

## الفصل الخامس : ضغوط العمل

### # الضغوط :

- الضغوط هي عبارة عن مجموعة من العناصر والمثيرات البيئية ذات التأثيرات السلبية علي الفرد من الناحية الجسمانية والنفسية والسلوكية.
- هي عبارة عن ردود الأفعال الجسمانية والنفسية والسلوكية التي تحدث للفرد نتيجة تعرضه لعوامل ومثيرات خارجية.
- هي إدراك الفرد للقيود والمعوقات البيئية علي اعتبار أنها خارج نطاق قدراته وإمكانياته، وكذلك إدراك وجود فجوة بين توقعات الفرد من البيئة المحيطة به وبين ما يحصل عليه فعلاً منها.

### # ضغوط العمل :

ضغوط العمل تدل على مجموعة المواقف أو الحالات التي يتعرض لها الفرد في مجال عمله ، والتي تؤدي إلى تغيرات جسدية ونفسية نتيجة لردود فعلية لمواجهتها، وقد تكون هذه المواقف على درجة كبيرة من التهديد فتسبب الإرهاق والتعب والقلق من حيث التأثير فتولد شيئاً من الانزعاج.

### ويتضح من عرض المفاهيم السابقة للضغوط ما يلي :

- أن الضغوط قد تكون ناتجة عن العوامل بيئية إيجابية ( فرض بعينه) أو سلبية (معوقات أو قيود).
- أن الخصائص الشخصية للفرد تؤثر في إدراكه لمصادر الضغوط.
- تفاعل الخصائص الشخصية للفرد مع خصائص وعوامل البيئة يحدد إحساس الفرد بمقدار الضغوط الواقعة عليه ومن ثم نوعية الاستجابة التي يمكن أن تحدث من جانبه.

### أهمية دراسة ضغوط العمل /

إن أهمية دراسة ضغوط العمل ترجع إلى ما يترتب عليها من تحمل المؤسسات تكلفة غياب العاملين وتركهم العمل ، وفقدان الرغبة في الإبداع ، وانخفاض الدافعية ، والالتزام بالعمل ، ذلك إلى جانب خطرها على العاملين الذي يتمثل في عدم الرضا المهني وضعف الدافعية للعمل والشعور بالإرهاك النفسي مما يؤثر على جودة الأداء المطلوب .

### مراحل إصابة الفرد بالضغوط :

عندما يتعرض الفرد لمصدر ضغط معين ، فإنه تحدث لديه التغيرات الجسمانية والنفسية والسلوكية التي تهيئ الفرد للتكيف مع هذا المصدر الضغط ويمر الفرد بالتالي في ثلاثة مراحل متزامنة وهي:

- مرحلة الإنذار
- مرحلة المواجهة أو المقاومة
- مرحلة الاستغراق (الإرهاك)

### # مرحلة الإنذار :

عندما يتم التعرض لمصدر ضغط معين يقوم الجسم بإعداد نفسه لمواجهة التهديد المترتب علي هذا المصدر بإفراز هرمونات ينتج عنها العديد من التغيرات الجسمية مثل زيادة إفرازات الأدرينالين ، وزيادة ضربات القلب ، وارتفاع ضغط الدم .

وقد يترتب على ذلك ظهور بعض التوترات الملحوظة مثل رعشه اليد أو تغير لون الوجه أو العينين أو الرعشة في الكلمات وغيرها.

هذه التغيرات سواء الملحوظة أو غير الملحوظة تحاول إما مواجهة مصادر الضغوط أو الهروب من الموقف الذي سبب هذه الضغوط ، فإذا ما اختار الفرد الواجهة فإن ينتقل إلي المرحلة الثانية .

### # مرحلة المواجهة أو المقاومة :

وفيها يحاول الجسم إصلاح أي حذر تنتج في مرحلة الإنذار باستخدام ميكانزمات وفاعلية ، فإذا نجح في المقاومة فإن أعراض الضغوط وآثارها تزول ، أما إذا فشل في المواجهة فإن مظاهر المرحلة الأولى تعود مرة أخرى بصورة أشد .

### # مرحلة الاستغراق ( الإنهاك ) :

في هذه المرحلة تصبح قدرة الفرد وطاقته الجسم على التكيف ضعيفة وفي حالة إنهاك وتجهد وسائل الدفاع والمقاومة ، مما قد ينتج عن ذلك آثار أكثر حذراً الفرد مثل الصداع النصفي ، الارتفاع الكبير في ضغط الدم ، القرح ، الأزمات القلبية ، كما تقل ثقة الفرد في ذاته.

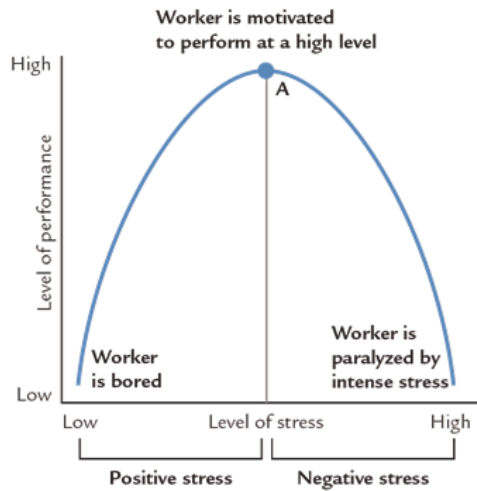
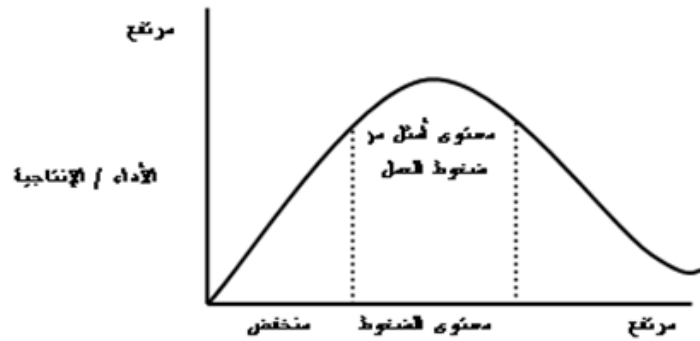
وتعتبر هذه المرحلة خطره وتشكل تهديداً كبيراً لكل من الفرد والمنظمة ، وكلما زاد معدل تكرار الضغوط والمقاومة ( غير الناجحة ) كلما أصبح الفرد أكثر إرهاقاً وثوران داخلي و استفزازاً في عمله وفي حياته ، وزادت قابليته للإصابة بالأمراض النفسية والبدنية ، بالإضافة إلي التأثير السلبي علي أدائه وسلوكه في العمل وفي الحياة بصفة عامة .

### علاقة ضغوط العمل بالأداء والإنتاجية :

اختلف الباحثون والعلماء في مجالات الموارد البشرية ، والسلوك التنظيمي حول طبيعة تأثير ضغوط العمل على الأداء أو الإنتاجية وقد أدى هذا الاختلاف في نتائج البحوث التي تدرس العلاقة بين ضغوط العمل والأداء أو الإنتاجية إلى النتائج والاتجاهات التالية :

- المحافظة على مستوى معين من ضغوط العمل ( علاقة مركبة )
- علاقة طرية
- علاقة عكسية

يقوم هذا الاتجاه على أن العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء تأخذ شكل قريباً من حرف " U " المقلوب .



ويتضح من الشكل أنه عندما يتعرض الفرد لمستوى منخفض من ضغوط العمل يقل أداؤه وإنتاجيته بسبب انخفاض دافعيته ، بل إن الفرد لا يشعر بوجود ضغوط من الأساس ، كما انه إذا تعرض لمستوى مرتفع من هذه الضغوط فإنه يصاب بالإحباط واللامبالاة وعدم القدرة على العمل وافتعال المشاكل والصراعات وبالتالي يقل أداؤه .

كما يتضح من الشكل أيضاً أن مستوى متوسط من ضغوط العمل يمثل نوعاً من إثارة دافعية الفرد وشعوره بالتحدي ، ورغبته في تحقيق ذاته من خلال تنمية الدافع للإنجاز ، وبالتالي يجب على المنظمات والأفراد أن يعيشوا في هذا المستوى الأمثل من ضغوط العمل .

# مصادر ضغوط العمل

يمكن تقسيم مصادر ضغوط العمل على مصدرين رئيسيين هما :

أولاً: المصادر التنظيمية للضغوط وتشمل كل من:

( أ ) علاقات وخصائص الدور.

(ب) جودة حياة العمل.

ثانياً: المصادر الشخصية للضغوط .

**علاقات وخصائص الدور :**

يمكن تعريف الدور بأنه : توقعات معينه يتوقعها الآخرون الرؤساء الزملاء المرؤوسين من الفرد بحكم مركزه في وظيفته بالإضافة إلى توقعاته هو من دوره .

**ينشأ عن علاقات الدور ثلاثة أنواع من الضغوط تتمثل في :**

(أ) غموض الدور .

(ب) صراع الدور .

(ج) عبء الدور .

**أ) غموض الدور : Role Ambiguity**

ويعني عدم وضوح عناصر العمل وعدم تأكد الفرد من اختصاصاته، وعدم معرفته بما يجب يؤديه ، وعدم تأكده من توقعات الآخرين منه ، كذلك افتقاره إلى المعلومات التي يحتاجها في أداء دوره في المنظمة مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسئوليته والمعمومات الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة وطرق تقييم الأداء وغيرها مما يترتب عليه ارتباط الفرد في عمله وشعوره بالضغط النفسي وعدم الرضا عن العمل.

يقصد بغموض الدور نقص المعلومات اللازمة للعاملين لأداء عمل محدد أو جهلهم بالمهام التي يفترض أن يقوموا بها أو حدود صلاحيتهم وسلطاتهم ، أو قلة المعلومات عن النتائج المتوقع تحقيقها ذات العلاقة المباشرة بأهداف وسياسات المؤسسة التي يعملون بها . مما يجعلهم غير قادرين على الاندماج في العمل ، وبالتالي الشعور بالضغط خوفاً من ارتكاب أخطاء تعرضهم للمساءلة .

لذلك فإن حديثي التخرج الملتحقين بالعمل أكثر شعوراً بالضغط المعنوية ، و تلك الضغوط تقل في الوظائف العليا نتيجة للخبرة المكتسبة ، لذلك فإن وجود توصيف وظيفي جيد وإطلاع الموظف عليه في بداية عمله يساهم إلى حد بعيد بوضوح الدور لأنه يجيب عن أسئلة العاملين واستفساراتهم .

**# يمكن ارجاع مصادر ضغوط العمل المرتبطة بغموض الدور إلى أربعة أسباب رئيسية هي :**

1 - نقص المعلومات الواردة من الرئيس للموظف عن الدور المطلوب منه للعمل .

2 - تقديم معلومات غير دقيقة من الرئيس أو الزملاء للموظف .

3 - عدم توضيح الرئيس للموظف الكيفية أو أسلوب الأداء التي يتم عن طريقها دوره المتوقع منه ليقوم بتنفيذه .

4 - غموض النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الموظف مما يؤدي إلى فشله في تحقيق أهداف الدور أو تجاوزها .

### **أ) صراع الدور : Role Conflict**

يعنى به التعارض بين الواجبات والممارسات والمسؤوليات التي تصدر في وقت واحد من الرئيس المباشر للموظف ، أو من تعدد التوجيهات عندما يكون الرؤساء المشرفون أكثر من شخص مما يشعره بعدم الاستقرار ويجعله يقع تحت ضغوط مستمرة تستلزم إعادة توفيقها للتخلص من الضغط.

**# ويأخذ هذا التعارض عدة أشكال منها :**

**- تعارض أولويات مطالب العمل :**

حيث إنه في كثير من الأحيان يجد بعض الموظفين أنفسهم وخاصة مديري الإدارة الوسطى في مأزق نتيجة لحاجتهم إلى إنجاز الأعمال التي تملئها عليهم أدوارهم اليومية والأعمال التي يكلفهم بها الرؤساء ويتوقعون لها الإنجاز الفوري .

وكذلك فإن المديرين قد يجدون أنفسهم في موضع حرج وذلك نتيجة لتعارض مطالب الإدارة العليا مع مطالب الإدارة الإشرافية أو التنفيذية .

**- تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة :**

وذلك عندما يكون الفرد ذا شخصية ناضجة ويسعى لتحقيق الذات والاستقلال في الوقت الذي ترى فيه المنظمة أنه ينبغي على الأفراد الاعتماد عليها من خلال التخصص الدقيق في العمل ووحدات التحكم والسيطرة ، وتطبيق الصيغ والإجراءات الرسمية بدقة في معاملاتها في الوقت الذي يفضل فيه الفرد اتباع صيغ غير رسمية في العمل .

**- تعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة:**

وغالباً ما يحدث هذا الموقف بالنسبة للموظف الجديد الذي قد يجد نفسه حائراً بين الالتزام بتعليمات وتوجيهات الإدارة التي يعمل بها والتي تتطلب منه الالتزام الدقيق بمهامه ومسؤولياته الموضحة في الوصف الوظيفي لعمله ، وبين تنفيذ رغبات الزملاء في تقديم المساعدة لقسم آخر التي ربما تعني الخروج عن مهامه وواجباته .

مثل هذه المشكلة تحدث على الدوام في بيئات العمل ، حيث إن الموظفين القدامى غالباً ما يقومون بأداء كثير من الأعمال التي لا ينص عليها الوصف الوظيفي لأعمالهم ، إذ يعتبرونها نوعاً من المساعدة بين الأفراد في العمل في حين أن الموظف الجديد قد يشعر بالخوف والتردد في أداء هذه الأعمال لا سيما إذا كانت تتعارض مع توجيهات رئيسه المباشر.

**- تعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة التي يعمل بها:**

توجد المشكلة عند وجود تعارض بين قيم الفرد مع قيم المنظمة تحول دون انسجام الأفراد مع أهداف منظماتهم وعجز المنظمات بالتالي عن تحقيق أهدافها التي تسعى إليها .

وعلى سبيل المثال يجد الأشخاص الذين يعملون في البنوك أنه من الصعب عليهم القيام بواجباتهم في البنك في الوقت الذي لديهم قناعة تامة بأن العمل في البنك غير جائز بسبب أنه يقوم على المعاملات الربوية المحرمة شرعاً .

### **ب) عبء الدور Role Load**

ويقصد به عبء العمل الذي يتضمن زيادةً أو انخفاضاً في الدور الذي يكلف به الموظف ، وقد تكون الزيادة كمية كمطالبة الموظف بالقيام بمهام كثيرة لا يستطيع إنجازها في الوقت المحدد من قبل إدارته ، أو عبئاً نوعياً كالتكليف بأداء مهام تتطلب قدرات جسمية ومهارات علمية عالية لا يملكها الموظف .

تأخذ الضغوط الناتجة عن عبء الدور عدة صور :

- (1) **زيادة عبء الدور الكمي** : ويعني قيام الفرد بمهام لا يستطيع إنجازها وفق قدراته أو إمكانيات العمل المتاحة ويسمي ذلك بالعبء الكمي للعمل.
- (2) **العبء النوعي للدور** : ويقصد به صعوبة العمل الناتج عن نقص المهارات أو نقص إمكانيات العمل أو عدم وضوح أسلوب العمل أو نتائجه.
- (3) **وضع الشخص في المكان الذي لا يتناسب مع مهارته وقدراته ومؤهلاته.**
- (4) **انخفاض حجم ومسئوليات العمل** بحيث يصبح غير قادر علي استيعاب طاقات وقدرات الفرد مما يشعر الفرد بالملل والضيق ، ونقص الأهمية وعدم تقديره لذاته ، وهو ما يمكن أن يطلق عليه انخفاض عبء الدور .
- (5) **انخفاض عبء الدور** فيقصد به أن الموظف لديه عمل قليل غير كاف لاستيعاب طاقاته وقدراته واهتماماته لأن لديه إمكانيات أكبر من المهام والواجبات المكلف بها.

### # جودة حياة العمل :

يشير مفهوم جودة حياة العمل إلى توفير المنظمة لعوامل وأبعاد حياة وظيفية أفضل للعاملين بها ، ويتطلب ذلك انتهاز سياسات الموارد البشرية التي تمكن من توفير حياة وظيفية تشبع حاجاتهم ، وتحقق أداء أفضل للمنظمة . حيث يشتمل هذا المفهوم على الأمن والسلامة في العمل ، وأنظمة مكافأة ، وأجر عادل ومنصف ، ومجموعات عمل مشاركة ومتعاونة ، وفرص أفضل للنمو .

**لقد أصبحت المنظمات مطالبة في الآونة الأخيرة بالاهتمام بجودة حياة العمل لعاملها للأسباب التالي :**

- تنامي الوعي الثقافي لدي العاملين بالمنظمات ، الأمر الذي يتطلب تمكينهم وإتاحة الفرص لتنمية مهاراتهم وخبراتهم ، وبناء شخصياتهم الوظيفية .
- إهدار حقوق العاملين في الكثير من الأحيان ، وتجاهل احتياجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية ، وانخفاض مستويات الأمان والاستقرار الوظيفي ، وبالتالي أصبح يقع على عاتق إدارة المنظمات مسؤولية أخلاقية واجتماعية تجاه عاملها .
- المنافسة الشديدة بين المنظمات على اختزان العمالة الماهرة والمؤهلة ، والتي تملك خبرات في مجال العمل ، وبالتالي تصبح كل منظمة مسؤولة عن المحافظة على رأسمالها البشري.
- الانسحاب ( الجسمي أو النفسي ) لبعض العاملين من العمل الناتج عن زيادة الضغوط الداخلية والخارجية .

### # عناصر جودة حياة العمل :

(أ) **ظروف العمل المعنوية** / وتزداد الضغوط الناتجة عن هذه الظروف في الحالات التالية :

- عدم توافر الثقة بين العاملين وبعضهم أو بينهم وبين رؤسائهم ومرؤوسيههم.
- نقص الحرية والاستقلالية في العمل.
- شعور العامل بعدم الاحترام والتقدير في بيئة العمل.
- نقص المعلومات المرتدة عن نتائج العمل.
- عدم وجود تعاون وتنسيق بين العاملين.
- قلة العلاقات والتفاعلات الاجتماعية وقلة الدعم الاجتماعي في بيئة العمل.

(ب) **ظروف العمل المادية** / ويقصد بها الظروف المادية للعمل وما تحتويه من عوامل مادية مثل طريقة تصميم المكتب ومستوى الإضاءة ، ودرجة الحرارة ، والخدمات المساندة ، ووسائل الصحة والسلامة من احتمال التعرض لأية مخاطر أو أمراض مهنية ، وغيرها من العوامل التي يكون تأثيرها مباشراً على العاملين ومستوى أدائهم وحبهم لعملهم أو النفور منه.

**وتزداد الضغوط الناتجة عنها في الحالات التالية :**

- قلة الدخل الناتج عن الوظيفة.
- عدم التناسب بين الدخل والجهد المبذول.
- عدم تناسب الدخل مع دخول الآخرين ( وفي نفس المنظمة أو المنظمات الأخرى ).
- قلة الإضاءة والتهوية وزيادة الضوضاء.
- زيادة ساعات العمل عن قدرة الأفراد.

(ج) **جماعات العمل** / وتنتج الضغوط عنها عن حالة :

- انفصال الفرد عن جماعة العمل.
  - عدم تماسك أعضاء الجماعة وزيادة الصراع بينها.
  - عدم تكامل مهارات وخبرات الجماعة.
  - عدم وجود المسؤولية المشتركة عن نتائج أعمال الجماعة.
  - عدم وضوح أهداف جماعة العمل.
- (د) **نمط الإشراف** / يعد أحد الأسباب الهامة للضغوط في العمل في المعاملات التالية :

- عدم عدالة القائد في التعامل مع المرؤوسين.
- عدم توافر الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين.
- المبالغة في الرقابة علي المرؤوسين.
- انخفاض كفاءة القائد.
- عدم قدرة القائد علي توفير المعلومات المرتدة عن أداء المرؤوسين.

(هـ) **المشاركة في صنع القرار** / تزيد الضغوط الناتجة عنها عندما :

- عدم قدرة الفرد على التأثير في القرارات التي تخص عمله.
- عدم المشاركة في حل المشكلات المتعلقة بعمل الفرد.
- النمط المركزي في اتخاذ القرارات.
- تزيف أو نقص المعلومات التي يبني عليها القرار.

(و) **تقييم الأداء الوظيفي** / ويقصد به مدى وجود نظام فاعل لتقييم أداء العاملين بالمنظمة.

حيث إن عدم وجود معايير منطقية منضبطة يقتنع بها العاملون ، من الممكن أن يكون مصدراً من مصادر ضغوط العمل إذا لم يتم وفق أسس سليمة تلبي حاجات الفرد والمنظمة في آن واحد.

ويؤدي ذلك إلى أن العاملين لن يؤديوا عملهم وفقاً لما تقتضي به واجباتهم الوظيفية لأنهم لن يحصلوا في النهاية على حقهم المناسب من التقدير المادي و الأدبي ، وسيسود اعتقاد أن الجميع سواسية وأن من يعمل يتساوى مع من لا يعمل مما يوجد حالة من الإحباط تجعل هؤلاء العاملين عرضة للعديد من الأمراض النفسية والجسدية.

(ع) **النمو والتقدم المهني** / يؤدي النمو والتقدم المهني إلى تحقيق الذات ، وذلك بعد أن يشعر الفرد أنه تعلم قدرات جديدة تحقق أحلامه ، ويدخل ضمن مفهوم النمو المهني الترقيات والحوافز ، حيث يتطلع كل موظف إلى الترقى في السلم الوظيفي لاكتساب خبرات جديدة تشبع طموحاته المادية والمعنوية .

وذلك لأن الأفراد لا يحتاجون فقط إلى أن يوظفوا مهاراتهم السابقة التي على أساسها تقلدوا وظائفهم الراهنة بل إنهم بحاجة إلى أن تتاح لهم الفرص لكي يطوروا مهاراتهم ويكونوا مهارات جديدة تؤهلهم إلى تحسين مكانتهم الوظيفية إلى جانب تحسين وضعهم المالي.

ورغم أهمية هذا العنصر بوصفه هدفاً رئيساً ينشده العاملون ويتطلبه التطور الوظيفي والمهني ، إلا أنه قد يكون سبباً من أسباب ضغوط العمل السلبية خاصة عندما لا يكون لدى المؤسسة خطة للتطوير الوظيفي ، أو تكون الفرص محدودة جداً لتطوير العاملين ، أو عندما يكون نظام الأجور والحوافز فيها أدنى من نظائرها في المؤسسات والمنظمات الأخرى ، مما يؤدي بهم إلى الملل من العمل وعدم الحماس في الإنجاز وضعف الولاء للمنظمة التي يعملون فيها ، أو يجعلهم يبحثون عن عمل آخر يحققون فيه ذاتهم ويكفل لهم مقابلاً مناسباً لما يقدمونه من جهد وخدمات.

كما يدخل في التطور المهني فرص الترقية والتقدم والنمو الوظيفي ، حيث إن إحساس الفرد بأن فرصة ترقيته في مجال عمله ضعيفة أو تحكمها معايير أخرى غير كفاءة الأداء ، يعد أحد المصادر المهمة لضغط العمل لتعارض وضعه مع طموحاته، ومحاولته تأكيد مستقبله المهني.

### ثانياً : المصادر الشخصية لضغوط العمل :

تلعب الخصائص الشخصية للفرد دوراً هاماً في تحديد مستوى معاناته من الضغوط وردود أفعاله نحو مسببات ومصادر هذه الضغوط ، حيث أن الأفراد لا يستجيبون بنفس الطريقة للمواقف والأحداث الضاغطة .

### **ومن أهم الخصائص أو المصادر الفردية المؤثرة على إستجابة الأفراد لضغوط العمل ما يلي :**

- 1- نمط الشخصية.
- 2- قدرة الفرد علي التحكم في الأحداث.
- 3- القدرات المهارات والخبرات السابقة.
- 4- هيكل الحاجات ومدى إشباعها.
- 5- الحالة النفسية والجسمانية.
- 6- سمات شخصية أخرى.

### **1- نمط الشخصية /**

هناك نمطاً من الأفراد يتميزون بأنهم أكثر قابلية للإصابة بالأمراض الناتجة عن المواقف الضاغطة ، وأطلق علي هذا النمط من الشخصية "نمط الشخصية ( A ) ويتصف هذا النمط بعدد من الصفات هي :

- يلتزم في عمله بإنجاز أكبر عدد ممكن من المهام في اقل وقت ممكن .
- يميل إلى العمل بمفرده.
- يتميز بأنه نشيط وفعال وطموح.
- يتميز بالرغبة في المنافسة إلى أقصى حد.
- يتميز بأنه غير صبور ويكره الانتظار وعدواني ومتوتر.
- يشعر بضغط الوقت حتى أنه يأخذ دائماً العمل للمنزل مساءً أو في نهاية الأسبوع حتى ينتهي منه.

لذا فإن صحته ضعيفة ومعرضة أكثر من غيره للإصابة بمرض القلب وتصلب الشرايين والدورة الدموية ، نتيجة لتأثره بضغوط العمل واستجابته لها بقدر كبير.

وعلى العكس فإنه الشخصية ( B ) ليس لديه الخصائص السابق.

حيث يتميز بالثقة والهدوء الذي يتيح له العمل باعتدال وبصفة مستمرة ومنتظمة.



كذلك فإنه لا يعاني من الضغط الناتج عن الصراع من الوقت أو الأفراد.  
ونتيجة لذلك فإن النمط ( A ) تظهر عليه أعراض الضغوط البدنية والنفسية بمستويات عالية.

## 2- قدرة الفرد علي التحكم في الأحداث /

توجد بعض الأدلة التي تربط بين اعتقاد الفرد في مدى تحكمه وسيطرته على الأحداث المحيطة به وبين الشعور بالضغط في العمل ، وتصنف الدراسات الأفراد إلى :

- أصحاب مركز تحكم داخلي .
- أصحاب مركز تحكم خارجي .

فأصحاب مركز التحكم الداخلي يعتقدون أنهم يستطيعون التحكم والسيطرة على الأحداث المحيطة بهم بدرجة كبيرة ، وأن قراراتهم وأفعالهم سوف تؤثر على ما يحدث لهم.

في حين أن أصحاب مركز التحكم الخارجي يعتقدون بأن ما يحدث لهم يتحدد بعوامل وقوى خارجة عن تحكمهم وسيطرته مثل الحظ أو الفرصة أو الصدفة أو القضاء والقدر.

وتشير نتائج بعض الدراسات أن الأفراد أصحاب مركز التحكم الداخلي يتميزون بأنهم أكثر احتمالاً للتهديدات التي يتعرضون لها في حياتهم ، وأنهم أقل معاناة من ضغوط العمل

في حين أن الأفراد أصحاب مركز التحكم الخارجي يتميزون بارتفاع مستوى القلق والعدوانية وأكثر معاناته من ضغوط العمل

## 3- القدرات والمهارات والخبرات /

تعتبر المهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد من العوامل المؤثرة على ردود ضغوط العمل ، فكلما كان الفرد يمتلك المهارات والقدرات ما يتوافق مع متطلبات وظيفته كلما قلت معاناة من ضغوط العمل .

## 4- هيكل الحاجات ومدى إشباعها /

حيث أن :

- حاجات الفرد غير المشبعة تؤثر على مستوى الضغوط الذي يتعرض له .
- هناك مجموعة من الحاجات تؤثر في مستوى الضغوط .
- فهم هذه الحاجات يساعد في التنبؤ بما إذا ما كان الفرد سوف يتعرض لمصادر الضغوط ، كما يساعد الفرد في إدراك أهمية التكيف أو التغلب على هذه الضغوط.

## 5- الحالة النفسية والجسدية /

تعتبر الحالة النفسية والجسدية للفرد ذات تأثير على مستوى معاناته من الضغوط .

- الحالة النفسية هي التي تحدد طبيعة للاستجابة .
- التعب أو الإجهاد الشديد له تأثير كبير على إدراك الفرد لمصادر الضغوط من ثم له تأثير كبير على إدراكه لمستوي الضغوط.

فمثلا الاكتئاب يقلل من مقاومة الفرد لمصادر ضغوط العمل ، كذلك فإن الفرد الذي يفتقد الثقة بالنفس والتقدير الذاتي يستجيب بصورة سلبية للمواقف الضاغطة التي تتطلب نوعاً من التحدي.

كذلك تؤثر الحالة الجسدية للفرد على مستوى معاناة من الضغوط ، فالصحة الجيدة تجعل الفرد أقل تعرضاً للمرض في مواجهة المواقف الضاغطة الحادة .

وكذلك فإن الأفراد الأصحاء يكونون قادرين على التكيف والسيطرة على الضغوط بشكل أفضل من الأفراد غير الأصحاء.

## 6- سمات شخصية أخرى /

توجد بعض سمات الشخصية الأخرى لها تأثير كبير على الطريقة التي يستجيب بها الفرد للمواقف الضاغطة ، من بينها :

- **الانطواء والانبساط** : فالشخص المنطوي أقل اجتماعية وأكثر استقلالية من الشخص المنبسط ، والشخص المنطوي يجد صعوبة أكبر في التكيف مع المواقف الضاغطة لأنها تحدث في مواقف اجتماعية وتهدد استقلاليته .
- **المرونة** : فالشخصية المرنة تعاني من مستوى عال من الضغوط أكثر من الشخصية الجامدة . ويرجع ذلك إلى أن الشخصية المرنة تلوم نفسها عندما تقع في الأخطاء ، في حين تلوم الشخصية الجامدة الآخرين على ما حدث في المواقف الضاغطة وبذلك تبعد هذه الشخصية عن مركز ( بؤرة ) الصراع .

## # الآثار الناتجة عن ضغوط العمل :

يترتب على تعرض الفرد لمصادر الضغوط سواء الخارجية أو التنظيمية أو الشخصية العديد من الآثار على الفرد ذاته والمنظمة التي يعمل بها أو المجتمع ككل وبالتالي يمكن تقسيم هذه الآثار إلى ثلاث مجموعات :

**الأولى : هي التي تعود على الفرد سواء من النواحي :**

السلوكية

النفسية

الفسولوجية

**الثانية : هي التي تعود على المنظمة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.**

**الثالثة: الآثار التي تعود على المجتمع.**

**أولاً : الآثار التي تعود على الفرد /**

آثار **سلوكية** : ومنها الغياب ، والتأخير ، عدم الانضباط شرود الذهنية ، إثارة المشاكل ، إدمان العقاقير والموارد الكحولية ، التدخين السلوك العدواني ، فقدان الاهتمام بالقضايا الملحة ، إتباع السلوك الدفاعي مثل الكذب أو الغش أو الخداع.

آثار **نفسية** : ومنها الإحباط ، القلق والتوتر، الملل ، اللامبالاة ، اهتزاز الثقة بالنفس .

آثار **فسولوجية** : مثل الأزمات القلبية ، ارتفاع ضغط الدم ، مرض السكر ، الصداع ، زيادة إفرازات الادرينالين ، القرحة ، القولون العصبي .

ثانياً : آثار الضغوط على المنظمة ( بشكل مباشر أو غير مباشر ) /

**الآثار المباشرة وتشتمل :**

- 1- ارتفاع معدلات دوران العمل ، الناتج عن عمليات الغياب والتأخير والاستئذان المبكر.
- 2- الإضراب والتوقف عن العمل كليه.
- 3- الانسحاب من العمل.
- 4- ارتفاع تكاليف الإحلال والتجديد للعنصر البشري.
- 5- ارتفاع معدلات الشكاوي والتظلمات.
- 6- ارتفاع نسبة حوادث وإصابات العمل.
- 7- انخفاض كمية وجودة الإنتاج.

**الآثار غير المباشرة وتشتمل :**

- 1- انخفاض الجهد المبذول من جانب الأفراد.
- 2- انخفاض الأداء الكلي للمنظمة.
- 3- ضعف الاتصالات والنفسية.
- 4- انخفاض فعالية التنظيم.

**ثالثاً : آثار الضغوط على المجتمع /**

**وتتمثل في التكلفة التي يتحملها المجتمع نتيجة لتزايد الضغوط في :**

- 1- ارتفاع تكاليف الرعاية الصحية.
- 2- ارتفاع تكاليف المعاشات التي تقدم حالة التقاعد المبكر.
- 3- ارتفاع تكاليف التعويضات وإعانات العجز الناتجة عن حوادث العمل.
- 4- ارتفاع معدلات الرشوة والاختلاس والسرقة.
- 5- زيادة الإضرابات وعدم الاستقرار في المجتمع.
- 6- زيادة المشاكل الأسرية.
- 7- ضعف الالتزام بالقوانين والقواعد المنظمة للتعامل بين أفراد المجتمع.
- 8- ضعف الاهتمام بقضايا المجتمع ومشاكله.

**# استراتيجيات إدارة ضغوط العمل :**

**وتنقسم هذه الاستراتيجيات إلى عدة أنواع وهي :**

**أولاً : الاستراتيجيات الشخصية (الفردية).**

**ثانياً: الاستراتيجيات التنظيمية.**

**ثالثاً: المدخل الديني .**

**أولاً: الاستراتيجيات الشخصية ( الفردية ) :**

## - التعايش مع الضغوط :

وتمثل هذه الإستراتيجية الأسلوب الأضعف والأقل قبولاً في التعامل والتكيف مع الضغوط العمل ، ويمكن إتباعها في الزمن القصير ولكنها لا تعتبر صحية في الأجل الطويل ، ويتطلب ذلك تفهما لنوع الضغوط وآثارها وعلاقتها بسلوك الفرد .

## - الانسحاب من المواقف الضاغطة :

حيث يفضل الفرد الانسحاب من المواقف الضاغطة وذلك لصعوبة التعامل معها أو لعدم مناسبة الأساليب الأخرى ، ويعتبر الانسحاب مفيداً إذا ترتب عليه تخفيض حدة التوتر ، ويكون ضاراً إذا لم يؤثر على التوتر أو أدى لزيادته .

ويصل الانسحاب إلى قمته بسعي الفرد إلى تغيير وظيفته أو تغيير القسم الذي يعمل فيه أو تغيير الزملاء أو العلاقات الاجتماعية داخل العمل .

يعني هذا سعي الفرد على تغيير أنماط العلاقة بينه وبين عناصر العمل التي تسببت في الضغوط ، وهذه العناصر قد تكون الزملاء أو الرؤساء أو المرؤوسين أو العمل نفسه وطريقة أدائه أو ظروفه المادية أو خصائص الدور الذي يلعبه في المنظمة .

## - تغيير الضغوط نفسها:

ويعني هذا قيامه بالتأثير في المصادر التي تسبب الضغوط له بتغييرها من خلال أساليب التفاهم والاعتناق والتفاوض والحسم وهذا يحتاج بلا شك إلى مهارات سلوكية وقدرات عقلية ومادية .

## - تقبل الموقف وتخفيف الضغوط :

وهنا يتقبل الفرد مصادر ومسببات الضغوط ، ويحدث هذا غالباً لعدم إمكانية الفرد تغيير هذه المصادر والمسببات ، ولذا فإن ما يستطيع أن يقوم به الفرد تخفيف وعلاج الآثار الناجمة عن هذه المصادر .

## ثانياً: الإستراتيجيات التنظيمية لإدارة وعلاج ضغوط العمل :

نظراً لأن الضغوط أصبحت تكلف المنظمات أموالاً طائلة ( تكاليف مباشرة - تكاليف غير مباشرة ) ، فأصبح لزاماً على هذه المنظمات أن تقوم بمسئولياتها تجاه هذه الضغوط من خلال تصميم برامج ووضع استراتيجيات تساعد في تخفيف هذه الضغوط بالإضافة إلى علاج آثارها السيئة المترتبة عليها .

مع العلم أن قيام المنظمات بهذه المسؤولية يعني تقبلاً لمسئوليتها الاجتماعية تجاه العمل والمجتمع ، وفي نفس الوقت توفيراً للأموال الضائعة بسبب ضغوط العمل كذلك مجاراة الاتجاه العالمي السائد والذي يهدف إلى تحسين جودة حياة العمل .

## ثالثاً: المدخل الديني لإدارة الضغوط :

يقوم هذا المدخل على مسؤولية الفرد عن إدراك حقيقة نفسه ، وأنه مخلوق ضعيف ، ويجدر به ألا يحمل نفسه مالا يطيق

ويتذكر قول الحق تبارك وتعالى "والكاظمين الغيظ والعافين عن الناس"

وقول الرسول صل الله عليه وسلم " ليس الشديد بالصرعة ، ولكن الشديد من يملك نفسه عند الغضب "

وعلى الفرد أن يضع نصب عينيه قوله تعالى " ألا بذكر الله تطمئن القلوب "

وقوله تعالى " أمن يجيب المضطر إذا دعاه ويكشف السوء"  
وأن المصطفى صل الله عليه وسلم كان إذا تأزم من أمر من الأمور فزع إلى الصلاة .