

الإجهاد الإداري



«لا يتحقق إنجاز بدون جهد.

والمستوى المعقول من الجهد ضروري لنا لإنجاز أي عمل. وهناك مَن يشعرون بأنواع من الإجهاد قبل أن يبدؤوا بإلقاء خطبة لهم.

إنّ آلية التوتر أو الشد هي استجابة طبيعية بدائية لأي تهديد، وهي التي مكنت أسلافنا من السلالات البشرية الأولى من حماية أنفسهم من تهديدات الطبيعة المتوحشة وتقرير مبدأ (الحرب أو الهرب) والتي يرافقها آلية إفراز الإدرينالين في الجسم.. ذلك الهرمون الذي يصب في قنوات الدم داخل الجسم.. حيث يبدأ القلب بزيادة خفقانه، ويبدأ توتر العضلات.. وتتسارع دورة الدم.. ليكون مستعداً للطوارئ.. وما إلى ذلك من تغييرات في التنفس وفي عصرنا هذا.. لم يعد لحيوان الماموث وجود في شوارع المدن والمكاتب.. ولم تعد الغابة مخيفة كما كانت.. بفضل أسلحة الإنسان وتقنياته الحضارية.. ولكن مؤثرات القلق والإجهاد وضغط العمل تنامت وتطوّرت بشكل مُروّع.. وأضافت عوامل جديدة متنوعة تمارس ضغطها بشكل يومي على الموظفين والعاملين.. وخصوصاً المدراء الذين يتحملون المسؤولية المباشرة عن نجاح أو فشل المؤسسات أو المشاريع التي يتولّون إدارتها..

إنّ مجرد ربطك حزام الأمان في سيارتك.. هو إعلان واضح لبداية التوتر وأنت تلقي بنفسك داخل هذه السيارة لتنتقل بين فكيّ الشارع المزدهم لتصل إلى مكتبك أو تعود إلى منزلك..

وإذا أردنا أن نشدّد على فوائد الجهد ونقلل آثاره الضارة فيجب أن نسيطر عليه لا أن نقع ضحيته.

ولا يوجد هناك شك بأنّ الإجهاد واحد من أسباب الموت وسبب مهم لسلب فعالية النشاط الإداري للمدراء، وهو من عوامل تدمير النشاط الحيوي والاجتماعي لهم..

ولكي نتمكن من السيطرة الإيجابية عليه.. لا بدّ أن نصل إلى أعراضه ومسبباته قبل أن ننظر إلى كيفية علاجه والشفاء منه.

مَن الذي يسبب الإجهاد؟!

هناك الكثير من المواقع والظروف التي تسبب الإجهاد.

• العمل

• الناس

• الزمن

• البيئة

• البيت

• الشخصية

العمل:

المدير ليس مسؤولاً عن إجهاده.. فحسب، لكنه مسؤول أيضاً عن فرط إجهاد مٌساعديه ومُروسيه!.

إنَّ أسباب الإجهاد في العمل هي في الأساس تلك التي لا تكون خاضعة لقياسات المنطق، أو النظرة الضيقة للتعامل معها..

وعلى سبيل المثال: عمل شاق مستمر.. في الوقت الذي لا توجد فيه مهام تستحق ذلك.. أو ينتهي بدون إنجازات تذكر.. الترقية مجهدة، والمسؤوليات الجسيمة لرئاسة مجلس الإدارة مجهدة، كإجهاد العمل على خط التجميع، ونقص العمل والبطالة بالمقابل تسبب الإجهاد والضيق، وكذلك الانتقال إلى واجب جديد في العمل.

الناس:

وينفس الطريقة التي يكون فيها مٌجهدون بسبب العمل.. فإنَّ هناك مجهدون بسبب الناس، حشود الناس ومُضطهم يسبب إجهاداً، وكذلك فإنَّ الوحدة المستمرة تسبب إجهاداً، الزوج والزوجة يتبادلان صنع الإجهاد عندما لا يجد أحدهما الشريك المناسب الذي كان يأمله ويتمناه، أو بسبب الانفصال بالطلاق أو الموت.. والأطفال هم أيضاً سبب مهم من أسباب الإجهاد.

ومن عوامل الإجهاد أيضاً المواجهة التي يجب القضاء على آثارها العدائية لتجنب تحولها إلى صراع طويل يكون من أبرز عوامل الإجهاد المدمر.. حيث أنَّ إدارة العنصر البشري أكثر إجهاداً بكثير من إدارة الآلات.

الزمن:

إنَّ نمط العجلة المستمر في العمل يعني إجهاداً مستمراً ويأتي الوقت في رأس أولويات العمل الإداري المعاصر.. لذلك نرى أيضاً متنامياً من الدراسات والمؤتمرات تتناول بوضوح عامل الوقت في الإدارة.

إنَّ الفشل في التخطيط لاستثمار الوقت والسيطرة عليه.. يعني المزيد من المتاعب التي تقود إلى الإجهاد المستمر في حياة المدير.. حيث أنَّ القرارات المُرتجلة التي لا تحتسب مسبقاً لاستثمار الوقت.. تؤدي إلى الكثير من الضياع في الزمن..

إنَّ عدم أخذ الاحتياطات الكافية للخروج المبكر إلى المكتب.. والسقوط في براثن الازدحام التي تؤدي إلى التأخير في الوصول.. تجعل نهارك كله إجهاداً.

البيئة:

إنَّ الضجيج والازدحام من العوامل المثيرة، سواء في البيت أو العمل، وهذه المثيرات تصبح مُسببات رئيسية للإجهاد إذا لم يتم السيطرة عليها.

كما أنَّ تنامي وارتفاع معدلات الإسكان عبر العشرين سنة الأخيرة أظهرت أنَّ هناك سيكولوجية وإجهاد يسببه التوتر الحاصل في الجسم إذا كان هناك ضجيجاً مستمراً مما يسبب أمراض ارتفاع ضغط الدم والشكوى من حالات الصداق المستمر.

حياة المنزل:

وهذا التأثير الذي يسبب الإجهاد ناتج عن عاملين مُتَمَعِّين هما مزيج من الناس والبيئة. وعلى العكس.

فإنَّ حياة المنزل السعيدة الهادئة الخالية من المشاكل والصداق والضجيج تكون مصدراً ممتازاً للقضاء على الإجهاد..

إنَّ الزواج الناجح يشكّل عنصراً مثالياً لمشاركة الشريك في اقتسام أعباء الحياة وتخفيف مشاكلها بالتعاون المشترك.

أما إذا كانت العكس - لا سمح الله - فستكون أسوأ مصدر معاكس، يجلب الشقاء - بسبب الصداق الدائم، والضجيج - ليكون منجماً للإجهاد القاتل...

الشخصية:

يصنف بعض علماء النفس الإنسان بنوعين من الشخصية: (أ) و(ب).

النوع (أ) تنافسية عدوانية: وهذه الشخصية تقود ذاتها ومروسيها بشكل قاسٍ وحاد جداً وهي عرضة للإصابة بالإجهاد والنوبات القلبية.

النوع (ب): هي الشخصية العقلانية المسالمة الأكثر هدوءاً في التخطيط والعمل والعلاقات.. لذا فهي في منأى عن الإجهاد وتتجنبه كثيراً أثناء العمل أو في البيت بسبب هدوئها وعقلانيتها في تناول الأمور الحياتية عموماً.

وكلا النوعين قابل لأن يؤثر في المحيطين به، من خلال نموذج شخصيته والانطباع الذي تتركه في محيطها حسب طول الفترة الزمنية التي تعيشها.

وستتناول بعض عوارض وتأثيرات الإجهاد الإداري المستمر على الشخصية الواقعة تحت تأثيرها.

الأعراض المحتملة للإجهاد

أعراض جسدية

أعراض نفسية

- آلام ومشاكل هضمية في المعدة.
- نوم مضطرب.
- توتر عضلي.
- مشاكل جنسية.
- خفقان.
- انفعال.
- إسهال.
- اعتماد على المهدئات والكحول.
- اضطراب أو متاعب قلبية.
- ضعف القابلية على التركيز.
- ارتفاع الكوليسترول.
- اكتئاب.
- ربو أو ضعف في التنفس.
- ميل نحو البدانة أو فقدان الشهية.

• صداع .

• شروء .

• حساسية تجاه البرد والركام .

• التدخين بشراهة .

كلّ ما ورد أعلاه وغيره أو بعضه .. يمكن أن يكون من عوارض الإجهاد المحتملة ، وهي عناصر يمكن أن تؤدي إلى تدمير أو الإضرار بنوعية الحياة .. وعلى المدى البعيد .. فإنّها قاتلة ويتوقف عليها مصير المدير الذي هو أوّلاً وأخيراً إنساناً يتأثر ويؤثر في ذات الوقت بصفته عضواً فاعلاً في بناء المجتمع ..

والطريقة المقترحة لتخفيف أعراض هذا الإجهاد الخطير يمكن إجماله بما يلي:

كيف تخفف حالة الإجهاد:

هناك تشكيلة في السلوكيات لتخفيف الإجهاد يمكن تصنيفها كالآتي:

• الوعي الذاتي:

يملك المدير دوراً مزدوجاً في مجابهة الإجهاد ، وتوجد حاجة لكليهما معاً لمجابهة مشاكلك ومشاكل مرؤوسيك ، في الحالتين فإنّ الوعي الذاتي هو الخطوة الأولى الأكثر أهمية .

تحتاج أن تكون واضحاً مع تلك المشاكل التي تسبب لك الإجهاد ، ومع الأعراض الناشئة عن ذلك حيث أنّ الوعي للعلامات المبكرة للإجهاد تعطي للمدير المبادر لمعالجتها قبل استفحالها وتحولها إلى خطر جدي .

ربما تبدأ العلامة الأولى للإجهاد تافهة صغيرة ، ولكنها كشرارة بدء اشتغال السيارة تتجاهلها وتتجاهل خطرها تجاهك ، وبالمقابل أن تتمكن من فهم أسباب الإجهاد ، فإنّك تستطيع أن تأخذ حذرِك منها بشكل أكبر وأدق وتشخص موقعها في عملك ، وإن كان الوقت يضغط ، فتلك أيضاً مشكلة حرجية .

ولكن المدير الناجح يأخذ حذره واحتياطاته أكثر في تخطيط وجدولة وقته .

• التنظيم الشخصي:

إنّ العمل المضطرب المشوش .. في غير تنظيم ، الكتابة على قصاصات متناثرة مهووشة ، العجلة الدائمة للحاق بالمواعيد .. كلّ ذلك وغيره .. يقود إلى الإجهاد .

أيها المدير .. خطّط منذ البداية .. لخفض الأزمات الجانبية .. احتفظ بأجندة أو دفتر مذكرات ومواعيد وقائمة تحت عنوان (يجب عمله) أو تنفيذه وأن تتأكد كلّ يوم من إعداد جدول عملك في الغد .. وليس شرطاً أن تنفذه بحذافيره في اليوم التالي .. ولكن ابذل جهدك لتنفيذ أقصى ما تستطيع تنفيذه بدون إجهاد .

اجعل طاولتك (في المكتب) مرتبة وهاجم الأكدا س الورقية واقض عليها دائماً! كما يُحصَد المرج.. بسهولة وهو صغير غالباً.. كذلك أكدا س الورق قبل تقاد مها.

• تأجيل الأهداف:

التأجيل سبب رئيسي للإجهاد.. كذلك لا أحد يتقبل التسويف عندما تضع لنفسك أهدافاً.. انجزها.. هذا هو الموقف الإيجابي والفعّال في الحياة أن مجرد شعورك بأن هناك أهدافاً أو مهمات متراكمة لا يمكن لأحد أن ينفذها غيرك.. وكلما مضى الوقت تراكمت فوقها أهداف ومهمات جديدة.. يجعلك تشعر باللاجدوى.. المرض.. انجزها.. مهما كان التعب.. وسترى إنك قد ابعدت جبلاً من الهم كانت ترمي بثقلها الرهيب على كتفيك وربما تجثم على صدرك..

• إثبات الوجود:

إن إثبات الوجود هو في الأساس احترام النفس باحترام حقوقك الشخصية وحقوق الآخرين على حدٍ سواء.

وهنا يستطيع المدير أن يصل إلى ترابط جيد مع المرؤوسين وبذلك يستطيع أن يجعل الوثام والاحترام سائداً في مؤسسته مما يعني أنّه يلعب دوراً كبيراً في تخفيف الإجهاد.. لأنّه أشاع جواً ممتازاً من التعاطف والتعاون الذي يقلل معدل التوترات..

• البيئة:

يشعر الكثير من مدراء الشركات بأنّ المبالغ التي يتم صرفها على مكان العمل تجعله أكثر جاذبية وراحة، هي من باب العبث الطائش.. ولكنهم لا يخلون على بيوتهم بالأموال التي يتم صرفها على أعمال الديكور فيها.. إنّ المكتب أو المصنع الجذّاب الذي يفاجئك بصدمة إيجابية ويجعل العاملين في أتم حالات الراحة.. يقلل من الشعور بالإجهاد.. لأنّه يبعث على راحة النفس والأعصاب.. بجماله ونظافته وألوانه المتناسقة.. وبلغ ببعض المؤسسات أن تعطر أجواء مكاتبها بأطيب العطور المنعشة للنفس..

وإذا حدث واعترض الرئيس "المقتصد" على ذلك ولم يوافق على صرف المبالغ على تحسين الديكور أو تنظيم المؤسسة.. فليفكر بالتكاليف الضائعة على ما يسببه الإجهاد من ضياع في الوقت والمال.. عدا الجانب الإنساني..

• الحياة المتوازنة:

إذا حدثتك والدتك عن ابن جارتهم الذي مرض من كثرة العمل وعدم اللعب.. فصدّق ذلك!! فحياة كلّها عمل هي ليست حياة.. وحياة كلّها لعب.. ينطبق عليها ذلك أيضاً.. الحياة ليست تطرف.. الحياة وسط.. اعتدال (وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَمَةً وَسَطًا) (البقرة/ 143)، فلتكن حياتك كذلك توازن.. وإعطاء كلّ ذي حقّ حقّه.. فليكن هذا أيها السيد المدير شعارك..

فَسِّم وقتك بين الثلاث:

- العمل

- البيت

- الراحة

إنّ العوامل أعلاه هي متساوية الأهمية.. يعزز أحدها الآخر.. وإذا اختل أو غاب أحدها نهائياً فلن يجد المدير حياته المتوازنة خارجها.. إنّ إهمال البيت بالتركيز على وقت العمل فقط.. يسبب

الإجهاد.. وإهمال العمل بالتركيز على البيت كذلك.. ويصح ذلك على الركون إلى الراحة وإهمال العاملين الأولين وتجاهلهم.. إن كلا الجنسين من المدراء ينطبق عليهم ذلك.. والطبيعة التي خلقها الله لا تتسامح في الإهمال والإسراف.. أبداً..

الرياضة والحمية: إن حياة المدراء المعاصرين تميل إلى قضاء الوقت جلوساً أكثر من المسموح..

إن مدراء اليوم هم أباطرة أمس من الرومان.. دون الحد الأدنى من التمرين.. يكلفون الشركات مصاريف باهظة مقابل متاعب قلوبهم والأمراض الأخرى.. التي ارتفعت في العالم الغربي بمعدلات مرتفعة جعل الكثير من المؤسسات الكبرى تمنع الحلوى والكيك من مقاصفها ووجبات منتسبيها.. وتعمم التمارين الرياضية فيها.. وانتشرت الكثير من الكتب والنشرات التي تعالج هذه المسألة وتؤكد على الرياضة والحمية (الريجيم).. ولا حاجة للإسهاب في شرح فوائد الرياضة والريجيم، إذ أن الكل بات يعرفها ونقرأ عنها ونراها في وسائل الإعلام بكثرة..

وعلى أية حال، فإن المدير العليل الصحيّة يمكن أن نعرّفه أو نقول عنه بأنّه أقل نشاطاً من المدير اللائق صحياً النشط. ولكن يمكن إجمال الاستراتيجية الصحيحة لرفع الكفاءة الصحيّة والنشاط الجسماني بالأسلوب التالي:

إيقاف التدخين تماماً..

ممارسة التمارين البدنية بنشاط، (ثلاث مرات أسبوعياً على الأقل ولفترة 20 دقيقة لكل مرة).

مراقبة الحمية: إيقاف السكريات وخفض الدهون، الإكثار من الألياف والأطعمة الطازجة.

إن المدير الفعّال، الناجح، لا بد أن يكون نشيط الجسم حسن الصحة.. الرياضة والتمارين تزيد تدفق الدم.. تطرد السموم.. وتزيد تدفق الأكسجين والنتيجة.. تخفيض الإجهاد..

الاسترخاء: الاسترخاء مهارة، فن.. نادراً ما يتم تعليمه وأولئك الذين يستطيعون الاسترخاء بسهولة لا يحتاجون أن يفكّروا كيف يفعلونه، أما أولئك الذين لا يعرفونه أو يقدرون عليه، فإنهم في العادة متوترون كثيراً، ومخرومون من تعلمه والتمتع به..

وهناك الكثير من الكتب تعالج هذه المسألة وتدرّب على تقنية الاسترخاء.

إن تعلم المدير فن الاسترخاء.. فإن ذلك يعني النوم بدون إزعاج، وتنمية العلاقات الشخصية.. وتعزيز نوعية الحياة ذاتها..

السيطرة على العواطف:

من الأفضل مواجهة العواطف وتقليصها لا تنميتها.

إن السيطرة على العواطف أمر حيوي وهام بالنسبة للمدير الناجح القرارات التي يتم اتخاذها بغضب أو انفعال نادراً ما تكون فعّالة أو دقيقة إن العواطف لا تُقَمَّع ولكنها توجّه نحو منفذها الصحيح.. والتمارين تساهم أيضاً في تنظيم العواطف.. العواطف طاقة هامة في البدن.. ولا بد لها من صمام أمان ينظم تدفقها.

التطوير الذاتي:

لا بد للمدير الناجح أن يلقي على نفسه النظرة الفاحصة المدققة بين الفينة والأخرى، برامج التعليم والتدريب، أساليب التحديث والتطوير، في داخل المؤسسة، نشاط المرؤوسين، العاملين نظام إدارتهم..

ولكن ابدأ بنفسك أولاً، لأنّ الاعتقاد السائد هو أنّ المدير الذي لا يهتم بتطوير نفسه لن يطور البشر أو الناس العاملين معه.. لأنّك عند ما تصل إلى مرحلة الاستقرار والسكون.. فإنّك لن تجد بعد ذلك الحماس الكافي الذي يستثيرك نحو تطوير قدراتك كمدير.. ستجد ذلك صعب لتغرسه في مرؤوسيك، فكم من المدراء تقاعدوا (في دواخلهم) وهم في الأربعين، وطلائوا ينتظرون أن تحيلهم المؤسسات إلى التقاعد في سن الخامسة والستين؟

لماذا اهتمامك بالتطوير الذاتي؟

• لم يعد يكفي أن تجلس معتمداً على معلوماتك السابقة مهما كان تعليمك!! العالم يتطور بسرعة.. رغم أنّك اليوم في مقدمة السوق.. فإنّ الغد سيرمي بإنتاج أو خدمات جديدة.. ليخرجك من دائرة الضوء ويلقي بك في المؤخرة.. لا بدّ من وعي تام بالعالم الذي نعيش فيه..

• التطور قانون طبيعي.. والناس ترغب في ذلك دائماً.. إلّا إذا واجهتهم العقبات.. ولكن الكسالى فقط هم الذين تمنعهم العقبات والناشطون هم الذين يتوقّون العقبات.. ويحسون حسابها قبل حدوثها.

إنّ المدير الناجح هو الذي يكون في مقدمة المتغيرات.. لا أن يركض خلفها..

• الطموح: عنصر عام للتطوير "إنّه داينمو الحماس".

ويدونه فإنّ كلّ دورات وحلقات التطوير.. تصبح جهداً ضائعاً اعمل وأمامك الأهداف الطموحة.. الترقية نحو منصب أعلى.. واغرس الحماس في موظفيك.

كلّ ذلك سبيل لتطوير العمل الذاتي وتخفيف الإجهاد. ►

المصدر: كتاب المدير الناجح والتخطيط الإداري الفعّال