

*** الهيكل التنظيمي .****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 والأداء الوظيفي.

- مفهوم ضغوط العمل .

كابلان : يعرفه على " أنه أية خصائص موجودة في بيئة العمل والتي تخلق تهديداً للفرد " .

كوبر ومارشال : يعرفوه أنه مجموعة العوامل البيئية السلبية التي لها علاقة بأداء عمل معين " .

فرينش ووجر ، وكوب : " يعرفوه على أنه عدم الموائمة أو التناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات وبين متطلبات عمله " .

سينزلاقي وأخرون : " يعرفه على أنها تجربة ذاتية تحدث اختلالاً نفسياً أو عضوياً لدى الفرد وتنتج عنه عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه " .

من التعاريف السابقة يمكن ملاحظة مايلي :

أولاً : أن البعض ركز على البيئة الخارجية على أساس أنها المصدر الرئيسي لما قد يواجهه الفرد من ضغوط ، في حين ان البعض الآخر نظر الى مقدار الضغوط التي يشعر بها الفرد باعتبارها ناتجة عن التفاعل بين ظروف البيئة التي يعمل بها و الخصائص الشخصية للفرد ذاته من حاجات واستعدادات وقدرات وخبرات ... الخ .

ثانياً : نظر بعض الباحثين الى 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 الآخر عرف الضغط على اعتباره ليس ناشئاً من مجرد موقف سلبي وإنما من الممكن ان ينشأ عن فرص يستطيع ان يستغلها الفرد ، اي 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 يبدئها 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 ١٣ مصدر وهي :

1. البيئة .

2. الأسرة .

3. الأحداث الشخصية .

4. تأثير شخصية الفرد .

5. عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم الرسمي .

6. مشكال الخضوع للسلطة .

7. اختلال العلاقات الشخصية.

8. طبيعة العمل .

9. صعوبة العمل .

10. غموض الدور .

11. صراع الدور .

12. التنافس على الموارد .

13. اختلال بيئة العمل المادية .

- آثار ضغوط العمل (الإيجابية و السلبية) .

أولاً : الآثار الأيجابية : وهي ١٢ 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.
- * الشعور بالمتعة .
- * الشعور بالإنجاز .
- * تزويد الفرد بالحيوية والنشاط والثقة .
- * النظر للمستقبل بتفاؤل .
- * المقدرة على العودة الى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة .

ثانيا : الآثار السلبية : وتنقسم الى

(أ) آثار الضغوط على الفرد :

- آثار سلوكية .
- أعراض نفسية سيكولوجية .
- آثار جسدية (صحة بدنية) .
- (ب) آثار الضغوط على المنظمة:
- زيادة التكاليف المالية .
- صعوبة التركيز على العمل .
- الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية .
- عدم الرضا الوظيفي.
- الغياب والتأخر عن العمل .
- ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات.
- عدم الدقة في الإنجاز .
- سوء العلاقات بين الأفراد في المنظمة.
- سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات.
- التسرب الوظيفي.
- الشعور بالفشل .
- تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته.
- استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل .

أولا : على مستوى الفرد .

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 الى التخطيط المسبق .

ثانيا : استراتيجيات التعامل مع الضغوط على مستوى المنظمة.

وتوجد عدة استراتيجيات للتعامل مع ضغوط العمل بالمنظمة منها :

1. التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة .
2. تصميم وظائف ذات معنى .
3. إعادة تصميم الهيكل التنظيمي .
4. تطوير نظم الاختيار والتعيين .
5. التحديد الدقيق لمتطلبات الدور بما يمنع أي تداخل أو تعارض مع الوظائف الأخرى بالمنظمة .
6. ترتيب بيئة العمل المادية بما يؤدي إلى تقليل المخاطر والاضرار .

- ضغوط العمل والاداء .

هل المطلوب : القضاء كلية على كل أسباب الضغوط بالمنظمة؟
طبعاً لا !! لان محاولة القضاء كلية على كل أسباب الضغوط ليست في صالح المنظمة ، وتؤكد العديد من الدراسات على ضرورة ان يعمل الفرد في ظل مستوى معدل من الضغوط لان ذلك من شأنه أن يبعث على التحدي ويثير الحيوية والنشاط مما يؤدي الى تحسين مستوى أدائه .

وفي هذه المجال يوجد نموذجين :

١- نموذج يريكز - دادسون

كلما زادت الضغوط الواقعة على الفرد كلما زادت إنتاجيته الى ان يصل الى مستوى معين يترتب بعده على أية زيادة في هذه الضغوط نقصاً في الإنتاجية .

٢- نموذج مجلين

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

ويحدد ثلاث مستويات للضغوط :

1. منخفض = لايبحث على الاهتمام بتحسين الأداء .

2. متوسط = يتيح فرصة لإثارة التحدي لتحسين الأداء .

3. عالي = يثبط عزيمة الفرد ويؤدي إلى فتور همته .

* الإحباط .

محتويات المحاضرة

1. مفهوم الإحباط .

2. أهم مصادر الإحباط .

3. السلوك المحفز والسلوك المحبط .

4. أهم نتائج الإحباط .

5. طرق علاج الإحباط .

- مفهوم الإحباط .

تواجه حياة الافراد معوقات ومصاعب تؤثر على التوازن النفسي أو تحقيق الذات .

هذه المعوقات والمصاعب تجعل الفرد يقع تحت تأثير الضغط النفسي و الإحباط والصراع والضغوط الاجتماعية باحثاً عن تحقيق هدفه .

يعتبر الاحباط : شعوراً أكثر منه واقعا 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 الى اختلال توازنه العاطفي والتأثير سلبيا 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 اشباعها فانه يتعرض لحالة توتنى شديدة يعقبها إحباط .

وبذلك فهو أما ان يضاعف مجهوده للتغلب على المشكلة أو يحاول إشباع حاجاته ورغباته بطرق أخرى بحيث يتفادى مصدر الاحباط ، فالإحباط ظاهرة كونية طبيعية ، وهي ظاهرة سنظل قائمة مادام هناك فارق بين : طموحات الفرد وبين إمكانية تحقيقها

- تعريف الإحباط .

ويرى بعض الباحثين : ان الإحباط يتضمن منحتى لعمل أو نشاط لم يتم الانتهاء منه الى الهدف أو النهاية المرغوبة أو انه حالة

غائبة من نوع لم يتم التوصل اليها ، أو هو حصيلة أو نتيجة متوقعة أختفت في التحقيق بشكل مادي ملموس .

كذلك يعرف الإحباط : على انه السلوك الناتج عن محاولة الفرد تحقيق أهداف ولكنه فشل في تحقيقها لوجود عائق أو عوائق لايمكنه السيطرة عليها .

كما يعرف الإحباط : بأنه حالة شعورية من عدم الارتياح عندما يواجه الفرد موانع تعترض تحقيق حوافزه .

والاحباط أيضا : 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 الى عوائق داخلية وعوائق خارجية :

أولاً: عوائق الداخلية (الذاتية)

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

ثانيا : العوائق الخارجية

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

يؤدي الإحباط إلى اتباع الفرد نوعا من السلوكين الآتيين :

أولا : السلوك الإيجابي :

وهو أن يواجه الفرد حقيقة الموقف ، فقد يكون الهدف أو الحاجة غير واقعية ، أو انها غير ضرورية ، وعندها لايتخذ اي إجراء أو رد فعل نحوها .

ثانيا : السلوك الدفاعي :

١- العدوانية ٢- التبرير ٣- الانسحاب (الانطواء)

٤- الانحدار (التقهقر) ٥- التعويض ٦- الكبت ٧- احلام اليقظة

- طرق علاج الاحباط .

من أهم طرق علاج الإحباط نذكر :

قيام المنظمة بوضع أهداف واقعية .

التأكد من ان الأهداف المرسومة تقع ضمن مهارات وقدرات الأفراد.

أختبار وتعيين الأفراد الذين لديهم ثقة عالية بالنفس .

إعداد المناخ الملائم والمشجع للسلوك المحفز .

● إن أخطأت فهو مني ومن الشيطان وإن أصبت فهو من الله
نوال خالد .