

## أثر ضغوطات العمل على جودة الخدمات الوظيفية

حابس مامت

جامعة الجلفة

[aektito@gmail.com](mailto:aektito@gmail.com)

## مقدمة :

العمل غريزة مرتبطة بالحياة، فإنه لن يخرج عن قانونها الثابت وهو وجود الشيء ونده أو نقيضه، وأن لكل شيء جانبان، فكما أن للعمل قيمة إيجابية مضافة يضيفها لكل الأطراف المشتركة فيه، فإن له نتائج وآثار تأتي على الطرف الآخر، وتمثل هذه الآثار فيما نسميه «ضغوط العمل».

هي العوامل والظروف والتي ينتج عنها شعور العامل بعدم الراحة والاستقرار مما يؤدي إلى اضطراب الموظف حيث أن هذا الشعور بالاضطراب ناتج عن عدم قدرة العامل التغلب أو التكيف مع كثرة أو استمرار متطلبات العمل .

ترى أثر ضغوط العمل على جودة الخدمات الوظيفية ؟

## تعريف الضغوط العمل

يرى البعض أن كلمة "ضغط" stress مأخوذة من الكلمة اللاتينية stringere التي تعني "سحبة بشدة" في حين يرى البعض الآخر أن مصطلح الضغط اشتق من الكلمة الفرنسية القديمة Destress والتي تشير إلى معنى الاختناق والشعور بالضيق أو الظلم. وقد تحولت في الإنجليزية إلى Stress والتي أشارت إلى معنى الضيق أو الاضطهاد.

أما الرائد في استخدام المصطلح في علم النفس فهو العالم هانز سيللي "Selye" حيث كان متأثراً بفكرة أن الكائنات البشرية يكون لها رد فعل للضغوط عن طريق تنمية أعراض غير نوعية. وذكر أن الضغوط يكون لها دور هام في إحداث معدل عال من الإلتهك والانفعال الذي يصيب الجسم، إذ إن أي إصابة جسمية أو حالة انفعالية غير سارة كالقلق والإحباط والتعب أو الألم لها علاقة بتلك الضغوط.<sup>1</sup>

بالنسبة للتوتر في علم النفس، التوتر أو الإجهاد هو شعور بالإجهاد والضغط. تختلف أعراض التوتر وتتنوع من شعور عام بالعجز، الشعور بالقلق، التهيج العام، إنعدام الطمأنينة، العصبية، الانزواء الاجتماعي، فقدان الشهية، الاكتئاب، الإرهاق، ارتفاع

وانخفاض ضغط الدم، طفح جلدي، الأرق، فقدان الرغبة الجنسية (العجز الجنسي)، الصداع النصفي، صعوبات في الجهاز الهضمي (إمساك أو إسهال)، وأعراض الدورة الشهرية بالنسبة للنساء. كما قد يتسبب التوتر والإجهاد في أمور أكثر خطورة كمشاكل في القلب. قد ينتج التوتر عن مسببات كثيرة كأن يشعر الإنسان بأنه بشع أو أنه لا يلقى اهتماماً أو أن أمور حياته ليست على ما يرام، أو عند الجدال الحاد من شريك الحياة.

إن لفظ الضغوط شائع الاستعمال في حياتنا اليومية، إلا أن وقوع هذا اللفظ كعنوان لموضوع من أهم موضوعات السلوك التنظيمي، حدا بالمتخصصين إلى وضع تعريف دقيق له، وذلك لتمييز عن غيره من المفاهيم الأخرى.

وإذا عدنا باللفظ إلى جذوره الأولى، نجد أن الضغوط ليست سوى تلك المفاهيم التي طالعنا بها كتب الفيزياء، وهي بهذا المفهوم الفيزيائي يمكن أن نعني: «المضاعفات التي تؤثر على حركة ضغط الدم في الجسد»<sup>2</sup>.

أما في علم النفس فيمكن أن تعني الضغوط «تلك المطالب التي تجعل الكائن الحي يتكيف ويتعاون مع ما حوله، ويمكن أن تتمثل في هذه الحالة بكل ما يعرض للإنسان من حالات القلق والإحباط وعدم الارتياح.... إلخ».

★ ويمكننا في هذا السياق أن نعرض بعض التعاريف:

. يعرف (Selye 1976) الضغوط بأنها: «أمراض التكيف» حيث يشير إلى أن الضغوط تجارب غير محبة يسعى الفرد إلى منع حدوثها مرة أخرى كما يسعى إلى تناسيها.

. وفي مراجع كثيرة نجد أنها تعرّف الضغوط من ناحية أخرى وذلك بالتمييز بينها وبين الإجهاد، من حيث أنها تضع الإجهاد كنتائج تراكمي للضغوط ولتوضيح ذلك نعرض التعريف التالي: «الضغط

(Stress) هو نمط معقد من حالة عاطفية وجدانية وردود أفعال فسيولوجية وذلك استجابة لمجموعة من الضواغط الخارجية.

2 ناصر محمد العديلي. إدارة السلوك التنظيمي/

1 درة , عبد الباري إبراهيم, 1982, العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة, (عمان , دار الرفران للنشر والتوزيع).

لذلك لا بد من مناقشة موضوع الضغوط من جميع النواحي والجوانب، آمليين بذلك أن نحيط ولو بشكل بسيط بما يولده مثل هذا الموضوع من نقاط مثيرة للجدل، ولعلّ أفضل وجهة نسلكتها بعد الخوض في بحر المفهم، هي باتجاه التعرف على الآثار المترتبة على الضغوط، وانطلاقاً من أن الآثار وإن كانت تعتبر النهايات لكل المشاكل والأعمال، ولكن الكثير من النهايات تكوّن بدايات قويّة للفهم والبحث والتحليل فليكن إذاً، ولنتعرّف على هذه الآثار فيما يلي من الحديث.

### أنواع ضغوط العمل :

الضغوط في مجال العمل متعددة الأنواع ومختلفة الأشكال ، ولكل نوع منها خصائصه ومواصفاته ، ولكل منها طرق للتعامل معها ، بل إن هناك من الضغوط ما هو واجب الحفاظ عليه واسمراره ، ونعرض عليكم الآن أهم أنواع هذه الضغوط

أولاً : من حيث إيجابيتها وسلبيتها :  
وهي نوعان :

ضغوط إيجابية .

ضغوط سلبية .

الضغوط الإيجابية :

وهو ضغط لازم تتطلبه طبيعة العمل ، ويحتاج إليه العامل للاحتفاظ بحيويته ودافعيته ، وفي الوقت نفسه لقهر أي تكاسل أو تخاذل ينجم عنه رتابة العمل .

والضغط الإيجابي يزيد وينمي قدرة الفرد على أداء وبذل أقصى جهد لتقليل ضغوط العمل ، وبذلك يؤدي إلى نتائج إيجابية وتحقيق رضا العاملين ، ويصبح غياب هذا النوع من الضغوط مصدراً لعدم الرضا الوظيفي عن العمل .

الضغوط السلبية :

ويطلق عليها اسم الضغوط الهدامة ، وهي الضغوط التي تؤثر على سلوك كل من المدير والعاملين معه بشكل سيء وضار وتتولد معها مجموعة من الإجراءات الإدارية التي يتركز معظمها حول ما يلي :

أما الإجهاد (Strain) فهو التأثير المتجمّع للضغوط ويتمثل في الانحراف عن الحالة المعتادة بسبب التعرّض للحوادث الضاغطة»<sup>3</sup>.

★ والجدير بالذكر هنا هو أنّه مع الاختلاف الموروث بين الأفراد واختلاف طبائعهم ومستوياتهم الثقافية والاجتماعية، نجد أن هناك تمايزاً واضحاً في مدى إحساس الفرد بالضغوط، كلّ بحسب موقعه وبيئته، لذلك وانطلاقاً من قاعدة الاختلاف يمكن القول بأنّ «مدى تأثير الضغوط على سلوك الفرد، إلى الحدّ الذي يجعل الفرد يواجهها برد فعل معين يتوقف على عدّة عوامل:

1 . مدى إدراك الفرد لهذه الضغوط.

2 . تفسير الفرد لهذه الضغوط، وتقدير قدراته لمواجهتها.

3 . إدراك الفرد لأفضلية النواتج المحتملة للنجاح في التكيف مع مسببات الضغوط»<sup>4</sup>.

★ ويمكننا على سبيل الاستئناس إيراد بعض الأمثلة للضغوط في مجال العمل:

. حدوث توتر للموظّف.

. عندما يطلب المدير من الموظف إعداد تقرير في وقت ضيق.

. عندما تتعدد مطالب أو مهام الوظيفة ولا يستطيع الفرد النهوض بها كما يجب.

. عندما يكتشف الموظّف أو المدير أن أداءه ضعيف مقارنة بأداء آخرين يمارسون نفس العمل.

★ ويمكننا بعد هذا العرض الاتفاق على تعريف توفيق للضغوط من بين جملة التعاريف التي تتدفق أمامنا على صفحات الكتب ومنه يمكن أن نقول بأن: «مفهوم الضغوط يقوم على أساس أنّها المثيرات النفسية والفيزيولوجية التي تضغط على الفرد وتجعله يصعب عليه التكيف مع المواقف وتحوّل دون أدائه بفعالية»<sup>5</sup>.

وبما أن حياة الإنسان سلسلة متكاملة من الحلقات المتداخلة، لا فصل بينها، لأن ما يتأثر به الإنسان في المنزل قد يتأثر به في العمل والعكس صحيح.

5 السلمي ، علي ، 1985 ، إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية ، (القاهرة ، مكتبة غريب).

3 إدارة السلوك في المنظمات / جيرالد جرينبرج . روبرت بارون.

4 السلوك في المنظمات / د. راوية حسن.

وهي تتصل بالمزايا المادية التي تسعى إدارة المنظمة للحصول عليها لإرضاء العاملين داخل المنظمة الضغوط المعنوية :

وهي تتصل بالحالة الوجدانية والنفسية للعامل ، وهي ضغوط شديدة التأثير

الضغوط السلوكية :

وهي الضغوط التي تتصل أساساً بالقيود التي يمكن أن تنعكس على سلوك العامل الضغوط الوظيفية :

وهي الضغوط التي تتصل أساساً باعتباريات الوظيفة والأعمال التي تتم فيها ، والأنشطة التي تمارس ، والغايات التي يسعى العاملون لتحقيقها

#### الآثار المترتبة على الضغوط المهنية على جودة الخدمات

تعرف الجودة بطرق متعددة، مما ينم عن صعوبة إيجاد تعريف دقيق وشامل وموحد لهذا المفهوم. تكمن صعوبة تعريف الجودة في ذاتيتها ونسبيتها، فهي معنى ذاتي يختلف من فرد لآخر، بحسب اختلاف أذواق الناس وحاجاتهم ورغباتهم؛ والجودة هي مفهوم نسبي، فالمستوى الذي يعتبر كافياً للجودة يختلف بحسب المنتج واستخدامه، فالجودة في سيارة صغيرة غير الجودة في سيارة فاخرة.<sup>7</sup>

مما يزيد أيضاً صعوبة تحديد مفهوم الجودة صعوبة قياسها؛ فجودة المنتج أو الخدمة تقاس من خلال معايير وخصائص متعددة: الموثوقية، المتانة، الجمالية... البعض يرى أن الجودة هي إتقان وسلامة من العيوب، بينما يراها البعض تحقيق الشيء للهدف منه أو لحاجات ورغبات مستخدمه، ويراه آخرون على أنها تميز<sup>8</sup>. تعريف الجودة بالإتقان أو السلامة من العيوب يماثل تعريفها بالمطابقة لمواصفات معينة، فالعيب هو مخالفة التصميم أو مخالفة المواصفات، وهذا التعريف يمكن اعتباره الأصل الذي منه تطورت وتفرعت التعريفات الأخرى،

فقدان الرغبة في العمل .

العزوف عن المبادرات الفردية والاستسلام إلى الرتابة ونمطية العمل .

تنامي الإحساس بالإحباط .

عدم التوافق والاكئاب والقلق وعدم النضج الإداري .

ثانياً : من حيث شدة الضغوط :<sup>6</sup>

وهي ثلاثة أنواع :

ضغوط فائقة .

ضغوط متوسطة .

ضغوط عادية .

الضغوط الفائقة :

وهي ضغوط قوية عنيفة تمارس على الإدارة ، وهذه الضغوط يستحيل على العامل أو المدير تجاهلها أو التغاضي عنها نظراً لما تفرضه من تهديدات على المنظمة واستمرارها ، وهي ضغوط طويلة الأجل .

الضغوط المتوسطة :

وهي ضغوط عادة ما تتصل بالسياسات الإدارية للمنظمة ، وهي بذلك تحكم العمل داخل بيئة العمل

الضغوط العادية :

وهي ضغوط تتصل بالمواقف اللحظية اليومية للمنظمة والتي تنشأ عن المعاملات اليومية وصراعات الأفراد إطار العمل اليومي .

ثالثاً : من حيث محور وموضوع الضغوط :

وهي أربعة أنواع :

ضغوط مادية .

ضغوط معنوية .

ضغوط سلوكية .

ضغوط وظيفية .

الضغوط المادية :

7 سونيا البكري ، إدارة الجودة الكلية ، الدار الجامعية للنشر مصر 2004

8 توفيق ماضي محمد، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية، مجلة

المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 358 ، مصر، 2002 ،

6 زيدان، محمد مصطفى ، 1984 ، الإشراف والإنتاجية ، (الرياض ، عكاظ للنش والتوزيع) .

### 3. جانب الصحة النفسية.

ثانياً. الآثار والنتائج التنظيمية للضغوط:  
صحة المنظمة:

تلعب العلاقة بين المنظمة والفرد العامل فيها دوراً مهماً في عملية الضغوط، وآثارها المختلفة على أداء الأفراد داخل المنظمات، لذلك فإن إدارة الضغوط بشكل جيد أو سوء إدارتها في منظمات الأعمال، تظهر نتائجها بشكل واضح على الأفراد وإنجازاتهم في العمل.

حيث يرى (كويك وكويك) نقلاً عن بيير بأن صحة المنظمة تتمثل في «فهم فكرة إدارة الضغوط».

وهذا أمر طبيعي، فانطلاقاً من مقولة «العقل السليم في الجسم السليم» فإن صحة المنظمة تنبع وتأتي من صحة العاملين فيها بوصفها جسداً لهم.

وإذا كان للضغوط آثاراً سلبية في أغلب الحالات على الأفراد، فلا بد أن ينعكس هذا الأثر السلبي على الجسد الأكبر الذي يعملون ضمنه.

ويمكن تصنيف الآثار التنظيمية للضغوط كما يلي:12

أ. الثمن المباشر لسوء إدارة الضغوط:

يتمثل الثمن المباشر لسوء إدارة الضغوط فيما يلي:

. الغياب عن العمل. التأخر. أو حتى التوقف عن العمل.

. دوران العمل أي عدم الاستقرار في الوظيفة لمدة طويلة.

. الشكوى من قبل العاملين.

. عدم الاهتمام بجدولة الآلات في حالة المصانع.

. حوادث العمل: «لقد ثبت بالتجربة أن نسبة (95) من حوادث

العمل ترجع إلى الإنسان وأن (5%) منها فقط ترجع إلى

الآلات، وقد ثبت بالدراسة أيضاً، أن هنالك علاقة بين حالة

دون إن يعني ذلك أنه لم يعد صالحاً أو مستخدماً. من أبرز من استخدم النظرة الأولى العالم الأمريكي فيليب كروزبي<sup>9</sup> أحد أعمدة فكر الجودة، فالجودة حسب كروزبي هي "المطابقة للمواصفات". هذه المقارنة للمنتج بالتصميم أو المواصفات هو أمر نجد جذوره ممتدة إلى بداية القرن العشرين، مع المدرسة التaylorية، وحتى إلى ما قبل ذلك. الفكر الحديث يأخذ بنظرة استباقية، فبدلاً من مراقبة المنتجات لمنع تسرب الوحدات التالفة إلى السوق أصبح التركيز على تتبع مصادر الأخطاء والقضاء عليها. الوقاية قبل العلاج، أو "عمل الأشياء بالشكل الصحيح من المرة الأولى" حسب الفلسفة اليابانية، لذلك كان قياس الجودة يتم بحساب عدد الأخطاء أثناء عملية الإنتاج وليس فقط بعدها<sup>10</sup>

لقد أصبحت الضغوط جزءاً لا يتجزأ من حياة الفرد اليومية في جميع المجالات، وذلك مع تعقد الحياة وازدياد متطلباتها، وما يتبع ذلك من تعقد حاجات الفرد وسبيل إشباعها، وهذه الضغوط انعكاسات قوية على الأفراد، «وتؤكد الإحصائيات بأن الآثار المترتبة على الضغوط تكلف الولايات المتحدة حوالي (10%) من إجمالي الناتج القومي».

ويمكننا تصنيف نتائج وآثار الضغوط كما يلي:

. الآثار والنتائج المتعلقة بالأفراد أنفسهم<sup>11</sup>.

. الآثار والنتائج التنظيمية للضغوط.

أولاً. الآثار والنتائج المتعلقة بالأفراد أنفسهم:

إن لضغوط العمل أو ما يمكن تسميتها بالضغوط التنظيمية، آثاراً على الأفراد، تتعلق بصحة هؤلاء الأفراد بكل أبعادها، وبكل ما يتضمنه مفهوم الصحة من جوانب تجعلها بحق تاجاً على رؤوس الأصحاء.

ونناقش هنا آثار الضغوط على صحة الأفراد من ثلاثة جوانب:

1. جانب الصحة الجسدية.

2. جانب الصحة السلوكية.

11 السلمي، علي، 1985، إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية مرجع سابق

12 إدارة السلوك التنظيمي/ ناصر محمد العديلي.

9 سويدان، نظام موسى، و البروار، عبدالمجيد 2008، "إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان  
10 سونيا البكري نفسه

العامل وبين الحادثة قبل وقوعها، كالشعور بالتعب أو الملل أو الانفعال»13.

ب. الثمن غير المباشر لسوء إدارة الضغوط:

يتمثل الثمن غير المباشر فيما يلي:

. انخفاض الروح المعنوية.

. انخفاض الدافعية الوظيفية لدى العاملين.

. الشعور بعدم الرضا عن العمل.

. ضعف الاتصال والعلاقات الإنسانية.

. الخطأ في اتخاذ القرارات.

. التأثير سلبياً على جودة علاقات العمل من حيث ظهور: عدم

الثقة . عدم الاحترام . العدائية والحقد... إلخ.

#### الخاتمة :

من هذا العرض لنتائج وآثار الضغوط يمكننا القول، بأن هذه الآثار مباشرة كانت أم غير مباشرة، سلوكية أم نفسية وأم جسدية. وإن كانت أعراضها الأولى تظهر على الفرد العامل، إلا أن هناك جزءاً كبيراً من هذه الآثار يسبب ضرراً لا يستهان به ويقع على المنظمة من حيث إنتاجيتها وفعاليتها، وهذا أمر لا مكان فيه للشك.

#### قائمة المراجع :

1. درة , عبد الباري إبراهيم , 1982 , العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة, (عمان , دار الفرقان للنشر والتوزيع).
2. السلمي , علي , 1985 , إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية , (القاهرة , مكتبة غريب).
3. زيدان, محمد مصطفى , 1984 , الإشراف والإنتاجية , (الرياض , عكاظ للنش والتوزيع) .
4. عبد المعطي محمد عساف. السلوك الإداري «التنظيمي» في المنظمات المعاصرة