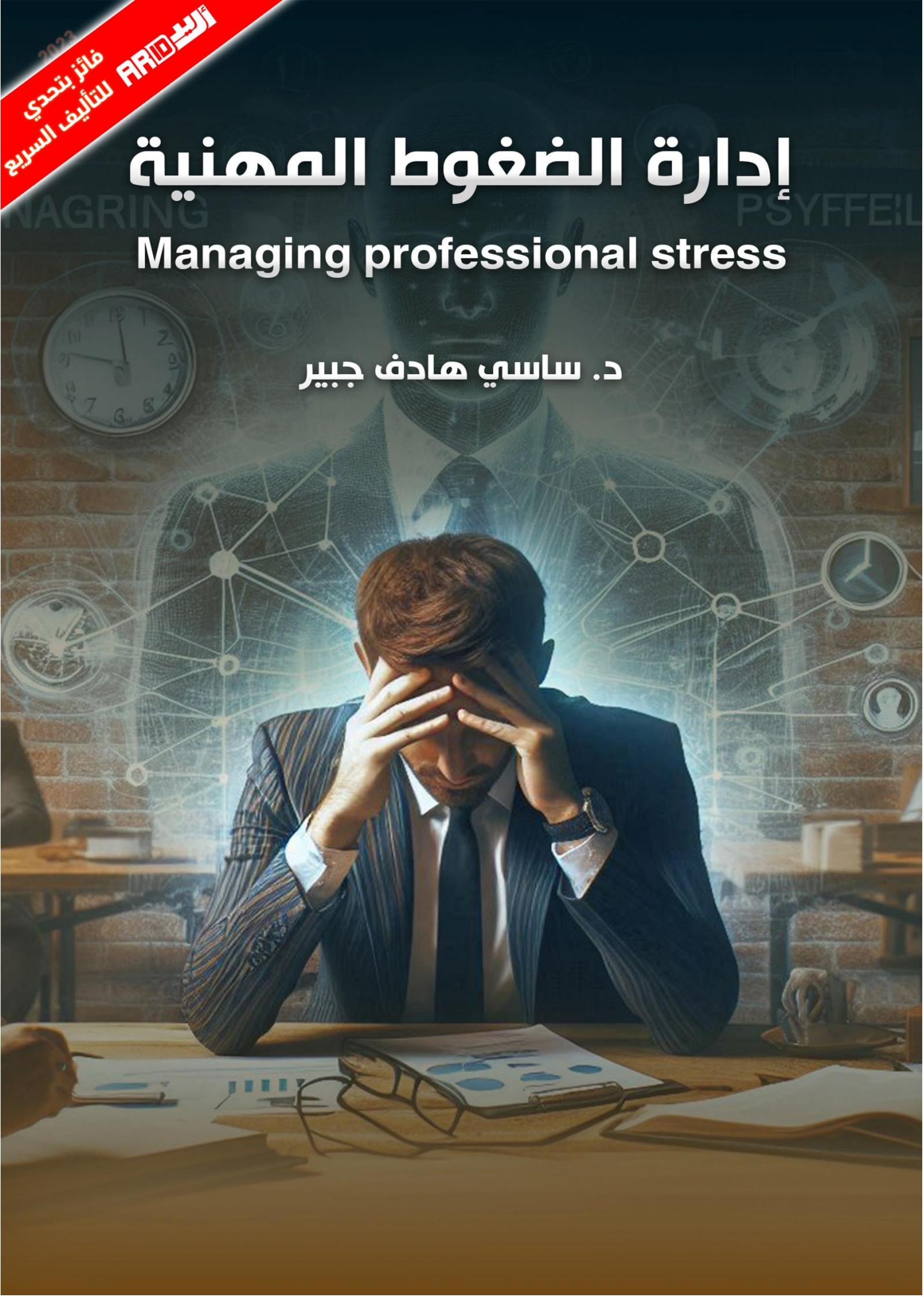


2022
فائز بتصدي
للتأليف السريع ARABIC

إدارة الضغوط المهنية

Managing professional stress

د. ساسي هادف جبير





إدارة الضغوط المهنية

د. ساسي هادف جبير

أستاذ علم النفس - بكلية الآداب واللغات بجامعة تيسمسليت - الجزائر

جميع حقوق الطبع محفوظة ©

1445 هـ - 2023 م

الطبعة الأولى

اسم الكتاب: إدارة الضغوط المهنية

د. ساسي هادف جبير

مقاس الكتاب: 7" * 10"

عدد الصفحات: 84

المدقق اللغوي: بن بغداد احمد بروفييسور ادب عربي من جامعة تيسمسيلت

عطار خالد بروفييسور ادب عربي جامعة تيسمسيلت

التنسيق الفني: عدنان قلعه جي

رقم التسجيل الدولي ISBN :



arid.my | info@arid.my

رعاة الكتاب



المحفل العلمي الدولي
www.almahfal.org



منصة أريد العلمية
www.arid.my



جامعة أريد الدولية
university.arid.my



أكاديمية أريد لعلوم الفضاء والفلك
falak.arid.my



وقف الذكاء الاصطناعي
www.waqf.ai



القرية العلمية
sci-village.com



أبصر فايزر للمخيمات الافتراضية
www.abservisor.com



منصة الفاتحة
www.fatiha.id



منصة أبناء العلماء
sos.arid.my



منصة قادرة
www.qadirah.com



أبصر للتعليم الإلكتروني
www.abser.org



بوابة فلسبي للدفع الإلكتروني
www.filspay.com

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تقديم منصة أريد العلمية

الحمد لله الذي أنزل كتابه، ولم يجعل له عوجاً، وجعل السماء سقفاً وبروجاً، والصلاة والسلام على رسوله الذي أرسله للعالم بشيراً ونذيراً وسراجاً، وعلى آله وصحبه أجمعين.. أمّا بعد:

فاز هذا الكتاب في "تحدي التأليف السريع خلال 24 ساعة" والذي نظّمته منصة أريد العلمية للفترة 1 إلى 3 تموز 2023م، وتم الإعلان عن النتائج ضمن فعاليات حفل ختام المحفل العلمي الدولي الثالث عشر يوم 3 نوفمبر 2023م.

يأتي هذا الكتاب ليسلط الضوء على موضوع بالغ الأهمية في عالم العمل اليوم، وهو إدارة الضغوط المهنية. يهدف هذا الكتاب إلى تقديم فهم شامل لمفهوم الضغط النفسي وضغوط العمل، ويستعرض التطور التاريخي لهذه المفاهيم.

يتناول الكتاب أنواع الضغوط المهنية، بما في ذلك الضغوط الإيجابية والسلبية، ويحدد مصادرها المختلفة من خلال نماذج ثنائية وثلاثية ومتعددة الأبعاد. كما يستعرض الكتاب الآثار المترتبة على الضغوط المهنية، سواء كانت إيجابية أو سلبية، وتأثيرها على الفرد والمنظمة.

يقدم الكتاب أيضاً نظرة شاملة على النظريات والنماذج المفسرة للضغوط المهنية، مثل نظرية هانز سييلي، نظرية هنري موراي، ونموذج التوافق ما بين الفرد والبيئة، بالإضافة إلى نماذج أخرى مهمة. يخصص الكتاب جزءاً كبيراً لاستراتيجيات إدارة ضغوط العمل، مستعرضاً البرامج والأساليب الفردية والتنظيمية لمواجهة الضغوط المهنية، بما في ذلك برامج الصحة النفسية والجسمية وإعادة تصميم العمل. نسأل الله -تعالى- أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به؛ ليكون منارةً هادياً يضيء للأخريين مسالك العمل التطوعي، وممراتٍ للإبداع والابتكار فيه، وأن يُوفِّقنا إلى ما يحبّ ويرضى، وما توفيقنا إلا بالله العليّ العظيم.

د. سيف السويدي

رئيس منصة أريد العلمية

مقدمة:

لا يختلف إثنان في أن العنصر البشري أغلى مورد و أئمنه لدى المؤسسات و التنظيمات العمالية بجميع أشكالها ، خاصة و أننا نعيش عصر التطور المتسارع في جميع ميادين الحياة اليومية ، فاصبحنا نلاحظ احتدام الصراع و التنافس بين الشركات ، و المؤسسات العمالية بجميع أشكالها للحاق بركب الحضارة .ومواكبة التغيرات المعاصرة ، و فرض نفسها داخل سوق العمل ، و الحفاظ على استمرارها و استقرارها ، و هنا أصبح الاهتمام بالمورد البشري وتعزيز قدراته في جميع الجوانب ، هدف تسعى إلى تحقيقه شركات اليوم بجميع أصنافها ، فأصبحت إدارة المؤسسات تعتمد طرق ، و استراتيجيات مبنية على أسس تنمية الموارد البشرية لاسيما تأهيل العامل ، و استغلال جميع القدرات ، و الإمكانيات و الخبرات التي يحوز عليها الى أبعد الحدود .

و عند الرجوع إلى الحقبة الزمنية القديمة، لا سيما أواخر القرن الثامن عشر نجد أن كل الاهتمام في المجال الصناعي موجها إلى توفير الآلات، و الوسائل الخاصة بالعمل و الطرق الإنتاجية ، و رأس المال على حساب العامل ، فلا يهتم مرض العمل ، أو إجهاده أو تعبته ، فالعامل كان بحال الالة اليوم ، فإن قل مردوده انتهت صلاحيته، و تتم عملية استبداله بعامل اخر.

لكن مع التطور الحاصل في سوق العمل برزت الى السطح معطيات حديثة ، فتغير نمط تفكير أرباب العمل، و تغيرت الأساليب الإدارية ، و القيادية المتبعة مواكبة لهذا التغير الفكري ، فتغيرت الأفكار و اصبح الاهتمام بالمورد البشري بأخذ القسط الأكبر ، فهو محرك العملية الإنتاجية بجميع المؤسسات ، بكل أصنافها ، و مهما كان توجهها ، و اهتمامها ، فقد كان لزاماً على هذه المؤسسات أن تهتم بالعنصر البشري (الإنسان) باعتباره أساس أي عملية تنموية ، و هو العنصر الأساسي للتفوق و التطور ، والوصول إلى العالمية في الجودة و الإنتاجية، و التحسين المستمر من أجل إرضاء رب العمل ، و المساهمة في استقرار المؤسسات ، و تحقيق ارباح تعود بالإيجاب على العامل بصفة خاصة و المؤسسة بصورة عامة .

و إدراكا منها أن خلق مناخ ملاءم داخل بيئة العمل، يسهم في جعل العامل يشعر بالرضى الوظيفي، والذي يقوده لتحقيق التميز، و الفعالية في الأداء ، تسعى المؤسسات المعاصرة الى التكفل المادي، و الاجتماعي، و النفسي بالعامل حتى تجعله يحس بالرضى مما يساهم في رفع قدرته الانتاجية باقل جه ممكن و اسرع وقت .

و على الرغم من الاستراتيجيات المتبعة في مجال التكفل بالموارد البشرية، و التطور الحاصل في هذا الميدان، فلم يمنع ذلك من ظهور مشاكل نفسية، ألقبت بظلالها السلبية على أداء العمال، فالكثير من الشركات

الكبرى في العالم ، دقت ناقوس الخطر لإحساس العمال بالإرهاق ، و الإجهاد النفسي ، وحالات القلق المزمن و الاكتئاب و الفصام و الانهيار العصبي ،

ولعل أخطر المشاكل النفسية التي يعاني منها عمال هذا العصر ، مشكلة الضغوط النفسية ، لما لها من عواقب و تبعات على العامل ، و تكبد لمؤسسات خسائر كبيرة ، و الضغوط المهنية لا تستثني أحدا من ضلالها ، من العامل البسيط إلى المسؤول ، ومن الذكر كما الأنثى ، فهي لا تستثني أحدا من ضلالها ، و قد أثبتت الدراسات أن اقتصاد أمريكا الشمالية تكلفه الضغوط المهنية مبلغ 200 بليون دولار ، و أن الشركات الكبرى تدفع مبالغ مالية ضخمة لمشاكل الضغوط المهنية من تأمين و برامج للتدريب و التكيف لعلاج آثار هذه الظاهرة⁽¹⁾ ، كما اثبتت الدراسات في أوروبا⁽²⁾ أن قيمة الخسائر الاقتصادية الناجمة عن الضغوط المهنية تفوق 200 مليار اورو لاسيما فرنسا حيث أن 41% من العمال يعتبرون بأن العمل الذي يقومون بمزاويلته مصدر للشعور بالضغط⁽³⁾ ،

و بحسب الدراسات التي أجريت على آثار الضغوط المهنية نجد انها تتعدد و تختلف ، ففي كندا على سبيل المثال اجريت دراسات سنة 2002 على بعض شرائح العمال الذين يعملون في وظائف مرهقة ، قد تكون في حد ذاتها مصدرا من مصادر الضغط المهني ، و خلصت النتائج المتوصل اليها على أن الضغوط المهنية تسبب في خلل في الانتاج و عدم قدرة العامل على إتمام المهام الموكلة إليه ، كما لوحظ انتشار العديد من السلوكات السلبية في العمل على غرار التغيب ، و التأخر عن العمل بالإضافة الى كثرة العطل المرضية⁽⁴⁾ ، و الأخطر من ذلك أن الضغط المهني يلقي بآثاره السلبية على أداء العمال خصوصا الذين يقومون بأعمال صعبة ، و معقدة و تتطلب نفسية عالية ، و سرعة و فعالية في عملية اتخاذ القرارات ، و مستوى عالٍ من المهارات والحفاظ على الأداء بالنسبة لزملائهم في العمل.

إن تسليط الضوء على الآثار السلبية لمشكلة الضغوط المهنية لا يجعلنا نخفي الجانب الآخر من الآثار الإيجابية لهذه الظاهرة النفسية ، بالرغم من أنها إلا تحظى لا بقسط قليل من الاهتمام ، فهناك بعض من الآثار الإيجابية للضغط خاصة إذا ما علمنا ان كثيرا من أرباب العمل جعلوا من الضغط على العمال ، وسيلة للاحتفاظ بحيويتهم ، و دافعهم ، وفي الوقت نفسه لقهر أي تكاسل ، أو تخاذل ينجم عنه رتابة

(1) سمير أحمد عسكر، " متغيرات الضغوط المهنية ، دراسة ميدانية نظرية و تطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة " ، مجلة الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، العدد 60 ، 1988 ص 16

(2)Un problème de santé publique focus santé au travail Kenza Kahlain*, Abdeljalil El Kholt Stress au travail.

(3)Docteur marc banet 2010 Stress au travail les chiffre du stress sandage de CSA/ANACT 2009

2009 (4)www150.statcan.gc.ca/

العمل. كما ان الضغط الإيجابي يزيد ، وينمي قدرة الفرد على أداء وبذل أقصى جهد ، فهو قد يتحول الى حافز مهم يزيد من رغبة العامل في التميز و التألق في العمل .

و البحث في هذا الميدان جدير بالاهتمام فعلا، كيف لا و نحن نلاحظ انتشار مقلق للضغوط المهنية في بيئة العمل ، فأصبح العامل يعمل في مناخ أقل ما يقال عليه غير ملائم ، فالكثير من العمال يعانون أمراض عضوية كالسكري و ارتفاع ضغط الضم و غيرها كمن الأمراض العضوية و يحسون بالقلق ، و الاكتئاب ، و هذا ما يجعلهم يقومون بسلوكيات سلبية داخل العمل ، كالتغيب ، و التأخر و العطل المرضية.

و من خلال هذا العمل المتواضع سوف نحاول تحسيس الرأي العام ، بضرورة الاهتمام بهذا الموضوع الهام ، و رفع التحدي لإيجاد حلول و أقرب الآجال للتقليل من حدتها و إدارتها إيجابيا.

01- مفهوم الضغط النفسي:

تعود البدايات الأولى لاستعمال مفهوم الضغط (Stress) إلى القرن التاسع عشر، وكما هو معروف أن هذا اللفظ اشتق من الكلمة اللاتينية (stringere) التي تعني الضيق أو الشدة، و اشتقاق هذا اللفظ من الكلمة الانجليزية (distress) ، والفرنسية (détresse) ، وكلا الكلمتين يحملان نفسى المعنى و هو الشعور بالاختناق. و بالضيق أو الظلم، و قد استخدمت كلمة stress للتعبير عن معاناة و ضيق و اضطهاد و هي الحالة التي يعني فيها الفرد من الاحساس بظلم ما.

و بالرجوع الى الاشتقاق اللغوي لكلمة ضغط بالرجوع إلى المعاجم اللغوية نجد تعريف للضغط منسوبا الى ضغط الدم الذي يحدثه تيار الدم على جدر الأوعية، أما مفهومه الهندسي فهو القوة الواقعة على وحدة المساحات في الاتجاه العمودي عليها، كما نجد تعريفا للضغط الجوي في الطبيعة على أنه التركيز على نقطة معينة بفعل الثقل الذي يحدثه عمود الهواء على هذه النقطة . و الضغطة : هي الضيق و القهر و الاضطراب ، و الضغطة : الزحمة و الشدة و المجاهدة بين المدين و الدائن، و الضغطة: تقال للرجل ضعيف الرأي لا ينبعث مع القوم⁽⁵⁾.

لقد تناول الكثير من الباحثين و الكتاب مفهوم ضغوط العمل ، وعلى سبيل المثال عرف جينبرغ و بارون في كتابهما إدارة السلوك في المنظمات الضغط (stress) بصفة عامة على أنه " نمط معقد من حالة عاطفية و وجدانية ، و ردود فعل فسيولوجية استجابة لمجموعة من الضواغط الخارجية " ، و أرجعا هذه الأسباب الى مجموعتين الأولى تتعلق بالتنظيم أو العمل و الثانية تتعلق بأمور أخرى في حياة الفرد.⁽⁶⁾

(5).أحمد سيد مصطفى إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، دار النهضة العربية القاهرة ص 541، 2000

(6) جينبرغ و بارون- كتاب ادارة السلوك في المنظمات ، ص 256 سنة 2004

بيد أن التحول في استعمال هذا المصطلح من الناحية الفيسيولوجية الى العلوم الاجتماعية و النفسية و الطبية ، لم يكن إلا بعد الأبحاث التي قام بها عالم الغدد الصماء العالم النمساوي هانز سيلبي و يعرف "هانز سيلبي" الضغط على أنه مجموعة أعراض تتزامن لموقف ضاغط ينتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو في الفرد نفسه⁽⁷⁾.

أما "لازروس" فيعرف الضغط على أنه ظرف خارجي يضع على الفرد أعباء ومتطلبات فائقة تهدده وتعرضه للخطر⁽⁸⁾، بمعنى آخر فالضغط مصدره يكون خارجي مرتبط بأحداث الحياة الضاغطة بحيث يصعب على الفرد التوافق معها كاستجابة حتمية لسوء التوافق الناتج عن ذلك نجد مجموعة متنوعة من الاستجابات النفسية، الفيزيولوجية، الاجتماعية والعقلية.

و يشير "ويليامز" Williams " إلى أن مصطلح الضغوط من أكثر المصطلحات عرضة لسوء الاستخدام من طرف الباحثين، حيث غالبا ما يستخدم للتعبير عن السبب و النتيجة في آن واحد، وذلك نتيجة الخلط القائم بين مفهوم الضواغط "Stressors" و الضغط "Stress" ، و قد جاءت "الضواغط" لتشير إلى تلك القوى و المؤثرات⁽⁹⁾. أما كلمة الضغط فتعبر عن الحادث ذاته⁽¹⁰⁾ ردود الأفعال الفيزيولوجية و الانفعالية و النفسية لحوادث أو أشياء معينة مهددة للفرد في بيئة العمل.

و في هذا السياق أيضا نجد ان ريس Rees يعرف الضغوط بانها "تشمل مثيرات في البيئة الداخلية أو الخارجية بهذه الدرجة من الشدة والدوام. بما ينقل القدرة التكييفية للكائن الحي إلى حده الأقصى، والتي في ظروف معينة يمكن أن تؤدي إلى اختلال السلوك أو عدم التوافق أو الاختلال الوظيفي الذي يؤدي إلى المرض، وبقدر استمرار الضغوط بقدر ما يتبعها من استجابات جسمية ونفسية وصحية"⁽¹¹⁾.

أما بالنسبة لـ "لازاريس" Lazarus فنظرته إلى الضغط تختلف الى حد بعيد عن ما سبق ، أين يرى الضغط على أنه: "ليس مثيرا"⁽¹²⁾ و ليس استجابة. ويركز على العمليات الوسطية. لذلك فالضغط النفسي حسب

(7) - عبد الستار إبراهيم، : الاكتئاب، اضطراب العصر الحديث، فهمه، أساليبه وعلاجه، عالم المعرفة، ص155، 1989.

(8) - رمضان محمد القذافي: الصحة النفسية والتوافق، ط3، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، ص110، مصر1999.

(9) رونالدي ريجيو: مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلبي، ط1، دار الشروق، الأردن، 1999، ص290-291.

(10) اروق السيد عثمان: القلق و إدارة الضغوط النفسية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص 91

(11) عبد الله الضريبي أساليب مواجهة الضغوط النفسية المهنية وعلاقتها ببعض المتغيرات مجلة جامعة دمشق -المجلد 26-العدد الرابع-2010

(12) Lazarus, R. S and Folkman, S. Stress appraisal ou coping New York. Springer , 1984, p13.

رأيه هو تقييم الفرد للأحداث. وتوقعاته فيما يتعلق بنتائجها وكذلك عن تقييمه لإمكانات مواجهتها أو التكيف معه.

للإشارة هناك من يعتبر أن الاجهاد و الضغط يحملان نفس المعنى، في حين أن الغالبية من علماء النفس تعترف بوجود فرق بين الاجهاد و الضغوط ، حيث أنها تضع الإجهاد كنتاج 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.

أما الإجهاد (Strain) فهو التأثير المتجمع للضغوط ويتمثل في الانحراف عن الحالة المعتادة بسبب التعرض للحوادث الضاغطة⁽¹³⁾» .

02- التطور التاريخي لمفهوم الضغط النفسي :

يرى الكثير من الباحثين أن الجذور الأولى لاستخدام مصطلح الضغط تعود الى القرن الرابع عشر و نهاية القرن الثامن عشر، فقد لاحظ العديد من الباحثين بروز "الضغط" لدى الكائنات الحية ، و يبرز ذلك خصوصا عند استجابة الكائنات الحية للاعتداءات الخارجية، فالكائنات الحية دائما ما تسعى الى المحافظة على بقاءها و الضغط يكمن في احساسها بالخطر ، هذا ما يجعلها ما تشعر بالخوف والتوتر و القلق ، و في هذا السياق تبرز أبحاث تشارلز داروين 1872 ، و التي تتمحور حول الدور الأساسي الذي يلعبه الخوف كوسيلة لإثارة الكائن الحي ، ومساعدته على مواجهة الخطر للحفاظ على بقاءه و كيانه⁽¹⁴⁾. إلا ان البداية الفعلية لانتشار لمصطلح الضغط النفسي برز خلال القرن التاسع عشر،

ولعل من أهداف الأحداث الهامة و التي ساهمت في بروز مصطلح الضغط النفسي الحرب العالمية الأولى 1914-1918 و 1939-1945 ، و هنا تبرز دراسة كوبر و الفيزيولوجي Claude Bernard حيث كانت لهم أفكار ، و معتقدات غالبا ما ترجع سبب شعور الكائن الحي بالضغوط كنتيجة لعدم التكيف المناسب مع المواقف التي تعترضه ، و أن التغيرات الخارجية في البيئة يمكنها أن تعطل الكائن العضوي ، و لكي يحافظ على نفسه يجب أن يتكيف بطريقة مناسبة مع هذه التغيرات ، و أنه من المهم أن يحصل العضو على التكيف، و لكي يحافظ على نفسه يجب أن يتكيف بطريقة مناسبة مع هذه التغيرات، و يبدو أن هذا أول اعتراف بالنتائج المضرة الكامنة في عملية الإجهاد التي تخل اتزان الجهاز العضوي.⁽¹⁵⁾

(13) إدارة السلوك في المنظمات/ جيرالد جرينبرج. روبرت بارون.

(14) (داروين سي ، "التعبير عن العواطف في الإنسان والحيوان ، مطبعة جامعة أكسفورد" ، 1872)

(15) عمار الطيب كشرد: علم النفس الصناعي و التنظيمي الحديث، مفاهيم و نظريات ط ،1 دار الكاتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 1995 ص .

و تعزى البدايات الصريحة لاعتماد مفهوم الضغط النفسي لعالم الغدد الصماء ، و الفيزيولوجي الطبيب الكندي هانز سيللي ، وقد اشتهر بكونه مؤسس و مدير معهد الطب التجريبي ، والجراحة بجامعة مونتريال ، حيث كان من أوائل الباحثين الذين اهتموا بالضغط النفسي في النصف الأول من القرن العشرين. و أثناء مزاولته دراسة الطب بهذه الجامعة لاحظ أن الأشخاص المصابين بأمراض عضوية مختلفة لديهم أعراض مشتركة مثل فقدان الشهية، وفقدان الحماس، وارتفاع ضغط الدم، وانخفاض القوة العضلية. وكشفت أبحاثه المبكرة عن ردود الفعل الرئيسية للكائنات الحية على الاعتداءات و الصدمات البيئية التي تصادفهم بجميع أنواعها، و أبرز هانز سيللي باعتباره مختص في علم الغدد الصماء (دراسة الإفرازات الهرمونية الداخلية) كيفية إفراز هرمونات قشر الكظر أثناء تعرض الحيوانات لمختلف الهجمات العنيفة على الجسم.

وفي عام 1932 انتقل سيللي إلى كندا لإجراء الأبحاث في جامعة ماجيل و في عام 1936 قام باقتراح مفهوم جديد لمتلازمة التكيف العامة في عام 1936 وفي عام 1945 انتقل إلى جامعة مونتريال ، والتي أسس فيها معهد الطب التجريبي ، والجراحة ، وأصبح مديرا له حتى تقاعده في عام 1977، بعد التقاعد بسنتين أسس سيللي المعهد الدولي للإجهاد ومؤسسة هانز سيللي.

وذكر هانز سيللي في تفسيره الفسيولوجي للضغط النفسي أنه متغير وغير مستقل بذاته، وهو عبارة عن استجابة لعامل خارجي ضاغط ، وأن تلك الاستجابة تختلف من شخص لآخر بحسب الاختلافات الفردية وبحسب اختلاف البيئة الضاغطة.

ويرى سيللي أن الاستجابة الفسيولوجية للضغط هدفها الحفاظ على الكيان والحياة وحدد ثلاث مراحل للدفاع ضد الضغط والتي تمثل التكيف العام وهي: الفرع والمقاومة والاجهاد.

و استند اكتشاف سيللي الأولي لمتلازمة الإجهاد على إثبات أن الجسم استجاب بشكل غير محدد وتقريبا بنفس الطريقة لمختلف المحفزات أو الضغوط⁽¹⁶⁾.

كان سيللي أول من طرح نظرية أن الإجهاد يلعب دورًا في كل مرض، وأن الفشل في التغلب على عوامل الإجهاد أو التكيف معها من الممكن أن يؤدي إلى "أمراض التكيف"، ومن ضمنها القرحة وارتفاع ضغط الدم والنوبات القلبية.

كما يرى سيللي ان التغيير المفاجئ الذي يحدث في عادات الشخص بشكل غير متزن مرده حدوث اضطراب في هيكله النفسي وحتى الجسدي.

(16) داليا عبد السلام <https://www.scientificamerican.com/arabic/podcasts/60-second-science/hans-seley>

يعتبر سيلبي الضغط بأنه استجابة غير محددة من الجسم لأي طلب يتم تقديمه إليه، فالبرودة مثلا تتفاعل عن طريق إنتاج الحرارة، والجهد البدني عن طريق إفراز هرمون يحفز الجسم لبدل الجهد، وما إلى ذلك من استجابات، ولكن مهما كانت طبيعة التحفيز، فإن الكائن الحي يستجيب أيضًا بطريقة غير محددة مع تغييرات كيميائية حيوية متطابقة تهدف إلى التعامل مع أي مطالب متزايدة على جسم الإنسان، والذي يقوم بالاستجابة للمثيرات من أجل الحفاظ على ما يسميه علماء الأحياء حالة من التوازن، أي ثبات أو استقرار معالم الجسم مثل درجة حرارة الجسم ومستويات الجلوكوز وما إلى ذلك.

كما يرى سيلبي أن العواقب السلبية للمواقف الضاغطة تحدث عند عدم قدرة الجسم على الاستجابة الطبيعية لمختلف المواقف الضاغطة، لكونها تتجاوز قدراته الجسمية التي يملكها، و إذا أحسن التكيف مع هذه المواقف لن تكون أي عواقب سلبية على الفرد، فاستجابة الفرد تتوقف على الموارد التي يملكها. توفي هانز سيلبي في عام 1982 في مونتريال عن عمر يناهز خمسة وسبعين سنة وترك وراءه كنزا عبارة عن 1700 مقالة و 39 كتاب عن الإجهاد. وكان كتابه "إجهاد الحياة" و كتابه "الإجهاد بلا ضائقة" من أكثر الكتب مبيعًا على مستوى العالم. تم الاستشهاد بأعماله البحثية في أكثر من 362,000 ورقة علمية. وبالإضافة إلى رسائل الدكتوراه الخاصة به، حصل سيلبي على 43 درجة فخرية. وكان يجيد ما لا يقل عن عشر لغات. كان سيلبي حاصلًا على زمالة الجمعية الملكية الكندية والزمالة الفخرية ل 68 جمعية علمية أخرى. قدم سيلبي للبشرية خدمة جليلة، قدم لنا ما يعرف بالضغط النفسي أو STRESS و بالتالي حدد المشكلة وفتح بذلك الطريق أمام البحث عن حلول.

و يعتبر الفيزيولوجي الأمريكي "والتر كانون (walter canon) 1932) من أوائل الذين استخدموا مثل هذه المصطلحات (الضغط) و استخدم أيضا مصطلح التوازن الجسدي في بداية القرن العشرين، و عرفه برد الفعل في حالة الطوارئ، أو رد الفعل العسكري بسبب ارتباطها بانفعال القتال أو المواجهة، و قد كشف أبحاث كانون عن وجود ميكانيزم، أو آلية في جسم الإنسان تساهم في احتفاظه بحالة من الاتزان الحيوي أي القدرة على مواجهة التغييرات التي تواجهه⁽¹⁷⁾

و يرى كانون بأن الكائنات الحية تسعى دائما للحفاظ على حالة الاتزان من خلال ادراكها بالخطر في البيئة التي يعيش فيها و الاستجابة دائما تكوزن بالدفاع أو الهرب.

و لا يمكن إهمال أبحاث سبيلبرجر (spielperger (1979) في بدايات القرن العشرين اين قامت بإطلاق تسميات عديدة، و جاء في قواميس اللغة على أن هذا المصطلح مرادف للشدة (strain)، و يعني الإجهاد،

(17) علي عسكر: ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها، ط 1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2000، ص 34.

و التوتر وتعني باللاتينية التعرض للضغوط، و استعمل لأول مرة (distress) أي الكرب و الضيق و الشدة، و قد شاع استعماله في الطب النفسي و تمت استعارته من الدراسات الهندسية و الفيزيائية.⁽¹⁸⁾

03- مفهوم ضغوط العمل:

يعتبر التعريف هو المدخل الطبيعي للتعامل مع أي موضوع، ورغم أهمية التعرف فإنه ليس بالأمر اليسير دائماً ،

لقد تناول الكثير من الباحثين و الكتاب مفهوم ضغوط العمل ، على غرار جينبرغ و بارون⁽¹⁹⁾ ، أين قاما بتعريف ضغوط العمل في كتابهما إدارة السلوك في المنظمات الضغط (stress) بصفة عامة على أنه " نمط معقد من حالة عاطفية و وجدانية ، و ردود فعل فسيولوجية استجابة لمجموعة من الضواغط الخارجية " ، و أرجعاً هذه الأسباب الى مجموعتين الأولى تتعلق بالتنظيم أو العمل و الثانية تتعلق بأمور أخرى في حياة الفرد.

كما يعرف ماك جراف⁽²⁰⁾ الضغوط بأنها إدراك الفرد لعدم قدرته على إحداث استجابة مناسبة لمطلب أو مهام، و يصاحب هذا الإدراك انفعالات سلبية كالغضب، والقلق، والاكتئاب، وتغيرات فسيولوجية كرد فعل تنبهي للضغوط التي يتعرض لها الفرد.

و يعرف⁽²¹⁾ عسكر الضغط بأنه: " مجموعة من المتغيرات الجسمية و النفسية التي تحدث للفرد في ردود فعله أثناء مواجهته لمواقف المحيط التي تمثل تهديدا له " و أشار إلى ضغط العمل بأنه يعكس التوافق الضعيف بين الفرد ، و المواقف التي يتعرض لها محيط عمله ، و إلى أنه يحدث في المواقف التي يدرك فيها الفرد أن قدراته لمواجهة المحيط تمثل عبئا كبيرا عليه فمتغيرات المحيط هي التي تسبب ضغط العمل. و ينظر كل من قراري و ستارك (gray et staek)⁽²²⁾ إلى مصطلح ضغط العمل على أنه " مجموعة من ردود الافعال التي يبديها الشخص نتيجة لمجموعة من المواقف التي يتعرض لها في البيئة المحيطة ، و تنتج ردود الافعال هذه عن مجموعة من المتغيرات النفسية و الفسيولوجية .

(18) د احمد نابل عبد العزيز و احمد عبد اللطيف، التعامل مع الضغوط النفسية، دار الشرق، عمان 2009.

(19) جينبرغ و بارون- كتاب ادارة السلوك في المنظمات ، ص 256 سنة 2004

(20) -McGrath, E., Keita, G. P., Strickland, B., & Russo, N. F. (1990). Women and depression: Risk factors and treatment issues. Washington, DC: American Psychological Association

(21) عسكر سمير احمد: متغيرات ضغط العمل - دراسة تطبيقية و نظرية في قطاع المصارف بدول الإمارات العربية- مجلة الإدارة العمدة العدد 60 -65 سنة 1988

(22) صلاح الدين عبد الباقي.: السلوك الفعال في المنظمات : الدار الجامعية الإسكندرية مصر ص337، 2004.

إدارة الضغوط المهنية

ويشير كل من ⁽²³⁾ طلعت منصور وفيولا الببلاوي ، إلى أن الضغوط ظاهرة من ظواهر الحياة الإنسانية يخبرها الإنسان في مواقف وأوقات مختلفة تتطلب منه توافقاً أو إعادة توافق مع البيئة. ويقولان بأن الضغوط المهنية قد تمثل عاملاً هاماً يسهم في مختلف الاضطرابات النفسية والجسدية.

كما توجد بعض التعاريف الخاصة بالمنظمات العمالية و التي اهتمت بشكل كبير بهذه الظاهرة لعل ابرزها منظمة الصحة العالمية (OMS) ، و التي تصف الضغوط المرتبطة بالعمل بانها مجموعة من ردود الأفعال التي قد يتعرض إليها الشخص عندما يواجه مطالب مهنية تتجاوز قدراته ومهاراته في الواقع، و يزداد شعور الفرد أكثر بالضغوط عندما يحس بالبشك في قدراته على القيام بالعمال المؤكدة اليه.⁽²⁴⁾ كما عرف المعهد الدولي للبحوث و الوقاية من حوادث و اخطار العمل (INRS) ضغوط العمل بانها حالة يشعر فيها الشخص بعدم التوازن بين ما يتوقع القيام به من عمل داخل و ما هو مطالب بإنجازه داخل بيئة العمل.

و قد عرف الصباغ ضغوط العمل على أنها الوضع الذي يشير الى الموقف الذي يؤثر فيه التفاعل ما بين ظروف العمل ، و شخصية الموظف على حالته النفسية ، و البدنية و التي قد تدفعه الى تغيير نمط سلوكه الاعتيادي.⁽²⁵⁾

و يعرف ⁽²⁶⁾ حمدي على عند قيامه بدراسة مستوى ضغط المعلم وعلاقته ببعض المتغيرات، الضغوط بأنها حالة من عدم التوازن النفسي ، نتج عن عدم التكافؤ بين متطلبات مهنة التدريس ، ومقدرة القيام بها و يترتب على ذلك شعور المعلم بعدم إمكانية إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية . فهناك توجهات كثيرة في تعريف الضغوط ترجع إلى خصائص الفرد وبيئة العمل، فالموقف يمكن اعتباره ضاغطاً، إذا أُعتبر كذلك من قبل الشخص نفسه، أو من غيره من الأشخاص، ويتفق عدد كبير من الباحثين في تحديد المقصود بضغوط العمل حيث يشيرون إلى الموقف الذي تكون فيه متطلبات البيئة أو ما ينبغي على الفرد القيام به على درجة أكبر من إمكانات الفرد الذاتية⁽²⁷⁾.

(23) طلعت منصور وفيولا الببلاوي، قائمة الضغوط النفسية للمعلمين - كراسة التعليمات - مكتبة الانجلو مصرية القاهرة - مصر ص 05 و 06، 1989.

(24) www.Petit-Enterprise.net Definition générale du stress Publié le jeudi 12 septembre 2013

(25) زهير الصباغ ، ضغط العمل - المجلة العربية للإدارة عمان مجلد رقم 05 العدد 01 - 1999.

(26) حمدي على الفرماوي : مستوى ضغط المعلم وعلاقته ببعض المتغيرات ، المجلة التربوية، المجلد3، ع10، جامعة عين شمس، مركز دراسات الطفولة، المؤتمر السنوي الثالث للطفل المصري. 1990

(27) Lazarus,R.S.: " Patterns of Adjustment," third Edition By McGraw- Hill .1976

وقد توصلت ماسلاش (Maslach⁽²⁸⁾) إلى أن الشخص الذي لا يستطيع التعامل مع الضغوط الانفعالية المستمرة يفقد اهتمامه وشعوره بكل الأشياء التي يمكن أن يساعده بها الآخرون وتتسع المسافة بينه ، وبينهم ويصبح أقل اهتماماً بحاجاتهم الاجتماعية والجسمية والانفعالية، وبالتدريج يجد الفرد نفسه معزولاً عن الآخرين من خلال وسائل لفظية .

هذا ويرى جيراردو أن الضغط هو المتغير الفيسيولوجي النفسي السائد بين مكان العمل و الصحة الجسدية و العاطفية للفرد⁽²⁹⁾.

فضلا عن العلماء التي تم التطرق اليهم ، و الذين أبلو البلاء الحسن في دراساتهم لضغوط العمل ، يبقى الطبيب النفسي هانز سيللي من أهم الرواد الذين تنطرقوا الى ظاهرة ضغوط العمل ، و الذي ارجع ضغوط العمل إلى ردود افعال انسانية نفسية و جسدية ، و قسم اتجاه الضغط الى ثلاث مراحل كما يلي:⁽³⁰⁾

أ- المرحلة الاولى (الانذار والتنبيه للخطر) : و في هذه المرحلة يجهز فيها الجسم نفسه لمواجهة التهديد و التحدي الذي يريكه بإفراز هرمونات من الغدد الصماء و يترتب عليها بسرعة ضربات القلب و زيادات معدل التنفس و زيادة نسبة السكر في الدم.

ب- المرحلة الثانية (المقاومة) : و بعد الصدمة ينتقل لفرد الى مرحلة المقاومة و فيها يحاول الجسم اصلاح اي ضرر او يضرر او الذي ينتج من الصدمة الاولى و يشعر الفرد في هذه المرحلة بالتعب و القلق و التوتر و يحاول مقاومة مسببات الضغط فان استطاع النجاح و التغلب على المشكلة فإن اغراض الضغط تزول.

ت- المرحلة الثالثة (الانهك): و تأتي هذه المرحلة بعد عدم قدرة الفرد على التغلب على مسببات الضغط و استمرار معاناته منها لفترة طويلة ، مما يؤدي بطاقة الجسم على التكيف الى الانهك و الإجهاد، و تضعف وسائل الدفاع و المقاومة و يتعرض الفرد للأمراض كارتفاع ضغط الدم و القرحة المعدية و الازمات القلبية و تعتبر هذه المرحلة حادة و خطيرة و تشكل

(28) Maslach , C): burnout inventory . paloalto : consulting psychologists press, pearlinant schooler , 1978, stress and antiety , volume , 5, by hemisphere public- shing coporation , 1981,

(29) Jerardo arila work. stress among immigration and naturalization master p 02.1998

(30) Selye Selye H. : Stress in health and disease Butterworth's, IncBoston, Ma p35 .1976

تهديدا لكل من الفرد والمنظمة ، فعقل و جسم الانسان له حدود للتحمل والمقاومة فكلما زاد معدل تكرار الانذارات و المقاومة اصبح الفرد النفسية اكثر ارهاقا في عمله و حياته ، و ازدادت قابلية لأمراض البدانة و الامراض النفسية .

و من الأسماء البارزة في البحوث الخاصة بالضغوط في القرن العشرين وولتر كانون 1932 ، و هو الذي وصف ما اسماه استجابة الكر و الفر ، و قد افترض كانون انه عندما ما يدرك الكائن أن هناك تهديدا فن الجسم يستثار بسرعة و تسري الدافعية في الجهاز العصبي السمبتاوي و جهاز الغدد الصماء للتعامل مع هذا التهديد و تعمل هذه الاستجابة الفيسيولوجية على حمل الكائن لمواجهة مصدر التهديد و الهروب ، و من ثم اطلق عليها اسم الكر و الفر و قد اعتبر كانون أن استجابة الكر و الفر هي استجابة توافقية تكيفية و استدل على ذلك بانها تمكن الكائن من الاستجابة السريعة للتهديد من ناحية ، و من ناحية أخرى خلص كانون إلى أن الضغوط يمكن أن تكون ضارة بالكائن اذا ما أدت إلى الإخلال بأدائه الانفعالي و الفيسيولوجي و تسبب مشكلات صحية مع مرور الوقت و بخاصة اذا لم يكن الكائن قادرا على مواجهة التهديد أو الهروب منه و استمر في التعرض للضغوط شكل مستمر ، و استمرت الاستثارة الفيسيولوجية في التصاعد ممهدة الطريق أمام مشكلات صحية مختلفة و يلاحظ أن كانون استخدم لفظ الكائن و لم يستخدم لفظ الإنسان مباشرة لأن تجاربه المبكرة قام بها على الحيوان و استنتج منها أن الكائنات (الإنسان و الحيوان) تتعرض إلى الضغوط و تتأثر بها.⁽³¹⁾

من خلال التعريفات السابقة للضغوط يتضح أن هناك شبه اتفاق فيما بينها على أن الضغوط تتشكل بوجود مثيرات بيئية و عوامل خارجية و صراعات و أحداث متباينة يخبرها الفرد في مواقف و أوقات مختلفة و تسبب له جهدا فسيولوجيا و سيكولوجيا و تحدث لديه إحساسا بالتوتر أو تشوها في تكامل شخصيته أو قد تفقده قدرته على التوازن و تسهم في مختلف الاضطرابات النفسية و الجسمية.

04- أنواع الضغوط:

الضغوط في مجال العمل متعددة الأنواع و مختلفة الأشكال ، ولكل نوع منها خصائصه و مواصفاته ، ولكل منها طرق للتعامل معها ، بل إن هناك من الضغوط ما هو واجب الحفاظ عليه ، و عادة ما تقسم الضغوط المهنية الى نوعين و ذلك وفقا للآثار المترتبة عنها.

(31) الأستاذ جمعة يوسف: كتاب إدارة الضغوط كلية الآداب- مركز تطوير الدراسات و البحوث جامعة القاهرة-

3-1- الضغوط الايجابية:

وهو ضغط تتطلبه طبيعة العمل، ويحتاج إليه المدير مثلاً للضغط على العاملين للاحتفاظ بحيويتهم ودافعيتهم ، 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. ومن أمثلة هذا الضغط التوتر الذي يجعل الطالب يذاكر بجد قبل الامتحانات. و تعتبر مثل هذه الضغوط دافعا محفزا للفرد، حيث تدفع الفرد الى انجاز المهام بسرعة وبكل حسم إضافة إلى تلك الآثار النفسية الايجابية المتمثلة فيما يتولد لديه من شعور بالسعادة والسرور، وما ينعكس في مجمله على إنتاجية العمل، كما تتسم بأنها ضغوط معتدلة تثير الحافز إلى النجاح، وتعطي الفرد إحساسا بالقدرة على الإنتاج وتؤدي إلى ارتفاع مستوى فعالية الأداء لدى العاملين من الناحية الكمية النوعية.

3-2- الضغوط السلبية:

وهذا النوع من الضغوط يطلق عليه بالضيق وهو عبارة عن صورة مدمرة للضغوط ، حيث يؤدي الى اختلال وظيفي في تكيف الكائن في الاستجابة المعرفية السلوكية و النفسية، الأمر الذي يؤدي الى ضعف الأداء. يطلق عليها اسم الضغوط الهدامة ، وهذه الضغوط تؤثر على سلوك كل من المدير والعاملين معه بشكل سيء وضار وتتولد معها مجموعة من الإجراءات الإدارية التي يتركز معظمها حول ما يلي :

- فقدان الرغبة في العمل

- العزوف عن المبادرات الفردية والاستسلام إلى الرتابة ونمطية العمل.

- تنامي الإحساس بالإحباط.

- عدم التوافق، والاكتئاب، والقلق، وعدم النضج الإداري.

كما يمكن التفرقة بين الضغوط الايجابية والضغوط السلبية من خلال المقارنة الواردة الجدول التالي:
جدول (01) يوضح المقارنة بين الضغوط الايجابية والضغوط السلبية:

ب. الضغوط السلبية negative stress	أ. الضغوط الإيجابية positive stress
01- تؤثر على صحة العامل ويطلق عليها اسم الأمراض السيكوسوماتية.	1- ضرورة لكل الأفراد لتحقيق النجاح.
02- تسبب انخفاض في الروح المعنوية والشعور بالتعب.	2- تحضر لمواجهة التحديات في العمل وتحسين الأداء
03- تؤثر على متخذي القرار كلما انخفض الدعم الاجتماعي الواجب توفره من طرف المنظمة.	3- ضرورة لمتخذي القرار في المؤسسات .
04- تشعر الفرد بان كل شيء ممكن أن يقطعه ويشوش عليه	4- تساهم في الحفاظ على حيوية وبقظة العمال من أجل كسر عامل الكسل والتخاذل.
05- الإحساس بالقلق	5- تمنح الإحساس بالمتعة
06- تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه	6- تجعل الفرد ينظر إلى العمل بتحد
07- تسبب انخفاضا في الروح المعنوية	7- تمنح دافعا للعمل
08- تولد ارتباكا	8- تساعد على التفكير
09- تسبب الضعف للفرد	9- تحافظ على التركيز على النتائج
10- لتشاؤم من المستقبل.	10- التفاؤل بالمستقبل
11- عدم القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة.	11- القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة

المصدر: lywood Chilly :The Executive ,Time and Stress :Management Program ,

NJ :Alexander Hamilton Institue , Inc , 1994,p155

ترجمة: أديب محمد الشخص ،معهد الإدارة العامة، الرياض.

05- مصادر ضغوط العمل:

إن الحديث حول مصادر ضغوط العمل أمراً ينبغي توضيحه بعد تناول مفهوم ضغوط العمل حيث أن التعريف بمصادر الضغوط يساهم في الكشف عن عنصر مهم لا بد من توضيحه عند دراسة الموضوع ، وهو التعريف بالعوامل و الأسباب التي تؤدي إلى شعور الفرد بضغط العمل. وهي كثيرة نحاول من خلالنا هذا البحث الكشف عن مختلف المصادر المؤدية الى ضغوط العمل و ذلك من خلال استعراض بعض الدراسات و التي حاولت الكشف عن المصادر الفعلية لضغوط العمل و هذا ما أدى إلى ظهور العديد من التصنيفات والنماذج التي وضعها الباحثون لتصنيف مصادر الضغوط تبعاً لمصادرها المسببة لها، والتي تباينت بحسب نظرة مصنفها لمصادر الضغوط أو تطويرها بوصفها معايير يمكن بواسطتها قياس الضغوط في الدراسات التطبيقية التي طوعت لتناسب بعض المهن. ويرى هيجان أن الباحثين الذين اجتهدوا في وضع تصنيفات لمصادر الضغوط سلكوا ثلاثة مسارات تتكون من التالي:

أولاً- النموذج الثنائي: يصنف مصادر ضغوط العمل في مجموعتين.

ثانياً- النموذج الثلاثي: يصنف مصادر ضغوط العمل في ثلاث مجموعات رئيسية.

ثالثاً- النموذج متعدد الأبعاد: يصنف مصادر ضغوط العمل في أربع مجموعات رئيسية فأكثر⁽³²⁾

1.4- النموذج الثنائي BRIEF ;VANSELL; SCHULER :

يصنف مصادر ضغوط العمل في مجموعتين:

يتألف نموذج مصادر ضغوط العمل الذي وضعه BRIEF مع كل من VANSELL و SCHULER من مجموعتين رئيسيتين من العوامل المسببة لضغوط العمل، تشتمل كل مجموعة على عدد من العناصر الفرعية، ويندرج تحت كل عنصر فرعي عدد من مسببات ضغوط العمل. فالمجموعة الرئيسية الأولى تشتمل على ثلاث مجموعات فرعية هي: السياسات التنظيمية؛ والهيكلي التنظيمي؛ والمراحل التنظيمية.

وتشتمل المجموعة الرئيسية الثانية على خمس مجموعات فرعية هي: تجهيزات بيئة العمل المادية؛ والسلامة والصحة المهنية؛ وعلاقات العمل الشخصية؛ ومتطلبات الوظيفة؛ ومتطلبات الدور⁽³³⁾ (BRIEF ;VANSELL; SCHULER).

(32) عبد الرحمن احمد هيجان ، ضغوط العمل ،مصادرها، و نتائجها و كيفية ادارتها ، معهد الإدارة العامة الرياض ص 73. 2، هيجان:1419هـ.

(33)Chi Van Sell M., Breif A.P, Schuler R.S., "Role conflict and role ambiguity p66, 1981

وسار عسكر على المسار نفسه في تقسيم مصادر ضغوط العمل التي يواجهها الفرد، حيث يتكون تصنيفه لضغوط العمل من مجموعتين، تشمل كل منها أيضاً عدداً من العناصر الفرعية على النحو التالي:

أ- المجموعة الأولى: تضم المصادر التنظيمية لضغوط العمل، والتي من أهمها الاختلاف المهني؛ وغموض الدور؛ وصراع الدور؛ وعبء الدور؛ والمسؤولية عن الأفراد؛ والمستقبل الوظيفي؛ والافتقار إلى المشاركة في اتخاذ القرارات؛ والمساندة الاجتماعية.

ب- المجموعة الثانية: وتضم المصادر الفردية لضغط العمل، ومن أهمها نمط الشخصية؛ والقدرة على التحكم في الأحداث؛ والقدرات والحاجات؛ ومعدل التغير في حياة الفرد؛ والسمات الشخصية الأخرى⁽³⁴⁾.

في حين لم يخرج DAILY عن التقسيم السابق لعسكر، حيث صنف مصادر ضغوط العمل أيضاً إلى مجموعتين رئيسيتين هما المصادر المتعلقة بالمنظمة التي يدخل فيها ظروف بيئة العمل، والمصادر المتعلقة بالفرد والتي يشمل صراع الدور وغموضه وعبء العمل⁽³⁵⁾.

ويؤيد هذا النموذج كذلك كل من حسني ومحمود اللذين قسما مصادر الضغوط في العمل إلى:

❖ مصادر ترتبط بالبيئة المادية للعمل: تتمثل بالضغوط الناتجة عن افتقار بيئة العمل المادية إلى عوامل الراحة الجسمية والسلامة النفسية للعاملين، مثل الهدوء، واعتدال الحرارة، ونقاء الجو من الأتربة، وصلاحية المباني والحجرات وتجهيزاتها المختلفة لراحة العاملين.

❖ مصادر ترتبط بطبيعة العمل ذاته: وتنقسم إلى متطلبات العمل الزائدة التي تؤدي إلى تراكم التعب الجسماني وتجعله غير قادر على القيام بأعباء العمل، أو المتطلبات المتضاربة والتوجيهات المحيرة التي يكون مصدرها صراع الدور وغموضه، أو ضالة استخدام قدرات الفرد لافتقار الوظيفة إلى الثراء الوظيفي وعناصر التشويق والتنوع في العمل الذي يستثير همم الفرد ويجدد نشاطه⁽³⁶⁾.

(34) عسكر على، ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها - دار الكتاب الحديث (ط2) 2000

(35) DeLongis, A., Folkman, S. & Lazarus, R. S. The impact of daily stress on health and mood:

Psychological and social resources as mediators. Journal of Personality and Social Psychology, . (1988).

(36) حسني محمد محمود و حسن عبد المالك محمود، ضغوط العمل لدى المعلمين - مجلة كلية التربية - القاهرة جامعة

الأزهر العدد 34 1993م

2.4- النموذج الثلاثي: يصنف مصادر ضغوط العمل في ثلاث مجموعات رئيسية.

يرجع أصحاب هذا الاتجاه بشكل عام مسببات ضغوط العمل إلى ثلاث مصادر رئيسية هي العوامل المتعلقة بالفرد، والعوامل المتعلقة بالمنظمة، والعوامل المتعلقة بالبيئة.

ويتبع MCGRATH نموذجاً ثلاثياً تنقسم فيه ضغوط العمل إلى ثلاثة أنماط تتمثل في التقسيم التالي:

1- ضغوط ناتجة عن البيئة المادية التي يتعرض لها الفرد داخل المنظمة أثناء تأدية الأعمال والواجبات وممارسة المسؤوليات المتنوعة.

2- ضغوط ناتجة عن البيئة الاجتماعية في العمل من خلال التفاعل مع الزملاء.

3- ضغوط ناتجة عن النظام الشخصي للفرد ذاته كالخصائص المتوارثة مثل القلق، والأساليب الإدراكية⁽³⁷⁾.

3.4- النموذج المتعدد الأبعاد:

يصنف مصادر ضغوط العمل في أربع مجموعات رئيسية فأكثر.

يتبنى كل من المير والمشعان نموذج مصادر ضغوط العمل الذي وضعه GIBSON والذي لا يختلف كثيراً عن سابقه، إلا أنه يصنف مصادر ضغوط العمل إلى أربع مجموعات هي:

أ- الفيزيائية: وتشمل البيئة المادية التي تلعب دوراً كبيراً في صنع الضغوط في منظمات العمل كعوامل الإضاءة، ودرجة الحرارة، والضوضاء، وتلوث الهواء، والمخاطر على الأمن وسلامة الموظف.

ب- جماعة العمل: وتشمل ضعف العلاقة مع الزملاء، والمرؤوسين والمديرين، والافتقار إلى تماسك الجماعة، والصراع بين أفراد الجماعة، ونقص الدعم الاجتماعي من الجماعة وموازرتها.

ج- الفردية: وتشمل عوامل صراع الدور، وغموض الدور، والعبء الزائد والمنخفض في العمل، وقلة الرقابة والمسؤولية، وعدم الاستقرار الوظيفي، وعدم توافر فرص التقدم والترقية والنمو المهني.

(37) محمد احمد اسماعيل- كل شيء عن الضغوط المهنية - المنتدى العربي للموارد البشرية
https://hrdiscussion.com سنة 2012.

د- التنظيمية: وتشمل عوامل ضعف تصميم الهيكل التنظيمي، وعدم وجود سياسة محددة وواضحة، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات⁽³⁸⁾.

وذهب إدريس أيضاً إلى تقسيم مصادر الضغوط إلى أربعة مصادر رئيسة تكمن في الموظف نفسه، والتنظيم الوظيفي، والمصادر الخارجية، والعوامل الأسرية⁽³⁹⁾.

ويحدد محمد مصادر ضغوط العمل في ست مجموعات تتفرع إلى عناصر جزئية أصغر منها يمكن إيجازها في الآتي:

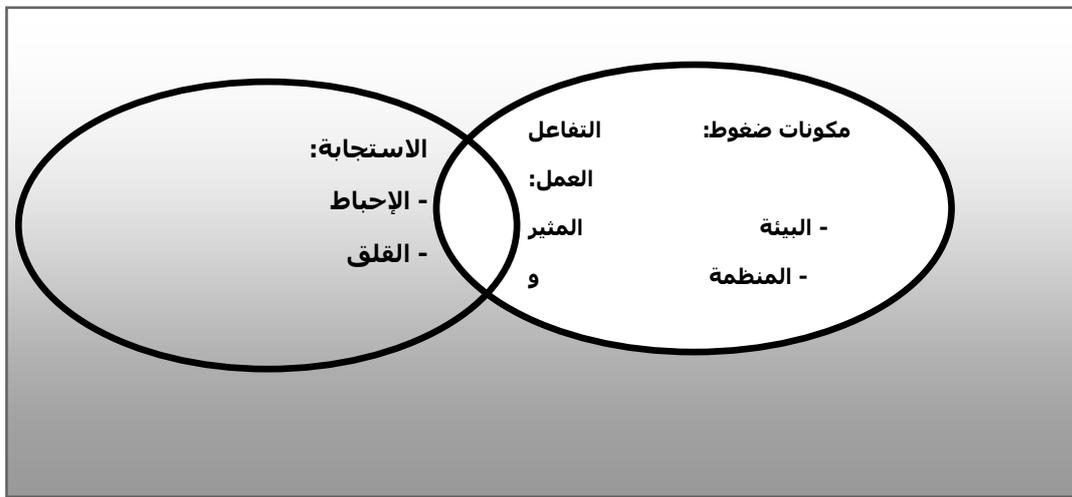
- مطالب المنظمة: لكل منظمة مسببات الضغوط الخاصة بها، إلا أن هناك بعض المسببات المشتركة.
- مطالب العمل: ترتبط هذه المطالب بالأنشطة المطلوبة التي ينبغي القيام بها لأداء عمل معين.
- مطالب الدور: ويقصد به مجموعة التوقعات السلوكية التي يتوقعها الآخرون من الشخص القائم بدور معين.
- مطالب ظروف العمل: وتتمثل في ظروف البيئة التي يعمل فيها الفرد.
- مطالب المهنة: وهي نمو الوظيفة الذي يمر بها الفرد عادة بثلاث مراحل هي مرحلة بدء الوظيفة ثم مرحلة منتصف الوظيفة وأخيراً مرحلة نهاية الوظيفة، وما يصاحبها من تغير على حاجات الفرد وأهدافه وتوقعاته مع الانتقال من مرحلة لأخرى.

(38) المشعان ، عويد الربيع ،مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت و علاقتها بالاضطرابات النفسية . المجلد رقم 68 ، 2000

(39) إدريس ثابت عبد الرحمن تحليل الضغوط التنظيمية لمديري التسويق في المنظمات الصناعية لقطاع الأعمال العام، مجلة آفاق جديدة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، العدد الأول، يناير 1992،

• مطالب العلاقات مع الأفراد والجماعات: ويقصد به التفاعل الذي ينشأ عن تفاعل مكونات المنظمة من مكونات اجتماعية وتقنية، كوجود أشخاص عدائين في العمل ومشغبين، وارتفاع الكثافة الاجتماعية وافتقار الخصوصية، والفتور في المساندة الاجتماعية... وغيرها من مسببات لضغط العمل⁽⁴⁰⁾.

في حين يلفت MONROE النظر إلى أهمية حدوث تفاعل بين المكونات الرئيسية لضغوط العمل لحدوث تلك الضغوط وهذا ما يختلف فيه فرد عن آخر، وتمثل تلك المكونات ما يسميه بالمثير بوصفه مسبباً للضغوط؛ والاستجابة كونها تمثل ردود أفعال سلوكية ونفسية وجسمانية؛ والتفاعل بوصفه نتاج للعوامل المثيرة ونمط الاستجابة لها (MONROE). حيث إن غالبية الباحثين في هذا المضمار يركزون على استجابة الفرد الفسيولوجية والنفسية للضغوط دون ربطها بالعوامل المسببة للضغط..



• شكل رقم 01 يوضح العلاقة بين مكونات ضغوط العمل

تشمل مصادر الضغوط المتعلقة ببيئة العمل أو المصادر التنظيمية كما يسميها بعض الباحثين الاختلاف المهني؛ وغموض الدور؛ وصراع الدور؛ وزيادة عبء الدور، والبعد النفسي للدور؛ وملاءمة الدور؛ والمسؤولية عن الأفراد؛ والمستقبل الوظيفي؛ والافتقار إلى المشاركة في اتخاذ القرارات؛ واتخاذ القرارات؛ والمساندة الاجتماعية.

في حين تضم المجموعة الثانية المصادر الفردية لضغوط العمل التي تشتمل على نمط الشخصية؛ والقدرات؛ والحاجات؛ ومعدل التغير في حياة الفرد؛ والسمات الشخصية⁽⁴¹⁾.

(40) محمد، لطفي راشد , "نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها"، مجلة الإدارة العامة، الرياض

العدد 75، ص: 69-91. 1992

(41) عسكر: مرجع سبق ذكره ص 10

ويوجد العديد من العوامل التي تسهم في حدوث الضغوط للعاملين يمكن تصنيفها بشكل واسع إلى مجموعتين رئيسيتين تشمل إحداهما عوامل ومتغيرات لها علاقة ببيئة العمل، والأخرى متغيرات ذات علاقة بشخصيات العاملين بوصفهم أفراداً لهم خصائصهم وخبراتهم الذاتية المستقلة⁽⁴²⁾. حيثُ يندشأ الضغط من محصلة تفاعل قوى تلك المتغيرات ومدى استجابة العاملين لها وإدراكهم لأهداف المؤسسة التي يعملون بها، وبالتالي يمكن القول إن العاملين قد يواجهون الضغوط التي يمكن تصنيفها إلى فئتين رئيسيتين على النحو التالي:

- أولاً: المصادر التنظيمية:

1. الاختلاف المهني:

الهدف العام من التأهيل الدراسي مهما كان نوعه هو إعطاء الدارس علماً وخبرة تأهيلية تمنحه الثقة عند العمل وترفع من أدائه، لذا ينخفض أداء الذين يعملون في تخصصات مغايرة لتخصصاتهم، ثم يبدأ هذا الوضع يقلقهم ويسبب لهم ضغوطاً نفسية ومهنية بشعورهم من عدم الرضا عن أنفسهم أو عدم رضا المسؤولين عن أدائهم.

إلا أن فوزية فائق تعتقد أن ضغوط الاختلاف المهني ترجع إلى الجهود الجسمية والعضلية والفكرية المبذولة عند أداء بعض الأعمال التي تؤدي إلى الشعور بالتعب وفقدان الرغبة بالعمل وانتظار أول فرصة لاستبدالها وذلك مثل مهنة موزع البريد أو عامل البناء أو أمين المكتبة⁽⁴³⁾ أي أنها تحصر الضغوط في الوظائف التي تتطلب تقديم خدمات مناسبة يستفيد منها الجمهور أو تتطلب اتخاذ قرارات إدارية وتخطيطية استراتيجية.

ويرى عسكر من خلال دراسة أوردها أن هناك اختلافاً في مصادر الضغط لكل وظيفة، فالوظائف الإدارية مثلاً تعاني من مستوى عالٍ من الضغوط بسبب الوقت والمقابلات الكثيرة وتحقيق معايير إنتاجية مناسبة، أما الوظائف التي يمكن أن توصف بأنها ذات مستوى ضغط منخفض فإن سبب الضغوط غالباً ما يكون فيها مشكلات فنية مثل تعطل الآلة أو إحباط الدور مثل انخفاض المكانة الاجتماعية أو الإشراف غير الملائم⁽⁴⁴⁾.

(42) محمد احمد اسماعيل المنتدى العربي للموارد البشرية- مصدر سبق ذكره

(43) فائق، فوزي عبد الخالق ،، " ضغوط العمل "، آفاق اقتصادية، (مجلد 17، عدد67-68)، ص 131-158. 1996

(44) عسكر: مرجع سبق ذكره ص 11.

وبتطبيق مصدر الاختلاف المهني على مجال المكتبات يتضح تواجد العديد من العناصر السابقة التي تتوافر في هذا المجال، حيث يلاحظ أن مجال العمل في المؤسسات المعلوماتية يضم العديد من العاملين الذين كان مجال دراستهم يختلف عن مجال عملهم وقد يكون ذلك لأسباب يتطلبها العمل أو بغير سبب مبرر، كما أن مجال العمل في المكتبة بيئة غنية تضم معظم التصانيف الوظيفية من مدراء، ومديري مكاتب، وعاملين فنيين، واختصاصيي خدمات مرجعية، وغيرهم من المطالبين بتقديم خدمات جيدة للرواد. مما يتضح معه ضرورة دراسة هذه البيئة، مع توقع الحصول على مستويات مختلفة من الضغوط نتيجة لتنوعها الوظيفي، وذلك بناء على ما توصل إليه الباحثون بشكل عام.

2. زيادة عبء العمل: وتعني «قيام الفرد بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المتاح، تتطلب وقتاً إضافياً

لا يحتمله أو يعمل في وظيفة أخرى غير وظيفته الأساسية التي تتناسب مع مهاراته وقدراته ومؤهلاته⁽⁴⁵⁾

«وينقسم إلى نوعين:

أ- عبء كمي: ويحدث هذا النوع عندما يطلب من الفرد إنجاز مهام كثيرة في وقت واحد.

ب- عبء نوعي: ويحدث عندما يشعر أن المهارات المطلوبة لإنجاز مستوى أداء معين تفوق قدرته ويتربط عليه شعور الفرد بالتهديد والإحراج وعدم الرضا الوظيفي.

3. انخفاض عبء العمل: ويقصد به أن الفرد لديه عمل قليل وأن عمله غير كاف لاستيعاب طاقاته

وقدراته واهتماماته، مما يجعل العامل يفتقر إلى الشعور بالأهمية والإثارة في عمله وأقل تحدياً لقدرات

العمل، وتسبب كلتا الحالتين نتائج سلبية تنعكس على شعور العاملين بالضغوط المهنية تتسبب في

انخفاض مستوى الأداء الوظيفي وانخفاض الشعور بتقدير الذات وكثرة الأخطاء نتيجة لعدم إتاحة

الفرصة للعامل لإظهار كفاءته وعدم أخذ فترات للراحة لتجديد طاقته إلى جانب إسناد بعض المهام

المعقدة إلى من لا تتوفر فيهم الكفاءة المطلوبة للإنجاز⁽⁴⁶⁾. وقد بينت دراسة ويمان Weman للعلاقة بين

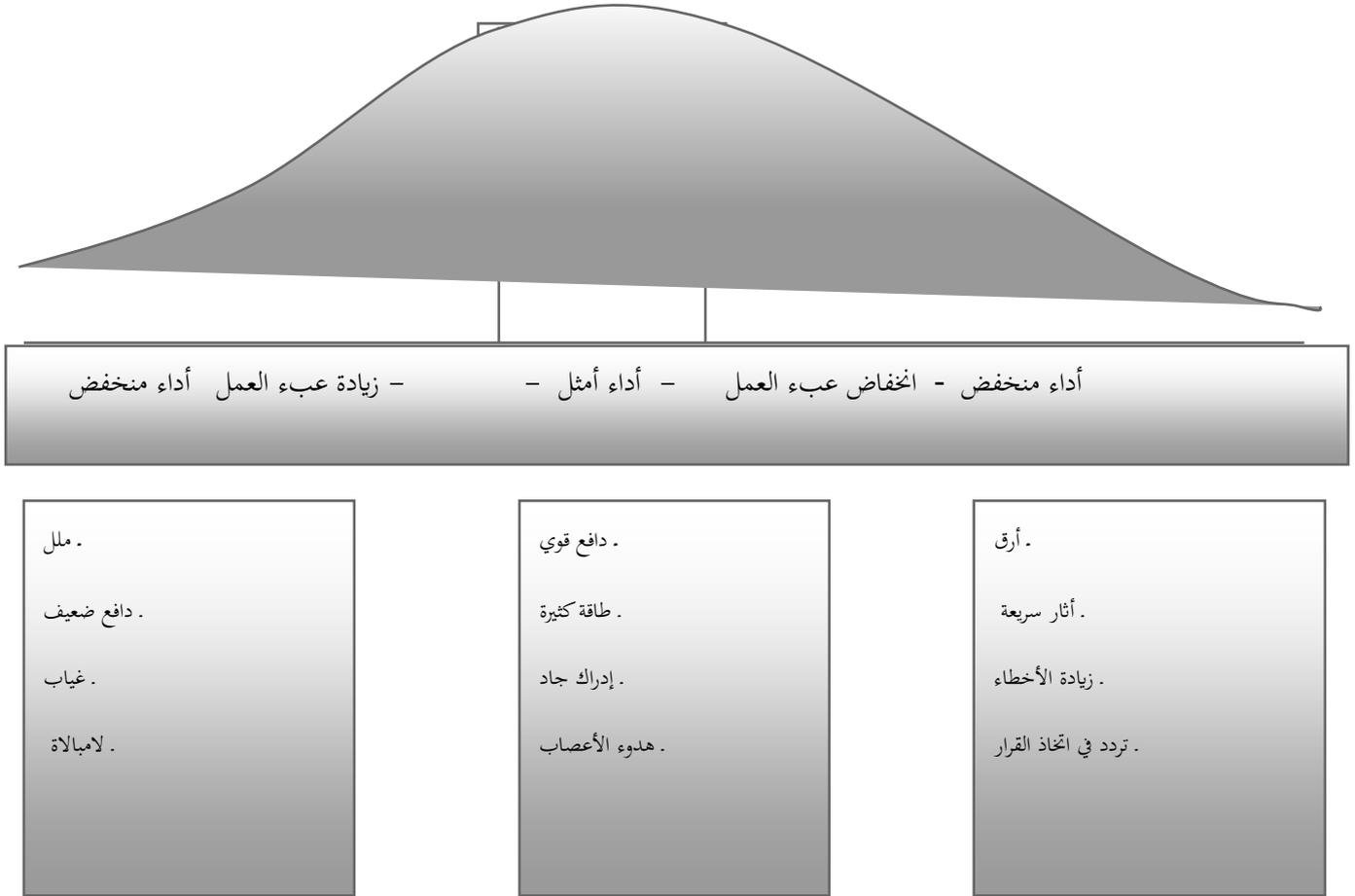
(45)- محمد إسماعيل بلال ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة ، ص 59، 2005 .

(46) - شاكور جابر الله الخشالي و أياد فاضل محمد التميمي ، أثر خصائص العمل على الاجهاد الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد رقم 07 ط رقم 01 سنة. 2004

إدارة الضغوط المهنية

زيادة عبء العمل وانخفاضه حول عينة لـ 154 مديرا في بعض الشركات، أن المديرين الذين يعانون من مستوى عالٍ ومستوى منخفض في العمل لديهم مشكلات صحية، وقد صورت تلك الدراسة العلاقة بين

مسببات الضغط وأثاره بالشكل التالي: (47)



شكل رقم (02) يوضح عبء العمل وأثاره على الأداء

من خلال هذا الشكل يتضح لنا أن الأداء الأمثل هو الذي يحدث التوازن ما بين تحديات الفرد ومسؤولياته والثواب الذي يحصل عليه، في حين زيادة العمل وانخفاضه يؤديان إلى انخفاض الأداء ووقوع المشاكل التنظيمية والبدنية والسلوكية.

(47) - سمير أحمد عسكر ، مرجع سابق ، ص 14.

4. غموض الدور:

ويعتبر من مصادر الضغوط المهنية الرئيسية في المنظمات، وتشير كلمة الدور إلى "مجموعة الأنماط السلوكية المتوقع أن يقوم بها الفرد الذي يقوم بعمل معين .

أما غموض الدور فيعني عدم تأكد العامل من معرفة ما يخصه من مهام وواجبات، وبالتالي عدم معرفة ما تتوقع منه الإدارة من نتائج، وهو بذلك يعتبر حالة ناشئة عن عدم وضوح مضمون دوره والافتقار إلى تحديد مضمونه، ويعني ذلك أن المشكلة المصاحبة لغموض الدور تتعلق بالطريقة التي ينبغي أن يتبعها الفرد للقيام بعمله، وشكل ونوع المجهود الذي يعتقد أنه ضروري للإنجاز الجيد للعمل. ويمكن توضيح هذا المصدر بشكل أفضل عندما نتناوله من الناحية العملية، فإذا أدرك الفرد مثلا أن الأداء يتم تقييمه بحسب عدد وحدات الإنتاج، فإنه سوف يركز كامل جهده على المزيد من الإنتاج، بينما إذا كان التقييم يركز على نوعية الإنتاج وجودته، فإنه يحكم على أداء الفرد بأنه غير ملائم بالرغم من قدرة العامل ودافعيته العالية، وعليه يمكن القول أن الأداء الذي حدد من قبل المنظمة غير واضح وغامض⁽⁴⁸⁾.

ومعنى ذلك أن المعلومات والسياسات وأهداف المنظمة وإجراءات العمل وطرق تقييم الأداء لا تصل بطريقة سليمة إلى الأفراد وهذا ما ذهب إليه باول وانريات **Powel & Enright** ، في تحديدهما لمفهوم غموض الدور بحيث يرجع إلى عدم وضوح مسؤوليات العمل ومتطلباته ونقص التغذية المرتدة لدى الأفراد من جراء العمل الذي يقومون به الأمر الذي يؤدي إلى الحيرة والإحباط والشعور بالضغوط⁽⁴⁹⁾.

هذا وقد أثبتت الدراسات الميدانية أن غموض وعدم كفاية المعلومات المتاحة للعمال حول وظائفهم تؤدي إلى زيادة التوتر وانخفاض الرضا الوظيفي، وعدم الثقة بالنفس وارتفاع ضغط الدم، ففي دراسة حول 650 عامل من 5 مؤسسات تبين أن العمال الذي يعانون من غموض الدور، وزيادة أو انخفاض عبء العمل تكون نسبة غيابهم كبيرة من العمال الذين يشعرون بضغوط أقل، فيما أظهرت الدراسة المطبقة حول المديرين والمهندسين والعلماء في أحد مراكز الفضاء أن غموض الدور يرتبط بدرجة انخفاض الرضا الوظيفي والشعور بالتهديد الوظيفي الذي يؤثر على الصحة البدنية والعقلية للفرد⁽⁵⁰⁾.

من خلال هذا الإيضاح يمكننا تحديد مجموعة من أسباب غموض الدور أهمها:

- ضعف القدرة التوقعية للعاملين حول الاستجابات السلوكية المطلوبة.

(48) - عبد الغفار حنفي. ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الدار الجامعية الإسكندرية مصر. ص 433 ، 1997.

(49) - سلطان عويد المشعان ، مرجع سابق ، ص 68 .

(50) - سمير أحمد عسكر ، مرجع سابق ، ص 12 .

- انعدام أو عدم إيصال المعلومات الكافية إلى العامل فيما يتعلق بالدور المطلوب منه إنجازه.

- إسناد مهام غير واضحة يطلب من العمال تنفيذها.

- تعدد مصادر المعلومات.

- عدم إطلاع العامل بمهامه وصلاحيات مسؤوليته.

- غموض النتائج المترتبة على الدور المتوقع من العامل.

وعليه فإننا نعرف غموض الدور بأنه نتيجة عدم الكفاءة في الإدراك أو عدم التوافق في الدور المتوقع من العامل وعدم وضوحه مما يؤثر على أداء الفرد بسبب عدم معرفته ما هو مطلوب منه وبالتالي الشعور بالضغوط.

5. صراع الدور:

يعتبر صراع الدور من الأسباب الكامنة للضغوط المهنية بحيث يظهر إذا كان هناك تعارض بين متطلبات الدور، أي أن الفرد عندما يواجه بطلين متعارضين فالإبقاء على أحدهما سيتعارض مع تحقيق الآخر⁽⁵¹⁾، وقد اعتبره أحمد سيد مصطفى: نتيجة لتعدد أدوار الفرد وعدم توافق متطلباتها، كأن تتطلب وظيفة العمل ساعات طويلة أو السفر مسافات بعيدة وقد يتعارض ذلك مع متطلبات دوره بوصفه زوجاً أو أباً، فهنا من دون شك الفرد سيعاني من صراع الدور بسبب تعارض هذه المتطلبات التي يقع تحتها بحيث يترتب على الالتزام بإحداها صعوبة الالتزام بالآخر⁽⁵²⁾.

وهناك شكل آخر لصراع الدور عندما تتعارض قيم الفرد ومتطلبات المنظمة التي تنشأ نتيجة لبعض الاعتقادات التي يؤمن بها الفرد، فالعاملين مثلاً في المؤسسات المالية مثل المصارف والبنوك يعانون من صراع الدور إذا كان لديهم اعتقاد بأن هناك شبهات ومعاملات ربوية في الوظائف التي يقومون بها، وهو نفس الشيء الذي يشعر به العاملون مع الجنس الآخر.

وقد ينشأ صراع الدور نتيجة طلب الرئيس من العامل القيام بمهام غير مهامه أو إنجاز المهام التي يرونها ذات أهمية من غيرها، بينما هي لا تشكل أولوية لدى العمال⁽⁵³⁾.

(51) - حسن راوية ، ، السلوك التنظيمي المعاصر ، : الدار الجامعية الإسكندرية ص 401 ، 2002

(52) - أحمد سيد مصطفى ، ، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة ، دار النهضة العربية : القاهرة . ص 253 ، 2000

(53) - شاكراً جابر الله الخشالي و أياد فاضل محمد التميمي ، مرجع سابق ، ص 30 .

إن هذه المظاهر الناتجة عن صراع الدور من شأنها أن تعزز التأثيرات المختلفة على سلوك الفرد والمنظمة التي يعمل بها، وتتمثل هذه التأثيرات في عدم المشاركة في العملية الإنتاجية، وانخفاض الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي مما قد يؤثر على أدائه اليومي، كما أن لاختلاف المديرين والرؤساء حول التوقعات من دور العمال يزيد من إحساس العاملين بالضغوط، وشعورهم بعدم التأكد من إمكانية الحصول على تقدير جيد للأداء وإمكانية الترقية⁽⁵⁴⁾. ولصراع الدور عدة أشكال تتمثل فيما يلي:

• **صراع التضارب الداخلي للمرسل:** ويحدث عندما يطلب رئيس العمل والمدير من العمال القيام بواجبين متعارضين كأن يجد مثلاً في كثير من الأحيان بعض الموظفين خاصة المشرفين والمدراء التنفيذيين أنفسهم في مأزق نتيجة حاجتهم في إنجاز الأعمال التي تملئها عليهم مهامهم اليومية والأعمال التي يكلفهم بها الرؤساء ويتوقعون لها الإنجاز الفوري، أو التعارض الذي يحدث ما بين مطالب الإدارة العليا ومهام الإدارة الإشرافية والتنفيذية.

• **صراع التضارب الخارجي لمرسلي الدور:** ويحدث عندما تتعارض توقعات أعضاء مجموعة العمل مع بعضها البعض تجاه عمل معين كما هو الحال لدى الموظف الجديد الذي قد يجد نفسه حائراً ما بين الالتزام الدقيق بتعليمات وتوجيهات الإدارة وفق الوصف الوظيفي لعمله وبين تنفيذ رغبات زملائه في تقديم المساعدة لقسم آخر والتي قد تبعده عن مهامه.

6. **صراع تعدد الأدوار:** وهذا النوع من الصراع شائع بين الأفراد نظراً لقيامهم بأدوار مختلفة ومتعددة خلال حياتهم، مثل ما يتوقع من العامل المطالب بحضور اتجاه المنزل باعتباره زوج ورب أسرة⁽⁵⁵⁾.

(54) - عبد الرحيم بن علي المير، العلاقة بين ضغوط العمل و الولاء الوظيفي و الاداء و الرضى و الصفات الشخصية مجلة الادارة العامة المجلد 35 العدد 02 ص 30.30 سنة 1995 ،

(55) - حسن راوية ، مرجع سابق ، ص 402.

7. صراع الدور الشخصي: وينتج هذا الصراع عندما تتعارض توقعات الآخرين مع القيم التي يحملها القائم بهذا الدور ويقع هذا الصراع عندما يوجد تعارض بين قيم الفرد والمنظمة تحول دون انسجام الأفراد مع أهداف المنظمة وعجز هذه الأخيرة على تحقيق أهدافها⁽⁵⁶⁾.

أما الدراسات الميدانية التي تناولت هذا الجانب فقد أكدت على وجود علاقات إيجابية ما بين صراع الدور ومتغيرات التوتر والتعب والغيابات، وترك العمل والتي تفرز تأثيرات متباينة على سلوك الفرد داخل العمل وقد أوضحت بأن هناك علاقة سلبية بين صراع الدور ومتغيرات المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي⁽⁵⁷⁾.

وعليه فإن تعريفنا لصراع الدور هو عبارة عن تعارض دور الفرد مع مهامه الوظيفية وقيمه الشخصية أو مع ظروفه الخاصة أو معهما معا.

8. عدم المشاركة في اتخاذ القرار:

إن المشاركة في اتخاذ القرار تتيح للعمال المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في مساعدة المؤسسة على إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي قد تواجهها، كما تعتبر المساهمة في اتخاذ القرار أحد معالم العمل داخل الجماعات بالنسبة لبعض الأفراد، لأنه يشير إلى المدى الذي يسمح فيه الاعتماد على معارف وآراء وأفكار وخبرات الفرد في عملية اتخاذ القرار، وإن عدم المشاركة وتجاهل آراء العمال وعدم الاعتداد بخبراتهم تعد تهديدا لحقوقهم الطبيعية كأعضاء في مجموعة العمل⁽⁵⁸⁾.

إن عدم المشاركة في اتخاذ القرار لا تؤدي فقط إلى شعور العاملين بالمعاناة من الضغوط المهنية، بل إنها تؤثر على إنتاجيته والرضا الوظيفي لديه ويرى فورنهام **Furnheim** أن عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يؤثر ذلك على علاقتهم داخل العمل مع رؤسائهم وزملائهم مما يقلل من مستوى الاتصال بينهم⁽⁵⁹⁾. وفي هذا الصدد تشير الدراسات والأبحاث في هذا المجال إلى العديد من الآثار الإيجابية المترتبة عن المشاركة في اتخاذ القرار مثل زيادة الإنتاج وتحسين الأداء والرضا الوظيفي وتقدير الذات وتعزيز الالتزام بأهداف

(56) - نجاح بنت قبلان القبلان : مصادر الضغوط المهنية في المكتبات ، دراسة تطبيقية على مكتبة الطفل التابعة لمكتبة الملك عبد العزيز العامة بالرياض ، ص 101 سنة 2006

(57) - عبد الرحيم بن علي المير ، مرجع سابق ، ص 242 .

(58) - جمال الدين مرسي و ثابت عبد الرحمان ادريس ، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم و نماذج تطبيقية الدار الجامعية الإسكندرية مصر ص 519، 2002

(59) - نجاح بنت قبلان القبلان ، مرجع سابق ، ص 102 .

المنظمة وتقليل دوران العمل، والتغيب، وإحداث التغييرات المطلوبة وتحسين الاتصالات الفعالة. وقد اعتبرها سمير احمد عسكر مصدرا من مصادر الضغوط المهنية لسببين هما:

أ- عندما لا يطلب من الفرد المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، يشعر بأنه مهمل وغير مهم في المؤسسة مما يؤدي إلى المعاناة والسلبية والتهميش.

ب- عندما لا يجد الفرد فرصة التأثير على الأحداث الهامة المرتبطة بوظيفته، فإنه يعاني من الشعور بالعجز أو فقدان التحكم في عمله، مما يتضاعف لديه الشعور بضغط مهني عالي.

وقد أيدت الدراسات الميدانية هذا الطرح خاصة دراسة كوشند وفرانش **Kochand** و **french** من خلال التجارب المطبقة في منطقة هارود **Harood** للتصنيع فقد توصلت إلى أن المجموعات التي لم تشارك في اتخاذ القرارات زادت نسبة غيابها وكثرة الشكاوي فيها، أما المجموعة المشاركة في اتخاذ القرار كان العكس فقد زادت إنتاجيتها⁽⁶⁰⁾.

9. قلة فرص الترقية والنمو الوظيفي :

يسعى الفرد خلال فترة حياته العملية للحصول على مزيد من المهارات التي تنمي قدراته وتعطيه الفرصة للترقية في السلم الوظيفي وإشباع طموحاته، وإن الافتقار إلى فرص الترقية في المستقبل والشك في المستقبل المهني والتغيير الوظيفي الذي يتعارض مع طموحات العامل ستؤدي كلها إلى الضغوط المهنية، إلى جانب بعض المصادر الأخرى مثل الخوف من الفشل في العمل الجديد أو العجز في مجارة التغييرات الجديدة المصاحبة للترقية الوظيفية.

إن هدف العمال خلال مختلف مراحل حياتهم المهنية هو التطلع إلى الترقى في السلم الوظيفي لاكتساب خبرات جديدة تشبع طموحاتهم المادية والمعنوية وتتيح لهم الفرصة لكي يطوروا مهاراتهم، معنى هذا إن العامل إذا شعر بعدم حصوله على المهارات الجديدة التي توفر له هذه الفرصة فإنه يشعر بعدم إمكانية تحقيق طموحاته في التدرج الوظيفي مما يؤدي إلى الشعور بالضغوط، ويزداد تأثير هذا الجانب كلما قضى العامل وقتاً أطول في نفس المهنة وبنفس المنظمة، حيث تبلغ ذروتها عندما يكون العامل قد قضى فترة طويلة، حيث يشعر بأحقيته في تولي مناصب عليا، وقد أوضحت الدراسات والبحوث أن الفرد خلال حياته

3- عسكر سمير احمد : متغيرات ضغط العمل – دراسة تطبيقية و نظرية في قطاع المصارف بدول الإمارات العربية- مجلة الإدارة العمة العدد 60 ص15 سنة 1988.

المهنية يمر بثلاث مراحل، تعبر كل مرحلة عن أهدافه وتوقعاته وطموحاته المهنية، وإلى أشكال متعددة من الضغوط ونوضحها حسب الجدول التالي :

جدول رقم (02) يوضح مراحل الحياة المهنية والضغوط المصاحبة لها.⁽⁶¹⁾

مرحلة نهاية الوظيفة (التقاعد)	مرحلة منتصف النمو الوظيفي	مرحلة بدء الحياة المهنية
<ul style="list-style-type: none"> - من مسببات الضغوط في هذه المرحلة: - الخوف من فقدان المنصب والسلطة والمزايا المحققة. - التفكير في أجره التقاعد ومصادر الدخل والمستقبل. - الشعور بالوحدة - التفكير في استغلال أوقات الفراغ بعد ترك العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> - تمتد فترتها الزمنية من 35 سنة إلى 50 سنة ويفترض أن أغلب الناس تصل إلى أعلى المراتب في هذه المرحلة ويطلق عليها فترة التحول، أو الأزمة أو معرفة الذات ومسببات الضغط هي : - زيادة عبء العمل وعدم التأكد - شدة التنافس بين الأقران - زيادة الاعتماد على الآخرين - إلى جانب الحاجة إلى اليقظة وتصادم المعارف والمهارات وضغوط الوقت. 	<ul style="list-style-type: none"> - تبدأ بعد انتهاء المرحلة العلمية والالتحاق بالعمل، ومن مسببات الضغط: - نقص المعارف والمهارات وعدم التوازن بين متطلبات العمل وقدرات الفرد. - صعوبة التكيف مع مجموعة العمل وبيئته. - عدم القدرة على تحمل مسؤوليات العمل.

ويدخل ضمن مفهوم النمو الوظيفي الترقيات والتدريب.

(61) المشعان ، عويد الربيع مرجع سبق ذكره ص 28

أ. الترقيات: ويقصد بالترقية شغل وظيفة أعلى، ويصاحب ذلك عادة زيادة المسؤوليات وفي صعوبة العمل، كما يصاحبها زيادة في الراتب والامتيازات⁽⁶²⁾.

لذا فإحساس الفرد بأن فرصة ترقيته في مجال عمله ضعيفة أو تحكمها معايير أخرى غير كفاءة الأداء. من دون شك ستكون أحد المصادر المسببة للضغوط بسبب عدم حصوله على الترقية في عمله في الوقت المناسب، إلا أن هذا الشعور سيستمر أيضا عندما يترقى لعمل يفوق قدراته الشخصية وطاقاته (63)، إذا كان يفتقد للمعارف و المهارات التي يتطلبها هذا المنصب.

ب- التدريب: يعد من أهم العوامل التي تساعد على تجنب الضغوط في العمل لكونه يهدف إلى تطوير الفرد وتحسين فاعلية وكفاءة المنظمة من خلال ما يتلقاه من معلومات و أفكار جديدة تتعلق بمهنته وما يترتب عليها من تطوير للفرد من خلال إشراكه في البرامج التدريبية، وترقيته إلى موقع أفضل حيث ينعكس كل ذلك على مهارات وقدرات الفرد وبالتالي على أدائه في المنظمة ثم رضاه عن العمل الذي يؤديه.

10. تقييم الأداء الوظيفي:

ويقصد به مدى وجود نظام فاعل لتقييم أداء العاملين بالمنظمة، حيث إن عدم وجود معايير منطقية منضبطة يقتنع بها العاملون، من الممكن أن يكون مصدراً من مصادر ضغوط العمل إذا لم يتم وفق أسس سليمة تلبى حاجات الفرد والمنظمة في آن واحد.

ويؤدي ذلك كما تقول هنداوي إلى أن العاملين لن يؤديوا عملهم وفقاً لما تقتضي به واجباتهم الوظيفية لأنهم لن يحصلوا في النهاية على حقيهم المناسب من التقدير المادي والأدبي، وسيسود اعتقاد أن الجميع سواسية وأن من يعمل يتساوى مع من لا يعمل، مما يوجد حالة من الإحباط تجعل هؤلاء العاملين عرضة للعديد من الأمراض النفسية والجسدية⁽⁶⁴⁾.

11. ضعف العوائد المادية:

ويقصد بالعوائد المادية جميع الحوافز المادية التي تعطى للأفراد مقابل عملهم سواء أكانت أجور أو حوافز غير مباشرة (التأمين، العمل خارج أوقات العمل، التنقلات والخدمات).

أ- العائد المادي (الأجر): يعتبر العائد المادي من أكثر الموضوعات التي تحظى برضا الموارد البشرية و عدم الرضا عنه يسبب انعكاسات سلبية على شعورهم النفسي والفكري و الوظيفي، و يرجعه البعض إلى كثرة

5- نصر الله حنا .، مبادئ في العلوم الإدارية الأصول والمفاهيم المعاصرة، - دار النشر زهران عمان الاردن ص 150. 2012

(63) - نجاح بنت قبيلان القبيلان، مرجع سابق، ص 104.

(64) وفيه احمد الهنداوي : استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل الإداري، مجلة الإدارة العامة، عدد 58 سنة 1994

المتغيرات التي يستخدمها الأفراد للمقارنة ما بين الوظائف التي يشغلونها و تلك المشابهة لها في مؤسسة العمل⁽⁶⁵⁾.

ب . الحوافز: يقصد بالحوافز تلك المؤثرات الخارجية الموجهة نحو إثارة دوافع الفرد من أجل إشباع حاجاته ويمثل رد فعل من المنظمة اتجاه الفرد⁽⁶⁶⁾. وتتنوع الحوافز بتنوع الحاجات والدوافع وبذلك تتنوع أساليب التحفيز من الأساليب السلبية التي تعتمد على العتاب والتهديد إلى الأساليب الإيجابية المشجعة على تحسين الأداء ورفع الكفاءة كالعلاوات والترقية والمشاركة في اتخاذ القرار.

و عليه فإن انعدام سياسة تنظيمية واضحة تكفل للجميع حقوقهم في هذا المجال تتحرى العدل بين الأفراد و نظائهم في المؤسسات الأخرى، سيؤدي إلى الملل في العمل وعدم الحماس في الإنجاز وعدم الرضا عن العمل.

ومن نتائج ضعف العائد المادي بروز حالات التوتر وخلافات بين العمال والإدارة، نتيجة عدم تناسب العائد المادي مع المؤهلات و المهام التي يقومون بها ، و عدم تعويضهم عن الأعمال المنجزة خارج أوقات العمل ، إلى جانب التعويضات المتعلقة بالتنقلات للقيام بمهام خارج مؤسساتهم فتؤدي إلى فقدان الثقة ما بين العمال أنفسهم والمؤسسة وزيادة الإحساس بالضغوط والخوف والإحباط.

12. بيئة العمل المادية:

لكل عمل ظروف مختلفة و هذه الظروف تؤثر على اتجاهات الفرد نحو العمل، ويقصد بالظروف المادية للعمل هو كل ما تحويه من عوامل مادية مثل طريقة تصميم المكاتب، ومستوى الإضاءة ودرجة الحرارة والخدمات المساندة ذلك لارتباطها الوثيق بصحة وسلامة العامل البدنية وراحته النفسية⁽⁶⁷⁾.

إن انعدام ظروف مهنية مريحة ومناسبة تؤدي إلى ترك العمل وعدم الرغبة فيه، فتتولد لدى العامل ضغوط بمستويات مختلفة تزيد وتنخفض بحسب الظروف التي يعمل فيها، والتي تنعكس بدورها على أداء العامل واتجاهه نحو عمله وقد أوضحت الإحصائيات في الولايات المتحدة الأمريكية أن العمال والفنيين والمهنيين الذين يتعرضون لضغوط مادية بحكم طبيعة عملهم يموت منهم حوالي 14000 عامل بشكل دوري

(65) - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت: دار النهضة العربية، ص 311 ، 2002
(66) - الطيب احمد محمد، الإدارة التعليمية أصولها و تطبيقاتها المعاصرة ، الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، ص 185 ، 1999

(67) - شاكِر جابر الله الخشالي و أياذ فاضل محمد التميمي ، مرجع سابق ، ص 30.

في حوادث صناعية بنسبة 55 عامل يوميا و7 عمال كل ساعة وأن حوالي 5 ملايين عامل يصابون بجروح بشكل دوري⁽⁶⁸⁾، ويلي أهم مصادر الضغوط شيوعا في بيئة العمل المادية هي:

أ- الضوضاء:

تعتبر الضوضاء أحد مصادر ضغوط العمل الرئيسية التي تؤدي إلى ارتباك الموظف وإعاقته عن أداء عمله، علاوة على ما تحدثه من توتر نفسي وإجهاد وظيفي إلى جانب الأمراض العضوية كأمراض السمع والجهاز العصبي، وقد دلت الدراسات أن العمل في الضوضاء يكلف أكثر من ناحية استنفاد الطاقة والجهد في العمل في الجو الهادئ وقد أوضحت نتائج الدراسات في مصانع الغزل والنسيج أن الإنتاج يزداد بمقدار 3% وازدادت الكفايات الفردية للعامل بمعدل 7.5% عند استعمال واقيات للأذن و ضعفت شدة الضوضاء بحوالي 50% مما زاد في شعور العامل بالراحة، كما أن تأثير الضوضاء يتوقف على وجهة نظر الفرد ودلالاتها عنده⁽⁶⁹⁾.

ب- الإضاءة:

تعد الإضاءة الجيدة من العناصر المهمة لبيئة العمل وبالتالي زيادة الضوء وانخفاضه عن الحد المعقول يعد مصدرا من مصادر الضغوط المهنية. فقد أثبتت الدراسات أن العمال الذين يشتغلون على آلات مزودة بمفاتيح ملونة غالبا ما يقل مستوى الخطأ لديهم إذا كانت الإضاءة كافية، ويحققون أداء مرتفعا من حيث الكم والكيف. لأن عدم كفايتها تؤثر على الموظفين من الناحية الجسمية والنفسية، بحيث تتسبب الإضاءة السيئة في الشعور بالانقباض النفسي وفي زيادة التعب والأخطاء والاهتياج، أما من الناحية الجسمية فتتناقص قدرات ومهارات العاملين وتزداد الأخطاء والحوادث في العمل. كما أن التصميم الجيد لمصادر الإضاءة من حيث الشكل والارتفاع واللون والإسقاط، يساهم بشكل كبير في تحقيق راحة الفرد وكفايته في العمل⁽⁷⁰⁾.

(68) - ناصر محمد العديلي ،، إدارة السلوك التنظيمي ،(ط1) ؛ الرياض : معهد الإدارة و البحوث ، المملكة العربية السعودية. ص 254، 1993.

(69) - محمد اسماعيل بلال ، مرجع سابق ، ص 67.

(70) - حمدي ياسين ، علي عسكر ، حسن الموسوي.، علم النفس الصناعي والتنظيمي ما بين النظرية والتطبيق ، (ط1) ؛ دار عالم الكتب الكويت ، ص 95 ، 96 سنة 1999

ج- الحرارة والتهوية:

إن ارتفاع درجة الحرارة وقلّة التهوية في مكان العمل سيتعدى من دون شك التأثير النفسي للفرد إلى التأثير الجسماني بحيث لا يستطيع جسم الإنسان تحملها والتكيف معها، وينتج عنها اضطراب في جهاز التنظيم الحراري لجسم الإنسان، تفقده كميات كبيرة من السوائل في شكل إفرازات تفقده أملاح مهمة تسبب في تغيرات في الحساسية الكهربائية للعضلات التي تؤدي إلى تقلص الحراري الذي يصيب الفرد دون سابق إنذار ويصاحبها آلام على مستوى العضلات والصداع وآلام الرأس⁽⁷¹⁾.

وقد بينت الدراسات المنجزة في مصانع النسيج و الغزل المصرية أن التحسين في شروط الحرارة والتهوية ينتج عنه زيادة في الإنتاج بحوالي 4% ونقص في كشوف المرضى بنسبة 50% وتقلص في الوقت الضائع نتيجة مرض الموظفين بنسبة 45%⁽⁷²⁾.

د- تصميم المكاتب:

يعد موقع ومكان المكاتب عامل مهم في راحة الموظفين واستقرارهم فقد تلجأ بعض المؤسسات إلى تصميم مكاتب جماعية الغرض منها مساعدة العاملين على الأداء الجيد وجعلهم أكثر راحة منشغلين فقط بعملهم، غير أن هناك بعض الوظائف تتطلب تصميم مكاتب فردية تفرضها خصوصية المهنة فالمكاتب التي لا توفر الصحة النفسية والجسمية للفرد تعد مصدراً من مصادر الضغوط المهنية، كما أن عدم تماثل المكاتب بالنسبة للموظفين في نفس الرتب والمراتب المتساوية يؤدي إلى عدم الرضا لدى البعض وإحساسهم بالإقصاء وينعكس ذلك على سلوكهم اتجاه الإدارة واتهامها بالتحيز والتمييز.

يقصد بالاتصال السلوك الذي يتعلق بأسلوب نقل المعلومات بين أفراد المنظمة، والتي غالباً ما ينظر لها بوصفها مهارة ينبغي توافرها في جميع المديرين. ويعتقد فائق أن أسلوب الاتصالات بين الأفراد داخل المنظمة غالباً ما يؤدي إلى مستقبل مرتفع من الضغط، يتولد بشكل كبير إذا كان الأفراد يعملون تحت تنظيم عامودي وبيروقراطي، بعكس نظرائهم الذين يشعرون بضغط أقل أثناء العمل لأنهم يعملون في ظل تنظيم ذي هيكل مسطح وأقل بيروقراطية⁽⁷³⁾. وأياً كان أسلوب تنظيم العمل بين الإدارة والعاملين فإن هيجان يرى أن الاتصال الواضح المبني على الثقة المتبادلة بين الطرفين يشكل عاملاً مهماً من تخفيف حدة

(71) - نجاح بنت قبلان قبلان ، مرجع سابق ، ص 106.

(72) - عبد السلام أبو قحف،، محاضرات في السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية مصر، ص 199، 2001

(73) فائق فوزي عبد الخاق مرجع سبق ذكره ص 147

الضغوط في بيئات العمل، لما يترتب عليه من زيادة لكفاءة الاتصال في المؤسسة، وإيجاد جو تعاوني يوثق بين علاقة الأفراد بمرؤوسهم وزملائهم في العمل⁽⁷⁴⁾.

ويرى محمد أن أية منظمة عمل هي عبارة عن نظام اجتماعي تقني بالغ التعقيد، يقوم على التفاعل بين أفرادها والجماعات ذات العلاقة، سواء كانت هذه الاتصالات رسمية أو غير رسمية، فمن الطبيعي أن ينشأ عن هذا التفاعل العديد من مسببات الضغوط لوجود شخصيات عدائية ومشاغبة في العمل، أو ارتفاع الكثافة الاجتماعية وافتقاد الخصوصية في العمل، أو تفشي الصراعات، أو الفتور في المساندة الاجتماعية⁽⁷⁵⁾.

غياب المساندة الاجتماعية :

ترتبط المساندة التي يتلقاها الفرد من الآخرين بالجوانب المختلفة للصحة والاستقرار النفسي والاجتماعي ويقصد بها التفاعل الاجتماعي بين الفرد والجماعات من خلال الاتصالات الرسمية وغير الرسمية في مجالات العمل المختلفة⁽⁷⁶⁾.

إن المساعدة والمعلومات التي يتلقاها العامل من زملائه في العمل تشعره بالراحة والالتزان النفسي، فاستماع العاملين لشكاوي بعضهم البعض لعدم حصولهم على مكافأة أو الزيادة في كمية العمل والمساعدة في تعلم مهارات جديدة من شأنه أن يخفف من شعور العاملين بالتوتر والقلق والتخلص من الإحباط الذي يشعر به⁽⁷⁷⁾.

وقد أشارت الدراسات في هذا المجال أن المساندة الاجتماعية تعمل كمصدر أو وسادة لمنع وتخفيف النتائج السلبية للمواقف الضاغطة كما أثبتت الدراسة التي قام بها لراكو وآخرون أن هناك علاقة المرتبطة بصحة الأفراد والعكس صحيح وتزداد فعاليتهم⁽⁷⁸⁾.

ثانيا - المصادر الشخصية لضغط العمل:

ويقصد بالمصادر الشخصية لضغوط العمل تلك العوامل أو المتغيرات المتعلقة بالفرد التي أدت إلى تكوين شخصيته كالوراثة، والبيئة التي عاش فيها وتربى، إضافة إلى التركيبة الذاتية الخاصة لكل فرد التي تتكون من طبيعة الأحداث التي يتعرض لها وأثرت في بناء شخصيته، هذا إلى جانب وعي الفرد بذاته وفهمه لها،

(74) عبد الرحمن هيجان مرجع سبق ذكره ص 189

(75) ناصر محمد العديلي ، إدارة السلوك التنظيمي مرجع سبق ذكره ص 83

(76) - شاكرك جابر الله الخشالي و أياد فاضل محمد التميمي ، مرجع سابق ، ص 30.

(77) - سمير أحمد عسكر، مرجع سابق، ص 16.

(78) - المرجع نفسه، ص 16.

واستيعابه لردود أفعاله تجاه المؤثرات التي يتعرض لها في حياته، سواء كان ذلك في نطاق العمل أم خارجه. كل ذلك يشكل مصدراً قوياً من مصادر ضغوط العمل، لأن من المتعارف عليه أن الآثار التي تتركها العوامل الوراثية والبيئية على سلوك الفرد كثيراً ما ينقلها معه إلى بيئة العمل، وتسهم في حدوث ضغوط عمل لديه، وتؤثر كذلك على أدائه للعمل سلباً أو إيجاباً. ومن أبرز العوامل التي تتعلق بالمصادر الشخصية العناصر التالية:

أ- نمط الشخصية:

أدت الدراسات التي قام بها الدكتور راي روزمان المدير المساعد لمركز أمراض القلب في المركز الطبي لمستشفى سان فرانسيسكو في الستينات الميلادية - إلى أنه يوجد فصائل للشخصية كما يوجد فصائل للدم، تدعى بأنماط سلوك الشخصية، وتم تصنيفها إلى نمطين هما (نمط الشخصية أ، و نمط الشخصية ب) وأن لهذه الفصائل من الأنماط السلوكية علاقة مباشرة بأمراض القلب، والأوعية الدموية من ضغط الدم وزيادة نسبة الكوليسترول...

ويتميز صاحب نمط الشخصية (أ) بخاصية الإقدام - والتنافس - والمثابرة - والنشاط الزائد - وكثرة الحركة - والإقبال على العمل. ولكنه يتحدث بانفعال ويستعجل الآخرين لتنفيذ ما يقوله، كما أنه يكافح لإنجاز أكبر عدد من المهام في أقل وقت، وهو غير صبور ويكره الانتظار، وفي صراع دائم مع الأفراد والأحداث، ويحب أن يكون مشغولاً دائماً، ويكره أن يكون لديه وقت فراغ. لذا فإن صحته ضعيفة ومعرضة أكثر من غيره للإصابة بمرض القلب وتصلب الشرايين والدورة الدموية، نتيجة لتأثره بضغوط العمل واستجابته لها بقدر كبير.

أما صاحب نمط الشخصية (ب) فهو شخص هادئ الطباع - ومسترخي الأعصاب - ويتميز بحساسية الطباع - والتفوق العلمي. لذا يقل تعرضه لأمراض القلب والدورة الدموية. والجدير بالذكر أن الدراسات التي تلت تلك الدراسة خرجت بنتائج قسمت نمط الشخصية (أ- A) إلى فئتين: الفئة الأولى هي الشخص الذي يرى نفسه محور الكون فيستخدم عبارة أنا أفعل- أنا أهتم- أنا أعتقد، وغيرها من العبارات التي تدل على أنه يرى نفسه محور كل شيء، وهذه الفئة هي التي تتعرض لأمراض القلب ونوبة القلب. أما الفئة الأخرى التي لا تتحدث كثيراً عن نفسها ولا تركز على ذاتها فإنها أقل تعرضاً لأمراض القلب وتتساوى مع نمط الشخصية⁽⁷⁹⁾ (ب- B). حيثُ يتفاوت الأفراد من فرد لآخر حسب قدرتهم على السيطرة الداخلية والخارجية لديهم، فالذين يشعرون بدرجة عالية من التحكم الداخلي يعتقدون أن باستطاعتهم التحكم بكثير مما

يحدث لهم، بينما الذين يشعرون بدرجة عالية من التحكم الخارجي يعتقدون أن ما يحدث في حياتهم يكون بسبب عوامل خارجة عن إرادتهم. وذلك حسب نظرة الفرد لشخصيته ولذاته (KAHN).⁽⁸⁰⁾

ب- الجنس:

يعد عامل الجنس من ذكور وإناث من الخصائص الشخصية المؤثرة في دراسة ضغوط العمل، لاسيما مع زيادة معدلات دخول الإناث في سوق العمل، والتي يختلف موقعها الاجتماعي والوظيفي عن الرجل من تداخل مسؤولياتها بين العمل والمنزل، والعزلة الاجتماعية التي يفرضها عليها مجتمعها، ومحدودية الدور الوظيفي الذي يسمح لها به، ناهيك عن التفرقة في التعامل كونها امرأة عند الترقية أو اختيارها لمناصب عليا⁽⁸¹⁾.

ج- التوافق بين قدرات الفرد وحاجات العمل:

تتحد مواقف الأفراد وسلوكياتهم بناء على مقدار ما يتمتعون به من قدرات شخصية واحتياجات وظيفية، لذا يعد عدم التوافق بين قدرات الفرد وحاجات العمل من العوامل المؤدية لضغوط العمل. ويرى عسكر أن الموظف الذي يملك مهارات عالية لن يعاني من الضغوط الحادة لقدرته على مواجهة متطلبات الإنتاج والتصدي للمشكلات الطارئة⁽⁸²⁾ لذا يعدُّ التعليم والخبرة من الخصائص الشخصية التي تؤثر في ضغوط العمل ومستوياتها لدى العاملين. لأن المعرفة والخبرة السابقة تمكنهم من التعامل مع الضغوط وتساعدهم على فهم الضغوط الجديدة وإدراكها ومعالجتها⁽⁸³⁾.

د- الحالة النفسية والبدنية:

تؤثر الحالة النفسية والبدنية للأفراد على مقدار استجابتهم لمثيرات ضغوط العمل التي يتعرضون لها في داخل بيئة العمل أو خارجها، وذلك تبعاً لاستجاباتهم النفسية والسلوكية والعاطفية، وحسب الفروق الفردية التي خلقهم الله بها⁽⁸⁴⁾.

(80) Kahn, H. and Cooper, Cary L. Stress in the dealing room. London: Routledge,, p 67,1993 .

(81) McGrath et al (1990) – Behavioral- <http://www//psychyogi.org/mcgrath-et-al--behavioural/1990>

(82) عسكر مرجع سبق ذكره ص 19.

(83)- زهير الصباغ، " ضغط العمل" ، المجلة العربية للإدارة العدد 01 مجلد 05 سنة 1981 .

(84) BEEHR, T.A. Psychological Stress in the Workplace. Routledge,1995

كما يربط كثير من الباحثين بين الأمراض النفسية والبدنية، ويرون أنها منشأ كثير من الأمراض الجسمية التي تعود إلى اضطرابات نفسية. والاضطرابات النفسية التي تصيب الأفراد نتيجة لضغوط العمل كثيرة ومتنوعة منها القلق والإحباط والاحتراق الداخلي وتوهم المرض، وقد تؤدي هذه الحالات أو إحداها بالفرد إلى الشعور بعدم الأمان وزيادة الحساسية والتوتر والمبالغة بردود الأفعال السلوكية. ويؤكد هيجان أن أي نوع من التوتر لا بد أن يصاحبه نوع من التغيرات البدنية الظاهرة والتغيرات الفسيولوجية الداخلية، أي عندما يمر الفرد بحالة من الضغط فإنه من الممكن أن يتلمس آثار هذه الحالة على ما يجري في جسمه من زيادة ضربات القلب؛ وزيادة ارتفاع ضغط الدم؛ وزيادة معدل التنفس؛ وتصيب العرق؛ وجفاف الحلق، وتتطور تلك الآثار الناجمة عن ضغط العمل ببطء محدثة نتائج فسيولوجية واضطرابات نفسية و سلوكية؛⁽⁸⁵⁾.

02- الآثار المترتبة على الضغوط المهنية:

تعد ظاهرة الضغوط المهنية سمة طبيعية للحياة يترتب عليها مجموعة من النتائج السلبية على الأفراد والمنظمة وتتفاوت هذه النتائج بتفاوت مستويات الضغوط والكيفية التي يتم التعامل بها فمنها من يملك القدرة على مواجهتها، بينما يستسلم ويفشل في مقاومتها البعض الآخر، وبالرغم من ذلك فالضغوط المهنية ذات تأثير مختلف وليست كلها سلبية فقد يكون البعض منها إيجابي

1-5 : الآثار الايجابية للضغوط المهنية.

يعتبر الضغط الإيجابي كحافز للفرد يساعده على مواجهة التحديات اليومية، وهناك من الأفراد من يحبذون الضغط من أجل القيام بأعمالهم، وبدونه تصبح الحياة لديهم بدون معنى، فالفرد القادر على احتواء المتطلبات والاستمتاع بالاستثارة التي تسبب الضغط فإن الضغط يكون مقبولا وجيدا ، بمعنى آخر أن الضغوط المهنية القليلة أمر ضروري لمساعدة العامل على أن يكون متحمسا و مندفعاً للقيام بمهام وظيفته، أما زيادتها فإنها تولد أثارا وحالات خطيرة كافية لإعاقة عمله، وأهم النتائج الإيجابية التي تحققها الضغوط المهنية هي:

.تدعيم وتقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين، حيث تؤدي الضغوط إلى تنمية المعرفة لديهم، ورفع الروح المعنوية وروح الصداقة بينهم في مواجهة الضغوط والوقاية منها.

(85) Mario Augusto Bunge livre Philosophy of psychology, Hardcover Scholarly & Professional Dewey Edition19

إدارة الضغوط المهنية

. إثارة الدافعية لدى الفرد للقيام بمهامه من أجل تحقيق ذاته وتأكيد قدرته على القيام مهمما كانت طبيعة الضغوط الممارس عليه.

. إثارة روح التنافس في العمل، وتحقيق أداء متميز بين العاملين من أجل استقرار المنظمة، والمحافظة على استمرارها.

. تنمية وزيادة مهارات الأفراد العاملين ورفع كفاءتهم المهنية.

. تمكن من اكتشاف القدرات والكفاءات المتميزة بين العاملين والتي يمكن استغلالها في تحقيق أهداف

المنظمة، ومعرفة المستويات المهنية والعلمية للعاملين في مواجهتهم للضغوط المهنية.

. زيادة قنوات الاتصال بين العاملين بشكل فعال لمواجهة الضغوط.

. تنمية برامج التدريب والتأهيل لفائدة العاملين من أجل التحقيق في شدة الضغوط والسرعة في الإنجاز

واستثمار الوقت، وزيادة التركيز على نتائج العمل، ورفع قدرة العامل على التكيف مع متطلبات العملية

الإنتاجية.

يتعرض الفرد إلى العديد من الضغوط المهنية، فإذا لم يستطع التكيف معها يجد نفسه في صراع معها،

يترتب عنها مجموعة من النتائج السلبية تشمل الفرد والمنظمة تخلف آثارا صحية وسلوكية على الفرد وآثارا

تنظيمية على المنظمة.

2.5 - : الآثار الصحية والسلوكية المتعلقة بالفرد:

وتشمل هذه الآثار ما يلي:

1.2.5 - الآثار النفسية – الفيزيولوجية:

إن الضغوط العالية والمستمرة على الفرد في مكان عمله تؤدي إلى حدوث اضطرابات نفسية وفسولوجية، متعددة تصاحبها تغيرات بدنية خارجية وفيزيولوجية داخلية ترجع أساسا إلى الاضطرابات الانفعالية لوجود رابطة قوية بين عقل الإنسان وجسمه. إن استمرار الضغوط على المدى القصير يؤدي إلى حدوث تغيرات في أجهزة الجسم تؤثر على صحة العامل، حيث تزداد الإفرازات الهرمونية بشكل مضطرب وتتأثر الدورة الدموية مما يؤدي إلى ارتفاع في ضغط الدم وتكوين القرحة المعدية التي تولد أزمات نفسية حادة، و غيرها من الأمراض.

أما الآثار التي تنجم على المدى البعيد للضغوط المهنية فهي تتمثل في الأمراض المزمنة كأمراض القلب والتوتر العصبي والاضطرابات المعوية والمعدية الحادة، والأرق والسكري وآلام الظهر والتهاب المفاصل والتي يطلق عليها بأمراض التكيف لأنها لا تنتقل بالعدوى(86). غير أن هذه الأعراض تتباين من فرد لآخر تبعا لتباين استجابات الأفراد للضغوط وطرق تعاملهم معها، وقد بين كويك وكويك Quick and Quick أن الإحصاءات خلال العشر سنوات الماضية في الولايات المتحدة الأمريكية أن معظم أسباب الوفاة الناتجة عن أمراض القلب وقد وجد زوهمان Zohman أنه من بين 100 شاب وراشد ممن يعانون أمراض القلب يوجد 91% يعانون من آثار مسؤوليات العمل(87).

2.2.5 - الآثار النفسية:

إن المستويات العالية من الضغوط يصاحبها عادة بعض الأعراض النفسية التي تؤثر على الصحة العقلية للفرد وقد أثبتت الدراسات وجود علاقة بين الضغط والأمراض العقلية، فقد وجد كل من كوب وكازل Cop&Katzel أن الفرد الذي يظهر مستويات عالية من التعلم ويشغل وظيفة ذات مكانة منخفضة، يظهر مستويات غير عادية من الغضب، وحدة الطبع والقلق والتعب والإحباط وانخفاض تقدير الذات(88).

(86) - سمير أحمد عسكر ، مرجع سابق ، ص 19 ، 20.

(87) - ناصر محمد العديلي ، إدارة السلوك التنظيمي مرجع سبق ذكره ص 155.

(88) - المرجع نفسه ، ص 21.

كما أن استمرار الضغوط على الجانب النفسي للفرد تؤدي إلى تغير في المزاج النفسي والعاطفي لديه تنعكس آثارها على العلاقات العائلية للشخص نتيجة عدم قدرته على التكيف مع الضغوط المهنية فيصب ويسقط غضبه على أسرته، وتضعف قدرته على التركيز واتخاذ القرار الصحيح وعدم الرضا عن عمله⁽⁸⁹⁾. وقد بين سلوت Slote أن أثر الضغوط التي كان يشعر بها عمال أحد المصانع في مدينة ديترويت بالولايات المتحدة الأمريكية نتيجة إعلان المصنع عن تسريح العمال أدت إلى الإصابة بالقرحة المعدية والتهاب المفاصل والتوتر الشديد، واستعمال المهدئات والإحباط الذي يحتاج إلى علاج نفسي، كما أوضحت الإحصاءات في الولايات المتحدة الأمريكية أن 3/1 من قوة العمل تواجه إحباطات ذات علاقة بضغوط العمل⁽⁹⁰⁾.

3.2.5 - الاضطرابات السلوكية:

عندما تتجاوز الضغوط مستوياتها العادية تترجم إلى العديد من ردود الأفعال السلوكية التي يتخذها الفرد ضد نفسه أو المؤسسة التي ينتمي إليها، فتنشأ عدة تغيرات في عاداته وسلوكياته المعتادة مثل: اللامبالاة والعدوانية وعدم احترام الأنظمة، والتوتر العصبي والإفراط في التدخين والإدمان على تناول الكحول إلى جانب اضطرابات النوم والبطء في العمل⁽⁹¹⁾.

وقد خلص تقرير للديوان الفيدرالي السويسري في دراسته لأثر الضغوط المهنية والاجتماعية في العمل على صحة العامل إلى أن: 44% من الفئات النشطة في سويسرا تشعر دائما بإجهاد عصبي ووظيفي مرتفع جدا، بسبب انعدام الأمان الوظيفي والخوف من فقدان منصب العمل ويولد آلام الرأس والظهر واضطرابات النوم.

ويوضح التقرير أن 50% من العمال السويسريين يعانون من ضغوط عصبية عند تأدية أعمالهم تتوزع بنسبة 47% عند الرجال و 41% عند النساء.

وفي عام 2000 أجرت مؤسسة جالوب Gallup إحصاء لشركة مارلين Marlin وجدت 80% من العمال يشعرون بالضغط في العمل وأن نصفهم هو في حاجة إلى تعلم كيفية التحكم في الضغط ، أما 25% هم في حاجة إلى الصراخ بسبب هذه الضغوط⁽⁹²⁾.

(89) - عبد المنان معمور يوسف بار: الضغوط النفسية التي تواجه المطوفين و العاملين في مجموعات الخدمات الميدانية في مؤسسات الطوافة بمدينة مكة المكرمة. مجلة جامعة ام القرى للعلوم التربوية و النفسية و الاجتماعية ص 25، سنة 2004

(90) - جمال الدين مرسي و ثابت عبد الرحمان ادريس ، مرجع سابق، ص 533.

(91) - محمد ناصر العديلي ، إدارة السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 153.

(92) - Interdépendance entre l'augmentation de la pression et le travail [http:// www. Ergonomie

3.5- : آثار الضغوط المهنية المتعلقة بالمنظمة:

تسبب الضغوط المهنية مجموعة من الآثار السلبية التي تؤثر على جوانب متعددة في المنظمة ولعل أكثر هذه الجوانب عرضة لهذه الآثار هي تلك المتعلقة بالجوانب التنظيمية للمؤسسة.

1.3.5- آثار الضغوط على الأداء:

تشير البحوث والدراسات في هذا المجال إلى تنوع الأداء بخصوص طبيعة العلاقة التي تربط الضغوط بالأداء بين السلب والإيجاب وانعدامها، وقد حددت الدراسات ثلاثة اتجاهات مختلفة لبيان هذه العلاقة على الشكل التالي:

• الاتجاه الأول: يرى أنصار هذا الاتجاه أن الضغوط المهنية تعادل التحدي والحماس في العمل، فكلما زاد مستوى الضغوط زاد مستوى الأداء، لأن الضغوط ستثير مستوى عالي من التحدي يؤدي إلى ظهور السلوك الإبداعي والمتفوق والقدرات الكامنة والأداء الأفضل وقد لقي هذا الاتجاه تأييدا محدودا⁽⁹³⁾.

• الاتجاه الثاني: يرى في هذه العلاقة بمثابة معوقات وعقبات تعيق الأفراد على أداء العمل بشكل مناسب، فعندما يتعرض العاملون لضغوط العمل فإنهم يستنفذون وقتهم وجهدهم في محاولة التكيف معها، ويترتب عليها قيامهم بإتباع أنماط سلوكية مضرّة بالمؤسسة مثل تعطيل الإنتاج والتخريب، وهذا الاتجاه يلقى تأييدا أكبر من طرف الباحثين⁽⁹⁴⁾.

• الاتجاه الثالث: يرى أنصار هذا الاتجاه عدم وجود علاقة بين الضغوط المهنية والأداء من نظرية العقد والاتصال النفسي Psychological contact بين الفرد والمنظمة، ويرون بأن هناك عقودا نفسية تنشأ بين الفرد والمنظمة، يفترض أن الفرد شخص رشيد وعقلاني يقدم مساهمته للمنظمة في مقابل عوائد يحصل عليها، وصفة الرشد تفرض عليه أن يتجاهل العقبات التي تمنعه من الوصول إلى أفضل أداء، وبأنه يسيطر

.self.org / self 2001 / v5-002-R120 kurth.pdf], 25 mars2006.

(93) - محمد إسماعيل بلال ، مرجع سابق ، ص 72 .

(94) 3- عبد الرحيم بن علي المير، مرجع سابق ، ص 214.

على العقبات الموجودة بالعمل ويحيد أثرها، وعليه فإن الأداء لن يتأثر بضغوط العمل، غير أن هذا الاتجاه يلقى تأييدا بسيطا من قبل الباحثين⁽⁹⁵⁾.

من خلال هذا الإيضاح يمكننا القول أن الضغوط المهنية لها تأثير على الأداء يختلف من شخص لآخر، فقد يكون التأثير سلبيا، وقد يكون إيجابيا أو منعدما، ومع ذلك فإن العلاقة بين الضغوط والأداء تعتبر أكثر تعقيدا لكونها تتأثر بمستوى صعوبة المهمة التي يؤديها الفرد، وحيث يرى كل من نيومان و وبيرز Newman & Beers ، أن تحديد العلاقة بين الضغط والأداء بشكل دقيق يتطلب الأخذ بعين الاعتبار مسببات الضغط المختلفة، ونمط الأداء المقاس وغيرها من العوامل الشخصية والمتغيرات الموقفية⁽⁹⁶⁾.

2.3.5 - آثار الضغوط على اتخاذ القرارات:

تعتبر عملية اتخاذ القرار في المنظمة مهمة جدا لنجاحها، فمعظم النماذج والنظريات المفسرة لهذه العملية ترى في استقرار المنظمة العامل المساعد على اتخاذ القرار السليم بما يتيح لمتخذ القرار من وقت ومعلومات وبدائل يمكنه الاختيار من بينها، لكن في الأوضاع والأزمات الصعبة التي تولد الضغوط لا يمكن إتباع المنهج الرشيد في اتخاذ القرار، بفعل مجموعة من العوامل والمتغيرات السلوكية التي تنشأ عند مواقف معينة⁽⁹⁷⁾.

.المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار ناقصة أو مشوهة، أو لم تصل في الوقت المناسب، تؤدي إلى عدم قدرة الفرد على تحليل الموقف بصورة سليمة والتعرف على البدائل المتاحة.

.الضغط الممارس على الفرد يجعله يخاف من اتخاذ قرار قد يضر بسمعته ومكانته لدى الآخرين.

.أحيانا المهمات المستعجلة تتطلب اتخاذ قرارات سريعة دون البحث في البدائل والحلول المتاحة، مما قد يتعارض مع قيم المنظمة وعدم القناعة الشخصية للفرد.

.رفض وتجنب اتخاذ القرارات لخطورتها على المنظمة أو الفرد، لشعور متخذ القرار بالضرر الذي قد تلحقه بالصحة النفسية والوظيفية كتوقيف العامل، تحويله ونقله.. حفاظا على استقرار العلاقات داخل المنظمة.

(95) - عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق ، ص 205.

(96) - سمير أحمد عسكر ، مرجع سابق ، ص 23.

(97) - حسن راوية ، مرجع سابق ، ص 307.

3.3.5: آثار الضغوط على التكلفة المالية لعلاج الضغوط:

بناء على الدراسات التي قام بها معهد البحوث الاجتماعية التابع لجامعة ميتشغان الأمريكية فإن التكاليف التي تتحملها المنظمات والمترتبة على عدم التعامل الفعال مع مصادر الضغوط المهنية تصنف إلى نوعين من التكاليف هما:

أ. التكاليف المباشرة:

وترجع هذه التكاليف إلى عدم الاستفادة التامة من الفرد العامل بسبب التغيب أو ترك العمل ودورانه إلى جانب تكاليف تتعلق بتدني الأداء في العمل، مثل تكلفة انخفاض الجودة والإصابات والحوادث في العمل، والإعطاب التي تصيب الآلات مما يضطر المنظمات إلى دفع تعويضات مادية للعامل إذا ترتب على الضغوط المهنية مشكلات فيزيولوجية وبدنية وتأخذ هذه التكاليف مظاهر سلوكية متعددة منها:

• الغياب وترك العمل:

إن الغياب وترك العمل يعتبران من الأشكال المناسبة للعامل للانسحاب من الوظائف التي يعانفها من مستوى عال من الضغط وقد بينت نتائج الدراسات في هذا الإطار أن هناك علاقة متوافقة بين الضغط وترك العمل والغياب، فقد أوضحت إحدى الدراسات، أن هناك ارتفاع بـ 22% في كمية الغياب الناشئ عن الأمراض البدنية خلال 15 يوما، وفي نفس الفترة ارتفعت نسبة الغياب الناتج عن الأمراض النفسية إلى 15.2% بالنسبة للرجال و 30.2% بالنسبة للنساء⁽⁹⁸⁾. وقد أوضحت دراسة أخرى أن تكلفة غياب العامل الواحد في أحد مصانع السيارات تقدر بـ 55.32 دولار في اليوم، بينما تكلفة غياب أحد المديرين في أحد البنوك بحوالي 218.15 دولار في اليوم⁽⁹⁹⁾.

أما التكاليف المترتبة على هذين الشكلين من السلوك تتمثل في انخفاض مستوى الولاء للمنظمة وفي مستوى الروح المعنوية يضاف إليها تكاليف البحث على عمالة جديدة. وبالرغم من أن ترك العمل والغياب يعتبرهما العامل منفذا للتخلص من الضغط العالي في العمل إلا أنهما يعتبران لدى الباحثين مؤشر من مؤشرات عدم التوافق في بيئة العمل.

(98) - سمير أحمد عسكر ، مرجع سابق ، ص 23.

(99) - محمد إسماعيل بلال ، مرجع سابق ، ص 74 .

• ارتفاع معدل الشكاوي وأحداث العمل:

تمثل الشكاوي و أحداث العمل رد فعل عنيف في الاستجابة للضغوط المهنية، حيث تمثل الشكاوي تظلم الموظف من أحد جوانب العمل وهي في نفس الوقت مؤشرا على قدرة الإدارة على معالجة المشكلات التي يعاني منها الأفراد في مكان العمل، وبالرغم من الآثار الإيجابية لهذه السلوكيات التي تساهم في تقديم اقتراحات جديدة والكشف عن نواحي قصور معينة في المنظمة، إلا أنها قد تكون مظهرا من مظاهر عدم الرضا الوظيفي للعامل واستمرار الشكاوي قد يؤدي إلى أحداث مضادة للإدارة والمنظمة في صورة نزاع جماعي بسبب شعور العمال بالإحباط وانعدام الوسائل المشروعة لمعالجة هذه المشاكل، أو سلوك عدواني من طرف الأفراد اتجاه مرؤوسهم مثل السب والإخفاء وتعهد البطء في إنجاز المهام المكلف بها⁽¹⁰⁰⁾. وقدرت الإحصائيات مجموع الدعاوى في مؤسسات أمريكا الشمالية التي يقدمها العمال بـ 3000 دعوى سنويا⁽¹⁰¹⁾.

النظريات والنماذج المفسرة للضغوط المهنية:

حاول العديد من الباحثين والدارسين لظاهرة الضغوط المهنية العمل على إيجاد طرق ومناهج متنوعة تكون بمثابة الأداة الموجهة لدراساتهم، مما أدى إلى تنوع في هذه الأساليب عاكسة للمدارس والاتجاهات التي ينتمي إليها الباحثون. ومن خلال ما تقدم حول الضغوط المهنية في هذا الفصل يمكننا تحديد ثلاث اتجاهات رئيسية لدراسة الضغوط المهنية:

- اتجاه سلوكي يرى أن الضغط يمكن دراسته من خلال الأفعال والأنشطة الواضحة والظاهرة،
- اتجاه العقلي يولي أهمية لعملية الإدراك العقلي ونوعية الأخطار الناتجة عن التعرض للمثيرات الضاغطة.
- اتجاه بيولوجي يرى في التغيرات البيوكيميائية أساس تفسير الضغط. وقد أوحى هذه الاتجاهات إلى العديد من الكتاب والباحثين في مختلف المجالات والتخصصات النفسية والاجتماعية والتنظيمية والإدارية والطبية وغيرها إلى وضع نماذج وأطر نظرية لدراسة الضغوط المهنية، وفي هذه الدراسة سنركز على مجموعة من النماذج و النظريات الأكثر أهمية والتي تساهم في إثراء هذا الموضوع.

(100) - عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق ، ص 210.

(101) - جان بنجامان ستورا ، الإجهاد ، أسبابه ، وعلاجه ، بيروت ، منشورات عويدات ، 1997.

1-6: نظرية هانز سيلبي Hans seley theory

تعتبر هذه النظرية من أقدم النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة الضغوط المهنية وقد برزت هذه النظرية على إثر الدراسات التي أجراها الطبيب سيلبي Seley حول الاستجابات النفسية للمرضى حيث اكتشف أن هناك سلسلة متصلة من الاستجابات يمكن التنبؤ سماها بالأعراض العامة للتكيف⁽¹⁰²⁾. تنطلق هذه النظرية من مسلمة ترى أن الضغط متغير غير مستقل وهو استجابة لعامل ضاغط stressor يميز الشخص على أساس استجابته للبيئة الضاغطة، وأن هناك استجابة وأنماط معينة في الاستجابات يمكن الاستدلال منها على أن الشخص يقع تحت تأثير بيئي مزعج واعتبر أن أعراض الاستجابة الفيزيولوجية للضغط عالية هدفها الدفاع والمحافظة على الكيان والحياة، حددها وفق ثلاث مراحل سبق وأن وضحناها عندما تناولنا مراحل تشكل الضغوط المهنية في هذا الفصل.

2-6: نظرية هنري موراي Henri Murey theory

يرى موراي أن هناك فرقا ما بين مفهوم الحاجة و مفهوم الضغط، فمفهوم الحاجة يمثل المحددات الجوهرية للسلوك، ومفهوم الضغط هو صفة لموضوع بيئي أو لشخص تيسر أو تعوق جهود الفرد للوصول إلى هدف معين، ويميز موراي بين نوعين من الضغوط هما:

أ. ضغط بيتا Beta stress: ويشير إلى دلالة الموضوعات البيئية والأشخاص كما يدركها الفرد.

ب. ضغط ألفا Alpha stress: يشير إلى خصائص الموضوعات ودلالاتها كما هي، وقد أوضح أن سلوك الفرد لا يرتبط بالنوع الأول (B.S) لأن الفرد بخبرته يصل إلى ربط موضوعات معينة بحاجة يعينها. ويطلق على هذا المفهوم تكامل الحاجة، أما عندما يحدث التفاعل بين الموقف الحافز والضغط والحاجة الناشئة فهذا يعبر عن مفهوم ألفا (A.S)⁽¹⁰³⁾.

3-6: نظرية التقدير المعرفي – لازاريس Lazarus theory

نشأت هذه النظرية نتيجة الاهتمام الكبير بعملية الإدراك والعلاج الحسي والإدراكي، فالتقدير المعرفي حسب هذه النظرية هو مفهوم أساسي يعتمد على طبيعة الفرد، وترتكز في تفسيرها للضغوط على أهمية التفكير والعوامل المعرفية والتفسيرات التي تضيفها هذه النظرية على خبرات الفرد في تحديد استجابته للضغوط لكون هذه الأخيرة تتأثر بما يشعر به الفرد في إثارة ومدى مقاومته وقدرته على الصمود والمواجهة وتستند في تفسيرها للضغوط المهنية على التمييز بين نوعين من التقدير المعرفي:

(102) هارون توفيق الرشيد، الضغوط النفسية: طبيعتها – نظرياتها، القاهرة: مكتبة الانجلو مصرية، ص 501، 1999.

(103) هارون توفيق الرشيد، الضغوط النفسية: طبيعتها – نظرياتها، القاهرة: مكتبة الانجلو مصرية، ص 100، 1999.

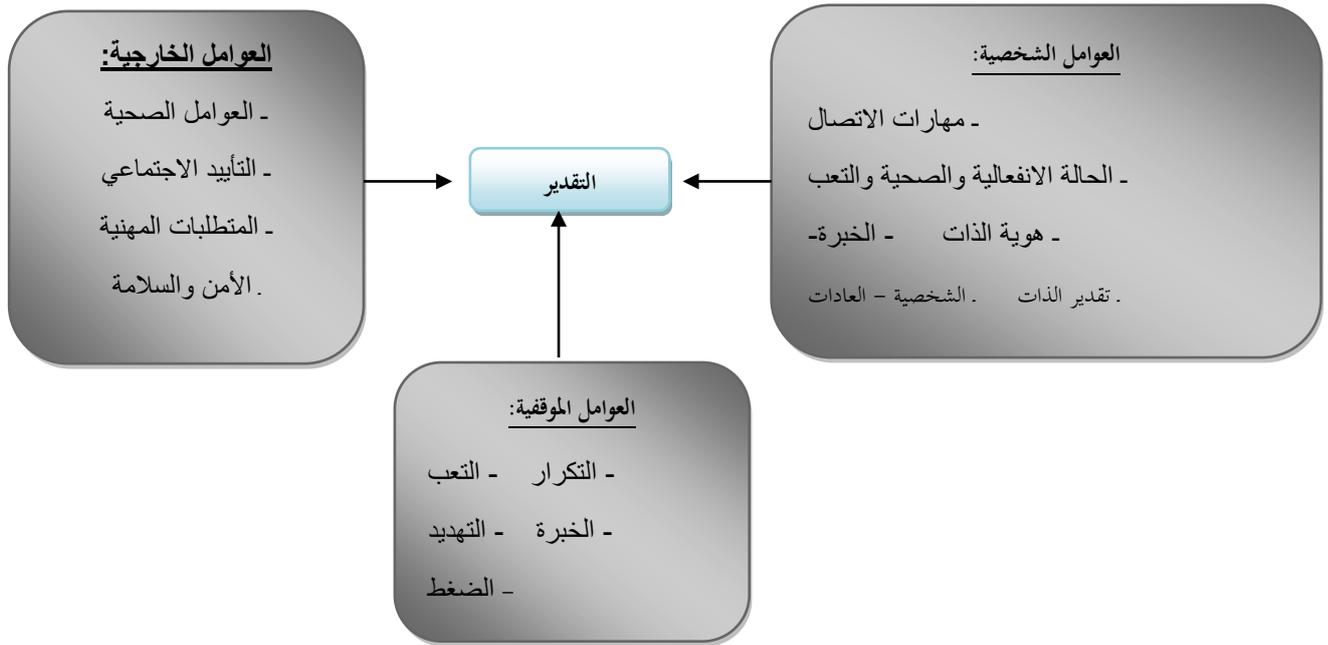
أ. مرحلة التقدير الأولي: وهو عبارة عن إدراك ومعرفة الفرد للأحداث الضاغطة.

ب. مرحلة التقدير الثانوي: وهو عبارة عن مجموعة الطرق التي يتبعها الفرد لمواجهة المشكلات التي تظهر في الموقف.

وفقا لبناء هذه النظرية فإنه ما يعتبر ضغطا بالنسبة لفرد ما لا يعتبر كذلك بالنسبة لآخر لأنه يتوقف على مدى تقييمه المعرفي لهذا الموقف، بالإضافة إلى الخصائص الشخصية للفرد وخبراته الذاتية في تحمل الضغوط وحالته الصحية،

وكذا عوامل الموقف نفسه قبل نوع التهديد وكمه والحاجة التي تهدد الفرد، وأخيرا عوامل البيئة الاجتماعية كالتغيير الاجتماعي ومتطلبات الوظيفة⁽¹⁰⁴⁾، وعليه فإن كافة الأحداث الفاشلة تؤدي إلى الضغوط ويمكن رصد هذه النظرية في الشكل التالي:

شكل رقم (3) يوضح نظرية التقدير المعرفي (لازاريس Lazarus)



(104) - فاروق سيد عثمان القلق و ادارة الضغوط النفسية دار الفكر العربي القاهرة ط 1 ص 101، 2001.

4-6: نموذج التوافق ما بين الفرد والبيئة:

يستند هذا النموذج على الدراسات التي قام بها مركز البحوث الاجتماعية بجامعة ميشيغان مع كل من فرنش وروجرت وكورث French, Rogert & Kurt حيث يركز على محصلة التفاعل المرن بين الفرد والبيئة التي يعمل بها وتأثير كل منهما في الآخر ويهدف إلى تحقيق الانسجام بينهما، وعليه فإن وجود الضغوط لدى الفرد وفقا لهذا النموذج تعني أن هناك سوء توافق بين الفرد وبيئة العمل.

ويشير هذا النموذج إلى وجود نوعين من عدم التوافق بين الفرد والبيئة قد يكون لهما تأثير سلبي على صحة الفرد والرضا الوظيفي للعاملين هما:

أ. عدم التوافق بين حاجات وموانع وأهداف الفرد وبين المزايا التي تحققها له وظيفته في عمله مثل (الإنجاز ، تحمل المسؤولية ، والرضا الوظيفي.... وغيرها).

ب. عدم التوافق بين متطلبات المهنة ومهارات العامل وتؤكد هذه النظرية على الفرق بين التوافق النسبي المرتبط بإدراك الفرد والتوافق الموضوعي الذي تحكمه الحقائق، وأن أي اختلال هو بالضرورة سببا للضغوط.

ووفقا لهذا النموذج فإن الضغوط هي نتيجة لاختلال التوازن بين إدراك الفرد للمطالب المفروضة عليه وإدراكه لقدراته على التكيف معها، وأن مشاعر الضغط تزداد كلما اتسعت الهوة ما بين الفرد وبيئته التي يعمل بها⁽¹⁰⁵⁾.

5-6: نموذج الضغوط المهنية:

يقوم هذا النموذج على الدراسات التي قدمها ماجراث التي يركز فيها على إدراك الفرد للموقف البيئي فعملية التقويم المعرفي للموقف تبدأ بإدراك الموقف ثم اتخاذ القرار نحو تحديد الاستجابة المناسبة، و انطلاقا من ذلك تتحدد عملية الأداء التي تمثل سلوك الفرد وتعتبر هذه الاستجابة حسب أصحاب هذا النموذج سلوكية تطوعية ، وليست استجابة فزيولوجية.

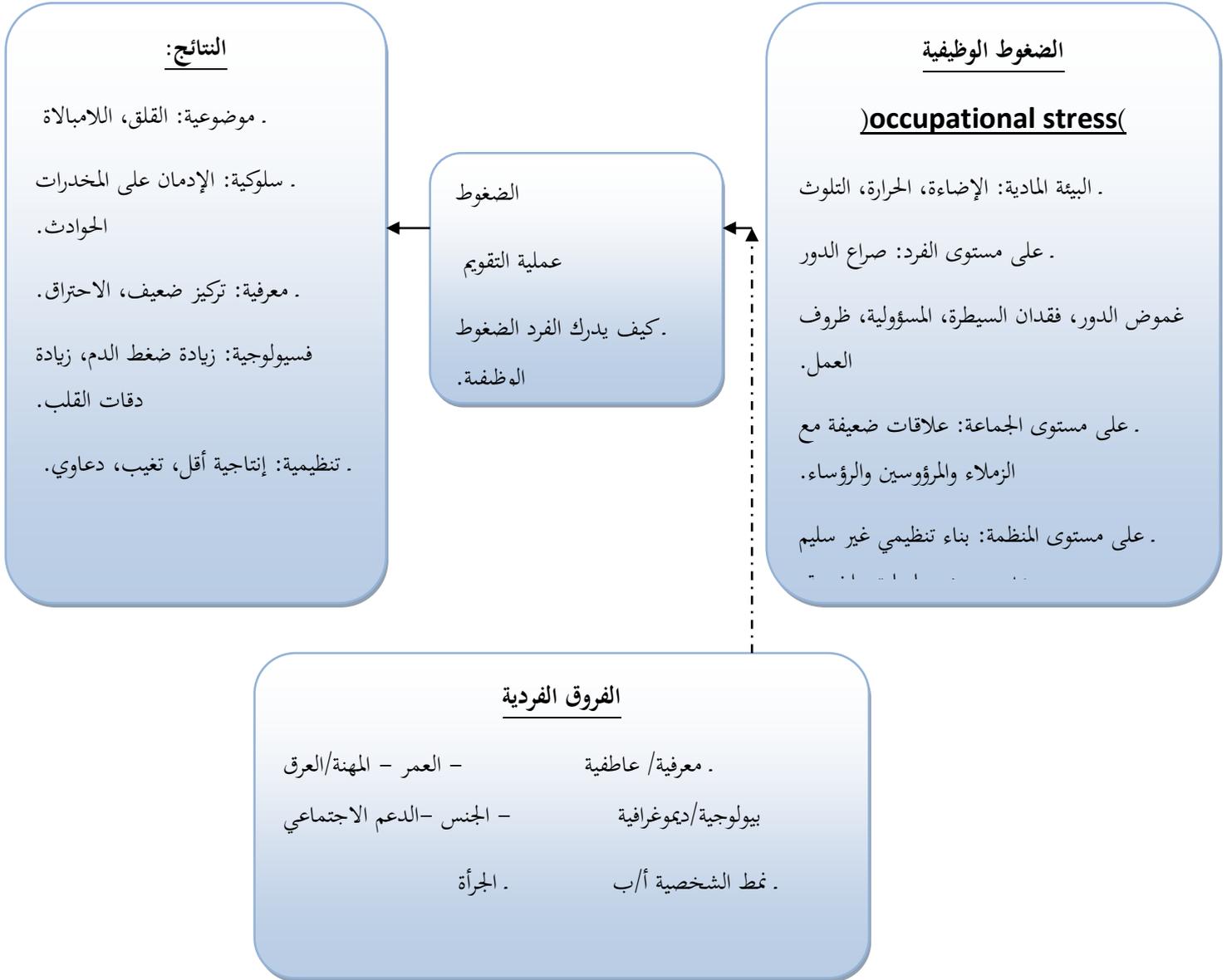
أما الانتقادات الموجهة لهذا النموذج هو تجاهله للتوترات الناتجة عن ضغوط العمل لدى الفرد والتركيز على شرح السلوك الاجتماعي الذي يقوم به الفرد في مقر عمله ولاسيما أداء المهنة.

(105) نجاح بنت قبلان قبلان ، مرجع سابق ، ص 95 - 1

6-6: نموذج جيبسون وزملائه :

يوضح هذا النموذج مصادر الضغوط المهنية المختلفة وتأثيرها على عملية إدراك الفرد لمستوى الضغط الذي يشعر به الفرد، وبالتالي إلى نتائج وأثار الضغط وتنقسم مصادر الضغط حسب هذا النموذج إلى أربع مجموعات⁽¹⁰⁶⁾

1. عوامل الضغوط البيئية (المادية).
2. عوامل الضغوط الجماعية.
3. عوامل الضغوط الفردية.
4. عوامل الضغوط التنظيمية.



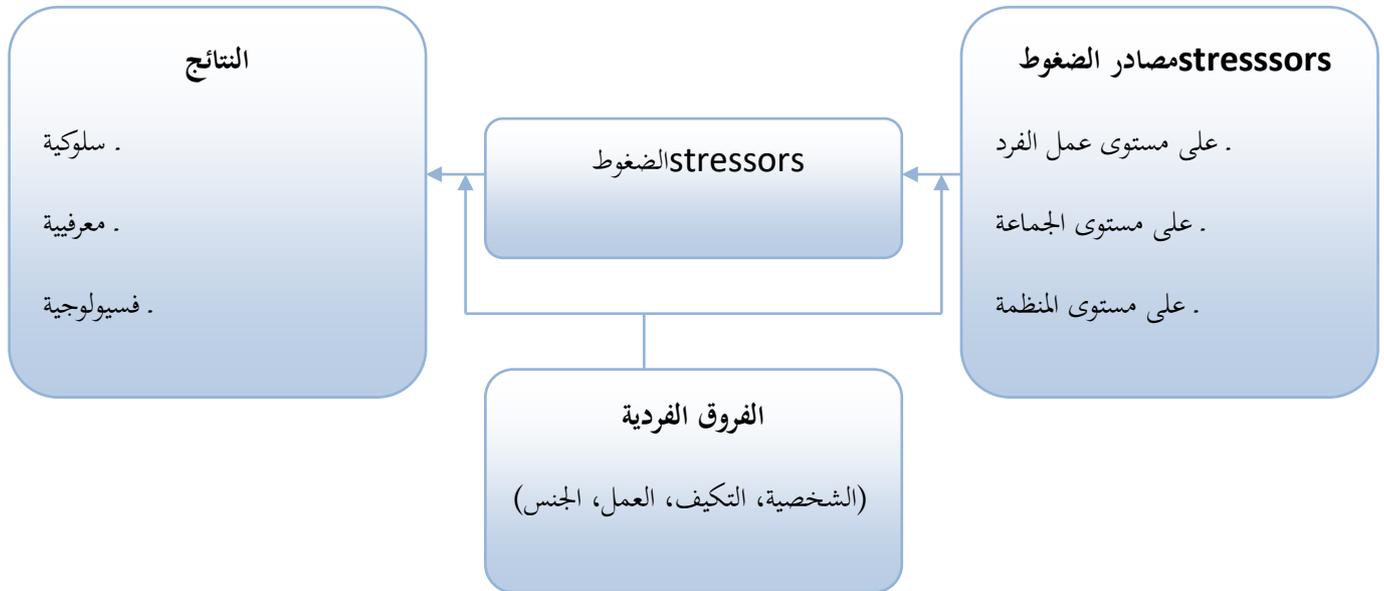
شكل رقم (4) نموذج جيبسون وزملائه Gibson & others.

كما يشير هذا النموذج إلى دور الفروق الفردية (المعرفية والعاطفية وبيولوجية وديمغرافية) على إدراك الفرد للظروف الضاغطة التي يواجهها.

7-6: نموذج كرايتنروكينيكى Kiniki & Kreitner model:

اعتمدا في تطوير نموذجهما على النموذج الذي طوره ماتسون وإيفانزيفتش Mattson & Ivannivitch وهذا النموذج لا يختلف كثيرا على نموذج جيبسون وزملائه Gibson & others حيث يوضح النموذج مسببات الضغوط التنظيمية (عمل الفرد والجماعة والمنظمة) والخارجية (الأوضاع الاقتصادية والأسرية ونوعية الحياة وغيرها)، وهناك الفروق الفردية التي تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط وبالتالي على مستوى الضغوط ونتائجها كما يشرح النموذج كيفية إدارة الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة⁽¹⁰⁷⁾.

شكل رقم (5) يوضح نموذج كرايتنروكينيكى Kiniki & Kreitner.



(107)- حسين حريم ، مرجع سابق ، ص 101.

8-6: نموذج بريف وزملائه Breef model:

يسند نموذج بريف وزملائه على الدراسات التي قاموا بها حول تفسير العوامل المسببة للضغوط المهنية حيث قسموا هذه العوامل إلى مجموعتين رئيسيتين⁽¹⁰⁸⁾:

أ. مجموعة الخصائص التنظيمية: تشمل مجموعات فرعية، تحت كل مجموعة تندرج مجموعة من العوامل هي كالتالي:

• السياسات التنظيمية: وتندرج تحتها عدة عوامل هي: عدم عدالة التقييم، عدم ملاءمة الأجر والحوافز، غموض السياسات، تبديل السياسات...

• الهيكل التنظيمي: يندرج تحته عدة عوامل هي: مركزية القرارات وضعف المشاركة، ضعف فرص الترقى، كبر حجم العمل، تعقيد الأساليب التنظيمية، عدم وضوح الاختصاصات، تمييع المسؤولية...

• المراحل التنظيمية: تشمل مجموعة من العوامل هي: نظم الاتصال غير الفعالة، وضعف التغذية الراجعة لتعارض الأهداف المحددة، وعدم فاعلية التدريب...

ب. مجموعة متطلبات الوظيفة وخصائص الدور: وتحتوي على خمس مجموعات فرعية هي:

✓ تجهيزات بيئة العمل: ويوجد تحتها العوامل التالية: ازدحام مكان العمل، شدة الحرارة والوضوء، عدم كفاية الإضاءة والتهوية، عدم ملاءمة مصلحة مكان العمل، عدم كفاية التأمينات.

✓ السلامة والصحة المهنية: ويوجد بها العوامل التالية: عدم توفر معدات السلامة، تلوث الجو، التعرض للمواد الضارة، عدم توفر العلاج والإسعاف.

(108) نجاح بنت قبلان القبلان ، مرجع سابق ، ص 122 .

✓ علاقات العمل الشخصية: وتنفرد بالعوامل التالية: علاقات عمل غير سوية مع الرؤساء، انعدام التقدير للجودة، ضعف الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، شدة التنافس، تعارض العلاقات داخل جماعة العمل.

✓ متطلبات الوظيفة: وتندرج تحتها مجموعة من العوامل هي: تكرار العمل أكثر من مرة، ضعف الوقت الممنوح للعمل، العجز في إعداد الأفراد اللازمين للعمل، الزيادة في عدد الأفراد العاملين، ضعف القدرات المطلوبة.

✓ خصائص الدور: ويندرج تحتها ما يلي: تعارض المهام وعدم وضوحها، زيادة المهام المسندة للفرد، تعارض المهام مع المعتقدات والقيم الشخصية، إضافة مهام جديدة عشوائية. من خلال ما تقدم نلاحظ أن هذا النموذج يركز في دراسته و تفسيره للعوامل المسببة للضغوط المهنية على مصادر الضغوط فقط مصنفا إياها إلى مجموعتين رئيسيتين ولم يوضح كيفية وآلية حدوثها.

ومن بين الباحثين العرب الذين تبناوا هذا المسار سمير أحمد عسكر، حيث قسم الضغوط المهنية إلى مجموعتين رئيسيتين تظم كل واحدة مجموعة من العناصر الفرعية على النحو التالي:

أ. المصادر التنظيمية: وتظم الاختلاف المهني وغموض الدور وصراع الدور وعبء الدور والمسؤولية عن الأفراد والمستقبل الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرار والمساندة الاجتماعية.

ب. المصادر الفردية: وتحتوي على ما يلي: نمط الشخصية، والقدرة على التحكم في الأحداث والقدرات والحاجات ومعدل التغيير في حياة الفرد والسمات الشخصية الأخرى⁽¹⁰⁹⁾.

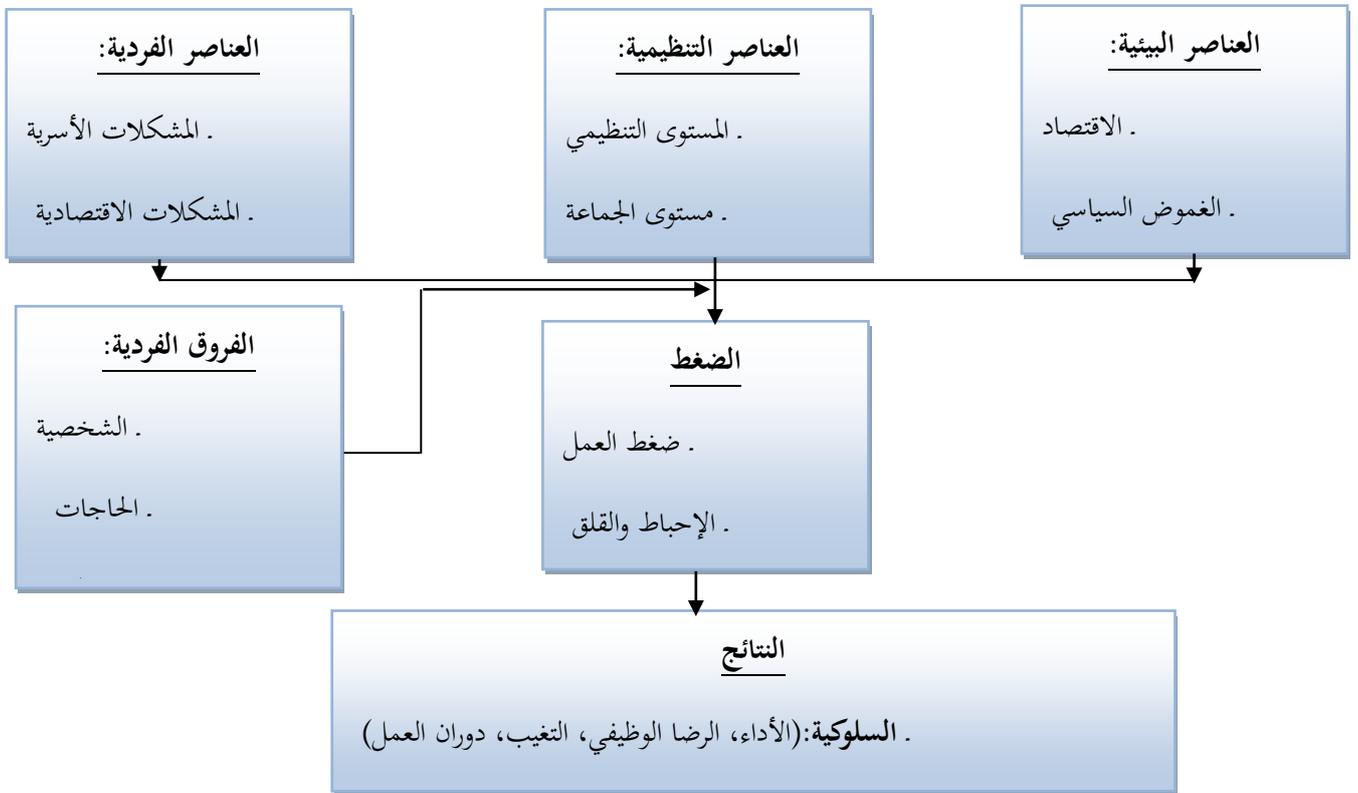
(109) - سمير أحمد عسكر، مرجع سابق ، ص 13 .

9-6: نموذج سيزلاقي وولاس Scislagy & Wallace model

ينطلق هذا النموذج من أن الضغوط المهنية الخاصة بالعمل تنبع من مصادر ثلاثة رئيسية هي: أ. المصادر البيئية ب. المصادر التنظيمية ج. المصادر الفردية.

وتسهم هذه المصادر مجتمعة في خلق أنماط وأشكال مختلفة من الضغوط على العاملين ولكن هذه الضغوط تختلف من فرد لآخر بسبب الفروق الفردية، ورغم هذه الاختلافات إلا أن لها في النهاية نتائج وأثار سلبية سلوكية ونفسية وصحية وجسمانية على العاملين، ولها كذلك نتائج وأثار سلبية على المنظمة التي ينتمي إليها هؤلاء العاملون، وقد أوضح سيزلاقي وولاس خصائص هذا النموذج حسب الشكل التالي:⁽¹¹⁰⁾

شكل رقم (6) يوضح نموذج سيزلاقي وولاس Scislagy & Wallace.



(110) - اندرو. دي ، سيزلاقي و مارك جي ،والاس ، ترجمة د.جعفر أبو القاسم احمد سلوك التنظيمي والأداء / تأليف أندرو دي سيزلاقي، مارك جي والاس ؛ ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد ؛ راجع الترجمة علي محمد عبد الوهاب. ، معهد الإدارة العامة، الإدارة العامة للبحوث ص 182، 1991،

10-6: نموذج هيجان

ويسمى بنموذج الإطار الثنائي لتفسير الضغوط المهنية ويعتبر هذا النموذج في نظر الباحث هو محصلة لأراء الباحثين حول مصادر ومسببات الضغوط المهنية من خلالها يقترح هذا النموذج والذي ضمنه الأبعاد التالية⁽¹¹¹⁾:

أ- مصادر الضغوط المهنية: وحددها في مجموعتين هما:

• المصادر المتعلقة بالفرد وتشمل مصادر متعلقة بشخصية الفرد والمصادر النفسية والمصادر السلوكية.

• المصادر المتعلقة بالمنظمة وتشمل: ثقافة المنظمة وطبيعة الوظيفة وعبء العمل والإحباط الوظيفي والعمليات التنظيمية وظروف العمل المادية والتغيير في بيئة العمل.

ب- الآثار المترتبة على الضغوط المهنية وتشمل:

- نتائج ضغوط المهنة على مستوى الفرد ولخصها فيما يلي: الاضطرابات النفسية و الفيزيولوجية والسلوكية.

- نتائج الضغوط المهنية على مستوى المنظمة وتشمل: عدم دقة القرارات، تدني مستوى الإنتاج، الغياب والتسرب الوظيفي، الصراع الشخصي في بيئة العمل، ارتفاع معدل الشكاوى وأحداث العمل.

ج- إدارة الضغوط المهنية وتشمل:

- إدارة الضغوط على مستوى الفرد وتضم: الفرع إلى الله، تعديل بناء الشخصية لدى الفرد، إدارة الوقت، مواجهة الصراع في بيئة العمل، التمارين البدنية، الدعم الاجتماعي.

(111) - نجاح بنت قبلان القبلان ، مرجع سابق ، ص 130.

إدارة الضغوط المهنية

- إدارة الضغوط على مستوى المنظمة: إدارة ثقافة المنظمة، إعادة تصميم الوظائف، الإشراف الناجح، مواجهة الصراع بفاعلية في بيئة العمل، توفير المناخ الملائم للتقويم والتطوير الوظيفي، تحسين ظروف العمل المادية.

د. برنامج إدارة الضغوط المهنية ويشمل:

- برامج إدارة الضغوط على مستوى الفرد.

- برامج إدارة الضغوط على مستوى المنظمة.

من خلال هذا الإيضاح الذي تناول مختلف النظريات و النماذج المفسرة للضغوط المهنية نستنتج بأن هناك ثلاثة مسارات أساسية لتصنيف مصادر الضغوط المهنية.

.المسار الثنائي للضغوط المهنية: والذي يصنف مصادر ضغوط العمل إلى مجموعتين منها ما يرتبط بالبيئة المادية للعمل بسبب افتقاره لعوامل الراحة والسلامة النفسية للعاملين، ومصادر مرتبطة بطبيعة العمل نفسه والتي تعود إلى متطلبات العمل الزائدة التي تؤدي إلى التعب والصراع وضعف الأداء.

. المسار الثلاثي للضغوط المهنية: قسم هذا المسار الضغوط المهنية إلى ثلاثة أنماط، ضغوط ناتجة عن البيئة المادية التي يتعرض لها الفرد داخل المنظمة أثناء تأدية مهامه ، و ضغوط ناتجة عن البيئة الاجتماعية في العمل من خلال عملية التفاعل مع الزملاء في العمل وأخيرا ضغوط ناتجة عن النظام الشخصي للفرد ذاته، كالخصائص المتوارثة كالقلق والأساليب الإدراكية.

. المسار المتعدد الأبعاد للضغوط المهنية: ويرى أن مصادر الضغوط المهنية تقسم إلى أربعة مجموعات فيزيقية تمثل بيئة العمل المادية، تليها جماعة العمل وتعبير على طبيعة العلاقات السائدة داخل المنظمة ثم المصادر الفردية وتمثل بعوامل صراع الدور والعبء الزائد للعمل والمسؤولية. وأخيرا المصادر التنظيمية وتعبير عن العوامل التي تظم الهيكل التنظيمي والسياسات داخل المنظمة.

وعليه فإنه لا يوجد تصنيف واحد متفق عليه لدى الباحثين، الذي يمكن أن تصنف وفقه هذه المصادر كما أن لتعدد المتغيرات الخاصة بمصادر الضغوط لا يمكننا من تحديد العوامل الأساسية للضغوط المهنية إلا أننا من خلال ما تقدم نلاحظ أن معظم المسارات قد ركزت في تفسيرها للضغوط على كل من المصادر التنظيمية والفردية والبيئة كمجموعات أساسية لمصادر الضغوط المهنية.

علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي:

يفترض أن يؤدي التوافق بين قدر العمل الذي يمارسه الفرد وإمكاناته الخاصة إلى ارتفاع الأداء والشعور بالرضا، في حين إن عدم التوازن بين تلك الأطراف يؤدي إلى زيادة حدة الضغوط على الموظف بوصفه فرداً ، وإلى تدني عامل الرضا لديه (112). لوجود علاقة بين الضغوط ومستوى أداء العاملين حيث يدل وجود مستوى أداء منخفض على وجود حالات من الضغوط بمستويات عالية بسبب محدودية القدرة والتأهيل والمهارة، وبالعكس إذا كان مستوى الضغوط منخفضاً فإنه يدل على زيادة أداء العاملين بشكل طبيعي، هذا مع الأخذ في الاعتبار أن تلك العلاقة العكسية ستكون متذبذبة بناء على اختلاف شخصيات العاملين واستجاباتهم للعوامل المؤثرة (113).

وهذا بطبيعة الحال سيؤثر على التكلفة الإنتاجية في المؤسسات المعلوماتية. حيث تؤكد بعض الدراسات العلمية على وجود علاقة تناسب طردية بين مستوى الضغوط المهنية السلبية والتكلفة الناتجة عنها، تتمثل في شكل حرف U لأن العلاقة الرابطة بينهم علاقة منحنية تزداد مع الضغوط السالبة مؤدية إلى زيادة التكاليف الإنتاجية (114).

لضعف الولاء الوظيفي للعاملين الذي يتسبب في قلة الدافعية للعمل وتحين الفرص للتغيب عنه، وتأخر إنجاز الأعمال، وعدم الحرص على إنجازها على الوجه المطلوب، وقلة الحرص على تطوير الذات والمهنة، واختفاء العلاقات الإنسانية مع الزملاء والمستفيدين، وعدم المرونة في التعامل معهم. أو بسبب التأثيرات الجسمانية التي أوجدتها ضغوط العمل كأمراض القلب، واضطرابات الهضم والقرحة، والروماتيزم... وغيرها؛ أو النفسية كالشعور بالاكئاب، والقلق، وعدم الاستقرار، واضطرابات الشخصية، والإحباط، والكآبة، والشك بالقدرات الذاتية، وأهمية الدور الذي يقدمونه، والشعور بالاضطهاد. ويفسر ذلك الدراسات الوجدانية التي تعتقد أن الضغوط تفرض على الفرد أن يكون متجهاً بحواسه وطاقته النفسية والعقلية إلى مصادر الضغوط وإلى التكيف معها، مما يجعل من الصعب عليه أن يؤدي عمله بانتباه عال لإيجادها نوعاً من المضايقة والإحباط الذي يؤثر سلبياً على الحالة المزاجية والدافعية للعمل وعليه ينخفض مستوى الأداء (115).

(112) Adrian Furnham Michael Argyle: The Psychology of Social Situations 56 ,,1981 .

(113) فائق مصدر سبق ذكره ص 147

(114) العميري: 2013-16-05. <http://www.arabytex.com>

(115) ماهر: 1991 م، 296، <https://www./hrdiscussion.com14/10/2012/>

وفي الاتجاه المعاكس أشارت نتائج بعض الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين الأداء وضغوط العمل، فعندما يكون مستوى ضغط العمل منخفضاً جداً أو منعدماً فإن العاملين أيضاً يقل مستوى أدائهم، وذلك لانعدام النشاط أو الدافعية له. أما في مستويات الضغوط المتوسطة فإن العاملين يستحثون لتحسين مستوى أدائهم، لأنه في حقيقة الأمر يوجد مستويات ضغط معينة يمكن أن تعمل بوصفها مثيراً للأداء، لذا عندما ترتفع مستويات ضغط العمل إلى أقصى الدرجات فإن الأداء ينخفض مرة أخرى بصورة ملحوظة نتيجة لتكريس الفرد قدراً من جهده وطاقته لتخفيف الضغط الواقع عليه بدلاً من توجيه جهده نحو الأداء، وعندما يستمر الضغط على المستوى العالي لفترة طويلة يشعر الفرد بضرورة التغيير قبل أن يصيبه الانهيار، وتظهر في هذه المرحلة أعراض متعددة من أهمها العدوانية والتخريب أو ترك العمل والغياب⁽¹¹⁶⁾. في حين تؤكد دراسات باحثين آخرين عدم وجود أية علاقة بين الضغوط والأداء الوظيفي. وأصحاب هذا الاتجاه يزعمون أن الأفراد قد أبرموا عقداً نفسياً بينهم وبين المنظمات التي يعملون بها، وبمقتضى هذا العقد فعلمهم أن يقدموا جهودهم ويؤدوا العمل بكفاءة، وذلك في مقابل ما يحصلون عليه من أجر ومميزات، حيث يمثل هذا العقد نوعاً من الوعي لدى الأفراد يجعلهم لا يتأثرون بالضغوط الملقاة على عاتقهم، ولا يتجاوبون معها أثناء أدائهم للعمل، لأن التهيئة النفسية السالفة أوجدت لديهم القدرة على الفصل التام بين العمل وحياتهم الخاصة، فهم يتوجهون للعمل لإتمام شروط العقد .

يكتشف من العرض السابق أن الدراسات التخصصية التي تناولت علاقة ضغوط العمل بالأداء ما زالت غير مستقرة، ولا يمكن الركون إليها لعدم اتفاق نتائجها. ولتفسير هذا الخلاف يمكن القول إن مستوى الأداء الأمثل يتحدد من مستوى الضغط ونوعه، ويحكم علاقتها بالأداء انخفاض عبء العمل أو زيادته، حيث يلاحظ أن مستوى الضغط المنخفض على الفرد يؤدي إلى المحافظة على نمط محدد من الأداء، لأنه لا يشعر بالمعاناة أو التوتر أو الإجهاد عند تأدية المهام والواجبات. والعكس صحيح حيث يحفز الفرد وينشط عندما يواجه زيادة في ضغوط العمل ترفع مستوى أدائه وقد تساعده على خلق أساليب ونشاطات مبتكرة لمحاولة حل مشكلة صعبة يواجهها. ولكن في المقابل إذا كانت مستويات الضغوط التي يواجهها الفرد عالية جداً فإن التأثيرات السلبية تبدأ بالظهور كالشعور بالإجهاد - أو عدم الرضا - أو ترك العمل - أو الغياب⁽¹¹⁷⁾ ماهر: غير المبرر، ويظهر كذلك بعض السلوك العدواني مثل التخريب والاعتداء وما شابه ذلك. ويرى فائق في هذا المجال علاقة ضغوط العمل بالأداء علاقة متذبذبة يحكمها شدة وقوة ونوعية الضغوط، وطبيعة استجابة الأفراد وتأثره بها. فإذا كان مستوى الضغط يتراوح ما بين العالي والمنخفض فإن تأثيره على

(116) وفيه احمد الهنداوي مرجع سبق ذكره ص 110.

(117) ماهر مرجع سبق ذكره ص 97.

الأداء سوف يكون بشكل عادي ومتوسط حسب طبيعة الفرد في الاستجابة للمؤثر أو المنبه. وإن كان من الطبيعي أن يتأثر أداء الفرد بالضغوط فإذا كان مستوى الأداء منخفضاً يعني هذا وجود حالات من الضغوط بمستويات عالية بسبب محدودية القدرة والمؤهل والمهارات، وبالعكس فإذا كان مستوى الضغط منخفضاً فإنه يدل على زيادة أداء الأفراد بشكل طبيعي. (118).

والجدل السابق بين اختلاف الآراء حول نوعية العلاقة بين ضغوط العمل ومستوى الأداء يزيد الموضوع المبحوث أهمية، ويدعو إلى التعمق في معرفة مسببات ضغوط العمل لكل مهنة من قبل المتخصصين فيها، ومعالجتها بالأساليب المناسبة التي تحقق الكفاءة المطلوبة للأداء الوظيفي، إلى جانب محاولة التوصل إلى بعض التفسيرات الوجدانية والنفسية لممتني هذا العمل التي تقود إلى نتائج سلبية في الأداء في ظل ضغوط منطقية مقبولة، لتحقيق الكفاءة المناسبة في النهاية والارتفاع بمستوى الأداء للعاملين. والحقيقة رغم أهمية هذا الجانب إلا أنه يصعب التعمق فيه في الدراسة الراهنة لأنه يخرج عن مسار أهدافها، حيث يتسع ليشكل مساراً مستقلاً يحتاج إلى دراسة مستقلة. والذي يهتم الدراسة الحالية أكثر بعد عرضها للعلاقات المختلفة بين ضغوط العمل والأداء هو أساليب الكشف عن ضغوط العمل.

استراتيجيات إدارة ضغوط العمل:

إن تعدد مصادر الضغوط يؤدي إلى تعدد في نتائجها وآثارها على الفرد والمنظمة، ولا يمكننا التخلص منها نهائياً في حياتنا، ولكن في مقابل ذلك يمكننا أن نضع لها أساليب واستراتيجيات تساعدنا على التقليل من مصادرها وتجنبنا الوقوع فيها.

لذا فإن الوسيلة الكفيلة للتخفيف من الضغوط تتمثل في الأسلوب المستعمل في إدارتها من طرف المنظمة للوقاية من مسبباتها عن طريق إحكام السيطرة عليها ومحاولة التخلص منها باستعمال وسائل تساعد الفرد في التعامل مع الضغوط أو الحد منها.

إن أساليب مواجهة الضغوط متعددة، منها ما هو عام يطبق على معظم أنواع الضغوط، كتدعيم العقيدة الإيمانية عن طريق العبادة والدعاء، أو الرياضة أو التأمل النفسي وهناك أساليب أخرى خاصة بالضغوط المهنية مثل: إعادة تصميم الوظائف بالنسبة للأعباء الوظيفية وأساليب أخرى تركز على مسببات الضغوط ومحاولة تجنب الأفراد لها والتقليل من حدتها، وهناك أساليب تركز على آثار الضغوط، وعلى الرغم من

(118) فائق مرجع سبق ذكره ص 147.

تنوع المداخل والبرامج الخاصة بإدارة الضغوط المهنية. إلا أن الباحثين يتفقون على ضرورة توفر خصائص معينة حتى تضمن هذه البرامج والأساليب نجاحها⁽¹¹⁹⁾:

لا بد أن تكون هذه الأساليب غير مفروضة على الشخص و إنما برضاه.

ينبغي أن تشمل هذه الأساليب أنشطة الفرد العقلية والبدنية والعاطفية والاجتماعية وضرورة تلاحم جهود الأفراد والمنظمة من أجل إنجاح هذه البرامج.

مراعاة خصوصية كل فرد في استعمال أسلوب إدارة الضغوط لأن ما يصلح لفرد قد لا يصلح لآخر. و ينبغي أن تكون الأساليب المستعملة تتلاءم وظروف الفرد والمنظمة التي يعمل بها.

بناء على ما سبق يمكننا تصنيف هذه الأساليب والبرامج إلى صنفين:

1. البرامج والأساليب الفردية لمواجهة الضغوط المهنية.

2. البرامج والأساليب التنظيمية لمواجهة الضغوط المهنية.

1-8: البرامج والأساليب الفردية لمواجهة الضغوط المهنية :

وتعني الجهد الذي يقوم به الفرد لكي يسيطر أو يدير أو يتحمل مسببات ضغوط العمل التي تفوق قدرته وطاقته الشخصية وأهم هذه الأساليب ما يلي:

- الدعاء **Invocation**: يعتبر اللجوء إلى الله عز وجل عند التعرض للضغوط المتواصلة والحادة من بين الأساليب التي يمكن أن يعتمد عليها الأفراد في مواجهة الضغوط والتقليل من تأثيراتها، وقد جاء القرآن الكريم بعدة فضائل تساهم في ضبط النفس وكبح الغضب، كشفاء وعلاج لبعض أعراض الضغوط المنتشرة في حياتنا اليومية عن طريق الذكر والدعاء لقوله تعالى: «أمن يجيب المضطر إذا دعاه ويكشف السوء»⁽¹²⁰⁾.

كما أن الإيمان بالله تعالى والفرع إليه جزء مهم من العلاج الطبي والنفسي للفرد، وقد جاءت الآيات القرآنية والأحاديث الشريفة بعدة نصائح تكون بمثابة مخرج للإنسان إذا تعظّم بها الفرد لقوله تعالى: «ومن يتق الله يجعل له مخرجا ويرزقه من حيث لا يحتسب»⁽¹²¹⁾، فتقوى الله من أسباب تيسير الأمور وتفريغ الكرب كما أن لكثرة الاستغفار والصلاة على النبي صلى الله عليه وسلم دواء للذنوب مصداقا لقوله تعالى: «استغفروا

(119) - عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق ، ص 214.

(120) - القرآن الكريم ،سورة النمل ، آية 21.

(121) - القرآن الكريم ،سورة الطلاق ، آية 02.

ربكم إنه كان غفارا، يرسل السماء عليكم مدرارا ويمددكم بأموال وبنين ويجعل لكم جنات ويجعل لكم أنهارا⁽¹²²⁾». كما أن التوسل والتوكل على الله عز وجل من أسباب زوال الضيق والهم وأن حسن الظن بالله عز وجل يفرج الكرب ويزيل الهم والغم على المؤمن.

- التأمل **Méditation**: إن أساس هذه الطريقة هي أن يختار الفرد مكانا مريحا، ويغلق عينيه ويحاول أن يتخلص من الأفكار المتضاربة في ذهنه، ثم يقوم باختيار كلمة يرددها مرة بعد مرة، وبين العديد من الباحثين أن هذا الأسلوب يؤثر في بعض وظائف الجسم التي تساهم في تحقيق الاسترخاء⁽¹²³⁾.

إن هذا الأسلوب قد يؤدي إلى انخفاض معدلات الإصابة بأمراض القلب وضغط الدم إلا أن الطريقة قد لقيت جدلا كبيرا لدى المهتمين بموضوع الضغوط وهناك أسلوب آخر لا يقل أهمية من أسلوب التأمل وقد لقي قبولا لدى المهتمين والباحثين بهذا الموضوع وهو التغذية الحيوية طريقة لعرض Biofeedback وهي أجهزة الجسم بصورة تدركها الحواس لمعالجتها عن طريق توجيهها بالعقل الواعي، تساعد الأفراد على تعلم كيفية التحكم في بعض الوظائف الحيوية⁽¹²⁴⁾.

- مهاجمة الموقف المسبب للضغوط: تركز هذه الطريقة على سبب الضغط نفسه لتخفيض صراع الدور والعبء الزائد ويكون هذا بترك العمل والغياب كأسلوب يستعمله الفرد عند الضرورة وبطلب النقل من الوظيفة الحالية⁽¹²⁵⁾.

- تغيير الجماعة المرجعية: إن الأصدقاء داخل محيط العمل يلعبون دورا في التخفيف من الضغوط أو زيادة حدتها لذا تغير الأفراد والبحث على آخرين يحترمونه ويقدرون عمله، تساعد في عملية الحد من الضغوط وتساهم في تكييف الفرد داخل عمله

2-8: برامج الصحة النفسية والجسمية للفرد:

- إعادة بناء الشخصية: وتعتبر هذه الطريقة إحدى برامج الصحة النفسية التي يعتمد عليها الباحثون في معالجة الفرد وذلك عن طريق إعادة البناء الإيجابي للذات عن طريق تعزيز الثقة والاعتماد على الذات والبعد عن السلوك الدفاعي، هذه الوسائل توفر للفرد الاستقرار والقدرة على الحماية النفسية لأنها تمكنه

(122) - القرآن الكريم ، سورة نوح ، آية 09.

(123) - حمدي ياسين ، علي عسكر ، حسن الموسوي ، مرجع سابق ، ص 187 .

(124) - اندرو . دي ، سيزلاقي و مارك جي ، والاس ، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد ، مرجع سابق ، ص 191.

(125) - حسن راوية ، مرجع سابق ، ص 412.

إدارة الضغوط المهنية

من التعرف على موطن ضعفه وتقويتها بتعزيز السلوك الإيجابي حتى يتمكن الفرد من بناء شخصيته التي تتيح له التعبير عن ذاته والدفاع عن حقوقه بطريقة مقبولة بعيدة عن الأسلوب العدواني⁽¹²⁶⁾.

- ممارسة الرياضة: يعتبر النشاط الرياضي بشكل منتظم إحدى الطرق السهلة والأكثر فائدة للحصول على التغيرات الإيجابية في حياة الفرد ويمكن الجسم من التعامل مع المواقف الضاغطة وقد اعتبر الباحثون في المجال الفيزيولوجي بأن المؤشر الصحي الرئيسي للفرد هو قدرة القلب والأجهزة الحيوية على التحمل ويتحقق ذلك عن طريق النشاط الرياضي المنتظم.

لذا فالاختيار السليم للأنشطة الرياضية البعيدة عن التنافس الذي يشعر فيه الفرد بالضغط والشل نتيجة الخسارة مهم جدا في التعبير عن الذات والشعور بالإيجابية ولعل أهم هذه الأنشطة نذكر منها: المشي، ركوب الدراجة، الركض⁽¹²⁷⁾.

3-8: الأساليب التنظيمية لمواجهة الضغوط المهنية

تكمن فعالية الإدارات المنظمة في قدرتها على معرفة طبيعة الضغوط التي يتعرض لها العاملون بها من خلال تحديد مسببات ومصادر هذه الضغوط سواء كانت شخصية أو تنظيمية أو بيئية لأنها تساعد على تحديد طبيعة الآثار وبالتالي الطرق والأساليب الكفيلة للعلاج، ومن هذه الأساليب التي تتخذها المنظمة في هذا المجال ما يلي:

1.3.8- إعادة تصميم العمل:

وتهدف هذه العملية إلى زيادة أو تخفيض التحديات والمسؤوليات التي يواجهها الأفراد العاملين حتى تسمح لهم من تحمل المسؤولية وتخفيفها، وهذا الأسلوب يساعد الفرد على القضاء أو الحد من الضغوط الناتجة عن العمل أو العبء الزائد له⁽¹²⁸⁾. كما يعد مبدأ إعادة تصميم العمل مطلباً أساسياً خاصة لدى ذوي حاجات المستوى العالي لما يوفره من المعلومات المرتدة حول ما أنجزه الفرد من خلال وظيفته سواء من خلال العمل نفسه أو من خلال الآخرين، ويمثل أيضاً إحدى الوسائل الهامة لإشباع حاجاته التي يسعى بها لتحقيق ذاته في المنظمة⁽¹²⁹⁾. هذا وتكمن أهمية تصميم العمل في عنصرين هامين في الحياة المهنية للعامل هما:

- التحديد الواضح للدور.

(126) -علي عسكر ، ضغوط الحياة ..أساليب مواجهتها ، (ط2) ؛ الكويت : دار الكتاب الحديث ص ، 190. 2000 .

(127)- سمير أحمد عسكر ، مرجع سابق ، ص 191.

(128) - حسن راوية ، مرجع سابق ، ص 417 .

(129) - اندرو . دي ، سيزلاقي و مارك جي ، والاس ، ترجمة د.جعفر أبو القاسم احمد ، مرجع سابق ، ص 154.

- تدوير العمل وتوزيع العبء الوظيفي حسب طاقة كل عامل.

2.3.8- الاهتمام بثقافة المنظمة: وذلك بتحديد وتوضيح القيم التنظيمية السائدة فيها من خلال تكييف هذه القيم مع قيم الأفراد وتوقعاتهم من المنظمة من خلال حسن استغلال الثقافة الموجودة فيها، وتوظيف هذه الثقافة من أجل كسب تعاون الجميع وتكوين رؤية مستمرة ومتكاملة بين أعضاء المنظمة تؤدي إلى تخفيف الضغوط الناتجة عن تباين القيم بين الطرفين عن طريق النضج الاجتماعي⁽¹³⁰⁾.

3.3.8- الاختيار السليم للأفراد: يعتبر الاختيار السليم للأفراد أسلوباً من أساليب الإدارة الحديثة لما يترتب عنه من آثار على المنظمة والفرد معا، فالاختيار المبني على أسس ومبادئ موضوعية يجنب المنظمة من الوقوع في المشكلات ويسهل عملية تكيف الأفراد مع واقع وخصوصية المنظمة وفي تحديد الأدوار التي تسند الأمر الذي يمكنها من الوصول إلى تنبؤ دقيق للأداء المستقبلي للفرد في علاقته مع عمله⁽¹³¹⁾.

4.3.8- رفع مستوى المهارات من خلال التوجيه والتدريب: إن حصول العاملين على المهارات التي تمكنهم من تحسين أداؤهم وتطويره تكون مصدراً مهماً للرضا والنجاح ولا يتسنى لها تحقيق ذلك إلا من خلال إشراف وتدريب سليمين.

إن المشرف الناجح هو الذي يستطيع تفهم حاجات الأفراد العاملين معه ويكسب رضاهم بخلق جو معنوي مناسب يري للأفراد العمل معا بفعالية، بينما إذا كان العكس فسيكون سبباً للإحباط وال فشل لأن البيئة الداخلية للعمل وما توفره من نشاط تساهم في تخفيف الضغوط المهنية⁽¹³²⁾ فالعامل الذي لا يتلقى دورات تدريبية حول مهامه الجديدة أو منصب العمل الحالي سيعاني من تراجع مستوى أدائه وإحساسه بالعمل الذي يقوم به لأن التدريب يهدف إلى تكييف الفرد على محتوى عمله والتغيرات التكنولوجية التنظيمية الدقيقة كما يساعده على الوصول إلى اكتساب مهارات وثقافة مهنية تساهم في ترقيته في عمله ورتبته ومواجهة الصعوبات المهنية⁽¹³³⁾.

5.3.8- وضع نظام جيد للحوافز والأداء والاتصال: يعتبر التقييم عملية حيوية وحساسة لدى الأفراد ولكي تنجح عملية التقييم وتؤدي دورها القانوني والتنظيمي لا بد من إخضاعها لمجموعة من المعايير المحددة وفق الأهداف المتفق عليها بين المنظمة والأفراد وأهم هذه المعايير⁽¹³⁴⁾:

(130)- حمدي ياسين ،علي عسكر ، حسن الموسوي ، مرجع سابق ، ص 404.

(131) - نصر الله حنا ، مرجع سابق ، ص 121.

(132) - احمد سيد مصطفى ، مرجع سابق، ص 183 .2

(133) -3 P.R . Konabinan, Compétences collectives au travail, paris : éditons l'harmattan p200, 2000,

(134) - حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سابق ، ص 394

* مشروعية التقويم: إعلام الموظف بالغرض من عملية التقويم لكسب ثقته وحفاظا على مصداقية المؤسسة.

* جدارة التقويم: تعريف الموظف بالأسس والمبادئ التي يتم على أساسها تقويمه لأن أخطاء التقويم تؤدي إلى زيادة حدة الضغوط كالتركيز على جوانب ثانوية وشكلية لا معنى لها لدى العامل وإهمال الجوانب الأساسية مثل الإبداع والمبادرة والعلاقات لديه.

* تحرر التقويم من الانحياز: ينبغي تزويد الموظف بجميع المعلومات المتعلقة بأدائه وتبين له نوعية الأداء والحاجات التي تطلبها المؤسسة من أجل تحسين وتطوير أدائه بدون تحيز وانحياز.

كما أن الحوافز تمثل أبرز المشكلات المسببة للضغوط المهنية بسبب قلتها، أو عدم ملاءمتها لطبيعة ونوع العمل الذي يقوم الفرد، وقد اقترح بعض الباحثين مجموعة من الوسائل التي تؤدي إلى تحسين نظام الحوافز منها دعم الحاجات الاجتماعية، المشاركة في وضع وتخطيط الأهداف، والمشاركة في اتخاذ القرار للإثراء الوظيفي، والعمل الجماعي ضمن فرق عمل وأخيرا استغلال قدرات الأفراد⁽¹³⁵⁾.

أما الاتصالات فهي تمثل عنصرا هاما في ممارسة العملية الإدارية، فالاتصال الفعال يساهم في التقدم الوظيفي وتحقيق الذات، فلا يمكن للمشرف أو الرئيس تحديد المشكلات أو المواقف التي تتسبب في الضغوط المهنية وتحديد بدائل التصرف وتقييمها واختيار أنسبها في غياب المعلومات التي يضمها الحوار والاتصال بين الطرفين⁽¹³⁶⁾.

6.3.8- تحسين بيئة العمل:

تساهم الظروف المادية الجيدة للعمل في ضمان بيئة صحية ملائمة لأداء العمل، ويركز المهتمون بشؤون الموارد البشرية على مجموعة من مسببات الضغوط المادية ينبغي الاهتمام بها، مثل الأصوات التي تزعج العمال والتي قد تؤثر على تركيزهم، والإضاءة الضعيفة والقوية والتلوث الذي قد يسبب أمراضا للعمال، وضرورة إعلام العمال بجميع المواد التي يمكن أن تتسبب في أمراض لهم من أجل أخذ الاحتياطات وتوفير وسائل العمل الضرورية لتفادي التعرض لحوادث مهنية.

كما أن التصميم الجيد لأماكن ومكاتب العمل يلعب دورا في تخفيف حدة الضغوط المهنية، فانعدام الجوانب الصحية والجمالية واختيار مكاتب ملائمة تشعر الفرد بانعدام الثقة بنفسه وبالذور الذي يقوم به وبالتهميش داخل المنظمة واتفقا مع ذلك يتجه مصممو المكاتب الحديثة في تصميماتهم إلى اعتبارات

(135)- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 145.

(136)- احمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 231.

خاصة بالمؤثرات السيكولوجية على أساس أن هذه العوامل المادية تؤثر في المزاج الشخصي للأفراد ودرجة الشعور بالتعب⁽¹³⁷⁾.

- تفعيل برامج المساعدة الاجتماعية: تهتم هذه البرامج بتوفير المتطلبات الضرورية للعاملين، إقامة مراكز للترفيه والراحة ونوادي ثقافية ورياضية تساعد على تجاوز صعوباتهم ومشكلاتهم المهنية والاهتمام بنشاطاتهم الاجتماعية.

- تفعيل برامج المشاركة في اتخاذ القرارات: إن نمط الإدارة المشارك يمكن أن يخفف من صراع الدور والغموض الوظيفي، ويزيد من تأثير العاملين في المنظمة بحيث تؤدي هذه البرامج المختلفة لمشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرار إلى تخفيض التوتر والقلق والإطلاع على ما يجري داخل المنظمة وأهم هذه البرامج: برامج خاصة بمشاركة الأفراد وزيادة اندماجهم ومعايشتهم للعمل.

.دوائر وحلقات الجودة.

(137)- المرجع نفسه ، ص 261 .

خاتمة:

من المؤكد أن تجنب الضغوط النفسية داخل بيئة العمل صعب جدا ، و هذا لتعدد المصادر الناجمة عنها، فهي تتعد من دون شك ، بين مصادر تتعلق ببيئة العمل ، و مصادر شخصية ومصادر بيئية ، ومن السمات التي تتسم بها الضغوط النفسية أنها ، و كما سبق و أن اشرنا إليه لا تستني من أثارها احد ، فالضغوط المهنية تلازم العامل البسيط كما تلازم المسؤول المباشر عن العمل أو رب العمل ، كما أنها تصيب العمال بجميع شرائحهم و بمختلف أعمارهم ، فهي لا تفرق بين الذكر و الأنثى ، كلهم معنيون هذه الظاهرة .

من هنا أصبح العمل على التقليل من حدة هذه الظاهرة ضرورة حتمية، بالنظر إلى الآثار السلبية المترتبة عنها، والتي في الكثير من الأحيان تهدد صحة العامل، و استقرار الشركات و المؤسسات.

قائمة المصادر والمراجع :

أولاً: المراجع العربية :

1. سمير أحمد عسكر، "متغيرات الضغوط المهنية ، دراسة ميدانية نظرية و تطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة " ،مجلة الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، العدد 60، 1988 ص 16
2. أحمد سيد مصطفى إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، دار النهضة العربية القاهرة ص 541، 2000
3. جينبرغ و بارون- كتاب ادارة السلوك في المنظمات، ص 256 سنة 2004
4. عبد الستار إبراهيم، : الاكتئاب، اضطراب العصر الحديث، فهمه، أساليبه وعلاجه، عالم المعرفة، ص155، 1989
5. رمضان محمد القذافي: الصحة النفسية والتوافق ، ط3، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية ، ص 110، مصر 1999
6. رونالدي ريجيو: مدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي، ترجمة فارس حلمي، ط1 ، دار الشروق، الأردن، 1999، ص290-291.
7. اروق السيد عثمان: القلق و إدارة الضغوط النفسية، ط 1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص 91
8. عبد الله الضريبي أساليب مواجهة الضغوط النفسية المهنية وعلاقتها ببعض المتغيرات مجلة جامعة دمشق -المجلد -26العدد الرابع-2010
9. داروين سي ، "التعبير عن العواطف في الإنسان والحيوان ، مطبعة جامعة أكسفورد" ، 1872

10. عمار الطيب كشرود: علم النفس الصناعي و التنظيمي الحديث، مفاهيم و نظريات ط
،1 دار الكاتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 1995 ص
11. علي عسكر: ضغوط الحياة و أساليب مواجهتها، ط، 1 دار الكتاب الحديث، القاهرة،
مصر، 2000 ص. 34
12. عسكر سمير احمد: متغيرات ضغط العمل – دراسة تطبيقية و نظرية في قطاع
المصارف بدول الإمارات العربية- مجلة الإدارة العمدة العدد 60 – 65 سنة 1988
13. د احمد نابل عبد العزيز و احمد عبد اللطيف، التعامل مع الضغوط النفسية ، دار
الشرق ، عمان 2009
14. جينبرغ و بارون – كتاب ادارة السلوك في المنظمات ، ص 256 سنة 2004
15. صلاح الدين عبد الباقي.: السلوك الفعال في المنظمات : الدار الجامعية الإسكندرية
مصر ص 337 ، 2004.
16. طلعت منصور وفيولا البلاوي ، قائمة الضغوط النفسية للمعلمين – كراسة التعليمات
– مكتبة الانجلو مصرية القاهرة -مصر ص 05 و 1989، 06.
17. زهير الصباغ ، ضغط العمل – المجلة العربية للإدارة عمان مجلد رقم 05 العدد 01 –
1999
18. حمدي على الفرماوي: مستوى ضغط المعلم وعلاقته ببعض المتغيرات ، المجلة التربوية،
المجلد 3، ع 10، جامعة عين شمس، مركز دراسات الطفولة، المؤتمر السنوي الثالث
للطفل المصري. 1990
19. جمعة يوسف: كتاب إدارة الضغوط كلية الآداب- مركز تطوير الدراسات و البحوث
جامعة القاهرة- مصر. 2008

إدارة الضغوط المهنية

20. عبد الرحمن احمد هيجان ، ضغوط العمل ، مصادرها، و نتائجها و كيفية ادارتها ، معهد الإدارة العامة الرياض ص 2. 73، هيجان:1419هـ..

21. عسكر على ، ضغوط الحياة و أساليب مواجهتها – دار الكتاب الحديث (ط2) 2000

22. حسني محمد محمود و حسن عبد المالك محمود ، ضغوط العمل لدى المعلمين –

مجلة كلية التربية – القاهرة جامعة الأزهر العدد 34 1993م

23. المشعان ، عويد الربيع ، مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين في المرحلة المتوسطة

بدولة الكويت و علاقتها بالاضطرابات النفسية . المجلد رقم 68 ، 2000

24. إدريس ثابت عبد الرحمن تحليل الضغوط التنظيمية لمديري التسويق في المنظمات

الصناعية لقطاع الأعمال العام، مجلة آفاق جديدة، كلية التجارة، جامعة المنوفية،

العدد الأول، يناير 1992،

25. 1 فائق، فوزي عبد الخالق ،، " ضغوط العمل "، آفاق اقتصادية، (مجلد 17، عدد 67-

68)، ص 131-158. 1996

26. محمد إسماعيل بلال ، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، الإسكندرية : دار

الجامعة الجديدة ، ص 59 ، 2005

27. شاكر جابر الله الخشالي و أياد فاضل محمد التميمي ، أثر خصائص العمل على

الاجهاد الوظيفي للعاملين –دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية ، المجلة الأردنية

للعلوم التطبيقية، المجلد رقم 07 ط رقم 01 سنة. 2004

28. عبد الغفار حنفي. ، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد ، الدار الجامعية الإسكندرية

مصر. ص 433 ، 1997.

29. حسن راوية ، ، السلوك التنظيمي المعاصر ، : الدار الجامعية الإسكندرية ص 401 ،

2002

30. أحمد سيد مصطفى ، ، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة ، دار النهضة العربية : القاهرة . ص 253 ، 2000

31. عبد الرحيم بن علي المير.، العلاقة بين ضغوط العمل و الولاء الوظيفي و الاداء و الرضى و الصفات الشخصية مجلة الادارة العامة المجلد 35 العدد 02 ص 30.30 سنة 1995

32. نجاح بنت قبلان قبلان : مصادر الضغوط المهنية في المكتبات ،دراسة تطبيقية على مكتبة الطفل التابعة لمكتبة الملك عبد العزيز العامة بالرياض ، ص 101 سنة 2006

33. جمال الدين مرسي و ثابت عبد الرحمان ادريس ، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم و نماذج تطبيقية الدار الجامعية الإسكندرية مصر ص 519،2002

34. جمال الدين مرسي و ثابت عبد الرحمان ادريس ، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم و نماذج تطبيقية الدار الجامعية الإسكندرية مصر ص 519،2002

35. وفية احمد الهنداوي : استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل الإداري، مجلة الإدارة العامة، عدد 58 سنة 1994

36. الطيب احمد محمد.، الإدارة التعليمية أصولها و تطبيقاتها المعاصرة ، الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، ص 185 ، 1999

37. ناصر محمد العديلي ،، إدارة السلوك التنظيمي ،(ط1) ؛ الرياض : معهد الإدارة و البحوث ، المملكة العربية السعودية. ص 254،1993

38. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت: دار النهضة العربية، ص 311 ، 2002

39. عبد السلام أبو قحف.، محاضرات في السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية مصر، ص 199،2001

40. حمدي ياسين ، علي عسكر ، حسن الموسوي.، علم النفس الصناعي و التنظيمي ما بين

النظرية و التطبيق ، (ط1) ؛ دار عالم الكتب الكويت ، ص 95 ، 96 سنة 1999

41. زهير الصباغ، " ضغط العمل " ، المجلة العربية للإدارة العدد 01 مجلد 05 سنة 1981

42. عبد المنان معمور يوسف بار: الضغوط النفسية التي تواجه المطوفين و العاملين في

مجموعات الخدمات الميدانية في مؤسسات الطوافة بمدينة مكة المكرمة. مجلة جامعة

ام القرى للعلوم التربوية و النفسية و الاجتماعية ص 25، سنة 2004

43. جان بنجامان ستورا ، الإجهاد ، أسبابه ، و علاجه ، بيروت ، منشورات عويدات ، 1997

ثانيا – المراجع الأجنبية :

- 1- Un problème de santé publique focus santé au travail Kenza Kahlain*,
Abdeljalil El Kholi Stress au travail,
- 2- Docteur marc banet 2010 Stress au travail les chiffres du stress sandage de
CSA/ANACT 2009
- 3- www150.statcan.gc.ca2009 /
- 4- ¹ Lazarus, R. S and Folkman, S. Stress appraisal ou coping New York.
Springer , 1984, p13
- 5- McGrath, E., Keita, G. P., Strickland, B., & Russo, N. F. (1990). Women and
depression: Risk factors and treatment issues. Washington, DC: American
Psychological Association
- 6- **Lazarus,R.S.:** " Patterns of Adjustment," third Edition By Mcgraw- Hill .1976

- 7- Maslach , C): burnout inventory . paloalto : consulting psychologists press,
pearlinanl schooler , 1978, stress and antiety , volume , 5, by hemisphene
public- shing coporation , 1981
- 8- Chilly :The Executive ,Time and Stress :Management Program , lywood
NJ :Alexander Hamilton Institue , Inc , 1994,p15
- 9- Chi Van Sell M., Breif A.P, Schuler R.S,. "Role conflict and role ambiguity p66,
1981
- 10-Jerardo arila work. stress among immigration and naturalization master p
02.1998
- 11-DeLongis, A., Folkman, S. & Lazarus, R. SThe impact of daily stress on health
and mood:
- 12-Psychological and social resources as mediators. Journal of Personality and
Social Psychology, . (1988)
- 13-Kahn, H. and Cooper, Cary L. Stress in the dealing room. London: Routledge,
, p 67, 1993 .
- 14-Selye Selye H. : Stress in health and disease Butterworth's, IncBoston, Ma p35
.1976
- 15-BEEHR;, T.A. Psychological Stress in the Workplace. Routledge,1995
- 16-Mario Augusto Bunge livre Philosophy of psychology, Hardcover Scholarly
& Professional Dewey Edition19

ثالثا - المواقع الالكترونية :

- 1- www. Petit -Enterprise .net Definition générale du stress Publié le jeudi 12 September 201
- 2- <https://hrdiscussion.co>2012
- 3- www.alnoor-world.com
- 4- <http://www//psyhygi.org/mcgrath-et-al--behavioural/1990>
- 5- Adrian Furnham Michael Argyle: The Psychology of Social Situations 56 , .1981,2013<http://www.arabytex.com>
- 6- 296 <https://www./hrdiscussion.com>14/10/2012
- 7- <https://www.scientificamerican.com/arabic/podcasts/60-second-science/hans-seley2019>

الفهرس

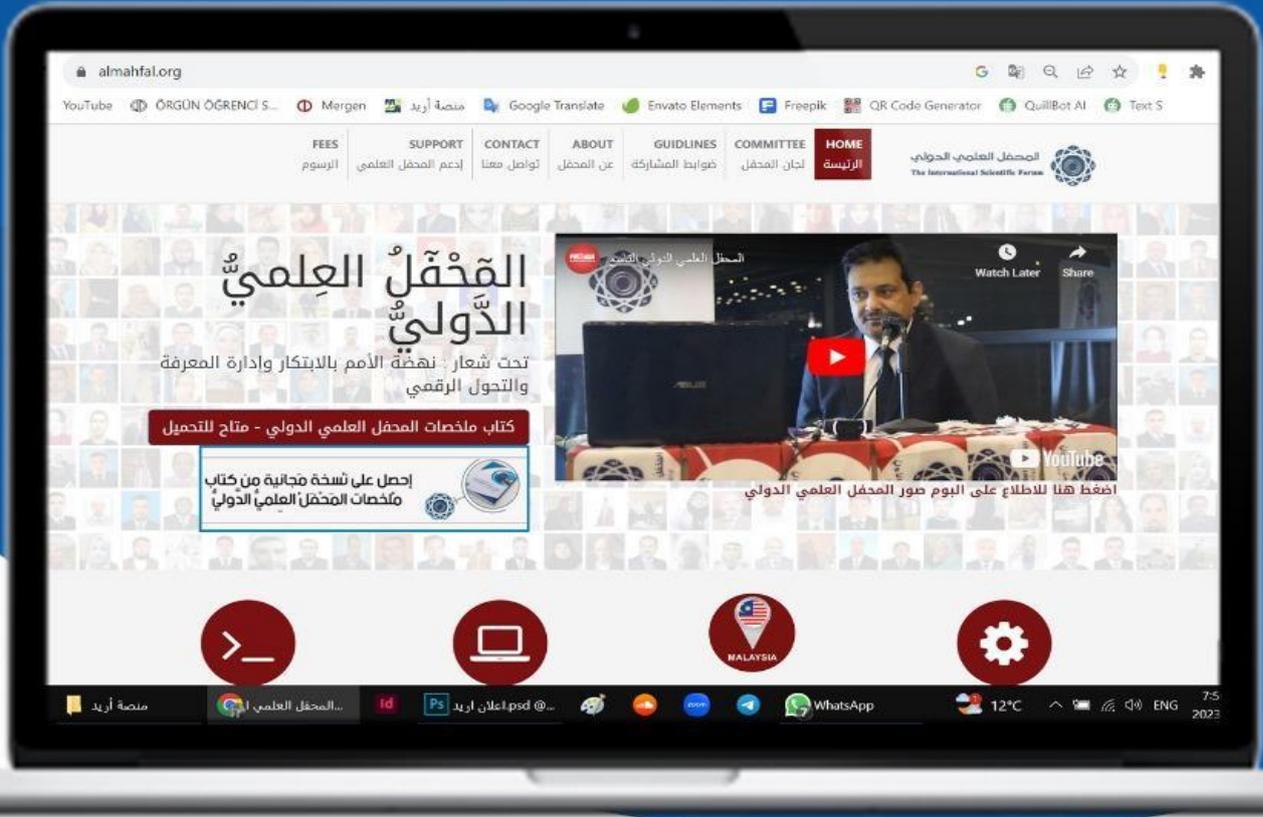
6	مقدمة:
8	01- مفهوم الضغط النفسي:
10	02- التطور التاريخي لمفهوم الضغط النفسي :
13	03- مفهوم ضغوط العمل:
16	04- أنواع الضغوط:
17	1-3- الضغوط الايجابية:
17	2-3- الضغوط السلبية:
19	05- مصادر ضغوط العمل:
19	1.4- النموذج الثنائي BRIEF;VANSELL; SCHULER :
21	2.4- النموذج الثلاثي: يصنف مصادر ضغوط العمل في ثلاث مجموعات رئيسة.
21	3.4- النموذج المتعدد الأبعاد:
37	غياب المساندة الاجتماعية :
37	ثانيا - المصادر الشخصية لضغط العمل:
40	02- الآثار المترتبة على الضغوط المهنية:
40	1-5 : الآثار الايجابية للضغوط المهنية.
42	2.5 - : الآثار الصحية والسلوكية المتعلقة بالفرد:
42	1.2.5 - الآثار النفسية – الفيزيولوجية:
42	2.2.5 - الآثار النفسية:
43	3.2.5 - الاضطرابات السلوكية:
44	3.5- : آثار الضغوط المهنية المتعلقة بالمنظمة:
44	1.3.5- آثار الضغوط على الأداء:
45	2.3.5 - آثار الضغوط على اتخاذ القرارات:
46	3.3.5: آثار الضغوط على التكلفة المالية لعلاج الضغوط:
46	أ. التكاليف المباشرة:

إدارة الضغوط المهنية

- 47..... النظريات والنماذج المفسرة للضغوط المهنية:.....
- 48..... 1-6: نظرية هانز سيلي Hans seley theory.....
- 48..... 2-6: نظرية هنري موراي Henri Murey theory :.....
- 48..... 3-6: نظرية التقدير المعرفي – لازاريس Lazarus theory.....
- 50..... 4-6: نموذج التوافق ما بين الفرد والبيئة:.....
- 50..... 5-6: نموذج الضغوط المهنية:.....
- 51..... 6-6: نموذج جيبسون وزملائه :.....
- 52..... 7-6: نموذج كرايتنر وكينيكي Kiniki& Kreitner model :.....
- 53..... 8-6: نموذج بريف وزملائه Breef model :.....
- 55..... 9-6: نموذج سيزلاقي وولاس Scislagy & Wallace model :.....
- 56..... 10-6: نموذج هيجان.....
- 58..... علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي:.....
- 60..... استراتيجيات إدارة ضغوط العمل:.....
- 61..... 1-8: البرامج والأساليب الفردية لمواجهة الضغوط المهنية :.....
- 62..... 2-8: برامج الصحة النفسية والجسمية للفرد:.....
- 63..... 3-8: الأساليب التنظيمية لمواجهة الضغوط المهنية.....
- 63..... 1.3.8- إعادة تصميم العمل:.....
- 67..... خاتمة:.....
- 68..... قائمة المصادر و المراجع :.....
- 68..... أولاً : المراجع العربية :.....
- 72..... ثانياً – المراجع الأجنبية :.....
- 74..... ثالثاً - المواقع الالكترونية :.....
- 75..... الفهرس :.....



المحفل العلمي الدولي



يُعد "المحفل العلمي الدولي" وعاءً علميًّا خاصًّا بأعضاء منصة أريد، يستوعب ما يمكنهم القيام به من أنشطة وفعاليات علمية، وثقافية، وفكرية، وتواصلية، تُحقِّق الفائدة للمنصة وأعضائها في ضوء ما أقره أعضاء اللجنة التحضيرية لهذا المحفل من قيم، ورسالة، ورؤية.

منصة أريد العلمية

ARID Scientific Platform



منصة أريد هي منظمة غير ربحية تتيح التسجيل المجاني لتحقيق أهداف علمية متعددة الأوجه. تم تأسيسها من قبل باحثين وخبراء مهتمين بتطوير البحث العلمي.

مقرات المنصة: بريطانيا - ماليزيا - العراق - تركيا (13467806) ARID SCIENTIFIC LTD
All rights reserved - Address: 128 City Road, London, EC1V 2NX

● WWW.ARID.MY للتسجيل مجاناً في المنصة



Arid



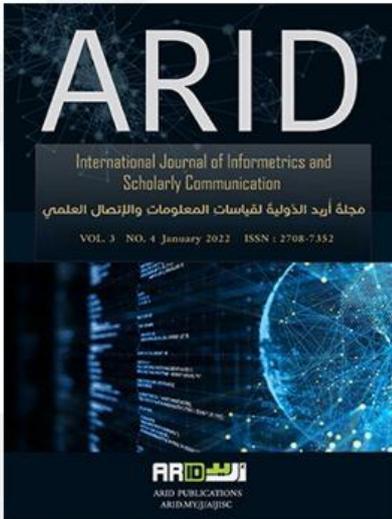
Arid

مجلات أريد الدولية

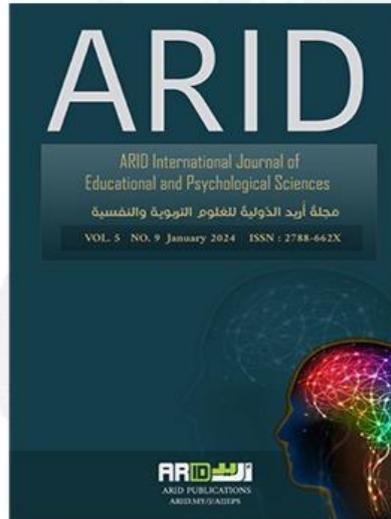
مجلات علمية تهدف الى الرقي بالمستوى العلمي
لناطقين باللغة العربية

WWW.ARID.MY

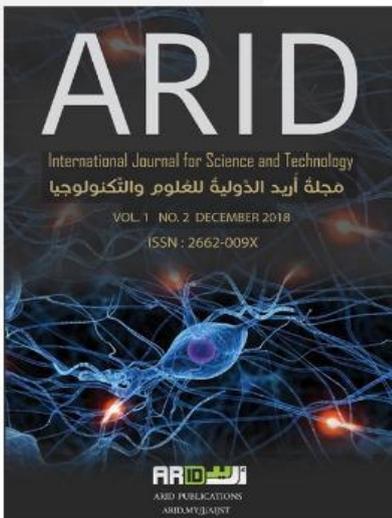
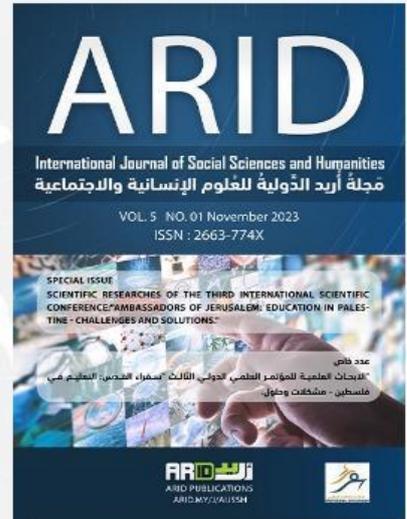
مجلة أريد الدولية لقياسات
المعلومات والاتصال العلمي



مجلة أريد الدولية للعلوم
التربوية والنفسية



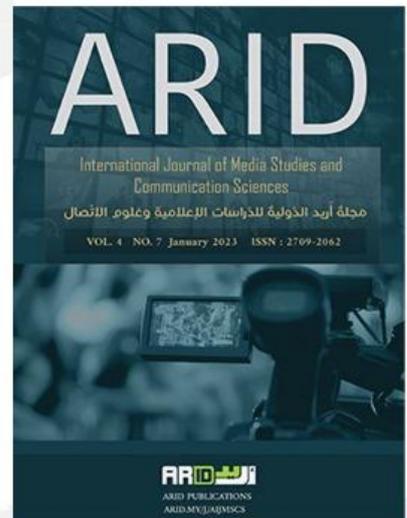
مجلة أريد الدولية للعلوم
الإنسانية والاجتماعية



مجلة أريد الدولية للدراسات
الإعلامية وعلوم الإتصال

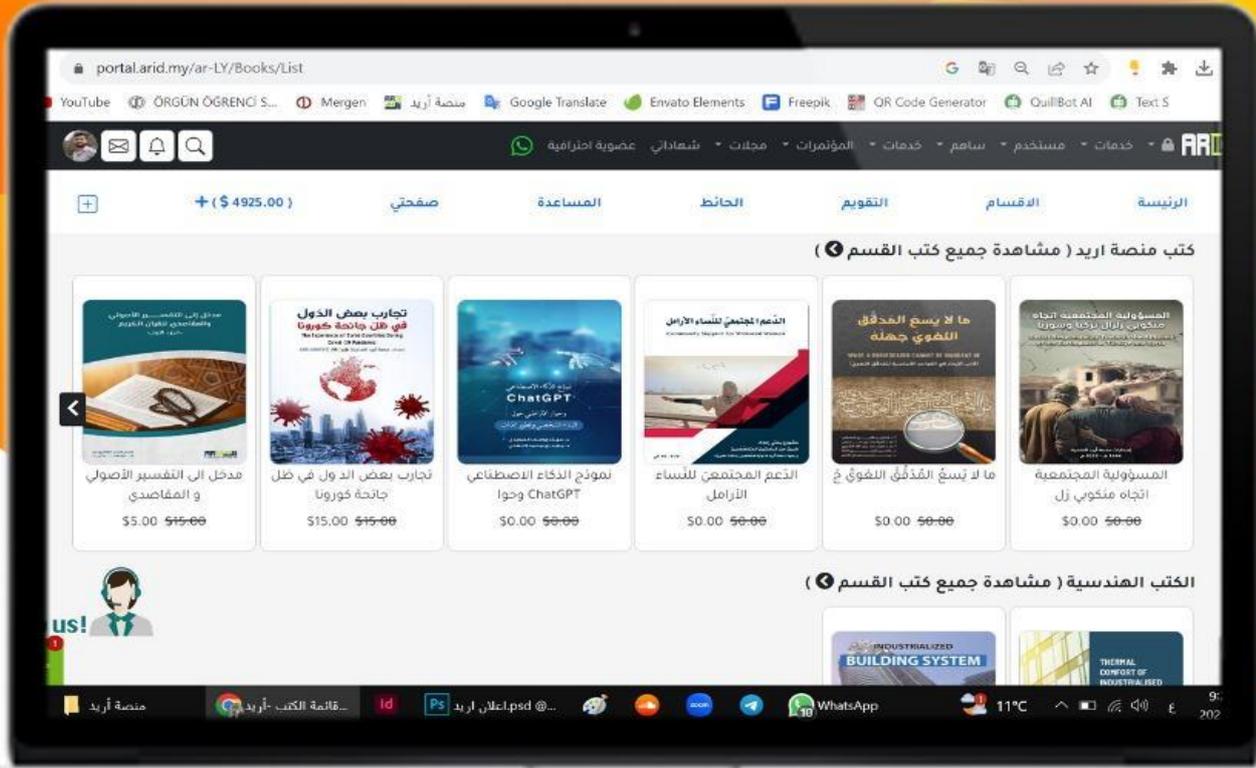


مجلة أريد الدولية للعلوم
والتكنولوجيا



المكتبة الرقمية في منصة أريد

مكان واحد لجميع إصدارات أريد العلمية



الموقع الرسمي للمكتبة الرقمية

portal.arid.my/ar-LY/Books/List



أريد
Arabic Researcher ID

WWW.ARID.MY

أوسمة منصة أريد العلمية

سجل في منصة أريد العلمية واحصل على الأوسمة العلمية مع الشواهد وكتب التأييد

إدارة الضغوط المهنية

Managing professional stress

د. ساسي هادف جبير

يأتي هذا الكتاب ليسلط الضوء على موضوع بالغ الأهمية في عالم العمل اليوم، وهو إدارة الضغوط المهنية. يهدف هذا الكتاب إلى تقديم فهم شامل لمفهوم الضغط النفسي وضغوط العمل، ويستعرض التطور التاريخي لهذه المفاهيم.

يتناول الكتاب أنواع الضغوط المهنية، بما في ذلك الضغوط الإيجابية والسلبية، ويحدد مصادرها المختلفة من خلال نماذج ثنائية وثلاثية ومتعددة الأبعاد. كما يستعرض الكتاب الآثار المترتبة على الضغوط المهنية، سواء كانت إيجابية أو سلبية، وتأثيرها على الفرد والمنظمة.

يقدم الكتاب أيضاً نظرة شاملة على النظريات والنماذج المفسرة للضغوط المهنية، مثل نظرية هانز سيلبي، نظرية هنري موراي، ونموذج التوافق ما بين الفرد والبيئة، بالإضافة إلى نماذج أخرى مهمة.

يخصص الكتاب جزءاً كبيراً لاستراتيجيات إدارة ضغوط العمل، مستعرضاً البرامج والأساليب الفردية والتنظيمية لمواجهة الضغوط المهنية، بما في ذلك برامج الصحة النفسية والجسمية وإعادة تصميم العمل.

نسأل الله -تعالى- أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به؛ ليكون مناراً هادياً يضيء للأخريين مسالك العمل التطوعي، وممرات للإبداع والابتكار فيه، وأن يُوفِّقنا إلى ما يحبُّ ويرضى، وما توفيقنا إلا بالله العليّ العظيم.

