

## محاضرة ١٩ : مهارات إدارة ضغوط التوتر والإجهاد في الأعمال

### أولاً : التوتر والإجهاد في حياة المسلم

- الإجهاد والضغوط في حياة المسلم أمر لبد منه.
- على المسلم أن يتعامل مع ذلك بالصبر والأمر الشرعية الأخرى التي تساعد على تجاوزها حتى لا تؤثر سلباً عليه.
- ويقول الحق تبارك و تعالی : "ولقد خلقنا الإنسان في كبد" الآية 4 ، سورة البلد ، وال كبد هنا يعنى الإجهاد والتعب.
- وللتعامل بإيجابية مع جهد وتعب الحياة فإن الفرد يحتاج إلى الصبر و الصلاة ، وذكر الله ، والصوم ، ... الخ ، وهذا يساعد على الاسترخاء الجسدي والصفاء الذهني.
- ودليل ذلك قوله تعالى : "يا أيها الذين آمنوا استعينوا بالصبر والصلاة إن الله مع الصابرين" الآية 153 ، سورة البقرة.
- "الذين آمنوا وتطمئن قلوبهم بذكر الله ال بذكر الله تطمئن القلوب" الآية 120 ، سورة الرعد.
- وإذا استطاع الإنسان القيام بهذه الأمور الشرعية فإن ذلك سوف يعكس بالتأثير الإيجابي على سلوكه ، والتخفيف إلى حد كبير من الآثار السلبية التي يمكن ان تحدثها عليه في حياته وعمله بالمنظمة.

### ثانياً : تعريف مفهوم ضغوط العمل

- إن إجهاد الضغوط والتوتر في الأعمال : هي تفاعل ظروف العمل مع الخصائص الشخصية للفرد مما يتسبب في اختلال توازنه النفسي والبدني وتصرفه بطريقة غير معتادة.
- وتعريف أخر : للضغوط والجهاد بأنها: تنتج عادة من التوتر والقلق في الحياة ، وبالنسبة لمنظمات العمال فهي نتيجة الازدحام العمال وتراكم المهام وضيق الوقت ونتيجة للازمات والطوارئ ، وهي ايضا نتيجة لسوء التخطيط وعدم كفاءة التنظيم.
- التوتر : هو القلق و التردد بسبب عدم معرفة النتائج والآثار المترتبة على القرارات أو المترتبة عن الأزمات والطوارئ مما يؤدي إلى ضغوط نفسية ومادية وإدارية.
- كما يتطلب التوتر بذل الكثير من الجهد من أجل تجنب الأضرار أو تحقيق النجاح .
- كما أن التغيير وخاصة المفاجئ عامل أساسي في الضغوط والتوتر وخاصة تغيير السياسات والإجراءات وتغيير التصرفات كنتيجة لأحداث جديدة أو مختلفة ، والتغيرات المناخية المفاجئة هي ابسط صور التوتر، ومنها الاختبارات النهائية للطلاب مثلاً.

### الفرص والمخاوف وأثرها على الإجهاد والتوتر :

- إن الجهد الناتج عن التوتر والضغوط ل ينجم من التغيرات السلبية فقط ، وإنما ينتج أيضاً من التحديات ومراحل النمو والتطور فكلها تحتاج إلى جهد عالي لتحقيقها.
- ويستطيع المديرين التعلم من الضغوط والتوتر بالتكيف معها وسبق إحداثها بعمل ما يلزم والتأقلم مع التغيرات والتوقعات.
- ويكون ذلك بقيام المديرين بتعديل مسارات العمل وتوجيه العاملين بكفاءة وفاعلية حتى يستطيعون التغلب على مساوئ ذلك الخوف أو القلق.

### ثالثاً : القيادة وإجهاد التغيير والتوتر

- لكي يصبح القيادي فعالاً فيجب عليه أن يكون قادراً على التكيف مع التغييرات وخاصة المفاجئة والتحكم في القلق والتوتر.
- ولقد اعتاد المديرين على الحياة المريحة والقائمة على رتبة النشاطات وروتينية الإجراءات ، ومن ثم لا يتحملون أي تغيير يتطلب منهم بذل المزيد من الجهد.
- ومن ثم يجب على القيادي الفعال أن يتبع ما يأتي :
- ١- تجنب دائماً أن تضع أو تعود نفسك على البقاء ولمدة طويلة في مواقف جامدة ل مرونة فيها.
- ٢- حاول دائماً البحث والاستماع الى الجديد من الافكار والمقترحات وبعقلية متفتحة.
- ٣- تحكم دائماً في اعصابك وانفعالاتك (ومرن نفسك) .
- ٤- بادر بالتجديد في الإجراءات والأساليب كلما دعت الحاجة.
- ٥- قم مع فريق عمل معك بتطوير خطط للطوارئ والتعامل مع الأزمات والمفاجئات الغير سارة بانضباط وكفاءة.
- ٦- تعلم أساليب القيادة وفق الظروف والحالات.
- ٧- حافظ على تنمية مهاراتك وتطوير قدراتك.
- ٨- يجب ان تثقي العاملين معك على اطلاع دائم على الحداث والمستجدات والتغيرات القادمة ، وأن تعمل على تهيئتهم على التعامل الإجهاد والتوتر بكفاءة وفعالية.

### الإجهاد والضغوط التي تحدثها الأزمات :

- الأزمات تتسبب في الضغوط والتوتر مما يؤدي إلى الإجهاد ، فالخوف والسهرة والانشغال بالأحداث المصيرية.
- واحتمال حدوث أزمات كبيرة كلها تتسبب في مزيد من الضغوط والجهد على المدير.
- بل إنها قد تتسبب في كثير من الأحيان في نشوء مشاكل إضافية كان المدير في غنى عنها.
- إن محاولة إخفاء الإجهاد والضغوط قد يؤدي إلى أضرار صحية ونفسية وربما عائلية.

### رابعاً : عناصر ضغوط العمل

- ١- عنصر المثير : المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط ويكون مصدر هذه المثيرات البيئة أو المنظمة أو الفرد.
- ٢- عنصر الاستجابة : ردود الفعل النفسية والفسولوجية والسلوكية التي يبديها الفرد مثل القلق والتوتر وغيرها.
- ٣- عنصر التفاعل : التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة.

## خامسا : مصادر الإجهاد وضغوط العمل

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

### هناك أسباب أخرى لمصادر الإجهاد والضغط في العمل :

- ١- الخوف من التغييرات المجهولة ومن نتائجها غير المتوقعة.
- ٢- تزايد الضغوط من أجل زيادة الإنتاجية وخاصة إذا ارتبطت تلك الزيادة العالية بالتقييم السنوي.
- ٣- كثرة الأعمال مما يؤدي إلى ضغوط على الأوقات المتاحة لإنجازها.
- ٤- الضغوط الصادرة عن المسؤوليات المالية وخاصة إذا كانت النتائج تقاس بالأرقام أكثر مما تقاس بالنوعية أو الأداء.

## سادسا : آثار ضغوط العمل

### أولا : الآثار الإيجابية :

- ١- تحفز على العمل.
- ٣- يزداد تركيز الفرد على العمل.
- ٥- تجعل الفرد يفكر في العمل.
- ٧- التركيز على نتائج العمل.
- ٩- النوم بشكل مريح.
- ١١- المقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر.
- ٢- الشعور بالمتعة.
- ٤- الشعور بالإنجاز.
- ٦- تزويد الفرد بالحيوية والنشاط والثقة.
- ٨- النظر للمستقبل بتفاؤل.
- ١٠- ينظر الفرد إلى عمله بتميز.
- ١٢- المقدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة.

### ثانيا : الآثار السلبية :

#### 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.
- الغياب والتأخر عن العمل.
- عدم الرضا الوظيفي.
- 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.

#### ورأى آخر لآثار ضغوط العمل :

#### ١- الآثار الإيجابية :

- التحفيز على العمل.
- تركيز الفرد في العمل.
- التركيز على النتائج المطلوبة.
- الشعور بالإنجاز.
- الشعور بالتحدي.
- النشاط والحيوية.

#### ٢- الآثار السلبية :

- أ- بالنسبة للفرد :
- آثار سلوكية : تغير عادات الفرد وأنماطه السلوكية : أرق، تدخين، زيادة وزن، فقدان شهية، استخدام مهدئات، تغير عادات النوم، عدوانية.
- آثار نفسية (سيكولوجية) : الحزن والكآبة، القلق، التشاؤم، العصبية الشديدة، فقدان الثقة، ل مبالاة،... الخ.
- آثار جسدية : الصداع، السكري، قرحة المعدة، أمراض القلب وضغط الدم.. الخ.

#### ب- بالنسبة للمنظمة :

- ارتفاع التكاليف المالية (تكلفة التأخير عن العمل، تكلفة الغياب والتأخر عن العمل، تكلفة الفاقد والتالف).
- تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته.
- فقدان الرضا الوظيفي بين العاملين.
- سوء العلاقات بين الأفراد.
- زيادة الحوادث الصناعية.
- ارتفاع معدلات الشكاوى.
- التسرب الوظيفي.

## سابعاً : استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل

### أ- على مستوى الفرد :

- ١- التأمل : هدوء الفرد وراحته الجسدية.
- ٢- الاسترخاء : استرخاء الجسم واسترخاء العقل في فترات معينة.
- ٣- التركيز : تركيز الفرد على القيام بعمل خلاق.

٤- التمرينات الرياضية : ممارسة الرياضة لمقاومة الإجهاد والتوتر.

٥- الأهداف الواضحة : تحديد الأهداف يزيد من تركيز الفرد.

### **ب- على مستوى المنظمة :**

١- التطبيق الجيد : لمبادئ الإدارة والتنظيم.

٢- التصميم الجيد : للوظائف الذي يجعلها تتسم بالمرونة وعدم الروتينية.

٣- إعادة تصميم : الهيكل التنظيمي بإنشاء إدارات أو دمج وظائف.

٤- التحديد الدقيق : لمتطلبات الأدوار المطلوبة من الأفراد.

٥- توفير بيئة : عمل متميزة ومناسبة للقيام بالأعمال.

٦- تطوير أنظمة الاختيار : والتعيين واختيار الأفراد المناسبين للوظائف.

### **وهناك طرق أخرى : لمعالجة الضغوط والإجهاد بالعمل :**

- باعتبارك قائد بإحدى المنظمات: حدد مصادر الإجهاد التي تواجهها يوميا ، وضع لنفسك مفكرة توضح فيها كل عمل يسبب لك توتر وإجهاد.
- ولا يقتصر ذلك على العمل في مكتبك بل وكل ما يحدث لك خارج المكتب أيضا ، بما في ذلك توترك أثناء مشاهدة مباراة رياضية.
- ثم حدد حجم أو مدى تأثير ذلك الحدث عليك ، هل كان سعيدا أو غير سعيد ، أو غير سعيد بالمرّة أو ممل ويؤدي الى الضيق.

### **وفيما يلي بعض النصائح للتخفيف من آثار الضغوط والإجهاد :**

- الصلاة.

- الرياضة الذهنية والاسترخاء.

- الرياضة البدنية المنتظمة باستمرار.

- النوم الكافي يوميا.

- التعامل مع الضغوط والمتطلبات اليومية بصورة بسيطة.

- أضف لحياتك ما يبعد عنها الروتين.

- حاول الا تخلق بينك وبين الآخرين تناقضا متباينا في الرأي.

### **على القيادي الفعال أن يتبع ما يأتي :**

- تجنب أن تضع أو تعود نفسك على البقاء ولمدة طويلة في مواقف جامدة ول مرونة فيها ول تشهد أي تغيرات ولو طفيفة من حين إلى آخر.

- حاول دائما البحث والاستماع إلى الجديد من الأفكار والمقترحات بعقلية منفتحة.

- تحكم دائما في نفسك وأعصابك وانفعالاتك وحاول إن تتعلم الاسترخاء وابتعد عن كل ما يزيد من توترك كالإفراط في شرب القهوة والتدخين.

- بادر بالتجديد في الإجراءات والأساليب كلما دعت الحاجة إلى ذلك وحاول تطوير وتدريب العاملين على تنمية قدراتهم.

- قم ومع فريق عملك بتطوير خطط للطوارئ والتعامل مع الأزمات المفاجآت الغير سارة بانضباط وكفاءة.

- يجب إن تبقي العاملين معك على اطلاع دائم على الأحداث والتغيرات القادمة.

### **ضغوط العمل و الاداء**

هل المطلوب : القضاء كلية على كل أسباب الضغوط بالمنظمة ؟

الإجابة :

طبعا لا! لأن محاولة القضاء كلية على كل أسباب الضغوط ليست في صالح المنظمة ، وتؤكد العديد من الدراسات على ضرورة ان يعمل الفرد

في ظل مستوي معتدل من الضغوط لن ذلك من شأنه أن يبعث على التحدي و يثير الحيوية و النشاط مما يؤدي إلى تحسين مستوي أداء الفرد.

و في هذا المجال يوجد نموذجين :

#### **١- نموذج يريكز دادسون :**

"كلما زادت الضغوط الواقعة على الفرد كلما زادت إنتاجيته إلى أن يصل إلى مستوي معين يترتب بعده على أية زيادة في هذه الضغوط نقصا

في الإنتاجية".

#### **٢- نموذج مجلين**

يعتبر النموذج أن الضغط معادل للتحدي حيث يري أن المشاكل والصعوبات تتيح فرصة للنشاط البناء الذي يساعد على تحسين مستوي الداء.

ويحدد ثلاث مستويات للضغوط :

- منخفض = يبعث على الاهتمام بتحسين الأداء. (x)

- متوسط = يتيح فرصة لإثارة التحدي لتحسين الأداء. ( )

- عالي = يثبط عزيمة الفرد ويؤدي إلى فتور همته. (x)

### **ومما سبق يمكن القول :**

• إن الضغوط النفسية تعتبر أساس بقية الضغوط الأخرى، وهي العامل المشترك في جميع أنواع الضغوط الأخرى مثل: الضغوط الاجتماعية،

الضغوط المهنية، الضغوط الاقتصادية، الضغوط الأسرية، الضغوط الدراسية، الضغوط العاطفية وغيرها.

• و إن أكثر الضغوط شيوعا هي الضغوط المهنية.

• والإجهاد أو الضغوط في العمل : تعني عدم التوازن بين قدرة الشخص وامكانياته وبين القيود التي تفرضها البيئة المهنية عليه و ما يملكه من

مقومات لمواجهة هذه الأخيرة.

• و رغم أن الإجهاد أو الضغوط تدرج تحت المشاكل النفسية ، إلا أن تأثيرها قد يتجاوز الجانب النفسي ليؤثر على صحة البدن أيضا ، و

أسلوب الحياة ، كما يؤثر بالتأكيد على مردودية الشخص وإنتاجيته.

• وتوجد ٣ عوامل تتفاعل سويا مسببة الإحساس بالضغوط هي :

- أولها : الضغوط المرهقة بالعمل: والتي تكون عاملا أساسيا في ظهور الإجهاد على الشخص.
- والعامل الثاني : هو الشخص نفسه: الذي يتوجب عليه مواجهة هذه المشاكل باستغلال قواه الجسمانية و كذلك النفسية.. الخ.
- والعامل الثالث : والذي يكون نتيجة للعاملين السابقين وهو ما يظهر من علامات نفسية و إنتاجية سواء لدى موظف معين أو لدى باقي الموظفين في حين كان الكل يعاني من نفس المشاكل.
- وبالتالي فإن المؤسسة كلها تكون تحت وطأة هذه المشاكل ، فقل إنتاجيتها أو تسوء مما يؤثر سلبيا عليها مستقبلا.
- كما إن تحسين بيئة العمل تخفف من الإجهاد والتوتر خلال تأدية الموظفين لأعمالهم اليومية.
- لقد أظهرت العديد من الدراسات ان الضغوط يمكن أن يكون لها تأثير ضار على صحتك ، وعندما تكون تحت ضغط في العمل تصبح أقل إنتاجية وأكثر عرضة لارتكاب الأخطاء.
- إن ضغوط العمل ل يمكن القضاء عليها نهائيا ، ولكن يمكن السيطرة عليها.
- إن معرفة سبب الضغوط و كيفية إدارتها هو المفتاح الرئيسي للتخلص من الشعور بالضغوط والتوتر حتى يمكن التخلص منها.
- ومن الأسباب الرئيسية للشعور بالضغوط : هي العمل ، والمنزل ، والمشاكل الشخصية، ولكن بعض الضغوط جيدة بالنسبة لنا.
- وقد يساعدنا الضغط في التركيز لاستكمال مهمة معينة.
- ولكن إذا كنت تحت الضغط كل يوم ، فإنك تحتاج إلى اتخاذ خطوات لتخفيفه أو التخلص منه تدريجيا.
- لا توجد طريقة للقضاء على جميع أسباب الضغوط من حياتك.
- وما يمكنك القيام به هو تطوير طرق لإدارة الشعور بالضغوط ، فمن السهل أن تقول "كل ذلك هو في العقل" ، ولكن الحقيقة هي أنه موجود حقا ، لن العقل يستقبل كل حدث ، ويحدد إذا كان يسبب ضغط أم لا.
- إن السيطرة على الكيفية التي ننظر بها الى مثل هذه الأحداث هي التي تتحكم في الضغوط والتوتر.
- إن الضغوط هي جزء من الحياة ، فهي جزء من الكائن البشري.
- والضغوط تأتي من الغريزة البدائية "القتال أو الفرار" في كل واحد منا.
- وعندما يكون جسمك تحت ضغط فإنه ينتج هرمونات تهدف لتنبيهك أن هناك شيء خطأ.
- وهذا يتسبب في الأعراض الجسدية التي تشعر بها عندما نكون تحت ضغوط.
- إن آثار الضغوط أسوأ بكثير على جسمك مما قد يتصور البعض.

#### الإدارة الفعالة لضغوط العمل :

- إن الضغط الأكثر شيوعا في حياتنا يأتي من العمل.
- ويجب تعلم كيفية التعرف على ما تسببه لك الضغوط من آثار ونتائج سلبية وانعكاس ذلك على حياتك وإنتاجيتك بالمنظمة.
- واستخدام أساليب مختلفة للحد من الضغوط يمكن أن تساعدك على التعامل بشكل أفضل مع المواقف التي تتسبب في الضغوط.
- وفي الواقع قد تستطيع التخلص من بعض مصادر الضغوط بمجرد معرفة السبب وإيجاد الحل لذلك في المرة القادمة.

#### والخلاصة هي :

- المدير الناجح : يمتلك مهارة إدارة الضغوط بكفاءة وفعالية حتى يتمكن من تحديد أسباب الضغوط والتوتر التي قد تحدث للعاملين بالمنظمة.
- ومعرفة أسباب الضغوط تمكن المدير من وضع الاستراتيجيات المناسبة للتخفيف من الآثار السلبية الناتجة عن هذه الضغوط.
- إن الضغوط هي من حقائق الحياة ولها آثار سلبية وإيجابية.
- لا يجب التخلص نهائيا من الضغوط ولكن يجب ان تكون تحت السيطرة بما يساهم في تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة.