

### تمهيد:

يعيش الفرد ويتفاعل مع عناصر بيئة تتميز بالتغير المستمر بمختلف أنواعه والذي يشمل كل مجالات الحياة حيث أصبح السمة المميزة للعصر الحالي، مما يجعل هذه البيئة غير صحيحة لما تولده من صراعات وضغوطات بمختلف أنواعها والتي تؤثر على الفرد من الناحية الفيزيائية والاجتماعية والنفسية، حيث يصعب عليه التكيف معها، وهذا يظهر خاصة في المجال المهني حيث يعاني العمال من شتى أنواع الضغوط ويحاولون بشكل دائم التكيف معها وتسخيرها لصالحهم، إلا أنها في الكثير من الأحيان تفوق قدرتهم التكيفية وتصبح هاجسهم الوحيد، ويختلف الأفراد في استجاباتهم للضغوط فمنهم من تدفعه تلك الضغوط إلى المثابرة والجدية لتحقيق الأهداف المنشودة وقد تدفع البعض الآخر إلى الإحباط واليأس وانخفاض الإنتاجية وبالتالي تواجه المنظمات مشاكل عديدة من شأنها أن تؤثر على تحقيق أهدافها.

## 1 - مفهوم الضغط :

في الحقيقة مصطلح الضغط (Stress) ليس بالمصطلح الغريب لا على العام ولا على الخاص. فعلى المستوى العام نجد هذا المصطلح شائع الاستعمال في الحوارات والمحادثات، سواء تلك التي تتم على مستوى الإعلام أو حتى بين الناس العاديين، وعلى المستوى الخاص أو المستوى العلمي نجد هذا المصطلح ضغط (Stress) كثير الاستعمال في عدة فروع علمية مختلفة، حيث يرى الكثير من الباحثين أنه لا يمكن لأحد أن يقرأ في أي حقل من حقول العلوم البيولوجية، الفيزيائية، الاقتصادية والسياسية... الخ دون أن يصادف مصطلح الضغط Stress (جمعة سيد مصطفى 2007 ص 6)

قبل إعطاء مفهوم شامل للضغوط، يجدر بنا من الناحية المنهجية الرجوع إلى أصل المصطلح نشأة الضغوط وتطور الاهتمام بها.

### 1-1 أصل مصطلح الضغوط

يرجع أصل مصطلح ضغط (Stress) إلى المصطلح الفرنسي القديم (estrece) والذي يرجع بدوره إلى المصطلح اللاتيني (stringer) الذي يعني يسحب بشدة **êtreindre, serrer** (p3)

(Jean Benjamain Stora, 1999) ولم يستعمل مصطلح stress في اللغة الفرنسية، إلا في القرن السابع عشر، للدلالة على المعاناة، وفي القرن الثامن عشر للدلالة على التوتر أو العبء المنشئ للتوتر، إلى أن جاء القرن العشرين أين أصبح مصطلح stress يستخدم للدلالة على الضغط .

(Claire Edey Gamassou P :3,2004)

ويعتبر الإنجليز هم أول من استعمل مصطلح Stress وذلك في القرن الرابع عشر، حيث كان هذا المصطلح يستخدم في اللغة الإنجليزية للدلالة على المعاناة (Strain) أو الحزن و الأسى (Affliction). وفي 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 فهي تعني الضيق والقهر والشدة . (جمعة سيد مصطفى 2007 ص 6).

هذا ويختلف معني الضغط ( stress ) من مجال علمي وعملي لآخر، ففي مجال الطب نقول مثلا ضغط الدم للدلالة على ما يحدثه الدم من أثر على جدران الأوعية الدموية، و في مجال العلوم الطبيعية نقول مثلا الضغط الجوي للدلالة على الثقل الذي يحدثه الهواء في نقطة معينة، وفي مجال الفيزياء يقصد بالضغط عموما كل قوة تسلط على جسم ما حتى يكسر أو يعصر أو يشوه. ( جمعة سيد مصطفى 2007 ص 11 )  
 مما تقدم ذكره نستنتج أن مصطلح " ضغط " لم يعرف معنى لغويا واحدا وثابتا، بل تغير معناه مع تغير الظروف والأحداث التي عاشها الإنسان عبر الزمن . كما أن معني هذا المصطلح " ضغط " يختلف من علم لآخر فمعناه في العلوم الفيزيائية يختلف عن معناه في العلوم السلوكية، ومعناه في العلوم الطبيعية يختلف عن معناه في العلوم الطبية... الخ.

## 2-1 نشأة الضغوط و تطور الاهتمام بها :

في الحقيقة الضغوط ليست وليدة الحاضر، وإنما وجدت منذ أن وجد الإنسان على سطح الأرض . فقد شهد الإنسان أول جريمة قتل لما قتل أحد ابني آدم عليه السلام وهو قبيل أخاه هايل وما تعرض له القاتل بعد ذلك من ضغوطات نفسية كبيرة زادت إحساسا بالذنب والندم. ضف بعد ذلك ما عاشه الإنسان البدائي من ظروف طبيعية قاسية جعلته يعاني من الخوف والجوع والمرض... الخ . واستمرت معاناة الإنسان قرونا و قرون . غير أن القرن العشرين كان فريدا عن غيره من القرون السابقة، فقد شهد أحداث و تطورات فريدة من نوعها جعلت كثيرا من الباحثين يطلقون عليه اسم قرن الضغوط . فقد شهد العالم على سبيل المثال الحربين العالميتين الأولى والثانية اللتان خلفتا آثار وخيمة على الجانب البشري والمادي والبيئي . كما أن القرن العشرين شهد تطورات كبيرة في شتى المجالات، خاصة في المجال التكنولوجي الذي زاد تعقدا وتطورا في القرن الواحد والعشرين . كل هذه التطورات، ورغم الفوائد التي حققتها للبشرية، تركت ورائها تحديات صعبة جعلت الإنسان مخير بين شيئين اثنين، إما التكيف والمواصلة أو الهزيمة والاستسلام.

( جمعة سيد مصطفى 2007 ص 7 )

لم يلق موضوع الضغوط اهتماما كبيرا من قبل الباحثين إلا بعد النصف الثاني من القرن العشرين، حيث تعود الجهود الأولى لبعض الباحثين في علم البيولوجيا وعلم النفس الذين تناولوا موضوع الضغوط كل

حسب اختصاصه . وبعد ذلك بدأ هذا الموضوع يلقي اهتمام العديد من العلوم مثل علم الاجتماع والعلوم السلوكية والإدارية... الخ 3: Claire Edey Gamassou, OP.Cit,P وفيما يلي نذكر إسهامين بارزين في بحوث الضغوط في القرن العشرين:

#### أ - إسهامات كانون في مجال الضغوط :

يعتبر ولتر براد فورد كانون Walter Brad Ford kannan من بين الأسماء السبّاقة في إجراء بحوث علمية 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 و الغدد الصماء، ومن ثم تحدث استجابة فسيولوجية تعمل على حمل هذه الكائنات لمواجهة مصدر التهديد Fight أو الهروب Flight منه . كما توصل كانون إلى نتيجة مفادها أن الضغوط يمكن أن تحدث آثارا ضارة بجسم الكائن الحي إذا استمرت الاستجابة الفسيولوجي طويلا.  
(جمعة سيد م مصطفى 2007ص8 )

مما تقدم ذكره نستنتج أن استجابة الكر أو الفر هي استجابة توافقية تختلف باختلاف المواقف أو التهديدات التي يواجهها الكائن الحي . وما يمكن أن نلاحظه في الطرح الذي قدمه كانون حول استجابة "الكر أو الفر" أنه طرح عام، حيث أنه لم يدقق في المراحل التي تمر بها استجابة الكر أو الفر ولم يفصل بين هذه المراحل وإنما أعطاها في صورة عامة واحدة . وعلى هذه النقطة أو هذا النقص بنا هانس سيلاي أبحاثه التي سنوردها في العنصر التالي.

#### ب - إسهامات هانس سيلاي في مجال الضغوط

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 نتاج جهودات قام بها مند . 1932 فقد بدأ سيلاي عمله بالبحث عن التأثيرات التي يمكن أن تخلفها الهرمونات الجنسية على 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 أن كل الضغوط، بغض النظر عن نوعها أدت إلى تمدد القشرة الأدرينالية وتقلص أو انكماش الغدة اللمفاوية وتقرح المعدة و الإثنا 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 الإنهاك ( جمعة سيد مصطفى 2007 ص 8 9 )

ومن بين النتائج التي توصل إليها أيضا سيلاي، هي العلاقة الموجودة ما بين الضغوط والصحة حيث يمكن للضغوط أن يكون لها تأثير إيجابي على صحة الجسم، وهذا باعتبار الضغوط كمنبه يساعد الجسم على بناء جدار تكيفي ومضاد ضد الخطر . كما يمكن للضغوط أن يكون لها تأثير سلبي على صحة الجسم، و هذا إذا كانت هذه الضغوط كثيرة و مستمرة .

مما تقدم ذكره يظهر لنا جليا أن سيلاي شأنه شأن كانون، نظر إلى الضغوط باعتبارها استجابة للظروف البيئية المحيطة بالكائن الحي.

### 3-1 تعريف الضغوط :

في الحقيقة لا يوجد هناك تعريف واحد للضغوط يتفق عليه الباحثون . فقد تعددت الأبحاث وحقول العلم التي تناولته، وتعددت معها التعاريف . وعليه فإننا سنقوم بعرض أهم التعاريف التي تناولته وذلك كما يلي:

-عرف هانس سيلاي ( Hans Seley ) الضغط بأنه " نظام التكيف العام لجسم الإنسان ضد

المثيرات البيئية, Hans Seley, ( 1974, P : 4 )

نلاحظ أن هذا التعريف تناول الضغوط باعتبارها استجابة تصدر عن الإنسان نتيجة تعرضه لمثيرات بيئية . وما يمكن أن يؤخذ عليه هو قصره أثار الضغوط على الجانب الفسيولوجي وأهمل الجانب النفسي والسلوكي . كما أنه لم يحدد لنا ما إذا كانت هذه الآثار إيجابية أم سلبية.

-عرف ماك غراث ( MC- Grath ) ضغط بأنه " حالة تنشأ عندما يدرك الفرد بأنه يواجه تهديدات تفوق قدراته أو موارده فتحدث له تغييرات جوهرية".

( Kasi an Cooper 1987,pp : 207,208 )

نلاحظ أن هذا التعريف أدخل الجانب العقلي للإنسان و المتمثل في عملية الإدراك.

-يعرف هيل ريجل وسلوكيم ( Hellrigel and Slocum ) الضغط بأنه " التوتر النفسي

والفسيولوجي الذي يتعرض له الفرد عندما تتجاوز متطلبات الموقف إمكانياته أو قدراته" ( : P 2006,

( Don Hellrigel, John w.Slocum, 265

نلاحظ أن هذا التعريف نظر للضغوط من الزاوية التي نظرت إليها التعاريف السابقة حيث اعتبر أن

الضغط له جانب سلبي فقط كما لم يشر إلى إمكانية حدوث إختلالات سلوكية ناتجة عن الضغط.

#### 1-4 الضغوط و المفاهيم الأخرى

المتأمل لمفهوم الضغوط يتبادر إلى ذهنه العديد من المفاهيم الأخرى التي قد يراها تقترب كثيرا من

مفهوم الضغوط، مثل القلق، التعب الكامل، الإحباط، الإجهاد... الخ. إلا أنه في الواقع توجد فروقات

أساسية فيما بين هذه المفاهيم ومفهوم الضغوط، نبرزها باختصار فيما يلي:

🚦 **القلق** ( Anxiety ) هو حالة نفسية تعبر عن عدم شعور الفرد بالراحة أو

السعادة اتجاه المستقبل، وهو نتيجة نفسية لتعرض الفرد للضغط و نقص إشباع الحاجات" (محمد

الصيرفي 2007 ص 316 )

ومن هنا تبرز نقطتان أساسيتان للاختلاف بين الضغوط و القلق هما:

-الضغوط هي أحد الأسباب المباشرة لظهور القلق.

-للضغوط جانبان أحدهما سلبي و الأخر إيجابي، في حين أن القلق يعبر عن الجانب السلبي فقط

🚦 **التعب الكامل** ( Burnout ) " عبارة عن الأعراض الناتجة عن التعرض للضغوط لفترة

طويلة" ( جيرالد جرينبرج، روبرت بارون 2004 ص 26 )

ويمكن إبراز نقاط الاختلاف بين الضغوط و التعب 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.
- + 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 و الإحباط فيما يلي:
- الضغوط تمثل سببا رئيسيا و مباشرة لحدوث الإحباط.
- بينما الضغوط لها جانب سلبي و آخر إيجابي، فإن الإحباط يعبر عن الجانب السلبي فقط. (محمد الصيرفي 2007 ص 319 )

+ الإجهاد " Strain تعني عدم قدرة الفرد على تحمل أو مواجهة الضغوط، أي أنها حالة فقدان لجميع القوى التي يمتلكها الفرد، كما أنه نتيجة فسيولوجية للضغوط (محمد الصيرفي 2007 ص 318 )

- ويمكن إبراز نقاط الاختلاف بين الضغوط و الإجهاد فيما يلي
  - يعتبر الإجهاد من النتائج الفسيولوجية المترتبة عن الضغوط
  - بينما الضغوط لها جانبان :جانب إيجابي و الآخر سلبي، فإن الإجهاد يمثل الجانب السلبي فقط.
- 2- تعريف ضغوط العمل :

مما لا شك فيه أننا نعيش في بيئة تسودها المثيرات والمنبهات المتنوعة بغض النظر عن أسبابها سواء مادية أو سيكولوجية، و إن ضغوط العمل قضية لازمت الإنسان منذ وجوده على الأرض فقد وجد ليعمل، وكان هذا العمل ولا يزال مصدر شقاء وذلك مصداقاً لقوله تعالى: " لقد خلقنا الإنسان في كبد " (سورة البلد)، ولقد ترتب على هذا العمل وما صاحبه من شقاء مواجهة الإنسان للعديد من المخاطر والتحديات في حياته، تلك التي جلبت له الضغوط ( محمود العميان، 2005 ص 159 )

لقد تعددت واختلفت التعاريف المتعلقة بضغوط العمل، فلا يوجد هناك تعريف واحد يلقي القبول والإجماع من طرف الباحثين. ويرجع السبب في ذلك أساسا لارتباط موضوع ضغوط العمل بعدة علوم أخرى، فهو يمثل أحد الاهتمامات المشتركة بين الباحثين في كل من المجالات الطبية والنفسية والاجتماعية والإدارية ( محسن علي الكتيبي 2005 ص 211 )

و منه سنقوم بعرض أهم التعاريف التي تطرقت لموضوع ضغوط العمل، وهذا كما يلي:

- يعرف سيزلاقي ووالاس SighlaKi and walas ضغوط العمل بأنها " تجربة ذاتية تحدث اختلالا نفسيا أو عضويا لدى الفرد، وتنتج عن عوامل من البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه ( أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس 1991، ص 180 )

وفد أشار هذا التعريف إلى نقطتين أساسيتين هما :

-اعتبر الضغوط تجربة ذاتية، أي أن استجابة الأفراد للضغوط تختلف باختلاف خصائصهم الفردية، وكذا باختلاف مواقعهم في العمل.

-تعدد مصادر ضغوط العمل، فقد تصدر من البيئة الخارجية للمؤسسة، أو من البيئة الداخلية أو من الفرد نفسه.

إلا أن هذا التعريف يؤخذ عليه ما يلي:

-قصر آثار ضغوط العمل فقط على الجانب النفسي والفسولوجي وأهمل الجانب السلوكي.

- لم يبين لنا نوع الاختلال الذي يحدث للفرد، أي هل هو اختلال إيجابي أم سلبي.

كما عرفها frenchrogers et cobb " بأنها عدم الملائمة أو عدم التوافق بين الإمكانيات الشخصية و المتطلبات المهنية للفرد العامل بالمنظمة (محمود سليمان العميان 2004 ص 161 )

و لقد أظهر لنا هذا التعريف سبب واحد لنشوء ضغوط العمل وهو عدم التوافق بين الإمكانيات الشخصية للعامل و متطلبات الوظيفة التي يشغلها.

- يعرف دافيد يونج وزملاءه ( " David Young et, al ) ( ضغوط العمل بأنها " حالة تنشأ عن التفاعل بين الأفراد ووظيفتهم وتتسم بإحداث تغييرات بداخلهم تدفعهم إلى الانحراف عن أداءهم المعهود" ( al, David Yong et 2009,P :122 ).

ما يمكن أن يلاحظ على هذا التعريف هو:

-قصر أسباب ضغوط العمل فقط في تلك الأسباب المتعلقة بعلاقة الفرد بوظيفته، رغم أن هناك عدة مصادر وأسباب لضغوط العمل ترتبط بعوامل خارج الوظيفة.

- لم يوضح لنا هذا التعريف طبيعة الانحراف في أداء الأفراد، أي هل هو انحراف سلبي أم إيجابي.

- لم يوضح لنا ما هي التغييرات التي تحدث داخل الفرد، أي هل هي تغييرات نفسية أو فسيولوجية أو سلوكية .

و يعرفه **GRATH** بأنه عبارة عن حالة تنتج عن التفاعل بين الفرد والبيئة بحيث تضع الفرد أمام مطالب أو عوائق أو فرص. ( محمود سليمان العميان ، 2005 ص 161 )

فهذا التعريف أظهر لنا أن الضغوط هي نتيجة تفاعل الفرد مع البيئة

ويرى **لوكيا** من جهته : بأن ضغوط العمل هي:

"ظاهرة طبيعية لا يمكن للإنسان تجنبها دائما خاصة و أن للضغط وجهان ، أحدهما إيجابي مفعم بالطاقة والإنتاجية و الآخر سلبي هدام للصحة الفردية و التنظيمية و يتشكل هذا الضغط كظاهرة أو حالة نفسية و مادية يتعرض لها الأفراد، من ثلاثة عناصر مترابطة و هي:

1 -قوى ضاغطة stressors و التي هي عبارة عن متطلبات موقفية تحتاج للتكيف الفردي معها و من

الأمثلة على القوى الضاغطة: العمل الزائد ، الصراع ، الغموض ، المخاطرة ، الملل ... و غيرها.

- إدراك القوى الضاغطة و طبيعتها و آثارها ، و قدرته على التعامل معها و السيطرة عليها و احتوائها.

- الاستجابة الفردية للقوى الضاغطة و التي غالبا ما تكون مزيجا من ردود الفعل النفسية و الجسمية أو

المادية) الهاشمي لوكيا 2003 / 2004 ص ص 94-95 (

انطلاقاً مما سبق ذكره، يمكن تعريف ضغوط العمل بأنها تجربة ذاتية يمر بها الفرد، تحدث نتيجة عوامل مرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة و/أو بالبيئة الداخلية للمؤسسة و/أو بالفرد نفسه يترتب عليها ردود أفعال نفسية أو فسيولوجية أو سلوكية، تترك في الأخير آثار سلبية أو إيجابية على أداء الأفراد واتجاهاتهم نحو عملهم ومؤسستهم.

### 3- النماذج و النظريات المفسرة لضغوط العمل:

#### 3-1- نموذج لضغوط في العمل 1982 Gibson Ivancevish Donnelly :

يوضح هذا النموذج العلاقة بين المؤثرات في الضغوط و آثار ذلك على العمل ، و هو ما يسمونه بالنموذج المترابط لضغوط العمل ، و ذلك من وجهة نظر إدارية ، كما يوضح النموذج مصادر الضغوط الوظيفية المختلفة ، و تأثير عملية الإدراك لهذه الضغوط على مستوى الضغط الذي يشعر به الفرد ، و بالتالي على نتائج و آثار الضغط ، كما يشير كذلك النموذج إلى دور الفروق الفردية على إدراك الفرد للظروف الضاغطة التي يواجهها ، و يوضح الشكل عناصر النموذج و العلاقة فيما بينها. (ناصر محمد العديلي 1993ص 253 )



الشكل رقم ( 1 ) نموذج تفسير الضغوط في العمل عند جيبسون و زملائه

يقوم هذا النموذج على أن الضغوط الخاصة بالعمل تنبع من مصادر رئيسية هي: البيئة، المنظمة، والعوامل الفردية.

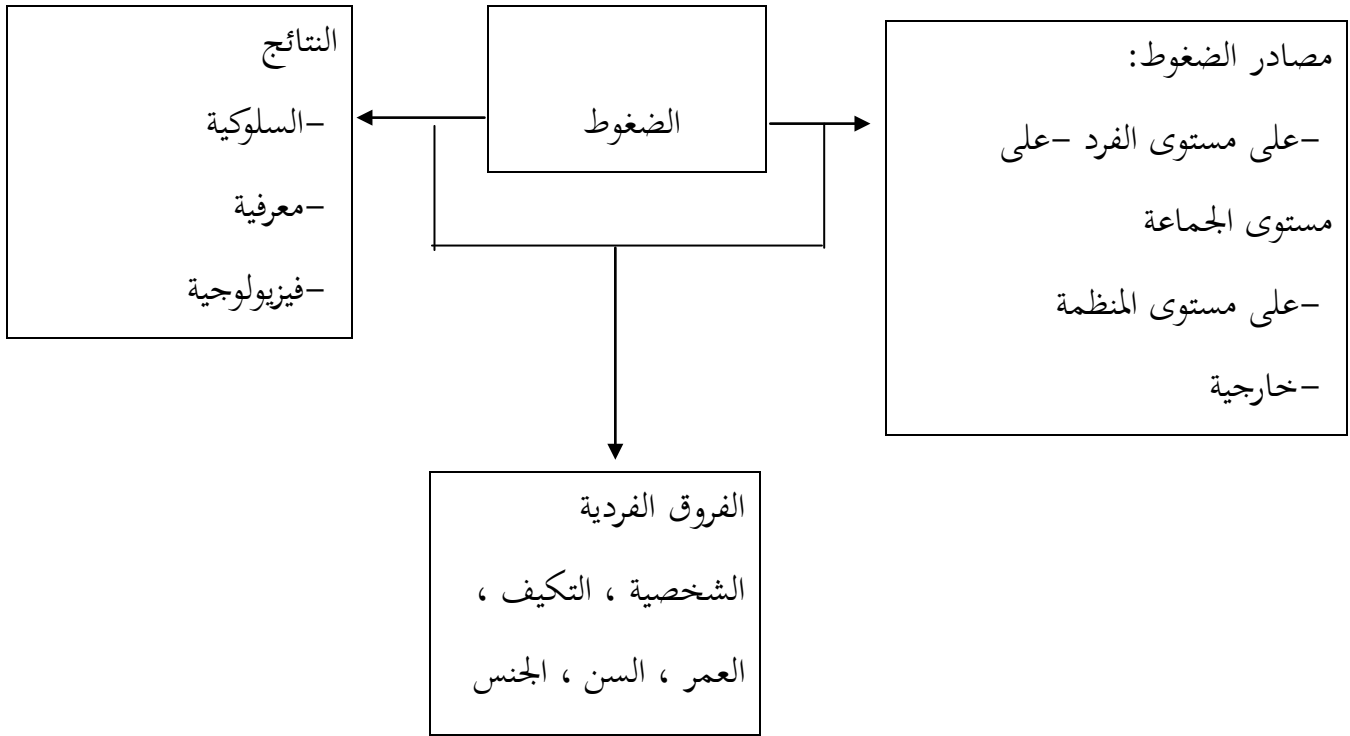
### 3-2- Transactional Model : النموذج التبادلي

قدمه كل من Cox و Mackay و الذي يؤكد على أن الضغوط هي عملية تبادلية بين الفرد و بيئته ، حيث أن أي خلل في التوازن بين إدراك الفرد للمطالب المفروضة عليه ، و إدراكه لقدراته على تلبيتها يكون سببا للضغوط و يؤكد هذا النموذج على أهمية الإدراك حيث أن اختلال التوازن المقصود يرتبط بتقييم الأفراد لقدراتهم الشخصية و للمطالب المفروضة عليهم أكثر مما يرتبط بالواقع ( الأحمدي 2002 ص 35 ) ، و وفقا لهذا النموذج فإن الضغوط تعرف على أنها استجابة تكيفية تختلف باختلاف خصائص الفرد ، نتيجة لأحداث أو تصرفات خارجية تفرض عليه متطلبات معينة.

### 3-3 - نموذج Kretzner - kini cki :

و قد اعتمدا في بناء نموذجهما على نموذج الذي طوره Ivancevich- T.Matteson في عام 1979، النموذج هذا يوضح مسببات الضغوط التنظيمية (عمل الفرد ، الجماعة ، المنظمة ) والمسببات الخارجية.

و هناك الفروق الفردية التي تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط و بالتالي مستوى الضغوط و نتائجها ، كما يناقش النموذج إدارة الضغوط على مستوى الفرد و المنظمة ( حريم حسين . 2004 ص 287 ) كما هو موضح في الشكل (2)



الشكل ( 2 ) نموذج Kiri cki – Kreitner لضغوط العمل

الشكل

### 3-4 نموذج التقدير أو التقييم المعرفي: " لازاروس و كوهين " Lazarus – cohen

قدم كل من - لازاروس و كوهين - هذا النموذج في عام 1977 و الذي أسمياه نموذج التقدير أو التقييم المعرفي ، و فيه ميّزا بين نوعين من التقييم المعرفي هما:

1-التقييم الأولى : و هو عبارة عن إدراك الفرد للمواقف الضاغطة.

2-التقييم الثانوي : و هو عبارة عن مجموعة من الوسائل التي يتبعها الفرد في مواجهة لتلك المواقف الضاغطة.

و قد ميّزا بين نوعين من المواقف الضاغطة هما:

أ - المواقف الضاغطة الخارجية : و تتمثل في الأحداث البيئية المحيطة بالفرد.

ب -المواقف الضاغطة الداخلية : و تتمثل في الأحداث الداخلية التي تعني مجموعة من الأحداث

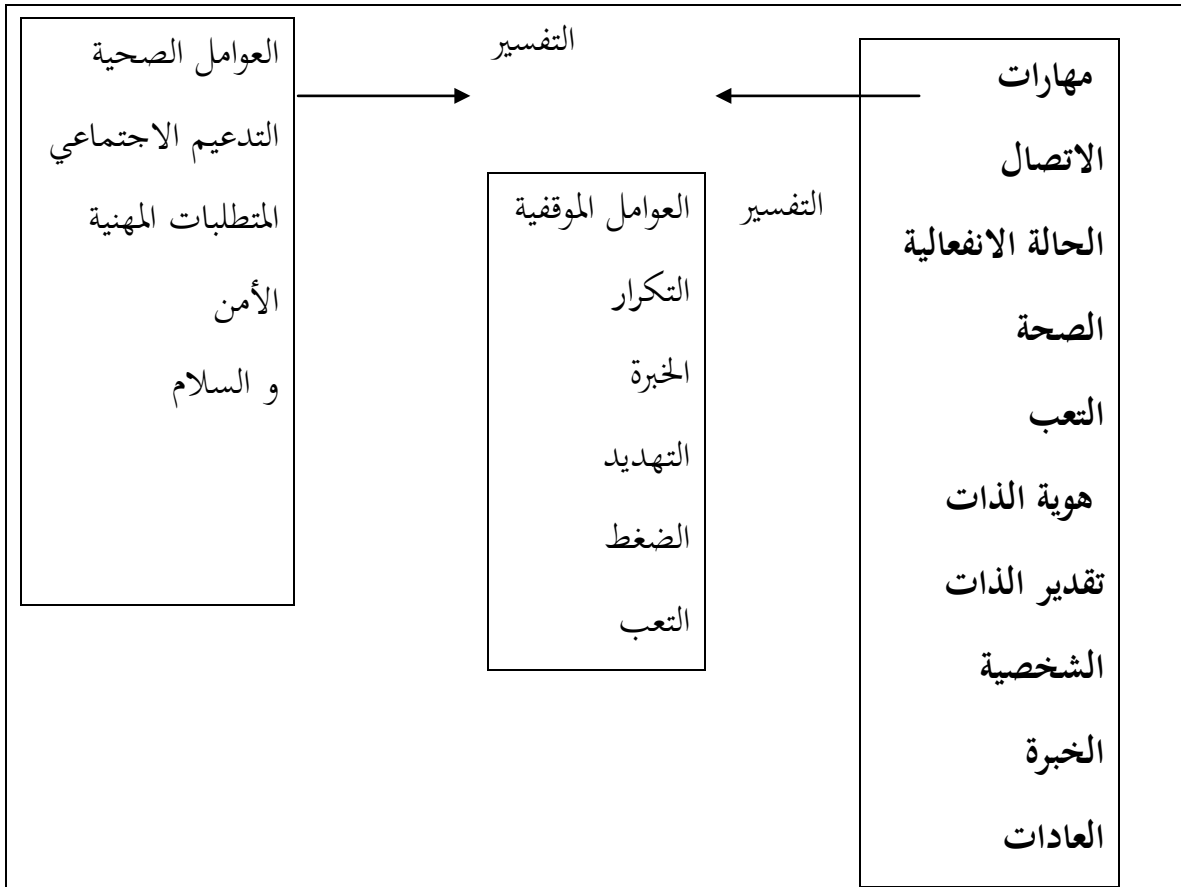
الشخصية التي تتكون من خلال التوجه الإدراكي نحو العالم الخارجي

وفقا لهذا النموذج فإن شعور الفرد بالتهديد و عجزه عن السيطرة عليه يتوقف على مدى تقييمه المعرفي لهذا

الموقف أحدا بعين الاعتبار خصائصه الشخصية ، فإذا كانت آليات التوافق لتلك الأحداث فاشلة فإنها

تؤدي إلى الضغوط و ما يترتب عليها من انعكاسات سلبية على الفرد ( COHEN,J p 97 -

LAZARUS,R 1977 ) .



### الشكل رقم ( 3 ) نموذج التقدير المعرفي للضغوط

و يتضح من الشكل السابق : أن ما يعتبر ضاغطا بالنسبة لفرد ما لا يعتبر كذلك بالنسبة لفرد آخر ، و يتوقف ذلك على سمات شخصية الفرد و خبراته الذاتية و مهارته في تحمل الضغوط و حالته الصحية ، و كما يتوقف على عوامل ذات صلة بالموقف نفسه قبل نوع التهديد و كفه و الحاجة التي تهدد الفرد ، و عوامل البيئة الاجتماعية كمتطلبات الوظيفة على خلاف ذلك .

( عثمان فاروق السيد 1421 ص 35-37 )

### 3-5 نموذج توافق الفرد مع البيئة : Person environment fit

يندرج تحت هذا النموذج العديد من النظريات أبرزها نموذج Michigan model بجامعة ميشيغن حيث تمت الأبحاث التي تبنت على أساسها هذا النموذج بمركز البحوث الاجتماعية ووفقا للتصورات الأولية لهذا النموذج فإن البيئة تؤثر على الفرد و بالتالي تؤثر على استجابته ثم على صحته. و قد اقترحه (French , Rogergs , S.cobb 1974 ) ، في تصور آخر سعيا لإيجاد إطار نظري للتوافق بين الفرد و بيئته ، و علاقة ذلك بضغوط العمل ، يركز نموذج ميشيغن على العلاقة بين إدراك الفرد لعمله و إدراكه لقدراته الشخصية و علاقة ذلك بالضغوط و الإجهاد و وفقا لهذا النموذج هناك نوعين من التوافق بين الفرد و البيئة:

**1- التوافق بين حاجات و دوافع و أهداف الفرد ، و بين المزايا التي تحققها له وظيفته في عمله مثل :**  
الإنتاج و تحمل المسؤولية و الرضا الوظيفي و غيرها من المزايا.

**2- التوافق مع متطلبات المهنة و قدرات و مهارات العامل و تؤكد هذه النظرية على الفرق بين التوافق النسبي المرتبط بإدراك الفرد و التوافق الموضوعي الذي تحكمه الحقائق ، و تؤكد كذلك على أن أي اختلال هو بالضرورة سببا للضغوط و يندرج تحت هذه النظرية تعريفات مختلفة للضغوط:**

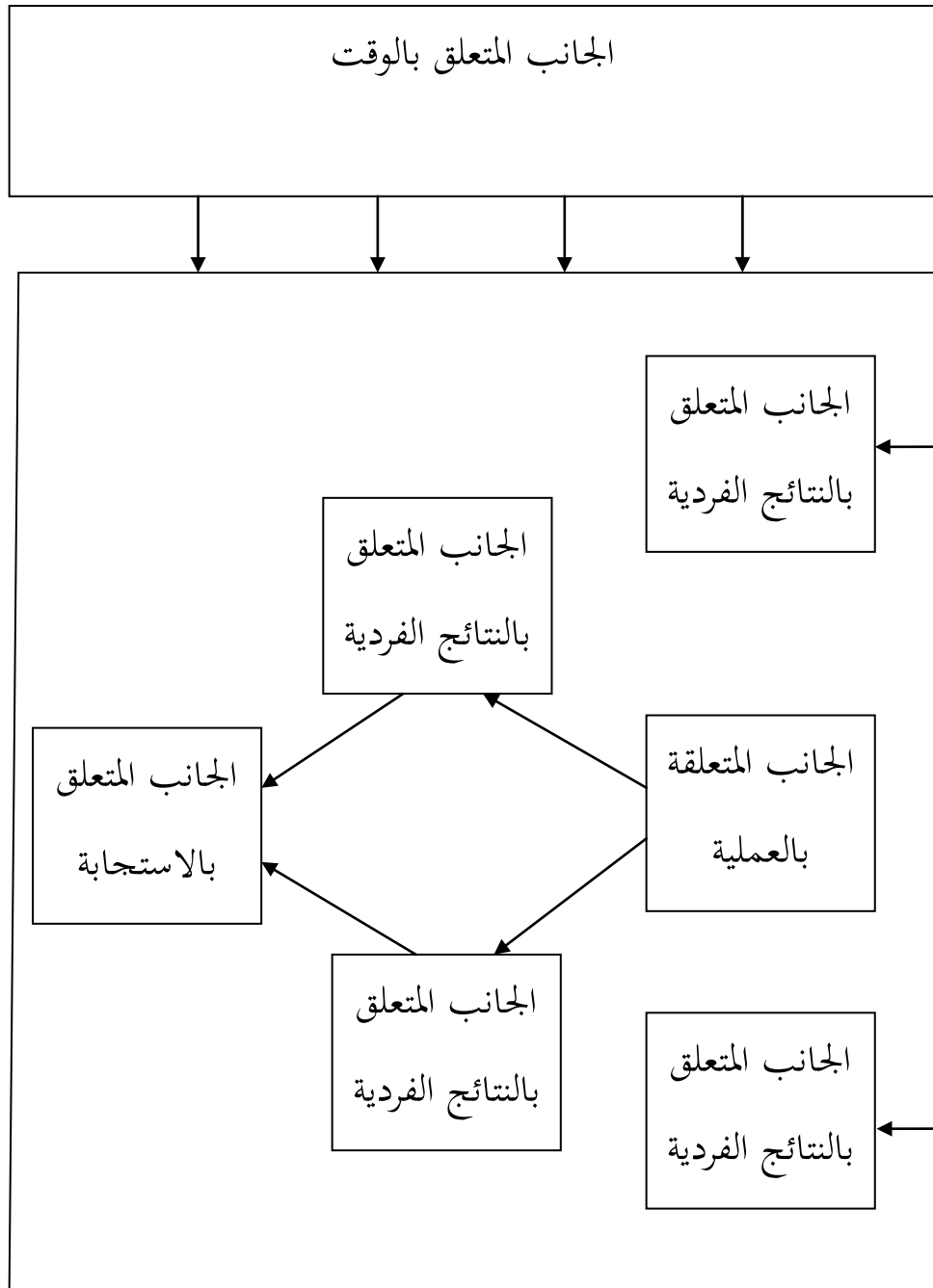
" يظهر الإجهاد أو الضغوط كنتيجة لاختلال التوازن بين إدراك الفرد للمطالب المفروضة عليه و إدراكه لقدرته على التكيف معها " أو " حالة يتفاعل فيها عامل أو مجموعة من العوامل مع الفرد ، لتوجد خللا في توازنه الجسدي و النفسي " (الأحمدي 2002 ص ص 35-37 ) لفهم عمليات ضغوط العمل من خلال التركيز على تأثير البيئة كمصدر للضغوط ، و على إدراك الفرد لهذه البيئة حيث يؤثر هذا الإدراك على استجابات الفرد لهذه المثيرات التي تؤثر في نهاية المطاف على صحته ، و يشير إلى أن هناك عدة عوامل تؤثر على درجة تعرض الفرد للضغوط و استجابته لها ، و أول هذه العوامل هي العوامل البيئية و التي تتضمن نوعين:

**1- البيئة الموضوعية :** و ما تحويه من عوامل متعلقة ببيئة العمل المادية : المكتب و سائل الصحة ، السلامة في المنظمة.

**2- البيئة النفسية :** و تتضمن العوامل التي تشير إلى درجة تعرض الفرد أو سلامته إلى الاضطرابات النفسية مثل : القلق ، الشعور بالاكتئاب ، عدم الاستقرار، اضطرابات النوم و الشخصية التي تقوده إلى تذبذب في الكفاية الإنتاجية للفرد ويتوقف هذا التأثير على مدى إدراك الفرد لمثيرات البيئة و الذي يتأثر بدوره بالفروق الفردية بينهم التي مصدرها طبيعة الاستجابات النفسية والسلوكية و العاطفية الموجودة لدى الأفراد و التي تؤثر على الأسلوب الذي يستجيب به الأفراد نحو المؤثرات البيئية و كذلك الجوانب الصحية و المرضية و المرتبطة بالناحية العقلية و الجسدية لديهم ، بالإضافة إلى طبيعة الخصائص الثابتة للفرد ، و المتمثلة في الخصائص الوراثية و الديموغرافية و الشخصية ، و أخيرا العلاقات التي يتمتع بها الفرد في محيطه البيئي حيث من الممكن أن تغير هذه العوامل استجابات الأفراد نحو المثيرات التي يتعرضون لها داخل بيئة العمل . ( هيجان عبد الرحمان بن أحمد 1998 ص 57 )

### **3- نموذج Beehr – Newman 1978 :**

يفترض هذا النموذج أن الضغوط التي يتعرض لها الأفراد في بيئة العمل إنها تأتي من مصدرين رئيسيين هما الفرد و المنظمة، حيث أن التفاعل بين هذين المصدرين في زمن محدد قد يؤدي إلى الضغوط حيث تترك آثارها على كل من الفرد و المنظمة ، مما قد يدفع كلا منهما إلى الاستجابة الملائمة لهذه الضغوط. ( هيجان عبد الرحمان بن أحمد 1998 ص 62 )



الشكل ( 4 ) يوضح نموذج ضغوط العمل

### 3-7- نظرية : 1936 Hans Selye

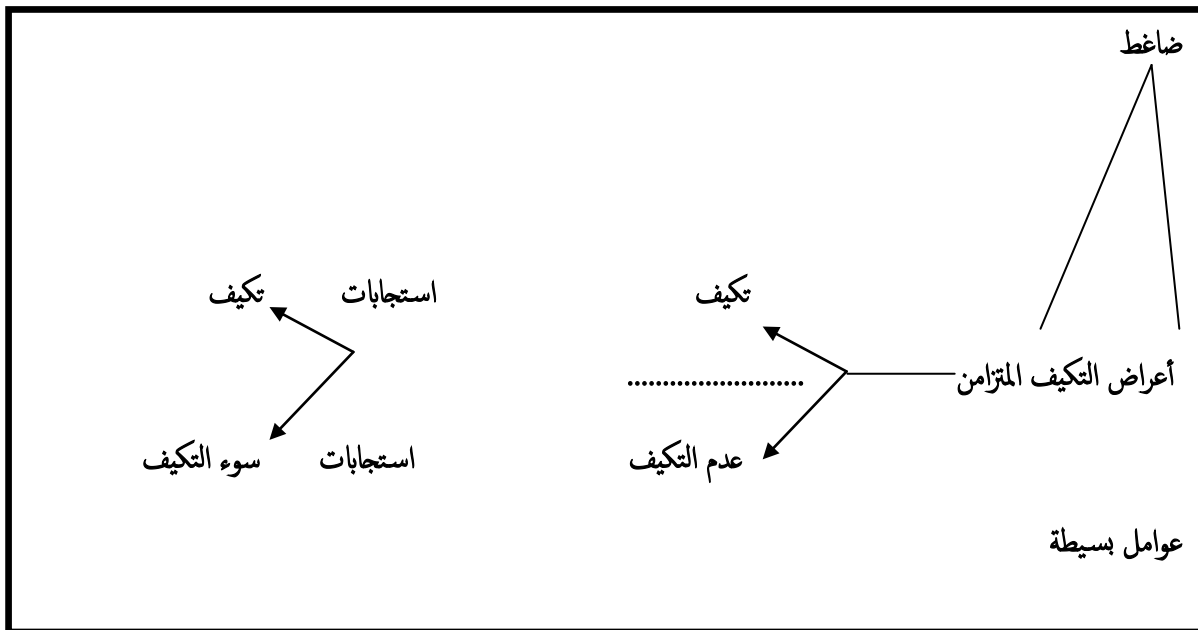
قدم هانز سيلبي تصورا لردود الفعل النفسية والجسدية تجاه الضغط حيث اعتبر أن أعراض الاستجابة الفسيولوجية للضغط، هدفا للمحافظة على الكيان والحياة، وحدد سيلبي ثلاث مراحل للدفاع ضد الضغط أطلق عليها أعراض التكيف العامة : adaptation sundrome général وهي:

أ - الفرع : وفيه يظهر الجسم تغيرات واستجابات تتميز بها درجة التعرض المبدئي للضاغط ونتيجة لهذه التغيرات تقل مقاومة الجسم

ب - المقاومة : وفيها يحاول الفرد مقاومة مصدر التهديد بكل ما يمتلك من طاقة نفسية وجسمية ليعود الجسم إلى حالة الاتزان.

ج - الإجهاد : وفيه تستنزف طاقة الفرد ويصبح عرضة للإصابة بالأمراض.

ويوضح الشكل التالي حدوث الضغوط النفسية طبقا لنظرية "هانز سيلبي ( وليد السيد خليفة، مراد علي عيسى 2007 . ص: 152)



وليد السيد خليفة، مراد علي عيسى ، الضغوط النفسية والتخلف العقلي في ضوء علم النفس المعرفي (المفاهيم والنظريات والبرامج )، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر ، الطبعة 1 ، 2007، ص152.

الشكل ( 5 )

### 3-8- نموذج سيزلاقي و والاس 1987

تقوم فلسفة هذا النموذج على أن الضغوط الخاصة بالعمل تنبع من مصادر رئيسية هي : البيئة و المنظمة و العوامل الفردية، و تسهم هذه المصادر مجتمعة في خلق أنماط مختلفة و متنوعة من الضغوط على العاملين ، و لكن الفروق الفردية تجعل حدة هذه الضغوط تختلف من فرد إلى آخر ، و رغم تباين حدة الضغوط من الفرد لآخر إلا أن هذه الضغوط الناجمة عن هذه المصادر ترتب في النهاية آثار سلوكية و نفسية و صحية و جسمانية على العاملين الذين تعرضوا لهذه الضغوط ، كما أنها ترتب آثار سلبية على المنظمة التي ينتمي إليها العامل و هو ما يوضحه الشكل التالي ( أندرو سيزلاقي ، مارك جي و لاس 1991. ص 185 )



و يدرك سيلي أنه تتحدد شدة الاستجابة للضغوط عن طريق العوامل الوسيطة كما تعتمد نوعية الاستجابة على نوع عملية التكيف ، و يضيف أن التهديد أو التغلب على المشكلات يعتمد على النشاط المعرفي للتقييم ، و لكل تقييم نمط معين من الاستجابة ( الرشيدى هارون توفيق 1999 ص 53 )

### 3-9. نموذج الضغوط المهنية - Work stress model

نتج هذا النموذج عن الدراسات التي قدمها Mc Grath 1976 و وفقا لهذا النموذج فإنه تم إدراك الموقف من قبل الفرد مع التأكيد القوي على تقويم الموقف أثناء عملية الإدراك ، و الذي يقود الفرد بالتالي إلى القيام باستجابة محددة تجاه الموقف، تتمثل هذه الاستجابة في سلوك طوعي بدلا من الاستجابات النفسية و العضوية و السلوكية ( هيجان عبد الرحمان بن أحمد 1998 ص 58.59 ) يتجاهل هذا النموذج التوترات الناتجة عن ضغوط العمل لدى الفرد ، و يركز على شرح السلوك الاجتماعي الذي يقوم به الفرد في مقر عمله و بخاصة أداء المهنة.

### 3-10- نموذج الإطار الشامل لتفسير ضغوط العمل 1992

هذا النموذج أقترحه محمد لطفي راشد في دراسته سنة 1992 ، و يوضح هذا النموذج ميكانيزم إحداث الضغوط ، حيث يفسر ضغوط العمل من خلال أربع عمليات هي :

- التفاعل بين مسببات الضغط و خصائص الدور.

-الضغط المدرك.

-نتائج الضغط.

-مواجهة الضغط.

و يشير هذا النموذج إلى أن مسببات الضغط هي :

1- مطالب المنظمة : إن لكل منظمة خصوصياتها ، و لكن هناك عوامل مشتركة توحد في كثير من المنظمات:

أ - أهداف المنظمة و إستراتيجيتها و سياستها ، حيث يمثل تعارض الأهداف التنظيمية مصدرا رئيسيا

للضغوط ، كما أن الأشكال المختلفة لإستراتيجيات المنظمة تتضمن كثيرا من مسببات الضغط و تشكل السياسات الإدارية مصدرا آخر لضغوط العمل ، حيث تبين أن نظم الرقابة الصارمة و عدم العدالة في الأجور و الترقيات من المسببات لضغوط العمل.

ب - حجم المنظمة : كلما زاد حجم المنظمة كلما انعدمت الروابط الشخصية و اتسعت الفجوة بين الإدارة و العاملين من ناحية ، و بين العاملين و بعضهم من ناحية ثانية ، كما تتضاعف مشاكل التنسيق و الرقابة.

ج - التغيير: و يمثل مصدرا رئيسيا لضغوط العمل، حتى و لو كان هذا التغيير إلى الأفضل نظرا لما يكتنفه من غموض و عدم تأكد.

د - الهيكل التنظيمي: يحدد موقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي نوع و مسببات الضغط التي يتعرض لها.  
هـ - العمليات التنظيمية: و منها ضعف نظم الاتصال و إرجاع المعلومات و التفويض غير السليم و القصور في برامج التدريب.

## 2- مطالب العمل : ترتبط هذه المطالب بالأنشطة المحددة التي يجب القيام بها لأداء عمل محدد ، و تبين

الدراسات أن نوع العمل الذي يقوم به الفرد و ما يتضمنه من واجبات و مسؤوليات و أعباء يعد من المحددات المهمة لمستوى و نوع الضغط الذي يتعرض له و تعد الزيادة أو الانخفاض في أعباء العمل مصدرا للضغوط.

## 3- مطالب دور : و يقصد بالدور مجموعة التوقعات السلوكية التي يتوقعها الآخرون من الشخص القائم

بدور معين أو من توقعاته الشخصية العالية لما لديه من قدرات و مهارات لا تسايره عند الحاجة لها.

## 4- مطالب ظروف العمل تتمثل في البيئية التي يعمل فيها الفرد مثل: الضوضاء، الضوء، الازدحام،

سوء تصميم أماكن العمل...

## 5- مطالب مهنية : يمر الفرد خلال حياته الوظيفية بمرحلة بدء الوظيفة و مرحلة منتصف الوظيفة و

مرحلة نهاية الوظيفة ، و عادة تتغير أهداف الفرد و توقعاته عندما ينتقل من مرحلة إلى أخرى ، و من ثم يتعرض لأشكال مختلفة من الضغوط في كل منها.

6- مطالب العلاقات مع الأفراد و الجماعات : من مسببات الضغوط التي تندرج ضمن هذه المجموعة : كثافة أعداد أفراد المجتمع الوظيفي، تفشي الصراع، الفتور في المساعدة الاجتماعية. و يشير النموذج في الأخير إلى أن الضغط المدرك إما أن يكون إيجابيا أو سلبيا لكل من الفرد و المجتمع، و حدد الآثار، كما حدد الإستراتيجيات المتبعة من طرف كل من الفرد و المجتمع لمواجهة ضغوط العمل (حمد لطفى راشد 1992 ص ص 76- 83)

من خلال دراستنا للنماذج المفسرة لضغوط العمل، تبين لنا أن أصحابها اختلفوا في تفسير الضغوط وذلك راجع من جهة لاختلاف البعد الذي بني عليه تحليلهم، ومن جهة أخرى لعدم وجود تعريف واحد متفق عليه لضغوط العمل يكون منطلق لتفسيرها . وبالرغم من وجود هذا الاختلاف إلا أن جميع النماذج خلصت في الأخير إلى نتيجة واحدة وهي أن ضغوط العمل تنشأ أساسا لما يواجه المورد البشري مواقف تحول بينه وبين تحقيق أهدافه الشخصية أو التنظيمية.

#### 4-عناصر ضغوط العمل:

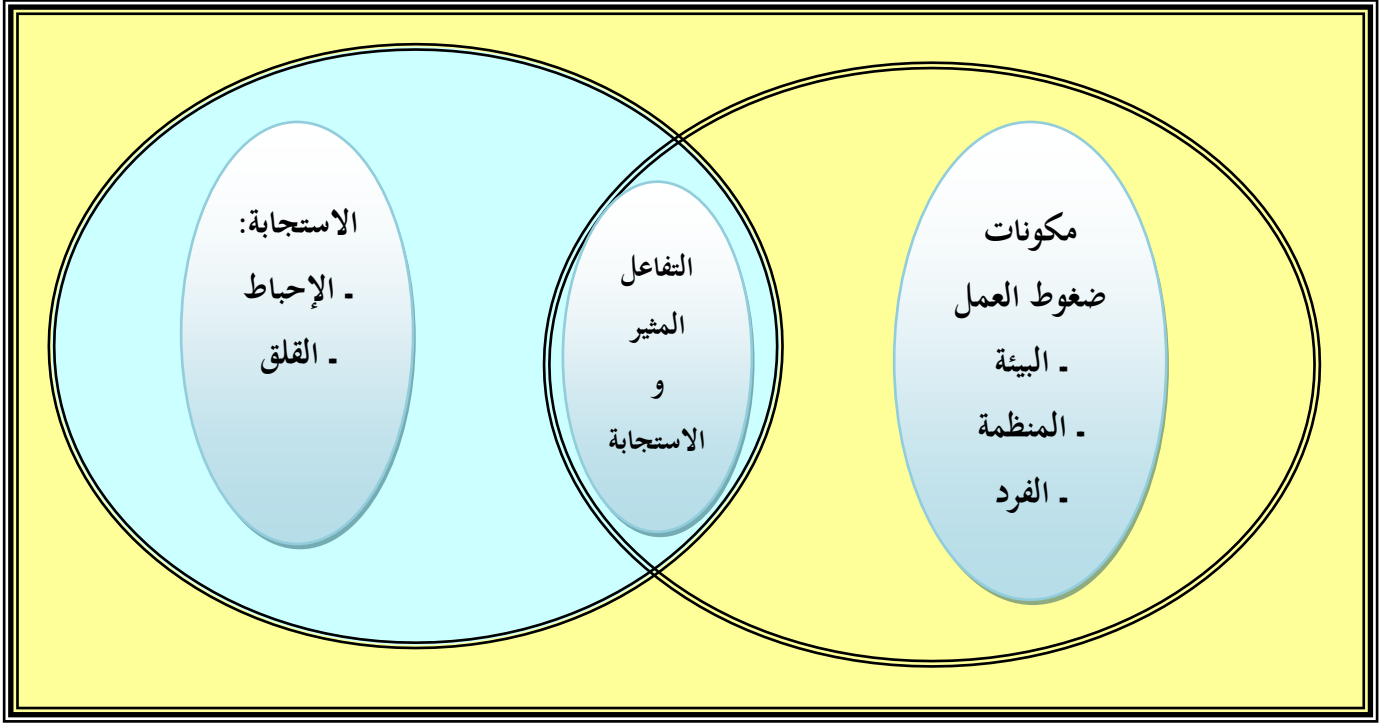
تتكون ضغوط العمل من ثلاث عناصر رئيسية هي عنصر المثير، عنصر الاستجابة و عنصر التفاعل. وفيما يلي شرح لهذه العناصر:

أولا -عنصر المثير :هو عبارة عن مختلف العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة وكذلك العوامل المرتبطة بالمورد البشري، والتي تولد شعورا بالضغط.

ثانيا -عنصر الاستجابة :هو عبارة عن تلك ردود الأفعال النفسية و الفسيولوجية والسلوكية التي يبدئها المورد البشري أثناء تعرضه لمجموعة من المثيرات.

ثالثا -عنصر التفاعل :هو عبارة عن ذلك التفاعل الذي يحدث بين المثيرات والاستجابات .أي أن الضغط الذي يواجهه الفرد ناتج عن التفاعل المركب ما بين العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة و كذا العوامل المرتبطة بالمورد البشري والشكل التالي يلخص العناصر السابقة الذكر:

الشكل رقم ( 7 ) عناصر ضغوط العمل



المصدر :معن محدود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2008 ، ص113 :

وهناك من يضيف عنصرين آخرين لضغوط العمل هما عنصر الإدراك وعنصر الفروق الفردية 1 . ويمكن توضيحهما كما يلي:

**1-عنصر الإدراك** " :يتمثل الإدراك في استقبال المثيرات و تفسيرها و ترجمتها إلى سلوك محدد " فمن خلال عملية الإدراك يستطيع المورد البشري أن يحدد وضعيته اتجاه ضغوط العمل.

**2-عنصر الفروق الفردية** :تتمثل الفروق الفردية في تلك المتغيرات الشخصية التي تؤثر في سلوك الأفراد، كالسن، الجنس، الخبرة... الخ. لقد أثبتت بعض الدراسات أن للفروق الفردية تأثير كبير في درجة اختلاف استجابات الموارد البشرية لضغوط العمل وفي التعامل معها و السيطرة عليها.

( محسن علي الكتيبي 2005 ص 309 )

من خلال ما سبق ذكره في هذا المطلب يمكن اعتبار ضغوط العمل كنظام لها مدخلات وعمليات ومخرجات حيث تمثل المدخلات كافة المثيرات التي يكون المورد البشري والبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة مصدرا لها. وتمثل العمليات ذلك التفاعل الذي يحدث بين المثيرات والاستجابات. بينما تمثل المخرجات مختلف ردود الأفعال الفسيولوجية والنفسية والسلوكية.

(محسن علي الكتبي 2005 ص 309 )

### 5-مراحل الضغوط:

أ -مرحلة التعرض للضغوط : يطلق عليها البعض مرحلة الإنذار المبكر أو مرحلة الإحساس بوجود الخطر ، وتبدأ هذه المرحلة بتعرض الفرد لمثير معين، سواء كان داخليا أو خارجيا، ويمكن القول بأن هذا المثير أدى إلى حدوث ضغوط معينة عندما تفرز الغدد الصماء هرمونات معينة يترتب عليها بعض المظاهر التي يمكن أن نستدل منها على تعرض الفرد لهذه الضغوط ومن أهم هذه المظاهر:

-زيادة ضربات القلب

- الأرق

- توتر الأعصاب

- الضحك المستيري

- سوء استغلال الوقت

- الاستهداف للحوادث

-الحساسية للنقد

ب -مرحلة رد الفعل (التعامل مع الضغوط) :تبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغيرات السابقة حيث تؤدي إلى إثارة العمليات الدفاعية في الجسم في مرحلة التعامل مع التغيرات، ويأخذ رد الفعل أحد الاتجاهين إما بالمواجهة أو الهروب وذلك في محاولة للتغلب عليها والتخلص منها بسرعة وبذلك يعود الفرد إلى حالة التوازن وإذا لم ينجح في ذلك ينتقل إلى المرحلة التالية ،حيث يكون قد تعرض بالفعل إلى الضغوط ( محمد إسماعيل بلال 2005 ص، 44 )

**ج - مرحلة المقاومة ومحاولات التكيف:** عند التنبيه يستجيب الجسم بإفراز الهرمونات من أجل رفع نسبة الكوليستيرول في الدم، لتوفير الطاقة التي يحتاجها الجسم من أجل الاستجابة، حيث يحاول الفرد في هذه المرحلة علاج الآثار التي حدثت بالفعل ومقاومة أي تدهور أو تطورات إضافية بالإضافة إلى محاولة التكيف مع ما يحدث فعلا فإذا نجح في ذلك قد يستقر الأمر عند هذا الحد وتزداد فرص العودة إلى حالة التوازن أما في حالة الفشل، ينتقل الفرد إلى المرحلة التالية.

**د-مرحلة التعب والإنهاك:** ينتقل الفرد إلى هذه المرحلة عندما يتعرض لمصادر الضغوط باستمرار ولفترة زمنية طويلة حيث يصاب بالإجهاد نتيجة لتكرار المقاومة ومحاولات التكيف ويمكن الاستدلال على الوصول إلى هذه المرحلة من خلال بعض المظاهر والآثار من أهمها:

.الاستياء من جو العمل.

.انخفاض معدلات الانجاز.

.التفكير في ترك الوظيفة.

.الإصابة بأمراض نفسية مثل النسيان المتكرر، السلبية، اللامبالاة والاكتئاب.

.الإصابة بالأمراض العضوية مثل قرحة المعدة، السكر وضغط الدم(محمد إسماعيل بلال 2005 ص 46 )

## 6- أنواع الضغوط المهنية:

حاول الباحثون في موضوع الضغوط تقسيم هذه الأخيرة إلى أنواع وذلك حسب معايير تصنيف معينة، ويعتبر التصنيف على أساس الآثار المترتبة عنها هو المعيار الأكثر شيوعا حيث يصنف الضغوط إلى نوعين وهما ضغوط ايجابية و أخرى سلبية.

وقد ميز هانز سيلبي **SELY** بين نوعين من الضغوط وهما:

أ- ضغط ايجابي **EUSTRESS**: وهذا الضغط يعد حافزا يدفع الفرد نحو الأداء الأفضل ويساعده على الإبداع وتنمية الثقة بالنفس.

ب-ضغط سلبي **DISTRESS**: وهو الصورة المدمرة للضغوط، ويؤدي إلى اختلال وظيفي في

تكيف الكائن( محمد حسن محمد حمادات 2007 ص 167 )

حيث تؤثر في حالته الجسدية والنفسية وهذا ما يؤدي إلى اختلال في الاستجابة سواء المعرفية أو النفسية، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف في الأداء. بالإضافة إلى التصنيف السابق هناك تصنيفات أخرى أهمها:

❖ حسب معيار السبب:

- أ- الضغوط الأسرية) التنافر الأسري، الانفصال، وفاة، فقر(...
- ب- ضغوط النقص) نقص الممتلكات، نقص الأصدقاء(...
- ج- ضغوط العدوان) سوء المعاملة من العائلة، من الأقران والأصدقاء(...
- د- ضغوط السيطرة) التأديب، العقاب القاسي. ( عمر وصفي عقيلي : 2005 ، ص 595 )

❖ من حيث الشدة: صنفها "بابكوك" - "Babcock" إلى ثلاث أنواع وهي :

( لوكنيا الهاشمي، بن زروال فتيحة ، 2006 ص ص 15-16 )

أ- ضغط ناتج عن الصراعات الداخلية : كالعصاب وهذا النوع مرتبط بشكل وثيق بالمفهوم الذي يعطيه الطب العقلي للقلق.

ب- ضغط ذو أصل خارجي : أي صادر من بيئة الفرد كمواجهته لعراقيل خلال سعيه لتحقيق أهداف معينة فيريد اجتيازها وتخطيها ليحس بالراحة والرضا.

ج - جهاد مرتبط بالحاجة إلى الإبداع : فالمبدع في حاجة لأن يعيش في بيئة تحفزه على استغلال طاقاته الإبداعية بتطوير وظائفه الطبيعية .

❖ من حيث الفترة الزمنية : التي تستغرقها الشدة أو التوتر ومدى التأثير على صحة الإنسان

النفسية والبدنية ويقسم "Jains" الضغوط إلى ( فائق فوزي عبد الخالق ، 1996 ص 14 )

أ- الضغوط البسيطة : وتستمر من ثوانٍ معدودة إلى ساعات طويلة، وتكون ناجمة عن مضايقات صادرة عن أشخاص تافهين أو أحداث قليلة الأهمية في الحياة.

ب- الضغوط المتوسطة : وتمتد من ساعات إلى أيام وتنجم عن بعض الأمور كفترة عمل إضافية أو زيارة شخص مسؤول أو غير مرغوب فيه.

ج- الضغوط المضاعفة : وهي التي تستمر لأسابيع وأشهر وتنجم عن أحداث كبيرة كالنقل من العمل

أو الإيقاف عن العمل أو موت شخص عزيز.

❖ من حيث المصادر: صنّفها "Mc Grath" ( الى :

أ-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.

ب-الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية: تظهر لدى الأفراد الذين يتفاعلون معاً في مجالات العمل مع الزملاء.

ج-الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد: تعزى إلى الخصائص الشخصية المتوارثة أو المكتسبة وقد وضع عبد الرحمان بن احمد بن محمد هيجان جدولاً لمقارنة بين الضغوط السلبية و الضغوط الايجابية نوردده فيما يلي:

### الجدول رقم 1

الضغوط السلبية	الضغوط الايجابية
1 . تسبب انخفاضاً في الروح المعنوية	1. تسبب ارتفاعاً في الروح المعنوية
2. تولد ارتباكاً	2. تساعد على التفكير
3 . تدعو للتفكير في الجهد المبذول	3. تحافظ على التركيز على النتائج
4. تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه	4. تجعل الفرد ينظر إلى العمل بتحد .
5 . تشعر الفرد بأن كل شيء يمكن ان يقاطعه ويشوش عليه	5. تحافظ على التركيز على العمل
6 . الشعور بالأرق	6. النوم جيداً للعمل
7 . ظهور الانفعالات وعدم القدرة على التعبير عنها	7. القدرة على التعبير على الانفعالات والمشاعر
8 . الإحساس بالقلق	8. تمنح الإحساس بالمتعة
9 . تؤدي إلى الشعور بالفشل	9. تمنح الشعور بالإنجاز
10. تسبب للفرد الضعف	10 . تمد الفرد بالقوة و الثقة
11. التشاؤم من المستقبل	11 . التفاؤل بالمستقبل
12. عدم القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة	12. القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية بتجربة غير سارة الطبيعية عند المرور

مما تقدم ذكره، يتضح لنا أن لضغوط العمل أنواع متعددة ومختلفة بتعدد واختلاف المعايير التي تم الرجوع إليها تصنيف . ومعرفة المورد البشري والمؤسسة لهذه الأنواع يفيدهما كثيراً في وضع الأساليب المناسبة والفعالة للتعامل مع كل نوع من ضغوط العمل .

## 7 - أهمية دراسة ضغوط العمل:

إن ضغوط العمل سمة من سمات العصر الحديث، حيث يطلق عليها بعض الباحثين القاتل الصامت (THE SILENT KILLER). وأصبحت العديد من المنظمات والمؤسسات في الوقت الراهن على اختلاف أنشطتها تعاني من ازدياد ضغوط العمل وانتشارها بشكل واسع بين العاملين فيها، وثبت أن استمرارها يترك آثاراً سلبية على صحتهم البدنية والنفسية ومن ثم على أدائهم الوظيفي وتعود أهمية دراسة ضغوط العمل إلى أمرين هامين هما :

✓ قيمة العمل ذاته وأثره في حياة الأفراد وعلاقاتهم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وانعكاس تلك العلاقات على المجتمع بصفة عامة، فضلاً عن أثره على نفسية الإنسان واتزان مشاعره. ما تسببه الآثار السلبية لضغط العمل من شعور بالتوتر والإجهاد المتصلين بالأمراض الجسمية والنفسية والعقلية التي تؤثر على الإنجاز والإتقان والإنتاج بشكل عام وهذا ما يؤدي في النهاية إلى ضرورة دراسة ضغوط العمل والوسائل الممكنة للحد من ذلك التوتر والإجهاد (خاصة أنه بدأ الاعتراف في الآونة الأخيرة بشكل رسمي بتأثير ضغوط العمل العضوية والنفسية على صحة الفرد، وكثيراً ما نقرأ في الصحف عن أفراد قاضوا قانونياً شركات تسببت لهم بأمراض أو جرح لمشاعرهم وكسبوا من وراء تلك القضايا أموالاً طائلة، والتي تتركز غالباً في المجتمعات الغربية. هذا بالتأكيد بعد أن تم إثبات صلتها علمياً بضغوط العمل التي تعرضوا لها. ( هند ماجد الخثيلة 1997، ص 88)

## 8 - خصائص ضغوط العمل:

تمتاز ضغوط العمل بعدد من الحقائق الهامة حاولنا نوضحها فيما يلي : ( عامر سعيد يس ، و عبد الوهاب علي محمد 1994 ص 373 - 385 )

1- إن ضغوط العمل منتشرة دائماً و توجد في مكان العمل بشكل أو آخر ، فازدحام المكاتب ، زيادة طلبات الجمهور ، تغيير مواعيد دوريات العمل ، تكاثر الواجبات و تعاظم المستويات ، زيادة الضوضاء ، كل ذلك يشكل ضغطاً على تفكير الفرد و أعصابه و حالته المزاجية.

- تتفاوت ضغوط العمل من حيث طبيعتها و درجة تأثيرها على الأفراد، فقد تخدم الضغوط أغراضا مفيدة، فقد تكون دافعا لإجادة العمل و المنافسة و التفوق، و قد تشكل فرصا للتحسين و التطوير و قد تكون مصدرا للابتكار و تطبيق الأفكار الإبداعية، و لكنها من جهة أخرى قد تسبب أضرار كثيرة على المستوى الشخصي و التنظيمي، لذلك فإن هناك قدرا مقبولا أو صحيا للضغوط ينتج عنه آثار إيجابية، فإذا قلت الضغوط أو زادت عن القدر أصبحت ضارة وخطيرة .
- يختلف الناس في استجاباتهم و ردود أفعالهم تجاه الضغوط، و ذلك ناتج عن إدراكهم لهذه الضغوط، و المعاني التي يعطونها لها ، فكثر العمل يعني قلقا و توترا عند البعض ، بينما يعتبره آخرون فرصة للتحدي و إثبات الذات ، و قلة العمل عن القدر المطلوب يعتبرها بعضهم سوء تقدير لمهاراتهم و غياب فرص النجاح التي يريدونها، بينما ينظر إليها آخرون على أنها فرصة للراحة و عدم مواجهة المشكلات ، لذلك نجد أن الضغوط التي تسبب آثارا نفسية ضارة عند البعض ، قد تصبح هي نفسها مصدرا للطاقة و النشاط عند الآخرين.

### 9-مصادر ضغوط العمل:

لا يوجد هناك اتفاق بين الباحثين و الكتاب حول مصادر محددة لضغوط العمل، لا فيما يتعلق بالفئات التي يمكن أن تصنف وفقها تلك المصادر، ولاما تتضمنه من عوامل مسببة لضغوط العمل. فهناك من يرى أن هذه الأخيرة مصدرها البيئة الخارجية للمؤسسة، في حين يرى آخرون أن مصدرها المورد البشري نفسه . ( محسن علي الكتبي 2005، ص 214 )

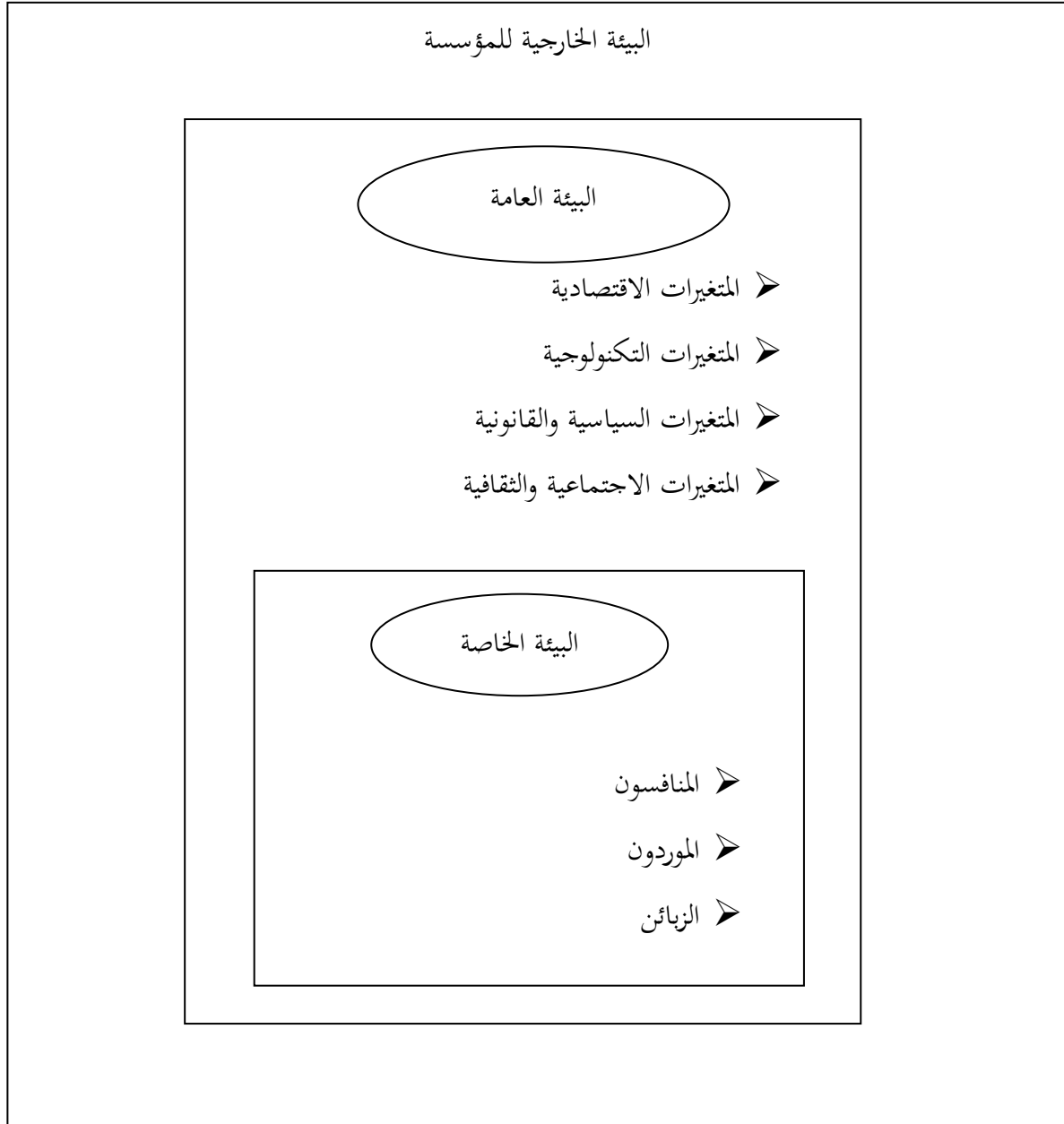
وباعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها وتتأثر معها الموارد البشرية فإن التصنيف الأقرب إلى الواقع و الأكثر موضوعية هو ذلك التصنيف الذي يأخذ المصادر الثلاثة معا. أي المصادر المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة، و المصادر المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة و المصادر المرتبطة بالمورد البشري . و نفس القول ينطبق على النماذج المفسرة لضغوط العمل، فقد تعددت وتنوعت آراء الباحثين في تفسيرها، فكل باحث نظر لضغوط العمل من زاوية معينة و بنا عليها تفسيراته

## 9-1- مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة : ذات المصالح المختلفة مع

### المؤسسة

تتمثل البيئة الخارجية للمؤسسة في مجموعة العوامل المحيطة والمؤثرة في المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر . ويقصد بالعوامل تلك المتغيرات العامة (متغيرات اقتصادية، متغيرات .تكنولوجية...الخ) والمتغيرات الخاصة (المنافسون، الموردون...الخ) ( الطيب داودي،،2007 ص 39 ) وتعتبر البيئة الخارجية للمؤسسة بشقيها العام والخاص مصدرا مهما لضغوط العمل ، والشكل التالي يوضح أهم العوامل التي تحتويها البيئة الخارجية للمؤسسة:

الشكل رقم ( 8 ) أهم العوامل التي تحتويها البيئة الخارجية للمؤسسة



المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج

تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 150.

وفيما يلي شرح لأهم العوامل التي تقع تحت المصادر البيئية العامة والخاصة، والتي تعتبر كأسباب لضغوط العمل.

### أولا :مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة العامة للمؤسسة

تمثل البيئة العامة للمؤسسة في تلك المتغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية، القانونية الاجتماعية والثقافية... الخ التي تؤثر بشكل غير مباشر في نشاط المؤسسة.

( صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهب جلاب 2008 ، ص 109 )

للك المتغيرات يمكن أن تكون سببا مهما لضغوط العمل، وهذا ما سنحاول توضيحه في السطور التالية:

#### ✓ ضغوط العمل الناجمة عن المتغيرات الاقتصادية

يمكن أن تؤدي الحالة الاقتصادية العامة التي يمر بها البلد، وكذا مستويات التضخم وسياسات الانفتاح الاقتصادي، إلى شعور الموارد 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 الاستثمارية المتاحة.

(ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، 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 أمام الإدارة الجديدة.

#### ✓ ضغوط العمل الناجمة عن المتغيرات التكنولوجية

تعتبر التكنولوجيا العامل الرئيسي في ميدان المنافسة، حيث تعطي للمؤسسة إمكانية كبيرة في زيادة إنتاجها وتخفيض تكاليفها دون المساس بجودة المنتجات . ( طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس : 2007ص257 ) ،وفي المقابل تزيد هذه التكنولوجيا من ضغوط العمل الواقعة على الموارد البشرية، إذ تشير كثيرا من الدراسات إلى أن إدخال الحاسب الآلي في العمل - باعتباره إحدى صور التكنولوجيا العالية - وبالرغم من الفوائد التي أتى بها السرعة في العمل إلا أنه زاد من عبء العمل ، نظرا 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 ( عبد الحميد عبد الفتاح المغربي 1007. ص.ص. 242-243)

### ✓ ضغوط العمل الناجمة عن المتغيرات السياسية و القانونية

يمكن للمتغيرات السياسية أن تكون سببا مهما لضغوط العمل، حيث تتزايد الضغوط الواقعة على مدراء المؤسسات خلال فترة الانتخابات، نظرا للغموض الذي يكتنف سلوك القادة الجدد الذين يتم انتخابهم (غموض حول السياسات الضريبية، غموض حول موقف القادة الجدد من الاستثمارات الأجنبية... الخ) (أندرودي سيزلاقي، مارك جي والان 1987 ص 183 ) وكذلك فإن المتغيرات القانونية يمكن أن تكون

سببا في إحداث الضغوط، مثال ذلك- القوانين المرتبطة بالبيئة والقوانين الخاصة بحماية الموارد البشرية والمستهلكين. إذ نادرا ما تقوم المؤسسة بأداء عمل معين دون أن تصطدم بقانون أو أكثر يحد من

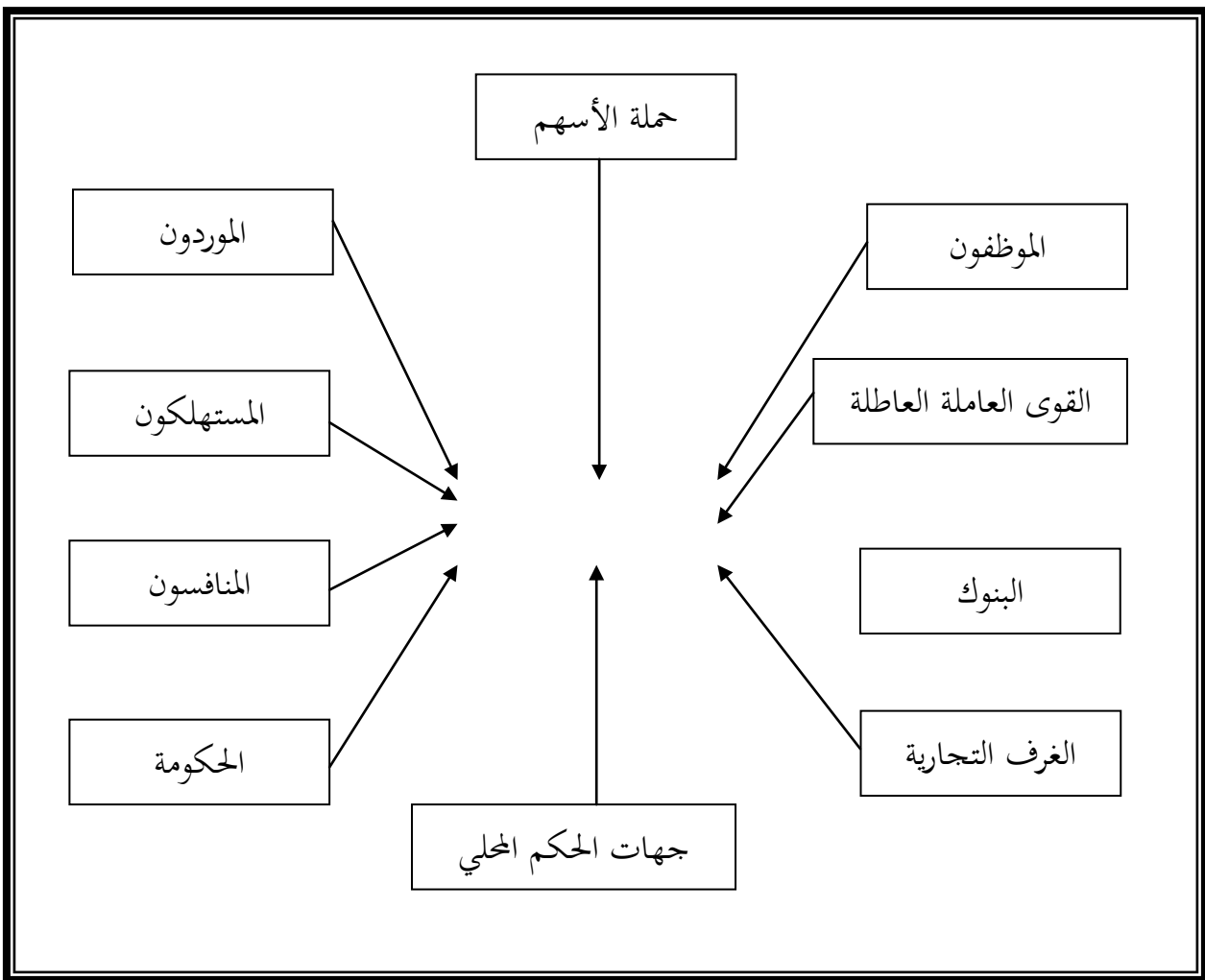
نشاطها و يعيق حركتها ( . فلاح حسن عداي الحسيني 2006 ص 76 )

### ✓ ضغوط العمل الناجمة عن المتغيرات الاجتماعية والثقافية

تعتبر المتغيرات الاجتماعية والثقافية من الأسباب المهمة لضغوط العمل، ومن بين 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 حياتهما العملية والأسرية (فلاح حسن عداي الحسيني 2006 ص 69 - 71 ) و بالمثل 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 (روبرت بتس، ديفيد لي 2008، ص، 12 ) .

وأخيرا فإنه مع تزايد أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وجد المدراء أنفسهم مطالبين بتعظيم مصالح كل الأطراف المؤثرة على المؤسسة، وهو ما يعتبر أمرا صعبا إن لم نقل مستحيلا نظر لأن تعظيم مصالح أطراف معينة قد يؤدي إلى التقليل من مصالح أطراف أخرى، وهو مولد شعورا كبيرا بالضغط لمختلف الموارد البشرية في المؤسسة وعلى الوجه الخصوص المدراء

الشكل رقم ( 9 ) أهم الأطراف المؤسسة المؤثرة و ذات المصالح المختلفة



(فلاح حسن عدي الحسيني، 2006، ص 72).

تتوقع الأطراف التي يوضحها الشكل السابق ما يلي:

- يتوقع حملة الأسهم أن يكون هناك ارتفاع في قيمة الأسهم والأرباح.  
- ينتظر الموظفون أجورا مرتفعة، أمان وظيفي، وفي المقابل تنتظر المؤسسة منهم مجهودات أكبر، مهارة أكبر.

- ينتظر الموردون من المؤسسة سرعة الدفع ، استمرارية الشراء.

- تنتظر البنوك من المؤسسة الالتزام بنود العقد.

- ينتظر المستهلكون سعرا جيدا، جودة عالية، سلع وخدمات متوفرة.

- تنتظر الغرف التجارية تعاون كبير من طرف المؤسسة ومشاركة منتظمة في برامج وندوات الغرف التجارية.

- ينتظر المنافسون من المؤسسة المنافسة المشروعة والعادلة.

- تنتظر الحكومة من المؤسسة التزام أكبر بالقوانين والتعليمات.

- تنتظر القوى العاملة العاطلة فرص عمل في المؤسسة.

ثانيا :مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخاصة للمؤسسة

تتمثل البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة في تلك العناصر أو المتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر

على عمليات المؤسسة، والتي يجب عليها أخذها بعين الاعتبار.

( طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي .2007. ص 262)

ومن بين أهم عناصر البيئة الخاصة التي يمكن أن تكون سببا مهما لضغوط العمل نجد المنافسين الموردون والمستهلكون.

✓ ضغوط العمل الناجمة عن المنافسين

يمكن تعريف المنافسون بصورة عامة على أنهم " جميع المنظمات التي تتنافس في ما بينها في الحصول على

الموارد، وقد تشمل هذه الموارد كل من دخل المستهلك العمالة، الموارد المالية... الخ

( إسماعيل محمد السيد، 1998، ص109).

لقد خلفت المنافسة الشديدة والمتزايدة ما بين المؤسسات درجة عالية من الضغوط غلبت على يوميات الموارد البشرية، حيث وجدت نفسها مجبرة وباستمرار على التحلي باليقظة التامة اتجاه المنافسين، وهذا لمواجهة أي قرار صادر عنهم يمكن أن يكون له أثر سلبي على الموقع التنافسي لمؤسساتها، وهذا من خلال الجمع المستمر لمختلف البيانات المتعلقة بالمنافسين وتحليلها وتبويبها للحصول في الأخير على معلومات يمكن الوثوق بها والاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

هذه الأخيرة وباعتبارها تؤثر بشكل كبير على الموقع التنافسي للمؤسسة داخل السوق من شأنها أن تزيد من حجم المسؤولية ومن تم حجم الضغوط الواقعة على عاتق الموارد البشرية، فأى سوء تقدير منها لتحركات المنافسين يعني إمكانية خسارة المؤسسة لبعض أو كل حصتها السوقية.

### ✓ ضغوط العمل الناجمة عن الموردين والمستهلكين

يعتبر كل من الموردين والمستهلكين من العناصر الرئيسية المكونة للبيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة، والتي ينبغي على المؤسسة الاهتمام بهما ودراسة سلوكهما. والموردون هم عبارة عن أولئك الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين الذين يقومون بتوفير المواد الأولية اللازمة لإدامة العملية الإنتاجية في المؤسسة. أما لمستهلكون فهم عبارة عن أولئك الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين الذين يستهلكون منتجات المؤسسة.

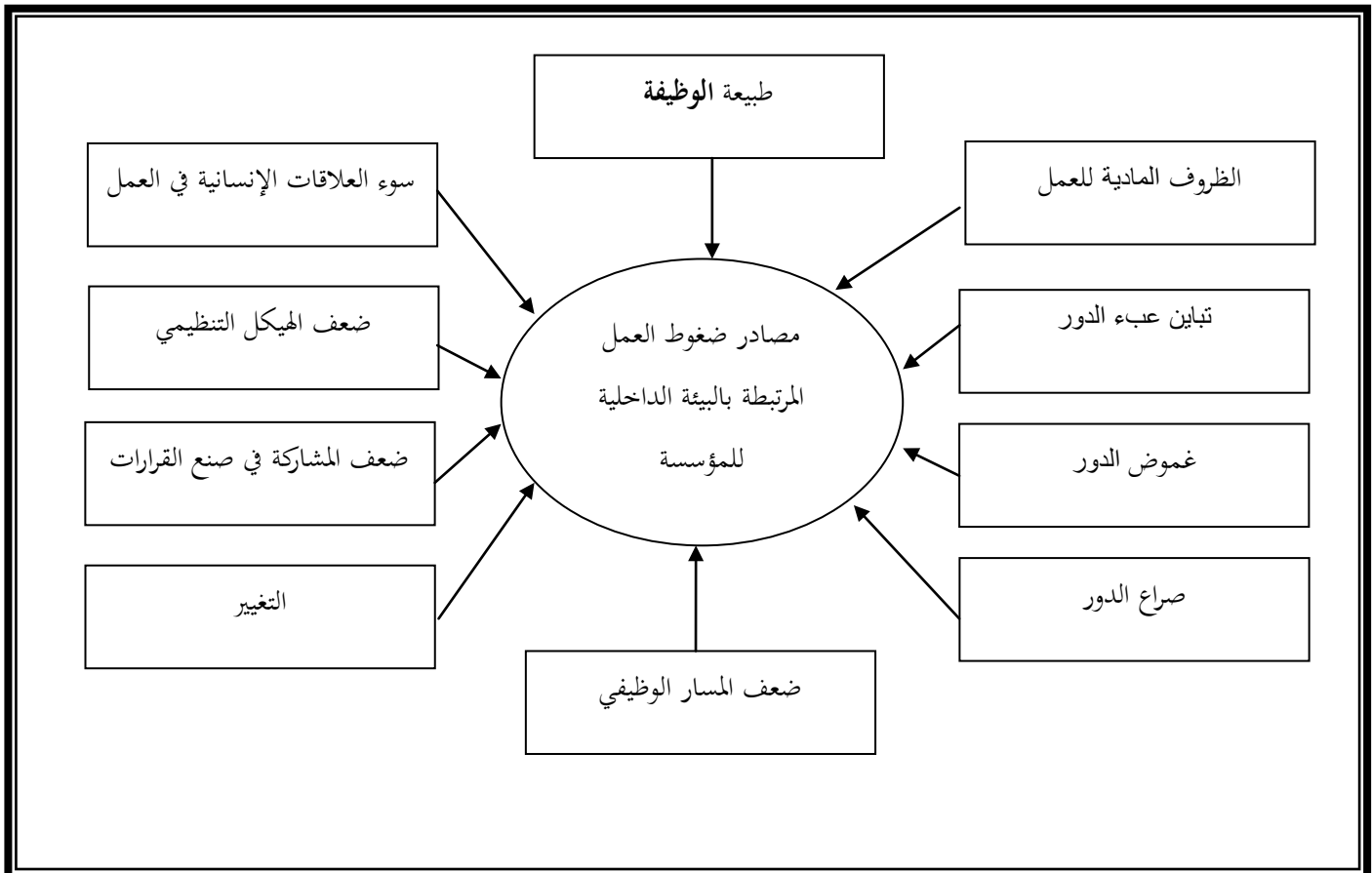
يمكن أن تشكل سلوكيات الموردين والمستهلكين ضغطا كبيرا على الموارد البشرية. فنظرية النظم تذكرنا دائما أن المؤسسة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها، فهي تتحصل منها على مدخلاتها لتشغيل العملية الإنتاجية وتقدم لها في المقابل منتجات. وعليه فإن عدم تحصيل المؤسسة على المواد الأولية من الموردين أو عدم تقبل المستهلكين للمنتجات التي تقدمها، يؤدي إلى زوالها ( من خصائص النظام التحلل والتلاشي ) ، وهذا ما شكل ضغطا كبيرا على مختلف الموارد البشرية في المؤسسة. فهذه الأخيرة مطالبة من جهة بضمنان تسويق المنتجات للمستهلكين وفق حاجتهم ورغباتهم المتزايدة والمتنوعة، ومن جهة أخرى الحفاظ على استمرارية العملية الإنتاجية، وذلك من خلال التحقق من درجة توافر عناصر المداخلات وجودتها وكذا درجة الاستمرارية في توفيرها.

مما تقدم ذكره يظهر لنا جليا أن البيئة الخارجية للمؤسسة بشقيها العام و الخاص تعتبر مصدرا خصبا لضغوط العمل، لذا ينبغي على المدراء في المؤسسات تتبع تغيراتها وأثارها باستمرار، وهذا لتفادي أي خلل قد يحد من فعالية و فاعلية أداء المؤسسة لأنشطتها.

### 9-2: مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة

تمثل البيئة الداخلية للمؤسسة في تلك الخصائص المادية وغير مادية التي تشكل كيان المؤسسة. ويرى كثير من الباحثين أن البيئة الداخلية للمؤسسة هي المصدر الأول و الرئيسي لضغوط العمل لكونها تحتوي على مجموعة من الخصائص التي لها تأثير مباشر على الموارد البشرية. والشكل التالي يبين أهم مسببات ضغوط العمل التي تحتويها البيئة الداخلية:

الشكل رقم ( 10 ) أهم مسببات ضغوط العمل التي تحتويها البيئة الداخلية



بالاعتماد على محسن علي الكتيبي، 2005، ص ص 215-220 .

### أولا : ضغوط العمل الناجمة عن طبيعة الوظيفة

هناك بعض الوظائف تحتوي بطبيعتها ضغوطا عالية، لما تتضمنه من مسؤولية وتركيز كبيرين مثل العمل كمرقب تقني في محطة نووية، حيث أن حساسية هذه الوظيفة تفرض على هذا المراقب التركيز المستمر على أدوات أو مواد معينة، وكذا الفعالية التامة في اتخاذ القرارات، فأى قرار خاطئ قد يؤدي بحياة الآلاف من البشر ( جيرالد جرينبرج، روبرت بارون 2004 ص 57 )

ويبين الجدول التالي ترتيب عينة مختارة من 250 وظيفة شملها المسح في بداية الثمانينات، قام بها باحثين من جامعة هارفارد HARVAD University بالولايات المتحدة الأمريكية، وتم المقارنة فيما بينها من حيث الضغوط الواقعة على الموارد البشرية في ضوء عدة معايير تشمل الوقت الإضافي، حصص العمل، ضغط الوقت، المتطلبات البدنية، الأحوال البيئية، المخاطر، مقدار المبادأة المطلوبة، مواقف الكسب والخسارة، العمل في أعين الناس المصدر ( جيرالد جرينبرج، روبرت بارون 2004 ص 59 )

الجدول رقم ( 2 ) الوظائف الأكثر والأقل ضغوطا

ترتيب الوظائف	مقدار الضغط ( المتوسط الحسابي )	ترتيب الوظائف	مقدار الضغط ( المتوسط الحسابي )
1 'رئيس دولة	176.6	( 35 ) وكييل تأمين	63.3
( 2 ) رجل المطافئ	110.9	( 42 ) رجل بيع وإعلانات	59.9
( 3 ) مدير عام	108.6	( 47 ) بائع السيارات	56.3
(6) جراح	99.5	( 50 ) أستاذ جامعي	54.2
( 10 ) مراقب حركة جوية	83.1	( 60 ) مدير مدرسة	51.7
( 12 ) مدير علاقات	78.5	(103) محلل بحوث السوق	42.1
( 16 ) مدير حسابات إعلانات	74.6	( 113 ) مدير مستشفى	39.6
(17) سمسار عقارات	73.1	( 119 ) اقتصادي	38.7
( 20 ) سمسار بورصة	71.7	( 122 ) مهندس ميكانيكي	38.3
( 22 ) طيار	68.7	( 149 ) بائع تجزئة	34.9
( 25 ) مهندس معماري	66.9	( 193 ) مندوب مشتريات	28.9
( 31 ) محام	64.3	( 229 ) فني إذاعة	24.2
( 33 ) ممارس عام	64.0	( 245 ) خبير تأمين	20.2

المصدر ( جيرالد جرينبرج، روبرت بارون 2004 ص 59 )

وتتضمن الوظائف السابقة الذكر مستويات عالية من الضغوط لعدة أسباب أهمها :

( جيرالد جرينبرج، روبرت بارون 2004 ص 258 )

-أنها تتضمن اتخاذ قرارات حساسة.

-أنها تحتاج إلى تركيز وصبر كبيرين.

-أنها تتطلب قدرات فكرية عالية.

-أنها تتطلب التفاعل مع الآخرين، وما يتطلب ذلك من مشقة لإرضاء الرغبات.

### ثانيا :ضغوط العمل الناجمة عن الظروف المادية للعمل

هناك عدة ظروف مادية يمكن أن تؤدي إلى شعور المورد البشري بضغط العمل، كسوء التهوية، الضوضاء، تلوث الهواء وضعف الإضاءة .ونظرا لكون هذه الظروف لها علاقة مباشرة . بالحالة النفسية والجسدية للمورد البشري، فهي غالبا ما تشكل سببا مهما لضغوط العمل ( Sekiou et.al - 2004 p : 677 )

#### 1-ضغوط العمل الناجمة عن سوء التهوي

تؤثر التهوية تأثير كبيرا على أداء المورد البشري ونشاطه وسلوكه عموما، حيث أن التهوية الجيدة داخل العمل من شأنها أن تعطي راحة نفسية وجسدية تنعكس بالإيجاب على أداء المورد البشري في العمل، وهو ما أثبتته إحدى الدراسات التي أشارت إلى أن التحسين في شروط التهوية قد نتج عنه زيادة في الإنتاج بحوالي 4% ، ونقص في كشف المرض بنسبة 50% (محمد إسماعيل بلال 2005 ص 66 ) وفي المقابل فإن التهوية السيئة تترك آثار سلبية على الصحة النفسية والجسدية للمورد البشري إذ تؤدي إلى شعوره بالضجر والضيق والتعب الشديد، ومن ثم زيادة درجة شعوره بضغط العمل.

#### 2-ضغوط العمل الناجمة عن الضوضاء

تعتبر الضوضاء سببا مهما لضغوط العمل، حيث أن وجود درجة عالية منها يسبب مشاكل صحية للموارد البشرية تنعكس بالسلب على مستويات أدائها وعلى شعورها بالأمان الوظيفي، وهو ما يزيد من حجم الضغوط الواقعة عليها (Sally Harper 1987, p: 259) وتعد مشكلة فقدان السمع، إحدى

المشكلات الواسعة الانتشار في الولايات المتحدة الأمريكية، وهو ما تطلب منها زيادة الاهتمام بالرقابة الصحية، وتقديم الاستشارات والإرشادات عن مستويات الضوضاء المقبولة في الوظائف المختلفة.

### 3- ضغوط العمل الناجمة عن تلوث الهواء

يعتبر تلوث الهواء داخل العمل من الأسباب المهمة لضغوط العمل، حيث يترك آثار سلبية على صحة المورد البشري كأمراض الجهاز التنفسي، والتي تجعله يشعر بعدم الأمان داخل المؤسسة التي يعمل فيها ( أحمد جاد عبد الوهاب 2000 ص 87 )

### 4- ضغوط العمل الناجمة عن الإضاءة

إن الإضاءة الجيدة في مكان العمل مهمة جدا للمورد البشري كي يقوم بعمله بفعالية وفاعلية حيث تساعده على سرعة الإدراك البصري والدقة في تمييز الأشياء. في حين أن الإضاءة السيئة تتعب العين وتسبب الأخطاء، ومن ثم تزيد من درجة الشعور بضغوط العمل.

( محمد إسماعيل بلال، 2005، ص 64-65 )

وتختلف الإضاءة باختلاف الوظائف والأشخاص، فبعض الوظائف تحتاج إلى كمية كبيرة من الضوء مثل وظيفة الجراحة الطبية التي تتطلب أضعاف الكمية التي تحتاجها وظيفة المحاسبة مثلا. وبالمثل فإن ما يعتبر إضاءة مثلى لشخص شاب قد لا يعتبر كذلك بالنسبة لشخص متقدم في السن وهو ما يبين أهمية دراسة خصائص الوظائف والأشخاص الذين يشغلون تلك الوظائف. ( أحمد جاد عبد الوهاب 2000. ص 87 )

### ثالثا: ضغوط العمل الناجمة عن تباين عبء الدور

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

### 1) ضغوط العمل الناجمة عن زيادة عبء الدور

يقصد بزيادة عبء الدور تحمل المورد البشري لمهام كثيرة يطلب منه إنجازها في وقت غير كافي لإتمامها  
العبء الكيفي أو القيام بمهام وظيفية تفوق مهارته وقدراته العبء كمي كافي لإتمامها يجعل المورد  
البشري يشعر بالتهديد و الإحراج والاضطراب، وهو ما يجعله يعاني من ضغوط عمل مرتفعة ( محمد  
إسماعيل بلال، 2005 ص ص 59- 60 )

### 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 كيفي ) مما يجعله عرضة للشعور بالملل اتجاه عمله وهو ما يزيد من مستوي شعوره  
بضغوط العمل. ( محسن على الكتيبي، 2005 ص 217 )

من خلال ما سبق يمكن القول انه كلما كانت أعباء العمل مرتفعة فإن ذلك سيؤدي إلى شعور المورد  
البشري بالإرهاق والتعب ومن ثم الشعور بضغوط عمل عالية وهو ما ينعكس بالسلب على مستوى أداءه  
وكذلك الحال بالنسبة لانخفاض عبء العمل، حيث يؤدي هذا الانخفاض إلى شعور المورد البشري بالملل  
والروتين ومن ثم الشعور بضغوط العمل في حين أن وجود عبء عمل أمثل يجعل المورد البشري في وضعية  
مثلى اتجاه ضغوط العمل ، وهو ما ينعكس بالإيجاب على مستوى أداءه.

### رابعا :ضغوط العمل الناجمة عن غموض الدور

يعد غموض الدور من الأسباب المهمة لضغوط العمل، ويعرف على أنه عبارة عن غياب تصور واضح  
للمورد البشري لما يجب أن يؤديه في عمله وعلى الأهداف التي ينبغي عليه تحقيقها وعلى المعلومات الخاصة  
بحدود سلطته ومسؤوليته.. الخ(محسن على الكتيبي، 2005 ص 215 )

وقد توصلت دراسة قام بها باحثون من جامعة ميتشغان بالولايات المتحدة الأمريكية إلى أن غياب تصور  
واضح للدور الذي يقوم به المورد البشري من شأنه أن يؤدي به إلى الشعور بضغوط العمل، ويزداد هذا  
الشعور حدة عندما لا يجد المورد البشري من يرشده.

### خامسا: ضغوط العمل الناجمة عن صراع الدور

يعد صراع الدور أيضا من الأسباب المهمة لضغوط العمل، ويقصد به ذلك التعارض الذي يحدث للمورد البشري نتيجة وجود متطلبات عمل مختلفة .

ويوجد أربع أنواع رئيسية لصراع الدور هي صراع الدور الذي يكون مصدره شخص واحد، صراع الدور الذي يكون مصدره أكثر من شخص، صراع الدور الناتج عن التعارض بين متطلبات الدور والقيم الشخصية و صراع الدور الناتج عن تعدد الأدوار.

وفيما يلي شرح لهذه الأنواع ( محمد إسماعيل بلال، 2005 ص 57-59 )

#### • ضغوط العمل الناجمة عن صراع الدور الذي يكون مصدره شخص واحد

يحدث هذا النوع من الصراع عندما يواجه المورد البشري متطلبات متناقضة من نفس الشخص مثل: تلقي مدير الإنتاج لأوامر من المدير العام للمؤسسة تقضي بزيادة حجم الناتج ب 50 % من دون الزيادة في عوامل الإنتاج لا من الناحية الكمية ولا من الناحية الكيفية لنقص الموارد المالية ، ففي هذه الحالة يجد مدير الإنتاج نفسه أمام أمرين متناقضين يولدان له شعورا بالضغط ، حيث أنه لزيادة حجم الإنتاج لابد من زيادة كمية أو كيفية لعوامل الإنتاج.

و بالتالي فان مدير الإنتاج يعاني من صراع الدور الذي يكون مصدره المدير العام للمؤسسة

#### • ضغوط العمل الناجمة عن صراع الدور الذي يكون مصدره أكثر من شخص

يحدث هذا النوع من الصراع عندما يواجه المورد البشري متطلبات أو أوامر متناقضة من شخصين أو أكثر، فمثلا: يطلب مدير إنتاج من مسئول الشراء اقتناء مستلزمات إنتاج بمبلغ عشرة آلاف دينار، في حين يطلب مدير التمويل منه عدم تجاوز خمس آلاف دينار يوميا.

ففي هذه الحالة يتعرض مسئول الشراء لضغوط عمل مرتفعة نتيجة تعارض التعليمات التي يتلقاها من مدير الإنتاج ومدير التمويل، وبالتالي فان مسئول الشراء يعاني من صراع الدور الذي يكون مصدره كل من المدير الإنتاج ومدير التمويل.

• ضغوط العمل الناجمة عن صراع الدور الناتج عن التعارض بين متطلبات الدور والقيم

الشخصية

يحدث هذا النوع من الصراع عندما تتعارض قيم ومعتقدات المورد البشري مع التوقعات المطلوبة منه .  
فمثلا قد يكشف محافظ الحسابات أن زميله قد قام بالتدليس في العمل، ولكنه يغض النظر عنه بسبب اعتبارات الزمالة . وهذا التعارض بين متطلبات الدور والقيم الشخصية يسبب صراعا داخل نفسية المورد البشري مما يؤدي إلى شعوره بضغوط العمل.

• ضغوط العمل الناجمة عن صراع الدور الناتج عن تعدد الأدوار

يحدث هذا النوع عندما يقوم المورد البشري بعدة أدوار تتعارض مع بعضها البعض . ومثال ذلك تعارض الأدوار في العمل مع الأدوار في المنزل . فقد أثبتت الدراسات العلمية أن تعرض المورد البشري لصراع الدور، وهذا مهما كان نوعه، يترك أثارا سلبية على صحته مثل ارتفاع مستوى القلق وضغط الدم، كما يؤثر سلبا على المؤسسة من خلال ارتفاع معدلات الغياب وترك العمل وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية.

سادسا : ضغوط العمل الناجمة عن ضعف المسار الوظيفي

يعرف المسار الوظيفي بأنه ذلك المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يتدرج فيها المورد البشري أثناء حياته الوظيفية في المؤسسة إما عموديا، عن طريق الترقية، أو أفقيا، عن طريق النقل

( عمر وصفي عقيلي، 2005 ص 546 )

وحيث يشعر المورد البشري بأن فرصته للترقية ضعيفة، أو أنها محدودة وتتعارض مع طموحاته، فإن ذلك ولا شك سيؤدي إلى شعوره بضغوط العمل ويواجه المورد البشري في كل مرحلة من مراحل مساره الوظيفي تحديات كثيرة تسبب له شعورا بضغوط العمل.

نبرزها كما يلي :

1 - مرحلة بداية المسار الوظيفي

يواجه المورد البشري في هذه المرحلة تحديات كثيرة تعرضه لضغوط العمل نذكر منها:

- الاغتراب الوظيفي ( الشعور بالعزلة داخل المؤسسة) نتيجة لصعوبة التكيف مع مجموعة العمل.

- نقص الخبرة والمهارة اللازمة لأداء العمل.
- عدم القدرة على تحمل مسؤوليات العمل.

## 2- مرحلة منتصف المسار الوظيفي

يواجه المورد البشري في هذه المرحلة تحديات كثيرة تعرضه لضغوط العمل نذكر منها:

- تقادم المعارف والمهارات.
- شدة التنافس مع الزملاء في العمل من أجل الحصول على مزايا في الترقية.
- زيادة أعباء العمل وكثرة التغيير وعدم التأكد.

## 3- مرحلة نهاية المسار الوظيفي

هنا يوجه المورد البشري إلى التقاعد أين يواجه تحديات كثيرة تعرضه لضغوط العمل نذكر منها:

- فقدان السلطة والمزايا التي كان يملكها في العمل.
- التفكير في معاش التقاعد ومصادر الدخل الأخرى. ( محسن علي الكنبي، 2005 ص 17 )

## سابعا: ضغوط العمل الناجمة عن التغيير

يعرف التغيير بأنه " حالة مستمرة تحصل بفعل إرادي أو غير إرادي عن قصد أو عن غير قصد بتخطيط مسبق أو بصورة عفوية أو بحكم الظروف، وقد يكون في البيئة الداخلية أو الخارجية وبكل انعكاساته السلبية والإيجابية "

ويمس التغيير عدة مجالات أهمها:

### 1. المجال التكنولوجي

و يمس تغيير الآلات والمعدات والطرق والأساليب، للزيادة في كمية الإنتاج أو تحسين نوعيته.

### 2. المجال التنظيمي

و يمس تغيير الجوانب التنظيمية للمؤسسة، كالعلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمؤسسة، وهذا لمواجهة

التحديات التي تحتويها البيئة الخارجية.

### 3. المجال الإنساني

و يمس تغيير أفكار الناس واتجاهاتهم وعاداتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم، لتطوير الأنماط السلوكية لهم.

### 4. مجال العمل

و يمس تغيير الواجبات الوظيفية من الناحية الكمية أو النوعية لخلق شعور إيجابي للموارد البشرية نحو العمل وزيادة فعالية الأداء، وقد يؤدي التغيير الذي تحدته المؤسسة في المجالات المذكورة سابقًا إلى شعور الموارد البشرية بضغط عالية، ذلك أن هذه التغييرات كثيرا ما يكتنفها الغموض، فمثلا يؤدي التغيير التكنولوجي إلى شعور الموارد البشرية بالخوف على مناصبها أو الخوف من عدم القدرة على التحكم في التكنولوجيا الجديدة، وبالتالي تكون النتيجة في الأخير شعور مرتفع بضغط العمل.

و تجدر الإشارة هنا إلى أنه كلما كان التغيير مفاجئ وغير مخطط وسريع، كلما زاد من إمكانية تعرض الموارد البشرية لضغوط العمل. ( سعيد بن عامر 1996 ص 205 )

### ثامنا : ضغوط العمل الناجمة عن ضعف المشاركة في صنع القرارات

يؤدي تهميش دور المرؤوسين وعدم إشراكهم في صنع القرارات إلى زيادة مقدار شعورهم بضغط العمل، ويرجع ذلك إلى سببين أساسيين هما: ( محسن علي الكتيبي، 2005 ص 218 )  
- أن ضعف مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات ينمي فيهم الشعور بعدم الأهمية وبأن أفكارهم ومعلوماتهم ليست لها قيمة، مما يزيد من حدة شعورهم بضغط العمل.

- أنه عندما لا يتاح للمرؤوسين فرصة المشاركة في صنع القرارات المرتبطة بوظيفتهم فإن ذلك يؤدي إلى شعورهم بالإحباط وفقدان التحكم في عملهم، وغالبا ما تؤدي ردود الأفعال تلك إلى زيادة المعاناة من ضغوط العمل.

### تاسعا : ضغوط العمل الناجمة عن ضعف الهيكل التنظيمي

يقصد بالهيكل التنظيمي ذلك البناء الذي يحدد التركيبة الداخلية للعلاقات السائدة في المؤسسة حيث يوضح الوحدات الرئيسية والفرعية التي تتكامل في ما بينها لإنجاز الأنشطة التي تحقق أهداف المؤسسة. ( خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود 2007 ، ص 163 )

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 بضغوط العمل.

كذلك 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.

### عاشرا : ضغوط العمل الناجمة عن سوء 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 " و "العلاقة مع الزملاء"، فقد تكون هذه العلاقات من الأسباب المهمة لشعور الموارد البشرية بضغوط العمل. فإذا كان الرئيس مثلا يتبع أسلوب القيادة التسلطية مع المرؤوسين وذلك بحرمانهم من المشاركة في صنع القرار وإبداء الرأي، فإن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى شعورهم بضغوط 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 و اللاتعاون وهو ما يعزز من إمكانية التعرض لضغوط العمل.

( Jean Benjamin Stora 1988 pp : 18-19 )

وقد أشارت دراسة مسحية قام بها الباحث ستورا (Stora) شملت إطارات المؤسسات الصناعية الفرنسية، إلى أن غياب المساندة والدعم من الرئيس والزملاء في العمل، أدى إلى شعور الإطارات بالاغتراب داخل المؤسسة، وهو ما ترتب عليه شعور حاد بضغوط العمل.

( Jean Benjamin Stora . 1988 | p : 108 )

ويقول العميان "إن العلاقات الشخصية بين الفرد وزملائه في العمل تؤدي دورا هاما في الحياة العملية. فهذه العلاقات قد تتيح له إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية كالتقدير 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، بسبب ما يعانيه من ضغوط ( محمود سلمان العميان 2008 ، ص 163 )

مما سبق ذكره يتضح لنا أن البيئة الداخلية للمؤسسة تحتوي على عوامل كثيرة تمثل أسباب مهمة لشعور الموارد البشرية بضغط العمل، فمن هذه العوامل ما هو مرتبط بالمستوى الوظيفي للموارد البشرية، مثل عبء العمل، غموض الدور، صراع الدور، ومنها ما هو مرتبط بالمستوى الجماعي، مثل العلاقات مع الآخرين، ومنها ما هو مرتبط بالمستوى التنظيمي، مثل الهيكل التنظيمي والسياسات المتبعة في صنع القرارات. وهنا تبرز أهمية دراسة المؤسسة للمستويات الثلاثة ( المستوى الوظيفي والمستوى الجماعي والمستوى التنظيمي ) من أجل وضع أساليب فعالة تحد من الآثار السلبية لضغوط العمل .

### ثالثا: مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري

هناك مجموعة من الخصائص الشخصية يمكن أن تكون سببا مهما لشعور المورد البشري بضغط العمل مثل نمط الشخصية، أحداث الحياة الخاصة، الحالة النفسية والجسدية والقدرات والخبرات.

#### 1 - ضغوط العمل الناجمة عن نمط الشخصية

سمات مركبة جسمية ونفسية وعقلية وثقافية تميز شخصا عن غيره ( أحمد سيد مصطفى 2000 ص 203 ) و تحدد هذه السمات نمط شخصية الإنسان، والتي من خلالها يتحدد نمط سلوكه.

هذا ويوجد هناك نمطين من الشخصية\* هما : نمط الشخصية ( أ ) ونمط الشخصية ( ب ) وتشير نتائج الدراسات إلى أن أصحاب الشخصية ( أ ) هم أكثر قابلية للتعرض لضغوط العمل من أصحاب الشخصية

( ب ) ( صلاح الدين محمد عبد الباقي 2002 ، ص 317 )

وذلك راجع لكونهم يتميزون بالخصائص التالية:

- الإقدام والتنافس الكبيرين والتحمدي في العمل.

- يحاولون إنجاز أكثر من شيء في وقت واحد.

- غير صبورين ويكرهون الانتظار.

- يستعجلون الآخرين ويتحدثون بانفعال.

- يضعون معايير عالية للأداء ويستعجلون النتائج.

- يدخلون في صراع مستمر مع الناس والأحداث.

في حين أن أصحاب الشخصية (ب) لهم خصائص معاكسة لما ذكر أعلاه، وعليه فهم أقل عرضة

لضغوط العمل ولتأثيراتها السلبية من أمراض قلبية وارتفاع ضغط الدم... الخ

( طارق طه 2007، ص: 594 - 595- )

وتشير الدراسات إلى أن أصحاب الشخصية (أ) يقدمون مستويات أداء أعلى من أصحاب الشخصية

(ب)، بسبب تمتعهم بدرجة عالية من المنافسة وحب الإنجاز والتحدي، ومع ذلك فهناك بعض المواقف

التي يكون فيها أصحاب الشخصي (ب) أكثر تميزاً، خاصة في الأعمال التي تتطلب الصبر والتأني، وهو ما

أكدته إحدى الدراسات التي أوضحت أن غالبية رجال الإدارة العليا هم من أصحاب الشخصية (ب)

وذلك راجع لعدة أسباب أهمها (جيرالد جرينبيرج، روبرت بارون 2004 ص -135) أن أصحاب

الشخصية (أ) كثيراً ما يتعرضون لمشاكل صحية (أمراض القلب، ارتفاع ضغط الدم... الخ)، تجعلهم لا

يقون في العمل لفترة كافية تمكنهم من الترقية للإدارة العليا، وهو ما يتيح الفرصة لأصحاب الشخصية

(ب)

- أن أصحاب الشخصية (أ) يتميزون بقلة الصبر والعجلة، وهو ما يعطي عنهم انطباعات سلبية لدى

الإدارة تمنعهم من الترقية، عكس أصحاب الشخصية (ب) الذين يتميزون بالصبر والتأني.

- أن أصحاب الشخصية (أ) كثيراً ما يتخذون قرارات خاطئة بسبب تسرعهم، وهو ما لا يتلاءم مع

طبيعة القرارات التي تتخذ في الإدارة العليا والتي تحتاج إلى التأني والتحلي بالحكمة.

إذا قمنا بالمقارنة بين أصحاب الشخصية (أ) وأصحاب الشخصية (ب) أيهما أفضل، فمن المتوقع أن

ينجح أصحاب الشخصية (أ) في المواقف التي يكون فيها عنصر الوقت حاسماً، أما أصحاب الشخصية

( ب ) فينجحون في المواقف التي تحتاج إلى التآني والصبر والحكم الدقيق. وعليه فلن طبيعة العمل وظروفه هي التي تحدد أيهما أفضل ( جيرالد جرينبيرج، روبرت بارون 2004 ص 136 )

## 2 - ضغوط العمل الناجمة عن أحداث الحياة الخاصة :

تؤثر الأحداث التي يواجهها المورد البشري في حياته الخاصة، سواء في المنزل أو خارجه، في درجة شعوره بالضغط ، والتي ينتقل أثرها إلى العمل ( ناصر محمد العديلي . 1993 ، ص 149 )

ومن بين أحداث الحياة الخاصة التي تسبب الشعور بضغط العمل نذكر: ( عمر وصفي عقيلي

2005 ص ص 598 . . 599 )

## أ - ضغوط العمل الناجمة عن المشاكل العائلية

و هي 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.

## ب - ضغوط العمل الناجمة عن المشاكل المالية

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

## ت - 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 الجسدية والنفسية التي تمكنه من تحمل ضغوط العمل. ويعتبر هولمز وراهي ( Holmes and Rahe ) من أوائل الباحثين الذين أشاروا إلى إمكانية تأثير أحداث الحياة الخاصة على الحالة الصحية للموارد البشرية ومن ثم شعورها بالضغط، حيث توصلوا في سنة 1966 إلى ما يسمى بمقياس إعادة التوافق الاجتماعي الترتيبي SRRS الذي يقيس الأحداث التي

تعرضت لها الموارد البشرية خلال الإثني عشر شهرا الماضية ( ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، 2002 ص 528 )

### ثالثا : ضغوط العمل الناجمة عن الحالة النفسية والجسدية

تؤثر الحالة النفسية والجسدية التي يكون فيها المورد البشري في درجة شعوره بضغوط العمل وفي كيفية تعامله معها. فمن المتوقع أن التعب الشديد والإحباط سوف يؤديان إلى زيادة حدة شعور المورد البشري بضغوط العمل ويقللان من قدرته على مواجهتها، في حين أن الصحة النفسية والجسدية الجيدة تساعدانه على تحمل ضغوط العمل والتقليل من حدتها. ( محسن علي الكتيبي، 2005. ص. 223 )

### رابعا : ضغوط العمل الناجمة عن القدرات والخبرات السابقة

تعتبر القدرات والخبرات السابقة من العوامل المؤثرة على ردود فعل المورد البشري اتجاه ضغوط العمل. فكلما كان المورد البشري يملك قدرات وخبرات عالية كلما كانت فرصته في التحكم في مسببات ضغوط العمل عالية، والعكس صحيح، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة كدراسة فرانش وكاب لان عام 1973)

### French and Caplan (دراسة ماك غرات عام 1976 MC Grath

( محمد إسماعيل بلال. 2005. ص 223 )

مما سبق ذكره يمكن القول أن أصحاب الشخصية ( أ ) هم أكثر عرضة لضغوط العمل من أصحاب الشخصية ( ب ) نظرا للخصائص التي يتميزون بها ( غير صبورين ويكرهون الانتظار، يحاولون إنجاز أكثر من شيء في وقت واحد... الخ)، كما أن أحداث الحياة الضاغطة والحالة النفسية والجسدية السيئة، وقلة القدرات والخبرات، كلها عوامل تجعل المورد البشري أكثر عرضة لضغوط العمل وأقل قدرة على تحملها.

### 10- مؤشرات ضغوط العمل

إن تعرض الأفراد للضغوط العمل باختلاف مسبباتها وأنواعها ومراحلها لا بد وأن تظهر على سلوكياتهم حيث يستدل بمجموعة من المؤشرات على وجود الضغوط.

- ويذكر مجموعة من المؤشرات التي يمكن من خلالها التعرف على وجود ضغوط العمل عند الأفراد ومنها: (محمد القربوتي .2000. ص 274- 275 )
  - التأخر في الحضور للعمل.
  - الغياب وعدم المواظبة.
  - الإهمال.
  - ارتكاب أخطاء في العمل.
  - اتخاذ قرارات غير سليمة.
  - الاكتئاب.
  - عدم التعاون مع الآخرين.
  - مقاومة التغيير.
  - علاقات عدائية وسيئة مع الآخرين.
  - تبرير الأخطاء واتخاذ مواقف دفاعية غير عقلانية
  - ارتفاع معدل دوران العمل.
  - إنتاجية العمل أقل كماً وكيفاً.
  - معدل الشكاوي مرتفع.
  - نسبة الحوادث مرتفعة.
  - سوء استخدام المواد.
  - ضياع الوقت.
  - انخفاض الروح المعنوية.
  - سوء الاتصالات (غموض الدور، بطء الاتصال، تشويه المعلومات).
- و نستنتج مم سبق أن هذه المؤشرات تساعد الرؤساء في العمل على تلافي العديد من المشكلات التي قد تحدث دون معرفة مسبقاتها، وتساعدهم على وضع الخطط العلاجية لها، وتحسين ظروف العمل.

## 11- الآثار المترتبة على ضغوط العمل:

عندما يدرك الفرد أنه تعرض لمثيرات ضاغطة في العمل أو في الحياة فإنه يحدث في داخله استجابة فيزيولوجية سريعة يطلق عليها استجابة الضغط، وهذه الاستجابة تمثل رد الفعل الأساسي لدى الفرد إزاء الضغط و تحدث بشكل نمطي داخل الجسم و لدى جميع الأفراد ، أما النتائج و الآثار التي تسفر عنها هذه الاستجابة فتختلف من شخص إلى آخر كما يتوقف ذلك على شدة الضغط ومدى تكراره و طول مدته و اختلاف استجابة الشخص للضغوط يعود أيضا فيما يعود إليه نمط الشخصية التي تميز الفرد عن غيره و إلى الفروق الفردية ، فيتميز القليل من الناس بأن لديهم الاستعداد في أن يظلوا في حالة مستمرة من الهدوء و الاستقرار النفسي و هم أصحاب نمط الشخصية (ب) بينما الأغلبية لا يمكنها ذلك حيث لا يستطيع العمل و النجاح إلا في ظروف صعبة و مضطربة و هم أصحاب نمط الشخصية (أ)

(باتن ميشال. 1987. ص 68 )

أما بالنسبة للفروق الفردية فإنه يظهر تباين في مواجهة الضغوط بين الأفراد نظرا لوجود مثل هذه الاختلافات الفردية فالبعض ينجح في التعامل مع الضغوط و يستمر في العطاء أما البعض الآخر فهو من النوع الذي تنهكهم الضغوط تدريجيا من الناحية العضوية و النفسية و يصبح على درجة ملحوظة من الاتجاهات السلبية نحو ما يقوم به من عمل و نحو الآخرين ، ونحو الحياة بصورة عامة .

( علي عسكر 1987.ص 77 )

و بالتالي فإن الضغوط ذات تأثير مختلف و ليس كلها سلبيا بل قد يكون بعضها إيجابيا فالضغط الإيجابي يحتاج إليه كل واحد منا للإفادة بأكبر قدر ممكن من الحياة لأنه يعمل كحافز يساعد على مواجهة التحديات اليومية(كيث كينان،1999،ص09) ، و هنا يعتبر الضغط عنصرا مجددا للطاقة ، و بدونه تصبح الحياة بدون معنى ، فالفرد القادر على احتواء المتطلبات و الاستمتاع بالاستثارة التي يسببها الضغط ، فإن الضغط يكون مقبولا و جيدا .(عثمان فاروق السيد 2001 ص 96 )

أما الضغط السلبي فإنه يشعر به الفرد عندما لم يعد يحتمل صعوبات الحياة التي باتت تفوق طاقته.

(كيث كينان.1999.ص09 )

و عليه فإن ضغوط العمل القليل منها أمر ضروري فهي تساعد الشخص على أن يكون متحمسا و مندفعاً للقيام بمهام وظيفته أما زيادتها فإنها تولد آثارا و حالات خطيرة كافية للإعاقة في العمل و فيما يلي سوف نتناول الآثار الإيجابية و السلبية التي تنتج من ضغوط العمل

### 11 - 1 الآثار الإيجابية :

و تتمثل فيما يلي:

- التعاون و التضافر في الجهود لحل المشكلات ، التنافس لبناء و تكثيف الرغبة في العمل و زيادة الدافعية ، و تعميق الرضا الوظيفي و الشعور بالإنتاج ، انخفاض الغياب و التأخر و معدل دوران العمل ، زيادة الأنشطة الجماعية و فرق العمل ، الحلول المبتكرة للمشكلات ، جودة الأداء ، تقوية الشعور بالانتماء و الولاء ، صقل القدرة على الحكم و التقدير. ( توفيق عبد الرحمان.1994.ص 24)
  - النوم بشكل مريح ، القدرة على التعبير عن الانفعالات و المشاعر ، الشعور بالمتعة ، تزويد الفرد بالحيوية و النشاط و الثقة ، النظر للمستقبل بتفاؤل ، القدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة.
  - تنمية المعرفة لدى العاملين و إثارة الدوافع القوية لديهم و تدعيم العلاقات الاجتماعية بينهم، رفع الروح المعنوية و روح الصداقة بين العاملين، و اكتشاف القدرات و الكفاءات المتميزة بينهم
  - دفع الفرد إلى السرعة في الإنجاز ، المبادرة ، استثمار الوقت.
- ( العميان محمود سلمان . 2002 ص 165 )

### 11 - 2 الآثار السلبية :

يترتب على ضغوط العمل آثار سلبية متنوعة تشمل الفرد و المنظمة:

أ - آثار الضغوط على مستوى الفرد:

تشمل الآثار السلبية لضغوط العمل بالنسبة للفرد اضطرابات سيكولوجية و نفسية و سلوكية و جسدية و هي كالتالي:

❖ الأعراض و الاضطرابات السيكوسوماتية : يترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه في العمل و حدوث بعض الاضطرابات السيكوسوماتية ( النفسية الفسيولوجية ) و هي اضطرابات متعددة و متداخلة و يصعب حصرها ، و يرى هيجان بشأن هذه الاضطرابات : إن الاضطرابات النفسية الفزيولوجية هي حالات معينة تكون فيها الثغرات التكوينية في الجسم راجعة بصفة عامة و رئيسية إلى اضطرابات انفعالية و هذه الاضطرابات التي تسمى أحيانا بالأمراض السيكوسوماتية إنما هي تعبير عن الإيصال الوثيق بين العقل و الجسم أي بين الشخصية و الصراع الانفعالي من ناحية و الجهاز العصبي من ناحية أخرى .

و تحدث الضغوط تغيرات في أجهزة الجسم ، تؤثر على الصحة حيث يزداد إفراز الهرمونات خلال الاستشارة ، و بالتالي تؤثر على جهاز الدورة الدموية و يضطرب القلب مما يؤدي إلى موت مفاجئ ، كما يؤدي إلى زيادة ضغط الدم لأنه يؤدي إلى تضيق الشرايين ، كما أن إفراز الهرمونات بمعدل عال قد يؤدي إلى إتلاف جهاز المناعة ، و تؤدي الضغوط إلى تكوين ( القرحة و الأزمة التنفسية و الصداع و السرطان و غيرها من الأمراض ) و تتباين الأعراض الناشئة عن الاضطرابات الفسيولوجية من فرد إلى آخر تبعاً لتباين الأفراد فيما بينهم ، و تبعاً لإخلاف ظروف العمل التي يعايشونها ، و تبعاً لاختلاف شدة الصراع بين نوع الانفعال النفسي و الجهاز العصبي المستقبل ، و لعل ذلك ما يفسر عدم وجود قائمة ثابتة بأسماء الأمراض و الاضطرابات النفسية الفسيولوجية .

### ❖ الأعراض و الاضطرابات النفسية :

توجد درجة محدودة لتحمل الإنسان للضغوط ، و عندما يتجاوز الأفراد هذه الدرجة نتيجة للضغوط العالية التي تواجههم ، تبدأ الاضطرابات النفسية تظهر عليهم ، و الاضطرابات النفسية التي تصيب الأفراد نتيجة الضغوط كثيرة و متنوعة و من بينها :

- القلق : تتميز استجابة القلق الناجمة عن ضغط العمل بواحد أو أكثر من الأعراض الآتية :

العجز عن التركيز و الانتباه و شعور الفرد بفقدان السيطرة على نفسه .

زيادة نبضات القلب و العرق و برودة الأطراف و اضطرابات المعدة و ضيق الصدر .

التوتر العضلي الذي يترتب عليه شعور الفرد بالتعب و العجز عن الاسترخاء و الاحتراق النفسي .  
-الاكتئاب : و هو الاستجابات النفسية لضغوط العمل و له أشكال منها : الحزن ، الاكتئاب الشديد و الذي يحدث غالبا بسبب حادثة مثيرة و تكون له أعراض واضحة و التي يمكن ملاحظتها حسب درجة الاكتئاب و الاكتئاب المزمن و الذي يختلف عن الاكتئاب الشديد ،وأن أعراضه قد تستمر لفترة طويلة ( هيجان عبد الرحمان علي . 1998 ص 225 )

و قد أجمع العديد من الباحثين على أن تأثير ضغوط العمل من الناحية السيكولوجية للإنسان ، مثل تأثيرها على نفسية الفرد و تتمثل الأعراض النفسية للفرد في : الانطواء ، الخوف ، القلق ، الغضب ، الشعور بالإحباط ، و الشعور باليأس والانسحاب و التشاؤم و التوتر العصبي ، و اللامبالاة ، و الإرهاق و تدهور احترام الذات.

#### ❖ الأعراض و الاضطرابات السلوكية:

من الآثار التي تترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه حدوث بعض التغيرات في عاداته المألوفة و أنماط سلوكه المعتادة ، و عادة ما تصل تلك التغيرات إلى الأسوأ و من أهم تلك التغيرات : اللامبالاة ، السلوك المنفر ، التغير في العادات النوم و العدوانية و عدم احترام الأنظمة و التوتر العصبي و قد ذكر تقرير المعهد الوطني للسلامة المهنية و الصحة في الولايات المتحدة الأمريكية إحصائيات حول ضغط العمل منها :

-أفاد % 40 من العمال أن عملهم كان مسبب للضغط بصورة شديدة.

-يرى % 25 من الموظفين أن عملهم مسبب للضغط رقم واحد في حياتهم.

-قال % 26 من العمال أنهم كانوا في الغالب يشعرون بالضغط الشديد

في عام 2000 أجرت مؤسسة Gallup إحصاء لشركة Marlin و جدد فيه:

شعور % 80 من العمال بالضغط في العمل و أن النصف منهم في حاجة إلى تعلم كيفية التحكم في الضغط.

شعور % 25 بالحاجة إلى الصراخ بسبب ضغوط العمل

من جهة أخرى تظهر أن لكل التغيرات و ردود الأفعال تترجم في نمطين تدفع منظمات الأعمال لها ثمنا ناهضا هما :إدمان المخدرات و المشروبات الروحية.

و من أكثر الاضطرابات السلوكية علاقة بالفرد و إلحاحا في مجال ضغوط العمل كما يذكر هيجان:  
- عادات الأكل و الشرب: تبين أن ضغوط العمل تترك آثارها على الفرد من حيث رغبته في الأكل سواء كان ذلك بفقدانه للشهية أو زيادة رغبته وشراسته في الأكل و الشرب، و ثمة عادات للأكل و الشرب من الممكن أن تكون ذات علاقة بالضغوط من حيث زيادة حدتها أو نقصانها و هذه العادات تتمثل في:  
التركيز على طعام واحد، التركيز على وجبة واحدة كالغداء مثلا، الإكثار من تناول الملح مع الطعام، تناول القهوة بكثرة، الإفراط في تناول المشروبات الغازية، و عادات الأكل و الشرب لدى الفرد من الممكن أن تكون مؤشرا قويا على مدى استجابته للضغوط.

#### -التدخين و تعاطي المخدرات:

يعد الإفراط في التدخين و تعاطي المخدرات من المؤشرات السلوكية البارزة الدالة غالبا على وقوع الفرد في براهين الضغوط ، و تختلف الأعراض التي يسببها إدمان المخدرات ، و التدخين من حيث حدتها و شدتها بحسب درجة الإدمان و أبعاده ، و يلجأ بعض الأفراد إلى إدمان المخدرات و العقاقير بسبب ضغوط العمل لشعورهم بالعجز عن مواجهتها .

#### -اضطرابات النوم:

يتميز النوم بحساسية لأي نوع من الاضطرابات الانفعالية مثل الضغوط التي يتعرض لها الفرد في عمله ، لأنه يمثل مؤشرا دالا على وجود التوتر المتزايد لدى الفرد و من أبرز أنواع الاضطرابات المرتبطة بالنوم و التي يصاب بها الأشخاص نتيجة لضغوط العمل : الأرق و الكوابيس ، الفزع الليلي ، النعاس النهاري

( هيجان عبد الرحمان علي . 1998 ص 245 - 252 )

و يلخص العديلي الآثار السلوكية الناجمة عن ضغوط العمل في:

- ممارسة العنف بسبب تعرض الفرد الواقع تحت الضغوط للإحباط و التوتر و الاكتئاب و القلق.

-التدخين نتيجة القلق و التوتر اللذين تسببهما ضغوط العمل.

-الإدمان على الكحول للهروب من المشكلات التي يواجهها الفرد الواقع تحت تأثير الضغوط.  
- تعاطي المخدرات، لم يقتصر تأثير ضغوط العمل على إدمان الكحول بل تعداه إلى تعاطي المخدرات و يضيف محمد إلى تلك الآثار السلوكية ميل الفرد إلى الوقوع في حوادث و ترك العمل، الاعتداء على الأفراد و الأشياء، شرود الدهن و الانتحار في أقصى حالات الضغط.

( محمد لطفي راشد، 1992، ص 86 )

و يتضح مما سبق أن أهم الآثار السلبية لضغوط العمل على الفرد ، تتناول كافة الجوانب الفسيولوجية و النفسية و السلوكية و كذلك الجسدية ، حيث تمتد نتائج تزايد الضغوط لتحدث بعض الآثار السلبية الضارة التي تصيب جسد الفرد . ( بالأمراض مثل : الصداع ، قرحة المعدة ، أمراض القلب ، ضغط الدم )  
( العميان محمود سليمان 2002، ص 167 )

#### ب-آثار ضغوط العمل على المنظمة:

يترتب على ضغوط العمل مجموعة من الآثار السلبية التي تصيب المنظمة مثل : تدني مستوى الإنتاج ، زيادة التكاليف المالية الناتجة عن التأخر في العمل و الغياب و التوقف عن العمل ، و عدم الرضا الوظيفي أو عدم الدقة في إتخاذ القرارات ، و سوء العلاقات بين أفراد المنظمة و التسرب الوظيفي و الشعور بالفشل و فيما يلي بيان أهم هذه الآثار:

#### ● تأثير ضغوط العمل على الأداء:

أشارت نتائج الدراسات التي أجريت حول العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء إلى نتائج مختلفة ، وتؤكد بعض الدراسات وجود علاقة موجبة بين الضغط و الأداء ، في حين كشفت دراسات أخرى وجود علاقة سالبة بين ضغط العمل و الأداء ، ومن بين الباحثين من يرى أنه ليس هناك أي علاقة و آخرون يرون بوجود علاقة منحنية بين ضغوط العمل و الأداء (ماهر احمد.1991.ص.295)  
يمكن القول بأن لضغوط العمل تأثير ما على الأداء ، لكن هذا التأثير يختلف من شخص لآخر فقد يكون التأثير سلبيا ، و قد يكون إيجابيا ، فكما سبق فإن الضغوط لا تؤدي إلى آثار سلبية دائما.

• التكاليف المترتبة على الضغوط:

يمكن تقسيم تكاليف ضغوط العمل إلى تكاليف مباشرة و تتضمن تكاليف الأداء في العمل و التعويضات و غيرها، و تكاليف غير مباشرة ، و هذه التكاليف تتأثر بالعديد من العوامل لذلك يصعب تقدير تأثيرها -التكاليف المباشرة لضغوط العمل و من أهم عناصرها ما يلي:

- ✓ تكاليف العضوية مثل تكلفة التأخر عن العمل، و تكاليف الغياب عن العمل و التوقف عن العمل، و تكلفة دوران العمل و تكلفة تعيين عمال جدد ليحلوا محل من تركوا العمل و تكلفة تدريبهم.
- ✓ تكاليف الأداء في العمل مثل: تكلفة انخفاض جودة العمل، و تكلفة إصابات العمل و حوادث العمل ، و تكلفة عطل الآلات.
- ✓ تكاليف التعويضات مثل: التعويضات المادية التي تتحملها المنظمة بناء على أحكام قضائية أو طبقا للنظم المعمول بها.

✓ تتضمن التكاليف غير المباشرة، التكاليف الناجمة عن ضعف الروح المعنوية لدى العاملين جراء ضغوط العمل ، و تكاليف إجراء سوء الاتصال و اتخاذ قرارات خاطئة ، و سوء العلاقات في العمل ، إضافة إلى تكلفة الفرصة البديلة ( محمد اظفي راشد .1992ص 86 )

• الغياب و التسرب الوظيفي - :

يعتبر الغياب و ترك العمل ، من الأشكال المناسبة للعامل للانسحاب من الوظائف التي يعاني فيها من مستوى عال من الضغط ، و تشير نتائج الدراسات إلى أن هناك علاقة متوافقة بين الضغط و ترك العمل و الغياب ، فقد اتضح من إحدى الدراسات أن هناك ارتفاع 22% في كية الغياب الناشئ من الأمراض البدنية خلال خمسة عشرة يوما ، و في نفس الوقت ارتفعت نسبة الغياب الناشئ من الأمراض النفسية إلى 15.2% بالنسبة للرجال ، 30.2% بالنسبة للنساء .

وتعد نتائج التسرب الوظيفي بالنسبة للمنظمة أكثر فداحة من نتائج الغياب لوجود ارتباط بين التسرب و العوامل التنظيمية المتمثلة في : محتوى الوظيفة ، حجم المنظمة ، الراتب ، طبيعة الإشراف.

(هيجان عبد الرحمان احمد 1998 ص ص 277-278 )

● **عدم الدقة في إتخاذ القرارات:**

لا يتم اتخاذ القرارات تحت الضغوط بصورة عقلانية على اعتبار أن الفرد يكون مضطرا إلى اتخاذ القرار بصورة سريعة و غير مدروسة، و يظهر تأثير الضغوط على عملية اتخاذ القرار من خلال مواقف متعددة: تجنب اتخاذ القرارات الغير سليمة و الخوف من النتائج المترتبة على القرار و هذا الخوف قد يضع الشخص تحت الضغوط، بحيث يتردد في اختيار قراره. و مع أن الضغوط تمثل سببا من أسباب تعثر عملية اتخاذ القرارات، فإنه لا يمكن إغفال أثر العوامل الأخرى في المنظمة .

مثل : عدم كفاءة متخذا القرار و مناخ المنظمة ذاتها ( هيجان عبد الرحمان احمد 1998 ص270 )

**12-أساليب مواجهة ضغوط العمل:**

إن أساليب مواجهة الضغوط متعددة، فهناك أساليب عامة على معظم أنواع الضغوط، كتدعيم العقيدة الإيمانية، و التزام العبادة و ارتياد المساجد و الدعاء، و هناك أساليب خاصة ببعض أنواع الضغوط مثل: إعادة تصميم الوظائف بالنسبة لأعباء الوظيفة ، و هناك أساليب تركز على مسببات الضغوط و محاولة تجنب الأفراد لها أو التقليل من حدتها و هناك أساليب تركز على آثار الضغوط ، كما أن أساليب مواجهة الضغوط قد تختلف من حيث درجة الصعوبة و السهولة 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 صفة الخصوصية بالنسبة لكل فرد ، لأن الأسلوب الذي لا يصح مع فرد قد لا يجدي نفعاً مع آخر ، بسبب الفروق الفردية بين الأفراد.

-أن تكون أساليب المواجهة مبنية على أساس تفضيلات الشخص و عمله بمعنى آخر ألا تكون مفروضة عليه.

- نظرا لأن الضغوط متعددة الأبعاد أي متباينة في الأساليب و النتائج لذلك لابد من وجود أساليب متعددة لمواجهتها ، و هذه الأساليب لابد أن تجمع بين أنشطة الفرد العقلية و البدنية و العاطفية و

الاجتماعية ، و يقتضي هذا تضافر جهود كل من الفرد و المنظمة من أجل تحقيق فلسفة إدارة ضغوط العمل.

- أن تتسم أساليب المواجهة بالمرونة بمعنى أن تكون قابلة للتعديل و التكيف بما يلاءم ظروف الفرد و المنظمة التي يعمل بها (هيجان عبد الرحمان احمد 1998 ص 294 )

و في ضوء ما سبق عرضه يمكن تصنيف أساليب المواجهة للضغوط إلى فئتين:

1-أساليب مواجهة الضغوط على مستوى الفرد.

2-أساليب مواجهة الضغوط على مستوى المنظمة.

أ - الأساليب الفردية لمواجهة ضغوط العمل:

و يقصد بها الجهود التي يقوم بها الفرد لكي يسيطر أو يحد أو يدير أو يتحمل مسببات ضغط العمل التي تفوق قدراته الشخصية و مهما يكن الأسلوب المتبع من طرف الفرد لمواجهة الضغوط ، فإنه ينبغي توافر مجموعة من العناصر في هذا الأسلوب منها:

-صلابة نمط الشخصية.

-العمل على تحقيق التكيف العقلي مع مصادر الضغوط.

-الحد من العوامل المسببة للضغوط.

- .الدعم الاجتماعي من مجموعة الأصدقاء و أفراد الأسرة و الزملاء و إعطاء فرصة المشاركة في تنفيذ

المهام

و تتعدد الأساليب التي يمكن أن يستخدمها الفرد لمواجهة ضغوط العمل منها:

(محمد لطفي راشد 1992 ص 89)

-الحرص على تحديد أولويات العمل اليومي.

-تعلم مهارات جديدة لمواجهة المواقف.

-مناقشة مشكلات العمل مع أفراد الأسرة.

-مزاولة بعض التمارين الرياضية.

-الحرص على قراءة القرآن الكريم و سيرة الصحابة و التابعين.  
-الابتعاد عن العادات السلوكية السيئة مثل اللجوء إلى المهدئات و الإفراط في تناول الطعام ، و التخلص من التصورات الذهنية الخاطئة التي تؤدي إلى الاقتران بالفشل.  
كما يحث " ماهر " على توقع الأحداث الضاغطة و الإيمان بالقضاء و القدر و الصبر على تلك الأقدار و التأمل و الاسترخاء و اللجوء إلى الدعاء و الصلاة، كوسيلة للحد من ضغوط العمل ( ماهر أحمد. 1995 ص415)

-الفرع إلى الله و اللجوء إلى هدى النبي صلى الله عليه وسلم من خلال تقوى الله و كثرة الاستغفار و الصلاة على النبي محمد و التوسل إلى الله عز وجل بالعمل الصالح ، التوكل على الله و حسن الظن بالله عز وجل. ( عبد الرحمان احمد الهيجان 1998 ص 300 )

-التأمل و ذلك بأن يجلس الإنسان مغمضا عينيه و مصدرا صوتا معينا كالدعاء لبعض الدقائق لعدة مرات و كما توجد أساليب و إستراتيجيات موجهة إلى مسببات الضغوط و أعراضها:  
-مواجهة الموقف المسبب للضغوط و يركز هذا الأسلوب على مسببات الضغط نفسه لتخفيض صراع الدور ، و العبء الزائد ، و تتمثل بعض الإستراتيجيات السلوكية لعلاج أو تخفيض الضغوط الحالية في ترك العمل و الغياب و طلب النقل و الحصول على إجازة تفرغ و راحة.  
-المهجوم على الأعراض و يركز هذا الأسلوب على أعراض الضغط و يهدف إلى الحد منها من خلال إبعاد تركيز الفرد عليها و جذبها لآتجاه آخر و من أمثلة ذلك : تجاهل أو إعادة تفسير البيئة المسببة للضغوط، الإفراط في التدخين و الطعام و النوم (راوية حسن. 2003. ص 412 )

#### ب - الأساليب التنظيمية لمواجهة ضغوط العمل:

إن مواجهة ضغوط العمل تقتضي تضافر جهود كل من الفرد و المنظمة و لهذا فإن المنظمة ملزمة باتخاذ الأساليب المناسبة لمواجهة ضغوط العمل من خلال اتخاذ المنظمة لمجموعة من القرارات و الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على مسببات الضغوط و التخفيف من آثارها الضارة على كل من الفرد و المنظمة و تتمثل أهم الأساليب التي يمكن أن تستخدمها المنظمات لمواجهة ضغوط العمل في:

- تطبيق أساليب الإدارة الحديثة و ما يترتب من تعديل السياسات و البرامج و الإجراءات و تغيير المناخ التنظيمي ليتواءم مع المستجدات و المتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية التي يشهدها المجتمع.
- تطوير النظم الخاصة باختيار العاملين بحيث يتم انتقاء الأفراد الأكثر قدرة على تحمل ضغوط العمل ، من خلال وضع شروط جديدة للتوظيف و إعادة تصميم الوظائف لتكون ذات مغزى و أكثر استقلالية ، و تعديل مستويات السلطة و إعادة تصميم الاختصاصات ، و تعديل مستويات الأداء و كلها إجراءات تهدف إلى تعديل المواقف المسببة لضغوط العمل.
- العمل على تحقيق الانسجام بين الأدوار التي يقوم بها العاملين في المنظمة للقضاء على صراع الدور.
- العمل على تكوين علاقات جيدة بين العاملين ، و بينهم و بين الرؤساء و توفير سبل التعاون فيما بينهم ، و بين المستويات القيادية ، و بالتالي تخفيض حدة الضغوط التي يواجهها الفرد داخل المنظمة التي يعمل بها. و من جهته يرى " هيجان " الأساليب التنظيمية لمواجهة الضغوط تكون بقيام الإدارة بتحديد و بيان القيم التنظيمية السائدة فيها ، بحيث تتخذ ما يلزم من أجل تطابق هذه القيم مع قيم الأفراد لتصبح جزءا من قيمهم و سلوكهم و ذلك من خلال عدة أساليب :
- توظيف الثقافة الموجودة حاليا في المنظمة من خلال استيعاب المديرين لهذه القيم و نقلها إلى المستويات الدنيا في المنظمة لتضييق الفجوة بين قيم الأفراد و قيم المنظمة التي يعملون بها.
- التطبيع الاجتماعي أي تلقين الأفراد ثقافة المنظمة من خلال اختيار الأفراد المناسبين للتعيين في المنظمة و العمل على تكييف الأفراد مع واقع المنظمة و تحديد الأدوار التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة.
- **تغيير الثقافة التنظيمية** بهدف مساعدة الأفراد على التكيف مع التغيير (هيجان عبد الرحمان احمد.1998.ص.ص.366-378 )

- **تحسين ظروف العمل المادية** من الإضاءة، الصوت، الحرارة، الضجيج تصميم أماكن العمل.
- **التحديد الواضح للدور** : من أهم واجبات المنظمة التحديد الواضح للدور الذي يقوم به العامل داخل المنظمة ، ذلك أن إغفال هذا المبدأ يؤدي إلى غموض الدور و من ثم الضغوط و تكون النتائج المترتبة عنها مباشرة هي شيوع المسؤولية و تدهور الأداء ( معروف اعتدال.2002.ص.ص.87-89 )

- تقديم البرامج اللازمة لمساعدة العاملين و توفير المتطلبات الضرورية لهم من خلال إضافة المراكز و المستشفيات و إنشاء النوادي الترفيهية الثقافية و الرياضية، و تقديم النصح و المشورة للعاملين على كيفية التعامل مع المشكلات التي يصادفونها في العمل و التي تزيد من حدة الضغوط

- **التطبيق الجيد لمبادئ التنظيم** : إن عدم التزام المنظمة بمبادئ الإدارة والتنظيم تسبب الكثير من الضغوط للعاملين ، لذلك يتعين على المستويات الإدارية العليا ممارسة مبادئ التنظيم بشكل جيد ، فهذا يؤدي إلى إشاعة جو من الانضباط التنظيمي بين المستويات الدنيا.  
( لعميان محمود سليمان.2002.ص.169)

- **التحفيز وفقا للدوافع**: تمثل نظريات الحوافز مدخلا لفهم السلوك الإنساني في المنظمات و بالتالي تكييف و توجيه هذا السلوك لتحقيق أهداف و غايات المنظمة ، و تركز أهم ثلاث نظريات للدوافع المعروفة بنظريات المحتوى (اسلو، هيرزبرغ ، ألدرفير)على مفاهيم الدوافع الرئيسية للحاجات و عوامل الرضا و الرغبات .

مما سبق يمكن القول بأن المنظمة و من أجل التخفيف أو الحد من شدة ضغوط العمل ، ينبغي لها أن تعد البرامج الهادفة إلى معالجة مصادر الضغوط الشائعة في العمل سواء من خلال الفرد أو المنظمة كالعناء الزائد ، سوء بيئة العمل المادية و غموض الدور و سوء العلاقات في العمل ، مدى توافق قدرات الفرد مع متطلبات العمل. إن استخدام المنظمة لأي من هذه الأساليب أو بعضها لمواجهة هذه الضغوط لا بد أن يأخذ بعين الاعتبار طبيعة المنظمة و طبيعة العمل بها و نوعية شخصية كل فرد من العاملين بها ، حتى يمكن تحقيق النجاح و الفائدة و الاستمرارية.

### خلاصة:

لا يستطيع الإنسان بصفته كائن حي تجنب الضغوط الناشئة من مصادر مختلفة تتعلق به شخصيا أو بعمله أو بالمنظمة التي يعمل بها مع العلم انه غالبا ما تكون الضغوط التي يواجهها الناس عبارة عن محصلة تفاعل عدة عوامل و مؤثرات مع العلم أن ضغوط العمل ليست بالضرورة جميعها ضارة و سلبية على الفرد أو المنظمة بل أكد بعض الباحثين على ضرورة تعرض الفرد لقدر من الضغوط لإيجاد جو من التحدي يستثير حماسه ودافعيته و نشاطه في مواجهة هذه الضغوط، غير أن الضغوط الشديدة و الزائدة عن طاقة و قدرة الفرد على التحمل تعرض الفرد و المنظمة على حد سواء إلى نتائج و آثار سلبية. و تتفاقم هذه الآثار و الأضرار مع عدم إتباع الأساليب العلمية الصحيحة في مواجهة هذه الضغوط.