

السلوك التنظيمي [8] - ف 8 ، ف 9 : ضغوط العمل والإحباط - الفصل الثامن - ضغوط العمل Work Stress

محتويات الفصل الثامن:

- 1- مفهوم ضغوط العمل ، وعناصره .
- 2- مصادر ضغوط العمل .
- 3- أهم الآثار المترتبة على ضغوط العمل .
- 4- استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل .
- 5- ضغوط العمل والأداء الوظيفي .

مفهوم ضغوط العمل:

- كابلان: يعرفه على انه اية خصائص موجودة في بيئة العمل والتي تخلق تهديدا للفرد
- كوبر و مارشال: يعرفوه أنه مجموعة العوامل البيئية السلبية التي لها علاقة بأداء عمل معين".
- فرينش روجر، وكوب: يعرفوه على أنه عدم الموائمة أو التناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات وبين متطلبات عمله".
- سيزلاقي وآخرون: يعرفه على أنها تجربة ذاتية تحدث اختلالاً نفسياً أو عضوياً لدى الفرد وتنتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه ."

من التعاريف السابقة يمكن ملاحظة ما يلي:

- أولاً: ان البعض ركز على البيئة الخارجية على اساس انها المصدر الرئيسي لما قد يواجهه الفرد من ضغوط في حين ان البعض الآخر نظر الي مقدار الضغوط التي يشعر بها الفرد باعتبارها ناتجة عن التفاعل بين ظروف البيئة التي يعمل بها و الخصائص الشخصية للفرد ذاته من حاجات و استعدادات و قدرات وخبرات ...الخ.

- ثانياً: نظر بعض الباحثين الى الضغط باعتباره ناشئاً عن صعوبات ومعوقات تقف عقبة أمام الفرد أو مطالب يُفرض عليه تحملها، بمعنى ان الضغط ينشأ بالضرورة نتيجة مواقف سلبية، في حين ان البعض الآخر عرف الضغط على اعتباره ليس ناشئاً من مجرد موقف سلبي و إنما من الممكن ان ينشأ عن فرص يستطيع ان يستغلها الفرد ، أي مواقف إيجابية.

عناصر ضغوط العمل:

- عنصر المثير: ويحتوي على المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط ، وقد يكون مصدر هذا العنصر : البيئة ، أو الفرد ، أو المنظمة .
- عنصر الاستجابة: ويمثل ردود الفعل التي يبديها الفرد مثل : القلق والتوتر والإحباط .
- عنصر التفاعل: ويشير هذا العنصر إلى التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة.

مصادر ضغوط العمل:

تتنوع مصادر ضغوط العمل ونذكر منها 13 مصدر وهي :

- البيئة .
- الأسرة .
- الأحداث الشخصية .
- تأثير شخصية الفرد .
- عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم الرسمي .
- مشاكل الخضوع للسلطة .
- اختلال العلاقات الشخصية .
- طبيعة العمل .
- صعوبة العمل .
- غموض الدور .
- صراع الدور .
- التنافس على الموارد .
- اختلال بيئة العمل المادية .

اثر ضغوط العمل (الاجيابة والسلبية):

أولاً: الآثار الايجابية وهي 12 أثر على النحو التالي:

- تحفز على العمل .
- يزداد تركيز الفرد على العمل .
- تجعل الفرد يفكر في العمل .
- التركيز على نتائج العمل .
- النوم بشكل مريح .
- المقدرة على التعبير عن الانفعالات و المشاعر .
- الشعور بالمتعة .
- الشعور بالإنجاز .
- تزويد الفرد بالحيوية و النشاط و الثقة .
- النظر للمستقبل بتفاؤل .
- المقدرة على العودة الي الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة .

ثانياً: الآثار السلبية وتنقسم الي:

- (أ) آثار الضغوط على الفرد: (3 آثار سلبية هي): - آثار سلوكية . - أعراض نفسية سيكولوجية . - آثار جسدية (صحة بدنية).
- (ب) آثار الضغوط على المنظمة: (12 أثر سلبي هي): - زيادة التكاليف المالية . - صعوبة التركيز على العمل . - الاستياء من جو العمل و انخفاض الروح المعنوية . - عدم الرضا الوظيفي .

- الغياب و التأخر عن العمل. - ارتفاع معدل الشكاوي و التظلمات. - عدم الدقة في الإنجاز. - سوء العلاقات بين الأفراد في المنظمة.
- سوء الاتصال بسبب غموض الدور و تشويه المعلومات. - التسرب الوظيفي. - الشعور بالفشل. - تدنى مستوى الإنتاج وانخفاض جودته.
استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل:

أولاً: علي مستوى الفرد: (6 استراتيجيات هي):

1- التأمل. 2- الاسترخاء. 3- التركيز. 4- التمرينات الرياضية. 5- معرفة شخصية الأفراد ومعرفة مدى قدرتهم على تحمل الضغوط.
6- وجود أهداف واضحة ومحددة لعمل الأفراد وتكون هذه الأهداف واقعية قابلة للتنفيذ ، بالإضافة إلى التخطيط المسبق.

ثانياً: استراتيجيات التعامل مع الضغوط علي مستوى المنظمة وتوجد عدة استراتيجيات للتعامل مع ضغوط العمل بالمنظمة منها (6 استراتيجيات):
- التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم. - تصميم وظائف ذات معنى. - إعادة تصميم الهيكل التنظيمي. - تطوير نظم الاختيار والتعيين.
- التحديد الدقيق لمتطلبات الدور بما يمنع أى تداخل أو تعارض مع الوظائف الأخرى بالمنظمة.
- ترتيب بيئة العمل المادية بما يؤدي إلى تقليل المخاطر والاضرار.

ضغوط العمل و الاداء:

هل المطلوب: القضاء كلية على كل اسباب الضغوط بالمنظمة؟

الاجابة// طبعاً لا !!! لان محاولة القضاء كلية على كل أسباب الضغوط ليست في صالح المنظمة، وتؤكد العديد من الدراسات علي ضرورة ان يعمل الفرد في ظل مستوي معتدل من الضغوط لان ذلك من شأنه أن يبعث علي التحدي و يثير الحيوية و النشاط مما يؤدي الي تحسين مستوي أدائه.
- و في هذا المجال يوجد نموذجين:

1 - نموذج بريكرز - دادسون:

” كلما زادت الضغوط الواقعة علي الفرد كلما زادت إنتاجيته الي ان يصل الي مستوي معين يترتب بعده علي أية زيادة في هذه الضغوط نقصا في الإنتاجية ”.

2 - نموذج مجلين Megline :

يعتبر هذا النموذج ان الضغط معادل للتحدي حيث يرى ان المشاكل والصعوبات تتيح فرصة للنشاط البناء الذي يساعد علي تحسين مستوي الاداء.
- ويحدد ثلاث مستويات للضغوط: 1- منخفض = لا يبعث علي الاهتمام بتحسين الأداء.
2- متوسط = يتيح فرصة لإثارة التحدي لتحسين الأداء. 3- عالي = يثبط عزيمة الفرد ويؤدي إلي فتور همته.

الفصل التاسع - الإحباط Frustration

محتويات الفصل التاسع:

1- مفهوم الإحباط. 2- أهم مصادر الإحباط. 3- السلوك المحفز و السلوك المحبط. 4- أهم نتائج الإحباط. 5- طرق علاج الإحباط.
مفهوم الإحباط:

- تواجه حياة الافراد معوقات ومصاعب تؤثر علي التوازن النفسي أو تحقيق الذات.
- هذه المعوقات والمصاعب تجعل الفرد يقع تحت تأثير الضغط النفسي والإحباط والصراع و الضغوط الاجتماعية باحثاً عن تحقيق هدفه.
- يعتبر الإحباط : شعوراً أكثر منه واقعاً و هذا الشعور يتكون عندما يكون هناك عقبة ليس بالإمكان التغلب عليها و عندها يهدد الفشل في التغلب عليها كيان المرء الذاتي.

- الفرد الذي يتعرض للإحباط يصاب بالقلق و الضيق مما يؤدي الي اختلال توازنه العاطفي و التأثير سلبياً علي شخصيته.

يتفاوت الأفراد في مواجهة الإحباط :

- ويمكن القول ان الدافع الرئيسي وراء الإحباط لدي الأفراد هو عدم قدرتهم علي إشباع احتياجاتهم ورغباتهم.

- وعندما يكون للفرد حاجة و يفشل في اشباعها فانه يتعرض لحالة توتر شديدة يعقبها إحباط.

- وبذلك فهو أما ان يضاعف مجهوده للتغلب علي المشكلة أو يحاول إشباع حاجاته ورغباته بطرق أخرى بحيث يتفادي مصدر الإحباط ،

- فالإحباط ظاهرة كونية طبيعية ، وهي ظاهرة ستظل قائمة مادام هناك فارق بين : طموحات الفرد وبين إمكانية تحقيقها.

تعريف الإحباط:

- ويرى بعض الباحثين: ان **الإحباط** يتضمن منحنى لعمل أو نشاط لم يتم الانتهاء منه الي الهدف أو النهاية المرغوبة أو انه حالة غائبة من نوع لم يتم التوصل اليها أو هو حصيله أو نتيجة متوقعة أخفقت في التحقيق بشكل مادي ملموس.
- كذلك **يعرف الإحباط**: علي أنه السلوك الناتج عن محاولة الفرد تحقيق أهداف ولكنه فشل في تحقيقها لوجود عائق أو عوائق لا يمكنه السيطرة عليها.
- كما **يعرف الإحباط**: بأنه حالة شعورية من عدم الارتياح عندما يواجه الفرد موانع تعترض تحقيق حوافزه.
- **والإحباط ايضاً**: عبارة عن شعور الفرد بالتوتر نتيجة عدم تحقيق أهدافه وهذا الفشل ناتج عن عوامل داخلية و خارجية يصعب السيطرة عليها.

مصادر الإحباط:

* تنقسم مصادر الإحباط الي عوائق داخلية و عوائق خارجية:

اولاً// العوائق الداخلية (الذاتية) 6 مصادر هي:

- ضعف روح المبادرة لدى الفرد . - عدم القدرة علي مواجهة الأمور المعقدة . - ضعف خبرة الفرد وقلة احتكاكه بالآخرين
- المبالغة في توقعات الفرد بالنسبة لقدراته و كفاءته - مغالاة الفرد في تقدير إمكانياته - إعاقة ذاتية مثل الإعاقة البدنية

ثانياً// العوائق الخارجية وتتمثل في 6 مصادر هي:

- عدم إتاحة الفرصة للفرد لإبراز قدراته - عدم اهتمام المحيطين بالفرد بقدراته - الإقلال من أهمية الفرد وقدراته
- تعارض مفاهيم الجماعة التي ينتمي اليها الفرد مع مفاهيمه و آرائه - انتشار بعض الظواهر المرضية في البيئة مثل الفساد والمحسوبية
- الحرمان المادي في البيئة نتيجة عدم اشباع احتياجات الفرد المادية وكذلك الاجتماعية.

السلوك المحفز:

ويمكن شرح ميكانيكية السلوك المحفز من خلال ما يلي (7 نقاط):

- 1- محاولة الفرد تفهم العالم الخارجي من خلال عملية الإدراك.
- 2- يحدد الفرد أهدافاً يريد تحقيقها.
- 3- يقوم الفرد بتحديد الطرق والوسائل اللازمة لتحقيق الهدف.
- 4- يبدأ الفرد في محاولة تحقيق أهدافه التي حددها.
- 5- تصل للفرد معلومات مرتدة تساعده في تقييم مدى نجاحه أو فشله.
- 6- يتعلم الفرد اتباع نفس الطرق والوسائل التي أدت إلى نجاحه.
- 7- في حالة فشل الفرد فإنه يقوم ببعض الأنشطة ليصل إلى النجاح مستخدماً نفس الطرق ، أو يغيرها ، أو يعدل الأهداف ذاتها.

السلوك المحبط:

- **السلوك المحبط**: هو السلوك الناتج عن محاولة الفرد تحقيق أهداف معينة أو اشباع احتياجات معينة لكنه يفشل في تحقيقها لوجود عائق أو عدد من العوائق لا يمكنه السيطرة عليها.

- وهناك مجموعة من الصفات التي يتسم بها السلوك المحبط ومن بينها:

- 1- الجمود (تكرار دون تنوع) 2- سلوك عادم 3- الإجبار 4- انعدام التعلم

نتائج الإحباط:

يؤدي الإحباط إلى اتباع الفرد نوعاً من السلوكين الآتيين :

أولاً: السلوك الإيجابي:

وهو أن يواجه الفرد حقيقة الموقف ، فقد يكون الهدف أو الحاجة غير واقعية ، أو أنها غير ضرورية ، وعندها لا يتخذ أي إجراء أو رد فعل نحوها.

ثانياً: السلوك الدفاعي:

- 1- العدوانية 2- التبرير 3- الانسحاب (الانطواء) 4- الكبت 5- التعويض 6- الانحدار (التقهقر) 7- احلام اليقظة

طرق علاج الإحباط:

من أهم طرق علاج الإحباط نذكر:

- قيام المنظمة بوضع أهداف واقعية . - التأكد من ان الأهداف المرسومة تقع ضمن مهارات وقدرات الأفراد
- اختيار و تعيين الأفراد الذين لديهم ثقة عالية بالنفس - إعداد المناخ الملائم والمشجع للسلوك المحفز