

الضغوط الإدارية وأثرها على أداء الموظف

المحتويات

الفصل الأول : مفهوم ضغوط العمل وعلاقته بالتغيير

الفصل الثاني : أعراض ضغوط العمل وأثارها السلبية

الفصل الثالث : أسباب ضغوط العمل

الفصل الرابع : قياس معدلات الضغوط

الفصل الخامس : التعامل مع الضغوط في مجال العمل

الفصل السادس : نصائح لتفادي الآثار السيئة لضغوط العمل

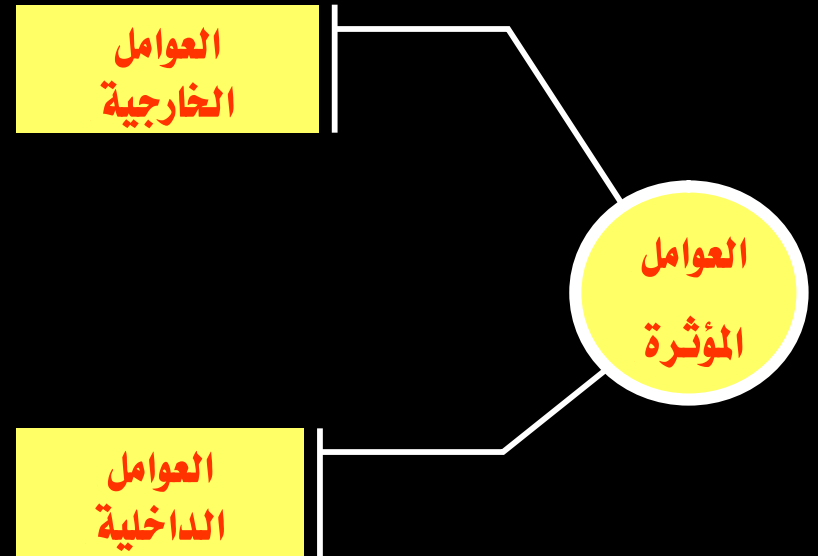
تعريف ضغوط العمل

من الناحية العملية يمكن تحديد مفهوم ضغوط العمل بأنها عبارة عن حالة نفسية معينة يمر بها الإنسان عندما يشعر بان المطلوب منه تحقيقه يتجاوز المصادر الذاتية والاجتماعية المتاحة له أو المتوفرة لديه

و يعرف علماء النفس الضغوط بأنها تفاعل بين الدوافع والمنبهات الموجودة في البيئة الخارجية وبين العوامل الداخلية للفرد ، وأن درجة التفاعل بين العوامل الخارجية والعوامل الداخلية هي التي تحدد قوة أو ضعف الاستجابة (الضغط) الذي يشعر أو يستجيب له الفرد . كما وأن هذه الاستجابة تختلف من فرد إلى آخر حسب موقع كل فرد داخل المجموعة .

- عدد ساعات العمل الطويلة .
- مهام وظيفية تفوق قدرة الموظف علي إنجازها .
- سياسة المؤسسة وأنظمتها .
- أنظمة الرقابة الصارمة .
- التعامل غير العادل بين الموظفين
- القرارات التعسفية الغير منطقية .
- عدم توفر المصادر الذاتية (الخبرة - التعليم)

- الطموح و الشعور بالرضا داخل المؤسسة .
- الولاء والانتماء للمؤسسة .
- القدرة علي تحمل المسؤولية وتقبل التغيير.
- قوة الشخصية والقدرة علي التواصل مع الآخرين
- التعليم والخلفية الثقافية .
- الحياة الاجتماعية وأحداث محزنة



علاقة ضغوط العمل بالتغيير

ضغوط العمل والتغيير مؤثران متلازمان

أسباب رفض ومقاومة التغيير

فوائد التغيير

أمثلة من الواقع العملي

أعراض ضغوط العمل

الأعراض الجسدية

الأعراض النفسية

الأعراض السلوكية

الأعراض الجسدية

1. الأعراض الجسدية التي تهدد حياة الموظف فتشمل

- ارتفاع ضغط الدم
- أمراض القلب

2. الأعراض الجسدية الأقل تهديداً لحياة الموظف فتشمل

- الأرق
- الإجهاد
- الصداع
- تغير لون البشرة
- اضطرابات في الهضم
- القرحة
- فقدان الشهية

الأعراض النفسية

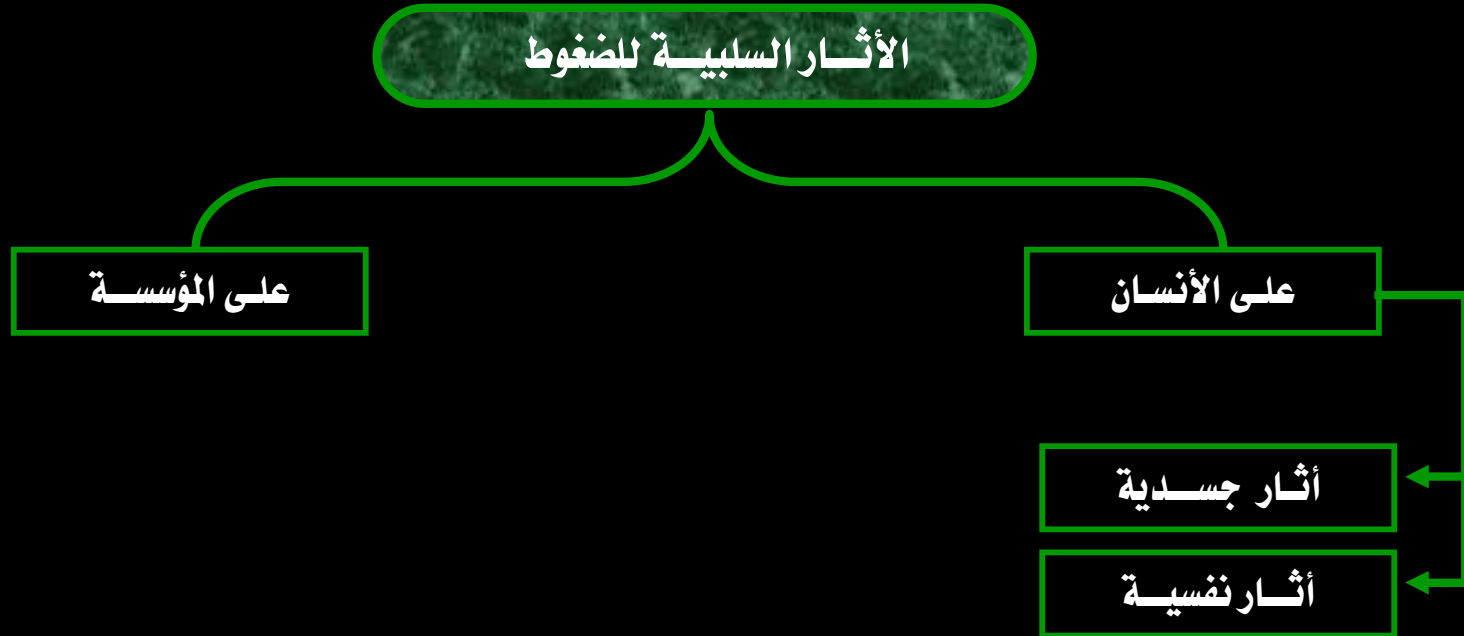
- عدوانيا وأكثر انفعالا في مواقف الصراع .
- يفقد الاهتمام بمظهره الشخصي وبالإحداث الاجتماعية وبالاستمتاع بالأنشطة الرياضية والترفيهية .
- انخفاض القدرة على التركيز مع صعوبة التذكر وعدم القدرة على اتخاذ القرارات .
- الحزن والإحساس بالذنب والإحساس الواضح بالعجز أو الفشل .
- يفقد الثقة في قدراته الشخصية ويصاحب ذلك إحساس داخلي بتدني أهميته .

الأعراض السلوكية

يتجه بعض الموظفين المضغوطين (سعيًا للراحة المؤقتة) إلي :

- الإسراف في الأكل
- والتدخين
- وشرب القهوة والعصائر
- و أكل الشوكلاته

لأن السكريات والعصائر والمنبهات (الكافيين - النيكوتين) تساعد في التغلب علي الإجهاد والتوتر والقلق بسرعة كبيرة ولكن لفترات قصيرة .



أثار جسدية

على الإنسان

- فقدان التركيز
- أوجاع بالرأس وصداع شديد
- ألم في العضلات
- عدم القدرة على النوم
- ألآم في المعدة ومشاكل بالهضم
- أنواع مختلفة من الحساسية

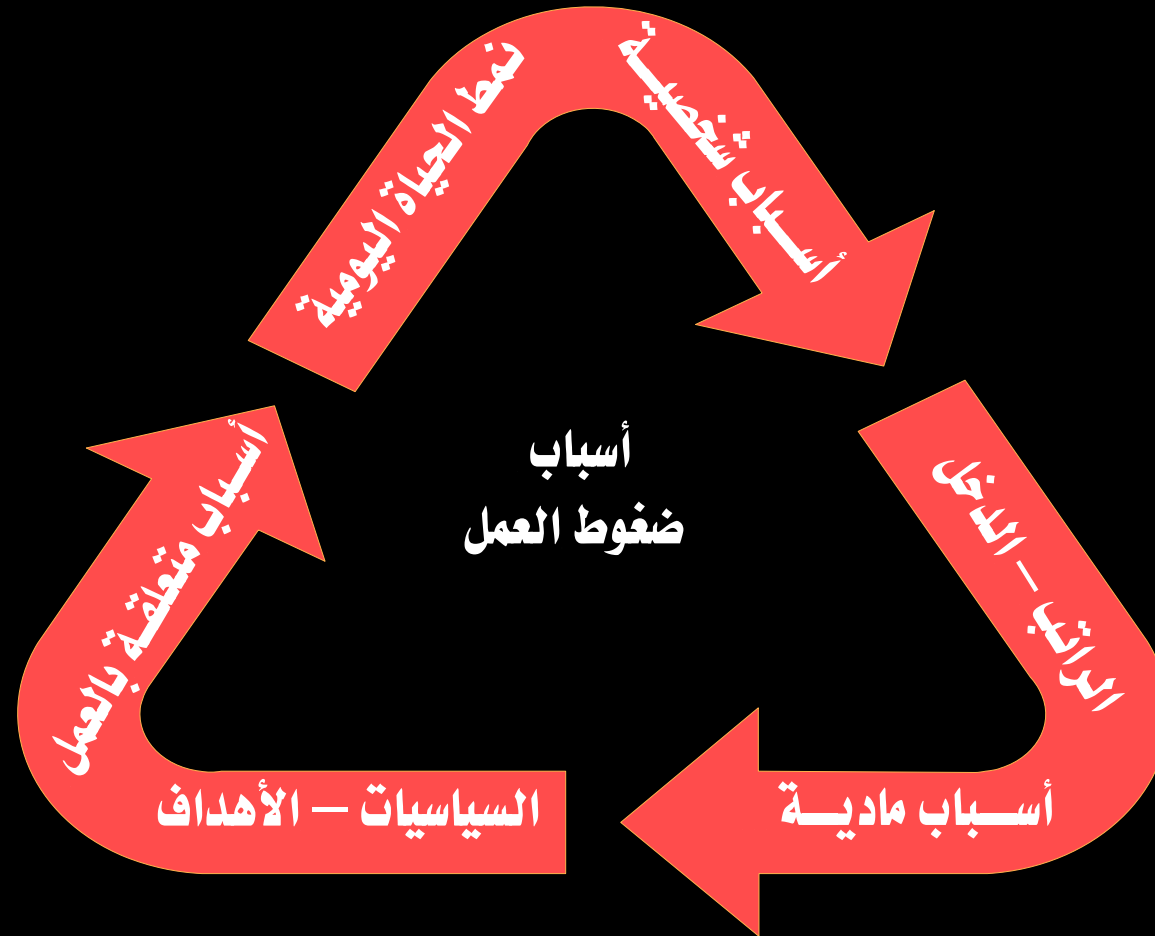
أثار نفسية

على الأنان

- الغضب
- الخوف والقلق
- الإحبال والشعور بالتعب
- السخرية والعدوانية
- الندم والشعور بالذنب
- الصراع الداخلي للأفراد

على المؤسسة

- غياب المتكرر
- ضعف الصحة العامة للموظفين وكثرة الإجازات المرضية
- تدني الروح المعنوية عند معظم الموظفين
- انعدام روح المبادرة والإبداع الوظيفي داخل المؤسسة
- زيادة معدلات دوران الموظفين
- انخفاض إنتاجية الموظف وزيادة التكاليف



أسباب شخصية

1. وفاة شريك الحياة - شخص عزيز

2. الحالة الصحية - المرض

3. مشاكل عائلية أو أسرية

4. العلاقة الإجتماعية مع الأصدقاء - الجيران - الزملاء

أسباب مادية

وقد تكون احد أهم أسباب ضغوط العمل هي مشاكل مادية مثلا قد يكون دخل الموظف لا يفي بأدنى متطلبات أسرته مما يولد لديه ضغط كبير علي عمله أو قد يكون هناك التزامات لا يستطيع الوفاء بها

أسباب متعلقة بالعمل

مهام وظيفية غير واضحة	نظام اتصال غير فعال
صراع في الإدارة وداخل الفرع	وجود نظم عمل شديدة وصارمة
الخوف من إنهاء الخدمات	نظام الشللية والفرق المتناحرة داخل المؤسسة
عدم الشعور بالأمان	عدم وجود تقدير من الإدارة
صعوبة في اتخاذ القرارات	أهداف غير واقعية وغير واضحة
	ساعات العمل الطويلة
	ظروف عمل سيئة

قياس معدلات الضغوط

النتائج

التحليل	الدرجات
أنت فعال وناجح في إدارة مستوى ضغوطك ، لكن مطلوب منك مزيد من الإجراءات من أجل تحقيق التوازن الأمثل بين الضغوط الإيجابية والسلبية .	32 - 64
أنت تواجه مستوي أمناً من الضغوط ولكن لديك بعض الجوانب في حاجة إلي تحسين .	65 -
مستوى ضغوطك مرتفع للغاية ، وأنت في حاجة إلى وضع إستراتيجيات جديدة من أجل المساعدة في خفض الضغوط .	96 - 128

1
تحديد
الاتجاهات

2
وضع
الإستراتيجيات

مراحل التعامل

مع ضغوط

العمل



عليك أولاً أن تحدد الاتجاه أو الرأي العام السائد لدي إدارتك حول اعترافها بوجود ضغوط أم لا .
فإذا كانت مؤسستك تتجاهل الضغوط في بيئة العمل ، قم بإقناع صانعي القرار بالإدارة بمدي خطورة
الضغوط من خلال لفت إنتباههم إلى :

1. التكلفة المالية العالية التي تسببها الضغوط مثل نفقات الرعاية الصحية ، تعويضات إصابات العمل ، مخصصات التقاعد المبكر .
2. ارتفاع معدل الغياب وتأثيره علي معدل الإنتاجية .
3. ضرورة وجود مستشار في مجال الضغوط لخدمة الموظفين

2

وضع
الإستراتيجيات

قبل وضع الإستراتيجيات التي تحد من ضغوط العمل ، يتطلب منا الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية

أ . عوامل لا يمكن التحكم بها

1 . القرارات الحكومية

2 . بعض قرارات الإدارة العليا

3 . الآخرين (العادات والتقاليد)

4 . تبعات ما نتخذه من قرارات

2
وضع
الإستراتيجيات

ب. عوامل يمكن التحكم بها

1. الطريقة التي نعمل أو نتصرف بها
2. أفكارنا
3. إسهاماتنا في العمل
4. خياراتنا ما نقوله للآخرين سواء ايجابي أو سلبي.

2
وضع
الإستراتيجيات

هناك نوعان من الإستراتيجيات التي يمكن وضعها للحد من ضغوط العمل

إستراتيجية تنظيمية

إستراتيجية فردية

إستراتيجية فردية

وتشمل هذه الإستراتيجية برامج العمل الممكن تنفيذها للحد من ضغوط العمل علي المستوي الشخصي مثل

برامج التمارين الرياضية

برامج إدارة الوقت

برامج التعامل مع الآخرين

إستراتيجية فردية

برامج التمارين الرياضية

من الفوائد المختلفة للتمارين الرياضية على جسم الإنسان

1. تعمل علي استرخاء العضلات المشدودة وتساعدك علي النوم العميق
2. تساعد علي تدفق الدم إلي الرأس مما يزوده بالأكسجين والسكر خاصة عندما تكون مستغرقا بالتفكير
3. التمارين الرياضية تساعد الجسم على إفراز مادة لاندرופן مع الدم وهذه المادة تعطي الشعور بالسعادة ولها تأثير ايجابي علي نفسية وراحة الإنسان

إستراتيجية فردية

برامج إدارة الوقت

من أجل إدارة وقتك بأسلوب أفضل ننصحك بتخطيط مهام عملك اليومية كما يلي

- 1 . قسم مهام العمل لديك إلى ثلاث مجموعات رئيسية .
- 2 . أعتبر المجموعة الأولى تمثل المهام التي تتسم بالأهمية ومطلوب تنفيذها بسرعة .
- 3 . أعتبر المجموعة الثانية تمثل المهام التي تتسم بالأهمية ولكن تقتضي سرعة أقل في تنفيذها .
- 4 . أعتبر المجموعة الثالثة تمثل المهام التي تتسم بالروتينية والتي لها أولوية أقل في تنفيذها .
- 5 . سجل كل ما هو مطلوب منك من أعمال أو مهام حسب التصنيف السابق في قائمة مكتوبة .
- 6 . ضع علامة أمام المهام التي تنجزها في القائمة ، فستشعر بالراحة كلما بدأت المهام تتضاءل في القائمة .

لا تنسى أن تقوم بتفويض الأعمال التي يمكن للآخرين القيام بها

إستراتيجية فردية

برامج التعامل مع الآخرين

للتعامل الأمثل مع الآخرين بما يحقق الحد من سوء الفهم والغضب والصراع (ضغوط العمل) يجب عليك

أولاً : معرفة أن الناس يختلفون عنك ب : طريقة التفكير – طريقة اتخاذ القرار – استعمال واستغلال

الوقت - التعبير عن المشاعر - التعامل مع النقد - تحمل الضغط .

فيتطلب منك المزيد من الجهد والوقت لتضييق هذا الاختلاف معهم لتحقيق النجاح في التعامل

إستراتيجية فردية

برامج التعامل مع الآخرين

للتعامل الأمثل مع الآخرين بما يحقق الحد من سوء الفهم والغضب والصراع (ضغوط العمل) يجب عليك

ثانياً : احرص على تحقيق التوازن الداخلي – عند قول كلمة **نعم** أو **لا** للقرار

وإليك النصائح التالية لقول كلمة (لا) بأسلوب مهذب و دون أن تكون عدوانياً :

قل لرئيسك – دعنا نجلس معاً الآن وتحدث عن هذا الأمر بتفصيل أكثر

قل لرئيسك – أعتقد أنه ليس بمقدوري أن أعطيك الإجابة التي ترضيك

قل لرئيسك – في هذا التوقيت بالذات أشعر فعلاً بعدم القدرة على التعهد بأعباء إضافية أخرى

إستراتيجية تنظيمية

وتشمل هذه الإستراتيجية برامج العمل الممكن تنفيذها للحد من ضغوط العمل علي مستوى التنظيم (بيئة العمل) مثل

برامج الإتصال الفعال

برامج بناء الثقة المتبادلة

برامج التنمية والتطوير

برامج العدالة والمساواة

إستراتيجية تنظيمية

برامج الإتصال الفعال

من أهم المزايا التي يحققها نظام الإتصال الفعال للمؤسسة

1. ضمان تدفق المعلومات بالقنوات الرسمية الموضوعة من قبل الإدارة
2. القضاء على الثرثرة والإشاعات داخل المؤسسة
3. القضاء على مرتكز القوى غير النظامية
4. توثيق المصادقية بالمعلومات الصادرة من الإدارة العليا
5. تماسك العلاقات الإجتماعية بين الموظفين وعدم الوقوع في أفخاخ التكنولوجيا لوجود الإتصال المباشر

إستراتيجية تنظيمية

برامج بناء الثقة المتبادلة

من أهم المزايا التي يحققها برنامج الثقة المتبادلة للمؤسسة

1. الثقة تولد الولاء
2. بث روح المنافسة الشريفة بين الافراد
3. عدم المحاباة
4. إيجاد بيئة عمل صحية متزنة (الفرص متوفرة للجميع)

إستراتيجية تنظيمية

برامج التنمية والتطوير

من أهم المزايا التي يحققها برنامج التنمية والتطوير للمؤسسة

1. المؤسسات الناجحة هي التي بتكريم ومكافأة موظفيها
2. خلق قيادات وكوادر يمكن الإعتماد عليها بالمستقبل
3. تنمية المصادر الذاتية للأفراد

إستراتيجية تنظيمية

برامج العدالة والمساواة

من أهم المزايا التي يحققها برنامج العدالة والمساواة للمؤسسة

1. لا أحد فوق القانون
2. توزيع المكافآت والعلاوات كل حسب ما يستحق
3. وجود سياسة الباب المفتوح
4. وجود الشفافية بالثواب والعقاب
5. القضاء على الصراعات الداخلية والقضاء على الشللية

نصائح لتفادي الآثار السيئة لضغوط العمل

1. حاول تجنب الأعمال التي تتجاوز طاقتك المهنية
2. حاول إلا تقوم بأكثر من عمل واحد في أن واحد حتى لا تفشل في جميع الأعمال .
3. اطلب تدريبك التدريب الجيد وللائق إذا شعرت بصعوبة في التعامل مع المهام الموكلة
إليك
4. حاول إدارة وقتك وذلك بالتخطيط ليومك وأسبوعك وشهرك وان تكون واقعيًا
بخصوص ما عليك إنجازه
5. لا تتهرب من تناول غذائك وعليك تناوله بانتظام وتحافظ علي مواعيد غذائك
6. لا تقوم بالعمل الإضافي أكثر من اللازم
7. لا تأخذ عملك إلي البيت
8. اترك مشاكلك خلفك آخر النهار ولا تأخذها إلي البيت
9. تعلم الاسترخاء وكل جيداً ومارس التمارين الرياضية

نصائح لتفادي الآثار السيئة لضغوط العمل

10. تتمتع بعطلة نهاية الأسبوع والأجازات السنوية
11. لا تجعل حياتك روتينية وغير من نظام حياتك وذلك بالسفر والاشتراك بالرحلات
12. إذا شعرت بالضغط تكلم مع أصدقائك وزملائك وعائلتك حيث بالحديث يساعدك إلي الوصول إلي أفكار جديدة
13. حاول كتابة قائمة بالأسباب التي تؤدي إلي شعورك بالضغط ومناقشتها مع إدارتك
14. اطلب مساعدة زملائك أو حتى إدارتك لحل مشكلة عجزت عن حلها
15. إذا كان هناك مشاكل عامة داخل فرعك أو مكتبك مثل نقص في عدد الموظفين نقص في المكاتب والأدوات الضرورية ناقش هذه الأمور مع إدارتك لتوفيرها
16. إذا احتجت إلي إجازة مرضية فخذها دون تردد
17. إذا احتجت إلي مساعدة نفسية فتوجه إلي طبيبك الخاص أو طبيب المؤسسة ولا تخجل ولا تتردد

خلاصة القول

- إحلال العدالة في تصنيف الموظفين وتوزيع العمل وتحديد الرواتب والأجور مسبقا وإبلاغ الموظف علي عقد عمله قبل التوقيع عليه .
- تقييم الموظفين ضمن أسس منطقية وعادلة لضمان عدم الانحياز وراء أهواء شخصية أو العواطف والتعامل بأمانة ومهنية .
- من المعروف أن كل موظف ينتظر مردودا ايجابيا سواء ماديا أو معنويا من جراء عمله لذلك لا تبخل علي موظفك بالثناء والشكر والمديح أمام الجميع واطلب له العلاوة التي يستحقها .
- نشر روح المحبة والتعاون بين الموظفين وعدم تعزيز الميل لبروز احدهم علي حساب الآخرين أي المحاباة والتمييز بين الموظفين علي حساب بعضهم الآخر .
- الأخذ بعين الاعتبار معاناة الموظفين ومشاكلهم الخاصة وتقديم العون والمساعدة في حلها وذلك يقوي روح المحبة والتعاون ويخفف من وطأة ضغط العمل عليهم .

نشكر مشاركتكم



مركز التدريب

BoP Training Centre