

المحاضره التاسعه : السلوك التنظيمي

ضغوط العمل والاحباط

تلخيص : khatoon & memo salem

تنسيق : soonah

## ضغوط العمل والاحباط

### ○ ضغوط العمل

#### محتويات المحاضرة :

- 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 والاداء الوظيفي.

#### مفهوم ضغوط العمل

**كابلان:** يعرفه علي " أنه أية خصائص موجودة في بيئة العمل و التي تخلق تهديداً للفرد ".  
**كوبر و مارشال :** " يعرفوه أنه مجموعة العوامل البيئية السلبية التي لها عالقة بأداء عمل معين ".  
**فريش روجر، وكوب:** " يعرفوه علي أنه عدم الموائمة أو التناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات وبين متطلبات عمله ".

**سيزلاقي وأخرون :** " يعرفه علي أنها تجربة ذاتية تحدث اختلالاً نفسياً أو عضوياً لدي الفرد وتنتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه "

#### من التعاريف السابقة يمكن ملاحظة ما يلي:

**أولاً:** أن البعض ركز علي البيئة الخارجية علي أساس أنها المصدر الرئيسي لما قد يواجهه الفرد من ضغوط ، في حين ان البعض الاخر 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 واستعدادات و قدرات وخبرات ... الخ

**ثانياً :** نظر بعض الباحثين الي الضغط باعتباره ناشئاً عن صعوبات ومعوقات تقف عقبة أمام الفرد أو مطالب يفرض عليه تحملها.

- بمعنى ان الضغط ينشأ بالضرورة نتيجة مواقف سلبية ، في حين ان البعض الاخر عرف الضغط علي 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 الاولية 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 والاحباط.
- **عنصر التفاعل:** ويشير هذا العنصر إلى التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة.

#### مصادر ضغوط العمل

- تتنوع مصادر ضغوط العمل ونذكر منها : 13 مصدر وهي :
  - ٥٠ البيئة.
  - ٥١ الاسرة.
  - ٥٢ الاحداث الشخصية.
  - ٥٣ تأثير شخصية الفرد.
  - ٥٤ عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم الرسمي.
  - ٥٥ مشاكل الخضوع للسلطة.
  - ٥٦ اختلال العلاقات الشخصية.
  - ٥٧ طبيعة العمل.
  - ٥٨ صعوبة العمل.
  - ٥٩ غموض الدور.

٥٥. صراع الدور.
٥٦. التنافس علي الموارد.
٥٧. اختلال بيئة العمل المادية.
- **أثار ضغوط العمل ( الايجابية والسلبية )**
- اولا : الاثار الايجابية:** وهي **12** أثر على النحو التالي:
- تحفز علي العمل.
  - يزداد تركيز الفرد علي العمل.
  - تجعل الفرد يفكر في العمل.
  - التركيز علي نتائج العمل.
  - النوم بشكل مريح.
  - المقدرة علي التعبير عن الانفعالات و المشاعر.
  - الشعور بالمتعة.
  - الشعور بالانجاز.
  - تزويد الفرد بالحيوية و النشاط و الثقة.
  - النظر للمستقبل بتفاؤل.
  - المقدرة علي العودة الي الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة
- **ثانيا: الاثار السلبية: وتنقسم إلى:**
- ( أ ) آثار الضغوط على الفرد: ( 3 اثار 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 علي 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 الانجاز.
  - سوء العلاقات بين الافراد في المنظمة.
  - سوء الاتصال بسبب غموض الدور و تشويه المعلومات.
  - التسرب الوظيفي. - الشعور بالفشل.
  - تدنى مستوى الانتاج وانخفاض جودته.
- ❖ **استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل**
- اولا: علي مستوي الفرد: ( 6 استراتيجيات هي ):**
1. التأمل.
  2. الاسترخاء.
  3. التركيز.
  4. التمرينات الرياضية.
  5. معرفة شخصية الافراد ومعرفة مدى قدرتهم على تحمل الضغوط.
  6. وجود أهداف واضحة ومحددة لعمل الافراد وتكون هذه الاهداف واقعية قابلة للتنفيذ ، بالإضافة إلى التخطيط المسبق .
- ❖ **ثانيا: استراتيجيات التعامل مع الضغوط علي مستوي المنظمة**

وتوجد عدة استراتيجيات للتعامل مع ضغوط العمل بالمنظمة منها: (6 استراتيجيات هي):

- التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة.
  - تصميم وظائف ذات معنى.
  - إعادة تصميم الهيكل التنظيمي.
  - تطوير نظم الاختيار والتعيين.
  - التحديد الدقيق لمتطلبات الدور بما يمنع أي تداخل أو تعارض مع الوظائف الأخرى بالمنظمة.
  - ترتيب بيئة العمل المادية بما يؤدي إلى تقليل المخاطر والأضرار.
- ضغوط العمل و الاداء**  
هل المطلوب : القضاء كلية علي كل أسباب الضغوط بالمنظمة ؟

الإجابة :

طبعاً لا!!!

لأن محاولة القضاء كلية على كل أسباب الضغوط ليست في صالح المنظمة، وتؤكد العديد من الدراسات على ضرورة أن يعمل الفرد في ظل مستوى معتدل من الضغوط لأن ذلك من شأنه أن يبعث على التحدي ويثير الحيوية والنشاط مما يؤدي إلى تحسين مستوى أدائه .

وفي هذا المجال يوجد نموذجين :

٥- نموذج يرتكز – دادسون

"كلما زادت الضغوط الواقعة على الفرد كلما زادت إنتاجيته إلى أن يصل إلى مستوى معين يترتب بعده على أية زيادة في هذا الضغوط نقصاً في الإنتاجية"

٦- نموذج مجلين Megline

يعتبر هذا النموذج أن الضغط معادل للتحدي حيث يرى أن المشاكل والصعوبات تتيح فرصة للنشاط البناء الذي يساعد على تحسين مستوى الأداء .

ويحدد ثلاث مستويات للضغوط :

- ٥- منخفض : لا يبعث على الإهتمام بتحسين الأداء .
- ٦- متوسط : يتيح فرصة لإثارة التحدي لتحسين الأداء .
- ٧- عالي : يثبط عزيمته الفرد ويؤدي إلى فتور همته .

الإحباط Frustration

- ٥- مفهوم الإحباط
- ٦- أهم مصادر الإحباط
- ٧- السلوك المحفز والسلوك المحبط
- ٤- أهم نتائج الإحباط
- ٥- طرق علاج الإحباط

مفهوم الإحباط

تواجه حياة الأفراد معوقات ومصاعب تؤثر على التوازن النفسي أو تحقيق الذات . هذه المعوقات والمصاعب تجعل الفرد يقع تحت تأثير الضغط النفسي والإحباط والصراع والضغوط الاجتماعية باحثاً عن تحقيق هدفه .

يعتبر الإحباط : شعوراً أكثر منه واقعاً وهذا الشعور يتكون عندما يكون هناك عقبة ليس بالإمكان التغلب عليها وعندها يهدد الفشل في التغلب عليها كيان المرء الذاتي . الفرد الذي يتعرض للإحباط يصاب بالقلق والضيق مما يؤدي إلى اختلال توازنه العاطفي والتأثير سلبياً على شخصيته .

### يتفاوت الأفراد في مواجهة الإحباط :

ويمكن القول أن الدافع الرئيسي وراء الإحباط لدى الأفراد هو عدم قدرتهم على إشباع احتياجاتهم ورغباتهم .

وعندما يكون للفرد حاجة ويفشل في إشباعها فإنه يتعرض لحالة توتر شديدة يعقبها إحباط .  
وبذلك فهو اما أن يضاعف مجهوده للتغلب على المشكلة أو يحاول إشباع حاجاته ورغباته بطرق أخرى بحيث يتفادى مصدر الإحباط .  
فالإحباط ظاهرة كونية طبيعية ، وهي ظاهرة ستظل قائمة مادام هناك فارق بين : طموحات الفرد وبين إمكانية تحقيقها .

### تعريف الإحباط :

ويرى بعض الباحثين : أن الإحباط يتضمن منحى لعمل أو نشاط لم يتم الانتهاء منه الى الهدف او النهاية المرغوبه أو انه حالة غائبة من نوع لم يتم التوصل اليها .  
أو هو حصيلة أو نتيجة متوقعة أخفقت في التحقيق بشكل مادي ملموس .  
كذلك يعرف الإحباط : على أنه السلوك الناتج عن محاولة الفرد تحقيق أهدافه ولكنه فشل في تحقيقها لوجود عائق أو عوائق لايمكنه السيطرة عليها .  
كما يعرف الإحباط : بأنه حالة شعوريو من عدم الارتياح عندما يواجه الفرد موانع تعترض تحقيق حوافزه .

والإحباط أيضاً: "عبارة عن شعور الفرد بالتوتر نتيجة عدم تحقيق أهدافه وهذا الفشل ناتج عن عوامل داخلية وخارجيه يصعب السيطرة عليها " .

### مصادر الإحباط

#### تنقسم مصادر الإحباط الى عوائق داخلية وعوائق خارجية :

أولاً/ العوائق الداخلية (الذاتية) :تتكون من 6 مصادر وهي :

- ضعف روح المبادرة لدى الفرد
- عدم القدرة على مواجهة الأمور المعقدة
- ضعف خبرة الفرد وقلة إحتكاكه بالآخرين
- المبالغة في توقعات الفرد بالنسبة لقدراته وكفاءته
- مغالاة الفرد في تقدير إمكانياته
- إعاقة ذاتيه مثل الإعاقة البدنية

ثانياً / العوائق الخارجية : تتمثل في 6 مصادر وهي :

- عدم اتاحة الفرصة للفرد لإبراز قدراته
- عدم اهتمام المحيطين بالفرد بقدراته
- الإقلال من أهمية الفرد وقدراته
- تعارض مفاهيم الجماعه التي ينتمي اليها الفرد مع مفاهيمه واراته
- انتشار بعض الظواهر المرضية في البيئه مثل الفساد والمحسوبية
- الحرمان المادي في البيئه نتيجة عدم اشباع احتياجات الفرد المادية وكذلك الاجتماعية

### السلوك المحفز

ويمكن شرح ميكانيكية السلوك المحفز من خلال مايلي :7نقاط

- محاولة الفرد تفهم العالم الخارجي من خلال عملية الادراك
- يحدد الفرد أهدافاً يريد تحقيقها
- يقوم الفرد بتحديد الطرق والوسائل اللازمة لتحقيق الهدف
- يبدأ الفرد في محاولة تحقيق أهدافه التي حددها
- تصل للفرد معلومات مرتدة تساعده في تقييم مدى نجاحه أو فشله
- يتعلم الفرد اتباع نفس الطرق والوسائل التي أدت الى نجاحه
- 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 إحتياجات معينة لكنه يفشل في تحقيقها لوجود عائق أو عدد من العوائق لايمكنه السيطرة عليها وهناك مجموعة من الصفات التي يتسم بها السلوك المحبط ومن بينها

- ♣ الجمود (تكرار دون تنوع)
- ♣ سلوك عادم
- ♣ الإجبار
- ♣ انعدام التعلم

### نتائج الإحباط

يؤدي الإحباط إلى اتباع الفرد نوعاً من السلوكيين الآتيين:

#### أولاً/ السلوك الإيجابي:

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

#### ثانياً / السلوك الدفاعي :

٥٠. العدوانية
٥١. التبرير
٥٢. الإنسحاب (الإنطواء)
٥٣. الإنحدار (التقهقر)
٥٤. التعويض
٥٥. الكبت
٥٦. أحلام اليقظة

### طرق علاج الإحباط

من أهم علاج الإحباط نذكر منها :

- ✚ قيام المنظمة بوضع أهداف واقعية .
- ✚ التأكد من أن الأهداف المرسومة تقع ضمن مهارات وقدرات الأفراد
- ✚ اختيار وتعيين الافراد الذين لديهم ثقة عالية بالنفس
- ✚ اعداد المناخ الملائم والمشجع للسلوك المحفز . ☺