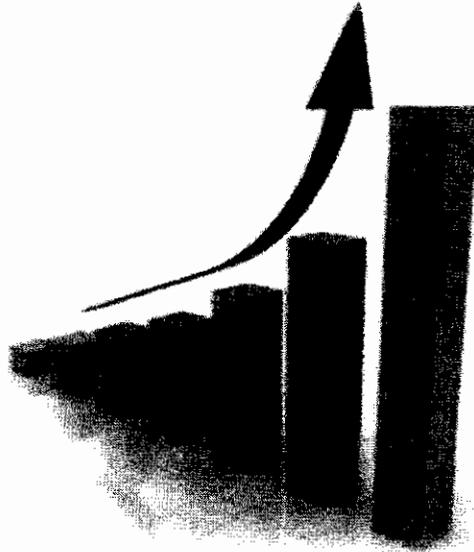

الفصل الرابع :

الإدارة تحت الضغوط



الفصل الرابع :

الإدارة تحت الضغوط

تمهيد :

سبق ان تم عرض استخدام اسلوب المعاينة الاحصائية وإدارة الوقت في تفعيل الرقابة على المصارف، وسيتم تناول موضوع الإدارة تحت الضغوط في هذا الجزء من البحث ، ومن منطلق قول الله تعالى في محكم التنزيل : ﴿ لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي كَبَدٍ ﴾ سورة البلد، فالضغوط مستمرة باستمرار حياة الإنسان فالحياة مجموعة مشاكل وضغوط ترتبط بالإنسان على مر حياته المقدره له، فهي لازمت الإنسان منذ أن خلق الله سبحانه وتعالى ادم عليه السلام على الأرض وتنوعت وزادت الضغوط ومن أهمها الضغوط في مجال الوظيفة أو العمل، من ممّا لا يعانى من ضغوط في عمله اليومي ففي عالم مليء بالتغيّر والديناميكية السريعة تصبح الضغوط وضع مألوف في أعمالنا كافة ولكن متى تتحوّل الضغوط إلى ظاهرة، حيث أن الوظيفة كانت ولا تزال مصدر الشقاء للإنسان، وإذا كانت الضغوط لازمة في حياة العاملين بالمصارف العربية وخاصة إدارتها، فلا بد من إدارة هذه الضغوط ومواجهتها والتصدي لها والاستفادة منها وتوجيهها التوجيه السليم، وذلك عن طريق زيادة الضغوط النافعة التي تدفع إدارة المصارف إلى النمو والازدهار والتقليل من الضغوط الضارة التي تعرض إدارة المصارف للمخاطر .

تعريف الضغوط الإدارية⁽¹⁾:

stress is defined as any action or situation that places special physical or psychological demand upon a person

هي العوامل والظروف والمخاطر التي تواجه إدارة المصارف والمؤسسات الاقتصادية سواء إدارة عليا أو إشرافية أو إدارة تنفيذية، والتي ينتج عنها شعور بعدم الراحة والاستقرار مما يؤدي إلى اضطراب في العنصر البشري في اتخاذ قراراتها اليومية، حيث أن هذا الشعور بالاضطراب ناتج عن عدم القدرة على التغلب أو التكيف مع كثرة أو استمرار متطلبات الوظيفة .

stress is caused when a person is subjected to unusual situations, demands, extreme expectations or pressures that are difficult to handle

ويطرح الباحث سؤال هل هناك اختلاف بين الضغوط والمحاذير والمخاطر؟ وللإجابة على هذا التساؤل فإن الباحث سيقوم بعرض وتحليل مفهوم المحاذير والمخاطر كما يلي :

تعريف محاذير : تعنى الشئ الخطر الذى يتم الاحتياط منه⁽²⁾، والمحاذير يقصد بها احتمال حدوث اذى أو موت أو حدوث شئ غير سار، وسوف نستخدم معنى التحديات بنفس معنى المحاذير

"danger" is the possibility of harm of death to someone or something un pleasant happening .

تعريف المخاطر فى الفكر الإدارى :

تعرف المخاطرة فى مجال التمويل والاستثمار - الفكر الإدارة - هى درجة التقلبات التى قد تحدث فى العائد المتوقع⁽²⁾، أو احتمال انحراف العائد الفعلى للاستثمار عن العائد المتوقع، أما المخاطرة فى الفكر المحاسبى هى " وجود درجة من عدم التأكد فى التدفقات النقدية

(1) ماريل اريز، ترجمة وتحقيق عادل منصور، إبراهيم بن حمد القعيد "إدارة الأزمات والضغوط" دار المعرفة للتنمية البشرية المملكة لعربية السعودية، 2002.

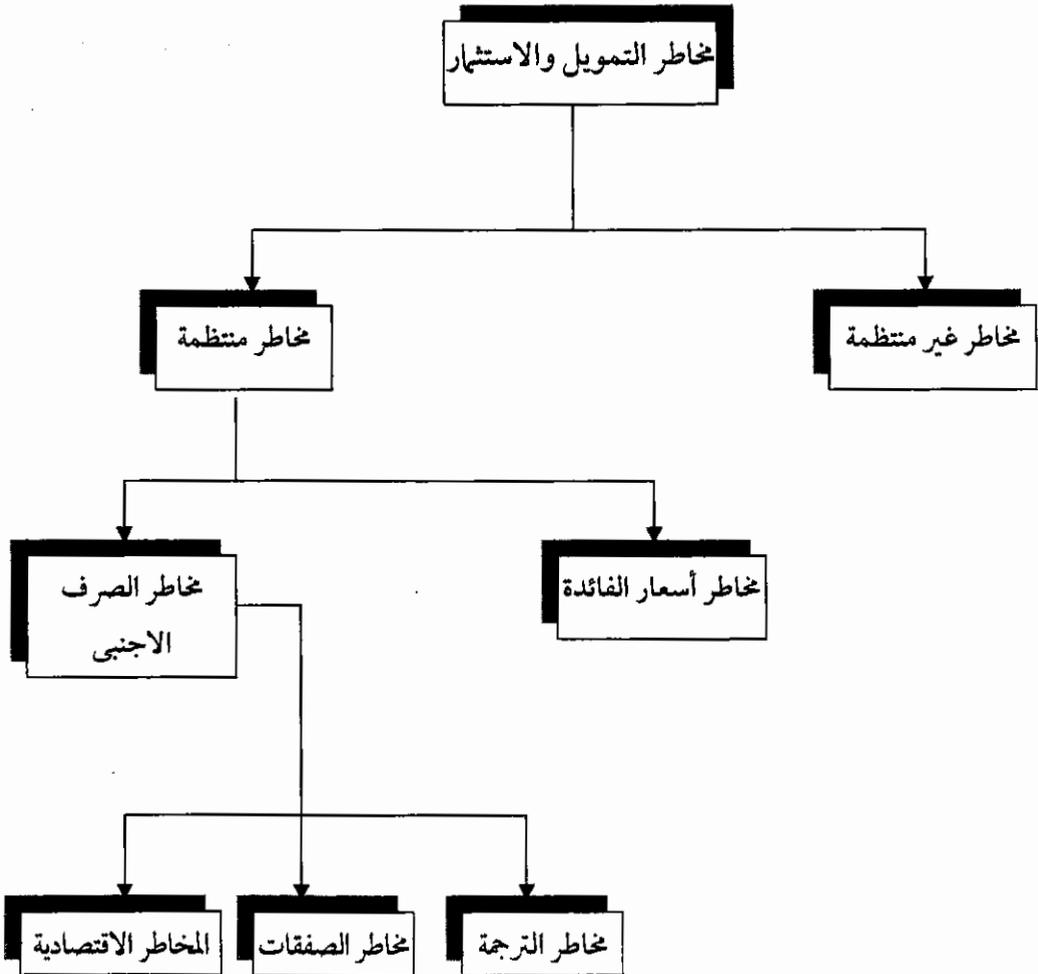
(2) إلياس أنطوان، إدوار إلياس، " قاموس إلياس العصرى "، دار إلياس العصرية، 1981، ص 140.
- "Cambridge International Dictionary ", Cambridge university press, 2002, P212.

(3) د. سعيد توفيق، " الاستثمار وأسواق رأس المال " مكتبة الزعفران، القاهرة، 1996 ص 54.

المستقبلية (3)، وحيث أن العائد يتعلق بالمستقبل فيعتبر غير مؤكد وبالتالي يحمل قدراً من المخاطرة، فعدم التأكد يعتبر مرادف للمخاطرة حيث عدم التأكد من الصعب قياسه أما المخاطرة فيمكن قياسها إحصائياً باستخدام الانحراف المعياري .

تقسيم المخاطرة في الفكر الإداري والمحاسبي : يمكن توضيح تصنيف مخاطر التمويل والاستثمار من منظور الفكر الإداري كما في الشكل التوضيحي رقم (4) :

شكل رقم (4)



ومن الشكل السابق يمكن تصنيف المخاطرة من - منظور الفكر الإدارى يتم على أساس أسبابها، حيث تنشأ المخاطر غالباً أما لأسباب داخلية (مخاطر غير منتظمة)، أو لأسباب خارجية (مخاطر منتظمة).

والباحث يطرح تساؤل آخر هل إدارة الضغوط لا تختلف عن إدارة المخاطر؟ وللإجابة على هذا السؤال فإن الباحث سيتناول موضوع إدارة الضغوط بالدراسة والتحليل فى هذا الجزء وإدارة المخاطر فى الفصل الخامس إن شاء الله .

أنواع الضغوط فى الإدارة على موظفى المصارف والمؤسسات الاقتصادية⁽¹⁾ :

نواجه فى حياتنا الخاصة والعامة العديد من الأزمات والضغوط، ولا تكمن المشكلة فى حدوثها بل تكمن فى ردود أفعالنا تجاهها وكيفية تعاملنا وإدارتنا لهذه الطوارئ، فالضغوط فى مجال الإدارة على المصارف والمؤسسات الاقتصادية متعددة الأنواع ومختلفة الأشكال، ولكل نوع منها خصائصه وسماته، ولكل منها طرق للتعامل معها، بل إن هناك من الضغوط ما هو واجب الحفاظ عليه وتدعيمه، ونعرض عليكم الآن أهم أنواع هذه الضغوط

أولاً : من حيث إيجابيتها وسلبيتها وهى نوعان :

- ضغوط إيجابية . - ضغوط سلبية .

• الضغوط الإيجابية:

وهو ضغط تتطلبه طبيعة الوظيفة، وتستخدمها الإدارة العليا أو الإدارة الإشرافية فى المصارف للضغط على الإدارة التنفيذية للاحتفاظ بحيويتهم ودافعيتهم، وفى الوقت نفسه لقهر أى تكاسل أو تخاذل ينجم عنه رتابة الوظيفة فالضغط الإيجابى يزيد وينمى قدرة الفرد على أداء وبذل أقصى جهد لتقليل ضغوط الوظيفة، وبذلك يودى إلى نتائج إيجابية وتحقيق رضا العاملين، ويصبح غياب هذا النوع من الضغوط مصدراً لعدم الرضا الوظيفى عن الوظيفة، ومن أمثلة هذا الضغط التوتر الذى يجعل الموظف يسعى لتحقيق الأهداف المناط القيام بها،

(1) RAJENDRAN JAYASHREE, " STRESS MANAGEMENT WITH SPECIAL REFERENCE TOPUBLIC SECTOR BANK EMPLOYEES IN CHENNAI", International Journal of Enterprise and Innovation Management Studies (IJEIMS), Vol. 1 No. 3,2010.

ربط حوافز التميز للموظفين بمدى تحقيقهم للأهداف المناط القيام بها مثلاً الحصول على عدد محدد من بطاقات الائتمان خلال شهر من الفترة المالية التي لا يصرف فيها حوافز .

• الضغوط السلبية :

وهي الضغوط الهدامة، وهي الضغوط التي تؤثر على سلوك كل من الإدارة الإشرافية والإدارة التنفيذية معه بشكل سيء وضار وتتولد معها مجموعة من الإجراءات الإدارية التي يركز معظمها حول ما يلي :

فقدان الرغبة في الوظيفة (انخفاض الدافعية) ،، العزوف عن المبادرات الفردية والاستسلام إلى الرتبة ونمطية الوظيفة، تنامي الإحساس بالإحباط .عدم التوافق والاكئاب والقلق وعدم النضج الإداري .

ثانياً : من حيث شدة الضغوط: وهي ثلاثة أنواع

- ضغوط فائقة . - ضغوط متوسطة . - ضغوط عادية .

• الضغوط الفائقة :

وهي ضغوط قوية عنيفة تمارس على الإدارة التنفيذية من قبل الإدارة العليا، وقد تكون ضغوط تمارس على الإدارة العليا من حملة الأسهم أو من البنك المركزي، وهذه الضغوط يستحيل على الإدارة في المصارف تجاهلها أو التغاضي عنها نظراً لما تفرضه من تهديدات على المصارف واستمرارها، وهي ضغوط طويلة الأجل . مثل : الضغط الناتج عن حدوث اضطرابات في الدولة .

• الضغوط المتوسطة :

وهي ضغوط عادة ما تتصل بالسياسات الإدارية للمصرف، وهي بذلك تحكم الوظيفة داخل المصرف . مثل : الضغوط الناتجة عن توزيع الأهداف المناط القيام بها على الضغوط العادية: وهي ضغوط تتصل بالمواقف اللحظية اليومية للعمل المصرفي والتي تنشأ عن المعاملات اليومية وصراعات الأفراد في إطار الوظيفة اليومية . مثل : الضغوط الناتجة عن غياب الموظفين .

ثالثاً: من حيث محور وموضوع الضغوط: وهى أربعة أنواع

- ضغوط مادية.
- ضغوط معنوية.
- ضغوط سلوكية.
- ضغوط وظيفية.

• الضغوط المادية:

وهى تتصل بالمزايا المادية التى تسعى إدارة المصارف والمؤسسات الاقتصادية للحصول عليها لإرضاء العاملين داخل المصارف والمؤسسات الاقتصادية. مثل: الحوافز والمكافآت، والتعین فى أماكن بعيدة عن إقامة الموظف مما يؤدي إلى انخفاض دافعيته (مطالب الفئات الفئوية فى المصارف).

• الضغوط المعنوية:

وهى تتصل بالحالة الوجدانية والنفسية للعاملين والإدارة فى المصارف، وهى ضغوط شديدة التأثير على قرارات المدير، وقد تؤدي إلى اضطراب تفكيره وعدم قدرته على اتخاذ القرارات السليمة. مثل: الخلاف بين عميل من عملاء المصرف و احد موظفى خدمة العملاء.

• الضغوط السلوكية:

وهى الضغوط التى تتصل أساساً بالقيود التى يمكن أن تنعكس على سلوك الإدارة الاشرافية، وبالتالي تؤثر على قدرتها على إصدار الأوامر الإدارية والتوجيهات التنظيمية. مثل: كثرة تأخر موظفى الإدارة التنفيذية فى المصارف.

• الضغوط الوظيفية:

وهى الضغوط التى تتصل أساساً باعتبارات الوظيفة وبالأعمال التى تتم فيها، والأنشطة التى تمارس، والغايات التى يسعى العاملون لتحقيقها. مثل: ما يتعلق بالأداء الوظيفى وموقع الوظيفة من خطوط السلطة.

ضغوط أخرى :

وتشمل (الضغوط اللاإرادية، ضغوط ناتجة عن الأدوار، ضغوط ناتجة عن طبيعة وظروف الوظيفة، ضغوط ناتجة عن العلاقات، ضغوط ناتجة عن الهيكل التنظيمى، ضغوط

ناتجة عن التغيير وضغوط الوقت، ضغوط خارجية، ضغوط رقابية، ضغوط شخصية وسيقوم الباحث بتلخيص كل نوع من هذه الأنواع كما يلي :

• الضغوط اللاإرادية :

التغيير في طبيعة بيئة الوظيفة : من استخدام القوى الجسدية إلى استخدام رقائق مصغرة جداً إلى تجاره إلكترونية...، من مركزية إلى مرونة في مكان الوظيفة .، من قيود دولية إلى حرية ورفع حواجز جمركية والتغيير في طبيعة المهارات المطلوبة للوظيفة من عمالة غير مدربة إلى عمالة ذات مهارات خاصة مبدعة

• ضغوط ناتجة عن الأدوار:

عدم وضوح دور المدير له وللآخرين.، - تعدد وتضارب الأدوار.، - عدم التأيد من جانب الإدارة.

• ضغوط ناتجة عن طبيعة وظروف الوظيفة:

عدم ملاءمة طبيعة الوظيفة وعناصره.، - عدم ملاءمة مكان الوظيفة .، - الصراع على الحوافز والترقيات.، - نوع الوظيفة ومتطلباتها.

• ضغوط ناتجة عن العلاقات:

مع الرؤساء.، - مع المرؤوسين.، - مع الزملاء.، - مع العملاء - عدم القدرة على التفويض.

• ضغوط ناتجة عن الهيكل التنظيمي:

عدم وضوح العلاقات التنظيمية وتداخل الاختصاصات. - عدم التوازن في توزيع السلطات. - افتقار المشاركة. - سوء الاتصالات. - ساعات الوظيفة. - المركزية الشديدة اتخاذ القرار. - الفرع والصراع.

• ضغوط ناتجة عن التغيير:

على المستوى التنظيمي. - على المستوى الفردي.

• ضغوط الوقت:

الزيارات والمكالمات التليفونية العارضة.، - الاجتماعات والزيارات الخارجية.، - البريد

الوارد والصادر. - غياب الرئيس المباشر. - عدم تسجيل وتحليل وتنظيم الوقت المتاح.

• ضغوط خارجية:

الاتجاهات السياسية والحزبية. - رأى العام والإعلام، - أجهزة الرقابة الخارجية. - الاتجاهات الاقتصادية. - العادات والتقاليد الاجتماعية.

• ضغوط رقابية:

تعدد جهات الرقابة الداخلية، - عدم وضوح المعايير الرقابية. - عدم موضوعية المعايير الرقابية، - الرقابة الشديدة والتدقيق المطول.

• ضغوط الاجهاد :

stress as "a dynamic activity wherein an individual is confronted with an opportunity, constraint or demand". Organisational stress arises due to lack of person- environment fit⁽¹⁾

يعرف الإجهاد بأنه "النشاط الحيوى حيث يواجه الفرد مع فرصة، أو قيد الطلب " فى حين ينشا التوتر التنظيمى من عدم وجود الشخص فى البيئة المناسبه له .

للإجهاد ثلاث مراحل تبدأ بالتجديد وهو الشعور بخطورة موقف ما، يليها مرحلة المقارنة الذاتية من الموظف لهذا الموقف يليها مرحلة الإرهاق وتظهر عندما يستمر هذا الموقف بالضغط عليك دون القدرة على علاجه عند ذلك تودى هذه التراكمات إلى حدوث الإجهاد،، وعلينا أن نفرق بين الإجهاد الإيجابى يسعى لتحقيق الإنجاز من العمل، والإجهاد السلبى الذى يودى إلى الشعور بالإحباط والاكتئاب.

الإحباط أحد أخطار العمل: الإحباط هو ظروف الإجهاد التى استمرت طويلاً، والإحباط هو النتيجة المنطقية للتعرف للإجهاد المستمر الذى يودى إلى البؤس والمرارة وبالتالي انخفاض الدافعية للعمل.

ضغوط شخصية :- الأسرة ومتطلباتها. - العلاقات الاجتماعية. - شخصية الفرد.

ويلخص الباحث الضغوط الإدارية وأنواعها من الشكل التوضيحي رقم (5)

(1) Ibid, P.34.

مراحل الضغوط فى مجال الإدارة على المصارف والمؤسسات الاقتصادية :

الضغوط فى مجال الإدارة على المصارف والمؤسسات الاقتصادية تمر بمراحل متعاقبة ومتتالية حتى تكتمل أركانها، وتمر الضغوط بخمسة مراحل على النحو التالى :

(1) مرحلة نشوء الضغط: وهى مرحلة ميلاد الضغط وظهور أول بوادره، وإن كان يبدو للإدارة فى المصارف أنه غير ذى أهمية، ويؤدى إلى هذا إلى التفاوض عنه أو عدم التعامل معه وإهماله وعدم الاستجابة له، وبالتالي يتولد لدى القوى الضاغطة دافع قوى نحو توليد مزيد من الضغوط، وبالتالي يتحول إلى المرحلة الثانية .

(2) مرحلة نمو الضغط: وفى هذه المرحلة تكون القوى الضاغطة استكملت عدتها وأحكمت سيطرتها وأدركت أين مواطن الضعف لدى المدير والتي يمكن من خلالها الضغط عليه، وأين مناطق الاختراق التي من خلالها تنفذ إلى كل من عقل ووجدان متخذ القرار فتسيطر على أفكاره وعلى عواطفه، وبالتالي يتحول إلى المرحلة الثالثة .

(3) مرحلة اكتمال الضغط ونضوجه: فى هذه المرحلة يكون الضغط الإدارى قد بلغ الدرجة التي يستطيع معها أن يحرك متخذ القرار فى الاتجاه الذى يريد من حدة الضغط .

(4) مرحلة انحسار الضغط وانكماشه: وتبدأ هذه المرحلة عندما يتحقق جانب هام ورئيس من المطالب التي تنادى بها القوة الضاغطة، أو بوصولها إلى اتفاق مع متخذ القرار، ثم تبدأ هذه القوى الضاغطة بتخفيف الضغط على متخذ القرار، بل مساعدته وتقديم دعمها له، ثم تبدأ فى التحول من المعارضة إلى المهادنة ومن المهادنة إلى التعاون والمشاركة الجزئية ثم إلى المشاركة الكاملة والتعاون الكامل، ثم يختفى الضغط .

(5) مرحلة اختفاء الضغط أو تحوله إلى مجالات جديدة: وتأتى هذه المرحلة عندما تتحقق مطالب القوى الضاغطة ومن ثم تفقد هذه القوى السبب فى تكتلها واستمرارها ومن ثم لا يكون أمامها إلا خياران هما :

أ- التفكك والانصراف عن الاستمرار لتحقيق مطالبها .

ب- التحول إلى قوى ضاغطة أخرى لمساعدتها فى تحقيق مطالبها .

الآثار الناتجة عن الضغوط في مجال الإدارة على المصارف والمؤسسات الاقتصادية :

تتعد الآثار الناجمة عن ضغوط الوظيفة المصرفية، فمنها ما هو إيجابي ومنها ما هو سلبي، ومنها ما يقع على الأفراد العاملين ويؤثر بالسلب على أدائهم، ومنها ما يقع على المصارف والمؤسسات الاقتصادية ويؤثر على أداء المصارف والمؤسسات الاقتصادية ككل وفيما يلي بعض هذه الآثار على المستوى المصرفي:

أ- الآثار الإيجابية: هناك العديد من الآثار الإيجابية للضغوط داخل المصارف والمؤسسات الاقتصادية تتمثل فيما يلي: التعاون لحل المشكلات. ، التنافس البناء. ، الرغبة في الوظيفة وزيادة الدافعية. الشعور بالرضا الوظيفي. ، الشعور بالإنجاز. ، انخفاض الغياب والتأخر. ، المشاركة في حل المشكلات.

ب- الآثار السلبية: وهناك مجموعة من الآثار السلبية للضغوط في الوظيفة المصرفية ومنها: الغياب والتأخر عن الوظيفة، الإحجام والتوقف عن مهام الوظيفة. ترك الوظيفة، التظلمات والشكاوى، ضعف الاتصال، اتخاذ القرارات الخاطئة. علاقات الوظيفة سيئة عدم القدرة على التغلب على المشاكل أو الصعاب التي تواجهها.

- عدم السيطرة على الوضع الراهن.
- عدم إمكانية التكهن الدقيق بالنتائج المستقبلية.

مراحل إدارة الضغوط:

تستطيع المصارف والمؤسسات الاقتصادية تخفيف ضغوط الوظيفة الناشئة عن عبء الوظيفة وجماعات الضغط والمصارف والمؤسسات الاقتصادية من خلال الوسائل والطرق المناسبة للتغلب على مسببات ومصادر تلك الضغوط، بالإضافة إلى علاج آثارها السيئة المترتبة عليها، ولذلك أصبح لزاماً على المصارف والمؤسسات الاقتصادية وضع استراتيجيات تهدف إلى تخفيف ضغوط الوظيفة وعلاج آثارها السلبية، وتتم هذه الاستراتيجيات بمراحل مختلفة هي:

1- التعرف على وجود مشكلة تتعلق بضغوط الوظيفة في هذه المرحلة يجب أن تقتنع المصارف والمؤسسات الاقتصادية بأن هناك مشكلة تواجهها ناجمة عن ضغوط الوظيفة.

- 2- الكشف عن مسببات ضغوط الوظيفة .ويتم ذلك عن طريق إدارة المصارف والمؤسسات الاقتصادية من خلال انخراطها فى الوظيفة بغرض كشف مسببات الضغوط، وذلك لإيجاد الحلول.
- 3- وضع حلول لضغوط الوظيفة : وتعد هذه المرحلة من أهم المراحل لأنها متعلقة بوضع خطة فاعلة لحل مشكلات الضغوط، وقد يكون من الأفضل تحديد المجالات التى سيتم التركيز عليها
- 4- التنفيذ والمتابعة: وفى هذه المرحلة يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ برامج إدارة الضغوط فى المصارف والمؤسسات الاقتصادية من خلال لجان التنفيذ التى يتم اختيارها مع وجود لجان متابعة لضمان تنفيذ هذه الإجراءات .

استراتيجية إدارة الضغوط:

ولأن الضغوط لا يمكن القضاء عليها والتخلص منها فى الحياة اليومية بسهولة فإن الحل هو إدارتها الفاعلة وتحويلها إلى ضغوط إيجابية، وفيما يلي عرض لاستراتيجية إدارة الضغوط على المستوى المصرفي:

- 1) التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم .
- 2) إعادة تصميم الهيكل التنظيمى .
- 3) نظم المشاركة فى اتخاذ القرارات.
- 4) تحليل أدوار الأفراد وتوضيحها.
- 5) وضع الأهداف وتحديدّها.
- 6) الدعم الاجتماعى .
- 7) بناء فرق الوظيفة .
- 8) التدريب.
- 9) تفويض السلطة.

التوجيه والإرشاد الضغوط الشخصية – تسبب مظاهر عديدة نوجزها فيما يلي:

- أ) (المظاهر النفسية): (الغضب) (القلق) (الأرق) (الإحباط) .
- ب) (المظاهر الفسيولوجية) :

أ) المظاهر النفسية : وهى تحتوى على:

- 1) الغضب: وهو التهيج أو السخبط المصحوب بالعداء أو العدوانية أو الخصومة الحادة، وهو حالة نفسية تتولد لدينا عند إحساسنا بأن شيئاً ما قد حدث، وأن شخصاً

قد أقدم على عمل ما يسيء إلينا قولاً أو فعلاً. ومن أثار الغضب:

- تغيير في تعابير الوجه.
- الألم النفسى والجسدي.
- ارتفاع ضغط الدم.
- الارتجاج والاهتزاز.
- التناؤذ بالألقاب.
- الضرب.
- العصبية فى المزاج.
- التنفس السريع.
- ازدياد ضربات القلب.
- احمرار العينين.
- التهديد والوعيد.
- قذف الأشياء.
- تغيير فى وضع الجسم.
- حركات المفاجئة (التشنج).

(2) **القلق** : وهى حالة الانفعال التى تبقى إيجابية ومنتجة ما دامت معقولة، وتصبح سلبية إذا زادت إلى درجة شديدة. وهو الشعور بعدم الطمأنينة نتيجة عدم وجود حقائق مؤكدة لدينا إيجاباً أو سلباً. وهو بمعنى آخر الخوف من النتائج التى لا يمكن التكهن بها إلى حد مقبول. فأنت من الممكن أن تقلق نتيجة شعورك بأنك مسؤول عن إنجاز عمل ما، بينما أدوات النجاح أو معايير قياس النجاح والتى يتم على أساسها تقييم الإنجاز غير واضحة أو غير موجودة أساساً. ومن أثار القلق:

- الأرق فى النوم.
- الصداع.
- التوتر العصبي.
- الانطواء.
- الشرود الذهني.
- الطفح الجلدي.
- عدم التجاوب مع الآخرين.

(3) **الأرق** : وهو شعور مرتبط بتوقع خسارة ما حقيقية أو محدقة خيالية، أو الخوف من شر مرتقب أو خطر. وهو عدم القدرة على النوم السليم بدليل انخفاض درجة حرارة الجسم بشكل طبيعى والانقطاع عن العالم المحسوس، وينتج الأرق كإفراز مباشر لحالة القلق. ومن بعض أثار الأرق:

- عدم النوم المنتظم والعميق.
- التوتر.
- عدم مطابقة رد الفعل لشدة الفعل.
- الكآبة.

- الإجهاد.
- عدم التوافق مع المتغيرات.
- الشخصية العدائية.
- الاضطراب العصبي.
- 73% من سكان الكرة الأرضية يعيشون تحت تأثير القلق والتوتر، في دراسة أعدتها مستشفيات) ماى كلينك (بأن التوتر والقلق أحد المسببات الرئيسية لأمراض القلب والقرحة وتساقط الشعر والضعف الجنسي والروماتيزم والسمنة وضعف الشهية، والكثير الكثير من الأمراض الأخرى.

(4) الإحباط: وهو الإحساس بالحنق فعدم تمكن فرد ما من الوصول إلى شيء ما لتملكه أو اختباره أو عمله، وهو شعور بالفراغ القاتل والملل العقيم لا يصحبه أى سرور ناتج عن التعامل مع الأشخاص أو الأشياء، وهو الشعور بالعجز التام عن القيام برد فعل يؤدي لنتيجة ما. ومن بعض آثار الإحباط:

- الإهمال في الوظيفة.
- اللاإكتراث.
- التلعثم.
- الانهزامية.
- الشلل الفكري.
- عدم الاهتمام بالمظهر.
- السخرية والتهمك.
- الانعزال والانطواء.
- العجز الجسماني.

ب) المظاهر الفسيولوجية: وهى مثل:

- الإجهاد العام.
- تصلب الشرايين.
- السكتة الدماغية.
- انعدام الشهية.
- الطفح الجلدي.
- ضغط الدم (هبوط أو ارتفاع).
- التلعثم.
- الصداع.
- القرحة.
- آلام العظام.
- عسر الهضم.
- زيادة الأدرنالين في الدم.
- الشد العضلي.
- عض الأظافر.

تأكد تماماً أنه لا يوجد فصل بين المظاهر النفسية والفسيولوجية، فأحد مسببات القرحة

مثلاً قد يرجع إلى العصبية الحادة والقلق والأرق.

- المدار: أحس بنوع من الاضطراب وأجتهد في التركيز ولكن لا أستطيع، فقد أصبت بالارتباك من هول ما سمعت، ألا يمكن أن تزيدني معرفة حول الأمراض الناتجة عن ضغوط الوظيفة خاصة التوتر والأرق؟

- المدير: بالتأكيد... ولكن كل ما أريده منك ألا تتوتر فنحن نتكلم هنا وتناقش لكي لا نصل إلى درجة من الدرجات النفسية التي نتكلم عنها فتصاب بمرض نفسي وخلافه، لذا أرجو منك الاتزان وتمالك النفس.

- المدار: أهدك بأننى سأحاول، ولكن هيا تكلم حتى لا تزيد درجة توتري.

- المدير: سأبدأ فوراً فيما طلبت.

1) التوتر:

يتفاوت في الشدة من توتر خفيف وهو طبيعي في كثير من الأوقات مثل الوظيفة تحت ضغوط. وجود مشاكل في الوظيفة أو مشاكل أسرية أو انتظار أشياء هامة مثل ترقية أو الذهاب لمقابلة شخصية لوظيفة. والتوتر الخفيف هو الإحساس بالشد العصبي البسيط وهو لا يخلو من بعض المزايا مثل زيادة التركيز وتحسين الأداء.

إذا زاد التوتر يكون أعراضه مزعجة لمن يعاني منه الذي قد يعاني من إحساس مزعج بالشد العصبي. الصداع في شكل صداع خلف العينين وضغط فوق الرأس أو في خلف الرأس والرقبة من الخلف أو الإحساس بضغط حول الرأس عما لو كان حبلًا ملفوفًا حول الرأس يضغط عليه.

من أعراض التوتر أيضاً زيادة العرق ورعشة في اليدين في الأصابع، والإحساس بخفقان القلب والإحساس بضيق في التنفس أو أن الإنسان لا يستطيع أن يملأ رئتيه بالهواء. ضعف التركيز والأرق وسوف نشرحه. وعدم قدرة الإنسان أن يجلس أو يستريح في مكان واحد أي أنه يجلس ثم يقوم مقعده إلى مقعد آخر أو ليسير عدة خطوات في مكان آخر.

2) الأرق:

هو اضطرابات النوم عامة. ويمكن تقسيمه إلى ثلاث أنواع:

(أ) عدم القدرة على أن يستغرق الإنسان في النوم بعد دخوله الفراش بوقت قصير.. وهذا هو أبسط أنواع الأرق وأكثرها انتشاراً. وحدوثه قد يكون طبيعياً وعادة ما يصاحب التوتر بجميع درجاته.

(ب) النوم المتقطع: وهو أن ينام الإنسان ثم يستيقظ عدة مرّات في خلال الليل، وقد يستيقظ الإنسان ولديه إحساس بالتوتر الشديد أو أحد أو بعض أعراضه مثل العرق وخفقان القلب أو ضيق في التنفس. وقد يعقبه صعوبة العودة للنوم. ومن الطبيعي أن يستيقظ الإنسان مرّة واحدة على الأقل في خلال الليل وعادة يسهل العودة للنوم.

(ج) أرق آخر الليل: وهو أن يستيقظ الإنسان بعد 3-5 ساعات نوم ولا يستطيع العودة للنوم، وهذا يعطيه عادة إحساساً بالاكتئاب أو التوتر الشديد أو أى من أعراض التوتر الشديد مثل ضيق النفس - خفقان القلب - العرق.

وأهم من هذا أن يتبع النوم المتقطع أو أرق آخر الليل أن يستيقظ الفرد ولديه إحساس بالتعب الشديد. والتوتر الشائع هو أن يستيقظ الإنسان متعباً كما لو أنه لم ينام ولا دقيقة واحدة في أثناء الليل، ويريد أن يظل ملازماً الفراش وهذا من أعراض الاكتئاب النفسي.

الخلاصة:

إن منهج إدارة الضغوط الذي يمثل انعكاساً للتطور العالمى الاقتصادى والاجتماعى والثقافى، يعمل على الارتقاء بعقلية العاملين من خلال التحفيز وتنمية القدرة على التطوير، وذلك لتحقيق ما يلى:

- ✓ تعميق مفهوم المشاركة للعاملين في اتخاذ القرارات، وتدريبهم على التفكير بطريقة عملية، مما يحرك القوى الإبداعية ليهم في طرح المقترحات الجديدة.
- ✓ زيادة شعور العاملين بالأمان الوظيفى من خلال تنمية قدراتهم على التغلب على الضغوط، وكيفية التكيف معها بغية تحقيق أهداف المصارف، وذلك لتحفيزهم على بذل الجهد المناسب لتطوير وتحسين مستوى أدائهم.
- ✓ تحقيق ترابط المنظمة حيث أن منهج إدارة الضغوط يخاطب جميع المستويات الإدارية والتنفيذية.

ويرى الباحث أن منهج إدارة الضغوط فكر إدارى حيث يمكن للإدارة (علياً، وسطى إشرافية، دنيا تنفيذية) في المصارف أن تستخدمه كأسلوب من أساليب التطوير التدريجى فى المصارف ، حيث أن الإدارة التقليدية للمصارف لن تتلاءم وتناسب مع متطلبات العصر وتحدياته الحالية والمستقبلية ولن تتلاءم مع الفكر الجديد فى إدارة المخاطر وكذلك مع أطلاله اتفاقية تحرير الخدمات ومتطلبات الاطار المقترح لمعيار كفاية رأس المال وفقاً لاتفاقية بازل III .

أهم المراجع التى تم الاستناد عليها فى هذا الفصل :

مراجع باللغة العربية :

1. أبو بكر مصطفى بعمير، وآخرون. الموسوعة الإدارية: مصطلحات إدارية مختارة. بنغازي: جامعة قاريونس، 1991.
2. أميمة الدهان، نظريات منظمات الأعمال، 1992، القاهرة .
3. جمال حواش. سيناريو الأزمات والكوارث بين النظرية والتطبيق. القاهرة: المؤسسة العربية للنشر والإعلام، 1999.
4. حسين حمادى " العلوم السلوكية حوار مع الفكر الإدارى "، عين شمس، القاهرة، 1977 ص ص 59 - 63.
5. عاصم الاعرجى، دراسات معاصرة التطوير الإدارى، 1995، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن .
6. على محمد عبد الوهاب، سعيد عامر "الفكر المعاصر للتنظيم والإدارة"، مركز وايدسرفيس، القاهرة، 1994م، ص 5- 20 .
7. مازيل اربر، ترجمة وتحقيق عادل منصور، إبراهيم بن حمد القعيد "إدارة الأزمات والضغط" دار المعرفة للتنمية البشرية المملكة لعربية السعودية، 2002.
8. محمد جاسم الذهبى، التطوير الإدارى، 2001، بغداد .
9. محمد صدام الإدارة المعتمدة على القيم: اتجاه إدارى حديث لمديرى القرن الحادى والعشرين. الإدارى السنة 26 العدد 97 يونيو 2004.

مراجع باللغة الإنجليزية:

1. Albrecht K [1979], Stress and the Manager, Englewood Cliffs; Prentice Hall, Nj.
2. Bajpai, B.L. (1992). "Stress management." Financial Express, Bombay, June.
3. Gender Difference in stress among bank officers of Private and Public Sector; The ICFAI journal of Marketing
4. Jyothi Budhraj , " Causes of stress among insurance employees: An empirical study; The ICFAI journal of Marketing
5. RAJENDRAN JAYASHREE," STRESS MANAGEMENT WITH SPECIAL REFERENCE TOPUBLIC SECTOR BANK EMPLOYEES IN CHENNAI", International Journal of Enterprise and Innovation Management Studies (IJEIMS), Vol. 1 No. 3,2010
6. research, Vol.VII, No.10, 2008 pp7-14.
7. research, Vol.VIII, No.2, 2009 ,pp63-69.
8. Selye, H. (1974). "Stress without Distress." Harper and Row Publications, U.S.A.
9. Vijayashree. L. & Dr. Katyayani .J, Gender perspective towards stress factors: Retail employees, Bangalore; SonaJournal of Marketing Research, Vol 1 , Issue 1, January 2009, pp 57