

الفصل الثامن

بناء ثقافة إيجابية في التعامل مع ضغوط العمل

❖ ضغوط العمل والصراع التنظيمي :-

◆ الضغوط:

هي ظروف تتسم بالشدة تواجه الإنسان فتفقده توازنه وتجبره على البعد عن سلوكه المعتاد... من أمثلة الضغوط التي تواجه الإنسان ما يلي:

- رجل يتعطل به المصعد المزدحم بالناس في يوم شديد الحرارة ولمدة ثلاث ساعات، كيف تكون حالة الرجل بعد الخروج من المصعد؟
- سيدة تقوم بتجهيز وجبة الغذاء وفي نفس الوقت ترعى الطفل الجالس بجوار المائدة فجأة تسمع السيدة رنين الهاتف فتسرع للرد، وأثناء ذلك يجذب الطفل مفرش المائدة فيحطم نصف الأطباق الموجودة على المائدة ويصيب نفسه ببعض الجروح. تترك السيدة الهاتف مسرعة لإنقاذ الموقف وأثناء ذلك تشم رائحة الطعام المحترق فتهرول إلى المطبخ. وما هي إلا لحظات حتى يحضر الزوج ومعه ثلاثة من الأصدقاء الذين استضافهم لتناول طعام الغذاء. كيف تكون حالة السيدة وسط هذه الظروف؟

- صاحب مصنع للملابس تطلب منه الحكومة أن يضيف مادة معينة إلى الملابس لتصبح غير قابلة للاشتعال. لقد كلف ذلك صاحب المصنع مبلغا كبيرا من المال . بعد خمس سنوات طلبت الحكومة من صاحب المصنع إحراق كل الملابس التي تحتوي على هذه المادة حيث أثبتت التجارب أن هذه المادة تسبب الفئران بالسرطان (كيف تكون حالة صاحب المصنع

بعد طلب الحكومة الأخير؟) وتمثل الضغوط جزء لا يتجزأ من حياتنا اليومية.

(الفرد الذي لا يواجه الضغوط هو إنسان ميت أو في غيبوبة) وتكون الضغوط ضارة فقط عندما تكون شديدة جداً أو عندما تكون دائمة. وكلنا يحتاج أن يتعلم كيف يتعايش مع ضغوط الحياة. ولنبدأ أولاً بالتعرف على العلامات التي تدل على تعرض الفرد للضغوط.

◆ العلامات الدالة على الضغوط:

هناك علامات يمكن أن تلاحظها في نفسك وأخرى يمكن أن تلاحظها في غيرك وتدل على التعرض لضغوط مرتفعة نسبياً والجدول التالي يبين هذه الإشارات:

◆ العلامات الدالة على الضغوط:

في نفسك

- * زيادة في ضربات القلب.
- * جفاف الفم.
- * قلة التركيز.
- * القلق الزائد.
- * الأرق .
- * فقدان الشهية.
- * الأم في الصدر.
- * ضيق التنفس.
- * الأم في المعدة.
- * توتر الأعصاب .
- * الاندفاع .
- * النسيان .

في غيرك

- * زيادة في ضربات القلب.
- * ضعف العلاقات مع الآخرين.
- * الغياب والتأخر.
- * التعرض المتكرر للحوادث.
- * تعاطي المخدرات .
- * الإفراط في التدخين.
- * الانفعال الشديد.
- * الشكوى الدائمة.
- * الشعور بالذنب.
- * الضحك الهستيري .
- * سوء استغلال الوقت.

فإذا اشتدت الضغوط وفاقت طاقة المقاومة لدى الفرد أدى ذلك إلى تعرض الفرد لواحدة أو أكثر من المشكلات التالية:

(1) الأمراض العضوية:

والتي تشمل أمراض الشريان التاجي، وقرحة المعدة، والتهابات القولون والصداع المزمن، ألآم الظهر، ومرض السكر، وأمراض الكلى، والأمراض الجلدية، ألآم المفاصل.

(2) الاكتئاب:

وهي حالة من الانكسار وفقدان الأمل تصاحب الإنسان في حالة التعرض المستمر للضغوط، إن الفرد المصاب بالاكتئاب يجد صعوبة في اتخاذ القرارات السليمة وفي إنجاز الأعمال في الأوقات المحددة.

(3) القلق المزمن:

وقد يحدث فلك نتيجة التعرض المستمر للضغوط الشديدة، ومثال ذلك قلق الفرد وخشيته من أن يبدو غيبيا أمام زملائه، فيتجنب المواقف التي تتطلب منه إبداء قدر من المهارة في العمل .

(4) الانقلاب المزاجي المفاجئ:

فنرى الفرد الهادئ الطبع يصبح إنسان عدائيا ومتقلب المزاج وغير حساس ومزدريا للآخرين، هذا النوع من السلوك قد يحدث نتيجة شغل الفرد لوظيفة غامضة وغير واضحة المعالم أو وظيفة لا تتناسب مع مهارات الفرد وخبراته.

وقد سبق الإشارة إلى أن الضغوط ليست كلها ضارة حيث إن الإنسان مزود بطاقة تساعد علي التكيف مع القدر المعقول من الضغوط، وعند محاولة الجسم التكيف مع الضغوط التي تواجهه فإنه تظهر عليه بعض

الأعراض التي أطلق عليها البروفسور Hans Selye اصطلاح الأعراض العامة المصاحبة لعملية التكيف General Adaptation Syndrome وفيما يلي نحاول إلقاء الضوء على عملية التكيف وإعراضها بشيء من التفصيل:

فالضغوط (كما سبق تعريفها) هي ظروف تتسم بالشدة تواجه الإنسان فتفقده توازنه وتجبره على الانحراف عن سلوكه المعتاد. وحتى يستعيد الإنسان توازنه، فإنه يبذل محاولات للتكيف مع هذه الضغوط، إثاء هذه المحاولات تظهر على الفرد بعض الأعراض على ثلاثة مراحل على النحو التالي:

المرحلة الأولى: أعراض الشعور بالخطر. Alarm Reaction.

المرحلة الثانية: التكيف. Adaptation.

المرحلة الثالثة: الضعف والإرهاك. Exhaustion.

◆ وفيما يلي شرحا مختصرا لهذه المراحل:

المرحلة الأولى: أعراض الشعور بالخطر: Alarm Reaction:

افتراض أن رئيسك الجديد في العمل جاء في الموعد المحدد لاستلام التقارير التي كلفك بها والتي لم تنته منها بعد، أن ذلك قد يغضب رئيسك ويجعل من المحتمل أن تفقد وظيفتك الجديدة التي حصلت عليها بعد عناء، خاصة وأن هذه التقارير مطلوبة للعرض على مجلس الإدارة.

أن هذا الظرف الضاغط الذي تمر به سوف يصاحبه بعض الأعراض، فعندما يقترب رئيسك تبدأ الغدد والأعصاب في إفراز هرمونات ومواد كيميائية، هذه الهرمونات والمواد الكيميائية هي بمثابة حاملات رسائل

إلى أعضاء الجسم، وتحدث بمجرد وصولها تغيرت هامة في جسم الإنسان، فيرتفع معدل التنفس وتزداد نسبة الكولسترول في الدم، باختصار يتحول الجسم إلى حالة من التأهب لمواجهة الخطر المحتمل. ويحدث ذلك في أقل من عشر الثانية، إذا اختفت هذه الأعراض بعد فترة قصيرة فإن عملية التكيف لا تتجاوز هذه المرحلة، فقد يواجهك رئيسك بطريقة ودية ويرشدك إلى كيفية تجنب هذا التأخير في المستقبل.

أما إذا لم تختفي هذه الأعراض كأن يخاطبك رئيسك بلهجة غاضبة ويعطيك (مهتدا) مهلة لتحسين أدائك فإن هذا يعني استمرار الضغوط التي تواجهها ويؤدي إلى انتقالك إلى المرحلة التالية:

المرحلة الثانية: التكيف:

إنك قد تقرر حضور دورة تدريبية ليلية مكثفة (في كتابة التقارير) وقد تعمل صباحا ومساء من أجل تحسين أدائك في إعداد التقارير قبل انتهاء المهلة المحددة، فإذا نجحت في تحقيق هدفك فإن ذلك يعني أنك الآن تستطيع إنجاز كميات أكبر من التقارير في وقت قصير وبمعاونة أقل، لقد تكيف الجسم مع أعباء الوظيفة الجديدة، وزالت الأعراض المرضية التي صاحبتة في المرحلة السابقة.

المرحلة الثالثة: الضعف والإنهاك:

افترض أن تحسين أدائك قد لاقى إعجابا من رؤسائك في العمل . وبعد عدة أشهر تقرر ترقيةك إلى وظيفة جديدة أكثر أهمية (بعد أن أخبرك رئيسك في العمل أن عبء الوظيفة الجديدة يساوي ثلاثة أضعاف عبء الوظيفة القديمة) أن سعادتك بالترقية دفعتك إلى قبول التحدي وقررت

مضاعفة جهودك للقيام بهذه الأعباء كما قررت الالتحاق بدورات تدريبية مسائية في الحاسب الآلي للارتقاء بمستوي أدائك. وبعد شهور قليلة من الالتحاق بالوظيفة الجديدة بدأت تشكو من صعوبة في التنفس وارتفاع في ضغط الدم.

أن هذه الأعراض ما هي إلا وسائل واضحة من الجسم لكي تتوقف عن الإفراط في بذلك الجهد والعودة إلى معدلك الطبيعي في العمل، فإذا فشلت في الاستجابة لهذه الرسالة وواصلت العمل الشاق وبمعدلات مرتفعة فإنك قد تصل إلى المرحلة الأخيرة (مرحلة الضغط والإنهاك الجسدي) حيث يتم استنزاف طاقة التكيف الخاصة بالجسم نتيجة لطول فترة تعرضك لضغوط، فتصاب بالإجهاد والعجز وتزداد فرص تعرضك للأمراض العضوية والاكنتئاب والقلق المزمن والانقلاب المزاجي المفاجئ. فإذا تكررت المراحل الثلاث السابقة أو طال أمدّها فإنها قد تعرض حياة الإنسان للخطر.

◆ الشخصية وضغوط العمل:

لاحظ المثال التالي: (بدأ أحد المديرين يومه نشيطا واندمج في العمل هادفاً).

تقريران بمشكلة ذات تأثير بالغ على أداء المنظمة في الخمس سنوات المقبلة، في وفي نفس اليوم قبل المدير دعوة على عشاء عمل وجهت إليه من أحد كبار عملاء الشركة، وبعد الانتهاء من عشاء العمل عاد المدير إلى المنزل ليجد رسالة تفيد بأن عليه أن يعرض ملخصاً للتقريرين أمام مجلس الإدارة في ذات الصباح. في المثال السابق نجد أن المدير يخلق لنفسه

ضغوطا في مجال العمل، أن الأفراد الذين يقبلون طواعية أعباء عمل ثقيلة ويفضلون استنفاد كل طاقاتهم الذهنية والبدنية في العمل يمكن أن يدرجوا تحت مسمى الشخصية ذات النوع أ، إنهم الأفراد الذين يكافحون بضراوة من أجل "إنجاز الكثير في وقت قليل" ويفضلون الانشغال في عدد من المهام في نفس الوقت بسبب ما لديهم من فرض العجلة "Hurry Sickness" أي نفاذ الصبر على النمط البطيء للحياة.

♦ ومن علامات مرض العجلة:

- قلة الصبر عند حدوث أعطال من أي نوع.
- معاونة الزملاء المتأخرين في العمل.
- قلة الصبر عند التحدث مع أفراد يتكلمون بهدوء حيث يقوم أفراد النوع "أ" عادة باستكمال الجملة التي يبدأها الفرد بطئ الكلام.
- الحرص على وقت العمل، فيحرص أفراد النوع "أ" عند الحديث مع الزملاء في العمل أن يرتبط الحديث بموضوعات ذات علاقة بالعمل، فليس هناك وقت يضيع في حوار غير مفيد.
- أن أفراد النوع "أ" يحققون نجاحا كبيرا عندما تتناسب قدراتهم وخبراتهم مع متطلبات العمل، حيث يستطيعون إنجاز كميات ضخمة من العمل في أوقات قصيرة نسبيا.
- إنهم أكثر تفوقا وامتيازاً في الإدارة الوسطى وفي أنشطة البيع إلا أنهم لا ينجحون في الوصول إلى قيمة المنظمة إلا نادرا وذلك بسبب مرض العجلة، إنهم يتعلمون بضراوة وبدون توقف للدرجة التي لا يستطيعون معها توفير الوقت اللازم للموازنة الدقيقة بين بدائل القرار. والسبب

الآخر هو أن قلة صبر هؤلاء الأفراد تثير أعصاب من حولهم، أنهم يعملون "باجتهاد" ولكنهم لا يعملون "بأناقة Smart Working " Instead Of Hard Working وفيما يلي مقارنة بين الشخصية "أ" وبين الشخصية "ب" الأكثر انترانا.
(مقارنة بين الشخصية أ) و(الشخصية ب)

النوع الثاني

النوع (أ)

- * منافس عنيد ولكنه سريع الغضب. * سهل المعاملة -واكثر ثباتا.
- * راض جدا عن العمل. * يحرص على تحقيق التوازن بين عمله واهتماماته بالآخرين في الحياة .
- * قليل الصبر وخشن المعاملة عند مواجهة * أكثر صبرا ويمكنه أداء أعمال الواحد تلو أي نوع من الأعطال.
- * اقل قدرة على ملاحظة ضغوط العمل. * أكثر قدرة علي ملاحظة ضغوط العمل.
- ولقد أثبتت الدراسات أن احتمال إصابة أفراد النوع "أ" بأمراض القلب تعادل ستة أضعاف احتمال إصابة النوع " ب " بهذه الأمراض.
- كما أشارت الدراسات إلى أن أفراد النوع "أ" ترتفع لديهم نسبة الكولسترول في الدم . كما يعانون من ارتفاع من ضغط الدم.

◆ اختبار الشخصية " أ: "

ارسم دائرة حول الرقم الذي تراه مناسباً مقابل كل عبارة من العبارات التالية:

إنني:

1. غير منظم في المواعيد12345678 لا أتخلف أبداً عن المواعيد.
2. منافس عنيد12345678 غير منافس علي الإطلاق.

3. لا استعجل الأمور 12345675 دائما في عجلة من أمري.
4. انشغل بأكثر من عمل في وقت واحد 12345678 أقوم بأداء الأعمال وحدا تلو الآخر.
5. بطئ في الإنجاز 12345678 سريع الإنجاز.
6. أحاول إخفاء مشاعري 12345678 أفضل إبداء مشاعري.
7. لدى اهتمامات عديدة في الحياة 12345678 اهتمامي الأول والأخير هو عملي

◆ تعديل الأسئلة:

يتم تعديل الدرجات الخاصة بالأسئلة (2)، (4)، (6) على النحو التالي: قبل التعديل

8	7	6	5	4	3	2	1		بعد التعديل
1	2	3	4	5	6	7	2		

مجموع الدرجات:

السؤال	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	السابع	المجموع
قبل التعديل								
بعد التعديل								
مجموع النقاط	أقل من 90	أقل من 90 إلى 99	من 100 إلى 105	من 106 إلى 119	من 120 فأكثر			
نوع الشخصية	ب	ب +	أ -	أ	أ +			

◆ مستوى صمود الفرد لضغوط العمل:

لا يوجد مكان يمكن أن يواجه فيه الفرد ضغوطا أكثر من مكان عمل، لذلك فإنه من المهم أن نتعرف على مستويات صمود أفراد المنطقة لضغوط

العمل، وذلك من أجل إنجاح المحاولات التي تهدف الى تحقيق الخير لكل من الأفراد والمنظمات على حد سواء.

ويقصد بمستوى صمود الفرد للضغوط كمية الضغوط التي إذا تم تجاوزها يبدأ أداء الفرد في الانخفاض."

فإذا قلنا أن مستوى صمود فرد ما للضغوط منخفض فإن ذلك يعني أن هذا الفرد يبدى انحرافا في الأداء عند تعرضه لقدر ضئيل من الضغوط ويتصف هذا النوع من الأفراد بقدر كبير من الجدية في العمل وقلة حاجتهم إلى التوجيه، كما يتصف هذا النوع من الأفراد بشدة الحساسية للنقد فلا يستطيعون التعامل مع رئيس عمل غير حساس، كما أنهم يتأثرون بضغط الوقت تأثرا شديدا.

أما إذا قلنا أن مستوى صمود فرد ما للضغوط مرتفع فإن ذلك يعني أن هذا الفرد لا يستسلم للضغوط بسهولة.

حيث يعيش حياة عمل تتصف بالعشوائية ويتعامل مع الأمر بقدر من عدم الاكتراث، انه قليل الحساسية للنقد ولا يبالي بالتهديد والوعيد، إنه يحتاج إلى كمية كبيرة من الضغوط حتى يبدأ في تحسين أدائه في العمل، كما يحتاج إلى كميات اكبر من الضغوط حتى يفقد توازنه ويبدأ أدائه في الانخفاض مرة أخرى.

◆ مصادر ضغوط العمل:

يمكن تصنيف مصادر الضغوط في مكان العمل في مجموعتين:

المجموعة الأولى: المصادر التنظيمية للضغوط.

المجموعة الثانية: المصادر البيئية للضغوط.

والجدول التالي يبين هاتين المجموعتين من مصادر الضغوط:

◆ مصادر الضغوط:

المصادر البيئية للضغوط

- * الحرارة .
- * الضوضاء.
- * تلوث الهواء.
- * الإضاءة .
- * الارتجاج .

المصادر التنظيمية للضغوط

- * صراع الدور.
- * غموض الدور.
- * أعباء الدور .
- * المسؤولين عن آخرين.
- * عدم المشاركة في اتخاذ القرارات .
- * ضغوط الاستبدال .
- * ضغوط التكيف.

◆ وفيما يلي عرض مفصل:

◆ المصادر التنظيمية للضغوط:

◆ صراع الدور:

إذا تعرضت لأحد المواقف في مجال العمل والذي أدى فيه إرضائك لشخص معين إلى إغضاب شخص آخر فإنك في الواقع قد تعرضت في هذا الموقف إلى ما يسمى بصراع الدور.

ومثال ذلك: أن يطلب منك مدير الإنتاج (بصفتك مسئول عن الشراء) أن تشتري مستلزمات إنتاج بمبلغ خمسة آلاف جنيه، على الرغم من أن التعليمات الصادرة إليك من مدير التمويل هي عدم شراء خامات بأكثر من ثلاثة آلاف جنيه يومياً.

تستجيب للآخر. فإذا كان صراع الدور يمثل إحدى سمات الوظيفة التي تشغلها، فإن هذا الصراع في الواقع يمثل أحد مصادر الضغوط التي تتعرض لها في العمل.

◆ غموض الدور:

ويقصد به عدم وضوح متطلبات وأهداف للوظيفة التي يشغلها الفرد، أن هذا يؤدي إلى حدوث نوع من العشوائية في اتخاذ القرارات المرتبطة بهذه الوظيفة، كما يؤدي إلى سوء استغلال وقت العمل . وأسباب غموض الدور داخل المنظمة متعددة منها شغل وظيفة جديدة التعامل مع مشرف جديد، الترقية، النقل.

إن صراع الدور وغموضه هما من العناصر الضاغطة التي تؤدي إلى عدم الرضا عن العمل، وانخفاض الدافع إلى العمل، وضعف العلاقات الأسرية وارتفاع ضغط الدم والإصابة بالاكنتاب.

أن هذه المشكلات لا يمكن اقتلاعها جذريا من المنظمة، إلا ان الإدارة يمكن أن تتبنى خطة للسيطرة عليها في الحدود المقبولة، حيث أن الكميات المعقولة من الضغوط تضيف للحياة مذاقا خاصا، إنها توابل الحياة.

◆ أعباء الدور:

والتي يمكن تقسيمها إلى أعباء كمية وأعباء نوعية، والأعباء الكمية تكون ثقيلة عندما يطلب من الفرد أداء أعمال كثيرة جدا في وقت غير كاف لإتمامها. والأعباء النوعية تكون ثقيلة إذا كانت متطلبات الوظيفة لا تتناسب مع خبرة ومهارات شاغل الوظيفة، حتى يستطيع الفرد في ظل هذه الظروف الوفاء بمتطلبات الوظيفة على الوجه المقبول، وبالتالي صعوبة التكيف مع هذه الوظيفة.

إن ثقل الأعباء الوظيفية سواء كانت كمية أو نوعية شماهم في إصابة الإنسان بأمراض تصلب الشرايين. فعندما يشعر الفرد وكأنه يعمل في وظيفتين في آن واحد ولا يجد الوقت اللازم لقضاء متطلباته الشخصية والعائلية فإنه يكون عرضة لارتفاع نسبة الكوليسترول في الدم، وارتفاع ضغط الدم، وزيادة معدل ضربات القلب، هذا الفرد يمكن أن يتأثر بسهولة بالأعراض العامة المصاحبة لعملية التكيف General Adaptation Syndrome.

◆ عدم المشاركة في اتخاذ القرارات:

أن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات تخفف من تأثير الضغوط على الفرد، بينما يشعر الفرد بوطأة الضغوط عندما تكون أعباء العمل ثقيلة وحرية التصرف حيالها محدودة.

◆ المسؤولية عن آخرين:

فالمدير يكون لديه مسؤولية تواجهه مرؤوسيه فيما يتعلق بالعلاوات والترقيات والنقل والفصل، ويتفق المديرون على أنه من أصعب القرارات التي تواجه المدير هو قرار الفصل من الخدمة. إن هذه المسؤوليات التي تقع على المدير نحو مرؤوسيه تمثل مصدرا من مصادر الضغوط التي تواجه المدير.

◆ ضغوط الاستبدال:

وتتمثل في التهديد المستمر بالإعفاء من الخدمة وتؤثر ضغوط الاستبدال في الفرد عندما ترتفع حاجته إلى الوظيفة في الوقت الذي يصعب عليه استبدالها بسهولة.

◆ ضغط التكيف:

ومن مظاهر علامات الاستياء والازدراء التي يقابل بها الفرد عند انتهاكه للتقاليد السائدة في العمل، هذا النوع من الضغوط يواجهه الأفراد الملتحقين حديثاً بالعمل أو المنقولين إلى وظائف جديدة.

◆ المصادر البيئية للضغوط:

1. الحرارة:

قد تؤثر درجة الحرارة على أداء الفرد بصفة خاصة عندما يكون العمل خارج المباني وفي جو شديد الحرارة أو البرودة، فعندما تتجاوز درجة الحرارة الحدود القصوى لتحمل الفرد فإن قراراته لن تكون بالجودة المطلوبة، ويصبح أكثر تعرضاً للحوادث.

2. الضوضاء:

قد تسبب الضوضاء مشكلة صحية كبيرة للعاملين، وتعد مشكلة فقدان السمع إحدى المشكلات واسعة الانتشار في الولايات المتحدة، لذلك يجب أن تحدد جهات الرقابة الصحية إرشادات عن مستويات الضوضاء المقبولة في المهن المختلفة، وقد يتطلب الأمر في بعض الأماكن ارتداء الأفراد لأجهزة حماية الأذان.

3. تلوث الهواء:

في بعض المناطق تكون رحلة الذهاب إلى العمل والعودة منه مصدراً من مصادر الضغوط بسبب ما يتعرض له الفرد من هواء ملوث بعاثات السيارات، أن تلوث الهواء يؤدي على إصابة الأفراد بأمراض الجهاز التنفسي، ففي مدينة المكسيك City Mexico أصبحت هذه المشكلة من

المشكلات الكبيرة التي يعاني منها سكان المدينة حيث يقف المرضى في صفوف طويلة أمام المستشفيات للحصول على الأكسجين حتى تحين مواعيد الفحص الخاصة بهؤلاء المرضى.

4. الإضاءة:

يحتاج الأفراد في المهن (مثل الجراحة) إلى كمية من الضوء تساوي ستة أضعاف الكمية التي نحتاجها لكي نقرا بارتياح، فإذا كانت الإضاءة المتاحة لهذه المهن غير كافية أدى ذلك إلى إصابة العين بالإرهاق. كما تسبب الإضاءة الضعيفة قضاء الفرد لوقت أطول في العمل مما قد يؤدي إلى شعوره بإحباط.

وإذا كانت الإضاءة المتاحة أقوى من اللازم أدى ذلك إلى إصابة العين بالإرهاق (كان يعمل الفرد فترة طويلة أمام شاشات الكمبيوتر) وتعد الإضاءة - سواء كانت زائدة أو غير كافية - من بين مصادر الضغوط في العمل تعد مصدرا من مصادر الضغوط التي يواجهها الفرد في العمل . ويحدث ذلك عند العمل على معدات ثقيلة مثل البلدوزر Bulldozer حيث تولد هذه المعدات ارتجاج شديد قد يصيب الجسم، أن قضاء الفرد لفترة طويلة في العمل على إحدى المعدات الثقيلة تؤدي إلى إصابته بأمراض الكلى وأمراض الأذن، لذلك يكون من المفيد أن يتناوب الأفراد العمل على مثل هذه المعدات.

◆ إدارة الضغوط داخل المنظمة:

إن جوهر عملية إدارة الضغوط داخل منظمات الأعمال هو تحديد مصادر الضغوط ثم وضع البرامج اللازمة للسيطرة عليها. إن الأساليب

والبرامج المستخدمة في إدارة الضغوط يكون لها في الغالب من التأثير ما يبرر تكاليف العلاج - زيادة درجة رضا الفرد عن العمل - تحسين الإنتاجية.

◆ علاج الضغوط على المستوى التنظيمي:

من بين البرامج والأساليب التي يمكن استخدامها في السيطرة على الضغوط ما يلي:-

◆ إجراء بعض التعديلات في الهيكل التنظيمي للمنظمة:

ومثال ذلك أن تقوم المنظمة بإنشاء "قسم شكاوى المستهلك" مما يقلل من الأعباء الواقعة على موظفي البيع حيث يمكنهم بعد هذا التعديل أن يحولوا المستهلك المتضرر إلى قسم الشكاوى بدل من إضاعة وقت العمل في سماع شكواه ومحاولة حلها.

مثال آخر على هذه التعديلات أن تقرر المنظمة تقليل نطاق الإشراف (عدد الأفراد الذين يعملون تحت إشراف مدير واحد) وذلك من أجل تخفيف الأعباء الملقاة عليه من الإشراف على عدد كبير من المرؤوسين.

◆ تشجيع القادة على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات:

وذلك بعمل برامج تدريبية للقادة الذين ينصب تركيزهم على العمل ويقل اهتمامهم بالعاملين. والهدف من هذه البرامج هو تنمية المشاعر الودية بين القادة ومرؤوسيهـم وتشجيع القادة على إشراك المرؤوس في اتخاذ القرارات المرتبطة بعمله. أن ذلك من شأنه رفع الحالة المعنوية للمرؤوس وبالتالي تخفيض الضغوط التي يتعرض لها في العمل.

◆ المعاونة في حل المشاكل الخاصة بالعاملين:

أن الضغوط التي يواجهها الفرد في العمل قد تؤدي إلى ظهور مشكلات في حياة الفرد الخاصة مثل ضعف الروابط الأسرية - والإصابة بالأمراض .

أن هذه المشكلات الخاصة تؤدي بدورها إلى ارتفاع حدة الضغوط التي يواجهها الفرد بصفة عامة وهكذا يحاط الفرد بسلسلة محكمة الحلقات. ضغوط العمل والمشكلات الخاصة، فإذا ما نجحت المنظمة في تبني برنامجا فعالا للمعاونة في حل مشاكل الفرد الشخصية فإنها تكون قد نجحت في كسر إحدى حلقات هذه السلسلة وبالتالي في التخفيف من حدة الضغوط التي يتعرض لها الفرد بصفة عامة، فيصل معدل غيابه، ويتحسن أدائه ويرتفع مستوى رضاه عن العمل.

بعض البرامج التي تستخدمها شركات أمريكية للسيطرة على المشكلات الصحية للعاملين:

إحدى الشركات الأمريكية استثمرت مبلغ 3 مليون دولار في برنامج للرعاية الصحية داخل المنظمة، يقول أحد المسؤولين بالشركة إن هذا البرنامج أدى إلى:

- تخفيض تكاليف العلاج.
- خفض نسبة الغياب.
- ارتفاع الروح المعنوية للأفراد الذين استفادوا من هذا البرنامج في خفض أوزانهم وارتفاع لياقتهم البدنية والتوقف عن التدخين.

إحدى الشركات في نيويورك قررت دفع 100 دولار للفرد عن كل رطل يستطيع إنقاصه من وزنه خلال فترة قدرها ستة أشهر. لقد حقق هذا البرنامج نجاحا كبيرا. لقد استطاع أحد كبار الإداريين إنقاص وزنه بمقدار 47 رطل . نفس الشركة كانت تدفع 500 دولار لكل فرد يستطيع الإقلاع عن التدخين في خلال عام.

كما تتصدى منشآت عديدة بالولايات المتحدة لمشكلات الإدمان من خلال برامج يطلق عليها برامج معاونة المستخدمين Employee Assistance Program واختصارها (EAPS) ، هذه البرامج يتم تنفيذها في جو من السرية بين الشركة والمدمنين من موظفيها، حيث تتعاقد الشركة مع إحدى المؤسسات العلاجية المتخصصة في مشكلات الإدمان، كما يتم تدريب المشرفين على التعرف على المدمنين من الموظفين.

وعندما يتم التعرف على أحد المدمنين داخل المنظمة يتم استدعائه حيث يترك له حرية الاختيار بين أمرين: أما الاستجابة لبرنامج العلاج الذي تقدمه الشركة أو مواجهة الفصل من العمل.

◆ إدارة الضغوط على المستوى الشخصي:

هناك بعض الإشارات التي يمكن أن تتبعها للسيطرة على الضغوط التي تواجهك في العمل:

1. **تصرف بطريقة إيجابية :** بدلا من الاستسلام للمشكلة التي تواجهك فإن التصرف بطريقة إيجابية يقتضي القيام باتخاذ خطوات عملية لحل المشكلة التي تواجهك. فإذا كانت الشركة التي تعمل لها تفرض عليك العمل صباح يوم الجمعة (العطلة الأسبوعية) مما يسبب لك بعض

المشكلات العائلية. أن التصرف بطريقة الجابية يقتضي التحدث مع رئيسك بخصوص هذه المشكلة، وقد تقترح عليه أن تعمل وقتاً إضافياً مساء الخميس مثلاً كتعويض عن عدم العمل صباح الجمعة.

2. **أحرص على تنمية مؤهلاتك الشخصية :** وذلك لتخفيف حدة ضغوط الاستبدال . فهناك عبرة مألوفة يقولها أصحاب الأعمال " إذا كان العمل معنا لا يعجبك فهناك الكثير ممن يرغب في العمل مكانك بأقل من الراتب الذي تتقاضاه"، لذلك ينصحك الخبراء بالحرص الدائم على تنمية مهاراتك الشخصية في العمل فتزيد أهميتك وبالتالي تزداد حاجة المنظمة إليك فتزول أسباب ضغوط الاستبدال.

3. **أحرص على مزاولة الرياضة :** أثبتت الدراسات أن مزاولة الرياضة تساعد على إزالة التوتر، وتقلل من احتمالات الإصابة بالأمراض، وتجعل الفرد أكثر استعداداً لمقاومة الإجهاد.

4. **أحرص على تنمية قدرتك على الاسترخاء :** والاسترخاء هو وضع يقل فيه التوتر وتزول عنده التأثيرات الناتجة عن العواطف كالخوف والغضب، وفيما يلي بعض الإشارات التي تساعد على تنمية قدراتك على الاسترخاء:

- خصص وقتاً للراحة في مكان هادي بالمنزل.
- تجنب السرعة في القراءة.
- لا تأكل بسرعة وحاول تذوق الطعام.
- ابتعد عن الارتباطات الرسمية في أوقات العطلات.
- حاول تنظيم وقتك.

• تجنب المزعجين من الناس.

5. احرص على تحسين عاداتك الخاصة بالعمل :ويتم ذلك عن طريق:

- وضع قائمة بالأعمال المطلوب إنجازها.
- ترتيب هذه الأعمال الأكثر أهمية.
- البدء بإنجاز الأعمال الأكثر أهمية.
- حاول التركيز في المهمة التي في يدك وعدم التفكير في مهام أخرى حتى تنتهي من تلك المهمة.
- حدد أسباب ضياع الوقت وحاول القضاء على هذه الأسباب.

◆ حالات عملية في الضغوط

حالة رقم(1)

تخرجت إحدى الفتيات من أحد المعاهد المتوسطة للأعمال الإدارية والمالية وتم تعيينها محاسبة بإحدى الهيئات الحكومية، تقدمت الفتاة بسرعة وحققت تفوقا ملحوظا في العمل، وكانت تحصل على مكافأة مالية شهرية نظير هذا التفوق. بعد ثلاث سنوات من العمل الجاد والسمعة الطيبة تم نقل المحاسبة إلى قسم المراجعة في نفس المنظمة بغرض الاستفادة من مجهاداتها في إنجاز أعمال القسم.

إلا أن الفتاة لم تستطع التكيف مع موظفي القسم الجديد، فقد كانوا جميعا من حملة الشهادات الجامعية وكانوا يسبقونها في الدرجة الوظيفية. ورغم مشكلة عدم التكيف استمرت المحاسبة في بذل الجهد المخلص كما تعودت ومع ذلك فقد لاحظت أن رئيس القسم يصرف المكافآت

التشجيعية لجميع أعضاء القسم ويحومها من هذه العلاوة لقد استمرت الفتاة مع ذلك في بذل الجهد دون شكوى، أمله تحسن الأحوال في المستقبل. ولكن يبدو أن مشكلة عدم التكيف وانخفاض الحالة المعنوية نتيجة الشعور بالإحباط الناتج عن الجهد الكبير وقلة التقدير. كل هذه العوامل كان لها تأثير فيما يبدو عن الحالة الصحية للمحاسبة الشابة. لقد بدأت تشكو من الصداع النصفي وضعف النظر ونصحها الطبيب بالحصول على إجازة من العمل للراحة والعلاج.

♦ والمطلوب تحليل المشكلة وإبداء الرأي:

الناجحون لديهم خطة رئيسية للعمل، هل أنت منهم؟

النجاح يبدأ بحلم. (فإذا لم يكن لديك حلم، فلن يكون أمامك هدف أو دافع لكي تفعل شيئاً). وعندما يحدث وترى هذا الحلم. فإنه يتعين عليك أن تجد طريقة لتحويل هذا الحلم إلى حقيقة. ولكي تقوم بذلك فإنك تحتاج إلى خطة - أنها خطة رئيسية للعمل.

لماذا خطة رئيسية؟ لأنه من الاستحالة أن يتحقق النجاح بدون هذه الخطة. إن خطتك الرئيسية هي دليلك الذي يقودك خطوة خطوة لتحديد كل ما تحتاجه لكي تتحول أحلامك إلى حقيقة ومع هذه الخطة الرئيسية، فإن إمكاناتك لتحقيق أهدافك - في وقت أقل وجهد أقل أيضاً- تتزايد بشكل كبير.

تذكر عندما تفشل في وضع هذه الخطة، فإنك بذلك تخطط لكي تفشل.

إن التخطيط الذكي هو أحد المكونات الأساسية للنجاح في أي عمل.

◆ رسم خطة عمل رئيسية يوفر لك الوقت:

أن هذه الخطة الرئيسية تساعدك كثيرا في عدم تبديد وقتك وطاقتك وأموالك . نعم، اعلم أن عملية التخطيط ليست بالأمر الهين . فنحن لم نتعلم أن نفكر وان نخطط . لقد تعلمنا أن نقوم بتنفيذ الأشياء الكل مشغول . لكن الأمر لن يكون بالضرورة هكذا عند الرغبة في أن تكون أكثر قدرة على الإنتاج.

ونحن نعيش اليوم في مجتمع نقوم فيه بأشياء كثيرة بدون تفكير . فنحن موجهون فعليا نحو التنفيذ وليس نحو التخطيط. وعلى أية حال، فإنه من السهل الحصول على الأشياء التي نريدها في هذه الحياة عندما يتوفر لدينا الوقت الكافي لتحديد ما يجب القيام به للحصول على هذه الأشياء.

◆ دليل توفير الوقت:

عليك أن تقضي وقتا أطول في التفكير والتخطيط قبل أن تتعهد أو تلتزم بشيء، وقبل أن تبدأ في إنفاق المال. عندئذ سوف تحصل على ما تريد بشكل أسرع، وبذلك لن تتكلف ما كنت ستكلفه من وقت ومال قبل هذا التفكير العميق: اعرف انك تفضل أن تبدأ في خطتك. ولكن دعني أوجه لك هذه الأسئلة.

- إذا كنت في طريقك للحصول على إجازة، أليس من الأفضل أن تكون لديك خريطة طريق؟ واليس من المستحب أن يكون معك ما يكفي من أموال: شيكات سياحية، وبطاقات الائتمان لكي تستطيع شراء ما تحتاج إليه من وترد وطعام ؟ ولكي تكون قادرا على النزول في الاستراحات المخصصة على طول الطريق؟

- ودعونا أيضا نتذكر بعض الملابس وأدوات الصيد والزيوت الواقية من أشعة الشمس ... الخ. أن القليل من التخطيط المسبق سوف يجعل بالتأكيد رحلتك أكثر متعة.

◆ مفهوم الذات:

ستجد فيما يلي مجموعة من العبارات مصاغة كما لو كانت على لسانك وهي معدة لمساعدتك على وصف نفسك من وجهة نظرك الشخصية، تكرم بالإجابة عليها كما لو كنت تصف نفسك لنفسك وليس لأحد آخر، أقرأ كل جملة بعناية ثم اختر أكثر إجابة تنطبق عليك من الإجابات الخمس المبينة، وضع دائرة حول رقم هذه الإجابة على اليسار، لا تترك أي جملة، أجب، بوضع الدائرة حول رقم الإجابة التي تنطبق عليك.