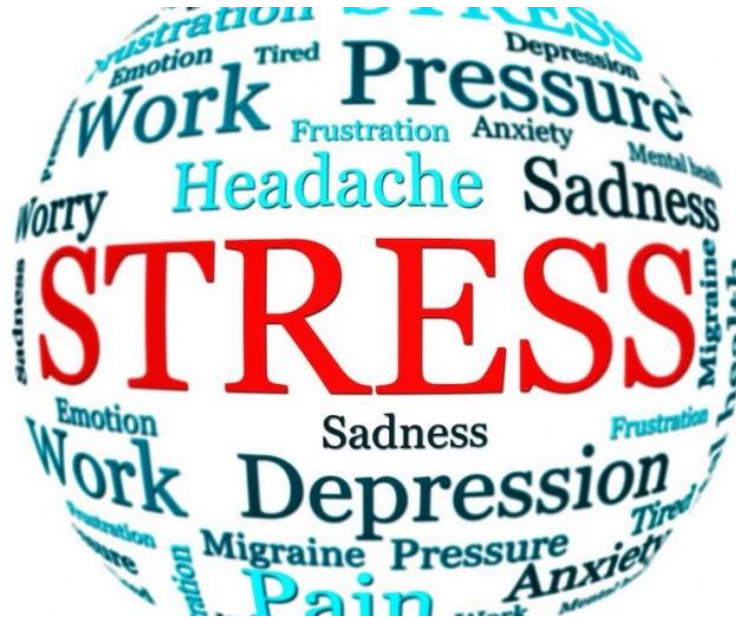




مهارات التعامل مع ضغوط العمل



2020م



الوحدة الأولى

مدخل إلى ضغوط العمل

2020م

الموضوعات الرئيسية

تعريف ضغوط العمل

1

عناصر ضغوط العمل

2

خصائص ضغوط العمل

3

دورة حياة ضغط العمل

4

أنواع ضغوط العمل

5

مدخل إلى ضغوط العمل

• تعريف ضغوط العمل:

اضطراب نفسي أو جسدي يرتبط ببيئة العمل يظهر على شكل قلق شديد أو توتر أو تشنجات أو صداع أو مشاكل في الهضم. (Business Dictionary).

• عناصر ضغوط العمل:

عنصر المثير: أي المؤثرات التي تؤدي إلى الشعور بالضغط ، ويكون مصدرها من البيئة أو المنظمة أو الأفراد

عنصر الاستجابة: أي ردود الفعل الجسدية والنفسية والسلوكية للضغوط

عنصر التفاعل: أي التفاعل بين عوامل البيئة والعوامل التنظيمية في العمل والمشاعر الإنسانية وما يترتب عليها من استجابات.

مدخل إلى ضغوط العمل

• خصائص ضغوط العمل :

(1) تشمل ضغوط العمل الفرص والتحديات التي يتعرض لها الموظف



(2) ضغوط العمل قد تكون إيجابية أو سلبية



(3) تنشأ ضغوط العمل لأسباب داخلية أو خارجية

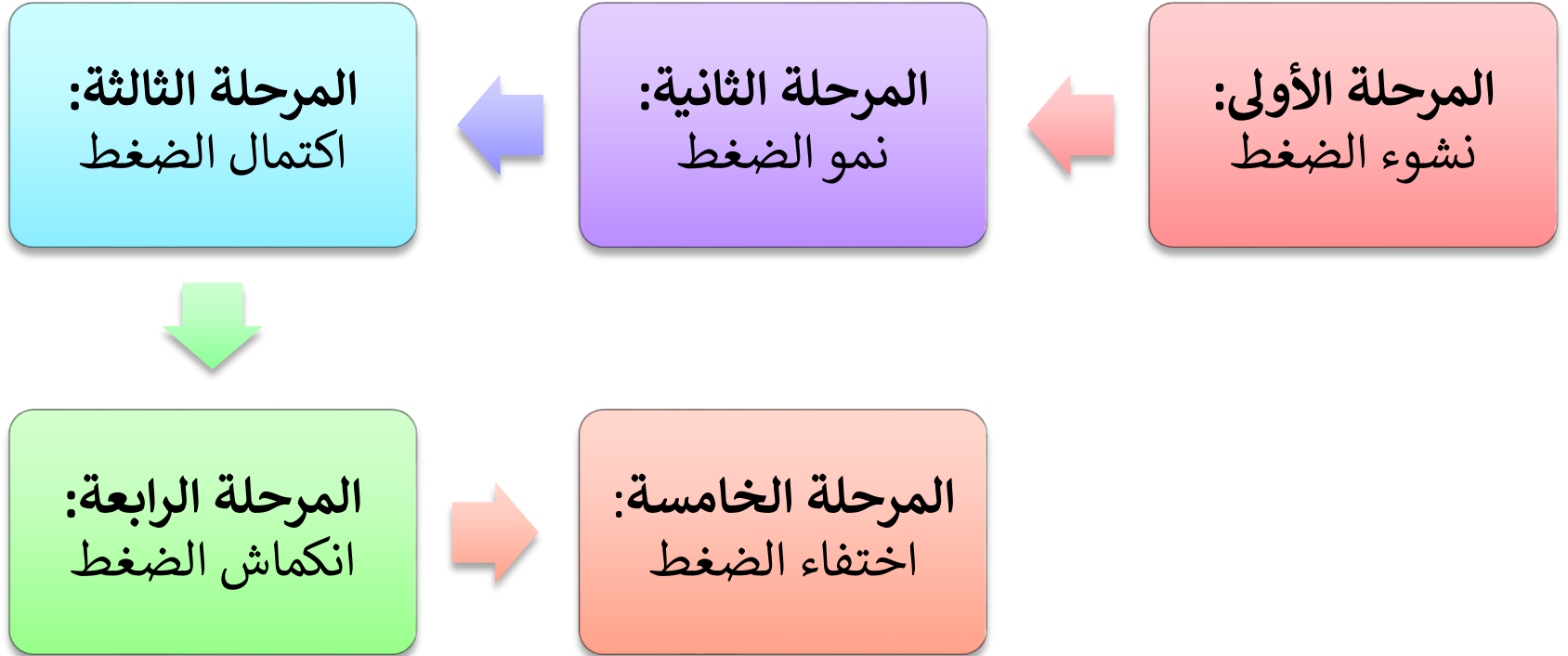


(4) يختلف تأثير الضغوط على الأفراد وفقاً للفروق الفردية بينهم



مراحل ضغوط العمل

• دورة حياة ضغط العمل (مراحل ضغوط العمل)



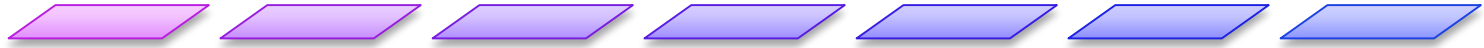
مراحل ضغوط العمل

• دورة حياة ضغط العمل (مراحل ضغوط العمل)

المرحلة الأولى (نشوء الضغط): تظهر بوادر الضغط بشكل غير ملفت



المرحلة الثانية (نمو الضغط): تسيطر القوى الضاغطة على أفكار وعواطف الموظف



المرحلة الثالثة (اكتمال الضغط): يصل الضغط إلى ذروته بحيث يوجه سلوك الموظف



المرحلة الرابعة (انكماش الضغط): تتحقق مطالب القوى الضاغطة فيتلاشى الضغط



المرحلة الخامسة (اختفاء الضغط): تختفي أسباب الضغط فيختفي الضغط معها



أنواع ضغوط العمل

• أنواع ضغوط العمل

الضغوط الإيجابية



الضغوط السلبية



أنواع ضغوط العمل

- ضغوط العمل الإيجابية: عبارة عن ضغوط العمل المرغوبة.
- فوائد ضغوط العمل الإيجابية:.

أداة تحذير للمشكلات أو الضغوط السلبية

الإنتباه إلى المواعيد النهائية للتسليم

زيادة قدرة الموظف على اتخاذ القرار

تعزيز دوافع الموظف

صقل خبرة الموظف

أنواع ضغوط العمل

- ضغوط العمل السلبية: عبارة عن ضغوط العمل غير المرغوبة.
- نتائج ضغوط العمل السلبية:

عدم القدرة على اتخاذ قرارات متوازنة

عدم الانتباه إلى المواعيد النهائية للتسليم

فقدان الدوافع لدى الموظف

الانغماس الوظيفي والاحترق النفسي

التوتر والقلق وربما المرض الجسدي

جلسة عصف ذهني

يتم تقسيم الشعبة إلى مجموعات صغيرة (مجموعات نقاش)
موضوع المناقشة: مفهوم ضغوط العمل ، اعراض ضغط العمل



الوحدة الثانية

مصادر ضغوط العمل

2020م

الموضوعات الرئيسية

تعريف مصادر ضغوط العمل

1

مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالموظف

2

مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة

3

مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالوظيفة

4

مصادر ضغوط العمل

- ▶ تعريف مصادر ضغوط العمل: هي العوامل المسببة لضغوط العمل
- ▶ يمكن تصنيف مصادر الضغط إلى ثلاث مجموعات رئيسية:



مصادر ضغوط العمل

أولاً: مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالموظف:

عبارة عن ضغوط تسببها عوامل مرتبطة بالموظف الذي يشغل الوظيفة وليس بالعمل نفسه



مصادر ضغوط العمل

الحياة الاجتماعية للفرد

الضغوط التي يواجهها الموظف في مجتمعه تنتقل معه إلى عمله وتنعكس على نفسيته وأدائه، ومن الأمثلة على تلك الضغوط ، وفاة أحد الأقرباء، مشكلات الزواج والطلاق، أو مرض الفرد أو أحد أقربائه.

نمط الشخصية

خصائص شخصية الفرد تحدد دوافعه واستجابته في التعامل مع ضغوط العمل.

الإدراك

الإدراك هو محاولة لفهم وتفسير الواقع، وفي أحيان كثيرة لا يدرك الإنسان واقعه على صورته الحقيقية، فالأفراد يختلفون في تفسير وقراءة واقعهم، فهم يختلفون فيما بينهم في إدراكهم لنفس الموقف الضاغط.

مصادر ضغوط العمل

القدرات والمهارات والخبرات

كلما امتلك الموظف خبرات ومهارات تتوافق مع وظيفته كلما قلت الضغوط. وعادة تزيد ضغوط العمل خلال فترات التجربة

الحاجات والقيم

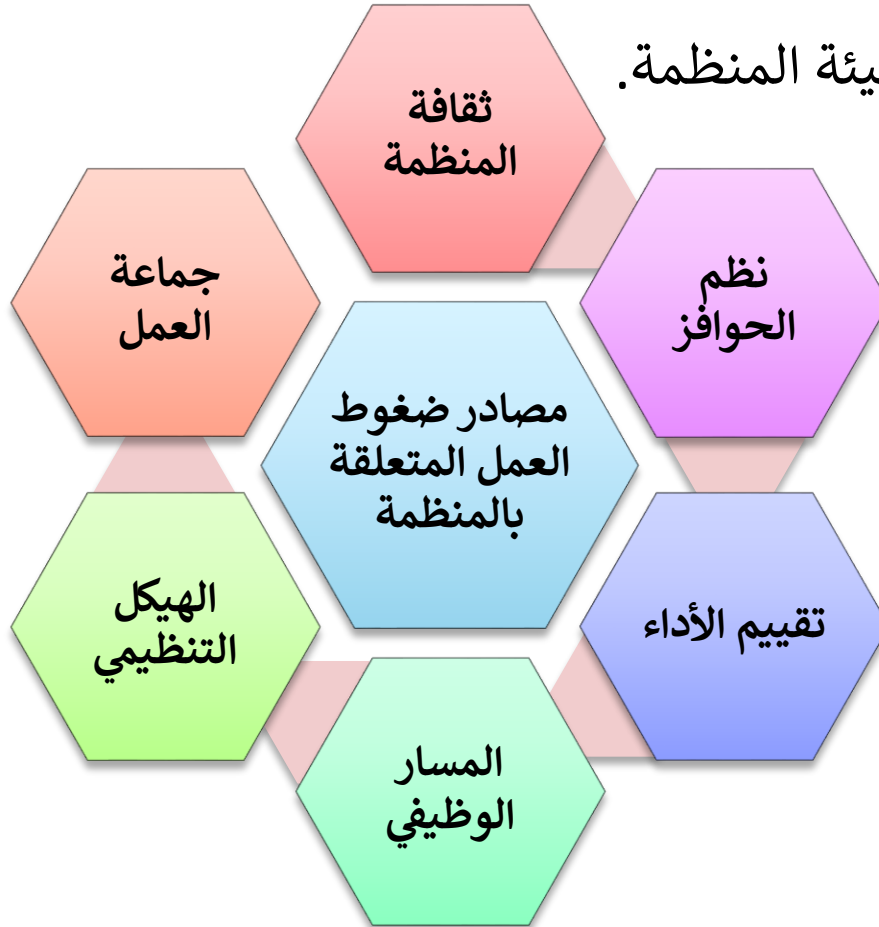
حاجات الفرد غير المشبعة تؤثر على مستوى الضغوط.

الحالة الانفعالية الوجدانية

الحالة الانفعالية الشديدة للموظفين تزيد من إصابات العمل، فالحزن والابتهاج الزائد يقللان من وظائف العمليات المعرفية وتباعد بينها وبين المعالجات الناجحة للمواقف الضاغطة.

مصادر ضغوط العمل

ثانياً: مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة:
هي ضغوط تسببها عوامل مرتبطة ببيئة المنظمة.



مصادر ضغوط العمل

ثقافة المنظمة

ثقافة المنظمة عبارة عن الأعراف والقيم السائدة في المنظمة، يظهر الضغط عندما تتعارض ثقافة المنظمة مع ثقافة الموظف

نظم الحوافز

يظهر ضغط العمل عندما لا يتساوى الأجر مع الجهد المبذول من قبل الموظف

تقييم الأداء الوظيفي

يظهر ضغط العمل في حالة وجود نظام تقييم أداء وظيفي غير عادل أو يقوم على تصيد الأخطاء بدلاً من التطوير والتدريب

مصادر ضغوط العمل

المسار الوظيفي

المسار الوظيفي هو الوظائف والمناصب التي يشغلها الموظف صعوداً في السلم الوظيفي أو متنقلاً بين الوظائف. يظهر الضغط عند عدم وضوح المسار الوظيفي أو العمل في وظيفة لا تتناسب مع قدرات ورغبات الموظف

الهيكل التنظيمي

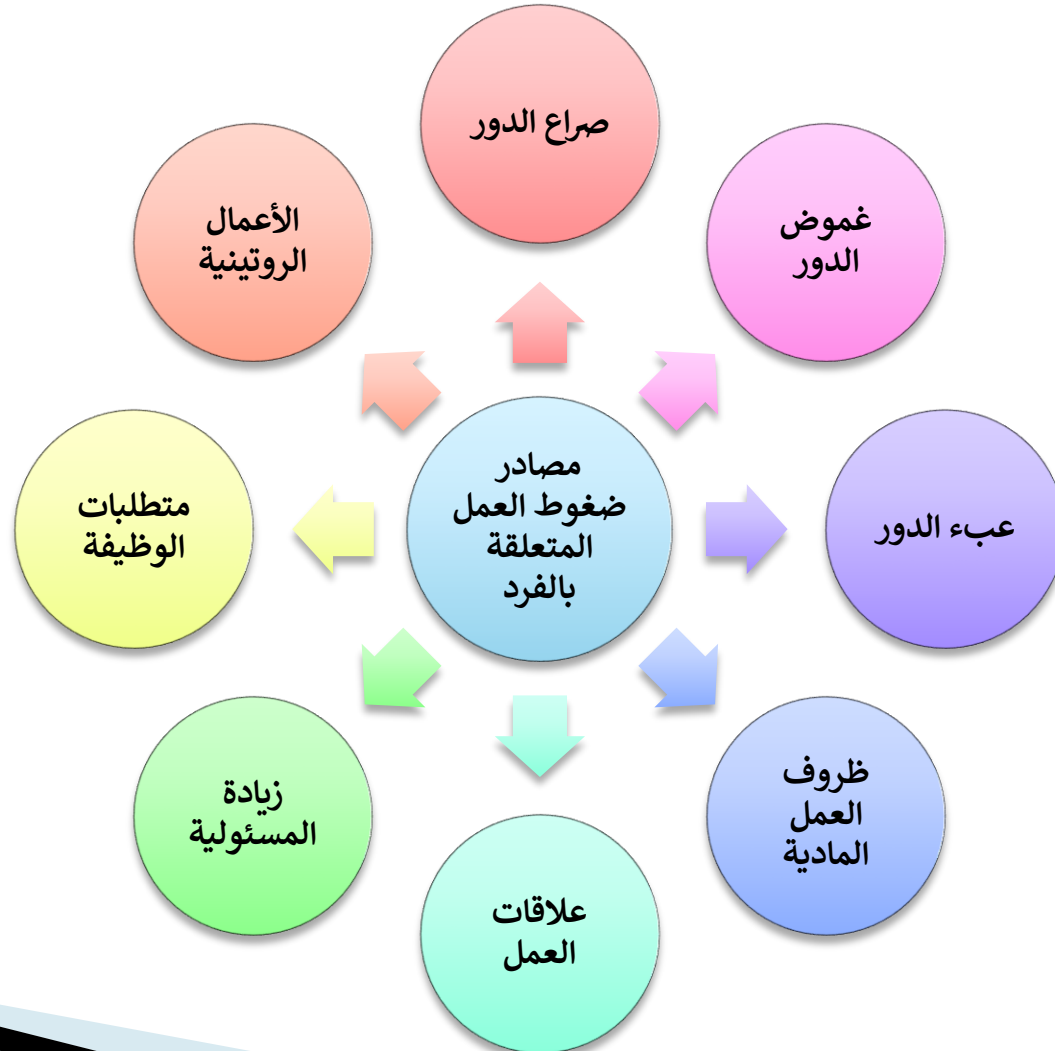
الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يضم الوحدات الإدارية في المنظمة. يظهر ضغط العمل في حالة عدم وضوح الصلاحيات ، وكثرة المستويات الإدارية واتساع نطاق الإشراف

جماعة العمل

يظهر ضغط العمل في حالة عدم وجود تماسك في فريق العمل، وبروز الصراع بدلاً من التعاون ، وافتقار الموظف إلى دعم فريق العمل، وزيادة حدة الصراع على الموارد

مصادر ضغوط العمل

ثالثاً: مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالوظيفة: وهي



مصادر ضغوط العمل

صراع الدور

يظهر ضغط العمل عندما يواجه الموظف طلبات متناقضة أو عندما يقوم بأعمال لا يرغبها أو عندما تكون تلك الأعمال ليست جزءاً من وظيفته في الأصل

غموض الدور

يعني غموض الدور افتقار الموظف للمعلومات التي تساعد على أداء وظيفته مثل: حدود سلطته ومسئوليته، ويظهر ضغط العمل عندما لا يعرف الموظف التوقعات المطلوبة منه لأداء وظيفته على الوجه الأكمل

عبء الدور

يظهر ضغط العمل عندما يكون دوره في المنظمة كثيفاً أو معقداً وخصوصاً عند تراكم الأعمال لديه

مصادر ضغوط العمل

ظروف العمل المادية

ظروف العمل المادية تعني كافة المواصفات والتجهيزات التي تحسن من بيئة العمل كالإضاءة والتهوية وتصميم مكان العمل وغيرها. يظهر ضغط العمل عندما تكون هذه المواصفات دون المستوى المأمول أو لا تناسب ظروف الموظف

علاقات العمل

يظهر ضغط العمل عندما تكون العلاقة التي تجمع الموظف بمشرفه أو بزملائه أو مديره أو حتى العملاء ليست على ما يرام

زيادة المسؤولية

يظهر ضغط العمل عندما تزيد مسؤولية الموظف عن الموظفين الآخرين أو عن الأشياء (العهد)

مصادر ضغوط العمل

متطلبات المهنة

بعض المهن تسبب ضغوطاً أكبر من غيرها ، فالدراسات أشارت أن المهن في الطواري والطب والاتصالات وخدمة العملاء تشكل ضغوطاً أكبر على شاغليها ، مقارنة مع مهن مثل التدريس الجامعي

محدودية التطور الوظيفي

يظهر ضغط العمل في حالة محدودية الفرص المتاحة أمام الموظفين للتطور الوظيفي والمهني، وخصوصاً إن استمر الموظف فترة طويلة على مرتبة واحدة (التجميد الوظيفي)

جلسة عصف ذهني

يقوم كل طالب بإعداد قائمة يسجل فيها:

- (1) الضغوط التي يتعرض لها
- (2) (مصادر تلك الضغوط)
- (3) لا يتم ذكر أي أسماء أو جهات





الوحدة الثالثة

نتائج واثار ضغوط العمل

2020م

الموضوعات الرئيسية

أقسام اثار ضغوط العمل

1

التكاليف المالية لاثار ضغوط العمل

2

ضغوط العمل والغياب ودوران العمل

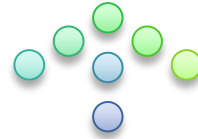
3

أثر ضغوط العمل على الأداء

4

نتائج واثار ضغوط العمل

- تنقسم اثار ضغوط العمل إلى قسمين هما:



الاثار الإيجابية



الاثار السلبية

نتائج واثار ضغوط العمل

• الاثار الإيجابية لضغوط العمل

يزداد تركيز الموظف على العمل

ينظر الموظف إلى عمله بتميز

الشعور بمتعة العمل

الشعور بالإنجاز

النشاط والحيوية

القدرة على ضبط النفس في الأزمات

الفطنة في التعامل مع الأحداث المستقبلية

نتائج واثار ضغوط العمل

- الاثار السلبية لضغوط العمل
- أولاً: الاثار السلوكية: وهي الاثار الضارة التي تظهر على تصرفات الموظف ويسهل ملاحظتها، وأبرزها:
 - تزايدى إصابات العمل
 - تزايد معدلات التسرب الوظيفي والغياب
 - المظهر الرث
 - السلوك العدواني
 - الشكاوى المتكررة والتذمر من العمل
 - القرارات الخاطئة
 - فقدان الشهية والشراهة في التدخين بالنسبة للمدخنين

نتائج واثار ضغوط العمل

- الاثار السلبية لضغوط العمل
- ثانياً: الاثار النفسية: وهي الاثار الضارة التي لا تظهر بالضرورة على تصرفات الموظف وفي أغلبها داخلية وغير ملموسة ويصعب قياسها ، وأبرز الاثار النفسية:

القلق والتوتر

الإحباط

الملل

الإحترق النفسي

الإجهاد الذهني

انخفاض الولاء التنظيمي

انخفاض درجات الرضا الوظيفي

نتائج واثار ضغوط العمل

- الاثار السلبية لضغوط العمل
- ثالثاً: الاثار الجسدية: وهي الاثار الضارة التي تظهر على بدن الموظف ، وأبرزها:

نوبات الصداع

قرحة المعدة

السكري

ارتفاع ضغط الدم

أمراض الدم

صعوبة التنفس

الام الظهر

نتائج واثار ضغوط العمل

• الاثار السلبية لضغوط العمل

- رابعاً: الاثار الذهنية: وهي الاثار الضارة التي تظهر على الإمكانيات العقلية للموظف، وأبرزها:

ضعف التركيز والشرود

الحواجز الذهنية

الحساسية الزائدة تجاه النقد

تشوه الإدراك

فقدان الثقة في النفس

صعوبة فهم مهام العمل

نتائج واثار ضغوط العمل

- الاثار السلبية لضغوط العمل
- خامساً: الاثار التنظيمية: وهي الاثار الضارة التي ترتبط بالعوامل التنظيمية، وأبرزها:

انخفاض مستوى الأداء التنظيمي

زيادة التكاليف المادية على المنظمة

مناخ تنظيمي غير ملائم

عدم وضوح قنوات الاتصال

انخفاض الروح المعنوية

زيادة معدلات الشكاوى

نتائج واثار ضغوط العمل

• التكاليف المالية لضغوط العمل

(2013) بلغت تكاليف ضغوطات العمل في الاتحاد الأوروبي في العام 617 مليار يورو سنوياً



(2010) بلغت تكاليف ضغوطات العمل في فرنسا (1,9 إلى 3) مليار يورو سنوياً



(2011) بلغت تكاليف ضغوطات العمل في ألمانيا (29.2) مليار يورو سنوياً



(2012) بلغت تكاليف ضغوط العمل في استراليا (5.3) مليار دولار سنوياً

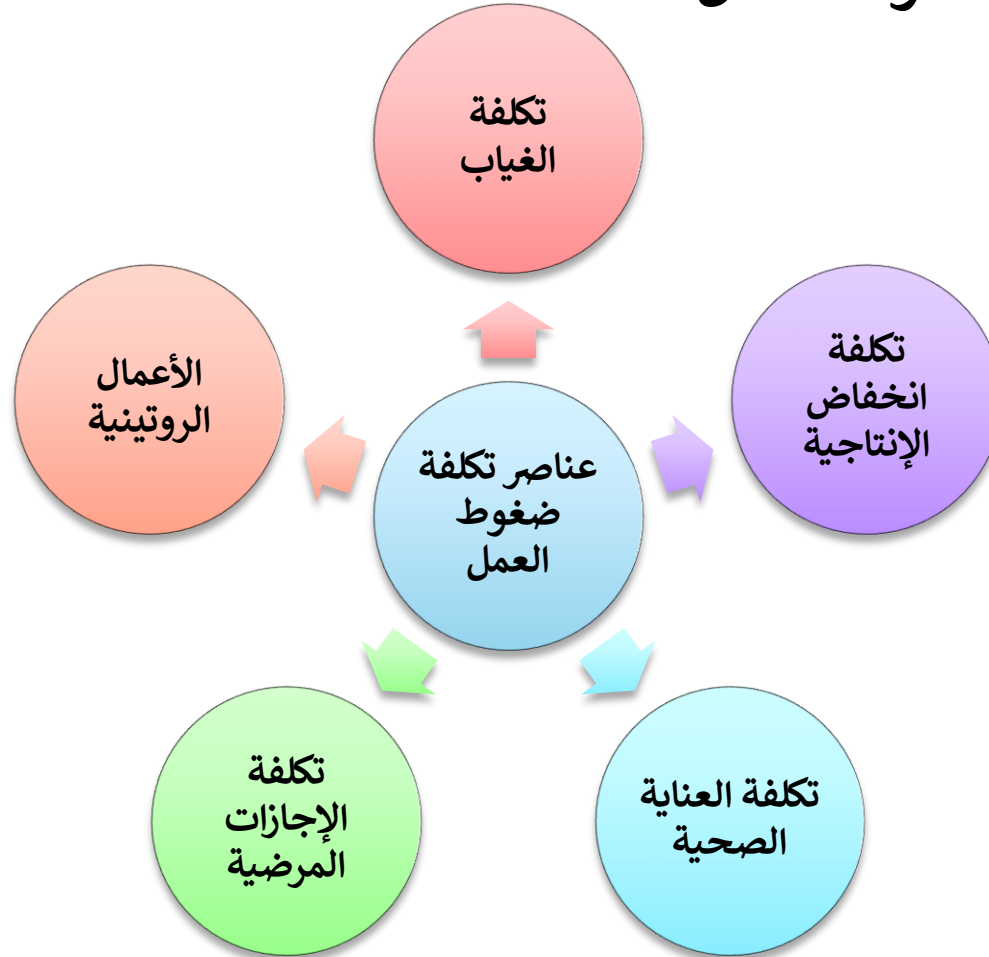


(2001) بلغت تكاليف ضغوط العمل في أمريكا (300) مليار دولار سنوياً



نتائج واثار ضغوط العمل

• عناصر تكلفة ضغوط العمل



نتائج واثار ضغوط العمل

• أثر ضغط العمل على معدلات الدوران والغياب والتأخير

يؤدي ارتفاع ضغط العمل إلى انسحاب الفرد من وظيفته ويأخذ هذا الانسحاب عدة أشكال منها :

ترك العمل

الغياب

التأخير

وهي أقل الاثار غير المرغوب فيها إذا ما قورنت بالاثار الأخرى مثل العدوانية والتخريب وانخفاض مستوى الأداء

نتائج واثار ضغوط العمل

• ضغط العمل والأداء

اثبتت الدراسات بأنه كلما ازدادت ضغوط العمل على مستوى الأقسام كلما انخفضت الانتاجية الإجمالية للمنظمة

يحاول المدراء تحديد المستوى المناسب لضغط العمل بحيث لا يقل لدرجة الملل ولا يزيد لدرجة الإجهاد ، وهذا الأمر صعب

جلسة عصف ذهني

يقوم كل طالب بتعبئة الاستبانة المرسلة في الرابط لقياس ضغط العمل لديه





الوحدة الرابعة

مهارات واستراتيجيات ضغوط العمل

إدارة الضغوط على مستوى الأفراد

2020م

الموضوعات الرئيسية

استراتيجيات إدارة الضغوط على مستوى الأفراد

1

استراتيجيات متنوعة (إضافية) لإدارة ضغوط
العمل على مستوى الأفراد

2

استراتيجيات إدارة الضغوط على مستوى الأفراد

اللجوء إلى الله عز وجل

قراءة وتدبر القرآن الكريم، تطبيق ما ورد في السنة النبوية المطهرة حول التعامل مع الضغوط، مثل الفزع إلى الصلاة، الدعاء، مغادرة المكان ، تغيير وضعية البدن ، الوضوء، وغيرها من الإرشادات النبوية

ممارسة الرياضة

اثبتت الدراسات بأن ممارسي الرياضة أقل عرضة للتوتر، فرياضة العدو والمشي تزيد من إفراز هرمون السعادة لدى الإنسان

الاسترخاء والتأمل

تساعد تمارين التنفس والاسترخاء على تقليل حدة التوتر ، كذلك تخيل الأفكار والكلمات الإيجابية وتكرارها يمكن أن يشيع جواً من الإيجابية لدى الموظف

استراتيجيات إدارة الضغوط على مستوى الأفراد

نظام التغذية

يسهم نظام التغذية المتوازن في تقليل حدة التوتر، ونظام التغذية المتوازن يقوم على تنويع الأطعمة المفيدة والتقليل من السكريات والمنبهات، كما أن هناك بعض الأغذية ثبت بأنها تزيد من هرمون السعادة لدى الكثيرين يتعين الاهتمام بها

تعديل السلوك

بعض الشخصيات تتصف بحدة المنافسة الأمر الذي يزيد من التوتر، لذا فإن تعديل السلوك هو الأنسب لها، وبعض الشخصيات مطالبة بالتخلص من العادات المتصلة بالضغط ومنها: المبالغة، التذمر المستمر، الجدل غير المثمر، التسرع.

حس الفكاهة

الأشخاص الذين يتمتعون بحس الفكاهة يحولون الضغوط إلى فرص، وأشارت الدراسات بأن حدة الضغط أقل بالنسبة لمن يتمتعون بحس الفكاهة والدعابة

استراتيجيات إدارة الضغوط على مستوى الأفراد

تعلم التفاؤل

تعلم التفاؤل يبدأ في معرفة الأفكار التشاؤمية أو مصادر التشاؤم ومحاولة الابتعاد عنها . الشخصية المتفائلة شخصية تزيح الفشل من طريقها وتعمل في ظل توقعات إيجابية ويتكون لديها يقين بأن الخير قادم لا محالة

الدعم الإجتماعي

حصول الفرد على الدعم الإجتماعي من قبل: أصدقائه، أقربائه، والمقربين منه يشكل قوة يمكن من خلالها مجابهة الضغوط، بل اثبتت الدراسات بأن الأفراد الذين لديهم أناس مقربين هم أقل عرضة لأمراض القلب ، والمجابهة الجماعية للضغوط أفضل من المجابهة الفردية لها

الموازنة بين العمل والحياة الشخصية

من التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تحقيق الموازنة بين العمل والحياة الشخصية لأثرها في تخفيف التوتر وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية ، بالرغم من صعوبة تحقيق ذلك، إلا أن على الفرد الاستمرار بالمحاولة حتى يصل غلى مستوى مرضي في هذا الجانب

حسن التعامل مع التقنية

العلاقة بين التقنية والضغوط تكون باتجاهين:

- (1) تسهم التقنية في تخفيف الضغوط من خلال تسريع عملية الإنجاز وتوفير الجهد والتكلفة وتقليل حركة الفرد ومواجهة الزحام والإجراءات الروتينية.
- (2) تسهم التقنية في زيادة الضغوط عندما يكون هناك إفراط في استخدامها لدرجة يشعر الفرد معها بتأنيب الضمير الناتج عن الإسراف في الوقت وعدم الإنجاز ، والإنشغال عن الأقرباء والأصدقاء ، وكذلك الحال عندما تسهم التقنية في زيادة الأعباء على الفرد والتي تنتج عن التعامل مع البريد الإلكتروني ومواقع وادوات التواصل المختلفة.

استراتيجيات إدارة الضغوط على مستوى الأفراد

• استراتيجيات متنوعة للتعامل مع الضغوط على مستوى الأفراد

الاكتفاء بالتوقعات المعقولة والأقرب إلى الواقع

لا تقم بتأدية أكثر من عمل في وقت واحد

الاستمتاع بممارسة الهوايات وتخصيص وقت أسبوعي لها

وضع المشكلات في حدودها الطبيعية وعدم تضخيمها

إعادة ترتيب الأولويات والأهداف

التنظيم الشخصي

استراتيجيات إدارة الضغوط على مستوى الأفراد

• استراتيجيات متنوعة للتعامل مع الضغوط على مستوى الأفراد

المواظبة على أذكار الصباح والمساء

تجربة الأنشطة الجديدة

الاستمتاع بممارسة الهوايات وتخصيص وقت أسبوعي لها

مكافأة النفس بعض الإنجاز

التخلص من الوسواس

العيش في حدود اللحظة

التركيز على الأمور التي تقع ضمن السيطرة الشخصية للفرد

جلسة عصف ذهني

يتم تقسيم الطلاب الى مجموعات صغيرة:
المطلوب:

- (1) مناقشة طرق وأساليب واستراتيجيات للتعامل مع ضغوط العمل
- (2) تقوم كل مجموعة بإعداد قائمة حصر لما توصلت إليه من طرق أو اساليب أو استراتيجيات للتعامل مع ضغوط العمل





الوحدة الخامسة

مهارات واستراتيجيات ضغوط العمل

إدارة الضغوط على مستوى المنظمة

2020م

الموضوعات الرئيسية

أهداف إدارة ضغوط العمل على مستوى المنظمة

1

استراتيجيات إدارة الضغوط على مستوى المنظمة

2

استراتيجيات إدارة الضغوط على مستوى المنظمة

▶ أهداف إدارة الضغوط على مستوى المنظمة:



- تقليل حدة الصراع التنظيمي:
- تعريف الصراع التنظيمي: تناقض أو تضارب في المصالح أو التوجهات على مستوى الفرد أو المنظمة، ومن الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع:
 - استراتيجية التجنب: الإنسحاب من الموقف
 - استراتيجية الإجبار: استخدام الصلاحية في إنهاء أو تقليل الصراع
 - استراتيجية التهدئة: من خلال التوسط في حالة عدم امتلاك صلاحية للتعامل مع الصراع
 - وضع المشكلات في حدودها الطبيعية وعدم تضخيمها
 - حل الوسط: من خلال الحصول على تنازلات من كلا طرفي الصراع (التوفيق)
 - المواجهة: الالتقاء وجهاً لوجه ومناقشة الأسباب الحقيقية للصراع بغض النظر عن مدى حساسيتها

- توضيح الأدوار :
 - تعريف الدور: التصرفات أو السلوك المتوقع من الموظف تجاه وظيفته ومنظمته، ومن الاستراتيجيات المتبعة في توضيح الأدوار:
-
- توضيح المعلومات الخاصة بالوظيفة
-
- التأكد من فهم الموظف للدور المطلوب منه في المنظمة
-
- وضع قائمة التوقعات للوظائف المختلفة
-
- تصميم بطاقات وصف وظيفي على أساس علمي محكم
-
- مشاركة المعلومات وعدم احتكارها
-
- توضيح الصلاحيات والتفريق بينها وبين المهام

- التطبيق الجيد لوظائف الإدارة :
- تعريف وظائف الإدارة: عبارة عن الوظائف التي يمارسها المدير مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ومن أساليب التطبيق الجيد لوظائف الإدارة:
 - وضع أهداف ذكية قابلة للتحقيق والقياس
 - مساعدة الموظف على تحديد وسائل تحقيق الأهداف
 - مراعاة مبادئ التنظيم واهمها تساوي السلطة والمسؤولية ووحدة الأمر ونطاق الإشراف
 - استخدام الحوافز بفعالية لتوجيه الموظف نحو الأهداف
 - وضوح قنوات الاتصال
 - وضع معايير واضحة وعادلة للرقابة

- تطوير الهيكل التنظيمي
 - تعريف الهيكل التنظيمي: عبارة عن الإطار الذي يضم الوحدات التي تتكون منها المنظمة، ومن الجوانب التي يجب تطويرها لتخفيف الضغوط
-
- دراسة درجة المركزية في الهيكل التنظيمي وتقييم مدى مناسبتها
-
- دراسة درجة التعقيد في الهيكل التنظيمي ومدى مناسبه
-
- دراسة درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي ومدى مناسبتها
-
- إعادة النظر في نطاقات الإشراف الواسعة (التمايز الأفقي)
-
- إعادة النظر في عدد المستويات الإدارية (التمايز العمودي)
-
- توضيح العلاقات المرجعية بدقة

• إعادة تصميم العمل

- تعريف إعادة تصميم العمل: إجراء تعديلات على الوظيفة تسهم في معالجة الرتابة والاعتراب الوظيفي وتزيد من درجة الانسجام بين الموظف والوظيفة ومن المداخل التي تتبع لإعادة تصميم العمل، وبالتالي تخفيف الضغوط:

التبسيط الوظيفي: بمعنى تقسيم العمل إلى أجزاء ويتولى الموظف مسؤولية جزء محدد منها

التدوير الوظيفي: نقل الموظف على أكثر من وظيفة كي يحدد المسار الوظيفي المناسب له

الإثراء الوظيفي: منح الموظف صلاحيات أكبر الأمر الذي يشعره بأهميته للمنظمة

التوسيع الوظيفي: منح الموظف مهام أوسع كي يتخلص من الملل والرتابة

• إعادة تصميم العمل

- تعريف إعادة تصميم العمل: إجراء تعديلات على الوظيفة تسهم في معالجة الرتابة والاعتراب الوظيفي وتزيد من درجة الانسجام بين الموظف والوظيفة ومن المداخل التي تتبع لإعادة تصميم العمل، وبالتالي تخفيف الضغوط:

التبسيط الوظيفي: بمعنى تقسيم العمل إلى أجزاء ويتولى الموظف مسؤولية جزء محدد منها

التدوير الوظيفي: نقل الموظف على أكثر من وظيفة كي يحدد المسار الوظيفي المناسب له

الإثراء الوظيفي: منح الموظف صلاحيات أكبر الأمر الذي يشعره بأهميته للمنظمة

التوسيع الوظيفي: منح الموظف مهام أوسع كي يتخلص من الملل والرتابة

- تطوير نظم الاختيار والتوظيف
- تعريف الاختيار: انتقاء مرشح أو أكثر من بين مجموعة من المرشحين لشغل وظيفة محددة، ويمكن تطوير نظم الاختيار والتعيين من خلال الأساليب التالية:

تدريب لجان التعاقدات

اتباع الخطوات المتعارف عليها في عملية الاختيار

عدالة عملية الاختيار والتوظيف

وضع استراتيجية للاختيار والتعيين

تهيئة وتوجيه الموظفين الجدد

توفير التغذية الراجعة للمرشحين حول عملية الاختيار

• الإدارة الفعالة للوقت

• تعريف إدارة الوقت : عملية استثمار الوقت المتاح استثماراً أمثل لتحقيق الأهداف المهمة لنا وللمنظمة.

• فوائد إدارة الوقت

التخفيف من ضغط العمل

ترتيب الأولويات

الاستثمار الأمثل للوقت

تحقيق نتائج أكبر بوقت أقل

• الإدارة الفعالة للوقت

• أبرز المهارات التي تسهم في تحقيق إدارة فعالة للوقت وبالتالي تقليل ضغوط العمل

مهارة تقييم النفس: أي القدرة على معرفة درجة استثمار المرء لوقته (مرفق استبانة)

مهارة تحديد ذروة الأداء: تحديد الأوقات التي يروق للفرد الإنجاز فيها لينجز المهام الصعبة خلالها

مهارة تخطيط الوقت: تحديد أهداف قصيرة وطويلة المدى وتسجيل وتحليل الوقت ثم إعادة تقسيم الأنشطة حسب درجة الأهمية والسرعة (مهم عاجل، غير مهم وغير عاجل.. الخ)

مهارة تنظيم الوقت: تحديد وتوزيع المهام والاستعانة بالمساعدين الإداريين ومعالجة مضيعات الوقت

مهارة الرقابة على الوقت: أهمية وجود مؤشرات أداء ومتابعة لمدى إنجاز الخطة الخاصة بإدارة الوقت

استراتيجيات إدارة الضغوط على مستوى المنظمة

• التطوير الفعال لفرق العمل

• من أبرز المهارات لبناء فرق عمل فعالة و متماسكة ما يلي

تمكين الفريق: أي بناء قدرة الفريق ومعتقداته، بحيث يستطيع أفرادها اتخاذ القرارات التي تؤثر إيجاباً على المنشأة

زيادة قدرات الفريق: من خلال: وضع الفريق أمام تحديات حقيقية

تجديد تفكير الفريق: من خلال تعليم الفريق معنى التفكير الجماعي، إتاحة الفرصة لأحد الأعضاء بأن يرأس اجتماعات الفريق

زيادة التماسك بين أعضاء الفريق ورفع الروح المعنوية: من خلال التقارب المكاني أو من خلال تطبيق نظرية التوازن (تعزيز الاتجاهات المشتركة) أو التبادل (إعطاء قيمة حقيقية للتفاعل)

تعزيز الرقابة الذاتية ورقابة الفريق

استراتيجيات إدارة الضغوط على مستوى المنظمة

- تحسين ظروف العمل المادية
- من أبرز الأساليب لتحسين ظروف العمل المادية لتخفيف الضغوط ما يلي:

تخفيف الضوضاء بحيث تكون ضمن حدود السمع الاعتيادي

استثمار النوافذ الواسعة لأنها تسهم في دخول الضوء الى مكان العمل واطلاتها يمكن ان تخفف الضغوط

وضع خطة للمخاطر للتعامل معها بشكل استباقي

تدريب الموظفين على الأجهزة والمعدات الجديدة

تطبيق ممارسات الهندسة البشرية أي تصميم مكان العمل بما ستناسب مع ظروف وإمكانات الموظف

استراتيجيات إدارة الضغوط على مستوى المنظمة

- استثمار شبكة العلاقات غير الرسمية
- من أبرز الأساليب لاستثمار شبكة العلاقات غير الرسمية لتخفيف الضغوط ما يلي:

توجيه العلاقات غير الرسمية لترتبط بهدف المنظمة

استثمار العلاقات غير الرسمية في تحقيق التماسك بين جماعة العمل

السماح بجزء من الاتصالات غير الرسمية في القضايا الروتينية والاعتيادية وتحت رقابة الإدارة

استخدام الموظفين المؤثرين في تحقيق المصلحة العامة للموظفين والمنظمة

تحقيق التكامل بين شبكة العلاقات الرسمية وشبكة العلاقات غير الرسمية

- مهارات ادارة التغيير لتخفيف ضغوط العمل
- تعريف التغيير التنظيمي: الجهود الرامية إلى الانتقال بالمنشأة من وضع إلى وضع أفضل من الأساليب التي تؤدي إلى ادارة عملية التغيير بصورة تخفف من الضغوطات:
التقيد بنموذج التغيير (التهيئة، إجراء التغيير، إرساء أو تثبيت الوضع الجديد)
التدرج في عملية التغيير
تهيئة الموظفين بتقبل التغيير وإجراءاته من خلال لقاءات وورش التوعية
تقديم الدعم للموظفين أثناء عملية التغيير
الإجابة عن استفسارات الموظفين بخصوص توجهات التغيير والتطوير
مشاركة الموظفين في وضع خطة إدارة التغيير

استراتيجيات إدارة الضغوط على مستوى المنظمة

• ادارة التغيير لتخفيف ضغوط العمل

- تعريف مقاومة التغيير: أي سلوك يهدف إلى الحفاظ على الوضع الراهن في المنظمة ومواجهة الضغوط الرامية إلى تغييره، ومن أسباب مقاومة التغيير:

- الخشية على المكتسبات الوظيفية

- التغيير قد يؤدي الى التسريح المفاجيء للعاملين

- الغموض الذي يصاحب عملية التغيير

- الانطباع لدى العاملين بأن التغيير فكرة خاطئة وليس هذا وقتها

- التعود على الأوضاع الحالية

- التجارب السابقة غير المحببة

استراتيجيات إدارة الضغوط على مستوى المنظمة

• إدارة التغيير لتخفيف ضغوط العمل

• استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير لتخفيف الضغط

تعزيز القوى الداعمة للتغيير

تنشيط القوى المقاومة للتغيير

تغيير القوى المقاومة للتغيير إلى قوى داعمة له

استراتيجية الاتصال والتعلم: التعرف على الأسباب المحتملة لمقاومة التغيير، تعليم المتدربين ، تغيير السلوكيات غير المرغوبة

استراتيجية المشاركة والاندماج: فالموظف الذي يشترك في وضع الأهداف وتطوير المبادرات ومؤشرات الأداء والمستهدفات يكون أكثر ولاءً لها، وأكثر التزاماً بتنفيذها

استراتيجية التسهيل والدعم: تزويد القائمين على التنفيذ بالمهارات والحوافز اللازمة لإحداث التغيير

استراتيجيات إدارة الضغوط على مستوى المنظمة

• الإرشاد

- يهدف إرشاد الموظفين إلى تحسين صحة الموظف العقلية والنفسية، ويتم الإرشاد من قبل أشخاص متخصصين (أخصائي شئون الموظفين) أو غير متخصصين (المشرف المباشر)، على أن يتم الإرشاد بشكل سري، ويمكن ان يتم الإرشاد بطرق متنوعة منها:

الإرشاد الموجه: يتم الاستماع لمشكلة الموظف ويقرر المرشد ما يجب عمله ويحفز الموظف على فعله

الإرشاد غير الموجه: إعطاء الموظف قدر كبير من المشاركة (الإصغاء للموظف بمهارة) وتشجيع الموظف على تقرير الحلول المناسبة

الإرشاد التعاوني: وفيه لا يكون أحد الطرفين مسيطراً على عملية الإرشاد

• التدريب لتخفيف ضغوط العمل

• يأخذ التدريب شكلان:

تدريب الموظف على مجابهة ضغوط العمل مباشرة، الأمر الذي يساعد في إكساب الموظف مهارات ومعارف للتعامل مع الضغوط أو حتى تعديل سلوك الموظف بصورة تساعد على تغيير نظرتة للضغوط التي يواجهها

تدريب الموظف على مهام وظيفته لأن هذا النوع من التدريب يسهم في زيادة ثقة الموظف بنفسه من خلال امتلاكه للمهارات والمعارف والقدرات التي تساعد في إنجاز مهام الوظيفة على الوجه الأكمل ، بل ونقل الخبرات إلى الموظفين الجدد ، والموظف الواثق من أدائه سيعرف كيف يواجه ضغوط العمل بفعالية.

استراتيجيات إدارة الضغوط على مستوى المنظمة

- تبسيط الإجراءات لتخفيف ضغوط العمل
- تعريف تبسيط الإجراءات: تعديل ، إلغاء، دمج خطوة أو أكثر من خطوات إنجاز العمل.
- اليات تنفيذ عملية تبسيط الإجراءات

دراسة إجراءات وخطوات إنجاز العمل ودراسة ملاحظات الموظفين والمراجعين

قياس الوقت والجهد المبذول لإنجاز الإجراءات ومدى أهميتها

الغموض الذي يصاحب عملية التغيير

تحليل خرائط تدفق الإجراءات

المراجعة النظامية للإجراءات

إعداد مسودة الإجراءات الجديدة واستلام التغذية الراجعة من الأطراف المعنية

تدريب الموظفين على الإجراءات الجديدة

جلسة عصف ذهني

يقوم كل طالب بتعبئة استبانة تسجيل الوقت وتقييم مدى استثماره وإدارته لوقته



جلسة عصف ذهني

تقوم مجموعات العمل بصياغة (5) أهداف ذكية تنطبق عليها شروط الهدف
الذكي





الوحدة السادسة

قضايا معاصرة في إدارة ضغوط العمل

2020م

الموضوعات الرئيسية

الذكاء الصناعي وضغوط العمل

1

أوقات العمل المرنة

2

زيادة الإقبال على استراتيجيات التأمل للتغلب على
ضغوطات العمل

3

التحول عن المكاتب المفتوحة

4

بيئة عمل طبيعية

5

قضايا معاصرة في إدارة ضغوط العمل

• الذكاء الصناعي وضغوط العمل

• تعريف الذكاء الصناعي: قدرة الآلة على محاكاة العقل البشري وطريقة عمله.

• مساهمات الذكاء الصناعي في تخفيف ضغوط العمل

تثبت الدراسات بأن الموظف سوف يتعايش مع أدوات الذكاء الصناعي المستخدمة في العمل

الذكاء الصناعي يحسن كفاءة العمليات التشغيلية

الذكاء الصناعي يحسن من عملية صنع القرارات

الذكاء الصناعي يقلل من التكاليف

الذكاء الصناعي يوفر وقتاً للموظف للممارسة الجوانب الاجتماعية

الذكاء الصناعي يقلل من الإجهاد وعبء العمل

قضايا معاصرة في إدارة ضغوط العمل

• أوقات العمل المرنة وضغوط العمل

- تعريف أوقات العمل المرنة: جدول زمني متغير للعمل، وهي النقيض لترتيبات العمل التقليدية.
- التوجهات المستقبلية بخصوص أوقات العمل المرنة

نسبة كبيرة من العاملين تفضل أوقات العمل المرنة

إحدى الشركات طبقت أسلوب العمل المرن لمدة (4) أيام في الأسبوع ووجدت بأن:

1- مستوى الإجهاد لدى الموظفين انخفض بنسبة (7%).

2- زاد رصيد الجوانب الاجتماعية للموظفين بنسبة (24%)

تتوجه عدة دول لفرض نظام العمل لمدة (4) أيام في الأسبوع

قضايا معاصرة في إدارة ضغوط العمل

• التأمل وضغوط العمل

• **تعريف التأمل:** ممارسة تهتم عموماً باليقظة الذهنية mindfulness والتركيز والتسامي الذاتي التلقائي . وتبدأ بتخيل العقل لشيء محدد والتركيز عليه ونسيان ما حوله والتنفس بعمق وهدوء في مكان هاديء.

• التوجهات المستقبلية بالنسبة لرياضة التأمل في معالجة ضغوط العمل

من المتوقع بأن يبلغ الاستثمار في رياضة التأمل أكثر من 2 مليار دولار في العام 2022م

من المتوقع زيادة إقبال الشركات على تنفيذ برامج التأمل لموظفيها

شركات كبيرة قامت بتنفيذ برامج للتأمل لموظفيها مثل (ماكنزي، أبل، انتل)، وكانت النتائج أن (83) من المشاركين أفادوا بأنهم بدأوا يحسنون إنتاجيتهم ، و (80%) من كبار المدراء التنفيذيين أفادوا بأن عملية اتخاذ القرارات قد تحسنت لديهم

قضايا معاصرة في إدارة ضغوط العمل

• التحول عن المكاتب المفتوحة

• تعريف المكاتب المفتوحة: عبارة عن مساحة كبيرة تحتوي مكاتب العاملين في ادارة معينة أو مجموعة إدارات ولا يوجد بينهم حواجز عالية.

• التوجهات المستقبلية بالنسبة للمكاتب المفتوحة

تحولت العديد من المكاتب الى نمط المكاتب المفتوحة لانخفاض التكلفة ولقدرتها على تعزيز العلاقات بين الموظفين، حيث أصبح ما نسبته (70%) من المكاتب في أمريكا بحلول العام 2017 مكاتب مفتوحة

تغيرت النظرة مؤخراً بعد إجراء بعض الدراسات التي أشارت إحداها بأن (58%) من الموظفين يفضلون المكاتب المغلقة للتعامل مع مشكلات العمل، وأقاد أكثر من نصف العينة بأن مكاتبهم المفتوحة مبعثرة وتفتقد إلى التنظيم

كما أشارت بعض الدراسات بأن المكاتب المفتوحة تقلل من نسبة الحضور لدى الموظفين الأمر الذي قد يفرض على الشركات إعادة النظر والحد من اقبالها على المكاتب المفتوحة

قضايا معاصرة في إدارة ضغوط العمل

• بيئة عمل طبيعية

• التوجهات المستقبلية بالنسبة للتهوية والإضاءة الطبيعية والإطلالة

أفاد (1600) موظف في أمريكا الشمالية ، أن أفضل مزاياهم المكتبية هي الإضاءة الطبيعية وإطلالة تلك المكاتب والتهوية الطبيعية ، وافاد (78%) بأن هذا الأمر يرفع من سعادتهم و(73%) يزيد من رضاهم

افاد (84%) من العاملين في إحدى الدراسات بأن بيئة العمل الطبيعية اسهمت في تخفيض إجهاد العين والصداع

كما أشارت بعض الدراسات بأن العاملين في مكاتب ذات نوافذ مفتوحة اكثر تعرضاً للإضاءة الطبيعية من العاملين في مكاتب بنوافذ مغلقة

جلسة عصف ذهني

تقوم مجموعات العمل بمناقشة قضايا معاصرة إضافية تسهم في التعامل مع ضغوط العمل



تطبيقات عملية ونماذج في التعامل مع ضغوط العمل

تَمَّتْ بِحَمْدِ اللَّهِ