

**تمهيد:**

يتعرض العاملون في المنظمات لضغوط تتباين في شدتها حسب النمط القيادي السائد أو الثقافة التنظيمية السائدة وبيئة عمل المادية والتقنية الداخلية والخارجية حيث تتشكل هذه الضغوط وتؤثر على العاملين بدرجات متباينة في إطار خبراتهم الذاتية ومدى انسجامهم مع التنظيم و رغبتهم في الاستمرار والبقاء وذلك بالطبع يتوقف على مدى حاجة المنظمة لجهودهم فتأثير الضغوط يعبر عن شدتها وبقاء العامل واستقراره في المنظمة مرهون بالأمن الوظيفي وما تحققه له الوظيفة من اشباع احتياجاته وتلبية رغباته وهذا يستدعي التغلب على هذه الضغوط أو الرضوخ لها وتجاهلها باعتبارها أمرا طبيعيا يواجهه العاملون في جميع المنظمات .

وكانت الضغوط النفسية وما تزل إحدى الموضوعات المهمة التي تشغل بال الكثير من المتخصصين في فروع علمية مختلفة وربما كان علماء النفس على رأس قائمة المهتمين بهذا الموضوع لكونه واحدا من الحقائق الحياة وثوابتها ولكونه قضية تهم العامة والخاصة كما أن العديد من الأفراد يواجهون كثيرا من الظروف والخبرات الضاغطة التي تهدد أمنهم واستقرارهم ويجعلهم في حالة لا توازن وسنتطرق في هذا الفصل الى اهم عناصر المتعلقة بالضغوط العمل وعلى استراتيجيات مواجهاتها.

## 1- مفهوم الضغط:

## 1-1- لغة:

في اللغة العربية نجد عدة معان لمصطلح الضغط، فنقول ضغطه ضغطاً أي غمزه إلى شيء كالحائط، ويقال ضغط الكلام، أي بالغ في اختصاره وإيجازه بحيث يتخلى عن التفاصيل، أما الدلالة اللغوية لمصطلح "ضغط" في المجال الإنساني تعني الضيق والقهر والشدة. (جمعة سيد يوسف، 2007، ص6).

كما يشير الأصل اللغوي لكلمة الضغط، ضغطه، ضغطاً زحمه وعصره. (طه عبد العظيم حسين، سلامة عبد العظيم حسين، 2006، ص16).

هذا ويختلف معنى الضغط 'Stress' من مجال علمي وعملي لآخر، ففي مجال الطب نقول مثلاً ضغط الدم لدلالة على ما يحدثه الدم من أثر على جدران الأوعية الدموية، وفي مجال العلوم الطبيعية نقول مثلاً الضغط الجوي للدلالة على الثقل الذي يحدثه الهواء في نقطة معينة. (جمعة يوسف، 2007، ص06).

## 1-2- اصطلاحاً:

يعرفه دالي الضغوط بأنها الحالة الناتجة عن عدم توازن بين مطالب الموقف وقدرة استجابة الفرد لهذا الموقف. (Daley, 1979, p379).

ويعرفه "Luthans" إستجابة متكيفة لموقف أو ظرف خارجي ينتج عنه انحراف جسماني أو نفساني أو سلوكي لأفراد المنظمة. (Luthans, 1992, 108).

كما يرى لطفي محمد "أنها تأثير داخلي لدى الفرد ينجم عن التفاعل بين قوى ضاغطة ومكونات الشخصية، وقد يؤدي إلى اضطرابات جسمية أو نفسية أو سلوكية لديه تدفعه إلى الانحراف عن الأداء الطبيعي، أو تؤدي إلى حفزه لتحسين الأداء. (لطفي محمد، 1992، ص71).

ويعرفه هانز سيلي "Hans.Selye" الضغط على أنه مجموعة أعراض تتزامن لموقف ضاغط ينتج عن عوامل في البيئة أوفي الفرد نفسه. (طه عبد الستار إبراهيم، 1989، ص155).

ويعرفه عبد المنعم عبد الستار إبراهيم 1998 بأنه "أي تغيير داخلي أو خارجي من شأنه أن يؤدي إلى استجابة انفعالية حادة ومستمرة. (طه عبد العظيم حسين، سلامة عبد العظيم حسين، 2006، ص21).

هي عبارة عن ردود فعل اتجاه المؤثرات المادية ونفسية المتمثلة في الخوف والاضطراب وزيادة ضغط الدم والارتباك حيث تعبر هذه الردود بعدم ارتياح الفرد في ذلك الموقف. (صلاح الدين عبد الباقي، 2004، ص284).

كما يرى هنري موارى " إن الضغط خاصية أو صفة لموضوع بيئي، أو لشخص، يسر أو تعوق جهود الفرد في تحقيق هدف معين إن الانسان يتعرض يوميا للضغط من مصادر متنوعة وعديدة، وخاصة تلك الصادرة من البيئة الخارجية التي يتواجد فيها الشخص. (هارون توفيق الرشيدى، 1999، ص19).

وعرفها العميان محمود " بأنها عدم مواءمة أو عدم تناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات بين متطلبات عمله. (العميان محمود، 2004، ص160).

وقد عرفها حريم حسين بأنها استجابة متكيفة تعدلها الفروق الفردية، العمليات النفسية، والتي تنشأ نتيجة عمل أو موقف أو حدث يفرض على الفرد مطالب نفسية وجسدية عالية. (حريم حسين، 2004، ص284).

ورغم تعدد وجهات النظر حول التعريف بمفهوم الضغوط الا إنها لا تخرج عن ثلاث أسس رئيسية، إما التعريف على أساس المثير أو على أساس الاستجابة التفاعل بين الفرد المثير والاستجابة.

**1-2-1- تعريف الضغوط كمثير:**

يتبنى معظم علماء النفس تعريف الضغوط باعتبارها مثيرات، وهذه المثيرات الضاغطة هي في الغالب أحداث تفرض على الشخص، أو ظروف تتبع من داخل الشخص نفسه (مثل الجوع أو الرغبة الجنسية) كما تنشأ أيضا من الخصائص العصبية لديه.

من هنا يمكن أن نعرف الضغوط بأنها "الأحداث التي تفرض على الشخص وتلزمه أو تتطلب منه تكيفا فسيولوجيا أو معرفيا أو سلوكيا. (جمعة سيد يوسف، 2007، ص12).

وتعرف الضغوط أيضا "بأنها حالة تؤثر في الجوانب الانفعالية للفرد وفي عملية تفكيره، وهذه الحالة تؤثر على نحو سلبي في تفكير الأفراد وفي سلوكياتهم وفي حالتهم الصحية. (حافظ فرج أحمد، 2007، ص20).

**1-2-2- تعريف الضغوط كاستجابة:**

يعتبرها ترسيلي واحد من الذين يعتبرون الضغوط استجابة للظروف البيئية. (جمعة سيد يوسف، 2007، ص12).

ويتناول أصحاب هذا الاتجاه للضغط باعتباره ردود أفعال بدنية كانت أو نفسية أو سلوكية، التي تصدر عن الفرد نتيجة التعرض لمثيرات معينة. (عبد العزيز عبد الحميد محمد، 2005، ص18).

ومن بين هذه التعاريف الموضحة لهذا الاتجاه

تعريف فونتانا "Fontana" الضغوط هي حالة تنتج عندما تزيد المطالب الخارجية عن القدرات والإمكانات الشخصية للكائن الحي. (عبد العزيز عبد المجيد محمد، 2005، ص18).

أما جرينبرج وبارون "Greenberg , Baron" فيعرفانها على أنها نوع من الحالات الوجدانية وردود الأفعال الفسيولوجية التي تحدث في مواقف معينة، حيث يشعر الأفراد أنهم قادرون على تحقيق أهداف المنظمة. (طه عبد العظيم حسين، سلامة عبد العظيم حسين، 2006، ص22).

### 1-2-3- تعريف الضغوط لمتفاعل بين الفرد والبيئة:

نظرا للخلاف السابق يرى بعض الباحثين أن تعريف الضغوط ينبغي أن يؤكد على العلاقة بين الفرد والبيئة (أي بين المثيرات والاستجابات) فالضغوط هي مترتبات عمليات التقدير لدى الفرد، وتقييم ما إذا كانت مصادر الفرد كافية للوفاء بالمتطلبات المفروضة عليه من البيئة أم لا ومن ثم فإن الضغوط تتحدد بمدى المواءمة بين الشخص والبيئة. ويمكن تعريف الضغوط بأنها "الحالة التي يدركها الكائن الذي يتعرض لأحداث أو ظروف معينة بأنها غير مريحة أو مزعجة أو على الأقل تحتاج إلى نوع من التكيف أو إعادة التكيف، وإن استمرارها قد يؤدي إلى آثار سلبية كالمرض والاضطراب وسوء التوافق". (جمعة سيد يوسف، 2007، ص13).

ومن بين التعاريف الموضحة لهذا الاتجاه.

تعريف "Beeh", "NEWMAN" بأنها عبارة عن حالة تنشأ بسبب تفاعل العوامل المتعلقة بالعمل مع خصائص العاملين، تحدث تغييرا في الحالة البدنية أو النفسية للفرد تدفعه إلى تصرف بدني أو عقلي غير معتاد.

ويعرفه "GRATH" بأنه عبارة عن حالة تنتج عن التفاعل بين الفرد والبيئة بحيث تضع الفرد امام مطالب أو عواشق أو فرص. (محمود سليمان العميان، 2005، ص161).

## 2- علاقة مفهوم الضغط بالمفاهيم الأخرى:

التأمل لمفهوم الضغط يتبادر إلى ذهنه العديد من المفاهيم الأخرى التي قد يراها تقترب كثيرا من مفهوم الضغوط، مثل القلق، التعب الكامل، الإحباط، الاجهاد... الخ الا أنه في الواقع توجد فروقات أساسية فيما بين هذه المفاهيم ومفهوم الضغوط، نبرزها باختصار فيما يلي:

### 2-1- القلق (Anxiété) :

"هو حالة نفسية تعبر عن عدم شعور الفرد بالراحة أو السعادة اتجاه المستقبل، وهو نتيجة نفسية لتعرض الفرد للضغط ونقص إشباع الحاجات" ومن هنا تبرز نقطتان أساسيتان للاختلاف بين الضغوط والقلق هما:

- الضغوط هي أحد الأسباب المباشرة لظهور القلق.
- للضغوط جانبان هما أحدهما سلبي والآخر إيجابي، في حين أن القلق يعبر عن الجانب السلبي فقط.

### 2-2- الإحباط "Frustration":

هو عبارة عن ذلك الشعور الداخلي الذي يحدث للفرد عندما لا يستطيع الوصول لأحد الأهداف الهامة التي يرغب في تحقيقها" يمكن إبراز نقاط الاختلاف بين الضغوط والإحباط فيما يلي:

- الضغوط تمثل سببا رئيسيا ومباشرا لحدوث الإحباط
  - بينما الضغوط لها جانب سلبي وآخر إيجابي، فإن الإحباط يعبر عن الجانب السلبي فقط.
- (الصرفي محمد عبد الفتاح، 2003، ص316-317).

**2-3- الاجهاد "Strain":**

"يعني عدم قدرة الفرد على تحمل أو مواجهة الضغوط، أي أنها حالة فقدان لجميع القوى التي يمتلكها الفرد، كما أنه نتيجة فسيولوجية للضغوط".

ويمكن إبراز نقاط الاختلاف بين الضغوط والإجهاد فيما يلي:

- يعتبر الإجهاد من النتائج الفسيولوجية المترتبة عن الضغوط.
- بينما الضغوط لها جانبان: جانب إيجابي والآخر سلبي، فإن الإجهاد يمثل الجانب السلبي فقط. (الصيرفي محمد عبد الفتاح، 2003، ص318).

**2-4- الإحتراف النفسي (Burnout) والتعب الكامل أو الإنهاك: هو عبارة عن**

الأعراض الناتجة عن التعرض للضغوط لفترة طويلة. (جرينبرغ جيرالد، روبرت بارون، 2004، ص266).

ويمكن إبراز نقاط الاختلاف بين الضغوط والتعب الكامل فيما يلي:

- التعب الكامل هو أحد الآثار الناتجة عن التعرض لفترة طويلة للضغوط.
- بينما الضغوط لها جانبان، أحدهما إيجابي والآخر سلبي، فإن التعب الكامل يمثل الجانب السلبي فقط. (الصيرفي محمد عبد الفتاح، 2003، ص319).

**3- مفهوم ضغط العمل:**

لقد تعددت المفاهيم والمصطلحات المعبرة عن موضوع ضغوط العمل فاختلقت التعاريف لكل من الباحثين والعلماء وكل حسب مجاله، وعليه قد لا نجد تعريفاً محدداً ودقيقاً لهذا المفهوم يقبل به الجميع، ويرجع ذلك أساساً إلى ارتباط موضوع ضغوط العمل بكثير من العلوم الأخرى، فهو يمثل أحد الاهتمامات المشتركة بين الباحثين في كل المجالات الطبية والنفسية والاجتماعية والتنظيمية، الأمر الذي أدى إلى انعكاس نظرة

هؤلاء الباحثين عن ضغوط العمل وبالتالي تعددت الطرق والآراء والأوطرحات حول هذا المفهوم.

ومن هذا المنطلق سوف نقوم بعرض أهم التعاريف التي تطرقت لمفهوم ضغوط العمل من قبل مجموعة من الباحثين والعلماء.

يعرفها عبد الرحمان هيجان مثلا على أنها " تجربة ذاتية للفرد، تحدث نتيجة لعوامل في الفرد أو البيئة التي يعمل فيها بما في ذلك المنظمة، يترتب على هذه العوامل حدوث آثار، أو نتائج جسمية، أو نفسية أو سلوكية على الفرد تؤثر بدورها على أدائه في العمل، مما يستلزم معالجة هذه الآثار وإدارتها بطريقة سليمة. (عبد الرحمان بن احمد هيجان، 1998، ص 23).

ويرى سيزلاقي وولانس "Wallace Sizlgy" أن الضغوط تجاب داخلية تخلف وتولد عدم توازن نفسي أو فيزيولوجي للفرد تكون نتيجة لعوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الشخص (ناصر العديلي، 1995، ص 245).

وعرفها "Caplan" وآخرون على أنها كل العوامل الموجودة في بيئة العمل والتي تخلق تهديدا للفرد.

أما لطفي راشد فيعرفها على أنها "تأثير داخلي لدى الفرد ينجم على التفاعل بين قوى ضاغطة ومكونات الشخصية، وقد يؤدي إلى اضطرابات جسمية ونفسية أو سلوكية لديه تدفعه إلى الانحراف على الأداء الطبيعي، يؤدي إلى حفزه لتحسين الاداء". (لطفي راشد محمد، 1992، ص 181).

ويعرفها Hall-Mansfield 1971 على أنها قوة خارجية تؤثر في النظام سواء كان فردا أو منظمة وتؤدي إلى حدوث تأثيرات داخلية في صورة إجهاد. (حنفي عبد الغفار، 200، ص 181).

من خلال عرضنا لتعاريف ضغوط العمل نستنتج انه لم يتم الاتفاق على تعريف محدد لضغوط العمل من قبل الباحثين فمنهم من اعتبر ضغوط العمل حالة من التوتر العصبي الذي ينشأ لدى الفرد نتيجة الضغوط في حين ركز البعض على أن ضغوط العمل ليست مرادفا للقلق فقط وإنما يعتبر القلق أحد ردود الفعل لضغوط العمل التي يواجهها- الفرد في حين يتفق البعض على أن ضغوط العمل ليست بالضرورة ضارة أو سيئة بل يمكن أن تكون لها نتائج إيجابية إذا كانت معتدلة ومقبولة.

ويمكن اعتبار أن ضغوط العمل ليست حادثا أو طرفا وإنما استجابة للظروف والأحداث المحيطة للفرد داخل البيئة التي يعيش فيها، وفي الأخير يمكن القول أن ضغوط العمل حتمية لا يمكن تجنبها مادام الإنسان يتفاعل مع بيئته فإنه عرضة لمطالب الحياة والعمل التي تؤدي إلى ضغوط بل أن الفرد في كثير من الأحيان بحاجة الى درجة مقبولة من الضغوط التي تدفعه نحو تحقيق التميز والتفوق في الحياة العلمية والعملية.

#### 4. لمحة تاريخية عن ضغوط العمل:

شهدت كلمة ضغط (skress) تطور وذلك عبر فترات من الزمن، فهذه الكلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية "stringer" وهي تعني شد، ضيق، عقد أو ربط أي الاحتضان الشديد للجسم بواسطة الأطراف وهذا الاحتضان لا يجب أن يكون الشعور فيه متبادلا بل على العكس يكون مملا يؤدي إلى الاختناق الذي يعتبر مصدرا للقلق ( Jean benjamin Stors , p 03, 1993).

إن تحديد مفهوم الضغط من الناحية الزمنية صعب للغاية ويحتمل أن هذا المصطلح استعمل stress لأول مرة من خلال القرن الرابع عشر، ولكن هذا الاستعمال لم يكن بصورة ثابتة منظمة وقد استعملت فيما بعد في الكتب الإنجليزية مفاهيم أخرى لدلالة على الضغط منها Straisse, strest وبالرغم من أن الكلمة ومشتقاتها وجدت منذ

قرون إلا أن أصلها غير معروف إلى حد الآن ولأنه من الصعب البحث في ذلك قبل القرن الرابع عشر، إلا أنه يمكن القول بأن بداية انتشار هذه الكلمة كان خلال القرن التاسع عشر وخلال هذه الفترة، يقول الفيزيولوجي "Bernard" "Claude" أن التغيرات الخارجية في البيئة يمكنها أن تعطل الكائن العضوي ولكي يحافظ على نفسه يجب أن يتكيف بطريقة مناسبة مع هذه التغيرات وأنه من المهم أن يحصل العضو على التكيف، ويبدو أن هذا أول اعتراف بالنتائج المضرة الكامنة في عملية الإجهاد التي تخل اتزان العضوي . (عمار الطيب كشرود، 1995، ص303).

ويعتبر ولتر براد كانون "Walter Brad Ford cannon" من بين الأسماء السابقة في إجراء بحوث عملية حول الضغوط، حيث قدم عام 1932 عمله المعروف باسم استجابة الكر أو الفر والذي كان نتاج عدة تجارب على مجموعة من الفئران، خلص منها أن هذه الأخيرة لما تشعر بقرب خطر ما، تحدث تغيرات فسيولوجية سريعة داخلها، يقوم الدماغ باستقبالها وإرسالها كإشارات تهديد لكل من الجهاز العصبي الغدد الصماء، ومن ثم تحدث استجابة فسيولوجية تعمل على حمل هذه الكائنات لمواجهة مصدر التهديد (Flight) أو الهروب (Fight) منه .

كما توصل كانون إلى نتيجة مفادها أن الضغوط يمكن أن تحدث أثارا ضارة بجسم الكائن الحي إذا استمرت الاستجابة الفسيولوجية طويلا. (جمعة السيد يوسف، 2007، ص8).

من بين أكثر الأسماء شهرة في بحوث الضغوط نجد هانس سيلاي Hans Seley والذي يطلق عليه اسم "أب الضغوط" حيث قدم سنة 1956 مفهوم زملة التكيف العام GAS الذي كان ناتج مجهودات قام بها منذ 1932 فقد بدأ سيلاي عمله بالبحث عن التأثيرات التي يمكن أن تخلفها الهرمونات الجنسية في الأداء الفسيولوجي، وهذا من خلال القيام بتجارب مستمرة على مجموعة من الفئران، ثم انتقل بعدها إلى الكشف عن مدى

تأثير العوامل الخارجية كالحرارة والبرودة على الاستجابة الفسيولوجية للفئران وبعد كل هذه التجارب خلص سيلاي إلى نتيجة مهمة مفادها ان كل الضغوط بغض النظر عن نوعها أدت إلى تمدد القشرة الأدرينالية وتقلص أو انكماش الغدة اللمفاوية وتقرح المعدة والإثني عشر .

ومن هنا يمكن القول أن سيلاي قد انتهى من تشكيل زملة التكيف العام GAS والتي كشف من خلالها أن استجابة الكائن الحي للضغوط تمر بثلاث مراحل أساسية هي مرحلة الإنذار ، مرحلة المقاومة، ومرحلة الانهاك. (جمعة سيد يوسف، 2008، ص8).

### 5- النظريات المفسرة لضغوط العمل:

لقد اختلفت النظريات التي اهتمت بدراسة الضغوط النفسية والتي تعد من الظواهر المعقدة التي تفسر على أساس بيولوجية عقلية معرفية سيكولوجية وأخرى اجتماعية وقدمت في مجالها الكثير من القواعد والمبادئ النظرية التي كشفت عن بعض من طبيعتها وديناميكياتها والنتائج التي تنتج عن آثارها وسوف يتم تناول بعض وجهات النظر التي تمثل الأنساق الفكرية التي اهتمت بتفسير الضغوط النفسية وهي:

### 5-1- نظرية هانز سيلبي (H.Selye):

يعتبر هانز سيلبي بحكم تخصصه كطبيب متأثر بتفسير الضغط تفسيراً فيزيولوجياً وتتعلق نظرية سيلبي من مسلمة ترى أن الضغط متغير غير مستقل وهو استجابة لحامل الضغط، يميز الشخص ويصنعه على أساس استجابة للبيئة الضاغطة وأن هناك استجابة أو انماطاً من الاستجابات يمكن الاستدلال منها أن الشخص يقع تحت تأثير بيئي مزعج ويعتبر هانز سيلبي أن أعراض الاستجابة الفيزيولوجية للضغط عالمية وهدفها المحافظة على الكيان.

ولقد حدد سيلبي ثلاث مراحل لدفع الضغط وأن هذه المراحل تمثل مراحل التكيف العام وهي:

أ-الفرع: وفيه يظهر الجسم تغيرات واستجابات تتميز بها درجة التعرض المبدئي للضاغط ونتيجة لهذه التغيرات تقل مقارنة الجسم وقد تحدث الوفاة عندما تنهار مقاومة الجسم ويكون الضاغط شديدا.

ب-المقاومة: وتحدث عندما يطول التعرض للضاغط متلازما مع التكيف فتختفي التغيرات التي ظهرت على الجسم في المرحلة الأولى وتظهر تغيرات أخرى تدل على التكيف.

ج - الإجهاد: مرحلة تعقب المقارنة ويكون فيها الجسم قد تكيف غير أن الطاقة الضرورية تكون قد استنفذت وإذا كانت الاستجابات الدفاعية شديدة ومستمرة لفترة طويلة فقد ينتج عنها أمراض التكيف. (فاروق السيد عثمان، 2001، ص98).

## 5-2- نظرية سبيلبرجر (Spielberger) :

اعتمد سبيلبرجر في نظريته على القلق كمقدمة ضرورية لفهم نظريته في الضغوط

فلقد أقام نظريته في القلق على أساس التمييز بين نوعين من القلق هما:

1-قلق الحالة (حالة القلق): وهي موقفية ويعتمد بصورة أساسية ومباشرة على الظروف الضاغطة (Anxiety state قلق الحالة).

2-قلق السمة (سمة القلق): وهي استعداد طبيعي أو اتجاه سلوكي يجعل القلق يعتمد بصورة أساسية على الخبرة الماضية. (هارون التوفيق الرشدي، 1991، ص53).

كما اعتبر سبيلبرجر ان القلق شقين هما:

الشقة الأولى: (سمة القلق والقلق العصابي أو القلق المزمن).

الشقة الثانية : (حالة القلق أو القلق الموضوعي أو قلق الموقف)

وضع سبيلبرجر نظريته في تفسير الضغط فهو يربط بين قلق الحالة والضغط لأن قلق الحالة يشير إلى الظروف الضاغطة وعلى الأساس يربط سبيلبرجر بين الضغط والقلق ويعتبر أن الضغط الناتج عن ضاغط معين مسببا لحالة القلق ويستبعد ذلك عن القلق كسمة. (محمد بوفاتح، 2005، ص41).

وأهتم سبيلبرجر في الإطار المرجعي لنظريته بتحديد طبيعة الظروف البيئية المحيطة والتي تكون ضاغطة، والفرد بهذا الصدد يقدر الظروف الضاغطة إلى آثار حالة القلق لديه ثم يستخدم ميكانيزمات الدفاع التي تساعد والمناسبة لتحقيق الضغط (كبت، إنكار، إسقاط) أو يستدعي سلوك التجنب الذي يسمح بالهروب من الموقف الضاغط. وفي الأخير أشار سبيلبرجر إلى أن القلق هو عملية انفعالية تشير إلى تتابع الاستجابات المعرفية السلوكية التي تحدث كرد فعل الشكل ما من الضغط وتبدأ هذه العملية بواسطة مثير خارجي ضاغط. (هارون التوفيق الرشدي، 1991، ص54).

### 5-3- نظرية هنري موراي :

يعتبر موراي أن مفهوم الحاجة ومفهوم الضغط مفهومان أساسيان على اعتبار أن مفهوم الحاجة يميل إلى المحددات الجوهرية للسلوك ومفهوم الضغط يمثل المحددات المؤثرة والجوهرية للسلوك في البيئة ويعرف الضغط على أنه صفة لموضوع بيئي أو لشخص تيسر أو تعوق جهود الفرد للوصول إلى هدف معين ولقد ميز "موراي" بين نوعين من الضغوط هما:

- أ- **ضغط بيتا:** ويشير إلى دلالة الموضوعات البيئية والأشخاص كما يدركها الفرد.
- ب- **ضغط الفا:** ويشير إلى خصائص الموضوعات ودلالاتها كما في الواقع. (أ غا كاظم ولي، 1981، ص84).

## 4-5- نظرية التقدير المعرفي :

لقد نشأت نظرية لازارس LAZARUS سنة 1970 نتيجة الاهتمام الكبير بعملية الإدراك والعلاج الحسي الإدراكي، ذلك أن مفهوم التقدير المعرفي مفهوم أساسي يعتمد على طبيعة الفرد.

حيث أن تقدير كم التهديد ليس مجرد إدراك مبسط للعناصر المكونة للموقف، ولكنه رابطة بين البيئة المحيطة بالفرد وخبراته الشخصية مع الضغوط، وبذلك يستطيع الفرد تفسير الموقف، ويعتمد تقييم الفرد للموقف على عدة عوامل منها العوامل الشخصية، العوامل الخارجية الخاصة بالبيئة الاجتماعية والعوامل المتصلة بالموقف نفسه، ويتم تقييم التهديد وإدراكه وفق مرحلتين هما:

## المرحلة الأولى:

وهي الخاصة بتحديد ومعرفة أن بعض الاحداث هي في حد ذاتها شيء يسبب الضغوط.

## المرحلة الثانية:

وهي التي تحدد فيها الطرق التي تصلح للتغلب على المشكلات التي تظهر في الموقف (فاروق السيد عثمان، 2001، ص 100)

## 5-5- نظرية التحليل النفسي :

إهتم المحللون النفسيون بالاضطرابات السيكوسوماتية، وقدموا نظرياتهم في التحليل النفسي التي ركزت على مراحل النمو لتقدم تغيرات لكل اضطرابات من الاضطرابات السيكوسوماتية وقد قدم Alexander سنة 1950 بعد بحوث في هذا الميدان، ويرى أن التوترات والشدائد Tensions في نظام واحد لها نتائج وعواقب مرضية تعود على النظام والأجهزة الأخرى في الجسم .

وحسب Alexander فإن القلق والخوف الذين يحدثان نتيجة لصراعات حادة في بيان الإنسان يمكن أن يعبر عنها فقط عن طريق مشاعر ذاتية بعدم الراحة بل أيضا عن

طريق تغيرات في العمليات الفيزيولوجية وعندما تكون استجابات الجسم لمصادر توالد الراحة غير مناسبة أو ملائمة فإنه قد تظهر تلك العمليات الفسيولوجية والأساسية التي يمكنها أن تشمل في عدد الكريات الحمراء داخل الجسم وزيادة إفراز الأدرينالين وكذلك زيادة في كمية السكر في الدم، والسيكوسوماتية من وجهة نظر التحليل النفسي هي وصف اضطرابات فيزيولوجية معينة ناتجة عن حالات انفعالية معينة.

**5-5-1- زيادة ضغط الدم:** يعاني من الشعور بالتهديد المستمر وكبت الغيظ وعدم الشعور بالأمن مما يؤدي به إلى القلق والعدوان .

**5-5-2- الصراع النفسي :** يعاني الفرد من الرغبة الجامحة والملحة في الوصول الى حد الكمال وبذل المجهود ولا يرضى إلا إذا تحققت أهدافه بدرجة عالية . (عمار الخطيب كشرود، 1995، ص318).

من خلال عرضنا لأهم نظريات التي تفسر ضغوط العمل السائدة في المؤسسات لاحظنا أن نظرية هانز سيللي تقوم على مسلمة أن الضغط مستقل وهو استجابة للبيئة الضاغطة وحدد سيلي ثلاث مراحل لدفع الضغط وهي الفرع المقاومة الإجهاد في حين نجد نظرية سسبيلبرجر التي ركزت في تفسيرها لضغط على أساس القلق من خلال التمييز بين نوعين من القلق قلق الحالة وقلق السمة أما نظرية هنري موارى اعتمدت على مفهوم الحاجة ومفهوم الضغط باعتبارهما أساسيا على اعتبار أن مفهوم الحاجة هي المحددات الجوهرية.

لسلوك في البيئة كما ميز بين نوعين من الضغوط ضغط بيتا وضغط ألفا في حين نجد نظرية التقدير المعرفي التي يتزعمها لازاروس التي اهتمت بعملية الإدراكي من خلال تقدير التهديد وإدراك العناصر المكونة للموقف من خلال رابط بين البيئة المحيطة بالفرد وخبراته الشخصية مع الضغوط وبذلك يستطيع الفرد تفسير الموقف أما نظرية التحليل

النفسي فقد ركزت الاضطرابات السيكوسوماتية الناتجة عن حالات انفعالية معينة مثل زيادة في ضغط الدم وكذلك الصراع النفسي.

### 6- عناصر ضغوط العمل :

تتكون ضغوط العمل من ثلاث عناصر رئيسية هي عنصر المثير، عنصر الإستجابة وعنصر التفاعل.

وفيما يلي شرح لهذه العناصر. (أندرودي، مارك جي والاس، 1991، ص1980).

#### 6-1- عنصر المثير:

يحتوي هذا العنصر على المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط، وقد يكون مصدر هذا العنصر البيئة أو المنظمة أو الفرد.

#### 6-2- عنصر الاستجابة:

يتمثل هذا العنصر في ردود الفعل الفيسيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد مثل القلق والتوتر والإحباط وغيرها.

#### 6-3- عنصر التفاعل:

وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة، وبأن هذا التفاعل بين عوامل البيئة والعوامل التنظيمية من العمل والمشاعر الإنسانية وما يترتب عليها من استجابات. (صلاح الدين عبد الباقي، 2004، ص337)

### 7- أنواع ضغوط العمل :

هناك أنواع متعددة لضغوط العمل يمكن تصنيفها وفق عدة معايير نذكر منها معيار الأثر، ومعيار الشدة ومعيار المصدر.

#### 7-1- وفق معيار الأثر :

وفق هذا المعيار نجد نوعين من الضغوط هما الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية.

**7-1-1- الضغوط الإيجابية :**

هي عبارة عن تلك الضغوط التي تكون مهمة وضرورية للمورد البشري والمؤسسة. فبالنسبة للمورد البشري تعمل الضغوط الإيجابية على رفع دافعية وتحسين أدائه ومن ثم تحقيق النجاح.

أما بالنسبة للمؤسسة فإن الضغوط الإيجابية تكون بمثابة الوسيلة الفعالة للرفع من حيوية وأداء المورد البشري، وكذا كسیر الكسل والملل الناتج عن الروتين في العمل، وهوما ينعكس في الأخير بالإيجاب على كمية وجودة الإنتاج.

**7-1-2- الضغوط السلبية :**

هي عبارة عن تلك الضغوط التي يكون لها انعكاس سلبي على المورد البشري والمؤسسة، حيث تسبب للمورد البشري انخفاضا في الدافعية وشعور بالإرهاق والقلق والتشاؤم من المستقبل أما بالنسبة للمؤسسة فإن الضغوط السلبية تحملها تكاليف باهظة ناتجة عن انخفاض الرضا الوظيفي للموارد البشرية، وكذا حوادث العمل والتسرب الوظيفي... الخ . (عمر وصفي عقلي، 2005، ص595).

جدول رقم (01) يوضح المقارنة بين الضغط الإيجابي والضغط السلبي

الضغط الإيجابي	الضغط الإيجابي
1-يسبب انخفاضا في الروح المعنوية.	1-يمنح دافعا للعمل.
2-يولد ارتباك.	2-يساعد على التفكير.
3-يدعوللتفكير في المجهود المبذول.	3-يحافظ على التركيز على النتائج.
4-يجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه.	4-يجعل الفرد ينظر إلى العمل بتحد.
5-يشعر الفرد بأن كل شيء ممكن أن يقاطعه ويشوش عليه.	5-يحافظ على التركيز على العمل.
6-الشعور بالأرق.	6-النوم جيدا.
7-ظهور الانفعالات وعدم القدرة على التعبير عنها.	7-القدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر.
8-الإحساس بالقلق.	8-يمنح الإحساس بالمتعة.
9-يؤدي إلى الشعور بالفشل.	9-يمنح الشعور بالإنجاز.
10-يسبب للفرد الضعف.	10-يمد الفرد بالقوة والثقة.
11-التشاؤم من المستقبل.	11-التفاؤل بالمستقبل.
12-عدم القدرة على الرجوع عند المرور بتجربة غير سارة.	12-القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة سارة.

المصدر (عبد الرحمن احمد بن محمد هيجان، 1994، ص30)

7-2- وفق معيار الشدة :

صنفها بايكوك الى ثلاث أنواع وهي:

7-2-1- ضغط ناتج عن الصراعات الداخلية: كالعصاب وهذا النوع مرتبط بشكل وثيق

بالمفهوم الذي يعطيه الطب العقلي للقلق .

7-2-2- ضغوط ذو أصل خارجي : أي صادر من بيئة الفرد كمواجهته لعراقيل

خلال سعيه لتحقيق أهداف معينة فيريد اجتيازها وتخطيها ليشعر بالراحة والرضا.

7-2-3- ضغوط مرتبط بالحاجة الى الابداع:

فالمبدع في حاجة لأن يعيش في بيئة تحفزه على استغلال طاقاته الإبداعية بتطوير

وظائفه الطبيعية. (لوكيا الهاشمي، بن زروال فتيحة، 2006، ص15-16).

7-3- وفق معيار المصادر: صنفها "MC .Grath" إلى:

7-3-1- الضغوط الناتجة عن البيئة المادية:

يتعرض لها الفرد داخل المنظمة أثناء ممارسة مسؤولياته ومهام وظيفته، وتتضمن

مصادر متنوعة قد تكون نفسية أو اجتماعية أو تقنية.

7-3-2- الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية: تظهر لدى الأفراد الذين يتفاعلون

معا في مجالات العمل مع الزملاء.

7-3-3- الضغوط الناتجة عن النظام الشخص للفرد:

تعزى إلى الخصائص الشخصية المتوارثة أو لمكتسبة. (فاروق عبده فليح، السيد

عبد المجيد، 2009، ص308).

7-4- وفق معيار الزمن:

من حيث الفترة الزمنية التي تستغرقها الشدة أو التوتر ومدى تأثيرها على صحة

الإنسان النفسية والبدنية ويقسم JAINS الضغوط إلى:

7-4-1- الضغوط البسيطة :

وتستمر من ثوان معدودة إلى ساعات طويلة، وتكون ناجمة عن مضايقات صادرة

عن أشخاص تافهين أو أحداث قليلة الأهمية في الحياة.

**7-4-2- الضغوط المتوسطة :**

وتستمر ساعات إلى أيام تتجم عن بعض الأمور كفترة عمل إضافية أو زيادة شخص مسؤول أو غير مرغوب فيه.

**7-4-3- المضاعفة :**

وهي التي تستمر لأسابيع وأشهر وتتجم عن أحداث كبيرة كالنقل من العمل أو الإيقاف عن العمل أو موت شخص عزيز. (فائق فوزي عبد الخالق، 1996، ص144).

**8- مراحل ضغوط العمل :**

يعتبر " سيلبي " 1964 أول من استخدم مصطلح الضغوط للإشارة إلى التغيرات الفسيولوجية التي تحدث في الجسم كاستجابة للمثيرات البيئية التي تشكل تهديداً لحياة الإنسان والتي تمر بثلاث مراحل أساسية متتابعة هي:

**8-1- مرحلة الإنذار أوالتنبيه : réaction d'alarme :**

تعد هذه المرحلة ردة فعل الجسم الأولى لضغوط العمل التي تواجه الفرد، حيث يجهز الجسم نفسه ويبدأ الجهاز العصبي "السيمبثاوي" بالعمل فتظهر بعض الأعراض مثل القلق، والتوتر وارتفاع ضغط الدم، وزيادة سرعة نبضات القلب وزيادة سرعة التنفس، وزيادة نسبة السكر في الدم وغيرها من الأعراض. (احمد عبد المطيع الشحانية، 2008، ص122).

**8-2- مرحلة المقارنة : Phase de résistance :**

عقب الصدمة الأولى ينتقل المورد البشري إلى المرحلة الثانية وهي مرحلة المقاومة، أي يقوم المورد البشري بسلوكيات دفاعية، وهذا من خلال مهاجمته لمصادر الضغط الداخلية أو الخارجية أو التعامل والتكيف معها بهدوء أو تجاهل وجود هذه المصادر.

فإذا نجحت هذه الممارسات الدفاعية في التقليل من الشعور بالضغط، تكون هذه المرحلة هي الأخيرة أما إذا فشلت هذه الممارسات ينتقل المورد البشري إلى المرحلة الموالية وهي مرحلة الإنهاك. (محمد القاسم القريوتي، 2009، ص 288).

### 8-3- مرحلة الإنهاك Phase d'équiselement :

تظهر هذه المرحلة عندما لا يستطيع الفرد التغلب على مصدر الضغط ويصبح أكثر عرضة للأمراض النفسية والجسدية مثل القرحة المعدية وأمراض القلب. (أحمد عبد المطيع الشحانية، 2008، ص 22).

### 9- مصادر ضغوط العمل:

#### 9-1- مصادر البيئة العامة لضغوط العمل:

##### 9-1-1- ضغوط العمل الناجمة عن المتغيرات الاقتصادية:

يمكن أن تؤدي الحالة الاقتصادية العامة التي يمر بها البلد، وكذا مستويات التضخم وسياسات الانفتاح الاقتصادي، إلى الشعور بالموارد البشرية بضغوط العمل، ففي حالة الركود الاقتصادي تزداد المخاوف على الوظائف نتيجة الظروف المالية الصعبة التي تمر بها المؤسسات، وكذلك تحدث الضغوط عندما يكون الاقتصاد في حالة الانتعاش حيث ينتاب المدراء درجة عالية من القلق والخوف بشأن اتخاذ القرار الصحيح المتعلق بالفرص والبدائل والاستثمارية المتاحة. (ثابت عبد الرحمن، 2002، ص 522).

وبالمثل قد يؤدي التضخم إلى شعور الموارد البشرية بضغوط العمل حيث أن ارتفاع المستوى العام للأسعار من شأنه أن يمتص القدرة الشرائية للموارد البشرية ويجعلها عاجزة عن مقابلة متطلبات الحياة المتزايدة، وكذلك قد تكون سياسات الانفتاح الاقتصادي سببا مهما لضغوط العمل، حيث أنه غالبا ما يصاحب ذلك الانفتاح خصوصية للمؤسسات الشيء الذي يضع الموارد البشرية في مصير مجهول امام الإدارة الجديدة.

### 9-1-2- ضغوط العمل الناجمة عن المتغيرات التكنولوجية :

تعتبر التكنولوجيا العامل الرئيسي في ميدان المنافسة، حيث تعطي للمؤسسة إمكانية كبيرة في زيادة إنتاجها وتخفيض تكاليفها دون المماس بجودة المنتجات. (طاهر محسن، 2007، ص 257).

وفي المقابل تزيد هذه التكنولوجيا من ضغوط العمل الواقعة على الموارد البشرية، إذ تشير كثير من الدراسات إلى أن إدخال الحاسب الآلي سرعة في العمل باعتباره إحدى صور التكنولوجيا العالية بالرغم من الفوائد التي أتى بها إلا أنه زاد من عبء العمل كفيًا، نظرًا لأنه يتطلب قدرات ذهنية عالية ويقظة وجودة في الأداء مستمرة من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في مجال الحاسب الآلي، سواء تلك التطورات الحاصلة في البرمجيات Software أو العتاد Hardware .

كما أكدت الدراسات أن إدخال الحاسبات الآلية زاد من شعور الموارد البشرية بالعزلة الاجتماعية داخل العمل، إذ أن العمل أمام الحاسبات الآلية يتطلب تركيز عالي وانعزال لساعات طويلة أمامها، وهو ما يؤدي إلى نقص فرص التفاعل مع الزملاء في العمل.

### 9-1-3- ضغوط العمل الناجمة عن المتغيرات السياسية والقانونية :

يمكن للمتغيرات السياسية أن تكون سببًا مهمًا لضغوط العمل، حيث تتزايد الضغوط الواقعة على مدراء المؤسسات خلال فترة الانتخابات، نظرًا للغموض الذي يكتنف سلوك القادة الجدد الذين يتم انتخابهم غموض حول السياسات الضريبية، غموض حول موقف القادة الجدد من الاستثمارات الأجنبية.

كذلك فإن المتغيرات القانونية يمكن أن تكون سببًا في إحداث الضغوط، مثال ذلك القوانين المرتبطة بالبيئة والقوانين الخاصة بحماية الموارد البشرية والمستهلكين إذ نادرًا ما تقوم المؤسسة بأداء عمل معين دون أن تصطدم بقانون أو أكثر يحد من نشاطها ويعيق حركتها.

### 9-1-4- ضغوط العمل الناجمة عن المتغيرات الاجتماعية والثقافية :

تعتبر المتغيرات الاجتماعية والثقافية من الأسباب المهمة لضغوط العمل ومن بين أهم الجوانب المسببة للضغوط والتي تقع تحت المتغيرات الاجتماعية والثقافية نجد تزايد دور المرأة في المجتمع ارتفاع المستوى التعليمي للأفراد وزيادة أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

فقد أدى خروج المرأة للعمل إلى جانب الرجل زيادة في مستويات الضغوط الواقعة عليهما، نتيجة تداخل الأدوار التي يؤديانها في حياتها العملية والأسرية.

وبالمثل فإن زيادة عدد المتعلمين وارتفاع المستوى الثقافي لهم أدى إلى زيادة توقعاتهم عن ظروف وشروط العمل، وهو ما زاد من حجم الضغوط الواقعة على المدراء. وأخيرا فإنه مع تزايد أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وجد المدراء أنفسهم مطالبين بتعظيم مصالح كل الأطراف المؤثرة على المؤسسة، وهو ما يعتبر أمرا صعبا إذا لم نقل مستحيلا نظرا لأن تعظيم مصالح أطراف معينة قد يؤدي إلى التقليل من مصالح أطراف أخرى، وهو مولد شعور كبير بالضغط لمختلف الموارد البشرية في المؤسسة وعلى وجه الخصوص المدراء. (شاطر شفيق، 2010 ص 85، 86).

### 9-2- المصادر الفيزيائية للضغوط المهنية:

تشتمل على العناصر المادية التالية:

**9-2-1 الحرارة:** تشكل الحرارة مصدرا للضغط في حالة تطرفها من حيث الزيادة أو الانخفاض والمراكز العليا للدماغ تتحكم في عملية تنظيم درجة حرارة الجسم حيث تضبطها عند درجة حرارة 37 تقريبا، فإذا ما استشعر الفرد العامل عن طريق حاسته الجلدية أنه يتواجد في وسط تقل درجة حرارته عن هذا المستوى فإنه يشعر بالبرد والعكس من ذلك صحيح.

**9-2-2 الضوضاء:** تعتبر الضوضاء أحد مصادر الضغط، فالصوت مثلا شكل من أشكال الطاقة يتحرك في الفضاء الفيزيائي على شكل موجات، وتتبعي الإشارة هنا إلى أننا لانطلق لفظ الضوضاء على كل صوت يتحرك عبر الهواء وإنما على الصوت غير المرغوب فيه والذي يسبب إزعاجا بسبب شدته أو بسبب وقوعه بشكل مفاجئ أو بسبب استمراريته والذي قد يعيق العامل عن استخدام قدراته العقلية كاملة وفي من التهيو في إنجاز مهامه.

**9-2-3 الإضاءة:** يحدث الأثر السلبي في حالة الإضاءة المتطرفة، فالإضاءة المناسبة تساعد على سهولة الإدراك، ومقابل ذلك تؤدي الإضاءة غير المناسبة إلى مشكلة الصداع الناتج عن فقدان الطاقة بسبب عملية التكيف التي تشعر بها العضلات على مستوى العين حتى تتمكن من الوصول الى رؤية واضحة وهذا يبدو جليا اثناء العمل في النوبة الليلية أين تكون الإضاءة اصطناعية مع امتداد فترة العمل إلى ثمان ساعات متتالية.

**9-2-4 التهوية:** تؤثر الأحوال الجوية في إنتاج العامل ونشاطه، وجو العمل بحاجة إلى تجديد الهواء بصفة مستمرة عن طريق المراوح أو غيرها من الوسائل كأجهزة تكييف الهواء.

فعندما يكون الجو حارا فإن نسبة العرق تزيد، وإذا لم تكن هناك حركة للهواء تسمح بتبخر العرق وانخفاض درجة حرارة الجسم، فإنها تأخذ في الارتفاع المستمر، وعليه فمن الطبيعي أن يزداد الإنتاج بتجديد الهواء المحيط بالعامل، فالتهوية الجيدة تعتبر من أهم العوامل الفيزيائية لمكافحة الضغط ورفع الروح المعنوية للعامل. (عبد الرحمان العيسوي، ص 101،100).

## 9-3 المصادر الفردية لضغوط العمل:

## 9-3-1 نمط الشخصية:

تعرف الشخصية على أنها ذلك الإطار الشامل الذي يضم سمات مركبة جسمية ونفسية وعقلية وثقافية تميز شخصا عن غيره. (أحمد سيد مصطفى، 2000، ص 203).

وتحدد هذه السمات نمط شخصية الإنسان والتي من خلالها يتحدد نمط سلوكه ولهذا يوجد هناك نمطين من الشخصية هما نمط شخصية (أ) ونمط شخصية (ب). (صلاح الدين عبد الباقي، 2004، ص، 317).

- نمط الشخصية (أ): تتصف هذه الشخصية ببذل أقصى جهد للتحصيل والإنجاز، وجب المغامرة والروح التنافسية العالية، وتسابق الزمن لأداء المهام، ولهذه الشخصية مجموعة من السمات منها:

- البحث بدون كلل عن الوظائف والمهام الأفضل.
- النجاح المستمر.
- الترقى السريع.
- تكريس الاهتمام للعمل على حساب الاهتمامات العائلية والاجتماعية والترفيهية
- أصحاب هذه الشخصية يفتقدون إلى المرونة ويفضلون القيادة على الإلتباع، ويسعون لرضا الرؤساء أكثر من الأفراد، ولا يتعاطون أو يتسامحون مع أخطائهم أو أخطاء الغير، ولا يميلون للتقويض ويحبون الاستقلالية، ويتبعون تحقيق الأهداف إلى أن يتم إنجازها، حتى لو أدى ذلك إلى تغيير في ذلك السلوك وتلك السمات القلقة، والسلوكيات المتوترة تؤدي بأصحابها إلى أمراض القلب وضغط الدم والسكتة الدماغية، ولذلك فإن آليات الجسم كلها تكون في حالة تحفز واستنفار مستمر.

وأثبتت الأبحاث الطبية أن هناك علاقة بين أنماط السلوكية لنمط الشخصية (أ) وضغوط العمل وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار أن أصحاب هذه الشخصية يتعرضون للضغوط بصورة خطيرة أكثر من أي أنماط أخرى. (إعتدال معروف، 1421، ص45-50).

- **نمط الشخصية (ب):** تتصف هذه الشخصية بالهدوء والاعتدال، وعدم الصراع مع الوقت بعكس الشخصية (أ)، وهذا لا يعني أنهم لا يملكون القدرة على التنافس، أولاً يملكون الدافعية للإنجاز، مع أن ذوي نمط الشخصية (أ) يزيد معدل إصابتهم بأمراض القلب بأكثر من الضعف عن ذوي النمط (ب).

إلا أنهم يعانون من الضغوط لاتصافهم بالانطواء حيث يكونون عالمهم الخاص لالتماس الأمان من خلاله.

ويمكن أن يكون صاحب الشخصية (ب) عرضة لأمراض القلب في بيئة عمل تشجع على الاستقلالية بينما ينخفض لديه ضغط الدم في بيئة عمل تنمي الاعتمادية على الآخرين وعلى روتين ثابت. (اعتدال معروف، 1421، ص52)

### 9-3-2 ضغوط احداث الحياة الخاصة:

-العميان: يتعرض الفرد من حين لآخر إلى أحداث في حياته الشخصية تمثل قدرا من الإثارة والضغط النفسي وهذه الأحداث بما تسببه من توتر ينتقل تأثيرها الى العمل. (محمود سليمان العميان، 2005، ص 162).

-العديلي: تؤثر الأحداث التي يواجهها المورد البشري في حياته الخاصة، سواء في المنزل أو خارجه في درجة شعوره بالضغوط، والتي ينتقل أثرها إلى العمل. (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 149).

ومن بين أحداث الحياة الخاصة التي تسبب الشعور بضغوط العمل نذكر. (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص594).

**9-3-2-1 ضغوط العمل الناجمة عن المشاكل العائلية:**

وهي متنوعة وكثيرة أهمها الطلاق وفاة أحد الأقرباء، ترك أحد الأولاد المنزل، مشاكل مع أهل الزوجة ... الخ كل هذه المشاكل من شأنها أن تزيد من درجة شعور المورد البشري بضغط العمل حيث تجعله يأتي للعمل وباله مشغول وقدرته الجسمانية على أداء العمل ضعيفة.

**9-3-2-2 ضغوط العمل الناجمة عن المشاكل المالية:**

وهي نتيجة زيادة متطلبان الحياة، فكثره الالتزامات المالية (فواتير المياه والغاز والكهرباء، نفقات الأسرة ... الخ) من جهة، وعدم كفاية الدخل لتغطيتها من جهة أخرى، يزيد من قابلية تعرض المورد البشري لضغوط العمل.

**9-3-2-3 ضغوط العمل الناجمة عن ظروف مكان الإقامة والمعيشة:**

فالسكن في منطقة بعيدة عن مكان العمل أو السكن في مكان مكتظ من شأنه أن يجعل المورد البشري يأتي للعمل وهو لم يأخذ القسط الكافي من الراحة النفسية والجسدية التي تمكنه من تحمل ضغوط العمل.

ويعتبر هولمز وراهي "Holmes and Rohe" من أوائل الباحثين الذين أشاروا إلى إمكانية تأثير أحداث الحياة الخاصة على الحالة الصحية للموارد البشرية ومن ثم شعورهم بالضغط، حيث توصلوا في سنة 1966 إلى ما يسمى بمقياس إعادة التوافق الاجتماعي الترتيبي (Social Readjustment Rating Scale (SRR.S) الذي يقيس الأحداث التي تعرضت لها الموارد البشرية خلال الإثني عشر شهرا الماضية. (ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، 2002، ص528).

**9-3-3 مفهوم الذات:**

يمثل هذا المفهوم إدراك الفرد الشخصي وفكرته الشاملة عن ذاته حيث يمثل ذلك جوهر الشخصية، وهو بذلك يحدد وينظم بدرجة كبيرة مدى قابلية الفرد للتعرض للضغوط

والتعامل معها فإدراك الفرد لذاته يؤثر بدرجة كبيرة على تحديد الثقة بالنفس ومن ثم السلوك، وبناء على هذا المفهوم يتبين مدى حاجة الفرد إلى التقدير الاحترام من قبل الآخرين وتنمية الشعور بالثقة والاعتبار ويتم إشباع هذه الحاجات من خلال تحقيق الفرد لإنجاز ما بنجاح، وتقدير الآخرين لمهاراته، وقدراته، والإعجاب بمواهبه، وإطلاق عبارات الثناء مثل ناجح، متميز، خبير.

إن نظرة الفرد لذاته تحدد بشكل رئيسي إمكانية تعرضه للضغوط من عدمه، وإذا كانت تلك النظرة تتم عن شعور سلبي اتجاه الذات فإن احتمالية وقوعه فريسة للضغوط عالية جدا، أما إذا كانت تلك النظرة تنمي الشعور الإيجابي اتجاه الذات فإن ذلك يعني تفهم الفرد لذاته وثقته وتقديره لها عالية وبالتالي فإن احتمالات تعرضه للضغوط قليلة جدا. (عبد الرحمان بن أحمد هيجان، 1998، ص 99-104).

وقد أوضح الهيجان ستة ابعاد لمفهوم الذات وهي:

أ- الوعي بالذات: وهي مدى إدراك الفرد أن لديه القدرة على التأثير على عالمه ومن حوله.

ب- القيمة الذاتية: مدى شعور الفرد بأنه مسار للآخرين في الحقوق والواجبات.

ج- حب تقدير الذات: تعني عدم تعريض نفسه للمشاق أو المخاطر التي تزيد على طاقته.

د- شعور الفرد بالتميز من حيث الأهمية والخصوصية عن الآخرين

هـ- الثقة بالذات: قدرة الفرد على التكيف مع العالم من حوله.

و- احترام الذات: ويتمثل في فترة الشخص على التعبير عن مشاعره بصورة واضحة.

نستنتج مما سبق بأن إدراك الفرد لذاته وتقديره لها تقديرا إيجابيا يجعل منه يجعل منه أكثر تحملا للضغوط، العكس يجعل منه فرد أكثر تعرضا للضغوط. (عبد الرحمان بن أحمد هيجان، 1998، ص 99-104).

### 9-3-4- مركز التحكم في الأحداث:

ويقصد به قناعة الإنسان بإمكانية سيطرته على ما يجري من حوله من أمور حيث يعتقد البعض أن ما يحدث له من أحداث سيئة في حياته محكوم بتصرفاته وإرادته الشخصية (السيطرة الداخلية) أو أنه خاضع لعوامل خارجية (السيطرة الخارجية) مثل الحظ والصدفة. (الأحمدي حنان عبد الرحيم، 2002، ص 51-52).

ويمثل مركز التحكم إحدى خصائص الشخصية الثابتة نسبياً، ومن أكثرهم أثراً في زيادة أو قلة حدة الضغوط، وذلك من خلال تأثيره على إدراك الإنسان فيما إذا كان قادراً على التعامل مع الضغوط من عدمه، حيث أن الأشخاص الذين يعتقدون في مراكز التحكم الداخلي يتميزون بأنهم أكثر قدرة على تحمل التهديدات، وأقل معاناة من الضغوط العمل، بينما الأشخاص الذين يعتقدون في مركز التحكم الخارجي غالباً ما يعانون من مستويات ضغط عالية، لأنهم يدركون أن ما يحدث هو نتيجة لعوامل خارجية، لا يمكن السيطرة عليها ويتصرف عادة من يعتقد في مراكز التحكم الداخلي بطريقة عدوانية تجاه الحالات الاستثنائية التي لا يستطيعون السيطرة عليها، في حالة التأكيد للسيطرة على الموقف، بينما يكون الأشخاص المعتقدين في مركز التحكم الخارجي أقل تفاعلاً، مع المواقف الضاغطة. (أحمد سمير عسكر، 1988، ص 18).

### 9-4- المصادر التنظيمية لضغوط العمل : وتشمل مايلي :

#### 9-4-1- صراع الدور :

يحدث صراع الدور عندما تكون هناك أكثر من مطلب على العامل، ويصعب تفضيل أحده على الآخر، فعلى سبيل المثال العامل الذي عليه أن ينفذ طلب مشرفة حول زيادة الإنتاج في قسمه وفي الوقت نفسه يكون تابعا لما ينجزه زميله من قسم آخر نظراً للعلاقة التكاملية بينهما، فإن ذلك من شأنه أن يحدث عبء العمل الذي يؤدي في أغلب الأحيان إلى انخفاض الرضا الوظيفي.

**9-4-2- غموض الدور:**

يرتبط غموض الدور بغياب الوضوح حول المسؤوليات المهنية للعمال ويحدث هذا عادة في حالات بداية استلام عمل جديد، النقل، تعيين رئيس جديد، الترقيه... الخ إن هذه المتغيرات تشكل تهديداً ومنه يمكن أن تكون مصدراً للضغط خاصة في حالة استمرارية هذا الغموض، فالنتائج البحثية تؤكد على أن غموض الدور يرتبط ارتباطاً وثيقاً بانخفاض الرضا الوظيفي وتكرار التعبير عن الرغبة في ترك العمل، زيادة التوتر، انخفاض درجة الثقة بالنفس، وهذه بحد ذاتها مكونات من الصعب إهمالها إذا كان الهدف تقليل العوامل المسببة للضغوط إضافة إلى ذلك فمن الناحية الفيزيولوجية توجد علاقة بين غموض الدور وارتفاع مستوى ضغط الدم . (عسكر علي، 2004، ص106).

**9-4-3- عبء الدور:**

يعتبر عبء الدور أيضاً من الأسباب المهمة لضغوط العمل في المؤسسات ويقصد به مجموعة المهام الوظيفية التي تسند إلى المورد البشري من أجل أدائها، وقد تكون تلك المهام أكثر أو أقل مما يوجب القيام به . يأخذ عبء الدور صورتين أساسيتين لهما دور كبير في شعور المورد البشري بضغوط العمل هما زيادة عبء الدور أو انخفاضه .

**9-4-3-1- ضغوط العمل الناجمة عن زيادة عبء الدور:**

يقصد بزيادة عبء الدور تحمل المورد البشري لمهام كثيرة يطلب فيه إنجازها في وقت غير كاف لإتمامها (العبء الكيفي) أو القيام بمهام وظيفية تفوق مهارته وقدراته (العبء الكمي)، مما يجعل المورد البشري يشعر بالتهديد والإحراج والاضطراب، وهو يجعله يعاني من ضغوط عمل مرتفعة.

**9-4-3-2- ضغوط العمل الناجمة عن انخفاض عبء الدور:**

يقصد بانخفاض عبء الدور قيام المورد البشري بمهام قليلة (عبء كمي)، أو القيام بمهام لا تستوعب طاقاته وقدراته (عبء كفي) مما يجعله عرضة للشعور بالملل اتجاه عمله وهو ما يزيد من مستوى شعوره بضغوط العمل. (شاطر شفيق، 2010، ص92).

**9-4-4- طبيعة العمل:**

لا تخلو أي وظيفة من الوظائف تقريبا من الضغوط، إلا أنه هناك وظائف ذات طابع خاص تؤدي إلى ارتفاع مستوى الضغوط لدى أصحابها ويعود ذلك إلى أن طبيعة الوظيفة تفرض على الموظف اتخاذ القرار هام ينطوي على مسؤوليات أمنية أو صحية مثل موظفي قطاعات الأمن والصحة وغيرها. (مكناسي محمد، 2007، بدون صفحة).

**9-4-5- عدم المشاركة في اتخاذ القرارات :**

يولي الباحثون أهمية كبيرة لعملية اتخاذ القرارات حيث تعتبر عملية جوهرية فيما يخص تسيير المنظمة.

حيث يطلع المدراء باتخاذ القرارات أي أنهم بإمكانهم اتخاذ القرارات الإدارية فيما يتعلق بالمجالات التي تقع ضمن اختصاصاتهم للمديرين أو المشرفين وذلك عائد إلى عدة عوامل منها:

أ- أهمية القرار والنتائج المترتبة عنه.

ب- درجة تعقيد القرار.

ج- مدى المشاركة في اتخاذ القرار .

د- المسؤولية المترتبة على القرار .

هـ- درجة توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

وإتباع الفردية في اتخاذ القرارات وعدم إشراك العاملين من قبل الرؤساء والمشرفين، تمثل مصدرا من مصادر ضغوط العمل بالنسبة للموظفين الذين يشعرون بعدم أهميتهم في اتخاذ القرارات وخاصة تلك التي يتأثرون بها وهم مسؤولون عنها. ويرجع الهنداوي أن عدم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات يعد مصدرا لضغوط العمل وذلك لسببين هما:

أ- ينمو لدى الفرد إحساس بعدم أهميته في المنظمة التي يعمل بها وأنه كل مهمل، ليس لأفكاره أو آراءه قيمة، ولهذا فقد استبعد من المشاركة في صنع القرار.

ب- تتزايد حدة الضغوط إذا كانت القرارات لا تخدم بشكل فعال على الأقل من وجهة نظر الفرد الهدف الذي سطرت من أجله، وهوما يعني مقاومة واعتراض من جانب الفرد على هذه القرارات مما يضاعف في النهاية من حدة ضغوط العمل لديه.

ويشير هيجان إلى أن اتخاذ القرارات بما تتضمنه من أبعاد متعددة تتعلق بالمدير أو الموظف من الممكن أن تعد سببا من أسباب ضغوط العمل وبخاصة إذا ما كانت هذه القرارات قائمة على أساس المركزية الشديدة وعدم مشاركة الموظفين. (عثمان مريم، 2010، ص 40-41).

#### 9-4-6- المناخ التنظيمي :

مثلا هناك نمط سلوك لكل فرد يميزه عن الآخر، فإن أية منظمة لها أسلوبها الخاص في التعامل مع عالمها، ولها معاييرها الخاصة في العلاقات الشخصية داخل المنظمة وفي تنفيذ المهام الواجب تنفيذها بعبارة أخرى لكل منظمة شخصيتها المعنوية التي تميزها عن المنظمات الأخرى أي ما يعرف بالمناخ التنظيمي، وللدلالة على ذلك فتنظيمات العمل المختلفة تتباين في تشجيع الأفكار الخلاقة للعمال ووضع مصلحتهم في المقام الأول أو في المقام الأدنى، وفي كلتا الحالتين تعتبر مصدرا للضغط بمعنى آخر قد

يكون ذلك الضغط حافزا أوقد يكون محبطا. (أندروزي سيزلافي، مارك جي والاس، 1991، ص 187).

#### 9-4-7- الصراع التنظيمي :

يقصد به التوترات التي تشهدها المؤسسات التنظيمية على مستوى الأقسام والوحدات الإدارية والأعضاء والبناء الطبقي، ويستخدم الباحثون مؤشرات مختلفة لدراسة الصراع التنظيمي وعموما هناك اتجاهات في دراسة الصراع التنظيمي هما :

- الصراع التنظيمي داخل المنظمة، والصراع خارج المنظمة والصراع التنظيمي بين العمال وإدارة العمل أو بين نقابات العمل والإدارة من الظواهر الاجتماعية المشاعة في جو المنظمات اليوم.

- ويتخذ الصراع صوراً عدة تتجم جميعها عن سخط أحد الفريقين أو كليهما وعما يترتب عن هذا السخط من ضغط نفسي وعدوان ومن صورته الخفية لدى العمال:

- عدم التعاون مع الإدارة.

- التباطؤ في استخدام المواد أو اتلافها.

وقد يتخذ الصراع صوراً: مقاطعة الإدارة تعطيل الآلات، تخريب المصنع أو الإضراب أما صورته عند رجال الإدارة فمنها إغلاق المصانع لإخضاع العمال بالبطالة، التجسس على العمال، العمل على إضعاف النقابة وتشويه صورتها أمام الرأي العام.

ومنه فالصراع التنظيمي يعتبر من أهم العوامل المسببة للضغط النفسي بمختلف أشكاله. (محمد علي محمد، 1986، ص 306).

#### 9-4-8- ضعف الهيكل التنظيمي :

يقصد بالهيكل التنظيمي ذلك البناء الذي يحدد التركيبة الداخلية للعلاقات السائدة في المؤسسة حيث يوضح الوحدات الرئيسية والفرعية التي تتكامل فيما بينها لإنجاز الأنشطة التي تحقق أهداف المؤسسة.

وتظهر ضغوط العمل بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة، فعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية وضعف الاتصالات والتنسيق واشتداد الصراع بين الوحدات التنفيذية والاستشارية واتساع نطاق الإشراف أو ضيقه بشكل غير صحيح، كلها عوامل تزيد من حدة شعور الموارد البشرية بضغط العمل، وكذلك فإن عدم وجود هياكل تنظيمية مرنة تواكب التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، يجعل الموارد البشرية تعاني من ضغوط عمل عالية، وبصفة خاصة تلك التي لها رغبة في تطوير معارفها ومهارتها واتجاهاتها .

#### 9-4-9- العلاقات الإنسانية في العمل :

يقصد بالعلاقات الإنسانية في العمل تلك التفاعلات التي تحدث ما بين الموارد البشرية، سواء كانت إيجابية مثل الاحترام والتعاون أو سلبية مثل الظلم والسيطرة وتؤدي العلاقات الجيدة ما بين الموارد البشرية في مكان العمل إلى توفر مناخ تنظيمي جيد يسوده التعاون والثقة والاحترام المتبادل ما بين الموارد البشرية وهو ما يقلل من إمكانية التعرض لضغوط العمل.

وبما أن العلاقات الإنسانية في العمل تأخذ صورتان رئيسيتان هما علاقة "الرئيس بالمرؤوس" والعلاقة مع الزملاء فقد تكون هذه العلاقات من الأسباب المهمة لشعور الموارد البشرية بضغط العمل، فإذا كان الرئيس مثلاً يتبع أسلوب القيادة التسلطية مع المرؤوسين وذلك بحرمانهم من المشاركة في صنع القرار وإبداء الرأي، فإن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى شعورهم بضغط العمل وكذلك يؤدي التنافس المبالغ فيه ما بين الأفراد والجماعات من أجل الفوز بمزايا مادية أو معنوية إلى خلق مناخ تنظيمي يسوده الصراع وعدم الثقة واللاتعاون وهو ما يعزز من إمكانية التعرض لضغوط العمل.

وقد أشارت دراسة مشجعة قام بها الباحث ستورا "Stora" شملت إطارات المؤسسات الصناعية الفرنسية إلى ان غياب المساندة والدعم من الرئيس والزملاء في

العمل، أدى الى شعور الإطارات بالاغتراب داخل المؤسسة، وهو ما ترتب عليه الشعور الحاد بضغط العمل.

ويقول العميان أن العلاقات الشخصية بين الفرد وزملائه في العمل تؤدي دورا هاما في الحياة العلمية، فهذه العلاقات قد تتيح لع اشباع الحاجات النفسية والاجتماعية كال تقدير والاحترام والصدقة وغيرها، أما إذا أسيء استغلال هذه العلاقات، فإنها بلا شك ستتصف بسمات العداة والكراهية وقد تتعمق هذه الصفات إلى الحد الذي يؤدي إلى انفصال الفرد أو ما يشبه حالة اغتراب، سبب ما يعانیه من ضغوط. (شاطر شفيق، 2010، ص98-99).

#### 9-4-10- التطور المهني :

تعتبر عوائق التطور المهني أو المستقبل الوظيفي أحد مصادر ضغط العمل مثل الافتقار إلى فرص الترقية في المستقبل وعوائق الطموح والشك في المستقبل المهني والتغير الوظيفي الذي يتعارض مع طموحات الفرد.

ومن عوامل الضغط المرتبطة بهذا المصدر الخوف من الفشل في العمل الجديد أو الخوف من العجز على مجالات التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو الاجتماعية فإذا لم يتمكن الفرد من هذا التوافق مع المتغيرات الجديدة المصاحبة للترقية الوظيفية فإنه حتما سيشعر بالضغط. (محمد حسن محمد حمادات، 2008، ص176).

#### 9-4-11- تقييم الأداء :

يعتبر تقييم الأداء من أهم مصادر الضغوط فهو حكم متعدد الأبعاد على قدرة فرد ما لشغل عمل وتطويره، ويقوم به أحد أو عدة مسؤولين في المؤسسة المعنية.

فالتقييم عندما لا يؤسس بطريقة موضوعية والتي تعتمد على كفاءة الأداء وتتدخل فيه العلاقات الشخصية والمحسوبية بين القائد والاتباع فإن هذا يولد نوعا من الإحباط لدى بعض المرؤوسين نظرا لعدم تقدير إمكانياتهم ومساواتها لقدرات زملائهم الأقل منهم

كفاءة. قد يفضل بعض الزملاء عنهم فيما يتعلق بترشيحهم للمناصب الإدارية أو فيما يخص الحوافز وهذه الأشياء تعد مصدرا من مصادر الضغوط. (محمد مرعي، 1999، ص 241).

#### 9-4-12- الاتصال :

يعتبر الاتصال الدعامة الأساسية، التي يقوم عليها أي تنظيم، فهو عملية تفاعل اجتماعي يستخدمها الناس لبناء معان تشكل في عقولهم صورة ذهنية للعالم، يتبادلونها عن طريق الرموز، وهو المشاركة في فكرة أو اتجاه أو موقف، وهو أساس العلاقات الإنسانية ومن خلاله يمكن أن تتطور هاته العلاقات وذلك لشموله على معلومات وأفكار وتجارب مختلفة.

ويؤكد كل من "سكوت وديفيز" Scott & Davis بأنه بدون اتصال يتعذر أن يوجد تنظيم أو أن يتقدم الإنتاج الجماعي ذلك لأن الإتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد بعضهم ببعض داخل الجماعة.

وللاتصال دور أساسي في أي تنظيم لا يمكن تجاهله، ووجود أي اختلاف أو تشويش في هذه العملية يعتبر مشكلة يمكن أن تقع فيها المنظمة، حيث أن الكثير من الاضطرابات التي تحدث داخل المنظمة يتسبب فيها سوء التفاهم وسوء في قنوات الإتصال بين مختلف المستويات التنظيمية. سواء بين الإدارة، العمال، أو بين العمال انفسهم، وهذا ما يخلق جو تنظيميا تسوده الضغوط والتي تؤدي إلى صراعات وانخفاض في الروح المعنوية وكذا التغيب. (عثمان مريم، 2010، ص 45).

#### 9-4-13- نوبات العمل :

لقد بينت الدراسات أن عددا كبيرا من الأزواج الذين يعملون وفق نظام العمل بالمناوبة، نادرا ما يلتقون بزوجاتهم وأولادهم لفترات طويلة بسبب خصوصية طبيعة العمل الذي يقومون به وانعكاساته، وبالموازاة مع ذلك فإن نظام العمل بالمناوبة له تأثيره السلبي

على النوم ويترتب على ذلك اضطراب الشهية، ضعف القدرة الجنسية وكل ذلك يشكل في مجمله عاملا ضاغطا، فيزداد بذلك العبء إذا كانت تلك المسؤولية عن العمل وعن أفراد العائلة في آن واحد، هذا التزامن يتأثر بالخبرات والممارسات المختلفة في بيئة العمل والتي تؤثر بدورها في إدراك الفرد حول ما يتعلق بانشغاله على تطوره المهني وتلبية التزاماته الاجتماعية، فإدراك الفرد العامل لهذه العلاقة يتحول إلى مصدر للقلق والإحباط ويزداد هذا القلق إذا تضمن إدراكه جوانب أخرى مثل غياب الأمن الوظيفي والاجتماعي فالتوقعات الشخصية الناتجة عن نظام العمل بالمناسبة إذا استمر إدراكها بصورة سلبية فإنها تسهم في زيادة عدم الرضا الوظيفي. إضافة إلى اللجوء إلى أساليب تكتيكية غير سليمة كاللجوء إلى العزلة، استهلاك المنبهات والمنشطات حسب ما تقتضيه نوبات العمل المختلفة من وجهة نظر العامل. (علي عسكر، 2004، ص 109).

#### 9-4-14- الحرمان من العمل (الخوف من فقدان الوظيفة):

بمعنى فقدان العمل فعلا أو نقص الأمن الوظيفي، فالحرمان من العمل أو التهديد يمثل مصدرا هاما للضغوط. (علوطي عاشور، 2008، ص 35).

#### 9-4-15- الاستراتيجيات والسياسات التنظيمية:

وتتمثل في الغايات والأهداف والطريقة التي تتبعها الإدارة لتحقيق أهدافها من خلال القواعد والتصرفات التي تتبناها في أعمالها اليومية، ويمثل تعارض الأهداف، وأشكال واستراتيجيات المنظمة المختلفة مصدرا رئيسيا من مصادر الضغوط، ذلك أن استراتيجية الإستقرار والمحافظة تقود إلى الملل والفتور وعدم اشباع دافع الإنجاز، بينما تفرض استراتيجيات النمو والتوسع تحديات وجود أكبر قد لا يحتملها الكثير من العاملين في المقابل تشعر الإدارة العليا وكذا العاملون في حالة تقليص الأنشطة أو تصغيرها بالفشل، لذا ردود أفعال الموظفين والدرجة التي تتفق فيها مطالبهم مع هذه السياسات من عدمها، تمثل عاملا رئيسيا من أسباب ضغوط العمل التنظيمية.

## 9-4-16- التحفيز:

ويقصد بالحوافز تلك المؤثرات الخارجية الموجهة نحو إثارة دوافع الفرد من أجل إشباع حاجاته، وتمثل الحوافز رد فعل أو استجابة من المنظمة نحو الفرد بخلاف الدوافع التي ترتبط بالفرد وتتبع من داخله، وهي إحدى آليات التواصل التي تتواصل بها المنظمات مع أفرادها. (عبد الرحمان بن أحمد هيجان، 1998، ص 187).

## 10- آثار ضغوط العمل:

يواجه العامل داخل المنظمة العديد من أنواع الضغوط أثناء قيامه بعمله، وإذا استمرت وزادت عن القدر المعقول، تركت أثرا سلبيا على الفرد في حد ذاته، وعلى المنظمة، وعلى المنظمة، وهذا يعيق الطرفين لبلوغ أهدافها المرجوة. ولكن هذا لا ينفى أن الضغوط يمكن أن تؤدي إلى نتائج فعالة، حيث أن المتفق عليه أن وجود قدر معين من الضغوط يمكن أن يسهم في تحسين أداء الفرد وعليه فإن للضغوط أثارا سلبية وأخرى إيجابية .

## 10-1- الآثار الإيجابية لضغوط العمل:

وتتمثل فيمايلي :

-التعاون والتضافر في الجهود لحل المشكلات، التنافس لبناء وتكثيف الرغبة في العمل وزيادة الدافعية، وتعميق الرضا الوظيفي والشعور بالإنجاز، انخفاض الغياب والتأخر ومعدل دوران العمل، زيادة الأنشطة الجماعية وفرق العمل، الحلول المبتكرة للمشكلات وجودة الأداء، تقوية الشعور بالانتماء والولاء، صقل القدرة على الحكم والتقدير.

النوم بشكل مريح، القدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر، الشعور بالمتعة، تزويد الفرد بحيوية والنشاط والثقة، النظر للمستقبل بتفاؤل، القدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة.

-تتمية المعرفة لدى العاملين وإثارة الدوافع القوية لديهم وتدعيم العلاقات الاجتماعية بينهم، رفع الروح المعنوية وروح الصداقة من العاملين، واكتشاف القدرات والكفاءات المتميزة بينهم.

-دفع الفرد إلى السرعة في الإنجاز، المبادرة، واستثمار الوقت.

### 10-2- الأثار السلبية لضغوط العمل :

تسبب شدة الضغوط والتعرض المتكرر لها إلى ظهور الكثير من التأثيرات السلبية على شخصية الفرد، ولهذا فقد اهتم الباحثون بدراسة هذه التأثيرات الناجمة عن الضغوط، وفيمايلي نذكر بعض الأثار السلبية الناجمة عنه.

#### 10-2-1- آثار الضغوط على مستوى الفرد:

#### 10-2-1-1- الأثار المعرفية :

تؤثر الضغوط على البناء المعرفي للفرد ومن ثمة فإن العديد عن الوظائف العقلية تصبح غير فعالة وتظهر هذه الأثار في الاعراض التالية:

-نقص الانتباه وصعوبة التركيز وضعف قوة الملاحظ.

-تدهور الذاكرة حيث تقل قدرة الفرد على الاستعداد والتعرف وزيادة الأخطاء.

-عدم القدرة على اتخاذ القرارات ونسيان الأشياء.

-فقدان القدرة على التقييم المعرفي الصحيح للموقف.

-ضعف قدرة الفرد على حل المشكلات وصعوبة معالجة المعلومات.

-التغيرات الذاتية السلبية التي يتبناها الفرد عن ذاته والآخرين.

-اضطراب التفكير حيث يكون التفكير نمطي وجامد هو السائد لدى الفرد بدلا من التفكير الابتكاري.

**10-2-1-2- الأثار الانفعالية :**

وتظهر هذه الآثار في الأعراض التالية:

-سرعة استثارة الخوف والقلق والإحباط الهلع.

-ازدياد التوتر النفسي والفسولوجي.

-سيطرة الأفكار والوسوس القهرية.

-زيادة الصراعات الشخصية.

-عدم القدرة على التحكم في الانفعالات والسلوك.

-انخفاض تقدير الذات وفقدان الثقة بالنفس.

-زيادة الاندفاعية والحساسية المفرطة.

-انخفاض مستوى الطاقة وبذل الجهد لدى الفرد.

**10-2-1-3- الآثار الفسيولوجية :**

كما أن الضغوط تؤثر سلبا على النواحي الفسيولوجية للفرد فالظروف الضاغطة

التي يتعرض لها الفرد تحدث تغييرات في وظائف الأعضاء، وإفرازات الغدد وتتمثل هذه

الآثار الفسيولوجية الناتجة عنها في الأعراض التالية:

-إفراز كمية كبيرة من الأدرينالين في الدم مما يؤدي الى سرعة ضربات القلب، وارتفاع

وزيادة نسبة السكر في الدم واضطرابات الأوعية الدموية.

-ارتفاع مستوى الكولسترول في الدم مما يؤدي إلى تصلب في الشرايين والأزمات القلبية.

-اضطرابات المعدة والأمعاء.

-الشعور بالغثيان والرعدة.

-جفاف الفم واتساع حدقة العين.

**10-2-1-4- الآثار السلوكية :**

ويظهر في الأعراض التالية:

- انخفاض الأداء والقيام باستجابات سلوكية غير مرغوبة.
- اضطرابات لغوية مثل التأتأة والتلعثم.
- انخفاض مستوى نشاط الفرد بحيث يتوقف عن ممارسة هواياته.
- انخفاض إنتاجية الفرد.
- تزايد معدلات الغياب عن العمل أو المدرسة وعدم الرضا عنها.
- تعاطي العقاقير والمخدرات وتدخين السجائر.
- اضطرابات النوم، وإهمال المنظر والصحة.
- عدم الثقة في الآخرين والتخلي عن الواجبات والمسؤوليات والإلقاء بها على عاتق الآخرين.
- الانسحاب عن الآخرين والميل إلى العزلة. (طه عبد العظيم حسين عبده العظيم حسن، 2006، ص46) .

**10-2-2- آثار الضغوط على مستوى المنظمة :**

- يمكن إيجاز الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة فيما يلي:
- زيادة التكاليف المالية (كتكلفة التأخر عن العمل، الغياب والتوقف عن إنجاز العمل، تشغيل عمال إضافيين، عطل الآلات وإصلاحها تكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل)
- 1-تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته.
  - 2-صعوبة التركيز في العمل والوقوع في حوادث العمل.
  - 3-عدم الرضا الوظيفي.
  - 4-الغياب والتأخر عن مواعيد العمل.
  - 5-ارتفاع معدل الشكاوي.

- 6- عدم الدقة في اتخاذ القرارات.
- 7- الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية.
- 8- سوء العلاقات بين أفراد المنظمة.
- 9- سوء الإتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات
- 10- التسرب الوظيفي. (دوران العمل) . (عبد الرحمن بن احمد هيجان، 1998، ص 230-234) .

### 11- أساليب مواجهة ضغوط العمل :

#### 11-1- أساليب مواجهة ضغوط العمل :

هناك عدد من المتغيرات التي تحدد المواجهة الفعالة للضغوط وهي:

##### 11-1-1- سمات شخصية :

مثل الوجدان الإيجابي، الصلابة، التفاؤل، الضبط النفسي، تقدير الذات، قوة الأنا والثقة بالنفس.

##### 11-1-2- المصادر الداخلية :

وتشتمل الاتساق والانسجام في جميع جوانب حياة الفرد، الإحساس بأن للحياة قيمة ومعنى، روح الفكاهة، التدين .

##### 11-1-3- المصادر الخارجية :

وتشتمل الوقت، المال، التعليم، المهنة المناسبة، الأطفال والأصدقاء الأسرة، معايير الحياة المناسبة.

**11-1-4- أنواع استراتيجيات المواجهة المستخدمة ذاتها :**

حيث يقسم لازاروس وفولكمان 1984 أساليب المواجهة إلى نوعين، أولهما المواجهة التي تركز على المشكلة (Problem, Focused, Coping) والواجهة التي تركز على الإنفعال (Coping, Focused, Emotion) ورغم أن هذه الأخيرة قد تستخدم أحيانا وقد تكون مفيدة على نحو مؤقت فإن الأولى المرتكزة على المشكلة هي الأكثر فاعلية، والمقصود بالواجهة المرتكزة على الانفعال هو أن الفرد ينشغل بحالته النفسية من جراء الضغط أو الضغوط التي تعرض له دون عناية بمصدر هذا الضغط أو سببه. فالطالب الذي يرسب في الامتحان كل ما يعينه إذا كان مركزا على الانفعال هو أنه حزين أو مكتئب، ومن ثم فإنه يفكر في الخروج من المنزل أو السفر لتحسين حالته النفسية دون انشغال بسبب الرسوب ومحاولة علاجه حتى لا يتكرر.

**11-1-5- الوراثة :**

فالوراثة تؤثر في قدرة الفرد على المواجهة لأن الجينات الوراثية في الأسرة قد تلعب دورا إلى حد ما في الحالة العامة لعضو معين. وهناك أسر لديها استعداد للإصابة بأمراض القلب، وأخرى لدى أفرادها استعداد للإصابة بأمراض الجهاز التنفسي أو الهضمي.

**11-1-6- المستوى العام للصحة :**

فمن المعلوم أن الإنسان الأكثر صحة هو الأقدر على المواجهة حتى ولو طال أمد الضغوط التي يتعرض لها. ومن ثم فإن الضغوط ينبغي أن تكون أشد وتستمر لفترة أطول حتى تستطيع التأثير سلبا على الشخص الذي يتمتع بالصحة .

**11-1-7- مستوى الطاقة :**

لكل فرد منا مستوى أو كمية قصوى من الطاقة الجسمية والنفسية والتي يستطيع إنفاقها أو استهلاكها في وقت معين. هذا المستوى أو هذه الكمية محددة بالمستوى العام

من الصحة، والغذاء اليومي، والشخصية وعندما يتعرض الفرد لأكثر من أزمة أو حدث مزعج في الوقت نفسه فإن الطاقة الجسمية والنفسية ينبغي أن توزع وتقسّم للتعامل مع كل الأزمات والمواقف.

وهذا يعني أن المتاح من الطاقة لمواجهة كل موقف أو أزمة سيكون أقل مما هو مطلوب، وكلما قل مستوى الطاقة المخصص لكل عضو أو مجموعة من العضلات كلها كان أكثر وأسرع عرضة للتعب، والإرهاق، وكلما كان أقل قدرة على مواجهة الضغوط.

### 11-1-8- البيئية :

يمكن للبيئة أن تسهم بشكل جوهري في تحديد قدرة الفرد على مواجهة الضغوط وهي إما أن تساعد زيادة القدر الناجم عن الضغوط أو تدعم مستوى الصحة والرفاهية لدى الفرد ولا بد من الإشارة إلى أن هناك نوعين من البيئات التي يمكن أن تؤثر في قدرة الفرد على المواجهة.

الأولى هي البيئة الفيزيائية وما تحتويه من عناصر كالحرارة الشديدة أو البرودة الشديدة، والضوضاء والتلوث والزحام وما ينجم عنه، والرطوبة والمخاطر الطبيعية وغير ذلك، والنوع الثاني هو البيئة الاجتماعية أي البشر وما تحتويه من عناصر داعمة كالمساندة والمودة والحميمية من الآخرين والتعاون، أو عناصر مضادة كالصراعات والمشجرات، والتنافس المحموم، والعدوان الصريح والمستتر وغير ذلك.

### 11-1-9- شدة المواقف الضاغطة :

فكلما كان الموقف ضاغطاً، كان إفراز الهرمونات أعلى من المعدلات الطبيعية المطلوبة، وهو ما قد يعوق العمليات الحيوية ويؤثر على الحالة الانفعالية وعلى الاستجابة المطلوبة والعكس صحيح (جمعة سيد يوسف، 2007، ص 44-45)

إن أساليب مواجهة الضغوط متعددة، فهناك أساليب عامة على معظم أنواع الضغوط، كتدعيم العقيدة الإيمانية، والتزام العبادة وارتياح المساجد والدعاء، وهناك أساليب

خاصة ببعض أنواع الضغوط مثل : إعادة تصميم الوظائف بالنسبة لأعباء الوظيفة، وهناك أساليب تركز على مسببات الضغوط ومحاولة تجنب الأفراد لها أو التقليل من حدتها وهناك أساليب تركز على آثار الضغوط، كما أن أساليب مواجهة الضغوط قد تختلف من حيث درجة الصعوبة والسهولة في استخدامها، على أن إتباع أي مدخل أو منهج فيما يتعلق بأساليب إدارة ضغوط العمل، يجب أن يتوافر في أساليبه الشروط التالية:

-لابد أن يتوافر في استخدام أي أسلوب من أساليب مواجهة الضغوط بصفة خصوصية بالنسبة لكل فرد، لأن الأسلوب الذي يصلح مع فرد قد لا يجدي نفعا مع آخر، بسبب الفروق الفردية بين الأفراد.

-أن تكون أساليب المواجهة مبنية على أساس تقضيلات الشخص وعمله بمعنى آخر، ألا تكون مفروضة عليه.

-نظرا لأن الضغوط متعددة الأبعاد أي متباينة في الأساليب والنتائج لذلك لابد من وجود أساليب متعددة لمواجهتها، وهذه الأساليب لابد أن تجمع بين أنشطة الفرد العقلية والبدنية والعاطفية والاجتماعية، ويقتضي هذا تضافر جهود كل من الفرد والمنظمة من أجل تحقيق فلسفة إدارة ضغوط العمل.

-أن تتسم أساليب المواجهة بالمرونة بمعنى أن تكون قابلة للتعديل والتكيف بما يلائم ظروف الفرد والمنظمة التي يعمل بها. (عبد الرحمن بن أحمد هيجان، 1998، ص291).

## 11-2- أساليب مواجهة الضغوط على مستوى الفرد :

### 11-2-1- التأمل :

يمكن تعريف التأمل على أنه النظر إلى داخل الذات ومن خلال هذا الأسلوب يمكن للمورد البشري أن يحقق الراحة النفسية والجسدية التي تتيح له إمكانية تجاوز المواقف الضاغطة التي يتعرض لها يوميا داخل العمل وخارجه، كما يساعده التأمل في الوصول

إلى حالة من الصفاء الذهني وهو ما قد يؤدي إلى انخفاض معدلات الإصابة بأمراض القلب وضغط الدم والسكري... الخ (أحمد ماهر، 2003، ص414).

### 11-2-2- الفرع الى الله :

لقد اهتم الإسلام بالجوانب الصحية للفرد من خلال معالجة الجانب الروحي للفرد المسلم بالإضافة إلى الطلب من المسلم الاهتمام بجسمه وعقله، ولهذا كان الإيمان بالله والفرع إليه جزءا مهما من العلاج الطبي والنفسي في مواجهة الهموم والضغط، فقد تبين لكثير من الأطباء أن أهم عامل في الشفاء من المرض ليس هو العقاقير لكنه الأمل في الله الذي لا يخيب رجاء من ارتجاه. (عبد الرحمان بن أحمد الهيجان، 1998، ص292).

### 11-2-3- التمرينات الرياضية :

يمكن القول أنه من الثابت أن للحالة البدنية الجيدة دور كبير في مواجهة الآثار السلبية لضغوط العمل، حيث تؤدي ممارسة الرياضة إلى اكتساب جسم المورد البشري مناعة تساعد في مواجهة الضغط. فمن المعروف أن الشخص الذي يمارس الرياضة باستمرار وانتظام تكون قدرته في تحمل الأعباء الجسدية والنفسية للعمل أكثر من الشخص الذي يمارس الرياضة، أضف إلى ذلك أن هذه الأخيرة تعتبر وسيلة جيدة للتركيز والاسترخاء وصرف العقل عن المتاعب والتوتر. (محمود سليمان العميان، 2005، ص169).

### 11-2-4- الاسترخاء :

وهو جلوس الفرد مسترخ هادئ من خلال تقليل مستوى التوتر عنده، وخلق حالة من الهدوء والسكينة من الناحية النفسية والجسدية حيث أن استرخاء العقل لا يتم إلا من خلال الاسترخاء العام للجسم ويمكن ممارسة تمرين الاسترخاء عشرين دقيقة يوميا عن طريق تمارين التنفس والتدليك.

**11-2-5- نظام التغذية :**

تلعب التغذية دورا رئيسيا في معالجة الضغوط فالغذاء المتوازن مهم جدا بالنسبة للفرد وذلك من جل الحفاظ على توفر الجسم على درجة عالية من الطاقة لمواجهة الضغوط، وأفضل غذاء متوازن يوصي به الأطباء هو تناول اللحم والسّمك والخضروات والعصائر التي تحتوي على البروتينات إلى جانب مقادير مفيدة من الجبن والعسل كما ينصح بعدم الإكثار من السكريات التي تمد الجسم بالطاقة الكبيرة لفترة وجيزة إلا أنها قد تسبب في بعض الأحيان مضاعفات غير مرغوبة تتضمن الشعور بالضعف والإنهاك.

**11-2-6- معرفة شخصية الافراد :**

الوقوف على مدى قدرتهم على تحمل الضغوط والاستجابة لها والتخلص من أثر المؤثرات المادية والنفسية عن طريق تحقيق مطالب العاملين وتحقيق المساندة الاجتماعية وإقامة علاقات جيدة وتشجيع الزمالة، والعمل على توفير بيئة هادئة. (محمود سليمان العميان، 2005، ص196).

**11-2-7- التحكم الذاتي في السلوك :**

لا تجعل الأشياء الصغيرة تتسبب في توترك دع جرس التليفون يرن انظر إليه مبتسما، لا تنزعج من إشارات المرور الحمراء المتتالية واحرص على أن تكون هادئا إذا احسست بالأرق في ليلة ما، قم وأفرغ ما في رأسك من الأفكار بكتابتها ستشعر بتحسن كبير.

**11-2-8- الفكاهة :**

حيث تشير بعض الدراسات والأبحاث إلى أن الضحك يساعد على تجنب وتخفيف الضغوط التي يواجهها الناس، كما تشير إلى أن بعض الممثلين الهزليين المشهورين ينتمون إلى عائلات تواجه حالات القلق وضغوط متزايدة.

**11-2-9- إعادة البناء المعرفي :**

وهي تشجيع الفرد على تبني الاعتقاد بأن إخفاقه المتقطع لا يجب أن يعني له بأن إنسان فاشل أولاً شيء.

**11-2-10- شبكة العلاقات الإنسانية :**

وذلك بتشجيع الفرد على الانضمام للجماعات المختلفة وتوثيق الصداقة، والعلاقات بينه وبين زملائه في العمل وغيرهم خارج العمل، بما يساعد على توفير المساندة الاجتماعية له. (إبراهيم عبد عابدين، 2010، ص34).

**11-3-1- أساليب مواجهة الضغوط على مستوى المنظمة :**

تتضمن المداخل التنظيمية للتعامل مع الضغط وهناك نشاطات تنظيمية عديدة منها:

**11-3-1-1- برامج مطورة للإختيار والتعيين :**

حيث تركز البرامج الحالية على التوافق بين الفرد والوظيفة على أساس المستوى التعليمي والخبرة والمهارات والتدريب. وقد بدأت بعض المنظمات في إجراء مقابلات مكثفة مع الموظفين الجدد لاكتشاف المشكلات التي قد تحدث في العمل.

**11-3-2- التدريب المتطور :**

فإلى جانب تدريب الموظف على المطلوب أدائه وكيفية أدائه، تعمل بعض البرامج التدريبية على توعية الموظف بما يمكن أن يصادفه من مشكلات في العمل، وهناك برامج تنظيمية عديدة للسيطرة على الضغط ركزت على إعادة تصميم الوظائف، حيث يمكن طبقاً للظروف المحيطة إثراء الوظائف أو تخفيض أعبائها أو التناوب في أدائها من قبل العاملين أو إعادة تصميمها بشكل كامل مع التركيز مثلاً على النشاط والمشاركة. (سيزلافي ووالاس، 1991، ص190)

**11-3-3- التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم :**

إن المخلفات التي يقع فيها الكثيرة من الإداريين في ممارساتهم اليومية بسبب عدم اتباعهم للمبادئ المتعارف عليها في الإدارة والتنظيم، تسبب الكثير من الضغوط النفسية لمؤوسيتهم، لذلك يتعين على المستويات الإدارية العليا ممارسة مبادئ الإدارة والتنظيم بشكل جيد وهذا يمكن أن يشجع جوا من الانضباط الإداري والتنظيمي بين المستويات الإدارية الأدنى.

**11-3-4- تصميم وظائف ذات معنى :**

تفقد كثير من الوظائف معناها وقيمتها لبعض الأسباب منها زيادة حدة التخصص بالقدر الذي يفقد فيه الموظف أية متعة في أداءه للعمل المنوط به، وينقلب العمل الى روتيني وممل، كما تفقد الوظائف معناها وأهميتها من انعدام حرية التصرف فيها وعليه يكون العلاج أو الوقاية متمثلة في تصميم وإعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يجعلها ذات معنى وأهمية، ويتحقق ذلك من خلال ضمان أن الوظيفة تقوم بالعديد من الأنشطة والمهام كما تتيح مقدارا مناسباً من السلطة للأداء. (محمود سليمان العميان، 2005، ص170).

**11-3-5- تصميم هيكل التنظيم :**

تؤدي التغيرات المستمرة في الهيكل التنظيمي، سواء تلك المتعلقة بالوظائف أو السياسات والإجراءات إلى خلق مشاكل بالجملة تترك الموارد البشرية وتجعلها تعاني من ضغوط عالية لهذا يكون من المهم للمؤسسة عند قيامها بتغيرات هيكلية ان تأخذ بعين الاعتبار إمكانية انعكاسها بالسلب على مواردها البشرية. ويمكن إعادة تصميم هيكل التنظيم بعدة طرق لعلاج مشاكل الضغوط. (احمد ناهر، 2003، ص421)

مثلا إضافة مستوى تنظيمي جديد أو تخفيض مستوى الاشراف أو دمج وظائف أو تقسيم إدارة كبيرة إلى إدارتين أصغر من الحجم، أو إنشاء وظائف مثل : مساعد مدير،

يمكنها أن تحل المشاكل ويضاف إلى ذلك إمكانية توظيف العلاقات، الدورات المستديمة، والنظر في هيكل المقررات الوظيفية التي تناسب مع حجم عبء العمل في كل وحدة تنظيمية. (عويد سلطان المشعان، 1994، ص924).

### 11-3-6- الرعاية الشاملة للموارد البشرية داخل وخارج العمل :

يهدف أسلوب الرعاية الشاملة على مساعدة الموارد البشرية في حل المشكلات التي تسبب لها ضغوط العمل سواء تلك التي يكون مصدرها تنظيمي (داخل العمل) أو شخصي (خارج العمل) مثل المشكلات العائلية والزوجية وقد يتم تبني هذه الرعاية داخليا من خلال التعاقد مع مؤسسات خارجية متخصصة لتحقيق الرعاية الشاملة، ومن بين الأساليب الحديثة التي تستخدمها المؤسسات الرائدة مثل IBM لمواردها البشرية، نجد أسلوب الاستعانة بأخصائيين نفسانيين واجتماعيين يتولون مهمة المتابعة المستمرة للحالة النفسية والاجتماعية للموارد البشرية داخل وخارج العمل. (شاطر شفيق، 2010، ص140-141).

### 11-3-7- المشاركة في اتخاذ القرارات :

إذا كانت الضغوط تزداد بشعور العاملين بالشك تجاه الأهداف والتوقعات المطلوب الوصول إليها، فإن الإدارة يمكن أن تلعب دورا هاما في تقبل مثل هذه الضغوط إذا منحت العاملين حق المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وبذلك تزيد من قدرة العاملين على السيطرة على الأمور وتقلل من الضغوط التي يمكن أن يتعرضوا لها، لأن عدم المشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي الى الشعور بالغبية.

### 11-3-8- الاتصالات التنظيمية الفعالة :

من المؤكد أن الاتصالات الفعالة في الاتجاهين بين الإدارة والعاملين ودعم الاتصالات الصاعدة تساعد على تقليل غموض وصراعات الأدوار الوظيفية، كما تساعد

أيضا في تحقيق التماثل في إدراك الضغوط، وتوحيد معناها، سواء كانت تهديدات أو مطالب أو فرصا بين الإدارة والعاملين. (إبراهيم عبد عابدين، 2010، ص36).

### 11-3-9- تحسين ظروف العمل المادية :

مثل الإضاءة، الصوت، الحرارة، الضجيج، تصميم أماكن العمل.

### 11-3-10- التحفيز وفقا للدوافع :

تمثل نظريات الحوافز مدخلا لفهم السلوك الإنساني في المنظمات وبالتالي تكييف وتوجيه هذا السلوك لتحقيق أهداف وغايات المنظمة، وتركز أهم ثلاث نظريات للدوافع المعروفة بنظريات المحتوى "ماسلو، هيرزبرغ، الدرير" على مفاهيم الدوافع الرئيسية للحاجات وعوامل الرضا والرغبات، والتي تحاول فيه كل من النظريات الثلاث تفسير السلوك الإنساني من وجهتها بصورة مختلفة ونسبية عن الآخرين .

تمثل الحوافز واحدة من أبرز المشكلات المسببة لضغوط العمل حيث يشتكي كل من المديرين والموظفين من قلة وجود الحوافز الملائمة وبخاصة المادية منها، ولكن المشكلة تتجاوز ذلك بعدم الاستفادة من الوسائل الأخرى المتاحة لتحفيز الدوافع، وعدم العدالة في توزيع ما يتوفر منها والتركيز على العقاب، أكثر من الثواب وقد اقترح بعض الباحثين مجموعة من الوسائل لتحسين الحوافز منها : دعم الحاجات الاجتماعية، المشاركة في وضع الأهداف، معرفة الفرد لنتائج عمله عن طريق التغذية الراجعة، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاثراء الوظيفي، العمل الجماعي ودعم فرق العمل، استغلال قدرات العاملين لتوفير دافع التحدي لدى الفرد، العوامل الأيديولوجية من قيم وأفكار ومثاليات، نكاه روح المنافسة الإيجابية الاقتداء بالمتميزين للوصول الى ما حققوه من إنجازات .(مكناسي محمد، 2007، بدون صفحة )

### 11-3-11 - المؤازرة الاجتماعية :

ينبغي العمل من خلال توفير علاقات اجتماعية إيجابية بين الأفراد وذلك من خلال مد العون والمساعدة للفرد من زملائه ورئيسه ويشعر بأنه مقبول منهم، وأنهم يساعدونه في حل المشكلات التي يواجهها ويشركونه في أنشطتهم مما يؤدي إلى تبديد شعور الفرد من العزلة والاعتراب. (إبراهيم عبد عابدين، 2010، ص34) .

### خلاصة:

تعرضنا في هذا الفصل الى توضيح ماهية الضغوط وذلك من خلال عرض تعاريف للضغوط كما قدمه بعض الباحثين ثم محاولة بلورة تعريف يوضحها ومن ثم ذكر عناصرها ومراحلها وكذا أنواعها.

ثم التطرق الى اهم مصادرها المتعلقة بالفرد والمنظمة على حد سواء وكذا استعراض اهم المداخل والنظريات المفسرة لظاهرة الضغوط ثم توضيح اهم الاثار والنتائج المرتبة عنها وأخير تم التطرق لأهم الاساليب لمواجهة الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة وذلك للتحقق من حداثها.