

الفصل الثالث

أثر الضغوط العملية على العملية الإنتاجية

❖ مقدمه عن الضغوط النفسية:

منذ أن خلق على الأرض ومن أخصها الضغوط في مجال العمل ، حيث أن العمل كان ولا يزال مصدر الشقاء للإنسان ، وإذا كانت الضغوط لازمة في حياة العاملين ، فلا بد من إدارة هذه الضغوط ومواجهتها والتصدي لها والاستفادة منها وتوجيهها التوجيه السليم ، وذلك عن طريق زيادة الضغوط النافعة التي تدفع إلى النمو والازدهار إضافة إلى التقليل من الضغوط الضارة التي تعرضنا للمخاطر.

أشارت بعض الدراسات إلى صعوبة وجود وظيفة أو مهنة خالية من الضغوط ولكن تختلف جدة هذه الضغوط من مهنة إلى أخرى ومن شخص لآخر وذلك لاختلاف مصادر هذه الضغوط من مهنة إلى أخرى ومن شخص لآخر ، وذلك لاختلاف مصادر هذه الضغوط في المنظمات والمهن المختلفة، واختلاف نسبة الاستجابة إلى هذه الضغوط من شخص لآخر الفروق الفردية فيما بينهم وردود أفعالهم تجاه المواقف المسببة للضغوط، وتبين أن ضغوط العمل تمثل تكلفة كبيرة على الفرد والمنظمة والمجتمع من الناحية الصحية والاقتصادية والتنظيمية، فضغوط العمل لها آثار نفسية وفسولوجية ضارة وبجانب هذه الآثار المرضية فإن لها انعكاسات سلبية على سلوكيات الأفراد ومستوى أدائهم الوظيفي متمثلة في انخفاض الشعور بالانتماء للوظيفة وارتفاع معدل الغياب والتسرب الوظيفي وزيادة نسبة الأخطاء، وتشير بعض الدراسات إلى أن الاقتصاد الأمريكي يخسر سنويا

بين 150 إلى 250 مليار دولار أمريكي نتيجة لغياب العاملين وانخفاض الإنتاجية وحوادث العمل وهي أمور متعلقة بضغط العمل.

وتؤكد الشواهد إلى أن العاملين في بيئة العمل المعاصرة يعانون من الإجهاد النفسي ، وأن السبب الرئيسي هو الأسلوب المتبع ، وأكثر العاملين عرضة للخطر أولئك الذين يشغلون وظائف غير محددة الأهداف.

◆ تعريف ضغوط العمل:

ويعني الحالة النفسية والجسدية للشخص والتي تجعله متوتراً وتهدهه ببلوغ الحدود القصوى لاحتماله أو تجاوزه ، بالإضافة إلى الإحباط والصراع كمصدرين للضغط فهناك مصدر ثالث يمكن أن نسيمه ضغوط الدور وهو يشمل تشكيلة كاملة من الصراعات ومصادر الضغوط والتناقضات المختلفة.

ويمكن تعريف الضغوط من خلال ثلاث مداخل رئيسية هي:-

أ- من حيث حالة أو وضع الفرد العامل ونقصد بها هنا الحالة النفسية والجسمانية التي يكون عليها الفرد عند تعرضه لعدد من المسببات التي تحدث داخل بيئة العمل.

ب- من حيث المسببات حيث أن الضغوط العمل عبارة عن مؤثرات تتوفر داخل بيئة العمل وينتج عنها سلوك معين للفرد كرد فعل للمثيرات على الحالة النفسية والجسدية للعامل.

ت- من حيث النتائج إذ أن ضغوط العمل هي مجموعة من السلوكيات تنتج عن الحالة النفسية والجسدية كرد فعل للمثيرات التي يواجهها العامل داخل بيئة عمله.

وبالتالي فإن ضغوط العمل هي العوامل والظروف التي ينتج عنها شعور العامل أو الموظف بعدم الراحة والاستقرار مما يؤدي إلى اضطراب المنشأة حيث أن هذا الشعور بالاضطراب ناتج عن عدم القدرة في التغلب أو التكيف مع كثرة أو استمرار متطلبات العمل.

◆ مسببات ضغوط العمل:

- بيئة العمل الداخلية للمنظمة.
- البيئة الخارجية.
- شخصية الفرد.

◆ مقومات البيئة الداخلية للمنظمة كإحدى مسببات ضغط العمل:

1. غموض الدور:

عدم ملائمة إمكانات الفرد وقدراته لظروف ومتطلبات الوظيفة التي يؤديها ، وغياب أو عدم دقة المعلومات والبيانات التي تتوفر للفرد أو عمله سواءً عن الواجبات أو العلاقات أو نتائج الأعمال التي يؤديها ، وعدم أو ضعف استيعاب الفرد لجوانب وظيفته وأهميتها في المنظمة ، توتر علاقة الفرد مع الأطراف الأخرى في العمل سواء كانت العلاقة مع الزملاء أو المرؤوسين أو الرؤساء أو العلاقات أو الأطراف الخارجية من عملاء وموردين وأجهزة رسمية وغيرها.

2. تعارض الدور:

تداخل أو تشابك وتعارض واجبات الوظيفة التي يشغلها الفرد مع مسؤولياته الأسرية أو العائلية ، أو مع اهتماماته وهواياته الشخصية ، أو إحساس الفرد الذي يؤدي مهام وظيفية معينة غير محببة إلى نفسه لكونها

تتعارض مع طموحاته وميوله واتجاهاته ، وأيضاً تلقي الفرد توجيهات وأوامر عديدة من مصادر متعددة من قيادات ورئاسات مختلفة ينتج عنها تكاليف ومهام متداخلة أو متعارضة.

3. زيادة عبء الدور:

زيادة محتوى الوظيفة وأهدافها عن القدرات الذهنية والعقلية للفرد ، وارتفاع متطلبات أعباء الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها عن إمكانيات الفرد الفنية والإدارية ، عدم كفاية الوقت المستغرق والاضطرار للعمل ساعات إضافية دون القدرة على الوفاء بمتطلبات الوظيفة ، عدم كفاية الجهد المبذول في أداء مهام الوظيفة والوفاء بمتطلباتها رغم القيام بجهد إضافي غير عادي

- من الأهمية توفر حد معين من ضغوط العمل لكي يتوفر الحد الأدنى لدفع الفرد إلى تحسين ذاته وتنمية مهاراته الإبداعية والابتكارية ، ومن الخطورة تزايد ضغوط العمل عن هذا الحد الأدنى بصورة كبيرة لما يتيح عنها من حالة مليئة بالقلق والتوتر وغيرها من الأمراض النفسية والجسمانية.

- الفجوة بين ظروف وبيئة العمل وإمكانيات ومتطلبات الفرد/ نتيجة شعور الفرد بوجود إهدار لقدراته ومهاراته وسوء توظيفها ، وإحساسه بضغوط العمل ، إحساسه بعدم استقرار وضعه الوظيفي
- البيئة الخارجية للمنظمة أحد مسببات ضغوط العمل .
- ليس صحيحاً ما يقال بأن الفرد المتزوج دائماً يواجه درجة أعلى من الضغوط بالمقارنة بالفرد الأعزب.

◆ أنواع الضغوط:

الضغوط في مجال العمل متعددة الأنواع ومختلفة الأشكال ، ولكل نوع منها خصائصه ومواصفاته ، ولكل منها طرق للتعامل معها ، بل إن هناك من الضغوط ما هو واجب الحفاظ عليه ، ونعرض عليكم الآن أهم أنواع هذه الضغوط ..

أولاً: من حيث إيجابيتها وسلبيتها:

(1) ضغوط إيجابية.

(2) ضغوط سلبية.

1. الضغوط الإيجابية:

وهو ضغط لازم تتطلبه طبيعة العمل ، ويحتاج إليه المدير مثلاً للضغط على العاملين للاحتفاظ بحيويتهم ودافعيتهم ، وفي الوقت نفسه لقهـر أي تكاسل أو تخاذل ينجم عنه رتابة العمل.

والضغط الإيجابي يزيد وينمي قدرة الفرد على أداء وبذل أقصى جهد لتقليل ضغوط العمل ، وبذلك يؤدي إلى نتائج إيجابية وتحقيق رضا العاملين، ويصبح غياب هذا النوع من الضغوط مصدراً لعدم الرضا الوظيفي عن العمل. ومن أمثلة هذا الضغط التوتر الذي يجعل الطالب يذاكر بجد قبل الامتحانات.

2. الضغوط السلبية :

ويطلق عليها اسم الضغوط الهدامة ، وهي الضغوط التي تؤثر على سلوك كل من المدير والعاملين معه بشكل سيء وضار وتتولد معها مجموعة من الإجراءات الإدارية التي يركز معظمها حول ما يلي:

- فقدان الرغبة في العمل.
- العزوف عن المبادرات الفردية والاستسلام إلى الرتابة ونمطية العمل.
- تنامي الإحساس بالإحباط .
- عدم التوافق والاكتئاب والقلق وعدم النضج الإداري.

ثانياً: من حيث شدة الضغوط:

(1) ضغوط فائقة.

(2) ضغوط متوسطة

(3) ضغوط عادية.

1. الضغوط الفائقة:

وهي ضغوط قوية عنيفة تمارس على الإدارة ، وهذه الضغوط يستحيل على المدير تجاهلها أو التغاضي عنها نظراً لما تفرضه من تهديدات على المنشأة واستمرارها ، وهي ضغوط طويلة الأجل.

2. الضغوط المتوسطة:

وهي ضغوط عادة ما تتصل بالسياسات الإدارية للمنشأة ، وهي بذلك تحكم العمل داخل المنشأة . مثل : الضغوط الناتجة عن توزيع الأنشطة.

3. الضغوط العادية :

وهي ضغوط تتصل بالمواقف اللحظية اليومية للمنشأة والتي تنشأ عن المعاملات اليومية وصراعات الأفراد مع إطار العمل اليومي . مثل : الضغوط الناتجة عن غياب العاملين وتوزيع الأعباء على باقي العاملين المتواجدين.

ثالثاً: من حيث محور وموضوع الضغوط :

(1) ضغوط مادية .

(2) ضغوط معنوية .

(3) ضغوط سلوكية.

(4) ضغوط وظيفية.

1. الضغوط المادية:

وهي تتصل بالمزايا المادية التي تسعى الإدارة للحصول عليها لإرضاء العاملين داخل المنشأة . مثل : الحوافز والمكافآت ، والتعيين في أماكن بعيدة عن إقامة العامل مما يؤدي إلى إهدار المال في الإنفاق.

2. الضغوط المعنوية:

وهي تتصل بالحالة الوجدانية والنفسية للمدير ، وهي ضغوط شديدة التأثير على قرارات المدير ، وقد تؤدي إلى اضطراب تفكيره وعدم قدرته على اتخاذ القرارات السليمة.

3. الضغوط السلوكية:

وهي الضغوط التي تتصل أساساً بالقيود التي يمكن أن تنعكس على سلوك المدير ، وبالتالي تؤثر على قدرته على إصدار الأوامر الإدارية والتوجيهات التنظيمية . مثل : كثرة تأخر مدير مما يؤدي إلى عدم قدرته على اتخاذ إجراءات إزاء العاملين كثيري التأخر.

4. الضغوط الوظيفية :

وهي الضغوط التي تتصل أساساً باعتبارات الوظيفة وبالأعمال التي تتم فيها ، والأنشطة التي تمارس ، والغايات التي يسعى العاملون لتحقيقها.

◆ لماذا تعد الجوانب الشخصية للفرد أحد مسببات ضغوط العمل:

- 1) اختلاف شخصية الأفراد من حيث إدراكهم وتفاعلهم مع خصائص بيئة العمل وتفسيرهم للقرارات الإدارية والعلاقات التنظيمية.
- 2) اختلاف قدرات الأفراد في التعامل مع أنماط البشر (رؤساء ، مرؤوسين ، زعماء عمل).

◆ مصادر ضغوط العمل:

- مصادر فردية: (عوامل في حياة الفرد يمكن أن تحدث تلك الضغوط).
 - المصادر التنظيمية: (يرتبط القدر الأكبر من الضغط بالوظائف العليا في المنظمة ، مستوى الجماعة ، المستوى الفردي).
 - المصادر البيئية : (الأوضاع السائدة بشكل عام مثل السياسة ، الاقتصاد، النواحي القانونية والاجتماعية).
- ✓ يمكن للحركات الاجتماعية مثل حقوق الإنسان والقضاء على الفقر أو معارضة الحكومات أن تكون سبباً في إحداث الضغوط.
- ✓ أيضاً العوامل السياسية والاجتماعية مثل الانتخابات تزيد من الضغط .
- ✓ تزيد البيئة الداخلية للتنظيم من الضغوطات مثل تفعل التغيرات في مجال العاملين وتقنية المكاتب والآثار طويلة أو قصيرة المدى من التعرض للتلوث (التعرض للكيمياويات السامة والإشعاع).

◆ مراحل الضغوط:

1. مرحلة نشوء الضغط:

وهي مرحلة ميلاد الضغط وظهور أول بوادره ، وإن كان يبدو للمدير أنه غير ذي أهمية ، ويؤدي إلى هذا إلى التغاضي عنه أو عدم التعامل معه وإهماله وعدم الاستجابة له ، وبالتالي يتولد لدى القوى الضاغطة دافع قوي نحو توليد مزيد من الضغوط ، وبالتالي يتحول إلى المرحلة الثانية.

2. مرحلة نمو الضغط:

وفي 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:

في هذه المرحلة يكون الضغط الإداري قد بلغ الدرجة التي يستطيع معها أن يحرك متخذ القرار في الاتجاه الذي يريد من حدة الضغط

4. مرحلة انحسار الضغط وانكماشه:

وتبدأ هذه المرحلة عندما يتحقق جانب هام ورئيس من المطالب التي تنادي 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 في التحول من المعارضة إلى المهادنة ومن المهادنة إلى التعاون والمشاركة الجزئية ثم إلى المشاركة الكاملة والتعاون الكامل ، ثم يخفّي الضغط.

5. مرحلة اختفاء الضغط أو تحوله إلى مجالات جديدة:

وتأتي هذه المرحلة عندما تتحقق مطالب القوى الضاغطة ومن ثم تفقد هذه القوى السبب في تكتلها واستمرارها ومن ثم لا يكون أمامها إلا خياران هما:

أ- التفكك والانصراف عن الاستمرار لتحقيق مطالبها.

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

◆ العوامل الوسيطة للضغط:

يوجد العديد من الظروف والسلوكيات والخصائص التي يمكن أن تمارس دورها كعوامل وسيطة لنقل الضغط ويوجد (3) أشكال من العوامل الوسيطة وهي:

1. معالم الشخصية:

تتمثل الشخصية في مجموعة السمات أو الخصائص المستقرة نسبياً والتي تشكل نواحي التشابه أو الاختلافات في سلوك الأفراد ، ومن هذه الخصائص أو السمات:

أ- القدرة على تحمل الضغوط / الفرد ذو القدرة الأقل على تحمل الضغوط سوف يجد مواقف غموض الدور أكثر إثارة للقلق أو التوتر أو الغضب وذلك بخلاف الوضع بالنسبة للفرد الذي يمتلك مقدرة أعلى على تحمل الضغوط.

ب- مراكز التحكم في الشخصية / كلما شعر الفرد بأنه يمتلك قدراً من السيطرة على الأحداث التي تواجهه في حياته ، فإنه أقل احتمالاً لإدراك المواقف بأنها مصادر للتهديد أو للضغوط ، ومن ثم فإنه أقل احتمالاً لأن يظهر نماذج سلوكية أو سلبية أو معاكسة.

ت- تأكيد واحترام الذات / بصفة عامة فإن الأفراد الذين يتسمون بوجود مستويات مرتفعة لتأكيد الذات يتقنون في قدراتهم وبالتالي فهم أقل احتمالاً للشعور بالتهديد أو القلق.

2. يمكن أن تجد شخصية تتصف بالتالي:

أ- محاولة إنجاز أكبر قدر ممكن من المهام في أقل فترة ممكنة.
ب- الإقدام والطموح والتنافس والجرأة .

ت- يتحدث بانفعال ويحث الآخرين على إنجاز ما يتعهدون به.

ث- غير صبور ويكره الانتظار ، ويعتبره مضيعة للوقت الثمين .

ج- مشغول دائماً بالمواعيد المحددة لإنجاز المهام ولديه توجه بالعمل.

ح- دائماً في صرع مستمر مع الناس والأشياء والأحداث وعادة هذه الصفات تجدها في المدراء ، وفي المقابل قد تجد نمط سلوك الشخصية الآخر يشعر بوجه عام بعدم وجود عناصر ضاغطة في تعامله مع عنصر الزمن أو الناس ، ويمتلك دافع قوي للعمل ويعمل بهمة ونشاط ، ويتسم بالثقة التي تجعله يشعر بالاستقرار النفسي ، وفي نمط آخر قد تجد الشخصية تسلك إيقاعاً منتظماً في التعامل مع المواقف والأحداث والأفراد وتجدها أكثر قدرة على التعامل مع الضغوط والحد من نتائجها السلبية.

3. مصادر الدعم الاجتماعي وآثاره:

يتمثل الدعم الاجتماعي في كافة صور المساعدة وسبل الراحة والمعلومات التي يتلقاها الفرد من خلال اتصالاته الرسمية وغير الرسمية بالأفراد أو الجماعات الأخرى، أي أن هناك عوامل وسيطة أو ناقلة للضغط وهي العوامل التي تقوم بإضعاف أو تأكيد العلاقة بين مصادر الضغط والنتيجة ، وتشمل هذه العوامل العمر والجنس والحاجات والشخصية والوراثة والعادات.

◆ الآثار الناتجة عن الضغوط:

تتعد الآثار الناجمة عن ضغوط العمل المدرسي ، فمنها ما هو إيجابي ومنها ما هو سلبي ، ومنها ما يقع على الأفراد العاملين ويؤثر بالسلب على أدائهم ، ومنها ما يقع على المنشأة ويؤثر على أداء العاملين وفيما يلي بعض لهذه الآثار:

أ- الآثار الإيجابية:

هناك العديد من الآثار الإيجابية للضغط تتمثل فيما يلي:

1. التعاون لحل المشكلات.
2. التنافس البناء.
3. الرغبة في العمل وزيادة الدافعية.
4. الشعور بالرضا الوظيفي .
5. الشعور بالإنجاز.
6. انخفاض الغياب والتأخر.
7. المشاركة في حل المشكلات.

ب- الآثار السلبية:

وهناك مجموعة من الآثار السلبية للضغط ومنها:

1. الغياب والتأخر عن العمل.
2. الإحجام والتوقف عن مهام العمل.
3. ترك العمل.
4. التظلمات والشكاوي.
5. ضعف الاتصال.
6. اتخاذ القرارات الخاطئة.
7. علاقات العمل سيئة.

◆ مداخل منع وإدارة الضغط:

يجب أن لا يتجاهل المدير الناجح مؤشرات الغياب أو دوران العمل أو انخفاض الأداء أو تدني مستوى الجودة ، ومن الخطأ الواضح أن يتجه معظم المديرين إلى البحث عن أسباب تقليدية لهذه الظواهر السلبية مثل

ضعف التدريب ، تخلف التكنولوجيا ، عدم كفاية التعليمات ، نقص الدافعية وغيرها من العوامل التي لا تضع الضغوط بين المسببات المحتملة لهذه الظواهر ، إن المهمة الأولى للمدير في محاولة التعامل مع الضغوط هي الاعتراف بوجود ضغوط العمل وتوصيفها ، ومن ثم البحث عن مداخل للتخلص من مسببات الضغوط ، وتتمثل مداخل التعامل مع الضغوط:

1. تعظيم التوفيق بين حاجة الفرد والمنظمة: ويركز على بعدين رئيسيين هما: المدى الذي يقوم فيه التنظيم بإمداد الموظف بالمكافآت الرسمية غير الرسمية التي تتوافق أو تغطي إحتياجاته.

2. برامج منع وإدارة الضغوط:مثل مساعدة الأفراد والعناية الصحية والحوافز ، والبدلات.

3. المداخل الفردية لمنع وإدارة الضغوط:أي المشاركة مثل الأفراد والمؤسسات لحل مثل هذه الأشكال وعدم الاعتماد على القرارات والجهود الرسمية (الحكومية) فقط وكذلك تغيير مكان العمل والقيام بأنشطة إضافية تروحية ودينية وثقافية لحملة عقد العمل وسوء الاتصال بين العاملين.

- لا يجب على أعضاء التنظيم الاعتماد كلية على الجهود الرسمية للمساعدة في منع وإدارة الضغوط.
- الفحص الطبي المنتظم يعتبر مناسباً لإدارة الضغوط التي قد يتعرض لها الفرد.

- استخدام الأساليب الذهنية يساعد في الإدارة الفعالة للضغوط مثل التأمل فقد يجلس الفرد مغمضاً عينيه ويتلو بعض أنواع الدعاء لمدة دقائق محدودة كل يوم ، أيضاً ممارسة الصلاة وتلاوة القرآن والاسترشاد

- بهدي الرسل ومناجهم في السلوك والتصرف مع الآخرين يساعد في منع الضغوط والحد من الآثار السلبية التي قد تترتب عليها.
- قد يكون أحد المداخل الفردية لمنع وإدارة الضغوط هو أن يغير نوعية العمل في نفس المنظمة أو ينتقل إلى إدارة أخرى أو فرع آخر.

◆ مراحل إدارة الضغوط:

تستطيع المنشأة تخفيف ضغوط العمل الناشئة عن عبء العمل وجماعة العمل من خلال الوسائل والطرق المناسبة للتغلب على مسببات ومصادر تلك الضغوط ، بالإضافة إلى علاج آثارها السيئة المترتبة عليها ، ولذلك أصبح لازماً على إدارة المنشأة وضع استراتيجيات تهدف إلى تخفيف ضغوط العمل وعلاج آثارها السلبية ، وتتم هذه الاستراتيجيات بمراحل مختلفة هي:

1. التعرف على وجود مشكلة تتعلق بضغوط العمل:

في هذه المرحلة يجب أن تقتنع المنشأة بأن هناك مشكلة تواجهها ناجمة عن ضغوط العمل.

2. الكشف عن مسببات ضغوط العمل:

ويتم ذلك عن طريق إدارة المنشأة من خلال انخراطها في العمل بغرض كشف مسببات الضغوط، وذلك لإيجاد الحلول

3. وضع حلول لضغوط العمل:

وتعد هذه المرحلة من أهم المراحل لأنها متعلقة بوضع خطة فاعلة لحل مشكلات الضغوط ، وقد يكون من الأفضل تحديد المجالات التي سيتم التركيز عليه.

4. التنفيذ والمتابعة:

وفي هذه المرحلة يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ برامج إدارة الضغوط من خلال لجان التنفيذ التي يتم اختيارها مع وجود لجان متابعة لضمان تنفيذ هذه الإجراءات .

◆ الفرضيات:

- أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين السن وضغوط العمل.
- أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الراتب الشهري وضغوط العمل.
- أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة في مجال التعليم وضغوط العمل.
- أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عبء العمل وضغوط العمل.
- أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور الوظيفي وضغوط العمل.
- أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور الوظيفي وضغوط العمل.
- أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين طبيعة العمل وضغوط العمل.
- أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأمان الوظيفي وضغوط العمل.

◆ التوصيات:

- أ- إعداد برامج خاصة لتدريب المراجعين حديثي التعيين لتنمية مهاراتهم في التعامل مع ضغوط العمل بحيث تخف حدة الضغوط لدى المراجعين في بداية حياتهم المهنية.
- ب- تخفيف مستوى غموض الدور وخاصة عند المراجع الأقل سنا وخبرة ومركزا وظيفيا من خلال:
- تحديد أهداف وغايات العمل.
 - تحديد إجراءات العمل وتوضيحها بشكل جيد.
 - تحديد المسؤوليات والسلطات تحديدا دقيقا.
 - تحديد سياسات وإرشادات العمل والتأكد من عدم تعارضها وتضاربها.
 - تحسين فاعلية الأداء وتخفيض مستوى الضغوط.
 - تنظيم وقت العمل وتوزيعه واستغلاله الاستغلال الأمثل.
 - توزيع الواجبات والصلاحيات توزيعا بشكل عادلا يتناسب مع الإمكانيات والمهارات.
 - العمل على زيادة وبناء العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال عقد لقاءات ودية بعيدا عن جو العمل ومشاكله.
 - تخفيف ضغوط العمل الناشئة من محدودية فرص الترقى.
 - إعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين فاعلية الأداء وتخفيض مستوى الضغط.
 - زيادة الحوافز المادية والمعنوية للمراجعين وإيجاد أسس عادلة وموضوعية في توزيعها.