

تقديم

استأذنتك أيها القارئ العزيز في الوقوف قليلا أمام عنوان الكتاب : آفة العصر : ضغوط العمل والحياة بين المدير والخبير .

لماذا هذا العصر ؟ : حيث تشابكت أطرافه وتعقدت علاقاته وازدادت إيقاعاته ، وضعفت أخلاقياته ، وتباينت أغراضه ، وشطحت طموحاته .

لماذا الضغوط آفة ؟ : تناثرت شظاياها . فلم تترك صغيرا ولا كبيرا ، ذكرا كان أم أنثى . في البيت وفي الشارع وفي الحقل وفي المصنع ، وتناولت الإنسان في جسمه وعقله ونفسه ، وتناولت من جسمه دمه وقلبه وأمعائه ، ولم تكتفى بذلك فنالت من علاقاته مع رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه ، وفي البيت مع زوجته وأولاده وجيرانه .

لماذا المدير : إننا نعيش عصر المنظمات ، وكل البشر تقريبا يتعاملون مع المنظمات من الحضانة إلى الوظيفة ، ولأنه لا توجد منظمة بدون إدارة . لذلك يصبح المدير مسئولا عن الجوانب السلبية في منظمته التي تخلق الظروف الضاغطة : الهياكل الوظيفية ، توصيف الوظائف ، القرارات والتعليمات ...إلخ .

وعلى المدير أن يوفر المناخ التنظيمي الصحي ، لتصبح الإدارة وقاية وعلاجا من الضغوط .

لماذا الخبير ؟ : اتسعت دائرة الاهتمام بموضوع ضغوط العمل والحياة ، فأصبحنا نرى خبراء في أمراض ضغوط العمل . بل قرأنا عن تخصصات دقيقة مثل خبراء في الأذى والضرر المتعمد ، وخبراء في الصدمات ، وخبراء في الكوارث ، وهناك خبراء للاسترخاء وخبراء في اليوجاوأخيرا أنشئت المعاهد المتخصصة لموضوعات الضغوط .

جاء كتاب «ضغوط العمل والحياة» فى أربعة أبواب وثلاثة عشر فصلاً :

الباب الأول : «مدخل إلى ضغوط العمل والحياة» أسهمت فيه مجموعة من المعارف والعلوم المتعددة ، والتي تشابكت وتكاملت لتقدم التعريف والأسباب والأعراض لضغوط العمل والحياة .

الباب الثانى : «المنظمات وإدارة ضغوط العمل والحياة» .

يسلط هذا الباب الضوء على دور المنظمات فى أن تجعل من موضوع الضغوط القاسم المشترك الأعلى لكل سياساتها ومنظمتها بما يوفر الوقاية والعلاج فى نفس الوقت .

الباب الثالث : «الأفراد وإدارة ضغوط العمل والحياة» .

يعالج هذا الباب دور كل فرد فى تعامله مع ضغوط العمل والحياة، ويقدم له ما يساعده على مواجهة آفة العصر هذه .

الباب الرابع : «التدخل العلاجى فى عيادة الصحة العقلية» .

يضع هذا الباب أمام القارئ تسع وعشرين حالة من ضحايا ضغوط العمل والحياة التى وصلت إلى المصححات العقلية ، كيف كانت حالتهم ، وماذا يتم بالنسبة لهم ؟

وأخيراً خصصنا باباً مستقلاً يتناول المرأة وضغوط العمل والحياة
يجيب على سؤال هام :

هل هناك فرق بين المرأة والرجل عند تعرضهما لضغوط العمل والحياة ؟

الاستشارى



ضغوط العمل والحياة في قصة

في صباح أول أيام الأسبوع ، حضر « كوجاك Kojac » مأمور قسم البوليس إلى مكتبه في روح معنوية عالية . كان « كوجاك » ينوي مراجعة الميزانية المقترحة للتدريب وبعض البرامج الأخرى قبل عرضها على لجنة المحافظة في الاجتماع المقرر عقده مساء اليوم .

أثناء تصفح « كوجاك » صحيفة الصباح قبل أن يبدأ عمله ، شد انتباهه عنوان بالبنط العريض على الصفحة الثالثة « ضابط بوليس يطلق النار بدون تمييز يفصل من الخدمة ويحصل على معاش مدى الحياة » وضع محير !! يقرأ « كوجاك » المقال بسرعة ، ويعلم التفاصيل التالية عن الحادثة التي وقعت في مدينة قريبة من مدينته :

الضابط يدعى «ريتشارد جيم Richard Gim» يبلغ من العمر ثلاثين عاما، أوقف عن العمل ثم فصل من الخدمة مع منحه معاشا دائما مدى الحياة بسبب ضغوط العمل . Work - related Stress . وافقت هيئة معاشات البوليس بناء على تقرير خبير علم نفس Psychologist أن «جيم» يعاني من عجز دائم بسبب ضغوط العمل ، منحتة الهيئة معاش عجز طبي كامل يساوى ٨٠٪ من مرتبه .

منذ ستة أشهر وأثناء وجود «جيم» في الخدمة سمع صوت اصطدام سيارتين ، وإذا به يخرج مسدسه فجأة ويطلق النار في كل اتجاه ، مما أدى إلى كسر عدد كثير من زجاج شبابيك المنازل المحيطة . وتهديد لأرواح المارة ومن هم في بيوتهم القرية .

وجدت هيئة المعاشات أثناء مراجعتها ملف خدمة «جيم» أنه قبل شهر من الحادثة كتب «جيم» إلى رؤسائه يخبرهم أنه يعاني من ضغوط نفسية شديدة ، بسبب انفصاله عن خطيبته من ناحية ، ولأنه يعمل بنظام الورديات منذ خمس سنوات ، وخاصة الوردية الليلية من ناحية أخرى ، وأيضا بسبب حزنه العميق على أخيه الذي توفي في حادث سيارة . يعتبر تاريخ «جيم» الوظيفي مثالا للضابط

الملتزم على مدى ثماني سنوات مع البوليس ، حصل خلالها سنويا على مرتبة امتياز من رؤسائه ، كما أنه كان على قائمة المرشحين للترقية .

أخذ كوجاك - كمأمور قسم - يتأمل في هذه الوقائع الحرجة ، وتذكر أن الضغوط في مواقع العمل أصبحت موضوعا يجذب انتباه الإدارة . لقد قرأ مقالا في مجلة «Business Week» تحت عنوان : «إن الدعاوى القضائية والتعويضات المترتبة على الضغوط أربكت المنظمات» وجاء في المقال أن معظم المنظمات تدفع الآن تعويضات ناتجة عن ضغوط العمل ، وقد أورد المقال العديد من الأمثلة . تذكر كوجاك أيضا «مجلة أمريكا اليوم» USA / Today التي خصصت صفحة كاملة عن تقرير خاص لعالم الأعمال الذي يعالج موضوع ضغوط العمل وأشارت فيه إلى إحدى المنظمات التي تعطي العاملين بها ثلاثة أيام أجازة سنويا تحت بند التحرر من الضغوط Stress Leave Days ، كما أنها تعقد ندوات لمناقشة أساليب إدارة الضغوط . ذكر المأمور أنه إذا كان على الإدارة أن تتحمل مسؤولية منع الضغوط من الوصول إلى هذه المستويات الحرجة بين العاملين ، فإن الحاجة إلى توجيه وتدريب المديرين تصبح ضرورية . إن التدخل المناسب في الوقت المناسب عملية صعبة ، قرر المأمور أن يضيف إلى ميزانيته المقترحة بندا لتدعيم تدريب الإدارة على معالجة ضغوط العمل ، وتدعيما لهذا البرنامج ، يحتاج كوجاك وضع سياسة لإدارة الضغوط ، ومن ثم الإجراءات ، وتطبيق الخطة ، بل أكثر من ذلك شجع المأمور على الأفكار والاقتراحات التي تساعد على تشكيل سياسات إجرائية لتدريب وتوجيه الإدارة لكي تتفادى أى مضاعفات لضغوط العمل تصل بالعاملين في المنظمة إلى مستويات غير منتجة .

عرضت الحالة على اثنين من خبراء الإدارة نتناول تحليلاتها فيما يلي :
الخبير الأول : تيرى . ل . ليب Terry L. Leap أستاذ الإدارة «جامعة كليمسون Clemson University» : تعتبر حالة الضابط «جيم» حالة مؤسفة ، ومن المحتمل أنه كان يمكن تفاديها من خلال برنامج لإدارة الضغوط ترعاه المنظمة أو المجتمع بصفة عامة . ويمكن أن يكون لضغوط العمل تأثير سلبي وأيضا تأثير إيجابي . إن مستوى محدد من ضغوط العمل يمكن أن يجعلنا أكثر نشاطا وحيوية ، ولكن إذا تجاوز هذا المستوى حدودا معينة ، فسوف يترتب على ذلك نتائج عكسية ، والمثال الصارخ على ذلك هو حالة الضابط «جيم» .

لقد أدى احتمال حدوث آثار مدمرة للمستويات المرتفعة لضغوط العمل إلى أن تسرع الإدارة فى اتخاذ أدوار فعالة مع مشكلات ضغوط العمل ، وجعلت المأمور «كوجاك» على وشك أن يضع منظّمته ضمن قائمة المنظمات التى توفر برامج لإدارة الضغوط .

يختلف الناس فى مدى تحملهم للضغوط ، فالبعض يستطيع تحمل كميات كبيرة نسبياً ولفترات طويلة من الوقت ، بينما البعض الآخر لا يمكنه تحمل غير مواقف ضاغطة قليلة جداً ، غير أنه من المشاكل المرتبطة بالموضوع ، معاناة الأفراد لضغوط العمل فى الحياة فى صمت وكتمان وبدون إبداء أى إشارات أو علامات للخطر ؛ لكى يمكن أن يلاحظها رؤسائهم أو عائلاتهم أو زملائهم . ومع أن رد فعل «جيم» كان فى أقصى وأقصى درجاته ، إلا أنه تضمن ردود الفعل التقليدية لمن يتعرضون لمواقف ضاغطة مستمرة فى العمل والحياة مثل : الإسراف فى التدخين ، أو تعاطى الكحوليات والمخدرات أو احتمالات أكبر فى التعرض للحوادث ، أو عدم انتظام الشهية فى الأكل ، أو الصداع ، أو الإحباط ، أو فقد الحماس للعمل وللأسرة . وفى النهاية تقضى هذه الأعراض على الأداء الوظيفى للفرد وعلى حياته الأسرية . أدرك المأمور «كوجاك» بقلق شديد أن الحالة المنشورة فى الجريدة الصباحية ، قد سحقت بغير أمل فى الإصلاح حياة ضابط شاب واعد ، بالإضافة إلى تكلفة معاش العجز الدائم التى يتحملها دافعوا الضرائب ، والأكثر من ذلك فقد ثقة الجمهور فى رجال الأمن . ويجب أن يقدم النصح إلى «كوجاك» فى أن برنامج إدارة الضغوط يتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية :

١ - برنامج لمسح الحالات التى تعاني مستويات مرتفعة من الضغوط .

٢ - معالجة الحالات الفردية وطرق إدارة الضغوط .

٣ - إجراء عملية تقييم Assessment .

لتحديد مصادر الضغوط داخل المنظمة توجد استمارات استقصاء يمكن أن تقيس وتقيم موقف الضغوط ومستواها فى المنظمات ، لتساعد الأعضاء على تشخيص مشكلاتهم قبل أن تستفحل الأمور ، ويتعذر العلاج ، ويمكن أن يساعد الكشف الدورى الطبى **Periodic Physical Examination** على اكتشاف علامات ضغوط العمل مع الأفراد ، يلجأ الأطباء إلى ضغط الدم ، توتر العضلات ،

مستويات الهرمون **Hormone Levels** ومستويات الكوليسترول في الكشف عن أمراض ضغط العمل والحياة ، ويمكن أن تصبح هذه المؤشرات الطبية جزءاً من الكشف الدوري للعاملين بالمنظمات .

وتساعد برامج الضغوط على التخلص من مشكلات العاملين من خلال : إدارة المفاهيم الشخصية للأفراد عن الضغوط ، وتنمية أنماط المديرين **Lifestyle Management** والتدريب على الاسترخاء ، والعلاج النفسى **Psychotherapy** . كان من الممكن تفادى حادث «جيم» لو أن هناك من يقوم بعملية الإرشاد المهني **Professional Counseling** . يجب على برامج الضغوط أن تفحص الوظائف وإجراءات العمل والسياسات لتحديد ما إذا كان في الإمكان التخلص من مصادر الضغوط في المنظمة . وتعتبر طبيعة العمل في البوليس من الأعمال ذات الضغوط . ومع ذلك هناك أساليب مثل إعادة تصميم العمل ، ومرونة جداول الواجبات الوظيفية ، برامج تنمية المسار الوظيفي ، والرعاية الاجتماعية وبناء فرق العمل ، وتستخدم جميعها لتخفيف حدة ضغوط العمل . إن الأموال التي يسغى «كوجاك» إلى تخصيصها لإقامة برنامج إدارة الضغوط تعبر عن استثمار جيد لهذه الأموال . كما أن عائد هذه البرامج التي تتضمن العناصر المذكورة سابقا يغطي تكلفتها عشرات المرات لو أدت إلى تفادى حادثة واحدة في المستقبل مثل التي وقعت مع «جيم» وسوف يستفيد ضباط البوليس الذين يتعرضون إلى مستويات من ضغوط العمل بنسبة أقل من التي تعرض لها «جيم» - من مثل هذه البرامج بشرط أن يتم تصميمها وتقديمها جيدا .

الخبير الثاني : **مارك ج . مارتينكو Mark J. Martinko** جامعة مقاطعة فلوريدا **Florida State University** : تصرّف المأمور كوجاك يستحق الثناء، حيث أنه أدرك وأكد المشكلات المحتملة لضغوط العمل في منظمته، ولكن ليس واضحا أن مجرد إنفاق الأموال على برامج التدريب سوف يحل المشكلة ، وحيث أنه لا توجد اتهامات ضد منظمة «كوجاك» حاليا فلديه الوقت الكافي للقيام بتشخيص دقيق للموقف قبل أن يقدم على تخصيص الأموال ، واتخاذ خطوات إقامة البرامج . يحتاج «كوجاك» أولا إلى تحديد طبيعة ومدى المشكلات المرتبطة بضغط العمل في منظمته . هناك عدد من الاختبارات التي يستطلع فيها رأى العاملين بالإضافة إلى القياسات الطبيعية والفسيولوجية النفسية صممت لتقييم مدى كثافة ضغوط

العمل فى المنظمات ولدى الأفراد ، وغالبا ما يرتبط قياس الظروف الطبيعية لمناخ المنظمة بتقييم الضغوط . ويجب استشارة المهنيين من الأطباء وأخصائى الرعاية الصحية لكى يحددوا أنسب طرق وأساليب عملية التشخيص . ولأن برامج إدارة الضغوط أصبحت موضحة **Faddish** فعلى كوجاك أن يحصل على نصائح وتوجيهات العديد من المهنيين المتخصصين لكى يحافظ على أموال منظمته من تبديدها فى اختبارات ومعالجات غير ضرورية .

عندما ينتهى المأمور من التشخيص الجيد لطبيعة ومدى الضغوط داخل منظمته لابد حينئذ أن يحدد أهداف برنامجه فى إدارة الضغوط . هناك العديد من الأهداف التى يمكن العمل على تحقيقها والدفاع عنها ، ولكنها ليست جميعها متكاملة . على سبيل المثال ، يمكن أن يكون أحد الأهداف إبراز المسئولية التنظيمية عن الضغوط لكى يمكن تقليل عدد القضايا القانونية المتعلقة بهذا الموضوع . إذا كان هذا هو الهدف الرئيسى فإن خطة عمل كوجاك كانت من المحتمل أن تتضمن الحصول على النصائح والإرشادات القانونية ، وأن برنامجه فى إدارة الضغوط سليم فيما يتعلق بالنواحى والإجراءات القانونية . من الأهداف الأخرى المحتملة تحسين قدرات وإمكانيات القوى البشرية فى وحدته التنظيمية ، على أن يقترح منهاج يقوم على توقع الأفعال **Proactive** وليس ردود الأفعال **Reactive** . تتضمن خطة العمل فى هذه الحالة تدريبات تحسين اللياقة البدنية ، وضع برنامج غذائى **Diet Planning** وبعض أنواع التدريبات الرياضية . وقد يكون هدف « كوجاك » الاهتمام وإعادة تأهيل الأفراد الذين يظهر عليهم أعراض الضغوط ، فى هذه الحالة يصبح البرنامج الفعال العمل على فرز حالات إدمان المخدرات أو الكحوليات على أن يكون ذلك مبكرا بقدر المستطاع . وبصرف النظر عن تحديد هدف واحد أو مجموعة أهداف ، وعن إمكانية الربط بينها أو عدم الربط ، فإن ما نريد توضيحه أن لكل هدف خطة عمل خاصة به وبالتالي سوف تختلف النتائج طبقا لنوع الأهداف المحددة والمتفق عليها .

يجب العناية أيضا بالأسلوب الذى سوف يتخذه « كوجاك » لوضع الأهداف . ترجح عوامل كثيرة الأخذ بفكرة المشاركة باستخدام فرق العمل المكلفة بوضع الاستراتيجية التنظيمية .

أولا : لأن كثيرا من أعراض أمراض الضغوط مثل تعاطى المخدرات وإدمان المشروبات الكحولية لها أبعاد سلبية على المجتمع ، وتحديد هذه الحالات سيكون فعالا فقط إذا كان هناك تعاون تطوعي بين أعضاء المنظمة . وتساعد عملية مشاركة أعضاء المنظمة فى وضع سياسة إدارة الضغوط على تنمية روح التدعيم والإلتزام والفهم التى تعتبر بلا شك ضرورة لخلق مناخ التعاون التطوعى .

ثانيا : قد يتطلب برنامج إدارة الضغوط إسهامات كثيرة من الوحدات التنظيمية والوظيفية بالمنظمة . ومع أن الحالة تقترح التركيز على نواحي التدريب والتنمية غير أن هناك وظائف أخرى لا بد من مشاركتها فى منهج متكامل . وكان يمكن أن يتضمن البرنامج المقترح أنشطة متعددة مثل التشخيص الطبى ، والإرشاد النفسى ، وإعادة تصميم الوظائف ، وأيضا عمليات التقارير والتغذية المرتدة ، ونظم الكشف المبكر **Detection Systems** . لا يوجد حاليا ما يشير إلى أن هناك مشكلة تدريب أو معلومات فيما يتعلق بالضغوط فى منظمة « كوجاك » . ولذلك فإن تشكيل فريق عمل يضم ممثلين لوظائف وإدارات مختلفة فى المنظمة سوف يركز على المصادر والمعلومات اللازمة لتحديد وتشخيص المشكلة . ولذلك ، فإنه - على سبيل المثال - وجود ممثلين لقسم التأمينات قد يشيرون إلى أن كثيرا من أجزاء برامج تشخيص ومعالجة ضغوط العمل يمكن أن يندرج تحت برنامج التأمين بالمنظمة ، كما أن العديد من الوحدات التنظيمية يمكنها تحديد الأماكن والوظائف الأكثر تعرضا لضغوط العمل . هذا التشكيل الذى يضم ممثلين للعديد من الوحدات التنظيمية يعمل على توفير المعلومات والمعرفة الخاصة بأبعاد مشكلة الضغوط فى المنظمة بما يشرى القرار الخاص بالبرنامج ويزيد من فعاليته . كما أن عملية الاتصالات تعتبر حيوية لنجاح البرنامج . بحيث يدرك الجميع طبيعة وغرض وميكانيكية تطبيق البرنامج . وعموما يعتبر « كوجاك » سباقا فى تخصيص ميزانية للتدريب ، ولكن يجب أن يركز البرنامج على تحديد طبيعة ومدى كثافة مشكلة الضغوط ثم يعمل على تعاون وتكامل موارده المتاحة فى تنمية وتطبيق البرنامج .