إدارة ضغوط العمل

Managing Workplace Stress

إعداد وتقديم

اسم المدرب هنا

كتيب المتدرب

نموذج من حقيبة تدريبية
نسخ للعرض
ماجستيك لخدمات التعليم والتدريب
www.majestic-lab.com
WhatsApp: 002 01005175811

ملحوظات:

- النسخ التي يتم تسليمها للعميل يظهر عليها اسمه وليس اسم مؤسستنا.
- تسلم جميع الملفات مفتوحة، يمكن التعديل عليها بالحذف أو الإضافة.
- الحقيبة تسلم كاملة (المادة العلمية (كتيب المتدرب) + دليل المدرب + عروض البوربوينت + الفيديو + الأنشطة والتدريبات وأوراق العمل).

بسم الله الرحمن الرحيم

مـقـدمــة

يواجه الإنسان كل يوم العديد من المواقف التي تعرضه للقلق والتوتر والضيق، سواء بسبب تعامل الآخرين من حوله أو بسبب الأنشطة والمهام المكلف بها من حيث الكم والكيف، ومن ثم أصبح الإنسان يتعرض إلى الضغوط، التي تسبب له الإجهاد البدني والذهني.

يقول الله تعالى: {لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنسَانَ فِي كَبَدٍ} سورة البلد-٤، فالضغوط لازمت الإنسان منذ أن خلق على الأرض ومن أخصها الضغوط في مجال العمل.

ضغوط العمل تتنوع في المنظمات وتتشكل حسب المهمة المكلف بها الموظف، وهي تأخذ أبعاد نفسية وجسمية وإدارية واجتماعية، تؤثر على أداء الموظف وبالتالي على المنظمة وقدرتها على أداء رسالته ورؤيتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية والمرحلية والإجرائية.

ومن ثم نجد أن الضغوط لازمة في حياة أي شخص، ولا بد من إدارتها ومواجهتها والتصدي لها والاستفادة منها وتوجيهها التوجيه السليم، وذلك عن طريق زيادة الضغوط النافعة التي تدفع الأداء والإنتاجية، والتقليل من الضغوط الضارة التي تدفعنا للقلق والتوتر والشعور بالإرهاق الأمر الذى يقلل الأداء والإنتاجية.

الإنسان أعظم مدير لشئون حياته وهو أقدر الناس على رسم برنامج لإدارة تلك الضغوط لأنه الوحيد الذي يشعر بما يؤلمه وما يسعده، وهو أول من يتلقى إشارات تحذيرية من جسمه ونفسه وعقله بأن هناك خللا معينا وأن أموره لا تسير على ما يرام، ومن ثم عليه التدخل للمساعدة وإصلاح هذا الخلل.

لذا اهتم علماء الإدارة والتنمية البشرية وعلوم العقل بتوفير أدوات فعالة تساعد في التغلب على هذه الضغوط، وهذا ما سوف اكتسابه من خلال هذا البرنامج التدريبي، وذلك بالتعرف على مفهوم الضغوط وأسباب حدوثها وأنواعها، وتأثيرها على الفرد والمنظمة.

كذلك سيتم التعرف على أهم أساليب تمييز حدوث الضغوط، والتوجهات العقلية التي تؤدي إلى حدوثها وزيادتها، واكتساب مهارات إدارة هذه الضغوط ومواجهتها.

مع خالص الأمنيات لنا ولكم بالتوفيق

◆◆ عــن الحــقــيــبة ◆◆

جدول المحتويات

مقدمة ٥
◆◆ عن الحقيبة ◆◆ ٧
◆◆ بطاقة توصيف البرنامج ◆◆ ١١
◆◆ توجيهات عامة ◆◆ ١٣
◆◆ مخطط تنفيذ البرنامج التدريبي ◆◆ ١٥
الوحدة الأولى ١٧
ماهية الضغوط Stress؟ ١٩
هل الضغوط جيدة أم سيئة؟ ٢٢
السمات الشخصية عند حدوث الضغوط ٢٣
السمات الشخصية لمناطق الضغوط: ٢٣
كيف تحافظ علي توازنك؟ ٢٥
نموذج التكيف العام للضغوط ٢٧
مراحل نموذج التكيف العام: ٢٧
تأثير الضغوط ٢٩
تأثير الضغوط على الفرد: ٢٩
تأثير الضغوط على المنظمة: ٢٩
كيف يصبح المدير مصدر ضغوط لمرؤوسيه: ٣٠
مصادر الضغوط في العمل ٣١
كيف تميز حدوث الضغوط لك؟ ٣٣
المنبهات الأولي: ٣٣
العبارات والكلمات التي تنطقها: ٣٣
المشاعر: ٣٤
إشارات الجسم: ٣٤
اجعل من حولك يكتشف تعرضك للضغوط: ٣٤
استخدام جدول متابعة الضغوط اليومي: ٣٥
أسئلة تقويم الوحدة الأولى ٣٦
الوحدة الثانية ٣٧
إنشاء خط دفاع لمواجهة الضغوط السلبية ..... Error! Bookmark not defined.
تخلص من المعتقدات التي تقود إلى الضغوط" ..... Error! Bookmark not defined.
الأسئلة والعبارات الخاطئة لنفسك تصيبك بالضغوط: ..... Error! Bookmark not defined.
التعامل بحزم لمنع الضغوط ..... Error! Bookmark not defined.
الفرق بين العدواني، الحازم، السلبي: ..... Error! Bookmark not defined.
كيف تكون شخاص حاسما: ..... Error! Bookmark not defined.
قول "لا" لتجنب الضغوط ..... Error! Bookmark not defined.
لماذا يجب أن نقول "لا" عندما يستحق الأمر ذلك؟ ..... Error! Bookmark not defined.
الطرق التي يمكن أن تقول من خلالها "لا": ..... Error! Bookmark not defined.

حالة عملية لقول "لا": ..... Error! Bookmark not defined.
السلوكيات الناجحة لإدارة الضغوط ..... Error! Bookmark not defined.
لا تجعل موضوع واحد يسيطر عليك: ..... Error! Bookmark not defined.
لا تضخم الأحداث: ..... Error! Bookmark not defined.
ليس هناك وضع/حال ثابت دائما: ..... Error! Bookmark not defined.
لا تفرض الاحتمالات: ..... Error! Bookmark not defined.
فكر في البدائل: ..... Error! Bookmark not defined.
احصل على فترات راحة: ..... Error! Bookmark not defined.
لا تنتبه إلى الأشياء التي لا تستحق: ..... Error! Bookmark not defined.
الإيحاء الذاتي: ..... Error! Bookmark not defined.
تواصل مع أصدقائك والمقربين: ..... Error! Bookmark not defined.
أسئلة تقويم الوحدة الثانية ..... Error! Bookmark not defined.
◆◆ قائمة المراجع ◆◆ ٤٠

◆◆ بطاقة توصيف البرنامج ◆◆

اسم البرنامج

إدارة ضغوط العمل

الهدف العام للبرنامج

التعرف على أسباب الضغوط في العمل، واكتساب مهارات إدارة الضغوط والتخلص منها، لتحقيق الصحة والتوازن النفسي، وتحسين الأداء في العمل.

الأهداف التفصيلية للبرنامج:

- ✓ التعرف على مفهوم الضغوط، وتأثيرها، وأهمية إدارتها.
- ✓ التعرف على مخطط الضغوط ومراحل الضغوط وتأثيرها على الأداء الوظيفي.
- ✓ تمييز تأثير الضغوط على الفرد، وعلى المنظمة.
- ✓ التعرف على أهم مسببات الضغوط في العمل.
- ✓ تمييز المعتقدات والسلوكيات المسببة للضغوط.
- ✓ تطبيق مهارات إدارة الضغوط، والسلوكيات السليمة لمنعها.

مدة البرنامج

يومين– اليوم ٥ ساعات – موزعة على جلستين – مدة الجلسة ١٢٠ دقيقة

الفئة المستهدفة

المديرين والرؤساء – الموظفين في المؤسسات العامة والخاصة

أساليب التدريب:

- المحاضرة
- المناقشة
- مجموعات المناقشة
- مجموعات العمل
- الألعاب التدريبية
- القصص
- العروض الإيضاحية
- العصف الذهني
- التطبيق العملي
- تمثيل الأدوار

التجهيزات ومعينات التدريب

- جهاز كمبيوتر
- سبورة ورقية
- جهاز العرض
- أوراق A4, A3
- لوحات
- أقلام ملونة

◆◆ توجيهات عامة ◆◆

- ✓ كن مشارك في جميع الأنشطة.
- ✓ احترم أفكار المدرب والزملاء.
- ✓ انقد أفكار المدرب والزملاء بأدب إن كانت هناك حاجة.
- ✓ احرص على استثمار الوقت.
- ✓ تقبل الدور الذي يسند إليك في المجموعة.
- ✓ حفز أفراد مجموعتك في المشاركة في المجموعة.
- ✓ احرص على بناء علاقات طيبة مع المدرب والزملاء.
- ✓ احرص على ما تم تعلمه في البرنامج وطبقه في العمل.
- ✓ أغلق الجوال أو ضعه على الصامت.
- ✓ الالتزام بوجود الحقيبة التدريبية معك طوال مدة البرنامج التدريبي.

◆◆ مخطط تنفيذ البرنامج التدريبي ◆◆

مدة البرنامج : يومان. عدد جلسات اليوم: ٢

مدة الجلسة : ١٢٠ دقيقة. الاستراحة : ٤٥ دقيقة.

اليوم الأول	
الجلسة الأولى	مفهوم الضغوط، ومراحل تأثيرها
الجلسة الثانية	مصادر ضغوط العمل

اليوم الثاني	
الجلسة الأولى	خط الدفاع لمواجهة الضغوط السلبية
الجلسة الثانية	السلوكيات الناجحة لإدارة الضغوط

الوحدة الأولى

مفهوم ومصادر وتأثير الضغوط

◆ الموضوعات الرئيسية ◆

ماهية الضغوط Stress؟ - السمات الشخصية عند حدوث الضغوط - نموذج التكيف العام للضغوط - تأثير الضغوط - مصادر الضغوط في العمل - كيف تميز حدوث الضغوط لك؟.

◆ الأهداف ◆

بعد الانتهاء من هذه الوحدة يجب أن يكون المتدرب قادرا على أن:

- يميز موقعه على مخطط الضغوط.
- يتحمس لأهمية إدارة الضغوط.
- يميز سلوكياته التي تحدد له التوازن في مواجهة الضغوط.
- يطبق تمرينات التنفس والاسترخاء لمواجهة الضغوط.
- ينتبه إلى مراحل نموذج التكيف العام للضغوط.
- ينتبه إلى أن الأفكار الخاطئة تؤثر على مستوى الضغط.
- يعدد المتدرب تأثير الضغوط على الفرد وعلى المنظمة.
- يميز المتدرب مصادر ضغوط العمل في مؤسسته أو في المهن المختلفة.
- يحدد المتدرب مصادر الضغوط التي يتعرض لها، وكيف يمكنه مواجهتها.

ماهية الضغوط Stress؟

لو أعطيتك صندوق صغير جدا لا وزن له تقريبا وطلبت منك حمله لمدة خمس دقائق، بكل تأكيد ستقبل ذلك ولن يكون شيئا مؤثرا بدرجة كبيرة. ماذا لو طلبت منك حمله لمدة ساعة ستقبل ذلك ولكن بالطبع سيشكل عليك عبئا أكثر مما مضى، ماذا لو حملته لمدة يوم؟، سيزيد العبء، وستكون أكثر تضررا، ماذا لو طلبت منك حمله لمدة شهر معك في أي مكان تذهب إليه؟؟؟؟

بالرغم من خفة وزن الصندوق ولكنك لن تتحمله، فهو يشكل عبء نفسى يشغلك أينما ذهبت، ويجهدك نفسيا وبدنيا. هكذا الحياة مملوءة بالمشاكل والهموم وبرغم بساطتها أحيانا إلا أننا لا ندرك تأثيرها على أجسادنا وأعصابنا لو ظلت لفترة طويلة.

يتعرض الإنسان إلى مواقف قد تكون أكبر من قدراته على تحملها، إما لضخامة هذه المواقف أو ربما تكون مواقف صغيرة ولكنها متعددة، فتشكل عبئا (ضغطا) نفسيا.

- **الضغط هو حالة نفسية وجسدية وذهنية تنتاب الفرد، تجعله يشعر بالإرهاق البدني، وعدم التركيز والضيق وعدم الرضا سواء عن نفسه أو البيئة المحيطة به، وأحيانا تجعله أكثر تركيزا وإدراكا وإنتاجية وأفضل في الأداء.**
- **ينتج الضغط نتيجة تعرض الفرد لطلبات أو مواقف لا يستطيع جهده أو وقته مواجهتها أو لا تستطيع قدراته النفسية والعاطفية تحملها.**

الضغط هو: رد فعل لتغييرات تواجهك، ليس شرط أن تكون سيئة في أغلب الأحوال، فحصولك على وظيفة جديدة، يعرضك لضغط إيجابي يزيد من مستوى أداؤك وإنتاجيتك لإثبات ذاتك في هذا العمل.

ليست نفس المواقف تصيبنا جميعا بالضغوط، فهناك أشخاص أكثر عرضة للضغوط عن غيرهم، فتوقف إشارة المرور لفترة طويلة، قد يؤدى بأحدنا إلى الضغط والغضب، بينما آخر غير متأثرا على الإطلاق أو ربما متحمل إلى حد كبير.

دعنا نتعرف على الضغط من خلال الموقف التالي:

عميل جديد لإحدى الشركات يرغب في عقد صفقة كبرى لشراء منتجاتها، وتم تكليف "حسن" بتقديم عرض عن منتجات الشركة لهذا العميل. "حسن" شعر بالخوف في البداية، ولكنه بدأ في التحمس والشعور بالتحدي وأن الفرصة قد جاءت له لأنه فقط تم تعيينه بالشركة منذ شهر.

بدأ "حسن" في العمل باجتهاد والتجهيز للعرض، ومحتوياته، وعناصره، وكان سعيدا بذلك، وأنهى مرحلة إعداد المحتوي وتصميم العرض التقديمي في وقت قياسي.

كان متبقي أيام قليلة قبل الذهاب لمؤسسة العميل، لذا قرر "حسن" أن يقوم ببروفة لتدريب نفسه لما سيتم تقديمه وكيفية التحدث والعرض، لذا ذهب إلى حجرة الاجتماعات بالشركة وبدأ في تدريب نفسه عدة مرات وتقديم العرض، وتخيل الموقف أمام العميل وبدأ في تقديم العرض والتحدث.

بالفعل وجد أن المحتوى الذى أعده جيد جدا، ولكنه لم يكن مقتنع بالقدر الكافي بأسلوبه في التقديم والإقناع، وقام بتدريب نفسه مرات عديدة، ليومين متتاليين، ولكن في النهاية لم يقتنع بأدائه، ومتبقي على موعد لقاء العميل يومان.

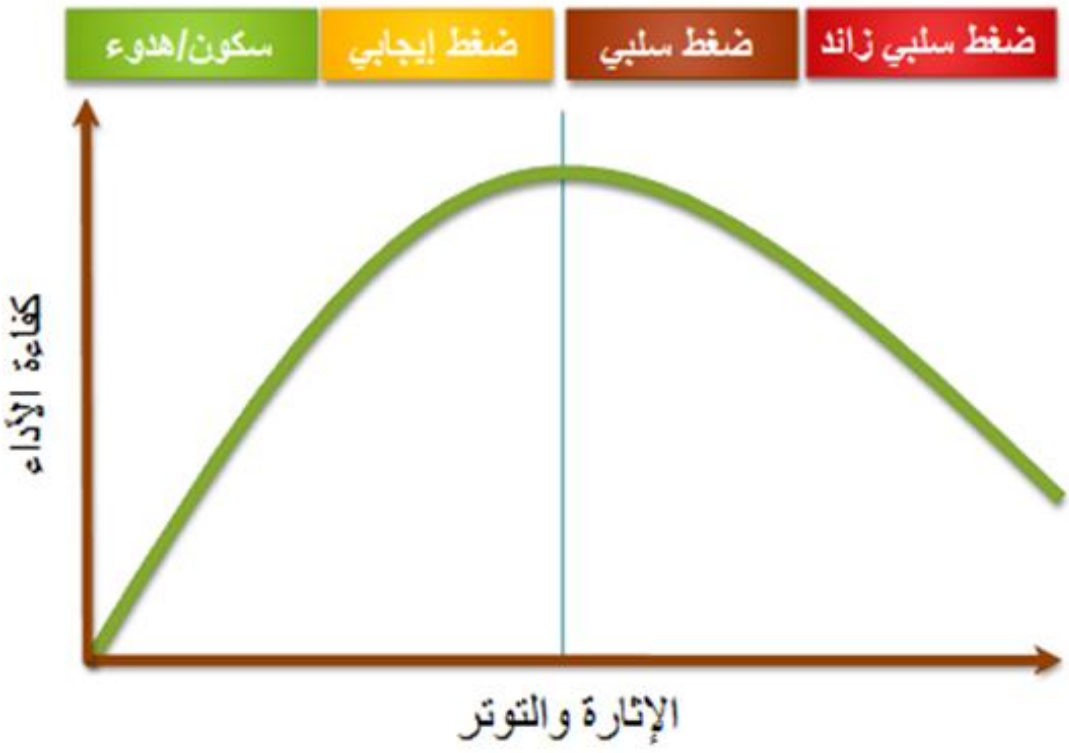
في اليوم التالي تدرب أكثر وأكثر، ولكنه فوجئ بأنه ينسى عناصر عديدة، ويتلعثم. اتفق مع بعض الأصدقاء المقربين ليقدم العرض أمامهم، ولكن الأمر لم يتحسن بل ازداد سوءا، فقد وقف كالتمثال غير قادر حتى على التنفس، في هذا الوقت شعر فعليا بالقلق، والإحراج مما حدث له أمام الحاضرين.

شعر "حسن" وكأنه في كابوس، وأنه ليس جاهز لتنفيذ هذا العمل، وفكر في لقاء رئيسه للاعتذار لأى سبب مثل المرض، ولكنه بدأ يفكر فإنه ربما لن يحصل على هذه الفرصة مرة أخرى، وبدأ يلوم نفسه والظروف ويقول "لماذا أنا دائما أتعرض لمثل هذه المواقف؟" "لماذا دائما حظي سيء؟".

السيناريو السابق يعرض دورة متكاملة للضغط الذى مر به شخص، فكما قرأت كان "حسن" سعيد بالمهمة ومتحفز لتنفيذها، لذا فالطاقة نتيجة الضغط الإيجابي منحته القدرة لإتمام تجهيز المحتوى، وتصميم العرض في وقت مناسب، وبكفاءة عالية.

مع اقتراب موعد تنفيذ المهمة، بدأ في تخيل الفشل أكثر من النجاح، وتعرض لضغط لذا بدأ أداؤه في الانخفاض، واعتبر هذا الانخفاض مؤشر على نقص مهاراته، وبالتالي أصبح أكثر قلقا وتوترا. في النهاية لم يعد يفكر في شيء سوى كيف يمكنه التخلص من هذه المهمة، بالرغم أن ذلك قد يعطي مؤشرا سيئا عن أداؤه في العمل.

تعرض (حسن) لحلقة حدوث الضغط كما يبين المخطط البياني التالي:



"حسن" كان هادئ في البداية، ومع تعرضه لضغط إيجابي لإثبات نفسه في العمل بدأت كفاءته في الزيادة، حتى وصل إلى مرحلة الضغط السلبي نتيجة زيادة التوتر والقلق، فبدأ أداؤه في الانخفاض، وبزيادة والتوتر انخفض الأداء تماما، بالطبع جميعنا نرغب في أن نكون في الجانب الأيسر من المخطط، لنكون مرتفعي الأداء والإنتاجية.

هل الضغوط جيدة أم سيئة؟

في معظم الأحيان تعتبر الضغوط ذات تأثير سلبي، نحن جميعا نحاول أن نبتعد عن الضغوط، ونقرأ العديد من الكتب أو صفحات الإنترنت لتقليل الضغوط.

كما نرى من المثال والمخطط البياني السابقين، الضغط ليس دائما سيئ، في حالة "حسن" الضغط المبدئي جعله أكثرا إنتاجية، لقد جعله يبحث ويقوم بتصميم العرض التقديمي في فترة وجيزة. هنا الضغط يعتبر ذو تأثير إيجابي.

الخلاصة ليست كل الضغوط سيئة، تخيل أنك على وشك مباراة رياضية أو الإعداد لحفلة عائلية، فإن التعرض للضغط البسيط يعتبر أمرا جيد لأنه يجعلك أكثر تركيزا في المهمة المطلوبة، ويجعل خطواتك سريعة ومركزة نحو تحقيق هدفك.

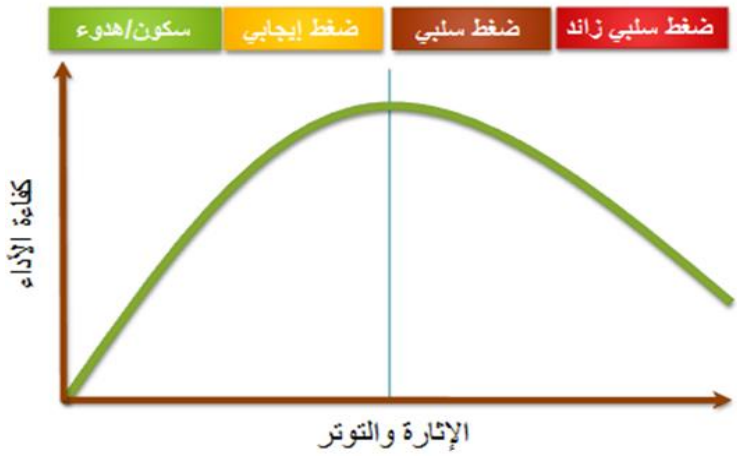
يوجد نوعين من الضغط، (ضغط إيجابي Eustress) وهو الذى يدفعنا للعمل بشكل أكبر وإنجاز المهام المطلوبة، والآخر (ضغط سلبي Distress)، وهو الذى يجعلنا نشعر بعدم السعادة، ويقلل الأداء. ولكننا جميعا نطلق على النوعين مصطلح (الضغط Stress)، دون تفرقة وهذا ما يجعلنا ننظر للضغوط وكأنها جميعا شيء سيء، بالرغم من وجود إيجابيات لها في كثير من الأحيان.

◆◆◆◆◆◆◆

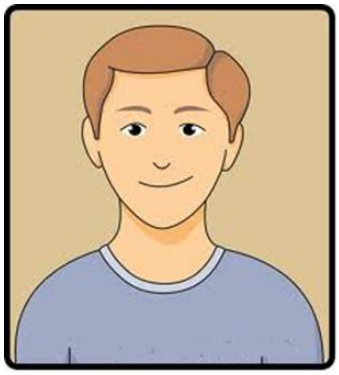
السمات الشخصية عند حدوث الضغوط

السمات الشخصية لمناطق الضغوط:

في المخطط البياني للضغط؛ لاحظ أن وجود الضغط في الجانب الأيسر سيجعلك أكثرا أداء وإنتاجية. المخطط مقسم إلى (٤) أقسام، وعليك أن تعرف خصائص كل قسم حتى يمكن مطابقة صفاتك بهذه المناطق، والتعرف على المنطقة التي تقع بها، حتى يمكنك العودة إلى المنطقة المثلى إذا لم تكن فيها.



منطقة الهدوء:



- يرى الحياة رائعة.
- كل شيء سيكون على ما يرام.
- العالم جميل من حولي.
- كل شيء هادئ ولا يوجد مشاكل.
- لديه متسع من الوقت للراحة والرفاهية.
- لديه القدرة على النوم باسترخاء.
- الوقت متاح ولا يعانى من ضغوط الوقت.

يتصف أصحاب منطقة الهدوء بأن الأشياء تستغرق منهم وقت أطول من المعتاد، يتحركون نحو أعمالهم ببطء، لأنهم يقولون دائما لماذا الاندفاع، يشعرون بملل بسيط أحيانا ولكنهم يتخلصون منه سريعا، ويقل لديهم الحافز لعمل.

منطقة الضغط الإيجابي:

من أمثلة مسببات الضغط الإيجابي الحصول على وظيفة جديدة أو الترقية في العمل، الزواج، الرزق بمولود جديد، الالتحاق بتعليم جديد.

- شغوف دائما ومتحمس للتنفيذ.
- يحب التحديات والمخاطر.
- الوقت بالنسبة له أمر هام جدا.
- يندفع إلى العمل والأداء لو حددت له وقت معين.
- يسعى دائما أن يكون الأفضل من خلال التحسين المستمر لأدائه.

جميعنا يرغب أن يكون في هذه المنطقة، الإثارة والقلق في هذه المرحلة يدفعنا للعمل الجاد، وننجز العمل سريعا وبإتقان. أصحاب هذه المنطقة يركزون بشكل جيد في المهمة المطلوبة، وتكون أعينهم دائما على الوقت، ولديهم خطة، ومواعيد محددة، ومن هنا يتفوقون على الآخرين.

منطقة الضغط السلبي:

من مسببات الضغط السلبي، موت أحد أفراد العائلة، الانفصال عن الزوج/الزوجة، المرض، مشاكل مادية، فقدان الوظيفة، مشاكل الأولاد في المدرسة، مشاكل قانونية.

- لا يشعر بأن هناك شيء يسير على ما يرام.
- يشعر دائما بأنه قادم على كارثة.
- يشعر بأنه لا يوجد شخص يفهم ما يريد.
- يشعر دائما بأنه محمل بالأعباء، فمثلا يقول عمل أسبوع مطالب أن أنجزه في يوم.
- يشعر أنه منغمس دائما في كثير من التفاصيل.

في هذه المنطقة يقلل الضغط مجهودنا، وتكون نظرتنا سلبية لكل شيء، وأن كل شيء خارج عن السيطرة، وهنا سنشعر بفقدان الأمل وليس هناك حل للتخلص من ذلك.

طبيعي أن تصل إلى هذه المنطقة في بعض الأحيان، إذا حدثت لك أحداث غير متوقعة أو نتيجة فشل بعض خططك، ولكن يمكن العودة إلى منطقة الضغط الإيجابي ببعض الحيل.

منطقة الضغط السلبي المفرط:

الأفراد الذين يدخلون هذه المنطقة يتولد لديهم مجموعة مشاعر تتسم بالملل واليأس التام وضعف شديد في الأداء والإنتاجية.

- لا يرغب في الذهاب إلى العمل.
- يشعر بأنك لديه العديد من المشاكل بل الكوارث.
- يعتقد أن لا يستطيع التصرف أو عمل أي شيء.
- يشعر بعدم القدرة على التركيز.
- يشعر بأن كل الظروف وما حوله ضده.
- يشعر بأنه لا يمكن التخلص من الوضع الحالي أبدا.
- يشعر بأنه يريد أن يعتزل العمل وربما أيضا التعامل مع البشر.

لو ظللت تتعرض للضغوط لفترة طويلة فسوف تنتقل لهذه المنطقة، وبكل تأكيد لا أحد منا يرغب أن يصل إليها، لذا يجب أن نحاول دائما عدم الوصول إليها، ولو وصلنا إليها يجب أن نسعى قدر الإمكان للخروج منها سريعا.

للخروج من هذه المنطقة يجب أن تغير نظرتك سريعا لما تتعرض له، وأن تتخذ خطوات سريعة لذلك، وتذكر أنك الوحيد الذى يمكن أن تمد يدك لنفسك للخروج من هذه المنطقة، لأنك تعرف نفسك جيدا أكثر من الآخرين.

كيف تحافظ علي توازنك؟

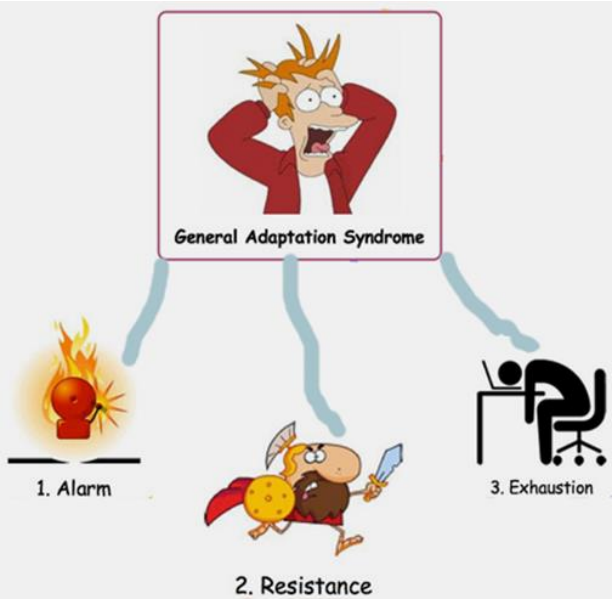
- لا تنخرط تماما في العمل، احصل على فترات للراحة، وممارسة الرياضة.
- اختر لنفس هوايات، أو مجموعة من الاهتمامات والأنشطة، اختر الأشياء التي تجعلك هادئا، وتوجه انتباهك نحو أشياء في الحياة مختلفة عن العمل، والأعباء العائلية.
- لا تحتفظ بالمشاكل داخلك، مشاركة المشاكل مع المقربين يقلل القلق والغضب. إذا لم ترغب في مشاركة مشاكلك مع الأصدقاء أو الأسر فيمكن مشاركتها مع صديق عبر الإنترنت تري فيه الفكر الراجح، فكلاكما لا يرى الآخر وجه لوجه، ومجرد سرد المشاكل فقط يقلل من الغضب والتوتر كثيرا، وبالتالي يقلل من مستوى الضغوط.

- قم بتكوين صداقات وعلاقات اجتماعية، وشارك في أنشطة اجتماعية، فالحياة ليست مجرد مشروعات ومهام، فالعلاقات البشرية مهمة أيضا.
- تعلم قبول الأشياء التي لا يمكن تغييرها، وتعايش معها.
- لا تحارب طواحين الهواء، استسلم للتغيير الذى يواجهك، حتى لو كنت تعرف أنك على صواب، وهذا الاستسلام لا يكون سيء دائما، وربما تكون مواجهة التغييرات لا تستحق كل هذا العناء.
- لا تتوقع حدوث ما تريده أو الحصول على ما تريده ممن يحيطون بك، ضع لنفسك أهداف محددة وواقعية ويمكن تحقيقها، والتزم بها وابذل قصارى جهدك لتحقيقها.
- انظر بإيجابية: الاقتناع بأن الضغوط أحيانا تكون إيجابية ومفيدة يقلل كثيرا من تأثيرها.
- واجه الضغوط: عندما تشعر أنك تقع تحت ضغوط ناقش ذلك مع أصدقائك أو أفراد أسرتك، التفاعل الاجتماعي وسرد المشاكل يقلل من مستوى الضغوط، لأنك ستشعر وكأنك تحاول التخلص منها.
- حدد المتطلبات: اعرف المطلوب منك، وعرف الآخرين المطلوب منهم فإن ذلك يقلل مستوى الضغوط الذى نتج نتيجة عدم التواصل الجيد بينكم أو عدم الوضوح.
- كن منفتحا على المشاكل والقضايا، وتوقع أن حدوثها شيء طبيعي وجزء من حياتك، وتعلم كيف يمكن التعامل معها بكفاءة.
- تعلم كيف تسترخي: يمكن العودة من بداية الطريق بسهولة، ولكن يصعب ذلك في منتصفه، بالمثل الضغوط لو أعطيت نفسك الفرصة في البداية للهدوء. اجلس على كرسي مريح، تنفس بعمق، قم بعمل بعض تمارين اليوجا، أو استمع لموسيقى هادئة، احصل على حمام دافئ، أو مساج كل ذلك يمكن أن يعود بك إلى منطقة الضغط الإيجابي.

نموذج التكيف العام للضغوط

الجسم يرغب دائما في التخلص من الضغوط أو تقليلها، ولكن استمرار هذه الضغوط تقلل من هذه القدرة وتجعل مظاهر العمر تظهر على الجسم. نموذج التكيف العام يوضح أن هناك ثلاثة مراحل لرد فعل الجسم عند حدوث الضغط.

مراحل نموذج التكيف العام:



مرحلة (الإنذار Alarm) :

يستدعي فيها الجسم كل قواه لمواجهة الخطر الذي يتعرض له، فتحدث مجموعة من التغيرات، مثل ارتفاع نسبة السكر في الدم، تسارع النبض، وارتفاع الضغط الشرياني، فيكون الجسم في حالة استنفار وتأهب للدفاع والتكيف مع ما يهدده.

يتم إفراز مواد كيميائية منها هرمون " الأدرينالين"، فيتم زيادة إنتاج الطاقة إلى أقصاها لمواجهة الحالة الطارئة ومقاومة الضغوط، وهذه الأعراض تكون مؤقتة، ويعود الجسم إلى شبه حالته الأولى بعد اختفاء المثير، فإذا استمر الضغط والتوتر انتقل الجسم إلى المرحلة الثانية.

مرحلة (المقاومة Resistance):

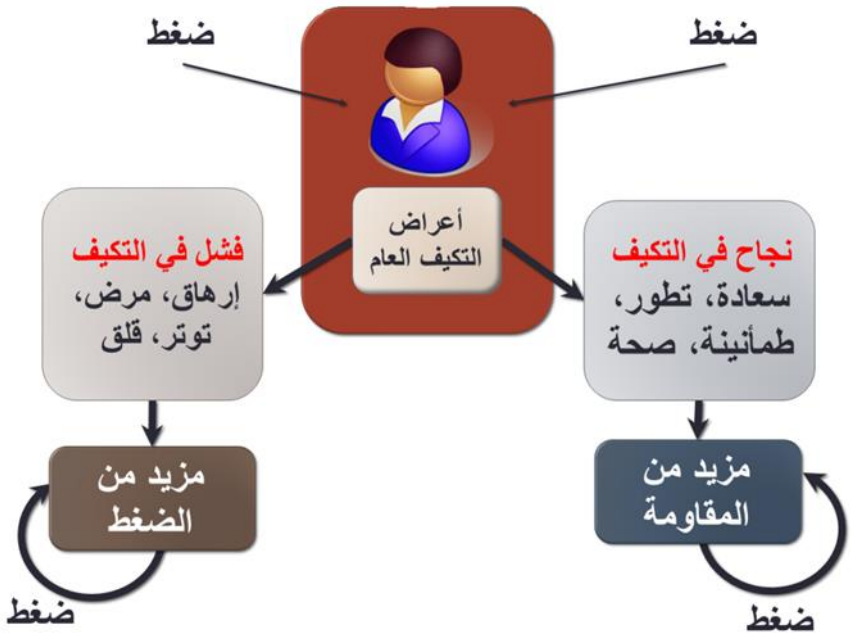
يظهر في هذه المرحلة الأعراض الجسمانية التي يحدثها التعرض المستمر للمواقف الضاغطة، ويكون الكائن الحي قد اكتسب القدرة على التكيف معها.

هنا تظهر مجموعة مختلفة من الأعراض الجسدية أو النفسية أو الاجتماعية دون أن يتوفر لها سبب عضوي.

مرحلة (الاستنزاف Exhaustion):

تحدث مع استمرار تعرض الفرد للضغوط لمدة طويلة مما يوصله إلى نقطة يعجز فيها عن الاستمرار في المقاومة، ويدخل في مرحلة الإنهاك أو الإعياء، ويصبح عاجزا عن التكيف بشكل كامل. وفي هذه المرحلة تنهار الدفاعات الهرمونية وتضطرب الغدد وتنقص مقاومة الجسم، وتصاب الكثير من أجهزة الجسم بالخلل، فيصاب الشخص بالأمراض المزمنة.

أساليب الاستجابة للضغوط:



- نجاح التكيف مع الضغوط: أي تتجاوب معها وتحولها إلى ميزة، فهذا يحقق لنا السعادة والتقدم معظم الوقت، هنا سيكون من السهل كلما زادت الضغوط أن تزيد من مقاومتنا لها لأننا أقوياء.
- فشل التكيف مع الضغوط: فتضعفنا وتجعلنا أكثر عرضة للأمراض، لأن الضغوط تجعل الجسم أكثر ضعفا وأقل قدرة على مقاومتها.

يختلف التأثير الناتج عن الضغوط من شخص لآخر، وكذلك يختلف أسلوب التعامل معها من شخص لآخر، لذا فكل منا يحتاج إلى مراقبة مستوى الضغط الذى نتعرض له، وذلك بملاحظة الضغوط والعمل على تطوير أسلوب للتخلص منها.

تـــأثـــيـــر الـــضـــغـــوط

تأثير الضغوط على الفرد:

- **المشاعر Emotional:** تقلل الدافعية، وتؤدى إلى التعب والملل والقلق.
- **الذهن Cognitive:** تكون أكثر احتمالية للخطأ، وأكثر عرضة للحوادث، كما أنه يقلل مستوى الفكر والإبداع.
- **السلوك Behavioral:** تقلل من العلاقات مع الآخرين، لأنها تقلل من قدرتك على التواصل وحل المشكلات، وتجعلك متردد، أكثر عرضا للإثارة والغضب، وربما تجعلك تأكل أو تدخن بشكل زائد.
- **الوظائف الجسمانية Physiological:** تعرضك أكثر للأزمات القلبية، الصداع، الإنهاك والدوار، اضطرابات المعدة، وتقلل من مدى مناعتك ومقاومتك للأمراض.

تأثير الضغوط على المنظمة:

الثقافة والفكر الثابت الغير قابل للتغير في أي منظمة يؤدى إلى زيادة الضغوط، فمثلا لو منظمة تتبع سياسية لزيادة التنافس بين العاملين، فتقدم عمولات ومكافآت تشجيعية للأكثر عملا وإنتاجية، معتقدة أن ذلك سيؤدى إلى رفع الإنتاجية بشكل عام وفي النهاية زيادة الأرباح.

هذا الأسلوب يمثل ضغط مستمر ولفترة طويلة على العاملين، وبالرغم أنه قد يحقق أرباح للمنظمة ولكن ذلك سيكون لفترة مؤقتة، وبعد سيبدأ المنحنى في الهبوط.

من أشهر الأمثلة هو تعرض أحد البنوك للإفلاس نتيجة تطبيقه سياسة من شأنها الاحتفاظ ومكافأة الموظفين ذو الإنتاجية المرتفعة، والتخلص من الموظفين الأقل. هذا النظام ظل ناجحا لعدة سنوات، وحقق أرباح بالفعل، ولكن بعد فترة وصل الضغط لدى الموظفين إلى أقصاه، وأصبحت الثقة في الاستمرار في العمل معدومة، وأصبحوا مجهدين جسمانيا وذهنيا من تعرضهم لهذه الضغوط لفترة طويلة وبالتالي تناقصت إنتاجيتهم.

يجب على المديرين تقييم السياسات والأنظمة في المؤسسة، ودراسة تأثيرها، والتعرف على احتياجات موظفيهم، والتحقق من التقارب بين توقعاتهم وما حصلوا عليه من تقدير ومكافآت.

أمثلة لتأثير الضغط على المنظمة:

- ارتفاع مستوى التأخير والغياب عن العمل.
- زيادة شكاوى العملاء.
- زيادة الأخطاء والمشاكل، وعدم الحكم الجيد على الأمور.
- انخفاض مستوى الأداء للعاملين.
- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة للتخلص من أثار الضغوط التي يتعرض لها العاملين.
- تفكير العاملين في ترك العمل والانتقال لعمل آخر، وهذا سيكلف المنظمة أموال لتوظيف عاملين جدد، وتدريبهم، وسيفقدها العاملين ذو الخبرة.

كيف يصبح المدير مصدر ضغوط لمرؤوسيه:

- أهدافه غير واضحة: مما يجعل من الصعب على المرؤوسين معرفة ما يجب عليهم عمله وبالتالي يصابون بالضغوط.
- لا يؤمن ولا يمارس التفويض: يقوم دائما بالتدخل ومراجعة كل شئ مما يفقد المرؤوسين القدرة على الإنجاز، والإحساس بالذات.
- يضيع الوقت بالاجتماعات: لا يعطى للمرؤوسين الفرصة لإنجاز مهامهم من كثرة الاجتماعات.
- يحابى بعض المرؤوسين بدون دلائل على أدائهم المرتفع: مما يؤدى إلى خفض الروح المعنوية لباقي المرؤوسين.
- إنكار الحياة الخاصة للموظفين: فهو يريد أن يكون كل منهم مدمنا للعمل.
- لا يثنى على من يحقق إنجازًا عاليًا: فهو يفترض أن ذلك واجب وشرط لاستمرار العامل بوظيفته.
- لا يؤمن بأهمية التدريب لتطوير ودعم كفاءة العاملين: بل يرى أنه مضيعة للوقت والمال.
- بابه مغلق فى وجه مرؤوسيه دائما.
- كثير اللوم والتوبيخ للمرؤوسين أمام زملائهم.
- الالتزام الحرفي بالنظم الإدارية.

مصادر الضغوط في العمل

زيادة أعباء الدور:

يعني ضخامة المسئولية وكثرة المهام المطلوب القيام بها في فترة زمنية معينة أو تحمل الفرد لمهام تفوق قدراته وطاقته أو تركز كم معلومات هائل لدى الفرد دون غيره، وقد يكون نقص الثقة بالنفس هو ما يعطي انطباع بذلك.

الحل: حاول أن تجعل من زيادة عبء الدور وسيلة ووقودا لنجاحك ومحفز لقدراتك.

ضخامة المسئولية:

كلما ارتفعنا في الهيكل التنظيمي كلما زاد ليس عبء وحجم العمل فقط بل زادت مسئوليات العمل وما قد يترتب عليها من نتائج ومخاطر عالية قد يترتب عليها غرامات مالية كبيرة أو الحبس أو الفصل أو الإيقاف عن العمل أو تلويث السمعة في حالة اتخاذ قرارات مخالفة للقوانين والتشريعات وكل ذلك بالتأكيد يؤدى الى إحداث ضغوط على المديرين في المستويات العليا.

الحل: تنظيم الوقت بفاعلية، وتفويض المهام، والحصول على فترات استرخاء.

علاقات العمل:

عدة القدرة على التفاعل بكفاءة مع الآخرين، والخوف من المضايقات، والظلم، والتعامل مع الآخرين، يعتبر مصدرا للضغوط.

الحل: على المديرين العمل على بث روح الأسرة والفريق الواحد، والاهتمام بالمناسبات الخاصة بالمرؤوسين.

الافتقار إلى تفويض السلطة:

إن عدم التفويض المناسب للسلطة لا يتفق مع المبادئ الإدارية السليمة، ويشكل مصدرا للضغوط التي يتعرض لها المديرون، والتي تؤثر على سلوكهم سواء في العمل أو خارجه.

الحل: التوسع في التفويض، وإعداد صف ثان.

عدم وضوح الوظيفة:

لا يعرف الموظف بالضبط ما الذى يقوم به، أو ما هو المتوقع منه في الأداء.

الحل: أن يعرف كل موظف متطلبات الوظيفة، ومعايير ومستوى الأداء، والثواب والعقاب.

التداخل الوظيفي، والعلاقات التصادمية:

توجيه الموظف بواسطة أكثر من مسئول، بتوجيهات قد تكون متناقضة، يؤدي إلى تعرض هذا الموظف إلى الضغوط. أيضا العلاقات التصادمية والتوتر في العلاقات مع الرؤساء أو الزملاء.

الحل: توحيد القيادة، وتحديد الصلاحيات والسلطات.

عدم التقدير:

عدم الرضا بين المرؤوسين لشعورهم بعدم الموضوعية والعدالة في القيادة، تعتبر من أهم مصادر الضغوط في العمل.

إذا لم يشعر الموظف بالتقدير لما يقوم به حتى لو بالكلمة، فسوف يشعر بخيبة الأمل، والإحباط، وقلة الدافعية للأداء.

الحل: وضح سياسات موحدة للتعامل بموضوعية، وتحفيز الموظفين.

بيئة العمل:

الحيز الذى يتم فيه العمل، درجة الحرارة، الضوضاء، الرطوبة، الإضاءة، النظافة، التهوية، مستوى التجهيزات .... وغيرها.

الحل: توفير بيئة عمل صحية وآمنة، ومحفزة للعمل.

الضغوط المرتبطة بالبيئة الخارجية:

إن المنظمة نظام فرعي من نظام أكبر وهو البيئة بمتغيراتها السياسية والاجتماعية والاقتصادية .... وغيرها، وأساس بقاء أي منظمة على الحياة ونموها وازدهارها هو أن تكون مفتوحة على البيئة المحيطة وتتفاعل معها، أي تؤثر فيها وتتأثر بها في علاقة تبادلية.

بناء على ذلك فان قرارات المدير الفعالة لابد أن يتم اتخاذها في ضوء المتغيرات البيئية المحيطة، أي لا يمكن تجاهل تأثيرها على القرارات الإدارية خاصة وان كانت تتعلق بالمنظمة ككل.

ببساطة شديدة تمثل هذه المتغيرات قيودا على متخذ القرار وتشكل أحيانا أحد مصادر الضغوط التي يتعرض لها، وخاصة عندما تزداد المخاطر التي ينطوي عليها القرار بسبب تأثير هذه القوة الخارجية والتي تمثل متغيرات خارجة عن سيطرة المدير.

كيف تميز حدوث الضغوط لك؟

الخطوة الأولي لإدارة الضغوط والتعامل معها هي أن تتعرف على الإشارات الأولي للضغوط. وتذكر أن اتباع الخطوات اللازمة للتعرف على الضغوط والتخلص يجب أن تتم عند شعورك بأنك بدأت في دخول منطقة الضغوط السلبية.

المنبهات الأولي:

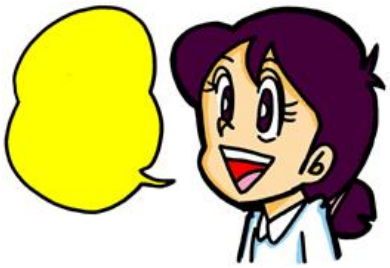
هناك مجموعة من الإشارات، هي المؤشر الذى يشير أنك تتعرض للضغط:

- عدم القدرة على التحكم في المشاعر، مثل الغضب والإثارة سريعا أو لأقل سبب.
- حالة مزاجية سيئة معظم الوقت.
- نظرة سيئة مبالغ فيها للحياة.
- قلق وملل بشكل متواصل.
- عدم الرغبة في تحمل مزيد من المسئوليات.
- تغير في الشهوة والدوافع الجنسية.
- مشاعر بعدم القدرة على مد يد العون لأي شخص.
- الشعور بالتبعية بشكل مبالغ فيه، وعدم القدرة على اتخاذ قرار.

العبارات والكلمات التي تنطقها:

الضغوط تجعلك تذكر كلمات وعبارات غير معتادة، لذا راقب ما تنطق به، ومن هذه العبارات:

- أشعر أنى متسرع في كل ما أقوم به.
- أشعر أنني لا أستطيع أن أحصل على وقت للراحة أو التفكير.
- أشعر بالحزن وعدم التفاؤل.
- لا أستطيع التركيز بشكل جيد، وأعتقد أن تفكيري لن يكون أبعد من ذلك.
- لا أستطيع المناقشة أكثر من ذلك، بالفعل أنا مجهد.



المشاعر:

عند تتعرض لضغوط سلبية، يجب أن تكون حريصا من المشاعر التالية:

- المشاعر الزائدة عن محادثة الآخرين، سواء الخوف أو الغضب أو التردد، العدوانية.
- الشعور بأن كل شيء وكل شخص خاطئ.
- زيادة الخصام والمشاحنات.
- شعور هائل بالتعب والإرهاق.
- شعور بالتوتر وعدم الهدوء، وأن هناك الكثير عليك القيام به.
- تخيل أشياء سيئة تحدث أو سوف تحدث.

إشارات الجسم:

الجسم أيضا يعطى إشارات تدل على الضغوط، ومن هذه الإشارات:

- إعياء وإرهاق في الجسم بدون مجهود عضلي.
- تعب وألم في الأكتاف.
- صداع ومشاكل في المعدة.

اجعل من حولك يكتشف تعرضك للضغوط:

يمكنك التعرف على تعرضك لضغط سلبي، إما بملاحظة نفسك واكتشاف الأعراض السابقة، أو أن تجعل بعض المقربين يراقبوك ويذكرون لك رأيهم في وجود أي تغيرات.

عندما تتعرض للضغوط فإن من حولك يتعاملون معك بطريقة مختلفة، فربما تجد بعضهم يجنبك، أو تصرفات بها عدم المبالاة لتقديرهم أنك في ضغوط، وهم أفضل منك في ملاحظة أي تغيرات.

مثل كل المشاعر، لكي تتخلص من إحداها يجب عليك اتخاذ تصرف معاكس، وفي حالة الضغط قم باتخاذ خطوات جادة لتكون هادئا وأقل توترا، وإذا أراد الآخرين مساعدتك فيجب أن يتم ذلك بشكل غير مباشر، بحيث يصرفوا انتباهك عن هذه الضغوط أو محاولة التخلص من مصدرها.

استخدام جدول متابعة الضغوط اليومي:

لمتابعة الأحداث والأعمال اليومية والتي تشكل ضغطا على مجهودك، وتجعلك قلقا أو غاضبا، يمكن استخدام جدول كما في النموذج التالي:

التوقيت	المكان	مصدر الضغط	مستوى التوتر/الغضب	التصرف
٧:٠٠ صباحا	المنزل	عدم الاستيقاظ في الموعد، لأن المنبه لم يعمل.	٤	لم تتناول الإفطار بالمنزل، وأخذت معك بعض السندويتشات
٨:١٠ صباحا	في الطريق للعمل	سيارة صدمت مرآة سيارتك وحطمتها تماما.	٣	حمدت الله، ربما كان هناك أسوأ من ذلك، وتخطط للذهاب لإصلاحها في أقرب فرصة
١:٠٠ بعد الظهر	في العمل	زيارة غير متوقعة من أحد مديريك في الفرع الرئيسي.	٣	تحاول أن تكون أكثر هدوء، وتركيزا، وأعد ترتيب جدولك اليومي وفقا لذلك.
أكمل الجدول حتى نهاية اليوم، بكافة مصادر الضغط التي تعرضت لها				

- كرر استخدام هذا الجدول بشكل يومي لفترة من الأفضل ألا تقل عن أسبوعين.
- في العمود (مستوى التوتر/الغضب)، ضع درجة تعبر عن مستوى الضغط الذى تعرضت له اتجاه الموقف، (١ صغير، ٢ متوسط، ٣ قوي، ٤ زائد).
- في العمود (التصرف) لخص تصرفك اتجاه الموقف.

بعد مرور الفترة المحددة، استخدم هذه الجداول لتحديد أي الأحداث تمثل لك ضغطا مرتفعا، وكيف يمكنك التخلص منها أو تقليلها، فكما يقولون ""توقع الحرب هو نصف المعركة"، فتوقعك للأحداث التي تمثل لك ضغطا أو أحداث شبيهة، وتجهيز خطوات مسبقة نحو مواجهتها، يقلل من مستوى الضغط الذى تتعرض له عن حدوثها.

أسئلة تقويم الوحدة الأولى

أولا: ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة، علامة (✗) أمام العبارة الخاطئة.

م	العبارة	الحكم
١	الضغط هو مجرد حالة نفسية تنتاب الفرد.	
٢	الضغط هو رد فعل لتغييرات سيئة تواجهك.	
٣	الضغط الإيجابي Eustress هو الذى يدفعنا للعمل بشكل أكبر.	
٤	هناك أربعة أنماط للشخصية وفقا لمناطق الضغوط، يتصف أصحاب منطقة الهدوء بالبطء.	
٥	يتصف أصحاب منطقة الضغط الإيجابي بفقدان السيطرة.	
٦	في مرحلة الإنذار من مراحل حدوث الضغوط تحدث تغيرات في الجسم.	
٧	يصاب الشخص بالأمراض المزمنة في مرحلة الاستنزاف.	
٨	عندما تحول الضغوط إلى ميزة، فأنت نجحت في التكيف معها.	
٩	عند تقلل من علاقاتك بالآخرين فهذا دليل على أن مشاعرك تأثرت بالضغوط.	
١٠	الفكر الثابت في أي منظمة يؤدي إلى تقليل الضغوط.	
١١	زيادة مستوى الأداء للعاملين دليل على انخفاض نسبة الضغوط بها.	
١٢	يصبح المدير مصدراً للضغوط عندما يمارس تفويض السلطة.	
١٣	الالتزام الحرفي بالنظم الإدارية من سمات المدير المثير للضغوط.	
١٤	لحل مشكلة أعباء الدور .. يجب أن يجعلها الفرد وقود للنجاح، ومحفز للقدرات	
١٥	لحل مشكلة التداخل الوظيفي .. يجب تحديد الصلاحيات والسلطات.	
١٦	من المؤشرات الأولى لتعرضك للضغوط الشعور بالاستقلالية.	
١٧	يردد الشخص تحت تأثير الضغوط عبارات مثل: أنا متسرع.	
١٨	لا يستطيع الفرد تحت تأثير الضغوط أن يتخيل أي شيء ممكن أن يحدث مستقبلاً.	
١٩	من إشارات الجسم المُعرض للضغوط مشاكل في المعدة.	
٢٠	لا يفضل أن تكشف لمن حولك تعرضك للضغوط.	

ثانيا: أذكر خمسة عناصر لكل مما يلي:

- مصادر الضغوط في العمل.
- كيف يصبح المدير مصدرا للضغوط لمرؤوسيه.
- مظاهر ضغوط العمل في المؤسسة.
- تحافظ على توازنك في مواجهة الضغوط.

الوحدة الثانية

مهارات إدارة الضغوط

◆ الموضوعات الرئيسية ◆

إنشاء خط دفاع لمواجهة الضغوط السلبية - التعامل بحزم لمنع الضغوط - قول "لا" لتجنب الضغوط - السلوكيات الناجحة لإدارة الضغوط.

◆ الأهداف ◆

بعد الانتهاء من هذه الوحدة يجب أن يكون المتدرب قادرا على أن:

- ينتبه إلى أهمية السؤال: ما أسوأ شيء يمكن أن يحدث؟
- ينتبه للأفكار الخاطئة التي تعرضه للضغوط.
- يضع حلول لإدارة الوقت بنجاح للتخلص من الضغوط.
- يطبق مهارة استخدام الأسئلة والعبارات الإيجابية.
- يطبق مهارة التعامل بحزم مع الآخرين.
- يطبق مهارة الرفض (قول "لا") للمهام الغير مناسبة.
- يطبق السلوكيات الناجحة لإدارة الضغوط.

◆◆ قائمة المراجع ◆◆

Allen, D. (2001) “Getting Things Done, The Art Of Stress Free Productivity”, Penguin Books.

Byrne, R. (2006) “The Secret”, Simon & Schuster Ltd, ISBN: 978-1847370297.

Carlson, R., (1998) “Don't Sweat the Small Stuff...and it's All Small Stuff: Simple Ways to Keep the Little Things from Taking Over Your Life”, Mobius, ISBN: 978-0340708019

Davis M., Eshelman, E.R., McKay, M., Fanning, P., (2008) “The Relaxation & Stress Reduction Workbook”, New Harbinger Publications; 6 edition, ISBN-13: 978-1572245495

Farhi, D. (1996) “The Breathing Book”, New York, Henry Holt.

Hill, N., (2008) “Think and Grow Rich”, Wilder Publications, Limited, ISBN: 978-1604591873

Johnson, S., (1999) “Who Moved My Cheese? An Amazing Way to Deal with Change in Your Work and in Your Life”, Vermilion, ISBN: 978-0091816971

روبرت س. أليوت (١٩٩٨). **صحة المديرين بين الضغوط والضبط.** ترجمة علا أحمد صالح، سلسلة إصدارات بمبك ، ١٩٩٨