسية أو شخصية يمتلكها الفرد ذاته، ومن مسببات الضغط الناتجة عن الفرد نفسه<sup>(9)</sup>:

### 2-1- شخصية الفرد:

لقد بينت بعض الدراسات والأبحاث أن هناك شخصيات حيوية وحادة في طباعها تتميز بالرغبة في العمل، عادة ما يتحمل هؤلاء الأفراد درجات عالية من الضغوط فقد تكون الضغوط الموجودة في بيئة العمل واحدة إلا ان الشخصية المختلفة للأفراد هي التي تعطي الفرصة للعامل بأن يشعر بالضغوط دون الآخر.

### 2-2- قدرات الفرد:

تتفاوت القدرات من فرد لآخر، ومن ثمة يتفاوت الشعور بضغوط العمل من فرد لآخر ومن بين هذه القدرات<sup>(10)</sup>.

أ- القدرة على تحمل المسؤولية.

ب- القدرة على التأقلم والتعامل مع الضغوط

ج- مدى إدراك الفرد العامل للضغوط

### 2-3- غموض دور الفرد في المؤسسة:<sup>(11)</sup>

ونقصد به شعور الفرد بصعوبة العمل الذي يؤديه، ما ينتج عنه شعور الفرد بالضغط

لعدة أسباب منها:

أ- عدم فهم الفرد لأبعاد وجوانب عمله

ب- عدم توفر المعلومات التي يحتاجها الفرد في عمله

ج- فقدان سيطرة الفرد على عمله من حيث وتيرة وتدفق العمل واتخاذ القرارات

د- قصور قدرات الفرد

### 3- مسببات أو مصادر ناتجة عن البيئة الداخلية للمنظمة

هناك عوامل تساهم في حدوث ضغوط العمل وتأثر في الفرد العامل فيها من بينها:

### 3-1- الهيكل التنظيمي للمنظمة:

يعبر الهيكل التنظيمي على المستويات الإدارية التي تكون التنظيم، وكذا نمط السلطة ومراكز اتخاذ القرار، فطبيعة الهيكل التنظيمي تؤثر على انجاز العاملين لأعمالهم ومهامهم، وكلما تميز بالجمود وضعف المرونة وتصميم الوظائف على اساس تخصص دقيق وكثرة إجراءات وقواعد العمل كلما أدى ذلك إلى زيادة احباط العاملين وشعورهم بضغوط العمل مما يدفعهم إلى الغياب أو حتى ترك العمل<sup>(12)</sup>.

### 3-2- نمط القيادة والإشراف:

تعبر القيادة عن "مقدرة الفرد في التأثير على سلوك الآخرين من أجل القيام بتنفيذ أهداف محددة"<sup>(13)</sup>.

فنمط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، وكذا تحديد درجة ضغوط العمل الناتجة من مبادرة أو عدم مبادرة العاملين ومساهماتهم في التعامل مع المشكلات الاقتصادية.

وفيما يلي بعض الممارسات التي يمارسها القائد والتي تزيد من ضغوط العمل لدى العاملين<sup>(14)</sup>

- ملء جو المنظمة بالسياسات والتكتلات.
- معاملة العاملين بشكل غير عادل
- حجب معلومات مهمة عن العاملين هم بحجة لها لأداء المهام
- التركيز على السلبيات وفي نفس الوقت اغفال الأداء الجيد

### II- آثار ضغوط العمل على الأداء:

تعتبر الضغوط بالنسبة للأفراد عملية تعارض تفسد عليهم سادتهم وصحتهم النفسية والبدنية، فتنشأ عنها خطورة تظهر في آثارها المدمرة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة التي تعاني من الضغوط التنظيمية، لكن يرى البعض أن ضغوط العمل ليست دائما ذات تأثير سلبي، بل قد تكون نافعة تدفع إلى التحدي وتحقيق الأفضل. فالضغط الايجابي يحتاج إليه كل واحد منا، لأنه يعمل كحافز يساعد على مواجهة التحديات اليومية أما الضغط السلبي فيشعر به الفرد عندما لم يعد يحتمل الحياة والعمل التي باتت تفوق طاقته.<sup>(15)</sup>

وفيما يلي نتناول الآثار الايجابية والسلبية على كل من الفرد والمنظمة.

### 1- آثار ضغوط العمل على مستوى الفرد:

إن الأفراد يختلفون عن بعضهم البعض كل حسب شخصيته، فنجد أفراد لديهم الميل للإصابة بالأمراض نتيجة تعرضهم لضغوط العمل واهم سيماتهم الإحباط سرعة الغضب، القلق، بينما نجد آخرين لديهم شخصية صلبة قوية تقوم بالمقاومة الايجابية ضد تأثيرات الوهن والضعف الناتج عن الضغط.

وعليه فإنه توجد آثار ايجابية وأخرى سلبية لخطوط العمل نعرضها كما يلي:

#### 1-1- الآثار الايجابية:

- تؤدي ضغوط العمل إلى خلق تآلف، تضافر وتعاون بين الأفراد وتوحيد جهودهم بغية حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة.
- تعد ضغوط العمل سببا في زيارة الدافعية ومضاعفة الرغبة في العمل.
- تؤدي إلى خلق التنافس البناء بين الأفراد داخل المنظمة.
- تدفع الفرد إلى إثبات ذاته، وبالتالي خلق الشعور بالتحدي والرضا الوظيفي.
- حب العمل وبالتالي الغياب والتأخر، مما يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل
- تقوية الشعور بالانتماء وهذا يساعد على تحسين الأداء وجودته
- النظر إلى المستقبل بتفاؤل والقدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة.

#### 1-2- الآثار السلبية:

وتتمثل في: (16)

- تدني احتياجات الفرد ورغباته تنحصر في الاحتياجات المعيشية، ويختفي لديه الدافع نحو الارتقاء.
- شعور الفرد بالكسل والخمول وضعف القدرة على العمل، نتيجة للأوضاع الجسمانية والذهنية والنفسية لدى العاملين.



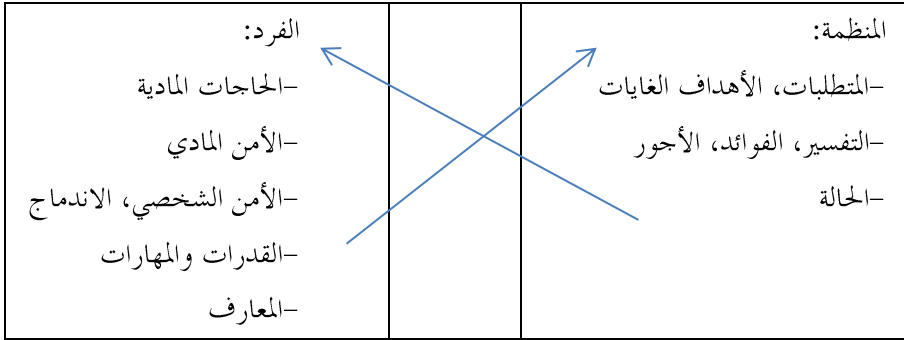
- الإفراط في التدخين، وإدمان العقاقير المهدئة، العدوانية، المشاكل الأسرية، اختلال عادات النوم والامراض العضوية.

- تسبب ضغوط العمل العديد من الآثار السلبية التي تحمل معها الكثير من النواحي التدميرية والتي تمثل خطر على حياة الانسان، ومن ذلك تأثيرها على كل الدورة الدموية، الجهاز الهضمي، العضلات والمفاصل كما أنها تسارع في عملية الشيخوخة.

## 2- آثار ضغوط العمل على مستوى المنظمة:

إن النتائج والآثار الناتجة من ضغوط العمل لا تقتصر فقط على الفرد، بل تمتد لتشمل المنظمة التي يعمل بها كون هناك علاقة قوية بين هذه الأخيرة والفرد العامل بها، فالعامل يعتبر أداة هامة يتم من خلالها تحقيق أهداف المنظمة فهناك علاقة وثيقة بين الأفراد والمنظمات وأدوارهم الرئيسية في غدارة الضغوط لأن ثمة تبادل اجتماعي بين الافراد والمنظمة فكل واحد يعتمد على الآخر والشكل التالي يوضح ذلك:

### الشكل رقم 01 عملية التبادل بين الأفراد والمنظمة



**المصدر:** ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، مامر للطباعة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1994، ص 157.

من خلال هذا الشكل يتبين لنا الارتباط الوثيق بين العامل والمنظمة، فأني خلل يصيب الفرد (جسديا، معنويا، سلوكيا) ينعكس ذلك على المنظمة فضغوط العمل مادامت تؤثر على الفرد فإنها تؤثر على لمنظمة سلبا أو إيجابيا:

## 1-2: الآثار الايجابية لضغوط العمل على المنظمة:

إن آثار ضغط العمل ليس جميعها سلبي وإنما هناك بعض الجوانب الايجابية، فمثلا خوف العامل من حرمانه من الترقية أو الحوافز المادية، يجعله يبذل جهد أكبر في أداء مهامه مما يزيد من مستويات الأداء الكلي للمنظمة

وتتمثل الآثار الايجابية لضغوط العمل على المنظمة في:

- زيادة درجة انضباط العاملين وتحفيزهم في العمل
- زيادة مستوى الأداء
- تحسين الموقف التنافسي والريادي للمنظمة
- زيادة درجة التطور بالنسبة لمنتجات وخدمات المنظمة

## 2-2- الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة:

تتمثل هذه الآثار في<sup>(17)</sup>:

- زيادة التكاليف المالية الناتجة عن التأخر عن العمل، الغياب تعطيل الآلات والأجهزة
- الإصابات وحوادث العمل التي يتعرض لها العاملون
- زيادة معدل دوران العمل
- انخفاض الروح المعنوية العاملين والاستيلاء من جو العمل ونقص الحيوية والنشاط.
- سوء الاتصالات وما يترتب عن ذلك من مشاكل سواء بين الرئيس والمرؤوس أو بين المرؤوسين فيما بينهم.

- ضعف نظام اتخاذ القرار

- تدهور مستوى الانتاج وانخفاض جودته وضعف المركز التنافسي للمنظمة

- انخفاض مستويات الأداء لدى العاملين.

المحور الثالث: مراحل نشوء ضغوط العمل والطرق الإدارية لمعالجتها

## I- مراحل نشوء ضغوط العمل:

تتضمن ضغوط العمل عناصر ومكونات نفسية وعضوية، فقد تم استخلاص أن الضغوط يمر بثلاث مراحل رئيسية<sup>(18)</sup>:

### 1- مرحلة الانذار والتنبيه:

تتمثل هذه المرحلة رد فعل أول تجاه ضغوط العمل، وذلك عند تعرض الفرد العامل لمثير أو موقف معين ويتمثل رد فعل الفرد في تفاعلات جسمية ونفسية داخلية يترتب عنها زيادة نشاط جميع أجهزة الجسم.

### 2- مرحلة المقاومة:

في هذه المرحلة ينتقل الجسم من المقاومة العامة إلى الأعضاء الحيوية التي تكون قادرة للتصدي أو المواجهة للمثير الذي أحدث الضغط، كما أن الفرد العامل يحاول التكيف مع المواقف المسببة للضغط سواء بزيادة جهده أو إيجاد بدائل لسلوكيات في العمل، هذا في حالة ما كانت الضغوط في حدود طاقته النفسية والجسدية، أما إذا زادت على مقدار تحمل الفرد لها ولم يتخذ لا هو ولا الإدارة العليا وسائل لمواجهتها أو التقليل من أثارها السلبية هنا يكون الضغط قد انتقل إلى المرحلة الثالثة.

### 3- مرحلة الانهك، الإرهاق والاستنزاف:

في هذه المرحلة تصبح ضغوط العمل أقوى من قدرات تحمل الفرد النفسية والجسدية، مما يترتب عنها ظهور التائج السلبية المدمرة سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة. ويمكن اختصار هذه المراحل في الشكل التالي:

#### الشكل رقم 02: مراحل ضغوط العمل

المرحلة (1)	المرحلة (2)	المرحلة (3)
مستوى طبيعي للمقاومة		
مركز المنبه (جرس)	المقاومة	انهك (تعب)
يبدأ الجسم بالتغير في أول كشف للعوامل الضاغطة، وكذلك نقل المقاومة	يزداد ظهور العوامل غير ان المقاومة تزداد أكثر من المعدل	بعد فترة من المقاومة يبدأ الجسم في الاحساس بالانهك فتقل طاقة المقاومة

المصدر: معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص 109.

كما يمكن القول أن لضغوط العمل مكونات ثلاث تتمثل في:

### 1- مثير الضغوط:

اي حدث يدركه الفرد على أنه تهديد، وقد تكون هذه المثيرات طبيعية أو نفسية أو اجتماعية حيث تتضمن المثيرات الطبيعية ملوثات البيئة أو الممارسة لأي نشاط لفترات طويلة أو رضوض تصيب الجسم، أما المثيرات النفسية فإنها تنشأ عن التهديدات التي ترجع إلى ردود الفعل الداخلية للفرد من أفكار. أما المثيرات الاجتماعية فتظهر نتيجة للتدخلات في العلاقات الاجتماعية، وتنشأ نتيجة تكثيف درجة التفاعل إيجابياً أو سلبياً.

### 2- الاستجابة للضغط:

وهي ردود فعل تصدر من الفرد والتي تتسم بالتكامل، حيث تحدد رد فعل معين لمواجهة مطالب أو مثيرات خارجية. ومن أمثلة الاستجابة للضغط:

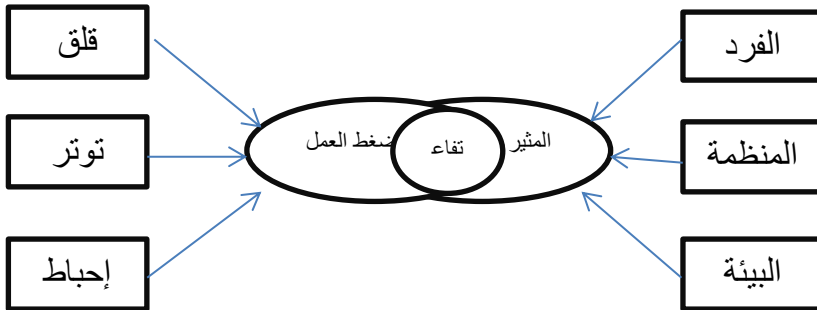
- القلق: وهو مجموعة أعراض متداخلة نتيجة الخوف والتوتر من توقع خطر قادم غالباً مصدره غير معلوم.

- الاحباط: ويحدث نتيجة لوجود عائق بين السلوك والهدف الموجه له<sup>(19)</sup>.

### 3- التفاعل بين العوامل المثيرة للضغوط والاستجابة لها:

هو العنصر الذي يحدث التفاعل الكامل ما بين عوامل المثيرات والاستجابات ويأتي هذا التفاعل من عوامل البيئة والعوامل التنظيمية في العمل والمشاعر الانسانية وما يترتب عليها من استجابات<sup>(20)</sup>. ويمكن توضيح ذلك هذه المكونات كما يلي:

### الشكل رقم 3: التفاعل بين عناصر المسببة لضغوط العمل



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر 2004، ص 134.

يبين لنا هذا الشكل أن كل من الفرد، المنظمة والبيئة تمثل مثيرات الضغوط بينما ردود الأفعال والتي تخلق الاستجابات فهي القلق التوتر والاحباط.

## II- الطرق الإدارية لمعالجة ضغوط العمل:

نظرا لما تسببه ضغوط العمل من آثار سواء على الأفراد العاملين أو المنظمة جعل الكثير من المنظمات يهتمون بهذا الجانب بغيتي إيجاد سبل وطرق تخفف من ظاهرة ضغوط العمل وعلاج القدر الزائد منها.

فمواجهة ضغوط العمل مسؤولية مشتركة بين الأفراد والمنظمة على حد سواء، فالأفراد ينبغي أن تكون لهم ثقافة التعامل مع مختلف الضغوط مهما كانت مسبباتها من أجل زيادة قدرتهم على التفاعل والتكيف معها والحد من آثارها السلبية.

كما أنه يجب على المنظمة انتهاج واتباع الاستراتيجيات والأساليب التي تعمل على غزالة مصادر ضغوط العمل أو التقليل منها.

ويمكن أن نميز بين نوعين من أساليب والطرق التعامل مع ضغوط العمل جانب يخص الفرد وجانب آخر يخص المنظمة(21).

### 1-1- مواقف وأساليب التعامل مع ضغوط العمل على مستوى الفرد:

لقد ظهرت العديد من الأساليب والبرامج لإدارة ضغوط العمل على مستوى الفرد والتي يمكن أن تنجح في التقليل من هذه الضغوط، وفيما يلي عرض لهذه الأسباب(22):

#### 1-1- التأمل:

هذا الأسلوب يهدف إلى تحقيق حالة من الهدوء والراحة الجسدية، وتوفر الفرصة للفرد كي يوقف أنشطته اليومية، ويصفي ذهنه من التفكير في أي شيء له علاقة بتوليد الضغوط.

#### 1-2- التركيز:

هذه الطريقة لا تختلف عن سابقتها، فهي تتم بنفس خطوات التأمل حيث يقوم الفرد بالتركيز في أداء نشاط ذو معنى وأهمية يساعد في تخفيض حدة ضغوط العمل، ومن بين طرق التركيز(23).

- تحديد افضل مهام العمل التي ينبغي أن يؤديها الفرد.

- اختيار تلك المهام التي تحتاج إلى وقت قصير، التي تعود الفرد أن ينجزها انجاز جيد والتي تتميز بصعوبة متوسطة.

### 1-3- الإدارة الفعالة للوقت:

فعدم تنظيم العامل لوقت عمله يؤدي إلى تراكم الأعمال وتأخر بعضها، مما قد يزيد مقدار الضغط، وفيما يلي طرق تضمن الإدارة الفعالة للوقت:

- تحديد أولويات العمل ومن ثما تنفيذها
- عدم السماح للآخر بمقاطعة الفرد العامل، المقاطعات المتكررة أثناء تأدية العمل تؤدي إلى تضييع الوقت.

- تفويض السلطة للآخرين خاصة في اتخاذ القرارات في الأمور التي تتعلق بنفس نوعية أو كمية العمل، وهذا التفويض يكون للمساعدين الأقرب للعامل.

### 1-4- تشجيع بناء شبكة من العلاقات في بيئة العمل:

يكون ذلك بتشجيع الفرد بالانضمام لجماعات العمل المختلفة وتوثيق الصداقة والشفافية مع زملاء العمل، وهذا من شأنه توفير الدعم والمساندة الاجتماعية للعامل وبالتالي توفير بيئة عمل هادئة.

وعموما فإن هذه الأساليب لا يمكن أن نقول أن هناك طريقة أفضل من الأخرى، لأن بعضها يكون قادر على التقليل من حدة الشعور بالضغط في فترة معينة، في حين البعض الآخر يكون في فترة أخرى، كما أن الاختلافات بين الأفراد العاملين يؤثر في اختيار الطريقة المناسبة ويرجع ذلك لأسباب مختلفة كاختلاف الشخصية، والقدرات الفردية.

### 2- مواقف وأساليب التعامل مع ضغوط العمل على مستوى المنظمة:

إن المنظمات بإمكانها تخفيف ضغوط العمل من خلال اتباع استراتيجيات وبرامج عديدة تطورت مع زيادة ظهور ضغوط العمل في المنظمة ومن بينها:

### 2-1- التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم<sup>(24)</sup>:

إن المخالفات التي يقع فيها كثير من المديرين في ممارستهم اليومية، بسبب عدم اتباع المبادئ المتعارف عليها في الإدارة والتنظيم تسبب كثير من الضغوط النفسية للأفراد العاملين

مرؤوسيهيم)، فتحميل الآخرين مسؤولية الخطأ في أداء العمل دون إعطائهم السلطة المناسبة وتوفير الظروف المناسبة لهذا العمل، سيؤدي تولد ضغط لدى العاملين في المنظمة. فالمنظمة عند تطبيقها لمبادئ الإدارة في مختلف المستويات الإدارية العليا سوف يشيع حالة الانضباط الإداري والتنظيمي بين المستويات الوظيفية الأدنى.

## 2-2- إعادة تصميم هيكل التنظيم:

تعاني بعض المنظمات كل فترة زمنية من مشاكل تنبع من تغييرات في هياكل الوظائف والعلاقات والسياسات، مما يؤدي ذلك إلى شعور العاملين بالضغط، ويمكن للمنظمة تجاوز هذا الإشكال الذي يتولد لدى الفرد العامل فيها عن طريق إضافة مستوى تنظيمي إدارتين، ويضاف إلى ذلك امكانية توصيف العلاقات التنظيمية بين الإدارات وإعادة تصميم إجراءات العمل وتبسيطها.

## 2-3- نظم المشاركة في اتخاذ القرارات:

إن عدم مشاركة الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى الشعور بالغرابة. وضغوط العمل، لذلك يجب على القائمين بالمنظمة اشراك مرؤوسيهيم في اتخاذ القرارات. ومن أمثلة نظم المشاركة للجان، برامج المشاركة في الأرباح وتشجيع الرؤساء في تفويض جزء من سلطتهم لمرؤوسيهيم.

كما يمكن للمنظمة التخفيف ضغوط العمل على الأفراد العاملين فيها عن طريق<sup>(25)</sup>:

- تحليل دور الأفراد العاملين وتوضيحها ليعرف كل فرد دوره، وذلك حتى لا يتم تضارب الأدوار.
- إعادة تصميم الأعمال وتحسين جوانب العمل الذاتي.
- إيجاد مناخ تنظيمي مؤازر للأفراد من خلال إعادة التصميم الهيكلي التنظيمي
- تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للفرد حتى يكون على علم في اي اتجاه هو سائر.
- توفير مساندة العاملين كالبرامج التدريبية والارشادية.
- وعلى العموم. ومهما تعددت التصنيفات يطرق واستراتيجيات معالجة الضغوط وإدارتها فإنها لن تخرج عن إطار مجموعتين.

### - الاستراتيجيات الفردية

والتي تتعلق بشخصية الأفراد ومدى تحملهم للضغوط، كما تتعلق بسلوكهم وصحتهم النفسية والجسدية.

### - الاستراتيجيات التنظيمية:

وتتمثل بالإجراءات التي تقوم بها المنظمة، بما فيها من علاقات رسمية أو غير رسمية وجوانب تنظيمية لإدارة الضغط وعلاجه بما يحقق مصلحة الفرد والمنظمة.

### خاتمة:

من خلال ما سبق تقديمه في هذه الورقة البحثية، يمكن القول أن ضغوط العمل أصبحت ظاهرة تلازم معظم المنظمات المعاصرة هذا ما جعل الباحثون يولون اهتماما متزايدا بها، حيث قدموا العديد من الأسباب التي تؤدي لضغوط العمل والنتائج المترتبة عنها، لذلك ينبغي على هذه المنظمات التعامل مع هذه الضغوط بالأساليب والطرق التي من شأنها الحفاظ على استقرار العامل وسلوكه في المنظمة، وكذا الحفاظ على صحته النفسية والبدنية ما يسمح له بالعطاء وأداء العمل بكفاءة وفعالية وهذا ما ينعكس على أداء المنظمة ايجابيا

وفي الأخير ارتأينا تقديم بعض الاقتراحات والتي من شأنها مساعدة المنظمة على تجاوز ضغوط العمل.

### الاقتراحات:

- ضرورة توفير بيئة عمل تشجيع العمال، وذلك بهدف زيادة كفاءتهم
- خلق جو من المنافسة الايجابية بين العمال مما يزيد من خبراتهم ومهاراتهم وبالتالي القدرة على مواجهة ضغوط العمل
- محاولة معرفة أسباب التأخر في انجاز الأعمال الموكلة للعاملين، لكي لا تظل مصدر مستمر في خلق ضغوط العمل
- وضع كل عامل في منصب مناسب وذلك وفقا لكفاءته وقدراته، حتى لا يتعارض الأداء مع التوقعات المنتظرة مما قد يتسبب بمعاناة الموظف من الضغوط.



الهوامش:

- 1- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2004، ص 162.
- 2- محمد الصيرفي، السلوك الإداري (العلاقات الانسانية)، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر 2007، ص 308.
- 3- ابراهيم عبد الستار، الاكتئاب اضطراب العصر الحديث، عالم المعرفة للنشر، الكويت 1998، ص 118.
- 4- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر 2001، ص 283.
- 5- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 287.
- 6- صالح بن ناصر القحطاني، الضغوط الاجتماعية العمل وأثرها على اتخاذ القرارات مذكرة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 22.
- 7- Andtéboyet, les fondamentaux de l'entteprise, 3eme édition d'organistion paris, 2004 p 188.
- 8- جمال الدين محمد مرسى، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002، ص ص 522-523.
- 9- طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأترنت، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر 2007، ص 594
- 10- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الانساني في المنظمات، مرجع سابق ص 291
- 11- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراعات والازمات وضغوط العمل والتغيير، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان 2008، ص 114.
- 12- محمد الصيرفي، السلوك الاداري (العلاقات الانسانية) مرجع سابق، ص ص 3241-343
- 13- حامد أحمد رمضان بدر، السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، مصر ص 243
- 14- محمد عبد المقصود محمد، القيادة الادارية، مكتبة المجتمع للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص 112.
- 15- كينان كيت، السيطرة على الضغوط النفسية، ترجمة مركز التعريب والترجمة، بيروت، لبنان، الدار العربية للعلوم، 1999، ص 9.

- 16- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر 2002، ص 165.
- 17- محسن أحمد الخضيرى، الضغوط الإدارية، الظاهرة، الأسباب، العلاج، القاهرة، مكتبة مدبولي، د،ت،ن ص ص 29-30.
- 18- محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر 2005، ص 74، ص 79.
- 19- جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمان ادريس، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 517.
- 20- عبد الحكيم أحمد الخزامي، آفة العصر- ضغوط العمل بيم المدير والخبير، مكتبة ابن سينا مصر، د.ت.ن. ص16.
- 21- أندروديسيزلاقي، مارك والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر ابو قاسم أحمد، معهد الادارة العامة، الرياض 1999، ص 185.
- 22- طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، مرجع سابق، ص ص 601-603.
- 23- راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 1999 ص
- 24- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية الاسكندرية، 2003، ص 417.
- 25- أحمد ماهر، كيفية التعامل مع وإدارة ضغوط العمل، الدار الجامعية الاسكندرية للنشر، 2008، ص 127، ص129.
- 26- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراعات والأزمات وضغوط العمل والتغيير، مرجع سابق، ص 144.