



مهارات التعامل مع ضغوط العمل

د. أحمد محمد الجهني
أستاذ الإدارة المساعد
وكيل كلية إدارة الأعمال للتطوير والجودة



المقدمة

أهداف الدورة

الهدف الرئيسي: تمكين المتدرب من التعرف على مهارات التعامل مع ضغوط العمل وتطبيقها.

- إطلاع المشاركين على كل ما يتعلق بمفهوم ضغوط العمل التي تواجه الموظفين و المؤثرات التي قد تواجههم نتیجته .
- أن يتعرف المشاركون على الفرق بين الضغوط و التوتر و القلق .
- أن يدرك المشاركون الأسباب و المصادر و المراحل التي يمر بها ضغط العمل .
- أن يعي المشاركون العلاقة بين مستوى ضغط العمل و الأداء الوظيفي.
- أن يدرك المشاركون مدى تأثيرات ضغط العمل على حياة الفرد الصحية و النفسية و المهنية .
- أن يتعرف المشاركون على أساليب التغلب على ضغط العمل و أنواعها وفق أسلوب علمي.
- أن يتعرف المشاركون على كيفية إدارة ضغط العمل لدى الموظفين.
- أن يعي المشاركون العلاقة التي تربط بين ثقافة المؤسسة بدرجة ضغوط العمل .
- إكساب المشاركين مهارة مباشرة الأعمال تحت ضغط .
- إدراك المشاركين لاستراتيجيات التعامل مع ضغط العمل و سبل تحويلها إلى محفزات .

محاوr الدورة

المحور الأول : ضغوط العمل

مفهوم ضغوط العمل

٠١

الفرق بين الضغوط و التوتر و القلق

٠٢

أنواع ضغوط العمل

٠٣

أعراض ضغوط العمل

٠٤

المحور الثاني: العلاقة بين مستوى ضغط العمل و الأداء الوظيفي

أسباب ضغوط العمل

٠١

مصادر ضغوط العمل

٠٢

مراحل ضغط العمل

٠٣

العلاقة بين مستوى ضغط العمل و الأداء الوظيفي

٠٤

محاوّر الدورة

المحور الثالث: تأثيرات ضغط العمل على حياة الفرد

٠١ تأثيرات ضغط العمل على الصحة الجسدية للفرد

٠٢ تأثيرات ضغط العمل على الصحة النفسية و السلوك

٠٣ تأثيرات ضغط العمل على أداء العمل

المحور الرابع: كيف تدير ضغط العمل لدى موظفيك ؟

٠١ أساليب التغلب على ضغط العمل

٠٢ الخطوات الأساسية للتخلص من ضغط العمل

٠٣ كيف تدير ضغط العمل لدى موظفيك ؟

محاوور الءورة

المحاوور الءامس : علاقة ثقافة المؤسسة بءرءة ضءوط العمل

علاقة نوعية ثقافة المؤسسة و ءرءة تطورها بءرءة ضءوط العمل

كف تباشر عملك آء ضءط ؟

٠١

٠٢

المحاوور السادس : كف آءول ضءوط العمل إلى مءفزات ؟

إسءراءفءفءاء الءعامل مع ضءط العمل

كف آءول ضءوط العمل إلى مءفزات ؟

٠١

٠٢

أهم المراجع العلمية

خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. (٢٠١٢). *الأساليب الحديثة في التعامل مع ضغوط العمل: Vol. الطبعة الأولى. المجموعة العربية للتدريب والنشر.*

اسيا يعقوب الهادي عبد الخير، امه بابك رحسين محمد، مها فضل السيد على. ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة تطبيقية). *Global Journal of economic & Business (GJEB). 2020;9(1):1*7.* doi:10.31559/GJEB2020.9.1.1

نبيلة، ع. (٢٠٢٠). تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المنظمات الحديثة. *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية*، ١٢ (٧)، ٢٦*١٣ خوالدي، زكرياء، بوشامة، & باديس. (٢٠١٩). ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

Weisinger, H., & Pawliw*Fry, J. P. (2015). *How to perform under pressure: The science of doing your best when it matters most.* Hachette UK.

مقدمة

- تبرز ضغوط العمل في كثير من المنظمات.
- قد تكون هذه الضغوط أدوات هدم تدمير للمنظمة والعاملين بها وقد تؤدي لعكس ذلك.
- غالباً ما تكتشف الأسرة والزملاء والاصدقاء أعراض الضغوط قبل الشخص المضغوط نفسه.
- يوجد في كل فرد تقريباً نقاط ضعف معينه وعادة ما تبدأ في الظهور عندما يكون الشخص مضغوطاً.
- يتعامل الفرد مع الضغوط الابتعاد، التأقلم، والتغلب.

"karosh" الكاروشي

الكاروشي "karosh"

هي متلازمة نفسية مؤثرة جداً على حياة الإنسان، خصوصاً أصبحت قضية مهمة في بعض البلدان المنتجة والمصنعة، وتعني الكاروشي بالترجمة اللفظية اليابانية (الموت من إرهاق العمل) death from overwork أو (العمل حتى الموت) "work to death" وقد بدأت هذه التسمية في نهاية الستينيات عندما توفي عامل في شركة شحن يابانية جراء جلطة دماغية نتيجة العمل المتواصل لأكثر من ١٦ ساعة يومياً.

ما هو مفهوم ضغوط العمل؟

مفهوم ضغوط العمل

مصطلح ضغوط العمل فإنها لم تستخدم إلا في القرن الثامن عشر و يقصد بها (جهد قوي وإجهاد وتوتر لدى الفرد أو لأعضاء الجسم او قواه العقلية). (حریم ، ١٩٩٧ ، ٣٧٨)

عرف سمير عسكر ضغط العمل بانه (مجموعة من التغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد في ردود أفعال أثناء مواجهته لمواقف المحيط التي تمثل تهديدا له). (عسكر ، ١٩٨٨ ، ١٠)

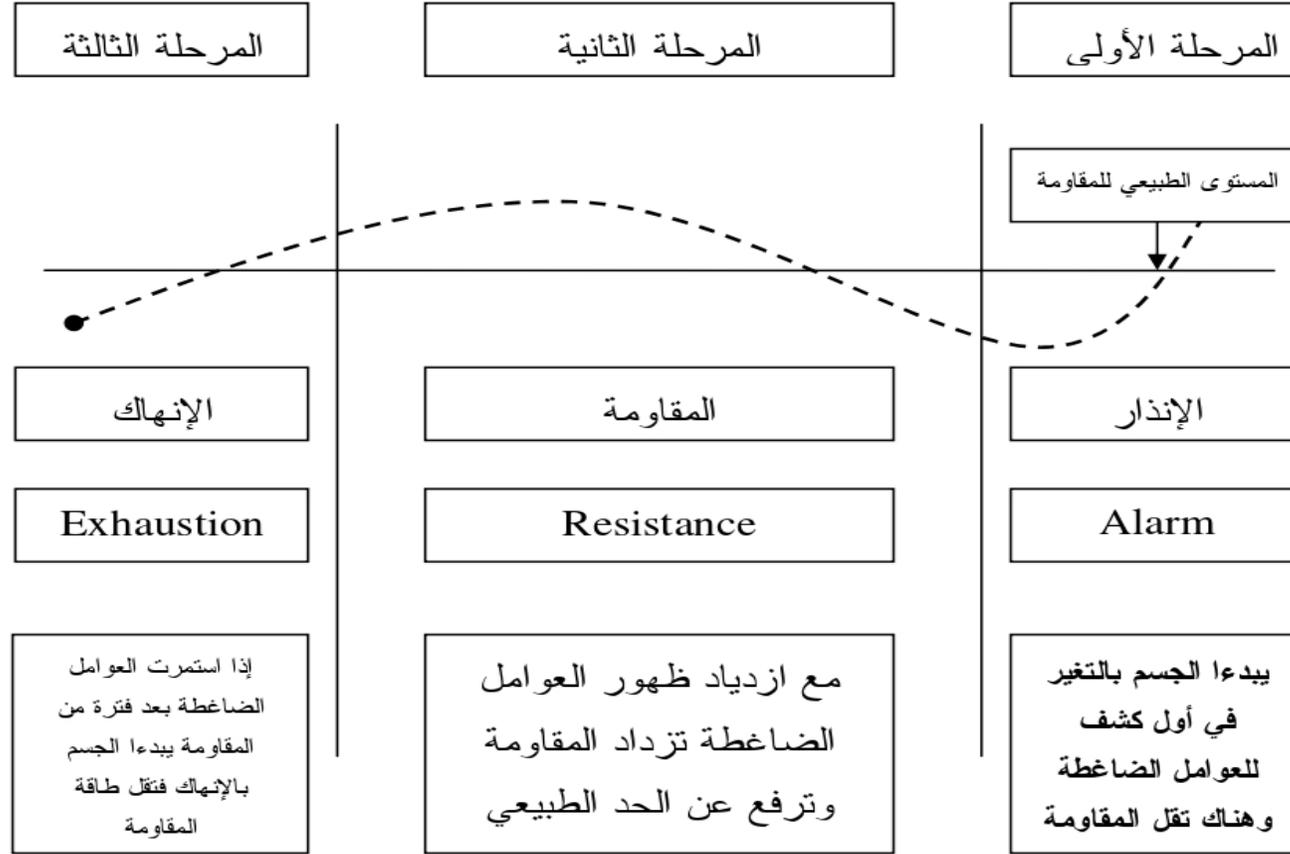
أما برودزنس كي وزملاءه (عرفوا ضغط العمل بأنه تفاعل بين الفرد و البيئة ينتج عنه تغيرات جسمية ونفسية تحدث انحرافات في أداء الفرد الطبيعي) (Brodziniski and other ، ١٩٩٤،٧٧).

ويعرف كل من ايفاستيفتش وماتيسون Ivancevich and Matteson الضغوط الوظيفية بأنها (استجابة تكيفيه تختلف باختلاف الأفراد للتهدة من تأثير وأوضاع وأحداث تفرضها المتطلبات الخاصة بالتنظيم على الأفراد العاملين في المنظمة).

عرف بارون ضغط العمل (بأنه استجابات جسمية ونفسية وسلوكية للأفراد في مواقف تكون متطلباتها الحالية اكبر من قدرات الأفراد على التأقلم معها).

عرف سيزلاغي وآخرون ضغوط العمل بأنها (تجربة ذاتية تحدث اختلال نفسي لدى الفرد وينتج عن العوامل البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه).

مفهوم ضغوط العمل



Seley, Hans, (1978) the stress of life (2nd Ed) New York, McGraw Hill

الفرق بين الضغوط و التوتر و القلق

الضغط النفسي: هو واحد من أكثر الاضطرابات النفسية شيوعاً بجانب اضطرابات أخرى مثل القلق والمخاوف المرضية، وغيرها. ويرجع سبب تفشيهِ إلى احتمالية إصابته العالية لأي فرد وتعدّ الكثير من أمور الحياة وانسحاب القيم الروحية التي كانت تمد للإنسان شيئاً من الطمأنينة والسلام.

التوتر: هو ما يحدث عندما يكون عقلك مسكون بالأفكار السلبية، لأن نتائج ما تفكر فيه غير مؤكدة او ان ما يملأ عقلك قد يشير الى الاتجاه الخاطئ.

القلق: هو شعور غير مريح بالترقب من شيء غامض، يصاحبه أعراض جسمانية مثل : صداع، جفاف الحلق، صعوبة البلع، ازدياد ضربات القلب، ضيق في النفس، رعشة في اليد، زيادة التعرق، ألم في العضلات، صعوبة في النوم والكوابيس.

ضغوط ناتجة عن الأدوار :

- عدم وضوح الدور للموظف والآخرين.
- تعدد وتضارب الأدوار.
- عدم التأييد من جانب الإدارة .

أنواع ضغوط العمل

ضغوط ناتجة عن طبيعة وظروف العمل :

- عدم ملائمة طبيعة العمل
- عدم ملائمة مكان العمل
- الصراع على الحوافز والترقيات
- نوع الوظيفة ومتطلباتها

أنواع ضغوط العمل

ضغوط ناتجة عن العلاقات :

- مع الرؤساء
- مع المرؤوسين
- مع الزملاء
- مع المستفيدين (العملاء)
- ضعف التعاون بين الزملاء

ضغوط ناتج عن الجانب التنظيمي :

- عدم وضوح العلاقات التنظيمية وتداخل الاختصاصات
- عدم توازن في توزيع السلطات
- غياب المشاركة
- سوء الاتصالات
- عبء ساعات العمل
- المركزية
- عدم وضوح المسار الوظيفي

أنواع ضغوط العمل

ضغوط ناتجة عن التغيير :

- على المستوى التنظيمي
- على المستوى الفردي

ضغوط شخصية :

- الاسرة ومتطلباتها
- العلاقات الاجتماعية
- شخصية الفرد
- دوافع الفرد واتجاهاته

أنواع ضغوط العمل

ضغوط الوقت :

- الزيارات والمكالمات التليفونية العارضة
- الاجتماعات والزيارات غير المخطط والفاشلة
- البريد معاملات على نظام مسار
- غياب الرئيس المباشر
- عدم تنظيم الوقت المتاح

أنواع ضغوط العمل

ضغوط خارجية

- الاتجاهات والانتماءات
- الرأي العام والاعلام
- تعدد اجهزة الرقابة
- العادات والتقاليد

أنواع ضغوط العمل

ضغوط رقابية:

- عدم وضوح المعايير الرقابية
- عدم موضوعية المعايير الرقابية
- الرقابة المشددة والمطولة

أعراض ضغوط العمل

الإحصائيات في بعض الدول تشير إلى أن ٨٢٪ من الافراد العاملين يعانون فعلياً من ضغوط العمل وأكثر من نصف هؤلاء يعتبروا ضغوط شديدة جداً.

أعراض ضغوط العمل:

- ❖ اضطرابات النوم .
- ❖ اضطرابات الهضم.
- ❖ اضطرابات التنفس .
- ❖ خفقان القلب .
- ❖ أعراض اكتئابه .
- ❖ التوتر العصبي والشد .
- ❖ الغضب لأتفه الأسباب .
- ❖ التفسير الخاطئ لتصرفات الآخرين ونواياهم .
- ❖ الاجهاد السريع .

أعراض ضغوط العمل

وبحسب الدراسات بالمؤسسات الأمريكية، أكدت أن أهم أعراض المعاناة من ضغط العمل هي:

- الشعور بالقلق، أو العصبية، أو الاكتئاب
- اللامبالاة، والخمول وفقدان الاهتمام بالعمل
- مشاكل في النوم
- الإعياء
- صعوبة التركيز
- توتر العضلات أو الصداع
- مشاكل في المعدة
- الانطواء الاجتماعي
- الاحتراق الوظيفي

المحور الثاني: العلاقة بين مستوى ضغط العمل و الأداء الوظيفي

أسباب ضغوط العمل

٠١

مصادر ضغوط العمل

٠٢

مراحل ضغط العمل

٠٣

العلاقة بين مستوى ضغط العمل و الأداء الوظيفي

٠٤

ماهي أسباب ضغوط العمل؟

أسباب ضغوط العمل

- ❖ صعوبة المهام المكلف بها العاملين ، و ذلك لأن هناك مجموعة منهم لا يستطيعون فهم المهمة المطلوب منه إنجازها بشكل جيد بالإضافة إلى ذلك قد يكون الوقت المحدد لأداء المهمة قد يكون غير كافٍ أو قد تحتاج هذه المهمة إلى تمتع العامل بمجموعة مميزة من المهارات ، و القدرات ، و قد تكون غير متوفرة به .
- ❖ التقييد باللوائح ، و القوانين الروتينية التي قد تجعل العاملين يشعرون بالاختناق ، و لا يتصرفون بحرية ، و بمرور الوقت يؤثر ذلك بالسلب على الحالة النفسية للعاملين .
- ❖ عدم القيام بتوزيع الأدوار ، و المهام على العاملين ، و هذا ما يزيد شعورهم بالتوتر ، و القلق لأنهم لا يعرفون ما هو دورهم المطلوب منهم القيام بهم .
- ❖ توتر العلاقات بين زملاء العمل ، و التنافس الغير شريف بينهم قد يتسبب في زيادة الكراهية ، و غياب الإحترام المتبادل بينهم ، و نشأة الكثير من الصراعات ، و الخلافات.
- ❖ الفوضى ، و عدم التنظيم ، و تراكم المهام ، و عدم فهم الطرق المناسبة للقيام بالمهام المطلوبة في وقتها .
- ❖ المشاكل بين العاملين ، و الرؤساء ، و سوء معاملة بعض الرؤساء ، و المدراء للعاملين قد يتسبب في زيادة التوتر لدى بعضهم .
- ❖ فقدان بعض الأشخاص القدرة على العمل بنشاط ، و حيوية ، و كذلك عدم إدارة الوقت بشكل جيد مما يؤدي في النهاية لتعرضهم لتوتر ، و ضغط شديد .
- ❖ عدم قدرة بعض العاملين على الفصل بين الحياة الشخصية ، و بين العمل ، و لذلك نجد أن المشكلات الأسرية ، و النفسية التي يعاني منها بعض العاملين تجعلهم غير متكيفين مع بيئة العمل ، و لا يستطيعوا انجاز المطلوب بنجاح .

أهم الأسباب لضغوط العمل

- ضعف العائد المادي وعدم تناسبه مع الجهد المبذول في العمل.
- العمل لساعات طويلة جداً عن الحد الطبيعي.
- الوجود في بيئة عمل غير صحية وغير آمنة.
- التفرقة بين الموظفين في المعاملة.
- التعارض بين قيم الشخص وقيم العمل الذي يقوم به.

مصادر ضغوط العمل

تعددت التقسيمات التي تصنف المصادر المختلفة لمسببات ضغوط العمل و يمكن تحديد المصادر وتقسيمها إلى ثلاث فئات رئيسية :

١ ❖ عوامل بيئة.

٢ ❖ عوامل تنظيمية تتعلق في العمل.

٣ ❖ عوامل شخصية ترتبط في الفرد نفسه.



العوامل البيئية لها أثر في مستوى التوتر الذي يصيب العاملين داخل المنظمة ومنها:

◆ التغيرات الاجتماعية :

برزت في المجتمعات الجديدة والقديمة ظواهر جديدة تختلف مع القيم والعادات والتقاليد المتعارف عليها مما ينتج مشكلات في المجتمع مثل انتشار حالات الطلاق ، أو زيادة متطلبات الأسرة مما يؤدي إلى شعور الفرد في الضغوط .

◆ عدم استقرار الحالة الاقتصادية :

ان اي تذبذب يمكن حدوثه في الجانب الاقتصادي الكساد ، أو ارتفاع معدلات التضخم في دولة ما ، سينعكس سلبا على السكان ، من ناحية الاسعار وغلاء المواد التموينية أو على مدى توافر السلع الاستهلاكية وعليه فانه سيؤثر على مستوى دخل الأفراد العاملين ويشعرهم في القلق والتوتر. (اللوزي، ٢٠٠٣ ، ١١٣).

◆ التطور والتقدم التكنولوجي وتسارعه :

الحاسب الالي والتقنيات الحديثة التي أدخلت على العمل أدت إلى شعور الفرد بالتهديد والضغط الكثيرة، اذا لم يتقن استخدامها. (٢٠٠١ ، ٤٤٢ ، Cook and hunsaker،

◆ طبيعة العمل ومتطلباته : Task Demands

تختلف عادة ضغوط العمل باختلاف طبيعة العمل ومتطلباته وتختلف ايضا مسببات الضغط لكل وظيفة من حيث تنوع المهام والمسؤوليات، والاستقلال في العمل وحجم الصلاحيات الموكلة للفرد فكل هذه الاسباب تسهم في خلق ضغط نفسي وجسدي لدى الفرد في المنظمة. (Nelson and Quick ٤٤٢ ، ٢٠٠٢).

◆ دور الفرد في المنظمة : Role Demands

يعد الدور الوظيفي من المسببات الرئيسة للضغوط على الفرد في المنظمة لأنه عادة يأخذ احد الاشكال التالية:

غموض الدور الوظيفي :

نعني به افتقار الفرد للمعلومات التفصيلية عن الدور الوظيفي المتوقع منه او ان تكون اختصاصات مهامه غامضة وغير واضحة فيصيبه الشعور بعدم السيطرة على عمله مما يؤدي إلى شعوره في الضغط . (ماهر، ٢٠٠٣، ٣٨٥).

صراع الدور :

ينشأ عادة صراع الدور عندما يطلب منه العديد من الاعمال المتناقضة أو عندما تتعارض توقعات الدور مع بعض قيم الفرد ومبادئه أو عندما يفرض عليه القيام بأعمال يعتقد له بانها خارج نطاق عمله . (ماهر، ٢٠٠٣، ٣٨٥) .

عبء العمل:

هنالك علاقة طردية بين مستويات ضغوط العمل وحجم المسؤوليات التي يتم تكليف الفرد بها ، نعني بذلك أنه كلما زادت المسؤوليات في العمل زادت الضغوط وقد اثبتت الدراسات أن هؤلاء الأفراد يعانون من حالة توتر شديدة انعكست على صحتهم الجسدية (مثل القرحة في المعدة ، ارتفاع ضغط الدم، ونسبة السكر في الدم) (Cook and Hunsaker,2001,445).

❖ طبيعة العلاقات بين الأفراد داخل بيئة العمل

يتطلب أداء العمل تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض وتلعب العلاقات الشخصية بين العاملين في المنظمة دور مهم في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لديهم ولكن تنشأ الضغوطات اذا كانت هذه العلاقات سيئة بين الأفراد داخل المنظمة فيمكن أن يؤدي بهم الى العزلة والشعور بالاغتراب الوظيفي (ماهر ، ٢٠٠٣ ، ٣٨٦).

❖ الهيكل التنظيمي:

يعد الهيكل التنظيمي من احد مصادر ضغوط العمل الرئيسية عندما يتصف في درجة عالية من المركزية في صنع القرار وضعف قنوات الاتصال داخل المنظمة بالإضافة الى ضعف فرص النمو والترقي هذا كله يؤدي الى ان يصاب الفرد بضغط النفسي داخل المنظمة (اللوزي ، ١١٣ ، ٢٠٠٣).

❖ نمط القيادة التنظيمية:

إن لسلوك الرئيس واسلوب تعامله مع مرؤوسيه في ادارة العمل اثر ذات أهمية بالغة في نوعية ادائهم فنتيجة لذلك نجد أن العاملين في ظل القيادات المتسلطة يعانون من حالة التوتر والقلق وبالتالي يؤدي الى ضغوط العمل (Robbins، ٢٠٠٥، ٦٦٨) .

❖ ظروف بيئة العمل :

يقصد بها الظروف البيئية المحيطة في الفرد في بيئة العمل من حيث طرق تصميم مكان العمل وموقعه والاثاث والتجهيزات المتاحة والتهوية والرطوبة ... الخ. فتعتبر ظروف بيئة العمل ذات أهمية خاصة عند الفرد في حال عدم توافرها في الشكل المناسب مما يؤدي الى ضغوط نفسية وجسدية . (ماهر ، ٢٠٠٣ ، ٣٨٦)

❖ الأجور و المكافآت

تعتبر الأجور و المكافآت الهدف الأساسي لعمل الأفراد في المنظمات، وهي المحدد الرئيسي و الأساسي لمستوى معيشة الفرد، وإنها المؤشر الرئيسي للمركز الوظيفي.

ثالثاً : العوامل الشخصية : Individual Factors

❖ ضغوط تنشأ من عوامل وظروف تتعلق بحياة الفرد الخاصة: وهذه تعتبر من العوامل الخارجية مثل الأحداث الشخصية التي يتعرض لها الفرد والمشكلات العائلية والأزمات المالية مما يولد لديه حالات من التوتر والانفعال النفسي تكون مصدر لإحساسه في الضغط في بيئة العمل . (ماهر ، ٢٠٠٣ ، ٣٨٧).

❖ ضغوط تنشأ من داخل الفرد (العوامل الداخلية) وتتحدد تبعاً لشخصية الفرد وطريقة تفكيره: مثل الإفراط في الطموحات والسعي وراء تحقيق هدف صعب المنال او التفكير التشاؤمي بتوقع نتائج دائماً سلبية وعلى اثرها ينتاب الفرد الشعور في الحزن والكآبة. ومن أهم الصفات الشخصية التي تؤثر على تفاعل الفرد مع عوامل ضغوط العمل ما يلي:

❖ نمط الشخصية : Personality Type

تشير الدراسات العلمية إلى أن طبيعة نمط شخصية الفرد لها دور في التأثير على إدراكه للضغوط وتحديد طبيعة الاستجابة لها وهناك نمطان من الشخصية وهما النمط الأول ويطلق عليه النمط (أ) Type A ويتميز الفرد الذي ينتمي لهذا النمط بأنه يميل للعمل بمفرده ويستطيع انجاز مهام كثيرة في وقت قصير وعادة ما يؤخذ عليه انه عنيد وغيور وغير صبور وعدواني ودائماً لديه نزعة حب السيطرة.

نمط الشخصية (ب) Type B اذ يتميز الفرد الذي ينتمي لهذا النمط بأنه يفضل العمل الجماعي وهو صبور وهادئ واوضحت الدراسات أن الأفراد الذين ينتمون إلى النمط (أ) اقل تكيفا مع الضغوط من الشخصية (ب) لذلك فهم اكثر تأثراً بالأمراض الناتجة عن الضغوط مثل أمراض القلب وضغط الدم. (الصباغ ، ١٩٨١ : ٣٠).

*** الإدراك : Perception**

عملية الضغط تحدث في المواقف التي يدرك فيها الفرد أن قدرته لمواجهة مطلب معين تمثل عبئاً كبيراً عليه فتتعدم عمليات الإدراك للمواقف الضاغطة على السن والخبرة والحالة النفسية والسلوكية للفرد في تلك اللحظة (Robbins and Judge, 2007,672).

*** الخبرة : Experience**

تعد الخبرات المكتسبة التي يمتلكها الفرد من العوامل المؤثرة على استجابته نحو ضغوط العمل وتحدد الخبرة درجة صعوبة مسببات الضغط أو سهولتها بالنسبة للفرد كما أن لها دور مؤثر في خفض الضغط الناتج في بيئة العمل إذا يشعر الفرد برضى من المواجهة المتكررة لمصدر الضغط والتدريب على الاستجابة للتعامل مع الموقف وبهذا يكون الفرد قد تكيف مع الموقف الضاغط وتخلص من الشعور بالضغط عند موجه الموقف نفسه. (حنفي، أبو قحف وبلال، ٢٠٠١، ٢٠٧).

◆ مستوى الثقة في النفس : Self – efficiency

نجد انه كلما زاد التوافق بين قدرات الفرد ومتطلبات العمل ازدادت ثقة الفرد بنفسه فلا يشعر بضغط وتوتر نفسي في حين أن الفرد الذي يفتقد شعور الثقة بالنفس يستجيب بصورة سلبية للمواقف الضاغطة التي تتطلب نوع من التحدي ويكون أكثر عرضة لضغوط العمل.

مراحل ضغط العمل

المرحلة الأولى: مرحلة
التعرض للضغوط



المرحلة الثالثة: مرحلة
المقاومة ومحاولات التكيف



المرحلة الثانية: مرحلة رد
الفعل



المرحلة الرابعة: مرحلة
التعب والإرهاك



مراحل ضغط العمل

المرحلة الأولى: مرحلة التعرض للضغط: ويطلق عليها البعض مرحلة الإنذار المبكر أو مرحلة الإحساس بوجود الخطر، ويبدأ في هذه المرحلة بتعرض الفرد لمثير سواء كان داخليا أو خارجيا ويمكن أن القول بأن هذا المثير أدى إلى حدوث ضغوط معينة عندما تفرز الغدة الصماء هرمونات معينة يترتب عليها بعض المظاهر التي يمكن أن نستدل منها على تعرض الفرد لهذه الضغوط ومن أهم هذه المظاهر:

- زيادة ضربات القلب
- الأرق
- التوتر
- الاستهداف للحوادث

المرحلة الثانية: مرحلة رد الفعل:

وتبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغيرات السابقة، حيث تؤدي إلى إثارة العمليات الدفاعية في الجسم في محاولة للتعامل مع هذه التغيرات ويأخذ رد الفعل أحد الاتجاهين، إما المواجهة أو الهروب وذلك بهدف التغلب عليها أو الحد منها للعودة إلى حالة التوازن، وإذا لم ينجح الفرد في ذلك فإنه في هذه الحالة قد تعرض بالفعل أو أُصيب بالضغط.

مراحل ضغط العمل

المرحلة الثالثة: مرحلة المقاومة ومحاولات التكيف: في هذه المرحلة يحاول الفرد علاج الآثار التي حدثت بالفعل ومقاومة أي تدهور أو تطورات إضافية، بالإضافة لمحاولة التكيف مع ما حدث فعلا، في حالة نجاحه في تحقيق ذلك قد يحقق نوعا من الاستقرار أو العودة إلى حالة التوازن أما في حالة الفشل ينتقل إلى المرحلة التالية.

المرحلة الرابعة: مرحلة التعب والإنهاك: ينتقل الفرد إلى هذه المرحلة عندما يتعرض لمصادر الضغوط باستمرار ولفترة زمنية طويلة، حيث يصاب بالإجهاد نتيجة لتكرار المقاومة ومحاولات التكيف ومن أهم مؤشرات هذه المرحلة:

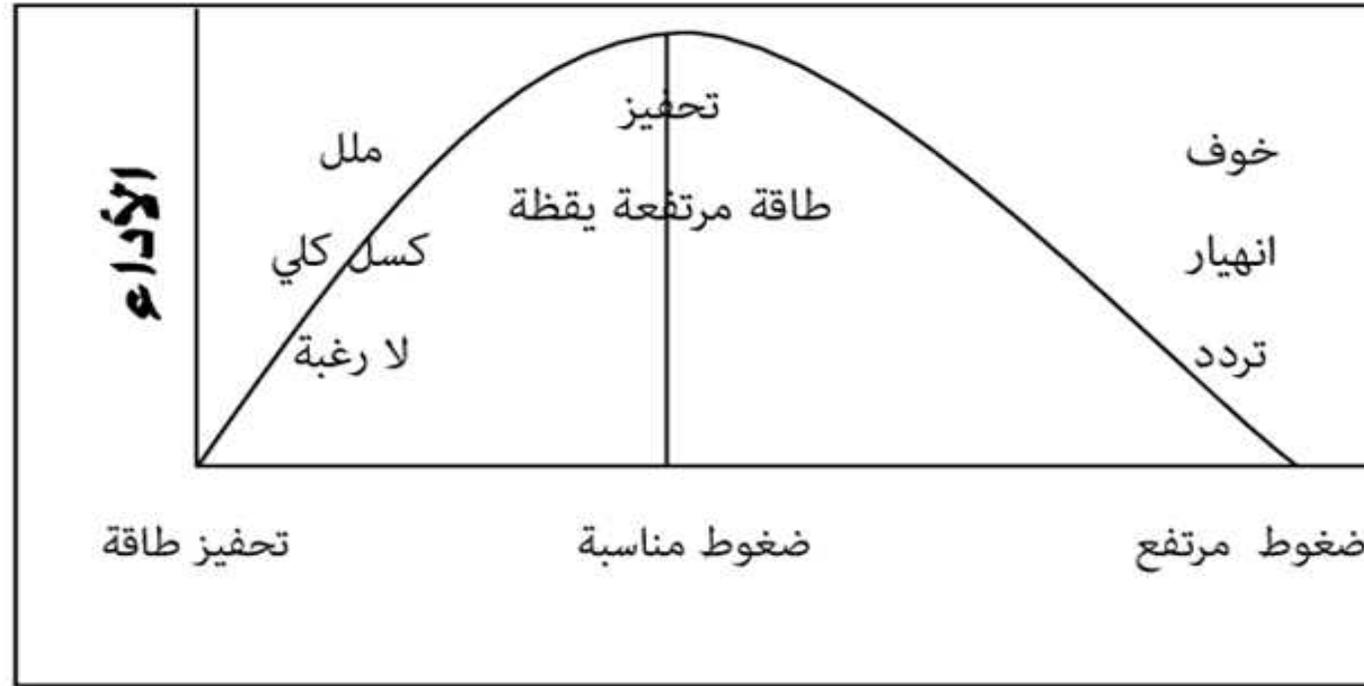
- الاستياء من جو العمل.
- التفكير في ترك العمل.
- الإصابة بأمراض نفسية وعضوية.

العلاقة بين مستوى ضغط العمل و الأداء الوظيفي

ما هي العلاقة بين مستوى ضغط العمل و الأداء الوظيفي؟

العلاقة بين مستوى ضغط العمل و الأداء الوظيفي

استخدام الضغوط لتحقيق الأداء الأمثل



المصدر: هلال ، محمد عبد الغني، مهارات إدارة الضغوط، قرطبة للنشر و التوزيع،الرياض، 2008م،

العلاقة بين مستوى ضغط العمل و الأداء الوظيفي

- الضغوط المعتدلة تساعد على ارتفاع وتحسين مستوى الأداء لأن هذه الضغوط تستوجب من الفرد حشد طاقاته وجهده لمواجهة متطلبات العمل.
- أن تزايد الضغط واستمراره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء، وإذا ما استمر الضغط المتزايد على الفرد يتمادى الفرد في تصرفاته غير المنتجة ويصاحب ذلك اتجاهات وأنماط سلوكية سلبية جدا مثل اليأس والإحباط، والإرهاق.
- الضغوط كمعيقات للفرد في العمل حيث يلجأ الفرد ولموجهة هذه المعيقات الى انفاق وقتا كبيرا من اجل السيطرة عليها وقد يلجأ الى بعض الحيل في العمل كالتدليس والتحايل او قد يمكن تأثير هذه الضغوط الى الاداء الجسمي فقد يصاب الفرد بأمراض القلب واضطرابات الهضم والقرحة.
- الاداء العقلي للفرد يتأثر ايضا فالعمليات العقلية من تذكر وربط للمعلومات والاستدلال تصبح ضعيفة او قد يلجأ الفرد للعدوانية مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء لان كافة حواسه وطاقاته العقلية والنفسية موجهة الى مصادر والضغوط والى التكيف معها.

العلاقة بين مستوى ضغط العمل و الأداء الوظيفي

- ان وجود ضغوط منخفضة لا يولد لدى الفرد تحديات تحته على العمل ولكن كلما ارتفع حجم ضغوط العمل يزداد بالمقابل حجم التحدي الذي يواجهه الفرد مما يقوده الى رفع مستوى الاداء.
- وجود مستوى منخفض من الضغط لن يؤدي الى تحفيز الافراد للعمل وسيشعرون بالضجر وتناقص الدافعية وكثرة التغيب عن العمل.
- ان وجود مستوى عال من الضغط سوف يؤدي الى امتصاص قدرات الافراد في محاولة منهم لمكافحة ذلك الضغط . وبالتالي استنفاد قدراتهم فيصاب الفرد بالأرق ويتردد في اتخاذ القرارات.
- لذلك فأن وجود مستوى متوسط من الضغوط يساعد الفرد على ايجاد نوع من التوازن في قواه وقدراته فيقوم بتوزيعها بين انجاز العمل ومكافحة تلك الضغوط.

المحور الثالث: تأثيرات ضغط العمل على حياة الفرد

تأثيرات ضغط العمل على الصحة الجسدية للفرد

٠١

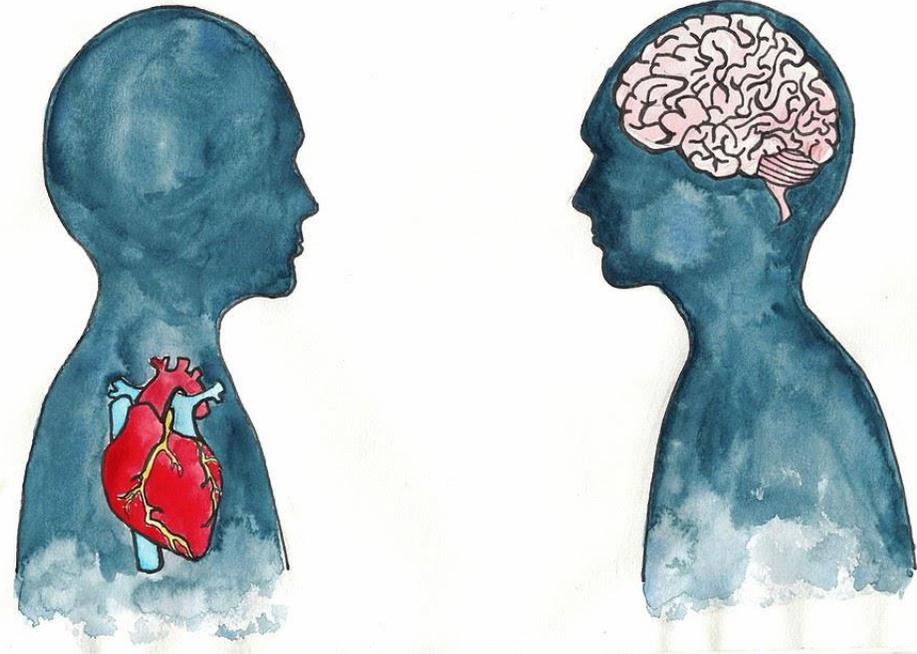
تأثيرات ضغط العمل على الصحة النفسية و السلوك

٠٢

تأثيرات ضغط العمل على أداء العمل

٠٣

تأثيرات ضغط العمل على الصحة الجسدية للفرد



الأعراض الجسدية:

- صداع أو دووار.
- تصلب العضلات أو الألم.
- مشاكل في المعدة.
- ألم في الصدر أو زيادة في ضربات القلب.

تأثيرات ضغط العمل على الصحة الجسدية للفرد

الأعراض العقلية:

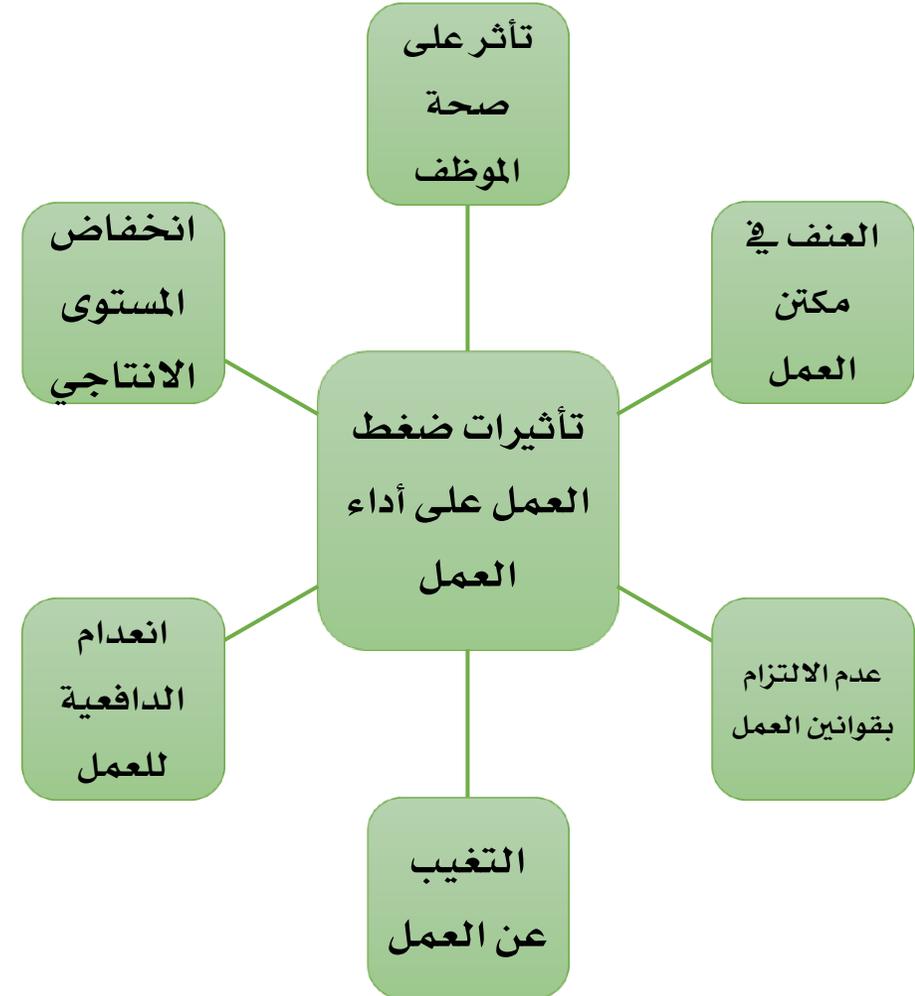
- صعوبة في التركيز.
- تجد صعوبة في اتخاذ القرارات.
- الشعور بالإرهاق.
- القلق المستمر.
- النسيان.

تأثيرات ضغط العمل على الصحة الجسدية للفرد

التغيرات في السلوك:

- أن تكون سريع الانفعال.
- قلة أو كثرة النوم.
- قلة أو كثرة الأكل.
- تجنب أماكن أو أشخاص.
- التدخين وتعاطي المخدرات .

تأثيرات ضغط العمل على أداء العمل



المحور الرابع: كيف تدير ضغط العمل لدي موظفيك

أساليب التغلب على ضغط العمل

٠١

الخطوات الأساسية للتخلص من ضغط العمل

٠٢

كيف تدير ضغط العمل لدي موظفيك ؟

٠٣

أساليب التغلب على ضغط العمل

١. الأساليب الفردية للتعامل مع ضغوط العمل:

التركيز:

إن قيام الفرد بالتركيز في أداء نشاط ذو معنى وأهمية ولمدة معنية يساعد في تخفيف حدة ضغوط العمل عليه، حيث أن التركيز يصرف الفرد عن التفكير في مصادر الضغوط ويؤدي به إلى القيام بعمل خالق، وانجاز يساعد على الشعور بالتقدير والاحترام.

ممارسة الرياضة:

يمكن القول أنه من الثابت أن للكفاءة البدنية للفرد دور في مواجهة الآثار الجانبية السيئة لضغوط العمل حيث تؤدي ممارسة التمرينات الرياضية إلى رفع فعالية أعضاء الجسم.

مهاجمة الموقف المسبب للضغط:

التركز هذه الطريقة على سبب الضغط نفسه لتخفيف صراع الدور والعبء الزائد عنه، ويكون ذلك بترك العمل أو الغياب، وهذا الأسلوب يستعمله الفرد عند الضرورة، أو طلب النقل من الوظيفة التي يشغلها حالياً إلى وظيفة أخرى.

أساليب التغلب على ضغط العمل

٢. الأساليب التنظيمية للتعامل مع ضغوط العمل:

تكمن فعالية إدارة المنظمة في قدرتها على معرفة طبيعة ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظفون بها. من خلال تحديد مسببات هذه الضغوط سواء كانت فردية أو تنظيمية، ذلك يساعدها على تحديد طبيعية الآثار ونوعيتها، ومن ثم تحديد الطرق والأساليب الكفيلة بالعلاج. ومن بين الأساليب التي تتخذها المنظمة لإدارة ضغوط العمل بها ما يلي:

التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم:

المخالفات التي يقع فيها الكثير من الإداريين من ممارساتهم اليومية بسبب عدم إتباعهم للمبادئ المتعارف عليها في الإدارة والتنظيم تسبب الكثير من ضغوط العمل لمرؤوسيه، لذلك يتعين على المستويات الإدارية العليا ممارسة مبادئ الإدارة والتنظيم بشكل جيد، وهذا بدوره ما يؤدي إلى إعطاء جو من الانضباط التنظيمي بين المستويات الدنيا.

تصميم وظائف ذات معنى:

تفقد الكثير من الوظائف معناها وقيمتها لبعض الأسباب كزيادة حدة التخصص الذي يقلب العمل إلى روتين ممل ويفقد الموظف أي متعة في أدائه، كما أن الوظائف تفقد معناها وأهميتها من انعدام حرية التصرف فيها وعليه يكون العالج أو الوقاية متمثلاً في تصميم الوظائف الشكل الذي يجعلها ذات معنى وأهمية، ويتحقق ذلك من خلال ضمان أن الوظيفة تقوم بالعديد من الأنشطة والمهام، كما تتيح مقدارا مناسباً من السلطة الأداء.

أساليب التغلب على ضغط العمل

إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:

يمكن إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بعدة طرق وذلك لعالج مشاكل ضغوط العمل، كإضافة مستوى تنظيمي جديد أو تخفيض مستوى الإشراف أو دمج وظائف، إضافة إلى إمكانية توظيف العالقات التنظيمية بين الإدارات والأقسام.

الاختيار السليم للأفراد:

يعتبر الاختيار السليم للأفراد أحد أساليب الإدارة الحديثة لإدارة ضغوط العمل والتعامل معها وذلك لما يترتب عليه من آثار على المنظمة والفرد معا، فالاختيار المبنى على أسس ومبادئ موضوعية يجنب المنظمة الوقوع في المشكلات ويسهل عملية تكيف الأفراد مع واقع وخصوصية المنظمة وكذا تحديد الأدوار المسندة، الأمر الذي يمكنها من الوصول إلى تنبؤ دقيق للأداء المستقبلي للفرد في عالقة للعمل.

رفع مستوى المهارات

إن المشرف الناجح هو الذي يستطيع فهم حاجات الموظفين معه وكسب رضاهم، وذلك بخلق جو معنوي مناسب للعمل معا بفعالية. والموظف الذي ال يتلقى دورات تدريبية حول مهامه الجديدة أو منصب عمله الحالي، سيعاني من تراجع مستوى أدائه. وعليه فحصول الموظفين على المهارات التي تمكنهم من تحسين أدائهم وتطويره، تكون مصدرا مهما للرضا والنجاح، وال يتسنى ذلك إلا من خلال توجيه وتدريب سليمين.

أساليب التغلب على ضغط العمل

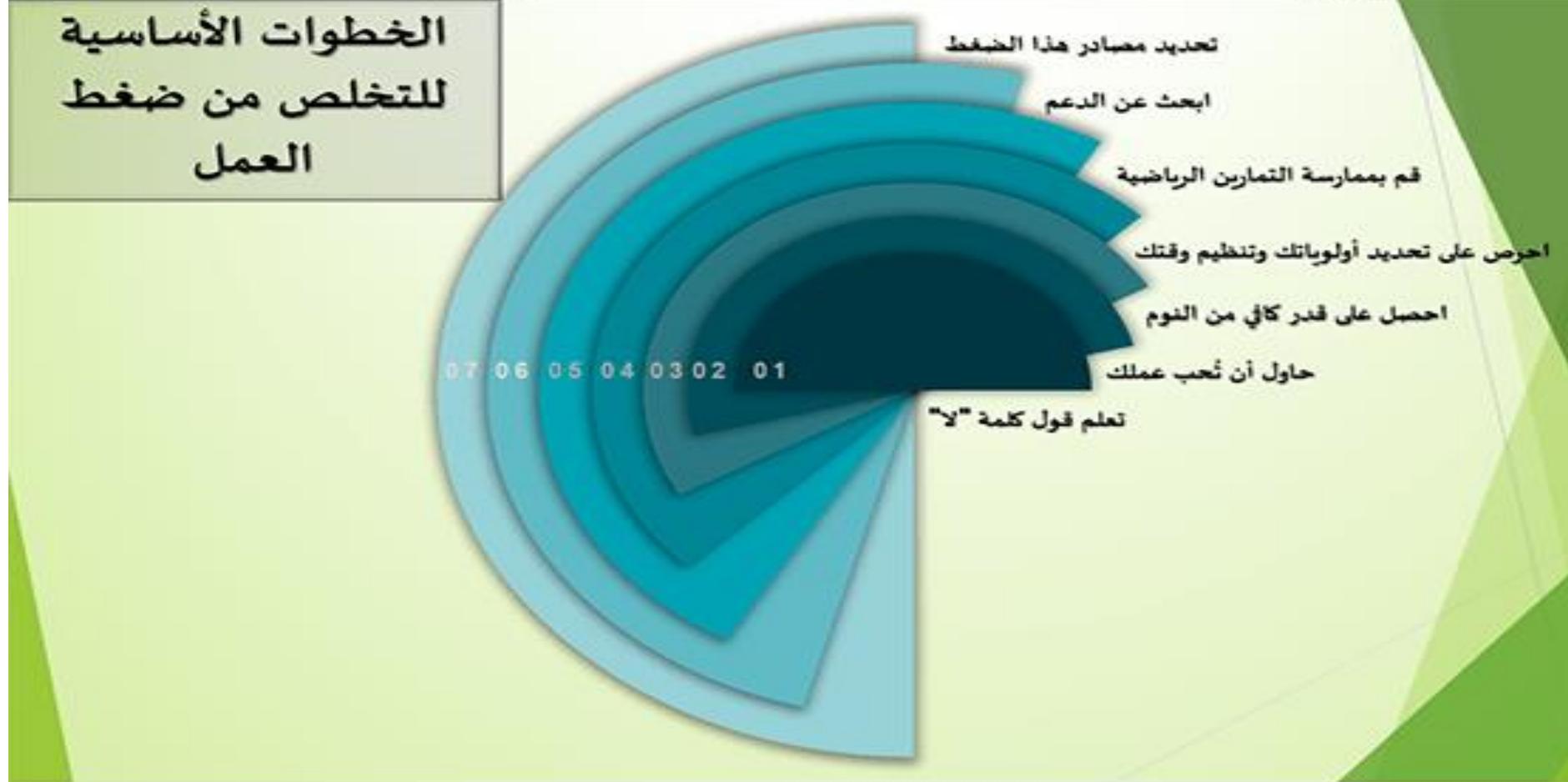
٣. وضع نظام جديد للحوافز والاتصال:

تمثل الحوافز أبرز المشكلات المسببة لضغوط العمل بسبب قلتها أو عدم ملاءمتها لطبيعة ونوع العمل الذي يقوم به الموظف، إذ اقترح بعض الباحثين مجموعة من الوسائل والأساليب التي تؤدي إلى تحسين نظام الحوافز، كعدم الحاجات الاجتماعية والمشاركة، ووضع وتخطيط الأهداف، واتخاذ القرارات، والعمل الجماعي ضمن فرق العمل. كما أن للاتصالات دورا هاما في ممارسة العمليات الإدارية، إذ يساهم الاتصال الفعال في التقدم الوظيفي وتحقيق الذات، يمكن للمشرف أو الرئيس تحديد المشكلات أو المواقف التي تتسبب في ضغوط العمل وتحديد بدائل التصرف وتقييمها في غياب المعلومات التي يضمن توفرها الحوار والاتصال بين الطرفين (الرئيس والمرؤوسين).

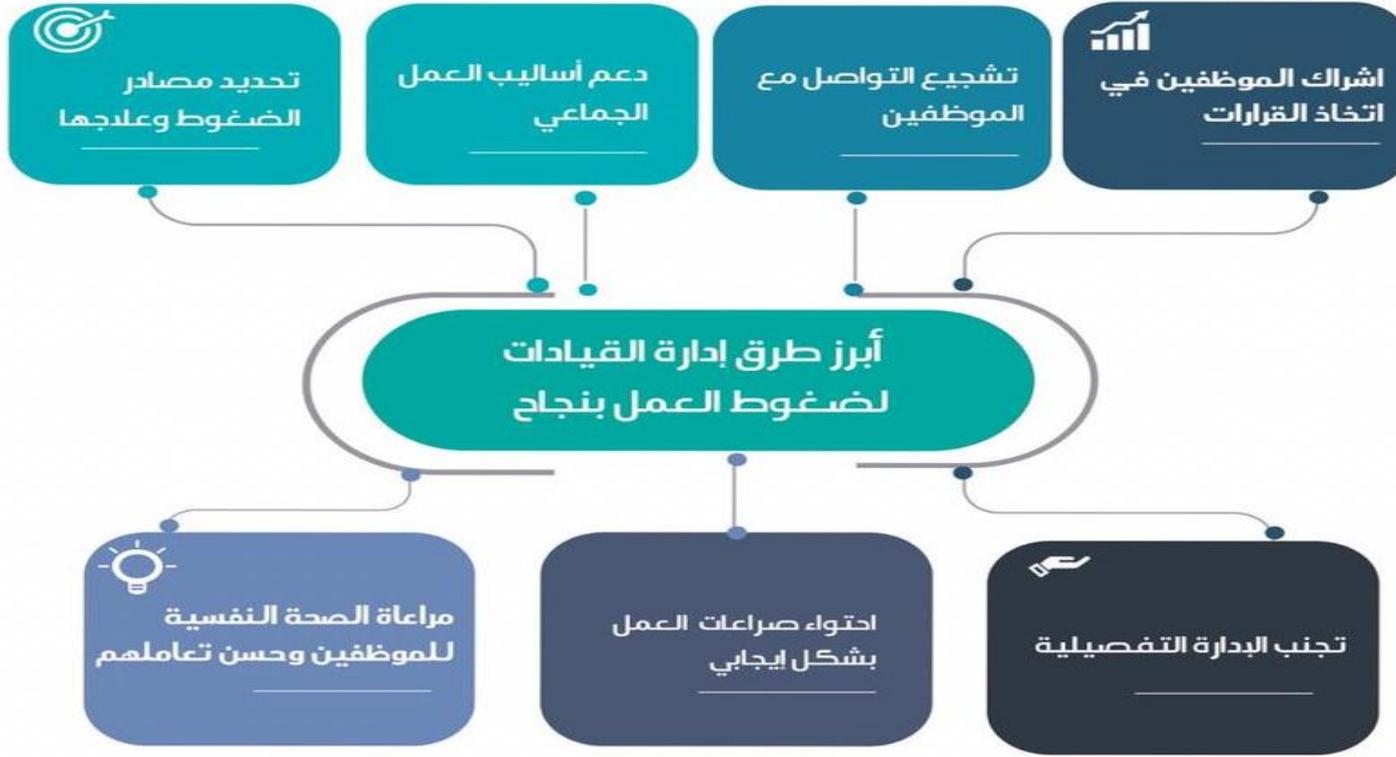
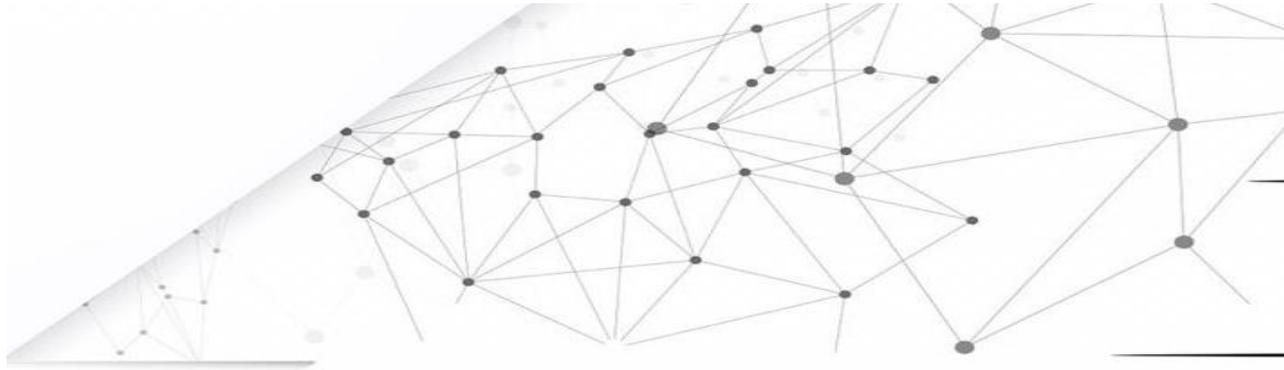
٤. ترتيب بيئة العمل المادية:

إن ترتيب بيئة العمل المادية بالشكل الذي يمكن الموظف من أداء عمله بسهولة ويسر ويجعله أقل عرضة للمخاطر والأضرار، وبالتالي فهي من أهم أساليب القضاء على ضغوط العمل، ومن ثم عالجا بالشكل الأمثل.

الخطوات الأساسية للتخلص من ضغط العمل



كيف تدير ضغط العمل لدى موظفيك ؟



المحور الخامس : علاقة ثقافة المؤسسة بدرجة ضغوط العمل

علاقة نوعية ثقافة المؤسسة و درجة تطورها بدرجة ضغوط العمل

٠١

كيف تباشر عملك تحت ضغط ؟

٠٢

علاقة نوعية ثقافة المؤسسة و درجة تطورها بدرجة ضغوط العمل

- كيف تتكون الثقافة التنظيمية
- ماهية الثقافة التنظيمية
- أهمية الثقافة التنظيمية
- الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي
- عناصر الثقافة التنظيمية
- دور للثقافة التنظيمية وآثارها على العاملين
- تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء والرضا.
- مواصفات الثقافة التنظيمية الصحية بالمنظمات.

علاقة نوعية ثقافة المؤسسة و درجة تطورها بدرجة ضغوط العمل

- العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء تتغير تبعا لدرجة التقنية المستخدمة فالأداء يرتفع إذا توافقت الثقافة التنظيمية مع التكنولوجيا المستخدمة فإذا كانت ثقافة المنظمة تشجع على الإبداع والابتكار وتدعم تحمل المخاطر وحل المشاكل فسوف يرتفع الأداء إذا ما استخدمت التكنولوجيا غير الروتينية.
- الرضا عن العمل يختلف ويتوقف على أدراك الأفراد لثقافة المنظمة . ويكون الرضا في أعلى حالاته عندما يكون هناك توافق بين حاجات الفرد ومستوى الثقافة القائمة في المنظمة.

كيف تباشر عملك تحت ضغط؟

- حل الصراعات بين الموظفين بطريقة إيجابية
- أشرك الموظفين في قرارات العمل التي تهمهم
- ينبغي أن توفر للموظفين الموارد والأدوات اللازمة لإنجاز مهامهم
- تجنب وضع مواعيد تسليم غير واقعية
- كن واضحاً بخصوص توقعاتك
- وفر بيئة عمل مناسبة
- لا تحوّل مقر العمل إلى ثكنة عسكرية
- تجنّب الإدارة التفصيلية
- حدد مصادر الضغط وعلاجه
- ربما أنت هو المشكلة
- كن عادلاً
- قدر مجهوداتهم
- شجع على التواصل في مقر العمل
- احترم أوقات العمل
- مناوبات العمل ينبغي أن تكون معقولة
- لا تكلف الموظف ما لا طاقة له به
- جدول الأعمال بطريقة تنازلية
- قوِّي روابط الفريق
- التوظيف عن بعد

المحور السادس : كيف تحول ضغوط العمل إلى محفزات ؟

استراتيجيات التعامل مع ضغط العمل

١

كيف تحول ضغوط العمل إلى محفزات ؟

٢

استراتيجيات التعامل مع ضغط العمل

أولاً: المدخل الشخصي.

ثانياً: المدخل التنظيمي.

ثالثاً: استراتيجيات أخرى.

استراتيجيات التعامل مع ضغط العمل

أولاً: المدخل الشخصي: ويتضمن الاستراتيجيات الفردية التي يمكن للفرد استخدامها للتغلب على مشاكل الضغوط المهنية.

- مهاجمة الموقف المسبب للضغوط (تغيير الموقف المسبب للضغوط بصورة مباشرة تغيير الفرد لذاته بالتخلص من الآثار).
- التغلب على الأعراض.
- إدارة نمط الحياة.
- الإدارة الفعالة للوقت.
- الأساليب الفسيولوجية.
- الأساليب الفكرية.

استراتيجيات التعامل مع ضغط العمل

ثانياً: المدخل التنظيمي: ويتضمن الاستراتيجيات التي يمكن للفرد وللمنظمة استخدامها للتغلب على مشاكل الضغوط المهنية، من خلال:

- تغيير الموقف لتخفيض الضغوط:

ويتم ذلك بإعادة أو السماح للأفراد بإعادة تصميم أعمالهم، لتحديد المسؤوليات أو التخفيض، أو إعادة هيكلة التنظيم ككل يمكن أن تحد من الضغوط، وعمل تدريب للمشرفين من خلال برامج تعرفهم بالممارسات التي يتولد عنها ضغوط على المرؤوسين والعمال.

استراتيجيات التعامل مع ضغط العمل

ثانياً: المدخل التنظيمي: ويتضمن الاستراتيجيات التي يمكن للفرد وللمنظمة استخدامها للتغلب على مشاكل الضغوط المهنية، من خلال:

- تغيير الموقف لمنع الضغوط:

يمثل إعادة تنظيم المنظمة مصدر قوة وواضحة للضغوط، ويتوقف مقدار الضغوط على الكيفية التي تعالج بها المنظمة الموقف، كأن تقوم بتقديم المعلومات للعاملين عن كيفية انجاز الأعمال بالتدريب المستمر، ومشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرارات.

استراتيجيات التعامل مع ضغط العمل

ثالثاً: استراتيجيات اخرى: التركيز على الإدارة الإنسانية في التعامل مع الموظفين تطوير طريقة اختيار الموظف المناسب قبل التحاقه بالعمل.

- تفعيل برامج التدريب على كيفية إدارة ضغوط العمل.
- تصميم الوظائف بطريقة تتاسب مهارات وقدرات الموظف.
- مشاركة الموظفين في صنع القرار.
- تطوير شبكة الاتصالات في المنظومة.
- اعطاء الموظف الفرصة للتمتع بإجازته السنوية وممارسة الرياضة.

كيف تحول ضغوط العمل إلى محفزات ؟

- الجانب الروحي: الذي يتكون من العلاقة بالله، والتسامح، ثم يأتي الانتماء إلى الدين والنفس، والوطن والعائلة، وعلى أهمية تقوية هذا الركن لدفع الإنسان لتنمية قدراته الذاتية.
- الجانب الصحي: ويشمل الأفكار الصحية، والأكل الصحي، وتحركات الجسم.
- الجانب الشخصي: وتشمل التقدير الذاتي، والصورة الذاتية، والإنجاز الذاتي، تلك النقاط التي تحدد الاتصال مع العالم الخارجي، ولكي يزيد الفرد من ثقته بنفسه عليه أن يقوي هذا الركن.
- الجانب العائلي: من خلال العلاقة الزوجية، وعلاقة الآباء بالأبناء، والعلاقة مع العائلة، ودعم هذا الركن يحقق قيمة عالية في التنمية البشرية.
- الجانب الاجتماعي: حيث علاقات الفرد مع الأصدقاء والأقارب، وكيفية التشاور، وترتيب حوار مع الآخرين.
- الجانب المهني: تتوافر للشخص المرنة في حياته، والرغبة في التميز، وحب الاستطلاع، مع الالتزام وبهذه الطريقة يستطيع الإنسان فهم قانون التحكم الذي يتحقق من خلال تعدد البدائل أمام الفرد لحل المشكلة الواحدة.
- الجانب المادي: وهو القدرة على إيجاد نوع من أنواع التوازن بين الاحتياجات والموجودات لكي نتقي نطلع النفس إلى أشياء تفوق الإمكانيات.

الخلاصة

- تشكل مجموعة من مهارات التعامل مع ضغوط العمل وتحويل اثارها من سلبية الى ايجابية أو على الأقل التخفيف من اثارها السلبية كطوق نجاه لتطور المنظمة والعاملين فيها ، على الأقل المحافظة عليها.
- عدم استخدام بعض المهارات في ادارة الضغوط سوف يؤثر سلباً على المنظمة والعاملين.
- الجهود المبذولة للوقاية من حدوث ضغوط العمل والتعامل العلمي المبكر معها أيسر من علاج اثر ضغوط العمل.

الخاتمة

كل الشكر والتقدير للإتاحة الفرصة مع تمنياتي لكم بدوام التوفيق

د. أحمد بن محمد الجهني

amaljohani@ut.edu.sa