



# الكتيب الإرشادي

برنامج إدارة ضغوطات العمل  
مركز أبوظبي للسلامة والصحة المهنية

شارك معنا في برنامج  
ضغوطات العمل

[www.oshad.ae](http://www.oshad.ae)



OSHAD



oshad ae



OSHAD



oshad ae



oshad ae

لا تدع ضغوطات العمل تتدكم بك

# المحتويات

## إرشادات الموظفين

03	تعريف الضغوطات
04	أهم النصائح حول إدارة الضغوطات في العمل
06	أعراض ضغوطات العمل
06	بعض الأعراض الشائعة للضغوطات
07	تحذير...
07	أسباب الضغوطات
07	بعض الأسباب الشائعة لضغوطات العمل
07	الضغوطات الشخصية

## إرشادات جهات العمل

08	مسؤوليات جهات العمل بشأن إدارة الضغوطات
08	معالجة أسباب الضغوطات
09	المعايير الإدارية
10	إشراك الموظفين
10	الضغوطات الشخصية
10	أهمية إدارة الضغوطات في المؤسسات - نبذة عن المزايا
11	العلامات الدالة على وجود الضغوطات المتعلقة بالعمل في المؤسسة
11	إدارة الضغوطات في دليل الممارسة الفنية

## دراسة حالة حول إدارة الضغوطات في جهات العمل

12	جهة العمل
12	المشكلة
12	الحل

## الكتيب الإرشادي لإدارة ضغوطات العمل من مركز أبوظبي للسلامة والصحة المهنية

يقدم هذا الكتيب المعلومات والإرشادات اللازمة حول الضغوطات المتعلقة بالعمل، وهو ما يعتبر جزءاً جوهرياً من مهام ومسؤوليات مركز أبوظبي للسلامة والصحة المهنية التي تتمثل في المساعدة على توفير أماكن عمل صحية وأمنة على مستوى إمارة أبوظبي.

تأتي الضغوطات المتعلقة بالعمل في مقدمة المشاكل الصحية المبلغ عنها في البلدان الصناعية، وفي الاتحاد الأوروبي وحده يرى حوالي نصف الموظفين أن أماكن عملهم مليئة بالضغوطات، ولا شك في أن خفض مستويات الضغوطات في أماكن العمل لأقل قدر ممكن يصب في مصلحة الجميع، وفي حال تركها بلا مراقبة قد تتسبب الضغوطات الزائدة في آثار سلبية على الصحة الجسدية والعقلية العامة للموظفين، وكذلك ربما تؤثر الضغوطات سلباً على المؤسسات من خلال إضعاف الروح المعنوية للموظفين وخفض الإنتاجية، وجليد بالذكر أن ما يتراوح بين ٥٠% و٦٠% من أيام العمل الضائعة يمكن إرجاعها إلى تلك الضغوطات.



## إرشادات الموظفين

### تعريف الضغوطات

إن الضغوطات هي عبارة عن استجابة جسمانية طبيعية لأي موقف يجعلنا نشعر بالتهديد، وبمجرد الشعور بالخطر من أي نوع تستجيب دماغنا الجسدية تلقائياً عن طريق اتخاذ حالة استنفار عالية، وهي حالة معروفة باسم الاستجابة عن طريق «المواجهة أو الهرب أو التجمد» أو «الاستجابة للضغوطات»، وتشمل الآثار الجسمانية الناتجة عند الاستجابة للضغوطات التسارع في ضربات القلب والتنفس وشد في العضلات وارتفاع في ضغط الدم.

قد تصبح الضغوطات شيئاً إيجابياً إذا كانت بالطبع بمستويات معتدلة، حيث إنها تعزز من مستوى التركيز وتدفعنا إلى التغلب على التحديات التي تواجهنا في الحياة، كما يحدث مثلاً عندما نركز على تنفيذ مهمة معقدة أو الالتزام بمهلة زمنية محددة لإنجاز عمل ما، ولا تشكل الضغوطات مشكلة إلا في حال تجاوزها لقدرتنا على التحمل.

### إدارة الضغوطات في مكان العمل

على الرغم من استحالة القضاء على ضغوطات العمل بالكامل إلا أنه يمكن إدارتها بفعالية من خلال تغيير أسلوب المعيشة وإجراء تعديلات في مكان العمل. وبالطبع يستحيل التحكم في كافة الأمور التي تساهم في زيادة مستويات الضغوطات، ولذلك ينبغي عند التعامل مع الضغوطات البدء بمعالجة الأمور التي تقع ضمن نطاق السيطرة.



## أهم النصائح حول إدارة الضغوطات في العمل



### إتباع العادات الغذائية السليمة

من المهم تناول وجبات صحية بانتظام للمساعدة على الحد من مستوى الضغوطات لأن انخفاض مستوى السكر في الدم الناتج عن عدم تناول كمية كافية من الطعام يزيد من الشعور بالقلق والعصبية، في حين يتسبب تناول الطعام بكمية أكبر من اللازم في الشعور بالخمول. وللحفاظ على مستوى صحي لسكر الدم ينبغي تناول وجبات صغيرة على فترات منتظمة والحرص على أن تكون متوازنة العناصر الغذائية وبمعدلات سكر وكافيين وكربوهيدرات معالجة منخفضة وغنية بالخضراوات والفاكهة، حيث يساعد ذلك على تجنب الإرهاق وضعف التركيز اللذين قد يؤديان إلى أخطاء في إتخاذ القرارات إضافة إلى التقلبات المزاجية.

### الحصول على قسط وافر من النوم

يشعر الإنسان بالراحة عند حصوله على قسط وافر من النوم فيصبح أكثر قدرة على التركيز وكذلك أكثر قدرة على التعامل مع المواقف المسببة للضغوطات، ومن جهة أخرى قد تتسبب الضغوطات في القلق والأرق، وهو ما يعني الذهاب للعمل مرهقاً وقد يزيد ذلك بدوره من مستويات الضغوطات، وبصفة عامة ينبغي الالتزام بمواقيت نوم محددة، حيث يساعد ذلك الجسم على إتباع نظام معين حيث يحتاج الإنسان للنوم لمدة ثمان ساعات كل ليلة، وفي حال تكررت مشاكل النوم يجب استشارة الطبيب.

### التحلي بنظرة إيجابية

يساعد التحلي بنظرة إيجابية على التعامل مع الضغوطات بصورة أفضل، فالقدرة على ضبط المشاعر يعني زيادة كبيرة في إمكانية حل المشكلة، ولا تؤدي النظرة السلبية إلا إلى إضافة المزيد من الضغوطات.



### التواصل الفعال

لا يمكن الفارق فيما نقوله بل في استخدام الأسلوب الصحيح، فالتهميل واختيار طريقة التواصل المناسبة مع الآخرين لها الدور الأكبر في تحسين العلاقات مع الزملاء والمدراء.



### الحفاظ على اللياقة البدنية

تعتبر ممارسة الرياضة بانتظام وسيلة فعالة لعلاج الضغوطات، وتفيد التمارين الرياضية في تحسين الحالة الصحية للقلب والأوعية الدموية، وكأفضل الحلول ينبغي ممارسة الرياضة لمدة ٣٠ دقيقة على الأقل في معظم أيام الأسبوع، وإذا تعذر إيجاد وقت لذلك يكون من المناسب تقسيم التمارين الرياضية إلى فترتين أو ثلاثة فترات تستغرق مدداً زمنية أطول.

### تخصيص وقت للاسترخاء

ينبغي الحرص على تخصيص وقت للاسترخاء، وممارسة الأنشطة البدنية مثل اليوجا والتأمل، كما أن القراءة والمشى يعتبران من صور الاسترخاء الجيدة، وكذلك ينبغي تخصيص وقت للتواصل الاجتماعي وممارسة الهوايات.



### فترات راحة منتظمة

يعتبر أخذ فترات راحة قصيرة منتظمة خلال يوم العمل إحدى الطرق الفعالة للتعامل مع الضغوطات، فالابتعاد عن المشكلة وفعل شيء آخر، ولو لدقائق قليلة، قد يساعد على التوصل إلى حل لها، ومن المفيد جسدياً وعقلياً التحرك والتجول في المكان من وقت لآخر، وهو ما قد يجعل الشخص أكثر إنتاجية.

### تفويض بعض المهام

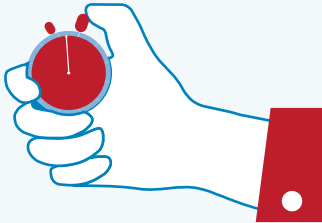
ينبغي على المدراء والمشرفين تفويض المهام، عند اللزوم، لتقليل مستوى الضغوطات في العمل، والعديد من المدراء لا يفوضون المهام بالصورة الكافية، ويفضلون الإشراف على كافة المهام بأنفسهم، إلا إن التخلي الواعي عن السيطرة ومقاومة الرغبة في إدارة الأمور الصغيرة يمكنه أن يساعد المدراء والمشرفين على التفرغ للتركيز على أمور أخرى، ومن جهة أخرى يثبت ذلك للموظفين أن الإدارة تثق في قدرتهم على العمل باستقلال.

### التخلي بالمرونة

ينبغي التخلي بالمرونة الكافية لخفض مستوى الضغوطات الواقعة على كاهل جميع الموظفين وذلك من أجل المحافظة على مستوى الإنتاجية في حال حدوث ظروف غير متوقعة أو في حال تعرض أحد الزملاء للإجهاد في العمل وحاجته إلى مزيد من الوقت لاستكمال المهمة.

### ترتيب الأولويات

ينبغي إعداد قائمة بالمهام مرتبة حسب الأهمية، وفي حال وجود مهام معينة لا يجب الشخص تنفيذها ينبغي البدء بتنفيذها أولاً، مع تقسيم المهام الكبرى إلى خطوات صغيرة والتركيز على تنفيذها خطوة بخطوة، كما يفضل الفصل بين كل مهمة وأخرى تحسباً للأمور غير المتوقعة.



### طلب المساعدة

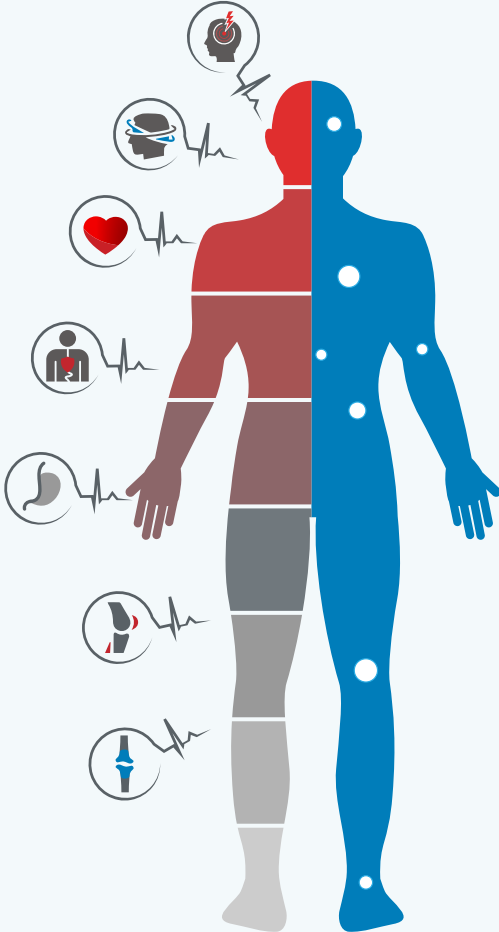
ينصح بعدم الخوف من التحدث إلى أفراد العائلة والأصدقاء أو التحدث إلى الطبيب أو استشارة أخصائي الصحة المهنية عند المرور بمشاكل في العمل، حيث أن الحديث عن المشاكل مع مستمع متفهم للظروف قد يساعد على التوصل لحلول في كثير من الأحيان.

## أعراض ضغوطات العمل

يجب أن تمتلك القدرة على التعرف على المستويات التي تصبح عندها غير قادر على إدارة الضغوطات، وفي هذه الحالة يصبح من الضروري مناقشة الأمر مع جهة العمل، حيث أن التعامل مع مشاكل الضغوطات في مرحلة مبكرة يجعلها تتوقف عن التصاعد والخروج عن السيطرة والتحول إلى مشكلة خطيرة.

نورد أدناه قائمة بأعراض الضغوطات، وكلما زاد عدد الأمراض لدى الشخص كلما زادت احتمالية معاناته من ضغوطات زائدة.

### بعض الأعراض الشائعة للضغوطات



- أوجاع وآلام غير مبررة
- شد عضلي أو صداع
- انفعال
- نوبات قلق
- فتور وفقدان الرغبة في العمل
- عدم القدرة على التركيز
- تكرار الغياب
- تغيير العادات الغذائية
- نوم غير منتظم
- آلام في الصدر و/أو تسارع ضربات القلب
- ارتباك
- تردد
- قلق مستمر
- اكتئاب
- إسهال/ إمساك
- اختلال الذات
- إرهاق مستمر
- شعور بالقهر
- عصبية
- تكرار الإصابة بالبرد
- بكاء
- شعور بالوحدة أو انسحاب الاجتماعي
- شعور بعدم الحماس و/أو انعدام الثقة
- نسيان
- تقلبات مزاجية
- سلوكيات طائشة
- غثيان و/ أو دوار
- حركات عصبية
- قضم الأظافر
- قرارات خاطئة
- نظرة سلبية
- مشاكل المعدة



## تحذير...

تذكر أن أعراض الضغوطات ربما تشير إلى مشاكل نفسية أو جسمانية أخرى، وفي حالة ظهور هذه الأعراض يجب زيارة الطبيب للتأكد من كونها مرتبطة بالضغوطات أم نتيجة لمشكلة صحية أخرى.

## أسباب الضغوطات

في أكثر الحالات شيوعاً تحدث ضغوطات العمل عندما يعجز الإنسان عن التكيف مع المتطلبات المكلف بتنفيذها، وقد تصيب الضغوطات كافة مستويات العمل ولا أحد محصن منها، وعلى الرغم من أن جهة العمل تتحمل بالأساس المسؤولية للتأكد من اتخاذ الإجراءات الكافية للحد من الضغوطات المتعلقة بالعمل وإدارتها، إلا أن كافة الموظفين تقع على عاتقهم مسؤولية رصد أعراض الضغوطات ومن ثم اتخاذ الخطوات اللازمة من أجل إدارة الضغوطات عند حدوثها إضافة إلى إدارة الضغوطات المنزلية.

## بعض الأسباب الشائعة لضغوطات العمل

- ظروف العمل غير الملائمة
- سوء الإدارة
- عدم القدرة على التكيف
- التغييرات المؤسسية
- أعباء العمل الإضافية
- المشاكل الشخصية
- القلق المستمر
- المتطلبات المتضاربة
- التضارب بين التزامات العمل والالتزامات العائلية
- الخوف من فقدان الوظيفة
- المشاكل المالية
- التسلسل والمضايقات
- العدائية والعنف
- سوء التواصل
- عدم وضوح المهام والمسؤوليات
- الانتقال إلى التدريب أو الدعم اللازم
- تدني الحالة الصحية
- العمل لساعات إضافية طويلة بسبب نقص الموظفين
- النظرة السلبية
- ضيق الوقت
- العلاقات بين الأفراد
- عدم الرضا الوظيفي
- الانتقال إلى مسار وظيفي واضح
- توقعات خيالية

## الضغوطات الشخصية

إذا كنت تعاني من مشاكل في حياتك الشخصية وتشعر بأنها قد تؤثر على مستوى أدائك في العمل فمن المهم إخبار جهة العمل بشأنها حتى تتمكن من استيعاب الأمر وتقديم الدعم اللازم، ويمكنك أيضاً اللجوء إلى أحد المستشارين أو التحدث إلى الطبيب أو استشارة أخصائي الصحة المهنية.

## إرشادات جهات العمل

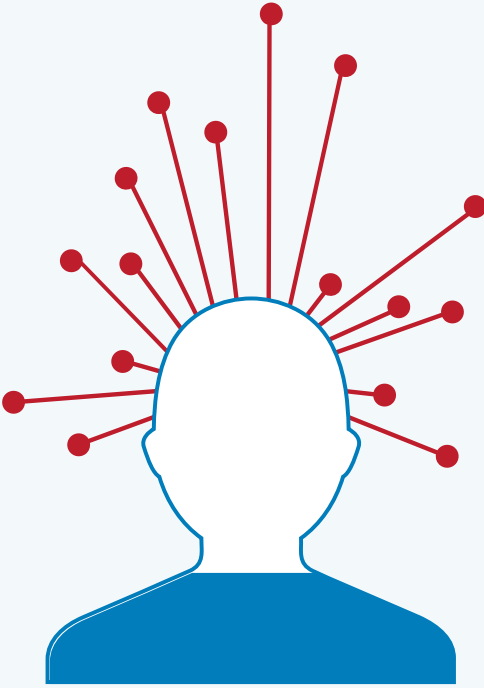
### مسؤوليات جهات العمل بشأن إدارة الضغوطات

في معظم الحالات تكون ضغوطات العمل ناتجة عن مشاكل تخص المؤسسة وليس خطأ الموظف، وتشمل العوامل الشائعة التي تساهم في خلق الضغوطات سوء الإدارة وأعباء العمل الزائدة والمتطلبات المتضاربة وعدم توفير الدعم اللازم للموظف والتغييرات المؤسسية والعلاقات بين الأفراد و التسلط والمضايقات.

تكون جهة العمل مسؤولة عن رصد الأعراض ومعالجة أسباب الضغوطات قبل تصاعدها، والمساعدة على الحد من الضغوطات في مكان العمل لا يمثل فقط إحدى مسؤوليات جهة العمل بل يصب أيضاً في مصلحتها، وهو ما تثبته دراسات الحالة بشأن إدارة الضغوطات بفعالية، ومن المعروف أن حالات الغياب الناتجة عن ضغوطات العمل، وغيرها من المشاكل النفسية، تستمر لفترة أطول من تلك الناجمة عن أسباب أخرى، كما أنها تساهم في ارتفاع معدلات التقاعد المبكر، وتقدر التكاليف ذات الصلة التي تتكبدها المؤسسات بالمليارات.

### معالجة أسباب الضغوطات

يقع على عاتق جهة العمل مسؤولية اتخاذ كافة الخطوات المعقولة اللازمة للحد من أسباب الضغوطات المتعلقة بالعمل، ومن الضروري الإبقاء على الضغوطات ضمن حدودها الدنيا لتوفير أماكن عمل ملائمة للموظفين.



## المعايير الإدارية

توجد ستة معايير إدارية أساسية معروفة بفعاليتها في الحد من الضغوطات في مكان العمل، وهذه المعايير هي المتطلبات والتحكم والدعم والعلاقات والمهام والتغيير، وتساهم معالجة تلك العوامل مجتمعة بطريقة منهجية في تبسيط عملية تقييم المخاطر وتوفير مرجعيات لقياس مستوى الأداء المتعلق بإدارة الضغوطات في جهة العمل، وعليه فإنه عند تقييم المخاطر المرتبطة بإدارة الضغوطات ينبغي طرح الأسئلة الستة التالية:

### 1- المتطلبات

هل الموظفون قادرون على أداء المتطلبات الموكلة إليهم؟

### 2- التحكم

هل يتمتع الموظفون بمستوى للتحكم فيما يؤديه من مهام ويتم الاستماع لأرائهم في هذا الشأن؟

### 3- الدعم

هل يحصل الموظفون على الدعم المطلوب من الإدارة و/أو الزملاء؟

### 4- العلاقات

هل يتعامل الموظفون الآخرون معهم بإنصاف واحترام مثل خلو مكان العمل من أشكال التسلب المضايقات؟

### 5- المهام

هل يستوعب الموظفون مهامهم ومسؤولياتهم بالكامل؟

### 6- التغيير

إذا كانت المؤسسة تمر بتغييرات فهل يتم التشاور مع الموظفين وإحاطتهم علماً بآخر المستجدات؟ من المهم إدراك طبيعة الارتباط بين هذه العوامل الستة وكيف تؤثر على الموظفين، ولذلك عند تقييم المخاطر يصبح من الضروري مراعاة عوامل مثل عمر الموظف، وخبرته وقدراته وجنسه.

إضافة إلى ذلك تم وضع مجموعة من الأسئلة المقترحة عند تقييم المخاطر ذات الصلة بإدارة الضغوطات، وخطوات أساسية ينبغي اتباعها عند تقييم المخاطر، للتعرف عليها بإمكانكم زيارة موقع إدارة ضغوطات العمل الذي صممه مركز أبوظبي للسلامة والصحة المهنية عبر الرابط التالي:

[www.oshad.ae](http://www.oshad.ae)

## إشراك الموظفين

إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات سيساهم في تحقيق أهداف أي برنامج خاص بضغوط العمل يتم تطبيقه.

## الضغوط الشخصية

إذا رأيت جهة العمل أن موظف ما يعاني من مشاكل في حياته الشخصية وترى بأن ذلك ربما يؤثر على مستوى أدائه في العمل يصبح من المهم أن تدعوه لتوضيح تلك المشاكل، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتقديم يد العون عند اللزوم.

**لتنزيل أدوات مساعدة جهات العمل على إدارة الضغوطات يرجى زيارة الرابط التالي:**

[www.oshad.ae](http://www.oshad.ae)

## أهمية إدارة الضغوطات في المؤسسات - نبذة عن المزايا



- زيادة الإنتاجية
- الحد من عدد الأيام الضائعة بسبب المرض والغياب
- الحد من التكاليف المرتبطة برونائب الإجازات المرضية وكذلك توفير بدلاء للموظفين المرضى ودفع مقابل ساعات العمل الإضافية وتكاليف الاستقطاب والتعيين
- خفض معدل الدوران الوظيفي وتحسين معدل الحفاظ على الموظفين
- رفع الروح المعنوية للموظفين وحماسهم للعمل وتعزيز مستوى التزامهم
- تحسين مستويات الأداء بما يؤدي إلى زيادة دخل الموظفين
- جعل الموظفين أكثر سعادة في العمل وبالتالي تقل احتمالات تركهم للمؤسسة
- تحسين العلاقات بين الإدارة والموظفين
- تحسين عملية إدارة غياب الموظفين
- زيادة قدرة الموظفين على استيعاب المشاكل الخاصة بالضغوطات والتسامح مع الآخرين
- الحد من الحوادث والإصابات في مكان العمل
- تحسين خدمات رعاية المتعاملين/ الجمهور وتعزيز العلاقات مع المتعهدين/الموردين
- تعزيز صورة المؤسسة وسمعتها
- تحقيق عائد أعلى من الاستثمار في مجال التدريب والتطوير الوظيفي
- تحسين مستويات الامتثال القانوني وبالتالي خفض مخاطر المقاضاة
- اكتساب سمعة طيبة كجهة عمل مفضلة لدى الموظفين
- نتيجة لتطبيق سياسات فعالة في إدارة الضغوطات
- المساهمة في مسيرة التنمية الاجتماعية والاقتصادية عن طريق تحسين مستوى الحياة في الإمارة

## العلامات الدالة على وجود الضغوطات المتعلقة بالعمل في المؤسسة:

- النزاع والفرقة بين الموظفين
- ارتفاع معدل الدوران الوظيفي
- زيادة عدد الشكاوى والتظلمات التي يقدمها الموظفون
- ارتفاع معدل الإبلاغ عن الضغوطات
- صعوبة استقطاب موظفين جدد
- عدم رضا المتعاملين/ الجمهور
- انخفاض الإنتاجية
- زيادة الإجازات المرضية والغياب
- تدهور مستوى الأداء
- سوء العلاقة بين الإدارة والموظفين
- زيادة الحوادث والإصابات في مكان العمل
- التغطية السلبية في وسائل الإعلام

## إدارة الضغوطات في دليل الممارسة الفنية

وفقاً لمتطلبات (دليل الممارسة الفنية - رقم (2-9) بشأن إدارة الضغوطات المتعلقة بالعمل) الوارد ضمن الإطار العام لنظام إمارة أبوظبي للسلامة والصحة المهنية، فإن على كافة جهات العمل الالتزام بتطبيق الإجراءات التالية:

- 1) وضع برنامج يوثق التزام جهة العمل بإدارة ضغوطات العمل ويضع آلية لتقييم المخاطر المرتبطة بإدارة الضغوطات ويحدد المهام والمسؤوليات ذات الصلة الموكلة إلى المدراء ومسؤولي السلامة والصحة المهنية وموظفي إدارة الموارد البشرية والموظفين.
- 2) رصد العوامل المسببة للضغوطات في مكان العمل وإجراء عمليات منتظمة لتقييم المخاطر بغرض القضاء على الضغوطات أو إدارة المخاطر المترتبة عليها عن طريق آلية تقييم المخاطر
- 3) تطبيق إجراءات التحكم المطلوبة لإدارة المخاطر التي تزيد من الضغوطات لدى الموظفين
- 4) توفير التدريب اللازم لمسؤولي السلامة والصحة المهنية والمدراء والمشرفين حول الأساليب المناسبة لإدارة ضغوطات العمل
- 5) توفير الموارد اللازمة لتمكين المدراء من تطبيق استراتيجية إدارة الضغوطات التي اعتمدها جهة العمل
- 6) تحديد مهام ومسؤوليات المدراء ومسؤولي السلامة والصحة المهنية وموظفي الموارد البشرية والموظفين وممثلي السلامة ولجان السلامة (حسبما يلزم)

لتنزيل النص بالكامل يرجى زيارة الموقع التالي: [www.oshad.ae](http://www.oshad.ae)

# دراسة حالة حول إدارة الضغوطات في جهات العمل

## جهة العمل

هي عبارة عن شركة إقليمية تدير محلات مرموقة لتجارة الجملة، ويعمل بها حوالي 200 موظف، وضمته مؤخراً مجموعة شركات عالمية كبيرة.

## المشكلة

رصدت المجموعة التي ضمت الشركة وجود مشكلة ارتفاع معدل التغير الوظيفي في قسم المبيعات، لكن الموظفين لم يكونوا يتركون الشركة بل كانوا ينتقلون إلى وحدات أخرى داخلها، أي الانتقال مثلاً من قسم المبيعات إلى قسم التسويق أو الحسابات، وقد وجدت الإدارة أن هذا الاتجاه نتج عن تقرير أعده أحد مستشاري الإدارة قبل سنوات وألقى باللوم على قسم المبيعات وحده باعتباره السبب في انخفاض أرباح الشركة، ومنذ ذلك الوقت تعرض قسم المبيعات لضغوط مستمرة لتحسين مستويات الأداء وهو ما أدى لخلق مكان عمل مليء بالضغوط بالنسبة للموظفين.

## الحل

بعد إجراء تحليل للضغوطات قررت الشركة إعادة هيكلة طريقة عمل قسم المبيعات، وعلى الأخص عملت الشركة على تحسين فعالية الاتصال الداخلي وزيادة مرونة الهيكل الإداري، وشمل ذلك استحداث تدريبات حول تشكيل فريق العمل والاتصال الفعال، وتم أيضاً اتخاذ الخطوات اللازمة لتحسين نظرة الأقسام الأخرى تجاه قسم المبيعات، ومن ثم تم تشكيل فريق مكون من ممثلين من مختلف الأقسام للعمل على تحسين العلاقات.