

الفصل الخامس

النزاعات الإدارية المسببة للضغوط العملية

إن العالم الذي نعيش فيه اليوم عالم ذو طبيعة خاصة تحيط بالضغوط بكل إنسان في أي منشأة أو كيان إداري مهما كان حجمه ضغط متراكم ومتعدد المصادر والجوانب والأبعاد وعلى المدير الجيد أن يعي جيداً ما هي الضغوط وما هي أنواعها ومصادرها وكيفية التعامل معها.

الضغوط هي موجات متلاحقة من الشد الذي يصاحب انفجار الاحتياجات غير العادية والتناقضات والفرص قد يكون بالغ العنف فيحطم صاحبه أو يكون ضعيفاً ورقيقاً فيدفع صاحبه إلى النجاح والتفوق على نفسه والآن اقرأ وفكر في ثلاث تجارب لأفراد بالرغم من أنهم يعملون في وظائف إدارية مختلفة إلا أنهم يشتركون في إصابتهم بمستويات عالية من الضغوط في العمل.

سياسة الباب المفتوح تقضى على النزاعات والصراعات بين الرئيس والمرؤوس.

1) مريم: مسئولة حديثة في الشركة قضت ليلتها في أرق وهي تفكر في مثولها لأول مرة أمام اللجنة التنفيذية للوظيفة الجديدة لقد أمضت جزءاً كبيراً من الستة أشهر الماضية تعد تقريرها وأحست إنه الامتحان الأول الحقيقي من الإدارة لها، حضور مريم استمر لمدة 10 دقائق مرت مع أسئلة اللجنة وشكرتها اللجنة على العرض الجيد ثم انصرفت من الاجتماع بأمر من رئيس الشركة وإذا بها تتجه إلى أقرب مقعد لتلقى

بنفسها فوقه محاولة فك الشد العصبي الذي انتابها وهي ترجف بلا تحكم في نفسها.

(2) **رامي:** محاسب تنفيذي لإحدى شركات الإعلان وهو ناجح جداً في عمله، وبعد تناوله غذاء عمل مع أحد العملاء المهمين شرد ذهنه في الألم الذي يشعر به في معدته وفي تشخيص الطبيب الذي أخبره به بالأمس فقد قال له الطبيب أنه يعاني من القولون الحائر الذي نتج من تأثير نظام حياته وإجهاده المستمر لنفسه في العمل لمدة 15 ساعة يومياً كما أنه مطلق حديثاً وهو يعرف جيداً أن إسراره في التدخين والإجهاد الزائد ليس في صالحه ولكن وظيفته الحالية هي الأكثر أهمية في حياته فعمله في الإعلان صار ناجحاً بدرجة كبيرة، ولذلك قرر ألا يقلق على صحته ويركز على بيع عقد إعلان لهذا العميل المهم.

(3) **لولا:** زوجة رستم كانت قلقة جداً على زوجها فمنذ أشهر تخطوه في الترقية لوظيفة مشرف بالمصنع الذي يعمل به وكان رستم يشعر أنه يستحقها بعد خمسة عشر عاماً من العمل بالمصنع لقد عمل بإخلاص، وكان من عادة رستم أن يعود من عمله للمنزل، ورغم تعبته إلا أنه كان دائماً سعيداً يمضي المساء في اللعب مع طفلها ولكنه في الفترة الأخيرة أصبح لديه القليل ليقوله أو يفعله فهو دائماً حزين، وقد طلبت منه زوجته أن يعرض نفسه على طبيب نفسي ولكنه صرخ فيها غاضباً أنه ليس بي أي شيء أنت واهمة واهمة.

الضغط هو حالة شد عصبي يشعر بها الإنسان الذي يواجه متطلبات غير عادية شيء يجبر على أدائه كما في حالة مريم فالضغط نتج عن فرصة

لعرض عمل هام أما الضغط في حالة رامي فقد نتج عن تمزقه بين نصائح الطبيب المعالج له، والفرصة المهمة لعمل ناجح أما رستم فقد كان الضغط نتيجة لتخطيه في ترقية.

إن أي نظرة إلى مستقبلك الإداري بدون مواجهة الضغوط تكون نظرة سطحية لأنك لابد ستواجه الضغط على المدى الطويل وفي حقيقة الأمر هناك نوعان من الضغط أحدهما بناء والآخر هدام النوع البناء منه لازم وتتطلبه طبيعة العمل ويحتاج إليه الموقف التشغيلي للمنشأة وللعاملين فيها فكثيراً من الأعمال يحتاج أي ضغط يمارسه القائد على عامليه للاحتفاظ بحيويتهم ودافعيتهم للعمل، وكذلك لقهر التكاسل والتخاذل الذي قد ينتج عن رتابة العمل وعن ظروف التعامل اليومي.

وهذا الضغط ينبغي أن يكون:

1. في حدود ما يتطلبه العمل فعلاً، وفي إطار مقنناته القياسية بحيث لا يزيد عما هو مطلوب وحتى لا ينعكس إلى ضغط هدام ضار ومخرب لا يقل أيضاً عما هو مطلوب فيصبح عديم الجدوى والتأثير.
 2. أن يكون في إطار قيود ومتطلبات وظروف العمل بحيث لا يشكل إرهاقاً للعاملين ويحد من ارتباطهم بقيمة العمل ويحولهم من شركاء في العملية الإنتاجية إلى مجرد عبيد يعملون بالسخرة.
- ومن ثم يتعين أن يكون الضغط البناء إيجابياً في تأثيره بحيث يزيد وينمي قدرة الفرد على الإنتاج.

أما النوع الثاني:

وهو الضغط الإداري غير الحميد وهو يشمل باقي أنواع الضغط التي تؤثر على سلوك كل من متخذ القرار والعاملين معه وتحت إمرته بشكل

سوء ضار يولد معها مجموعة من الأمراض الإدارية والعصبية التي يتركز معظمها حول ما يأتي:

1. فقدان الرغبة في العمل وبصفة خاصة دوافع التجديد والابتكار والتطوير والعزوف عن المبادرة الفردية والاستسلام إلى رتابة ونمطية العمل.
2. تنامي الإحساس بالإحباط والعدوان على الآخرين بل وتحقير الذات كرد فعل، وعدم التوافق والقلق والاكتئاب وعدم النضج الإداري والإتكالية والخنوع في العمل.

ومثل هذا وغيره يؤدي إلى تراجع معدلات الأداء واختلال العلاقات الإدارية والتنظيمية بشكل كبير خاصة فيما يتصل بمعايير الأداء المثلي والكفاءة، وانتشار العلاقات والجماعات غير الرسمية الفاسدة وكذلك الانقسامات الإدارية والفساد.

الضغوط الإدارية لها تأثير سلبي على صحة العاملين.

الضغوط الإدارية والصحة:

ما من شك أن الضغط يضر بالصحة كما أنه مصدر هام لكل من القلق والإحباط، وأي منهما كفيل بأن يحطم الحالة النفسية للجسم وازدياد الضغوط قد يؤدي إلى العديد من المشاكل الصحية في شكل أزمات قلبية، وارتفاع ضغط الدم والصداع النصفي، وقروح، وإدمان المخدرات، والخمور التدخين وحدوث الآلام العضلية، وزيادة الشره إلى الطعام وغيرها.

ويجب أن ينبته المديرون إلى المؤشرات الخاصة بالضغط الزائد سواء في أنفسهم أو في الأشخاص الذين يعملون معهم، والأغراض متعددة

ومتنوعة، وفيما يلي بعض المؤشرات لملاحظتها والتعرف منها على ارتفاع معدلات الضغط:

1. تغيير في عادات الأكل.
 2. إحساس غير صحي -صداع-الأم.
 3. ضيق وعدم القدرة على التركيز.
 4. تزلزل -ملل-عصبية زائدة.
 5. زيادة في تعاطي الخمر والمخدرات والتدخين.
 6. مشاكل في القدرة على النوم.
 7. دوخة-ضعف-تهور-انهيار.
- ونأتي بعد ذلك إلى سلوكيات العامل التي يمكن بملاحظتها اكتشاف الضغط الهدام منها:

التغير من	إلى
• التواجد المنتظم.	• الغياب.
• الالتزام بالمواعيد.	• التأخر عن المواعيد.
• الاجتهاد في العمل.	• الإهمال في العمل.
• التصرف بإيجابية.	• التصرف بسلبية.
• انفتاح ورضا بالتغيير.	• مقاومة للتغيير.
• متعاون.	• عدواني.

والبيان السابق والخاص بالانتباه للسلوك الناتج عن الضغط الزائد ضروري وهام، فقد تزايد في الآونة الأخيرة توجيه علماء الاجتماع والإدارة إلى ضرورة أن يعطي المدير الاهتمام الأكبر لدراسة الضغط لما له من

تأثير على صحة العاملين والمديرين أيضاً، وذلك لما للصحة العامة من تأثير على الإنتاج والعائد والاستثمار والقدرة على الابتكار... حيث أن العامل أو المدير المريض سيزيد غيابه وتكثر أخطاؤه وتقل قدراته على الابتكار وعلى تحمل المخاطرة مما يعوق تقدم المنظمة ويعود على استثماراتها بالخسارة ونقص الإنتاجية.

مصادر الضغط الإداري:

يبين الشكل التالي ثلاثة أنواع رئيسية لمسببات الضغط الإداري وهي: العمل، والعوامل الشخصية، وعوامل غير العمل.

والمسببات الرئيسية للضغوط في مجال العمل تتمثل في أن احتياجات العمل قد تكون عالية جداً أو منخفضة جداً أو غامضة، أو قد يكون الضغط نتاجاً عن ضعف العلاقات بين الأفراد أو بطء حركة سير مستقبل الأفراد، وتظهر الأمثلة السابقة عن مريم ورامي ورستم كيف أن هذه العوامل لها تأثير كبير في مجال العمل سواء مجتمعة أو منفردة ويجب أن يهتم كل مدير بصفة خاصة بالمسببات الآتية للضغوط:

1) مسببات الضغط المتعلقة بالعمل:

أن لعوامل العمل أكبر الأثر في خلق الضغط، ومثل هذا الضغط ينتج عن احتياجات العمل عالية كانت أو منخفضة، والغموض، وضعف العلاقات بين الأفراد، وربط حركة سير مستقبل العاملين أو سرعته.

ويظهر من الأمثلة السابقة كما سبق أن ذكرنا، وفيما يلي نبذة عن

مسببات الضغط المتعلقة بالعمل:

- **الاحتياجات غير الواقعية للعمل :** قد يخلق الضغط فالأفراد المطلوب منهم عملاً أكثر من طاقتهم أو قدراتهم أو إمكانياتهم يعانون من زيادة

في التحميل، وهذا ينتج عنه القلق والضغط المرتفع، والعكس أيضاً صحيح حيث أن العمل القليل جداً يؤدي أيضاً إلى تزايد الضغوط.

- **تضارب الأدوار بسبب الضغط :** والشعور بأنك لا تستطيع إشباع توقعات أداء متضاربة ومتعددة ومحتملة قد يضغط على العامل مثال ذلك مواجهة موقف تجد فيه أن رئيسين أو أكثر يطلبون منك تنفيذ أعمال مختلفة في نفس الوقت.

- **الصراعات بين العاملين قد يخلق الضغط :** الصراع بسبب وجود تنافر عاطفي وتضارب بين الشخصيات يسبب ارتباكاً للمتواجدين ويخلق آثاراً جانبية سلبية فيما بينهم.

- **الغموض قد يخلق الضغوط :** فإن عدم معرفة ما هو متوقع أدائه أو عدم معرفة مستويات وكيفية تقييم العمل يخلق الضغوط والأفراد الأقل تحملاً أكثر استعداداً لمثل هذه الانفعالات والضغوط.

- **المستقبل العملي للأفراد يخلق الضغوط :** فالتقدم السريع في مستقبل أفراد قد يأتي بالضغوط لضرورة قيامهم بجهد أكثر وزائد لأداء ما هو متوقع منهم، وكذلك فإن النقص في توقع الأفراد لمستقبلهم في العمل يسبب لهم الضغط وهم الذين يريدون التقدم في مستقبلهم الوظيفي.

- **البيئة غير المواتمة :** قد تخلق الضغوط، فالضوضاء والزحام الشديد، وارتفاع درجة الحرارة أو انخفاضها أكثر من اللازم تلوث الجو وغيرها من المؤثرات قد تكون من المسببات للضغط في العمل.

(2) مسببات الضغط من غير العمل:

مثل زيادة عدد أطفال الأسرة، والصعوبات الاقتصادية المصاحبة لذلك، والمشاكل الشخصية الأخرى مثل مواجهة مشاكل في العلاقات الزوجية كل هذا من الممكن أن يضيف ضغطاً على العامل حيث أنه يصعب فصل شعور العامل وتصرفه عن العمل.

الضغوط الإدارية تؤدي إلى فقدان الرغبة في العمل والدافع للابتكار

والتجديد.

(3) العوامل الشخصية والضغوط:

مثل احتياجات الفرد وإمكانياته الشخصية، وهذه الخصائص لها أثر كبير في كيفية التعامل مع الضغط الذي يصاحب العمل كمصادر ويصل الضغط إلى حالة هدامة بسرعة أكبر عندما يمارس ضد أشخاص عاطفيين أكثر من اللازم، فأولئك لديهم ثقة أقل بالنفس والأشخاص الذين يشعرون باستعداد طيب لاحتياجات العمل والمهارات الشخصية لديهم تحمل للضغوط أكثر من أولئك الذين يشعرون بكفاءة أقل بسبب عدم تناسب العمل للفرد.

والآن كيف يتعرف المدير أو المشرف على العامل الذي يعاني من الضغط والاضطراب ليبدأ التعامل معه ومساعدته على الخروج من دائرة الضغط؟

أنه يكون في هذه الحالات:

- دائم الحركة يمشى ويأكل بسرعة.
- يشتكي من أمراض مفاجئة ويعاني منها جداً.
- نافذ الصبر دائماً ويستعجل الآخرين.

• يشعر بالذنب عند التراخي.

• يوجد انحراف خطير في سلوكه العادي.

• يستخدم إشارات عصبية مثل ضرب المنضدة بيده.

والآن حان الوقت لننتعرف على كيفية معالجة الضغوط الإدارية وتقليل آثارها بقدر الإمكان... أول ما يجب عمله هو تجنب الخطوط غير الواقعية وأن تفعل ما بوسعك وأعرف في نفس الوقت حدودك فأنت لا تستطيع أن تكون كل شيء لكل واحد. تعلم أن تعرف وتتعلم وأن تحد من انفجارات واندفاعك في تجاه مسببات الضغط ثم استخدام الأساليب العلمية لإدارة الوقت وتجنب الوقوع في مصيدة العمل الكثير في نفس الوقت لأن النتيجة هي الفشل في إنهاء بعض الأعمال أن لم يكن كلها، ضع أهدافاً واقعية لنفسك وخطط وأدر يومك في خط متواز مع الوقت المتاح، والسلوك القيادي الفعال يكون ناجحاً في منع أو الإقلال من مصادر الضغط، فالمدير الناجح هو الذي يعتمد عليه في نشر الثقة والاحترام، وهو أيضاً الذي يضح تحديداً واضحاً للأهداف مع توجيهات عمل مناسبة لمنع التردد والارتباك فيما يتوقع من الأداء.

عندما تهاجمك الضغوط اجلس في مكان هادئ واستنشق الهواء بعمق واطرد الأفكار المشوشة وحاول الاحتفاظ بمزاج هادئ.

• **تابع نفسك :** خطط يومك على أساس المرونة ولا تحاول أن تفعل أكثر من علم في نفس الوقت، احذر التسرع غير المنتج بإرغام نفسك على البطء، فكر قبل التعامل مع المواقف السلبية أو الأشخاص، عش على أساس يوم بيوم وليس دقيقة بدقيقة.

• ناقش مشاكلك بحرية.. الخوف .. الإحباط : ومصادر الضيق مع من يهتم بك، وعندما تكون في شك، ابتسم فإن الابتسامة الواضحة غالباً ما تذيب الانفعال وتبني جسراً من الثقة بينك وبين من حولك.

• الرياضة والاسترخاء : اشغل نفسك في نشاط غير تنافسي منتظم مثل السباحة، وركوب الدراجات التنس، ركوب الخيل وكرة اليد، واعرض نفسك على طبيبك عند الشك في حالتك الصحية.

مارس الارتخاء لبعض الدقائق عند إحساسك بالضغط تجاهك، وذلك بإتباع هذه الخطوات:

- اجلس في مكان هادئ براحة وعيون مغلقة.
- كرر ببطء كلمات مريحة أو جملة مريحة أكثر من مرة وفي ذهنك.
- استنشق الهواء بعمق من الأنف وأخرج الزفير من الفم، أطرده الأفكار المشوشة وحاول الاحتفاظ بمزاج ذهني هادئ.
- اهتم بصحتك وذلك بهدف الوصول إلى صحة جسدية وذهنية جيدة، وذلك بتنظيم التغذية، وعدم استخدام الكحوليات والتدخين، وممارسة التدريبات الرياضية للمحافظة على اللياقة البدنية وتنظيم وزنك أي انتهاج نمط حياة يعكس فهماً صحيحاً للصحة.

وبما أن للضغوط الإدارية تأثير سلبي على صحة الفرد، لذلك فإن صحة الفرد لها أثر كبير في إستراتيجية منع الضغوط الإدارية، والمدير الذي يحافظ على صحته سيكون أفضل استعداداً للتعامل مع مسببات الضغوط غير المحتملة والتي تصاحب الدور الإداري، وهذا المدير سيكون قادراً على الأخذ بمميزات الضغط البناء والذي يجب الاستفادة منه بقدر

الإمكان لأنه يضمن تحقيق أهداف المنظمة مع منعه من الوصول إلى المستويات الزائدة، وكذلك يمكنه أيضاً التعرف على أسباب الضغط الهدام والنتائج عن عوامل شخصية وعلاجه بسرعة حتى لا يحدث أثر عكسي يؤثر في العمل.

وقد نجد على سبيل المثال أن تغيير مواعيد العمل قد تخلق بعض الصعوبات الأسرية كأن تكون إحدى أسر العمال قد تعودت قضاء عطلة نهاية الأسبوع في أحد المنتجعات الريفية وعند تعديل المواعيد أصبح من المتعذر على العامل صاحب هذه الأسرة أن يخرج من العمل مبكراً يوم الخميس كما تعود فينعكس ذلك على تصرفاته يوم الخميس وتكثر أخطاء العمل منه، في حين أنه لو راعت الإدارة رغبات العاملين في اختيار أوقات أعمالهم مع عدم المساس بالوقت أو حجم الإنتاج المطلوب فإن ذلك سيعود بالتأكيد على المنظمة بالخير الوفير ويقلل كثيراً من إصابات العمل.

كما أن النزاعات والصراعات وزيادة الغموض وتضارب الأدوار يمكن منعها أو الإقلال منها عن طريق الاتصال الجيد بين الرئيس والمروءوس وإتباع سياسة الباب المفتوح التي تعد من أهم السياسات الإدارية التي تقضى على الضغوط الإدارية في مهدها وتحول الضغط الإداري السلبي الهدام إلى ضغط إيجابي سليم وبناء سياسة الباب المفتوح تقضى على قوى الظلام والفساد في المنظمات وتفتح الباب أمام قوى التطوير والابتكار الخلاق فتكون بمثابة ضوء يبدد الظلام.