

المحاضرة الثامنة

الفصل الثامن + التاسع (ضغوط العمل والاحباط)

الفصل الثامن - ضغوط العمل

مفهوم ضغوط العمل : « كابلان : يعرفه على أنه أية خصائص موجودة في بيئة العمل و التي تخلق تهديداً للفرد».

- كوبر و مارشال : يعرفوه أنه مجموعة العوامل البيئية السلبية التي لها علاقة بأداء عمل معين.
- فريش 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 : أن البعض ركز على البيئة الخارجية على أساس أنها 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 الي 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: ويحتوى 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 :

١- البيئة.	٦- عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم الرسمي.	١٠- صعوبة العمل.
٢- الأسرة.	٧- مشاكل الخضوع للسلطة.	١١- غموض الدور.
٣- الأحداث الشخصية.	٨- اختلال العلاقات الشخصية.	١٢- صراع الدور.
٤- تأثير شخصية الفرد.	٩- طبيعة العمل.	١٣ التنافس على الموارد.
٥- اختلال بيئة العمل المادية.		

آثار ضغوط العمل (الإيجابية والسلبية) :

أولاً : الآثار الإيجابية: وهي ١١ أثر على النحو التالي:

١- تحفز على العمل.	٥- النوم بشكل مريح.	٩- تزويد الفرد بالحيوية و النشاط و الثقة.
٢- يزداد تركيز الفرد على العمل.	٦- المقدرة على التعبير عن الانفعالات و المشاعر.	١٠- النظر للمستقبل بتفاؤل.
٣- تجعل الفرد يفكر في العمل.	٧- الشعور بالمتعة.	١١- المقدرة على العودة الي الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة.
٤- التركيز على نتائج العمل.	٨- الشعور بالإنجاز.	

ثانياً : الآثار السلبية: وتنقسم إلى:

(أ) آثار الضغوط على الفرد: ٣ آثار سلبية هي:

- آثار سلوكية.
- أعراض نفسية سيكولوجية.
- آثار جسدية (صحة بدنية) .

(ب) آثار الضغوط على المنظمة: ١١ أثر سلبي هي :

١- زيادة التكاليف المالية.	٧- عدم الدقة في الإنجاز.
٢- صعوبة التركيز على العمل.	٨- سوء العلاقات بين الأفراد في المنظمة.
٣- الاستياء من جو العمل و انخفاض الروح المعنوية.	٩- سوء الاتصال بسبب غموض الدور و تشويه المعلومات.
٤- عدم الرضا الوظيفي.	١٠- التسرب الوظيفي. الشعور بالفشل.
٥- الغياب و التأخر عن العمل.	١١- تدنى مستوى الإنتاج وانخفاض جودته.
٦- ارتفاع معدل الشكاوي و التظلمات.	

استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل

أولاً : علي مستوي الفرد: ٦ استراتيجيات هي:

- ١- التأمل.
- ٢- الاسترخاء.
- ٣- التركيز.
- ٤- التمرينات الرياضية.
- ٥- معرفة شخصية الأفراد ومعرفة مدى قدرتهم على تحمل الضغوط.

٦- وجود أهداف واضحة ومحددة لعمل الأفراد وتكون هذه الأهداف واقعية قابلة للتنفيذ ، بالإضافة إلى التخطيط المسبق.

ثانياً : استراتيجيات التعامل مع الضغوط على مستوى المنظمة

- وتوجد عدة استراتيجيات للتعامل مع ضغوط العمل بالمنظمة منها ٦ استراتيجيات هي :

- ١- التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم.
- ٢- تصميم وظائف ذات معنى.
- ٣- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي.
- ٤- تطوير نظم الاختيار والتعيين.
- ٥- التحديد الدقيق لمتطلبات الدور بما يمنع أى تدخل أو تعارض مع الوظائف الأخرى بالمنظمة.
- ٦- ترتيب بيئة العمل المادية بما يؤدي إلى تقليل المخاطر والاضرار.

ضغوط العمل و الاداء

هل المطلوب : القضاء كلية على كل أسباب 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 :

١ - نموذج **يريكنز 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 " .

٢ - نموذج **مجلين Megline** : يعتبر هذا النموذج ان الضغط معادل للتحدي حيث يري ان المشاكل و الصعوبات تتيح فرصة للنشاط البناء الذي يساعد علي تحسين مستوي الاداء.

ويحدد ثلاث مستويات للضغوط:

١- منخفض = لا يبعث علي الاهتمام بتحسين الأداء.

٢- متوسط = يتيح فرصة لإثارة التحدي لتحسين الأداء.

٣- عالي = يثبط عزيمه الفرد ويؤدي إلي فتور همته.

الفصل التاسع - الاحباط

مفهوم الاحباط : 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 الاحباط : 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 تؤثر شديدة يعقبها إحباط.

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

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

تعريف الإحباط

- ويرى بعض الباحثين: ان الإحباط يتضمن منحني لعمل أو نشاط لم يتم الانتهاء منه الي الهدف أو النهاية المرغوبة 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 : 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.

- والاحباط 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:

- أولاً : **العوائق الداخلية (الذاتية) :** ٦ 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 ٦ 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 : (٧ نقاط) :

- ١- محاولة الفرد تفهم العالم الخارجي من خلال عملية الإدراك.
- ٢- يحدد الفرد أهدافاً يريد تحقيقها.
- ٣- يقوم الفرد بتحديد الطرق والوسائل اللازمة لتحقيق الهدف.
- ٤- يبدأ الفرد في محاولة تحقيق أهدافه التي حددها.
- ٥- تصل للفرد معلومات مرتدة تساعد في تقييم مدى نجاحه أو فشله.
- ٦- يتعلم الفرد اتباع نفس الطرق والوسائل التي أدت إلى نجاحه.
- ٧- 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 :

- | | |
|------------------------------|------------------|
| ١- الجمود (تكرار دون تنوع) | ٣- الإجبار |
| ٢- سلوك عادم | ٤- 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:

- | | | |
|-----------------|------------|-------------|
| ١- العدوانية | ٢- التبرير | ٣- الانسحاب |
| ٤- الكبت | ٥- التعويض | ٦- الانحدار |
| ٧- 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