

## الفصل الرابع ضغوط العمل والتكيف في المجال الرياضي

- مقدمة:
- مفهوم ضغوط العمل
- مصادر ضغوط العمل
- مفهوم التكيف
- أنواع التكيف
- علاقة التكيف بالضغوط
- استراتيجيات القيادة التحويلية في التكيف مع ضغوط العمل

## مقدمة:

تعاني معظم المنظمات من ازدياد ضغوط العمل وانتشارها بشكل واسع بين العاملين بحيث أصبحت ضغوط العمل تتغلغل في جوانب العمل المختلفة. وقد أثبتت الدراسات أن العاملين يتعرضون لضغوط مختلفة إذا استمرت فإنها تترك آثاراً سلبية على صحتهم البدنية والنفسية وبالتالي تنعكس على أدائهم الوظيفي.

وتمثل ضغوط العمل جزءاً من الضغوط التي يتعرض لها الفرد وهي تتمثل في حالة عدم التوافق أو الخلل بين متطلبات العمل وقدرة الفرد على التكيف مع هذه المتطلبات، وبالرغم من التعدد والاختلاف في تعاريف ضغوط العمل إلا أنه يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أسس أساسية هي: عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه“

### مفهوم ضغوط العمل:

ومما سبق يمكن النظر إلى أن ضغوط العمل يمكن تعريفها بأنها ”رد الفعل النفسي للفرد نتيجة تعرضه لمثيرات في عمله تؤدي بدورها إلى حدوث حالة من عدم التوافق للفرد مع نفسه ومع بيئة العمل“.

### مصادر ضغوط العمل:

تناولت كتابات عديدة مصادر ضغوط العمل وصنفتها تصنيفات مختلفة تبعاً لمدخل ومنهج كل كاتب، وسيقوم الكاتب بعرض هذه التصنيفات على أن يحدد في النهاية المجموعة التي سوف تعتمد عليها الدراسة الحالية عند دراسة استراتيجيات التكيف مع مصادر ضغوط العمل. ويمكن تصنيف مصادر ضغوط العمل إلى ثلاث تصنيفات مختلفة كالتالي:

- ١- تصنيف مصادر ضغوط العمل إلى مجموعتين رئيسيتين .
- ٢- تصنيف مصادر ضغوط العمل إلى ثلاث مجموعات رئيسية .
- ٣- تصنيف مصادر ضغوط العمل إلى أربع مجموعات رئيسية فأكثر.

وفيما يلي عرض لهذه التصنيفات:

أولاً: تصنيف مصادر ضغوط العمل إلى مجموعتين رئيسيتين :

\* يمكن تصنيف مصادر ضغوط العمل في مجموعتين رئيسيتين هما:

. المصادر المتعلقة بالفرد، وتشمل ( صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل، العلاقات في العمل).

. العوامل المتعلقة بالمنظمة، ومنها (درجة الحرارة، الإزعاج، التلوث البيئي، الإضاءة).

\* كما يمكن تصنيف مصادر ضغوط العمل في العمليين التاليين:

أ- العوامل المتعلقة بالعمل ذاته المنظمة، وتشمل:

١. العوامل المتعلقة بالوظيفة ذاتها: مثل ( ظروف العمل، تكنولوجيا المعلومات، عبء العمل).
  ٢. العوامل المتعلقة بدور الفرد في المنظمة وتشمل: ( صراع الدور، غموض الدور، عبء الدور الزائد).
  ٣. التطور الوظيفي: ويشمل عوامل مثل (الترقية، التنزيل إلى درجة أو مرتبة أقل).
  ٤. العلاقات مع الآخرين في العمل.
  ٥. البناء والمناخ التنظيمي.
- ب- العوامل المتعلقة بشخصية الفرد: وتشمل (النوع، وشخصية الفرد، السن، المساعدة الاجتماعية).

ثانياً: تصنيف مصادر ضغوط العمل إلى ثلاث مجموعات رئيسية وتتمثل في:

- أ. عوامل خاصة بالفرد.
- ب. عوامل خاصة بالمنظمة.
- ج. عوامل خاصة بالبيئة.

\* ويمكن أيضاً تصنيف مصادر ضغوط العمل إلى ثلاث فئات رئيسية كالتالي:

أ- المصادر المتعلقة بالخصائص التنظيمية والعمليات وتشمل:

١. السياسات التنظيمية (تقويم الأداء غير الملائم).
  ٢. البناء التنظيمي (زيادة حجم المنظمة، التداخل بين الوحدات التنظيمية).
  ٣. العمليات التنظيمية (الاتصال السيئ، التفويض غير الفعال).
- ب- المصادر المتعلقة بمطلب وخصائص الدور، وتشمل:

١. ظروف العمل (الازدحام، الضوضاء ... الخ).
  ٢. العلاقات الشخصية (ضعف الثقة، التنافس ... الخ).
  ٣. مطالب الوظيفة (ضغوط الوقت، المسؤولية عن الآخرين).
  ٤. خصائص الدور (صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل الناقص أو الزائد).
- ج- المصادر المتعلقة بخصائص الفرد وتوقعاته، وتشمل:
١. الخصائص الفردية (نمط الشخصية، الانطواء، الانبساط، المرونة الزائدة، التشدد المفرط)

٢. التوقعات (الترقية العالية، الميل إلى الإهمال، عدم الأمان الوظيفي)

\* بينما يمكن تصنيف مصادر ضغوط العمل إلى ثلاث فئات رئيسية كما يلي:

- أ. أسباب نفسية / اجتماعية: وتركز على أسلوب الحياة وما يتضمنه من عوامل مثل

(درجة التكيف ، الحرارة، الضوضاء) .

ب. البيئة العضوية (الحيوية): وتتضمن عوامل مثل (الاتزان العضوي، درجة الإزعاج)

ج. العوامل الشخصية: وتتمثل في إدراك الذات والقلق، وإحاح الوقت، والشعور بفقدان السيطرة على الأمور.

ثالثاً: تصنيف مصادر ضغوط العمل في أربع مجموعات رئيسية فأكثر:  
يرى أصحاب هذا التصنيف أن أي تصنيف يتصدى لمعرفة مصادر ضغوط العمل ينبغي أن يكون متعدد الأبعاد والتصنيفات.

\* وتصنف مصادر ضغوط العمل إلى خمسة تصنيفات رئيسية كالتالي:

١. التغيير التنظيمي .

٢. الأدوار.

٣. الصراع الداخلي في المنظمة.

٤. الأسباب المتعلقة بالأسرة والدخل.

٥. الأسباب المتعلقة ببيئة المنظمة.

\* ويرى البعض انه يمكن تصنيف مصادر ضغوط العمل إلى:

١. الأسباب المتعلقة بشخصية الفرد.

٢. الأسباب المتعلقة بالأسرة والدخل.

٣. الأسباب المتعلقة بالسلوك الإداري.

٤. الأسباب المتعلقة بدرجة الرضا الوظيفي.

ويلاحظ على الكتابات السابقة أنها أوردت مصادر ضغوط العمل في مجموعات هي ( مجموعات العوامل التنظيمية، مجموعة العوامل المرتبطة بالوظيفة، مجموعة العوامل الشخصية، مجموعة العوامل النفسية والاجتماعية، مطالب الدور، العوامل الاقتصادية) .  
وعليه فإن الكاتب سوف يركز على مجموعات العوامل التنظيمية والشخصية ومطالب الدور، وذلك للأسباب التالية:

١. لأن الفرد والمنظمة هما الأساس عند دراسة موضوع ضغوط العمل.

٢. تعدد مصادر ضغوط العمل لدرجة أنه لا يمكن دراستها معاً في دراسة واحدة .

\* وبناء عليه فإن متغيرات (مصادر) ضغوط العمل في هذه الدراسة سوف تشمل المتغيرات السبعة التالية:

- عبء الدور الزائد كمياً .
- عبء الدور الزائد نوعياً .
- غموض الدور .
- صراع الدور .
- ركود الدور .
- التنظيم .
- العلاقات في العمل .

وفيما يلي تعريف بهذه المصادر:

#### عبء الدور الزائد كمياً **Role Overload** :

ويحدث عندما يسند إلى شاغل الوظيفة مهام كثيرة يجب عليه إنجازها في وقت غير كاف، أي يكون حجم العمل فوق طاقة الفرد، ويتطلب منه البقاء في العمل لأوقات طويلة بعد مواعيد العمل الرسمية أو نقل إنجاز هذه الأعباء من مكان العمل إلى المنزل، وكذلك العمل في أوقات العطلات، وقد أشار Coverman (١٩٨٩) إلى أن زيادة عبء الدور الزائد كمياً هي "الحالة التي تنشأ عندما يطلب من الفرد القيام بأدوار كثيرة جداً مع عدم توفر الوقت الكاف لتنفيذها" أو تعنى "قيام الفرد بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المتاح.

وتحدد الكاتبة مفهوم عبء الدور الزائد كمياً في الدراسة الحالية بأنه "إسناد مهام كثيرة إلى الأفراد تتطلب منهم البقاء في العمل بعد مواعيد العمل الرسمية والإجازات والعطلات الرسمية".

#### عبء الدور الزائد نوعياً :

ويحدث عندما يشعر شاغل الوظيفة أن المهارات المطلوبة لإنجاز مستوى أداء معين أكبر من قدراته أي أن الفرد يفتقر القدرة اللازمة لأداء العمل، أو نطاق طبيعة المهام الملقاة على عاتقه تخرج عن نطاق قدراته ومهاراته وتخصصه.

#### غموض الدور **Role Ambiguity** :

وينشأ غموض الدور عندما لا يمتلك الفرد معلومات كافية عن دوره في المنظمة مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسئوليته والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة وطرق تقييم الأداء وغيرها، ويترتب على ذلك أن يصبح الفرد غير متأكد من متطلبات وظيفته مثل

عدم معرفته بالتوقعات المطلوبة منه لأداء عمله وكيفية تحقيق هذه التوقعات. وعليه يعرف غموض الدور بأنه "ذلك الغموض الناشئ من عدم كفاية المعلومات لدى الفرد عن كيفية قيامه بعمله". وهو يرى أن هذا الغموض قد يعزى إلى عدم كفاية التدريب وضعف الاتصالات وعدم حصوله على معلومات صحيحة من زملائه أو من المشرف.

بينما يمكن تعريف غموض الدور بأنه "عدم التحديد أو نقص الوضوح المتصل بالتوقعات عن دور الفرد في المنظمة". وأشار إلى أن الفرد في أدائه لدوره قد لا تتوفر لديه المعلومات الكافية عما هو متوقع منه. وتحدد الكاتبة مفهوم غموض الدور في الدراسة الحالية بأنه "الافتقار إلى المعلومات الخاصة بحدود سلطات وواجبات الفرد".

### صراع الدور Role Conflic:

ينشأ صراع الدور عندما يواجه الفرد العديد من متطلبات العمل المتناقضة ويعتبر صراع الدور من الأسباب الكامنة للضغوط، ويؤدي صراع الدور إلى قلة إشباع الحاجات الاجتماعية وزيادة ضربات القلب وارتفاع ضغط الدم وانخفاض الرضا الوظيفي وانخفاض ثقة الفرد في نفسه وفي رؤسائه وفي المنظمة ككل.

وهناك فرق بين صراع الدور وبين صراع الأدوار المتعددة للفرد، ويقصد من الصراع بين الأدوار المتعددة للفرد هي قيام الفرد بالعديد من متطلبات العمل المتناقضة؛ أما صراع الدور فيعني التعارض بين قيم الفرد ومعتقداته من جهة وبين دور الفرد في المنظمة من جهة أخرى.

وعليه يعرف صراع الدور بأنه "الحالة التي تنشأ عندما يشمل العمل الذي يشغله الفرد أدواراً يمكن أن تتعارض مع بعضها بصورة مباشرة". ويحدد الكاتب مفهوم صراع الدور في الدراسة الحالية بأنه "الصراع بين الأدوار التي يلعبها الفرد داخل المنظمة، وبين قيم الفرد ومعتقداته".

### ركود الدور Role Stagnation :

يعتبر التقدم المهني والوظيفي عاملاً هاماً من عوامل شعور الفرد بالدافعية إلى العمل. وفي ظل غياب فرص التقدم المهني والوظيفي تظهر ضغوط العمل حيث تقل فرص الترقية في الوظيفة ويزداد عدم التأكد من المستقبل الوظيفي الذي يتعارض مع طموحات الأفراد وأمالهم، الأمر الذي يمثل ضغوطاً وأعباء في العمل.

## التنظيم Organization:

تعتبر العوامل المتعلقة بالمنظمة أحد مصادر ضغوط العمل، وتتمثل هذه العوامل في الهيكل التنظيمي، وخطوط انسياب السلطة في المنظمة ومدى استخدام الرسمية في المنظمة ودرجة اللجوء إلى المركزية في العمل، ودرجة التحكم في الوظيفة.

إن شكل الهيكل التنظيمي (مسطح أو مطول) يؤدي إلى وجود ضغوط على الأفراد، ويؤثر في أدائهم ورضاهم الوظيفي، وتبين من إحدى الدراسات أن الأفراد الذين يعملون في منظمات تتميز بالهيكل المسطح والأقل بيروقراطية يشعرون بضغوط عمل أقل وارتفاع في الأداء أو الرضا الوظيفي بعكس الذين يعملون في منظمات تتسم بالهيكل الطولية والمتوسطة.

## العلاقات في العمل Relationships:

لسوء العلاقات بين الفرد والآخرين في بيئة العمل دوراً بارزاً في خلق المواقف الضاغطة. فالعلاقات الجيدة بين الأفراد هي بيئة صادقة على صحة الفرد والمنظمة معاً والعلاقات الجيدة هي تلك العلاقات التي يسود فيها الاحترام المتبادل والثقة المتبادلة إلى جانب الدعم والتشجيع والاهتمام بالمشكلات التي تواجه الفرد في بيئة العمل ومحاولة حلها بأساليب بناءة، أما سوء العلاقات يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي والشعور بأن الأعمال تهدد صحة الفرد والمنظمة.

## مفهوم التكيف Coping with :

أوضح أن للتكيف مفهومين؛ مفهوم من منظور علم الأحياء، ومفهوم من منظور علم النفس، فالتكيف مفهوم مستمد من علم الأحياء، ويشير إلى أن "الكائن الحي يوائم بين نفسه والعالم الذي يعيش فيه محاولة منه من أجل البقاء". ومفهوم التكيف في علم النفس يعنى "تلك العملية الديناميكية المستمرة التي يهدف بها

الشخص إلى أن يغير سلوكه ليحدث علاقة أكثر توافقاً بينه وبين البيئة أو المحيط الذي يعيش فيه".

وأورد العديد من تعريف التكيف، وسوف يقوم الكاتب بتقسيم هذه التعاريف إلى:

- المفهوم الضيق للتكيف.
- المفهوم الواسع للتكيف.

### المفهوم الضيق للتكيف:

ينظر أصحاب هذا الاتجاه إلى التكيف بأنه عبارة عن "استجابة مباشرة للأحداث التي يتعرض لها الفرد"، ويعتبرون التكيف رد فعل طبيعي يحدث للفرد نتيجة تعرضه للضغوط، ومن هذه التعاريف ما يلي:

حيث يعرف التكيف بأنه "استجابات الفرد للضغوط التي يتعرض لها والتي تساعده على منع أو تجنب أو التحكم في الألم العاطفي".

بينما يعرف التكيف بأنه "السلوك الظاهر أو الصريح الذي يهدف إلى تخفيض الظواهر الضاغطة".

ويعرف التكيف بأنه "السلوكيات التي يتم استخدامها بواسطة الأفراد للتحكم في التأثيرات المتوقعة للمواقف الضاغطة".

في حين يعرف التكيف بأنه "ما هو إلا استجابة لمواقف تتميز بدرجة كبيرة من الخطر وعدم التأكد".

وأخيراً يمكن تعريف التكيف بأنه "محاولات الفرد للاستجابة السالبة أو الموجبة لتهديد معين تهدف إلى إزالة هذا التهديد". ويتضح من العرض السابق للمفهوم الضيق للتكيف بأنه عبارة عن رد فعل مباشر لحدث خارجي يقع للفرد يجعله في حالة عدم توازن.

وعليه فإن الكاتب حدد المفهوم الضيق للتكيف بأنه "الاستجابة المباشرة لأي تهديد

يتعرض له الفرد داخلياً زخارجياً“.

### المفهوم الواسع للتكيف:

ينظر أصحاب هذا الاتجاه إلى عملية التكيف بأنها عبارة عن استجابات سلوكية وإدراكية يستخدمها الفرد للتكيف مع المواقف الضاغطة ويقصد بالاستجابات السلوكية أنها استجابات تؤكد على القيام ببعض السلوكيات كردود فعل للخروج من المواقف الضاغطة، أما الاستجابات الإدراكية، فيقصد بها استجابات عقلية تحدث داخل الشعور .

ويتضح أن هناك فرقاً بين الجهود الإدراكية والجهود السلوكية، فالجهود الإدراكية تؤكد على أن عملية التكيف تتم داخل الشعور بمعنى أن الفرد لا يصدر سلوك معين يدل على أن التكيف قد حدث. أما الجهود السلوكية فتؤكد على القيام ببعض السلوكيات اللازمة لمواجهة الموقف الضاغط. ويعتبر سلوكاً ظاهراً دالاً على حدوث عملية التكيف.

وفي هذا السياق التكيف بأنه ”الجهود الإدراكية والسلوكية التي تهدف إلى تخفيض الصراعات الداخلية والخارجية وتؤدي إلى تخفيض التعارض بينهما“.

بينما عرف التكيف بأنه ” الجهود الإدراكية والسلوكية التي تهدف إلى التعايش مع المتطلبات الذاتية والصراعات الشعورية للفرد والتي تفوق قدرته“.

غير أنه يمكن أن يعرف التكيف بأنه ”جهوداً إدراكية وسلوكية يتم استخدامها لتخفيض التهديدات الداخلية والخارجية إلى الحد الأدنى“.

وأخيراً يعرف التكيف بأنه ”الجهود الإدراكية والسلوكية التي تمكن الفرد من إدارة المتطلبات الداخلية والخارجية والمواقف الضاغطة“.

ومن الواضح أن التعاريف السابقة للتكيف اعتبرت عملية التكيف بمثابة ردود أفعال الأفراد تجاه المواقف الضاغطة، وهذه الردود إما أن تكون رد فعل سلوكي مباشر أو رد فعل إدراكي غير مباشر.

وفي الغالب نجد أن الغالبية يعتمد على المفهوم الواسع للتكيف لأن الفرد عندما يواجه مواقف ضاغطة سوف يستخدم كل ما يمكنه من عملية التكيف مع هذه المواقف سواء كانت استجابات سلوكية أو إدراكية.

وعليه فإن الكاتب حدد المفهوم الواسع للتكيف بأنه ”الجهود الإدراكية والسلوكية

التي تهدف إلى التعامل مع ضغوط العمل لتخفيض المتطلبات الداخلية والخارجية للفرد".  
أنواع التكيف :

يمكن تقسيم التكيف إلى :

- التكيف السلوكي Behavioral coping
- التكيف المعرفي (الإدراكي) Cognitive coping
- التكيف المعلوماتي Information coping
- التكيف المبني على استعادة الأحداث الماضية Retrospective coping

### التكيف السلوكي Behavioral coping :

حيث يتضمن التكيف السلوكي القيام باستجابات سلوكية ملائمة لمواجهة أسباب التوتر، ومن ثم الشعور بالارتياح والاطمئنان.

### التكيف المعرفي (الإدراكي) Cognitive coping :

حيث يتضمن التكيف المعرفي تبني استراتيجية معرفية للتكيف مع الأحداث، وذلك من خلال التجاهل أو الابتعاد عن الأحداث المسببة للضغوط.

### التكيف المعلوماتي Information coping :

ويشير إلى وجود نوع من الاتصال أو الوسائل التحذيرية لدى بعض الأفراد التي تساعدهم على محاولة تفادي الأحداث قبل وقوعها.

### التكيف المبني على استعادة الأحداث الماضية Retrospective coping :

ويشير التكيف هنا إلى أن الأفراد عندما يتعرضون لمواقف ضاغطة يرجعون أسباب الضغوط التي تقع عليهم إلى مواقف حدثت لهم في الماضي .

### علاقة التكيف بالضغوط :

كلما كانت درجة إدراك الفرد لذاته عالية كان قادراً على التكيف في المواقف الضاغطة ودرجة تعرضه للضغوط قليلة والعكس صحيح.

وقد أشار إلى أن مجرد توقع الفرد أنه يستطيع التحكم في مسببات الضغوط من الممكن أن يكون ذلك وسيلة فعالة للتكيف مع الضغوط التي يتعرض لها. ويعتبر Fisher من أكثر الكاتبيين الذين استطاعوا أن يجمعوا العديد من الشواهد التي تشير أن مجرد شعور الفرد

بالقدرة على التحكم ربما يكون أعظم وسيلة لإدارة الضغوط من حوله.

كما وجد أن هناك علاقة بين الكفاءة الذاتية المتبعة على أساس الشعور، والقدرة على التكيف وبين التعامل مع القلق والمشكلات التي يواجهها الفرد في حياته فقد وجد هؤلاء من خلال دراساتهم عن العلاقة بين التكيف وعدم التكيف مع متغير العمر أن عدم التكيف هذا إنما يعود في جزء منه إلى شعور الفرد بعدم قدرته على التكيف في الأحداث الجارية في حياته .

استراتيجيات القيادة التحويلية في التكيف مع ضغوط العمل :  
مفهوم استراتيجيات التكيف :

تعرف استراتيجيات التكيف بأنها "عبارة عن مجموعة من القرارات التي تتخذها الإدارة والقادة للسيطرة على مسببات الضغط والتخفيف من آثارها الضارة على كل من الأفراد والمنظمة".

بينما يمكن تعريف استراتيجيات التكيف بأنها "العلاج النوعي المستخدم للتخلص من المواقف الضاغطة".

واستراتيجيات التكيف تعرف بأنها " تلك الجهود الصريحة التي يقوم بها القائد لكي يسيطر على أو يحد من أو يدير، أو يتحمل مسببات الضغط التي تفوق طاقاته الشخصية". وأخيراً يعرف Saraz استراتيجيات التكيف أنها "نسق فكري وعادات سلوكية تحييد مسببات الضغط أو تخفف تأثير الضغط علينا".

ويلاحظ على التعريف الأول تجاهل دور الأفراد في مواجهة ضغوط العمل وتركيز الدور على المنظمات والقادة فقط في مساعدة الأفراد للتكيف مع الضغوط. ويلاحظ على التعاريف الأخرى. لاستراتيجيات التكيف. أنها اقتصرت على الجهود الصريحة فقط، ولكن هناك جهود ضمنية يستخدمها الفرد خلال تكيفه مع ضغوط العمل.

وعلى ضوء ما تقدم يورد الكاتب التعريف التالي لاستراتيجيات التكيف بأنها "تلك الجهود الصريحة والضمنية التي يقوم بها القائد والتي يمكن أن تساعده في التقليل من التأثيرات الضارة لضغوط العمل التي يتعرض لها العاملين، ومن ثم تحسين صحة الفرد وسلامة المنظمة".

التقسيمات المختلفة لاستراتيجيات القيادة التحويلية في التكيف:  
تباينت الدراسات التي أهتمت بدراسة استراتيجيات القيادة التحويلية في التكيف مع مصادر ضغوط العمل، ونظراً لأن ضغوط العمل تنبع من مصادر مختلفة، فإنه من الصعوبة إزالتها كلية من المنظمة، ولا يمكن تجنبها بالكامل، ولكن يمكن إدارة ضغوط العمل من خلال استخدام استراتيجيات معينة، ونعرض فيما يلي لأهم التقسيمات المختلفة لاستراتيجيات التكيف.

أولاً: استراتيجيات مواجهة القائد التحويلي للمشكلة والمواجهة العاطفية:  
١- استراتيجيات مواجهة القائد المشكلة: وتتضمن هذه الاستراتيجيات كل الجهود التي يبذلها القائد التحويلي لكي تزيد من قدرته على مواجهة الأحداث المسببة

للضغوط وتركز هذه الاستراتيجيات أساساً على حل المشكلة المسببة للضغوط وذلك من خلال استخدام أساليب إدراكية وسلوكية فالاستراتيجيات الإدراكية التي تستخدم لمواجهة المشكلة المسببة للضغوط استراتيجيات عقلية تتمثل في التحدث مع النفس عن الطرق المختلفة التي يمكن استخدامها لحل المشكلة المسببة للضغوط والتفكير بوعي تام في الأمور المسببة للضغوط من كل جوانبها حتى يمكن الوصول إلى حل للمشكلة.

أما الاستراتيجيات السلوكية التي يستخدمها القادة التحويلين لمواجهة المشكلة المسببة للضغوط تؤكد على القيام ببعض السلوكيات كردود فعل للخروج من المواقف الضاغطة مثل وضع أولويات للعمل والبدء بالأعمال الأهم والعمل على تنظيم الجهود المبذولة. وتلقي استراتيجيات مواجهة المشكلة المسببة للضغوط قبولاً كبيراً لأن أسلوب مواجهة المشكلة أكثر فعالية من الناحية الصحية والنفسية للفرد.

٢- استراتيجيات مواجهة العاطفية: عملية التكيف التي يقوم بها القائد التحويلي في هذه الاستراتيجيات تدور بشكل أساسي داخل الشعور، وتتضمن قيامه ببعض الأفعال التي لا توجه مباشرة إلى المشكلة المسببة للضغوط، وإنما يقوم ببعض الأفعال التي تبعده عن بؤرة الأحداث المسببة للضغوط حتى لو بصورة مؤقتة (التحاشي).

ويستخدم القائد التحويلي أيضاً في استراتيجيات مواجهة العاطفية أساليب سلوكية وإدراكية. فمن الأساليب الإدراكية المستخدمة في مواجهة العاطفية (الاحتفاظ بالمشكلة داخل الشعور وعدم التعبير عنها لأحد أو العمل على تجاهل مواقف الضغط).

أما الأساليب السلوكية المستخدمة في مواجهة العاطفية تتمثل في قيام الفرد ببعض السلوكيات التي لا توجه مباشرة إلى الحدث المسبب للضغوط، وإنما تساعد على الخروج من مواقف الضغوط حتى ولو بصورة مؤقتة مثل إجراء بعض العلاقات الاجتماعية.

ويرى الكاتب أن استراتيجيات القادة التحويلية في مواجهة العاطفية سلبية من الناحية الصحية والنفسية للفرد لأنها تؤدي إلى احتفاظ الفرد بالمشكلة داخل الشعور وعدم التعبير عنها لأحد مما يؤدي إلى حدوث كبت للفرد. وهذا يؤدي إلى سلسلة من الأمراض النفسية التي تقود في النهاية إلى أمراض عضوية.

ثانياً: استراتيجيات القائد التحويلي الشخصية والتنظيمية:

١- الاستراتيجيات الشخصية: وتتمثل في الاستراتيجيات التي يمكن أن يتم تطبيقها بواسطة

الفرد نفسه، وتشمل:

- الصحة البدنية: مثل القيام بتمارين اللياقة البدنية للتخلص من الضغوط.
- المساندة الاجتماعية: عن طريق قيام الفرد بطلب المساعدة من الأصدقاء في العمل.
- معرفة الذات: وتعني محاولة الفرد التعرف على حقيقة سلوكه في العمل، وتعلم كيفية التعامل مع أوجه القصور والمشكلات المحتملة.
- التخطيط المسبق: وتعني أنه عندما يضع القائد في اعتباره توقع الأحداث المرتبطة بمواقف الضغوط المستقبلية فإنه يمكن أن يعد نفسه للتعامل مع هذه الأحداث مما يساعده على تخفيض مستوى الضغوط.

- ٢- الاستراتيجيات التنظيمية: وتتمثل في الاستراتيجيات التي يمكن أن يتم تطبيقها بواسطة القادة، وتعمل هذه الاستراتيجيات على إدارة ضغوط العمل لتخفيض المعاناة منها بإزالة العوامل المسببة للضغوط في محيط العمل، وذلك من خلال تطبيق الاستراتيجيات الآتية:
- الاهتمام بالاختيار والتعيين في المكان المناسب.
  - الاهتمام بالتدريب.
  - العمل على تغيير بعض جوانب الوظيفة والطريقة التي تمارس بها.
  - الاهتمام بتحليل الوظيفة ونظام تقييم الأداء ونظام الحوافز.
  - الاهتمام بالمشاركة الفعالة للفرد في عملية اتخاذ القرارات.
  - فتح قنوات الاتصال بين الإدارة والأفراد حتى يمكن توفير المعلومات حول ما يحدث في المنظمة.

ثالثاً: استراتيجيات القائد التحويلي المباشرة والغير مباشرة:

وتتناول هذه الاستراتيجيات طبيعة ردود أفعال القادة للتكيف مع ضغوط العمل.

- ١- الاستراتيجيات المباشرة: وتشمل السلوك الصريح الذي يقوم به القائد التحويلي تجاه ضغوط العمل، حيث يكون رد فعل الفرد موجهاً مباشرة إلى حل المشكلة المسببة للضغوط. وهناك ثلاث مراحل لحل المشكلة وتشمل الآتي:
١. الاعتراف بوجود مشكلة .
  ٢. وضع خطة للتصرف .
  ٣. تحييد أو تسخير الطرف الآخر من أجل حل المشكلة .

ومن أمثلة السلوك الصريح الذي يمكن أن يتبعه الفرد لحل المشكلة المسببة للضغوط تتمثل في الآتي:

- أن يصبح القائد أكثر تنظيماً.
- طلب المساعدة من الآخرين.

- القيام بالأشياء المهمة أولاً وحذف الأشياء غير المهمة.
- العمل كفريق.
- القيام بتعيين من ينوب عنه.
- محاولة القيام بالعمل بأكبر سرعة ممكنة.
- محاول عمل بعض الأشياء في وقت واحد.
- المحاولة المستمرة لمنع المواقف المسببة للضغوط.
- المحاولة المستمرة لتغذية العقل بالمعلومات.
- المحاولة المستمرة لتحديث نفسه.

٢- الاستراتيجيات غير المباشرة: وتشمل السلوك الضمني لمواجهة الضغوط، وتمثل في الأساليب المخفية أو المملطة التي يمكن من خلالها تحديد مسببات الضغوط. ومن الأساليب غير المباشرة للتكيف ما يأتي:

١. محاولة الهدوء وضبط النفس ووضع الأشياء في نصابها الصحيح: وذلك عن طريق التحدث مع الآخرين عن المشكلة.
٢. التعبير عن الشعور والإحساس: وذلك عن طريق التحدث مع زملاء العمل.
٣. الاحتفاظ بالمشكلة داخل النفس، وعدم الإفصاح عن المشكلة للآخرين.
٤. تقبل الأمر الواقع أو تبريره.
٥. الأساليب الانهزامية: وذلك عن طريق اللجوء إلى الهروب من المشكلة أو عدم الاستسلام لها.

رابعاً: استراتيجيات القائد التحويلي لتعديل المواقف المسببة للضغوط، واستراتيجيات السيطرة على معنى الضغوط، واستراتيجيات معالجة نتائج الضغوط:

١- استراتيجيات تعديل المواقف المسببة لضغوط العمل: وذلك بالتركيز على حل مشاكل العمل، وهذا يتضمن التعديل في مستويات السلطة والمسئولية وإعادة توزيع مهام العمل وهذه الاستراتيجيات لا يمكن أن يقوم بها الفرد لأن المصادر المسببة لضغوط العمل يقع معظمها تحت سيطرة المنظمة.

٢- استراتيجيات السيطرة على معنى الضغوط ومعنى المواقف الضاغطة: ويتم ذلك من خلال التغيير في مدركات الفرد وطريقة نظره إلى المشاكل. وهذه المواقف يمكن للفرد السيطرة عليها، حيث يمكنه تعديل معايير الأهداف والأداء التي يضعها لنفسه ويستخدم في ذلك:

- \* المساندة الاجتماعية: وذلك عن طرق إقامة علاقات إيجابية مع أعضاء الجماعة حتى يستطيع مواجهة متطلبات العمل ومسببات الضغوط.
- \* الحوار البناء مع الذات: وهو عبارة عن الجهود الواعية التي يبذلها القادة للتخلص من أفكارهم

السيئة وإحلال أفكار طيبة محلها.

٣- استراتيجيات معالجة نتائج الضغوط: وهي تركز أساساً على علاج المشاكل التي يعاني منها القادة نتيجة لتعرضهم لمواقف ضاغطة.

وتقوم هذه الاستراتيجيات على أساس تحديد مكونات الضغوط وتقسيمها إلى ثلاثة أقسام وهي: المواقف المسببة للضغوط، ومعنى الضغوط، ونتائج الضغوط. ويعتبر هذا التقسيم تقسيماً نظرياً لأنه يصعب فصل مكونات الضغوط، نظراً لتداخلها وتأثيراتها المتبادلة فيما بينها.

خامساً: استراتيجيات القائد التحويلي لإزالة مسببات الضغوط، واستراتيجيات التخفيف من حدة مسببات الضغوط:

أ . استراتيجيات إزالة مسببات الضغوط: إن إزالة أي من مسببات الضغوط كثيراً ما يشتمل على تغييرات حياتية رئيسية مثل الانتقال إلى مكتب جديد أو إنهاء إحدى العلاقات أو تغيير الوظيفة. والعديد من القادة يقررون اتخاذ مثل هذه المواقف لأن إزالة مسببات الضغوط هو الأسلوب المباشر الوحيد للتعامل مع الأعراض التي يولدها ازدياد الضغوط الشديدة .

ب. استراتيجيات التخفيف من حدة مسببات الضغوط: ربما يكون الفرد غير قادر على إزالة مسببات الضغوط تماماً. وفي هذه الحالة يمكن استخدام بعض الأساليب التي تساعد في تخفيف حدة الضغوط . ومن هذه الأساليب:

١. الإمساك بزمام الحياة الشخصية: وذلك عن طريق تحديد الأولويات لكل الاعمال، مع التركيز على الاعمال الهادفة وإزالة الاعمال غير الهامة .

٢. الإمساك بزمام الوظيفة: الأسلوب الأساسي لتقليل حدة الضغوط في العمل تشتمل على التحليل من خلال وضع الأولويات التي يجب القيام بها في العمل .

٣. الإفضاء بالمشكلات والمتاعب للآخرين: وذلك عن طريق أن تحدث الفرد إلى أحد من أصدقاءه المقربين في العمل حتى ولو بصورة غير متكررة.

٤. اكتساب آليات التكيف وزيادة عددها: حيث يعمل القائد باستمرار على اكتساب آليات تكيف جديدة تساعد على تحييد مسببات الضغوط.

٥. استراتيجيات تأجيل الضغوط: وقد يكون تعاطي المشروبات أو التدخين هو أكثر هذه الآليات انتشاراً، ولكن هذه الآليات لا تقدم سوي مساعدة وقتية بل إنها تزيد الأمور سوءاً على المدى البعيد .

سادسا: استراتيجيات القائد التحويلي الدفاعية والوقائية:

- 1- استراتيجيات التكيف الدفاعية Defensive: وهي تركز أساساً على علاج المشاكل التي يعاني منها القادة نتيجة لتعرضهم لمواقف وضغوط عمل. والاستراتيجيات الدفاعية لا تواجه الضغوط إلا بعد وقوعه وإحداث آثاره على الفرد. ومن الأساليب المستخدمة في الاستراتيجيات الدفاعية: الفحوص الطبية الدورية، التمرينات، التغيير في النظام الغذائي، التأمل، الاسترخاء.
- 2- استراتيجيات التكيف الوقائية Impunitive: وهي تركز أساساً على تغيير في مدركات الفرد وطريقة نظره إلى المشاكل.

ومن الأساليب المستخدمة في الاستراتيجيات الوقائية:

1. الدعم الاجتماعي، والهدف من الدعم الاجتماعي زيادة القدرات والطاقات الفسيولوجية والنفسية حتى يستطيع القادة مواجهة مطالب العمل بمعنى أنها تعمل كحاجز وقائي ضد حالات الضغوط السيئة.
2. المحاولة المستمرة للقادة للتخلص من الأفكار السيئة وإحلال أفكار طبية محلها.
3. برامج التدريب: بهدف تنمية مهارات القادة على إدارة الذات التي يمكن أن تساعدهم على عيش حياة أقل تأثراً بضغوط العمل وضغوط الحياة.

سابعا: استراتيجيات القائد التحويلي للتكيف السلوكي والتكيف الإدراكي:

أ. استراتيجيات التكيف السلوكية: وهي استراتيجيات تتطلب من القائد القيام ببعض السلوكيات كردود فعل تمكنه من التكيف مع مواقف الضغوط، وتشمل القيام بالأساليب التالية:

1. تخطيط وتنظيم العمل.
2. التنسيق بين العمل والأدوار الأخرى التي يقوم بها.
3. التوزيع الملائم للوقت على أنشطة العمل.
4. منع ظهور المشكلات.
5. تأدية العمل بفعالية وتجنب المنافسة.
6. عدم القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد.
7. مناقشة المشكلات مع المشرفين وزملاء العمل.
8. معرفة الشخص حدوده ومؤهلاته وموارده.

ب. استراتيجيات التكيف الإدراكية: وهي استراتيجيات عقلية، وتتمثل في التحدث مع الذات والتخطيط الذهني، وتشمل الأساليب التالية:

1. التأكد من أن ليس هناك شخص لا يعاني من الضغوط.

٢. التفكير في كيفية الاحتياط لمواجهة الضغوط .

٣. التفكير في جعل المواقف الضاغطة تحدى .

٤. قبول مواقف الضغوط كحقيقة واقعية من الحياة .

ثامناً: استراتيجيات القائد التحويلي التكيف الوظيفي واستراتيجيات الاختلال الوظيفي:

أ- استراتيجيات التكيف الوظيفية (المواجهة) (Functional approach): وهي الاستراتيجيات التي يستخدمها القادة للتكيف مع مصادر ضغوط العمل، وذلك عن طريق تحليل المشكلة بطريقة منطقية، والتخطيط، وإدارة الوقت.

ب- استراتيجيات الاختلال الوظيفي (التحاشي) (Dysfunctional avoidance): وتمثل هذه الاستراتيجيات في قيام القائد ببعض السلوكيات السلبية داخل مناخ العمل مثل انسياق القائد إلى الصراعات الوظيفية داخل العمل وأن يكون القائد أكثر عدوانية عندما يواجه موقف ضاغط أو يلجأ إلى تحاشي مسببات الضغوط عن طريق البعد عنها قدر الإمكان. ويلاحظ على التقسيمات السابقة أن أوجه التشابه هي السمة الغالبة على هذه التقسيمات من حيث إن شمولها على أغلب الاستراتيجيات التي تمكن القادة من مواجهة ضغوط العمل، فعلى سبيل المثال تتشابه استراتيجيات حل المشكلة مع استراتيجيات المواجهة المباشرة للضغوط من حيث إن كلاهما يتضمن القضاء على مسببات ضغوط العمل.

أما أوجه الاختلاف فيكمن في درجة تفضيل القادة لاستراتيجيات تكيف عن أخرى نتيجة لاختلاف بيئات التطبيق.

ويرى الكاتب أن تقسيم استراتيجيات التكيف إلى مباشرة وأخرى غير مباشرة يعتبر أنسب تقسيم لاستراتيجيات التكيف، وذلك للأسباب التالية:

- ١- هذا التقسيم يحتوى بداخله على أغلب أساليب التكيف الممكن استخدامها.
- ٢- يمكن أن يندرج تحت هذا التقسيم معظم التقسيمات السابقة. حيث تتضمن الاستراتيجيات المباشرة التعامل مع الضغوط من خلال الاستعدادات المسبقة (الاستراتيجيات الوقائية) وتنظيم وقت العمل ووضع أولويات للعمل، وأيضاً التعامل مع الضغوط من خلال تبني أسلوب مواجهة المشاكل، والعمل على حلها. أما الاستراتيجيات غير المباشرة، فإنها تتضمن في طياتها عدداً من الوسائل من بينها المواجهة العاطفية، وخلاصة ما سبق أنه يمكن تلخيص التصنيفات السابقة لاستراتيجيات القيادة التحويلية في التكيف على أنها مباشرة وغير مباشرة.