

الفصل الأول

الضوابط العملية للمسئولية الإدارية

❖ **المدير الذي يعمل في بيئة تنافسية يقع تحت ضغوط مستمرة:**

شهد العالم الكثير من التطورات في كل مجالات الأعمال وتغيرت بيئة العمل بدرجة عالية جداً وأيضاً تغيرت معها اهتمامات الإدارة. وقد ثبت أن القوى العاملة الآن تتميز بالتنوع وذلك بسبب زيادة العدد من السيدات العاملات وأيضاً التعامل والتفاعل مع التقدم التكنولوجي والذي يتمثل في الحاسبات وبرامج الكمبيوتر الحديثة التي حلت محل كثير من الأيدي العاملة وقد أدى ذلك إلى الاهتمام برفع الإنتاج وإدارة الجودة الشاملة ترتب على ذلك تغيرات في كل من بيئة العمل وتغيرات أيضاً في الخبرات المطلوبة في العاملين. هذا يؤدي إلى أن الكثير من الاهتمامات الإدارية الحديثة تتطلب فهم أعمق للعاملين وإدارة سلوكهم بطريقة إيجابية وفعالة مما يؤدي إلى تقدم المؤسسة وتقدم العاملين بها أيضاً.

لذلك قد أصبح واضحاً للجميع أهمية إدارة العنصر البشري وأصبح مما لا يدعو مجاًلاً للشك أن المنظمات المميّزة والناجحة هي التي استطاعت أن تتعامل مع العنصر البشري على أنه مفتاح التقدم وزيادة الإنتاج. وهنا نخلص إلى أن مهما تقدمت الميكنة ومهما استطاعت الإدارة أن توفر من أموال أو قيادات دون الاهتمام بالعنصر البشري عن طريق التدريب والتنمية لا تستطيع المنظمة مهما بلغت قوتها الوصول إلى الجودة الشاملة.

◆ أهمية البحث وأهدافه :

أن للضغوط قيمة إيجابية إذا تعامل معها الفرد على أنها نوع من أهم أنواع التحدي للتقدم وإثبات التميز والنبوغ والإبداع على سبيل المثال (الفنان عندما يقدم الكوميديا وهو في حالة من حالات الحزن).

ضغط العمل قد يكون مفيداً أحياناً حيث يتوقف ذلك على مقدار الضغط وذلك أنه عندما لا تكون هناك أي ضغوط قد يختفي التحدي الوظيفي ويميل الأداء إلى الانخفاض ويصبح مستوى العمل يشوبه حالة الاسترخاء السلبي حيث لا يهتم العامل بأي نتيجة محققة أو سوف تتحقق.

عندما تزيد الضغوط يميل الأداء إلى الزيادة بسبب أن الضغط يساعد الإنسان على شحن طاقاته وإمكانياته لتلبية الاحتياجات الوظيفية مما يحفز العاملين للاستجابة للتحديات للوصول إلى القمة التي تتفق مع قدرة الأداء اليومية للفرد.

عند نقطة الخطر والتي تسمى نقطة الانقلاب قد لا تؤدي الضغوط إلى المزيد من التحسن وذلك إذا كانت الضغوط التي يتعرض لها الفرد قوية جداً حيث يفقد الإنسان قدرته على التكيف مما يؤدي إلى حالة من التوتر في السلوك بدرجة قد لا يستطيع معها العامل التكيف مع المجتمع أو مع بيئة العمل.

◆ العمل في وظيفة لا تتناسب مع المؤهل تؤدي إلى ضغط سلبي :

لأهمية ما سبق نجد أن البحث عن ضغط العمل له أهداف أهمها :

- التعرف على مفهوم الضغوط.
- أسباب الضغوط.
- آثار الضغوط.

- تنمية مهارات التعامل مع الضغوط لدى الفرد.
- الدور الهام لإدارة الموارد البشرية في تخفيف الضغوط.

أولاً: مفهوم الضغط :

أحياناً يحيط بكل فرد ظروف مختلفة ومتنوعة وعندما تتوافر هذه الظروف بشكل يمثل درجة من درجات الضغط على الفرد. فقد يشعر الفرد بنقص في إشباع حاجاته وقد لا تتناسب الوظيفة مع الإمكانيات المتاحة والملكات وأيضاً الرغبات.

فقد يطلب من العامل أن يؤدي أدوار متعارضة مع ضيق الوقت على الوفاء بالتزاماته وقد يحيط به مناخ تنظيمي سيء في المنظمة التي يعمل بها وقد يعاني من مشاكل البيئة المحيطة به مع ضعف إمكانياته المادية. كل هذه الظروف السابقة قد تتحالف على الفرد بما يشعره بزيادة الضغوط عليه وينتج آثار سلبية متعددة على نفسيته وصحته مما يؤثر على سلوكه وأدائه. ورغم تساوى الظروف الضاغطة بالنسبة لبعض الأفراد إلا أن درجة تأثير الضغط الذي يشعر به الفرد قد تتفاوت من فرد إلى آخر طبقاً لمواصفاته. وأيضاً قد يتحلى الفرد بشخصيته وأشياء أخرى كثرة قد تؤثر عليه.

وأيضاً قد يتحلى الفرد بشخصية انفتاحية وأسلوب مرن في التعامل مع الظروف المحيطة به واهتمامات وعلاقات متنوعة ومهارة في تنظيم عمله والتزاماته وقته وإيمان عميق يؤدي إلى تخفيف آثار تلك الضغوط على نفسه.

ثانياً: أسباب الضغط :

تتعدد أسباب الضغط وتتنوع وتختلف باختلاف الأفراد وظروفهم، ومن أهم أسباب الضغوط التي تقع على الفرد ما يلي :

1. أسباب شخصية :

ترجع الأسباب إلى نمط شخصية الفرد ومهاراته وقدرته وملكاته واتجاهاته الفكرية. فالشخصية المنغلقة يعاني صاحبها من كثرة الضغوط. كما أن عدم وجود مرونة لدى الفرد وعدم القدرة على التفاعل مع المتغيرات المحيطة بالفرد تزيد من الإحساس بالضغط التي تقع على الفرد كما أن رغبة الفرد في التفوق والتميز قد تزيد من تعرضه للضغط. أن التزام الفرد بالدقة والجودة في الأداء والمحافظة على المواعيد من العوامل التي تشعر العامل بزيادة الضغوط عليه وانغلاق الفرد على اهتماماته وعدم التنوع في تلك الاهتمامات وقلة العلاقات الاجتماعية وعدم ممارسته للهوايات الشخصية أو الرياضية كلها أسباب قد تزيد من التعرض للضغط وقد أظهرت الدراسات السابقة على عينة من المديرين.

أن المدير الذي يعمل في بيئة تنافسية دائمة لتحقيق أهداف أو لتطوير مستمر يعاني من الضغوط المستمرة أكثر من المدير الذي ينظر للأمور بسهولة وعدم اهتمام وهدوء ويؤدي الحد الأدنى للأداء دون مبالاة أو اهتمام بقيمة الوقت.

الضغوط النفسية المتزايدة تؤدي إلى العديد من الأمراض مثل القلق والتوتر والعدوانية والاكتئاب.

2. أسباب عائلية :

وهنا ترجع تلك الأسباب إلى الظروف العائلية المحيطة بالفرد (متاعب أبناء - خلافات زوجية - تعدد الالتزامات نحو الأم أو الأب المسن أو المريض - قصر اليد في تلبية احتياجات الأسرة) كل هذه العوامل فردي أو مجمعة تعتبر من العوامل الضاغطة على الفرد وتجعل العامل فريسة

سهلة لحالة الوقوع تحت ضغط حتى أنه لا يستطيع التنبؤ أو حتى الحلم بما يستطيع أن يفعله أو يتعلمه لنمو ذاته أو تطويرها. ومن أسباب الضغط أيضاً نجد أن المسؤوليات التي تلقى على عاتق الزوج أو الزوجة عند قدوم الطفل الأول إذا ارتبطت تلك الفترة في حياتهما بمرحلة الحاجة إلى أثبات الوجود في العمل أو السعي للترقي. فإن ذلك بلا شك يؤدي إلى زيادة العوامل الضاغطة على كل منهما.

3. أسباب وظيفية :

تتعدد العوامل التي تضغط على كل فرد ومنها تلك العوامل التي تتعلق بالوظيفة فعمل الفرد في وظيفة لا تتناسب مع مؤهلاته أو ملكاته أو رغباته وفشله في تحقيق ذاته من خلال القيام بمهام لا يستمتع بأدائها يؤدي إلى إحباط الفرد وأيضاً وقوعه تحت ضغط سلبي لا يستطيع التكيف معه هذا ويعتبر عدم وضوح دور الفرد الوظيفي في المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها أو كثرة الأعباء والمسؤوليات الوظيفية التي لا تتناسب مع وقت العمل المحدد تعتبر من العوامل الضاغطة على الفرد.

كما أن قلة المهام الوظيفية سواء من حيث الكم أو الكيف أو النوع يعتبر من العوامل الضاغطة على الفرد. السلطة مع المسؤولية الملقاة على عاتق الفرد الوظيفي التي يشغلها الفرد بالتغيير المستمر أو الصدام مع الآخرين يعتبر أيضاً عدم التكافؤ من العوامل التي تزيد من تعرض الفرد للضغط.

4. أسباب تنظيمية :

تتنوع السباب التنظيمية التي تشعر الفرد بحالة من حالات الضغط

الوظيفي منها على سبيل المثال :

- تبعية الفرد أو العامل لمدير سلطوي لا يسمح بالمشاركة أو المناقشة ولا يحبز العلاقات الإنسانية في التعامل مع المرؤوسين.
- عدم وجود نظام اتصال فعال.
- اعتماد السلطة على الطريقة الرسمية في التعامل مع العاملين وتركيز السلطة.

- عدم إتباع المبادئ العامة في التنظيم.
- نقص المرونة التنظيمية في مواجهة المتغيرات.
- تضارب التعليمات الصادرة للمرؤوسين.
- تدخل العوامل ولأهواء الشخصية في تحديد المراكز الوظيفية.
- عدم تطبيق نظام فعال لإدارة الموارد البشرية.
- عدم وضع ضوابط عادلة لنظام التحفيز أو التقويم أو النقل.

5. أسباب بيئية :

الأسباب البيئية قد تكون من أهم الأسباب التي تشكل ضغطاً كبيراً

على الأفراد ومنها أيضاً على سبيل المثال :

- صعوبة المواصلات واختناقات المرور.
- ازدحام الشوارع وتلوث البيئة.
- مشكلات الإسكان.
- المشكلة الاقتصادية وارتفاع الأسعار.

- عجز الفرد عن تلبية احتياجاته المعيشية أو الأسرية.
- تطلعات الأبناء التي لا تتناسب مع الإمكانيات المتاحة.
- أخيراً (التغير الثقافي والقيمي الذي أصاب المجتمع بشكل عام بشكل عامل ضغط على الأفراد).

ثالثاً: آثار الضغوط:

أ- الآثار الإيجابية:

تكن تلك الآثار التي تنتج عن الضغوط الإيجابية كما قلنا سابقاً في حالات كثيرة جداً من الضغوط ومنها التي تؤدي إلى فوائد كبيرة وأيضاً دافع ومحرك للإنجازات القوية.

والقرارات الإيجابية والحلو المبتكرة للمشكلات وأهم من ذلك كله محاولة تصميم استراتيجيات متوائمة مع المتغيرات ولذلك فهي ضغوط مستحبة ومرغوب فيها.

ب- الآثار السلبية:

وهي الآثار التي تؤدي إلى القلق الذي يؤثر بالسلب على الأداء والصحة والحالة النفسية أيضاً وهذه الآثار السلبية التي **تنتج عن مجموعة من الضغوط منها.**

- متطلبات العمل التي تمثل تحديات أكبر من إمكانيات الفرد.
- المتغيرات التي تنتج عن إدراك الفرد بوجود أخطار وتهديدات على الأمان الوظيفي.
- إدراك الفرد لمستقبل غير مؤكد لا يمكن التنبؤ به ولا يمكن التحكم فيه.
- شعور الفرد بعدم القدرة على تغيير الظروف وعدم القدرة على التكيف معها.

• القلق الناتج عن عدم المساندة من القيادات العليا.

• القلق الناتج عن عدم وجود حماية مؤكدة للعامل.

جميع هذه الآثار بعضها أو كلها تعتبر آثار سلبية ينتج عنها

(آثار نفسية – آثار فسيولوجية – آثار سلوكية).

◆ الآثار النفسية للضغوط:

ينتج عن الضغوط العديد من الأمراض والأعراض النفسية منها الاستياء وعدم الرضا الوظيفي وهذه الأعراض تعتبر من أخف الآثار التي تنتج عن الضغوط ثم تتحول تدريجياً إلى حالة أشد وأخطر مثل القلق والتوتر وحدة الطبع والعدوانية والاكتئاب.

◆ الآثار الفسيولوجية للضغوط:

لقد انتهت معظم الدراسات السابقة إلى أن أكثر من 50% من الأمراض العضوية من الممكن أن تكون الضغوط التي تقع على الفرد أحد أسبابها أن لم يكن هو السبب الوحيد ومن أهم هذه الآثار (الصداع – ارتفاع ضغط الدم – القولون العصبي – قرحة المعدة – السكر).

◆ الآثار السلوكية للضغوط:

أن الإفراط في التدخين وتناول المسكرات والإدمان أثر من آثار الضغوط كما يؤثر كثرة الضغوط على سلوك الفرد وأدائه فقد تضرب علاقاته بزملائه ورؤسائه ومرؤوسيه. كما ينسحب الفرد من عمله ومن حياته كرد فعل طبيعي لحالة الإحباط الناتجة عن الضغوط مما يؤثر بدوره على موقع الفرد الوظيفي سواء كان رئيساً أو مرؤوساً ليصل في النهاية إلى التأثير السلبي على التنظيم بأكمله.

رابعة: تنمية مهارات التعامل مع الضغوط لدى الفرد :
المدير السلطوي الذي لا يسمح بالمشاركة يؤدي إلى إصابة العاملين
بضغط وظيفي.

يستطيع الفرد أن يدرب نفسه إذا أراد على مهارة التعامل مع الضغوط ومحاولة تخفيض مستوى الضغط الذي يتعرض له وهذه المهارة هي عبارة عن إستراتيجية فردية أثبتت فاعليتها في إدارة الضغوط ومنها ما يلي :

1.تنظيم الوقت :

هناك العديد من الأفراد الذي ليس لديهم المهارة الكافية لتنظيم الوقت مما يستدعي الإحساس بالضغوط بصورة أقوى من الأشخاص الذين يستطيعون تنظيم وإدارة الوقت بكفاءة وفاعلية.
فالإنسان المنظم يستطيع أن ينجز ضعف ما ينجزه الإنسان غير المنظم.

2. التمرينات الرياضية :

يوصى الأطباء بممارسة الرياضة غير التنافسية مثل (المشي - السباحة - أيروبكس) كأسلوب لمواجهة الضغوط الشديدة فهي تزيد من قدرة القلب وقوته وأيضًا تبعد الفرد عن التركيز على ضغط العمل.

3.الراحة والاسترخاء :

يستطيع الفرد أن يعلم نفسه كيفية ممارسة تمرينات الراحة والاسترخاء مثل (التأمل - سماع موسيقى - قراءة كتاب محبب) بطريقة تحقق الاسترخاء الجسدي والانفصال عن الحالة التي تسبب الضغوط ويكفي ذلك لمدة 15 إلى 20 دقيقة يوميًا بهذه الطريقة يمكن للفرد أن يتخلص من القلق والتوتر بنسبة كبيرة ويشعر بحالة هدوء.

4. التأييد الاجتماعي :

أن زيادة دائرة العلاقات الاجتماعية للفرد من أصدقاء ومعارف وزملاء عمل تساعد على خلق توازن نفسي وتصبح متنفس حيوي لضغوط الفرد الشديد فهي وسيلة لتخفيف حدة التوترات.

5. النواحي الدينية :

أن تعميق الإيمان بالله يساعد كثيراً على التوقف عن أجراء مقارنات بين الأنا والآخرين فإذا كان الفرد يعاني مثلاً من ضائقة مالية أو ضعف في الموارد المادية لا يقارن نفسه بمن هو أفضل منه بل يقارن نفسه بمن هو أقل منه فيحمد ربه ويشعر بالرضا والارتياح.

أن الإيمان بالله سبحانه وتعالى وبعدل الله وأن قد أنعم على كل العباد بعطايا متساوية ولكنها مختلفة الأشكال ويقنع كل منا بأنه إذا كان أفضل من غيره في مجال معين في الآخر أفضل أيضاً في مجال آخر وهذا يؤدي إلى فلسفة التعاون وروح الفريق بدلاً من التنافس والرغبة في التميز على الآخرين.

الأسباب البيئية تمثل ضغطاً كبيراً على الفرد .

خامساً: دور إدارة الموارد البشرية في الحد من آثار الضغوط :

يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تلعب دوراً هاماً في تخفيف الضغوط

الواقعة على العاملين بالمنظمة بعدة طرق أو أدوار منها ما يلي :

- القياس الدوري لاتجاهات العاملين نحو العمل للتعرف على النواحي السلبية تجاه وظائفهم بما يتناسب مع شاغلها. وعندئذ تستخدم الإدارة مفاهيم أثراء الوظيفة وتوسيع مهامها في هذا التطوير وأيضاً يفيد ذلك

في تطور نظم الوظيفة ذاتها بما يتناسب مع اتجاهات العاملين فيها طبقاً لتوجيهات إدارة الموارد البشرية.

- تنمية المهارات السلوكية للمديرين وتشجيعهم على إتباع مبدأ المشاركة في الإدارة مما يساعد في تخفيف الضغوط ويساعد كذلك على تحفيز العاملين وتنمية العلاقات الإنسانية معهم فضلاً عن أثر إيجابياً على الأداء التنظيمي.

- تنمية مهارات التعامل مع الضغوط لدى العاملين بالمنظمة وذلك عن طريق إدراك هذه الموضوعات ضمن برامج التدريب والتنمية عند تصميم الاحتياجات التدريبية للمنظمة.

- الاهتمام بتخطيط المستقبل الوظيفي مع وضع نظام عادل وموضوعي للترقية وإتاحة فرص التنمية الذاتية.

- وضع نظام لتقييم الأداء يعتمد على معايير موضوعية وعادلة مبنى على أساس دراسة العمل والأهداف التنظيمية وإتاحة فرصة مشاركة العاملين مع المديرين في تصحيح نظم الأداء وإتاحة فرص التقييم الذاتي لجميع العاملين بالمنظمة.

- وضع نظام عادل للتحفيز يعتمد على تحليل واقع العاملين من نتائج التقييم العادل للأداء.

- تطوير لائحة الجزاءات بما يسمح بالترقية بين أنواع الخطأ وعدم توقيع الجزاء على العاملين في حالة الأخطاء التي ترجع إلى عدم وجود مهارة تدريبية أو أجهاد في العمل.

- شرح نظم الأفراد للعاملين والتأكد من إقناعهم بها وتشجيعهم على تقديم المقترحات للتطوير.
- وضع نظام فعال للشكاوى والتظلمات الخاصة بالعاملين بما يضمن سرعة وعدالة البت في تلك الشكاوى أو التظلمات مما يساعد على إحساس العاملين بمدى حرص المنظمة عليهم.
- تطوير الخدمات المقدمة للعاملين بما يساهم في تحقيق الضغوط عليهم وأيضاً محاولة إيجاد حلول لمشاكل هو مثل (خدمة دار حضانة للأطفال - خدمة المواصلات - خدمات علاجية).
- وضع برنامج لمقابلات العاملين يساعد في التعرف على متاعب العاملين أولاً بأول مما يساعد على تقليل أسباب الضغوط أو الحد منها مع البحث عن كيفية تخفيف تلك المتاعب.
- تقديم مقترحات للإدارة العليا عند إعادة التنظيم في تخفيف الضغوط التي ترجع لأسباب تنظيمية مثل تفويض السلطة واللامركزية وأتباع نظام الإشراف العام في الأعمال النمطية بدلاً من الإشراف الدقيق.
- توضيح الأدوار وتقصير خطوط الاتصال وعدم تداخل الاختصاصات.

◆ النتائج المستخلصة :

أولاً : على المستوى الفردي :

- التنظيم الأمثل للوقت.
- التدريبات البدنية.
- التدريب على الاسترخاء (مهارة الاسترخاء).

• التوسع في العلاقات الاجتماعية.

ثانياً: على المستوى التنظيمي :

• اختيار الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.

• التحديد الدقيق للأهداف.

• إعادة تصميم الوظيفة.

• المشاركة في اتخاذ القرارات.

• الاتصالات التنظيمية الفعالة.

• الاهتمام بالبرامج الصحية والترفيهية للعاملين.

ثالثاً: على مستوى المجتمع :

عند تحسين الأداء الفردي والمستوى التنظيمي ينعكس ذلك بالإيجاب

على المجتمع ككل .