

مساهمة أخلاقيات الأعمال في التخفيف من ضغوط العمل

أ. فوزية شمام - جامعة بسكرة - الجزائر
أ. فهيمة بوروية - جامعة بسكرة - الجزائر.

ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على مدى مساهمة أخلاقيات الأعمال في التخفيف من ضغوط العمل، فبعد أن كانت مضاعفة الأرباح الشغل الشاغل لمنظمات الأعمال، أصبحت القضايا الأخلاقية اليوم تشكل أهمية كبيرة وأصبحت المنظمات تتسابق لإصدار مدونات أخلاقية وتعيد صياغة الأهداف والسياسات بطريقة تبرز فيها المسؤولية الأخلاقية للمنظمة، ولأن ضغوط العمل لها انعكاس كبير على المورد البشري قد يكون حافزا لطريق النجاح و الإبداع والابتكار، و قد يكون عائقا يهدد استقراره الوظيفي وحالته الصحية والنفسية، و يكبد المنظمة العديد من الخسائر تحول دون تحقيق أهدافها.

الكلمات المفتاحية: أخلاقيات، أخلاقيات الأعمال، ضغوط العمل.

Résumé :

Le but de cet article est de mettre en évidence la contribution de l'éthique des affaires dans la lutte contre les pressions du travail , après que le double du bénéfice préoccupation des organisations d'entreprises , est devenu les questions morales d'aujourd'hui , la grande importance et est devenu organisations sont en compétition pour publier des codes d'éthique et de re- formulation des objectifs et politiques d'une manière met en évidence la responsabilité morale de l'organisation , parce que les pressions du travail ont une grande réflexion sur la ressource humaine peut être un catalyseur pour le succès grâce à la créativité et à l'innovation , et il peut être un obstacle menace la stabilité de carrière et de sa santé, psychologique , et le coût de l'organisation de plusieurs pertes empêchent la réalisation de ses objectifs .

Mots clés: éthique, l'éthique des affaires , stress au travail

مقدمة:

أصبح موضوع أخلاقيات الأعمال من الموضوعات التي تحظى باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة نتيجة لأسباب عديدة يقع في مقدمتها تزايد الفضائح الأخلاقية و النقد الموجه للأعمال التي تعتمدها بعيدا عن إطار أخلاقي واضح وشفاف ، فهي لا ترتبط بمجتمعات محددة، بل إنها أصبحت موضوعاً حيويًا مهماً تواجهه منظمات الأعمال في الدول المتقدمة والنامية، فارتبط مفهوم الأخلاقيات بالعديد من المواضيع والمهام المنظرية والموارد وطاقت بشرية كالإدارة والعاملين والعمل والقيادة والمديرين فهو يرشد ويعزز السلوك الجيد، وهذا المفهوم أصبح من الأمور المهمة لشغل الوظيفة في المنظمة إذ يتم التأكيد عليها من إدارتها لأنها تعد بمثابة الرقابة الذاتية للفرد لأنه يستطيع أن يميز بين الصواب والخطأ في سلوكه أثناء العمل.

فالالتزام بأخلاقيات الأعمال سوف يقود إلى تطوير العاملين ويعكس الاهتمام الذي يوليه هؤلاء العاملين للالتزام بعناصر أخلاقيات المهنة، حيث إن عدم الالتزام سوف يؤثر بشكل مباشر على سمعة المنظمة، ولتحقيق ذلك لابد من التزام الإدارة والعاملين بالقواعد الأخلاقية والمهنية للحد من الممارسات التي تهدد مستقبل المنظمة في النمو والبقاء والاستمرار .

ولأن ضغوط العمل موجودة في جميع المنظمات وفي أغلب الوظائف ، ولما لها من تأثير سلبي إذا لم يتم التعامل معها لتخفيفها ، فقد ثبت أن استمرارها يترك آثارا سلبية تتمثل في مشاكل صحية واضطرابات جسدية ونفسية وسلوكية مما يعيق أداء الفرد ويحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها ،مما استوجب ظهور الحاجة لأخلاقيات الأعمال لتساعد على التخفيف من هذه الضغوط .

سنحاول من خلال هذه الدراسة إبراز مساهمة أخلاقيات الأعمال في التخفيف من ضغوط العمل ، وذلك بالتطرق إلى ثلاث محاور أساسية نهتم أولا بالخلفيات النظرية لكل من أخلاقيات الأعمال و ضغوط العمل، ثم نتطرق إلى علاقة أخلاقيات الأعمال بضغط العمل.

أولاً: أخلاقيات الأعمال:

أصبح موضوع أخلاقيات الأعمال من المواضيع التي حظيت باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة ، وأصبحت المنظمات تتسابق لإصدار مدونات أخلاقية وتعيد صياغة الأهداف

والسياسات بطريقة تبرز فيها المسؤولية الأخلاقية للمنظمة ، وحلت أخلاقيات الأعمال محل الربح الذي ظل ولعقود طويلة مركز الاهتمامات.

1. تعريف أخلاقيات الأعمال :

تشير الأخلاقيات (Ethics) إلى: القيم والمعايير الأخلاقية التي تشير لها أفراد المجتمع لغرض التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ.¹

تعرف الأخلاقيات بأنها: " المبادئ الأساسية التي تقوم عليها القوانين والأعراف وفقا للقواعد المعمول بها التي تلتزم بها الفئات المهنية المتخصصة، بوصفها قواعد بناءة لضبط السلوك، تستهدف تحديد الأفعال والعلاقات والسياسات التي ينبغي اعتبارها صحيحة أو خاطئة، ولا بد من " ينبغي " أو " يجب " في مفهوم الأخلاقيات من أن يكون مقنعا للعقل وذلك باعتماده على المنطق، وقابليته للتطبيق على الناس كافة بالعدل والإنصاف".²

وعرفها Peter Drucker بأنها: " العلم الذي يعالج الاختبارات العقلانية على أساس القيم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف".³

وفي نفس السياق عرفت بأنها: " ما هي إلا الدراسة والتحليل المنهجي للعمليات التي يتم من خلالها تطوير القرار الإداري بحيث يصبح هذا القرار خيارا أخلاقيا آخذا في الاعتبار ما هو صحيح وجيد للفرد وللمجموعات وللمنظمة".⁴

ويشير البعض إلى أخلاقيات الأعمال بأنها: " كل ما يتعلق بالعدالة والمساواة في توقعات المجتمع والمنافسة النزيهة والمسؤولية الاجتماعية والتصرفات السليمة في البيئة المحلية والدولية".⁵

ومن التعاريف السابقة نستنتج بأن أخلاقيات الأعمال :

تشير إلى معايير السلوك التي تقود المدراء وتوجههم في عملهم ، وتطبيق للمعايير الأخلاقية الفردية في مواقف الأعمال المختلفة ومن الضروري أن يتبنى أفراد المنظمة تلك الأخلاقيات ، يجب أن تتجلى أخلاقيات الأعمال في سلوكيات الأفراد تجاه المنظمة أو تجاه الأطراف المتعاملة معها.

2. أهمية أخلاقيات الأعمال :

إن الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والسلوك الأخلاقي سواء على صعيد الفرد في وظيفة أو مهنة معينة أو مجموعة أو منظمات الأعمال يعتبر ذا أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع، حيث

أن هذا الأمر يقوي الالتزام بمبادئ العمل الصحيح والصادق ويبعد المنظمة عن أن ترى مصالحها بمنظور ضيق لا يستوعب غير معايير محددة تتجسد في الاعتبارات المالية التي تحقق لها فوائد على المدى القصير لكنها ستكون بالتأكيد ذات أثر سلبي في الأمد الطويل.⁶ فأهم الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها منظمات الأعمال جراء التزامها الأخلاقي في العمل ما يلي:⁷

-في إطار المنظور الحديث يوجد ارتباط ايجابي بين الالتزام الأخلاقي والمردود المالي الذي تحققه المنظمة وإن لم يكن ذلك على المدى القصير فانه بالتأكيد سيكون واضحا على المدى الطويل.

-قد تتكلف منظمات الأعمال كثيرا نتيجة تجاهلها الالتزام بالمعايير الأخلاقية، فالتصرف الأخلاقي يضع المنظمة في مواجهة الكثير من الدعاوى القضائية.

إن الحصول على شهادات عالمية مثل ISO 9000 يقترن بالتزام المنظمة بالعديد من المعايير الأخلاقية لذا فان الشهادة الدولية بالالتزام بالمعايير الفنية تحمل في طياتها اعترافا بمضمون أخلاقي.

-تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية.

كما حددها (Donaldson & Davis, 1990, 28) وهي :⁸

- منح الشرعية للأفعال الإدارية .
- تقوية الترابط المنطقي والتوازن في الثقافة المنظمة .
- تحسين مستويات الثقة بين الأفراد والجماعات في المنظمة .
- دعم عملية التمسك والثبات بمقاييس جودة المنتجات .
- التمسك بأثر قيم المنظمة ورسالتها في المجتمع .

3. مصادر أخلاقيات الأعمال :

يمكن أن نحدد مصادر أخلاقيات الأعمال في الآتي :⁹

✓ الدين : إن الأديان السماوية كلها تأمر الإنسان بالتقوى والطاعة وحسن المعاملة، فديننا الإسلامي قدم للإنسانية جمعا مختلف الطرق السليمة في تعامل الناس مع بعضهم البعض.

✓ **العائلة** : تمثل العائلة لمصدر للأخلاق النواة الأولى لبناء السلوك لدى الأفراد ، لذا ركزت الأديان والمجتمعات الحضارية على بناء العائلة وأكدت على بنائها السليم وتماسكها لأن الفرد يبدأ اكتساب سلوكه من هذا المنبع.

✓ **ثقافة المجتمع قيمه وعاداته** : يتأثر سلوك الفرد بمؤثرات خارجية كثيرة ويقع في مقدمتها ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته لأن الفرد اجتماعي بطبعه ولا يستطيع العيش بمعزل من هذا المجتمع، فهو يقوم بالانتماء إليه أو بالأصح للانتماء إلى جماعة معينة ، فيأخذ من قيمها و أعرافها ويصبح مدافعا عنها.

✓ **التأثر بالجماعات المرجعية**: إن الجماعات المرجعية في حقيقتها مصدر مهم لسلوك الفرد وقد تكون هذه المرجعيات سياسية أو دينية أو عسكرية أو عشائرية أو غيرها، وعادة ما يقع الفرد في مجتمعاتنا تحت تأثير أكثر من جماعة مرجعية في نفس الوقت تجعله في موقف محير ينعكس على سلوكياته.

✓ **إعلام الدولة والصحافة** : يعبر البعض عن الصحافة بكونها مرآة المجتمع وهي أدوات واسعة الانتشار وكبيرة التأثير فإذا لم تكن هذه الصحافة حرة وصادقة ومهنية فإن بعدا واحدا سيطغى عليها وتصبح بالتالي ذات تأثير سلبي كبير على المجتمع.

✓ **مجتمع العمل الأول**: يؤثر مجتمع العمل بكل مكوناته على الأفراد ويغير من أخلاقياتهم ويفرض عليهم سلوكيات جديدة وبالأخص مجتمع العمل الأول.¹⁰

✓ **القوانين واللوائح الحكومية والتشريعات**: إن الدستور القانون الأساسي لأي دولة، فهو انعكاس لفلسفتها ويضم مجموعة من المبادئ العامة التي توضح النظام السياسي وهيئات الدولة وسلطتها واختصاصاتها وكيفية تسيير مختلف المصالح العمومية، وحقوق وواجبات المواطنين في حياتهم الشخصية أو العملية ، وعلى المواطنين والموظفين احترام هذه المبادئ والقواعد الدستورية .¹¹

✓ **قوانين السلوك الأخلاقي والمعرفي للصناعة والمهن**: نظرا للتشعب الكبير في الصناعات والمهن سنت قوانين ومدونات أخلاقية رسمية وهناك العديد من الأعراف والسلوكيات غير المدونة تمثل مجموعها أدلة إرشادية لعمل الفرد في إطار الأعمال المختلفة

✓ الخبرة المتراكمة والضمير الإنساني الصالح: تعتبر الخبرة التي يتمتع بها الفرد مصدرا مهما لتكوين سلوكياته في العمل، وتمتعه بأخلاقيات معينة تجاه الإشكالات والقضايا المطروحة.

✓ جماعات الضغط: تشكل جماعات الضغط بجميع أشكالها مصدرا مهما لقواعد السلوك الأخلاقي في منظمات الأعمال.

✓ سلطة القديم والقيم الشخصية المتأصلة لدى العاملين، المدرسة ونظام التعليم في المجتمع.¹²

4. عناصر أخلاقيات الأعمال :

أكد Canter أن هناك قوى تمس القرارات الأخلاقية وتسهم في صنعها والتي تمثل عناصر لأخلاقيات الأعمال وهي :¹³

*الثقافة التنظيمية : تمثل الثقافة التنظيمية الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف ، حيث رأى Denison أن الثقافة التنظيمية ما هي إلا تدوين للقواعد والمعايير الأخلاقية والسلوكية .

*أخلاق الفرد: الأخلاق هي جوهر الكائن الإداري كما هي جوهر الإنسان بشكل عام ويعتبر التزام القادة والمديرين وجميع العاملين بقواعد الأخلاق والسلوك التي تحددها المنظمة والنظام العام أو الخاص صفة أساسية من صفات المنظمة الصحية وهذا الالتزام بالضرورة سوف يحقق فائدتين هما: المحافظة على استقرار الوضع الحالي، النمو والتطور للأفراد والمنظمات.

*أنظمة المنظمة: إن لكل نظام من أنظمة المنظمة تأثيرا خاصا على سلوك العاملين وبمجملة هذه التأثيرات تتولد قوة تشد السلوك وتدفعه بالاتجاه الذي قد يعزز أو يضعف العمل بأخلاقيات الإدارة .

*الجمهور الخارجي: إن الأنظمة الحكومية والزبائن والجماعات المستفيدة وقوى السوق تشكل بمجملها القوة الرابعة في تكوين أخلاقيات الإدارة وتوجيهها باتجاه معين دون غيرها سيما في عالم اليوم الذي يتصف بازدياد المنافسة وتحول الأسواق والتطور التكنولوجي.

ثانيا: ضغوط العمل:

لقي موضوع ضغوط العمل اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والدارسين وخاصة علماء السلوك التنظيمي والإداري، نظراً لما ينتج عنها من آثار على الفرد تهدد استقراره الوظيفي، وتكبد المنظمة العديد من الخسائر تحول دون تحقيق أهدافها.

1. تعريف الضغوط العمل

تتباين آراء ووجهات نظر الباحثين بشأن تعريف ضغوط العمل نظراً لاختلاف المنطلقات الفكرية التي ينظر إليها لهذا الموضوع، لكن رغم هذا الاختلاف إلا أن مصدر المصطلح معروف فكلمة ضغوط (stress) تعود لغويا إلى الكلمة اللاتينية (stringer) والتي تعني يسحب بشدة.¹⁴

وقد عرفها هانس سيليه (Hans seley,1974) بأنها: نظام التكيف العام لجسم الإنسان ضد المثيرات البيئية.¹⁵

هذه الأخيرة تعتبر مجموعة من المتغيرات الخارجية التي تمثل تهديداً للفرد وتؤدي إلى اضطراب سلوكه.¹⁶

أما مصطلح ضغوط العمل فإنه لم يتم تحديد تعريف متفق عليه بين المختصين والباحثين والمهنيين والمهتمين بتطبيقه، فتعددت التعريفات المقدمة له، بحيث يدل كل تعريف عن وجهة النظر التي يتبناها مقدمه، وفي هذا الصدد ندرج البعض منها حيث عرفت على أنها:

➤ مجموعة من العوامل البيئية السلبية مثل: (غموض الدور، صراع الدور، ظروف العمل، عبء العمل الزائد) والتي لها علاقة بأداء عمل معين.¹⁷

➤ عدم الموائمة أو عدم التناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات وبين متطلبات عمله.¹⁸

➤ مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة العمل والتي تنتج عنها مجموعة من ردود الأفعال تظهر في سلوك الأفراد في العمل أو في حالتهم النفسية والجسمانية أوفي أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط.¹⁹

➤ الاستجابة النفسية والسلوكية لدى الفرد عند محاولته التأقلم والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية.²⁰

وبناء على ما سبق يمكن أن نعرف ضغوط العمل بأنها: "الحالة التي تصيب الفرد والناجمة عن مجموعة من المثيرات المتواجدة في بيئة العمل أو عوامل في الفرد نفسه التي يصعب

التأقلم والتكيف معها مما ينتج عنها مجموعة من الآثار النفسية والجسمية والسلوكية والتي تؤثر على أدائه "ولان ضغوط العمل تؤثر فيها مجموعة من العوامل وينتج عنها مجموعة من الآثار، جعلها تتميز بمجموعة من الخصائص نذكر أهمها: ²¹

✚ تفاوت ضغوط العمل من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد؛
✚ لا توجد طريقة للقضاء على ضغوط العمل بالمنظمة، لكن هناك أساليب تخفف من حدتها؛

✚ ضغوط العمل متواجدة في كل منظمة بشكل أو بآخر؛
✚ يختلف تأثير ضغوط العمل حسب طبيعة الأفراد ووقت حدوثها؛
✚ تختلف استجابة الأفراد للضغوط، مما يخلق اختلافاً في ردود أفعالهم اتجاهها؛

2. عناصر ضغوط العمل

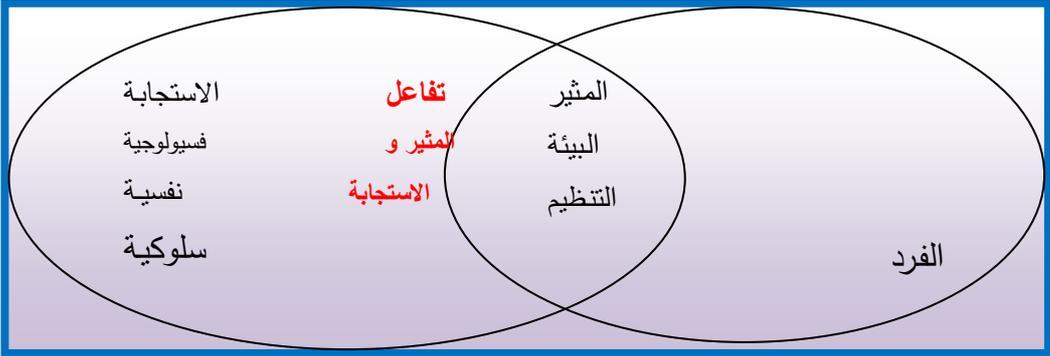
حدد (Walace et Szilagi) عناصر ضغوط العمل الى ثلاث هي:

✚ **عنصر المثير:** وهو القوة المسببة للضغط، وهي أي حدث يدركه الفرد على أنه تهديد، وقد تكون هذه المثيرات طبيعية أو نفسية أو اجتماعية. ²²

✚ **عنصر الاستجابة للضغط:** يتمثل في ردود الفعل النفسية أو الجسمية أو السلوكية اتجاه الضغط. وتظهر الاستجابة في صورة إحباط أو القلق. ²³

✚ **التفاعل بين الفرد والمثير:** و يكون بين مسببات الضغوط وبين ما يحدث من استجابات. حيث يتفاعل الفرد مع مثير الضغط، ويبدأ بالتفكير في كيفية التعامل معه، سواء بالمواجهة أو بالاستسلام، وذلك انطلاقاً من طبيعة المثير وقوته، ²⁴ والشكل التالي يلخص ذلك.

الشكل رقم (01): عناصر ضغوط العمل .



المصدر : معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، "إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير" ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص 113.

3. أنواع ضغوط العمل : توجد عدة معايير يمكن من خلالها تصنيف الضغوط نذكر منها ما يلي :²⁵

✚ **حسب معيار الوقت:** وذلك تبعاً للفترة الزمنية التي تستغرقها الشدة الناجمة عنها، فيقسم (Jains) ضغوط العمل إلى ثلاث أنواع هي: الضغوط البسيطة، الضغوط المتوسطة، الضغوط الطويلة.

✚ **حسب معيار الاستمرارية:** ضغوط مستمرة، ضغوط وقتية منقطعة؛

✚ **حسب معيار المصدر :** وفقاً لهذا صنفها مكارث وهيجان إلى ثلاث أنواع هي: الضغوط الناتجة عن البيئة المادية، والناتجة عن البيئة الاجتماعية، الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد.

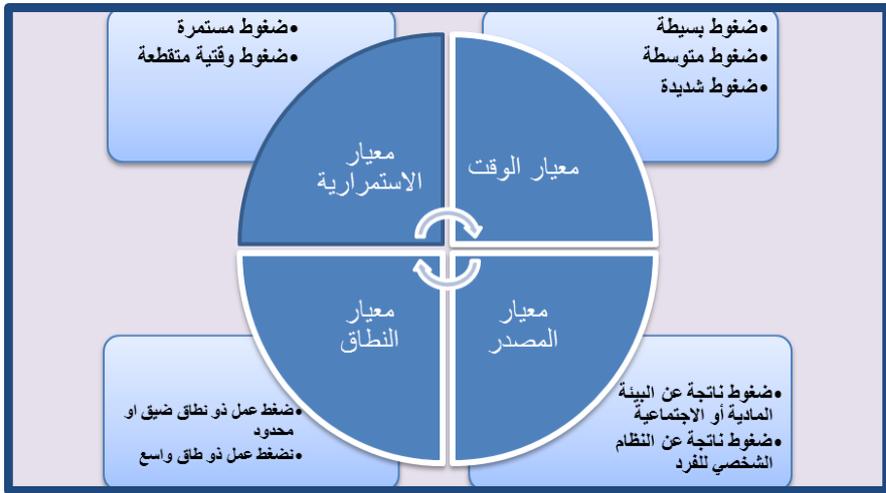
✚ **حسب معيار النطاق:** تقسم ضغوط العمل وفق هذا المعيار إلى نوعان هما:²⁶

ضغوط عمل ذو نطاق محدود وتشمل فئة من الوظائف والعاملين، و ضغوط عمل ذو نطاق واسع وتشمل مجالات عمل متعددة داخل المنظمة وفئات واسعة من العاملين .

رغم اختلاف أنواع ضغوط العمل باختلاف معاييرها، إلا أن أغلبها تصب في نوعين أساسيين، وهذا التصنيف هو الأكثر شيوعاً وقبولاً وذلك حسب النتائج المتوقعة منها، وهما نوعان ضغوط إيجابية وضغوط سلبية، وقد ميز سيليه (Selye) بين هذين النوعين حيث أطلق

على الضغط النافع الضغط الايجابي (Eustress)، والضغط السلبي الضغط المزعج (Distress) ²⁷.

الشكل رقم (02): أنواع ضغوط العمل



المصدر : من إعداد الباحثين

لكن رغم وجود كل هذه الأنواع من الضغوط إلا انه ينبغي الإشارة إلى أن إدراك الفرد للضغوط الواقعة عليه يلعب دوراً أساسياً في رسم الحد الفاصل بين الضغط الإيجابي والضغط السلبي، بمعنى قدرات الفرد وإمكانياته هي التي ترسم أو تبين نوع الضغط الذي يمكن أن يؤثر على هذا الفرد.

4. مصادر ضغوط العمل:

لضغوط العمل مصادر متنوعة لكن أهمها وأكثرها تأثيراً المصادر التنظيمية والمصادر المتعلقة بالفرد:

🚩 **المصادر التنظيمية:** وهي تلك المصادر المرتبطة بمحيط العمل أو العمل نفسه،

وتعدد المصادر التنظيمية لضغوط العمل في الآتي:

- **غموض الدور:** ويحدث عند افتقار الفرد للمعلومات اللازمة لأداء العمل مثل: المعلومات الخاصة بأهداف وسياسات وإجراءات عمله²⁸، كما يقصد به عدم فهم الفرد لمضمون عمله وما هي واجباته ومسؤولياته وما هي صلاحياته وما هي حدودها.²⁹

- **صراع الدور:** يحدث عندما تكون هناك متطلبات متعارضة إما من رئيسه المباشر، أو مطالب زملائه، أو تعارض بين قيم الفرد ومتطلبات المنظمة، فيحدث الصراع بين هذا الدور وبين دور الفرد كموظف وكرب أسرة³⁰، كما يظهر صراع الدور عند قيام الفرد بعمل لا يرغب فيه.³¹

- **عبء الدور (العمل):** ويقصد به أن يكون عبء العمل أكثر من قدرات الفرد أو من الوقت المخصص للعمل، ويكون عبء الدور بإحدى الصور التالية: عبء عمل كمي مرتبط بكثرة الأعمال، وآخر نوعي مرتبط بعدم توفر القدرات والمهارات اللازمة لأداء الأعمال.³²

بالإضافة إلى المصادر الرئيسية السابقة توجد بعض المصادر التنظيمية التي لا تقل أهمية عن سابقتها وهي: صعوبة العمل، اتخاذ القرار، المسؤولية عن الآخرين، رتابة وسرعة الأداء، الأجور والحوافز، الأمان الوظيفي، تقييم الأداء، ظروف العمل المادية.

📌 **المصادر المتعلقة بالفرد:** وهي التي تتعلق بشخصية الفرد وقدراته وحاجاته وأحداث حياته اليومية، وتتمثل هذه العوامل في:

• **نمط الشخصية:** إن طبيعة ونمط شخصية الفرد لها دور مؤثر في إدراك الفرد للضغوط وتحديد طبيعة الاستجابة لها.³³

• **اختلاف قدرات الأفراد:** الذي يلعب دورا أساسيا في درجة تحملهم لضغوط العمل.³⁴

• **أحداث الحياة:** والتي تؤدي إلى توتر ينتقل أثره إلى العمل فيشعر الفرد بضغوط

العمل

• **مفهوم الذات:** فالأفراد الذين يثقون في أنفسهم أقل شعورا بضغوط العمل وأكثر تحملا لها.³⁵

• **مركز التحكم أو السيطرة:** وهو ما ينسب إليه الفرد نتائج اختياراته، بحيث يرى بعض الناس أن قدرتهم وما يحصلون عليه من مزايا أو عقوبات يعود لسلوكياتهم وتصرفاتهم التي يتحكمون فيها، وهؤلاء هم ذوي مراكز التحكم أو السيطرة الداخلية (Internals)، بينما البعض يرجعون ما يحدث لهم إلى القدر والحظ وأفعال الآخرين أي يرون أن عوامل خارجية

تسيطر على أقدارهم ، هؤلاء هم ذوي مراكز التحكم أو السيطرة الخارجية (Externals) ، فنزوي التحكم الداخلي يكونون متميزين بأداء أفضل لاسيما في المناصب العليا.³⁶

الشكل رقم (03): مصادر ضغوط العمل



المصدر : من إعداد الباحثتين

5. مراحل الاستجابة لضغوط العمل

لقد كانت أول محاولة علمية لتفسير وتحديد مراحل الضغوط أو كما يسميها البعض (مراحل دورة حياة الضغوط) قد قام بها (Hans Selye)³⁷، واقترح ثلاث مراحل أساسية يمر بها الفرد عند مواجهة الضغوط³⁸، وتختلف ردود أفعال الأفراد داخل المنظمة اتجاه الضغط في كل مرحلة باختلاف مسببات الضغط بالإضافة إلى شخصية الفرد³⁹، وهذه المراحل هي: مرحلة الإنذار (التنبية بالخطر) ، مرحلة المقاومة ، مرحلة الإنهاك (الإرهاق).

6. نتائج (آثار) ضغوط العمل

إن ضغوط العمل يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية ، كما يمكن أن تؤدي إلى نتائج سلبية لدى كل من الفرد والمنظمة، ويمكن إدراج كل من الآثار الإيجابية والسلبية لضغوط العمل في النقاط التالية:

➡ الآثار الإيجابية : والتي أطلق عليها الدكتور Hans selye بـ eustress أي الضغوط الجيدة ذات النتائج الإيجابية⁴⁰، ومن آثارها الإيجابية نذكر: إثارة الدافعية لدى

الأفراد وتأكيد القدرة على مواجهة الضغوط ، إثارة روح التنافس في العمل وتحقيق الأداء المتميز مما يحافظ على الاستقرار الوظيفي⁴¹، تدعيم العلاقات الاجتماعية في المنظمة لأن ضغوط العمل تتطلب وجود تضامن وتعاون مشترك و مستمر بين مختلف من في والمنظمة ، اكتشاف المهارات المتميزة داخل والمنظمة والتي تظهر أثناء التعامل مع ضغوط العمل⁴².

✚ الآثار السلبية : وتتمثل الآثار السلبية في: زيادة التكاليف المالية الناتجة عن التأخر عن العمل والغياب، وتشغيل عمال إضافيين والتخريب ، انخفاض الروح المعنوية وعدم الرضا الوظيفي والشعور بالفشل⁴³. ضعف القدرة على الابتكار والتطوير، وكذلك ضعف الولاء والانتماء،⁴⁴ تزايد الصراعات والمشاحنات والشكاوي بين العاملين وارتفاع حوادث العمل⁴⁵، الشعور بالاغتراب عن مجال العمل⁴⁶.

ثالثا: تخفيض ضغوط العمل في ظل إرساء أخلاقيات الأعمال

تأكد سياسة أخلاقيات العمل على ضرورة التمسك بأعلى مبادئ السلوك الأخلاقي القويم في جميع التعاملات، ومن ثم فإن العمل بأمانة ونزاهة هو محور توجهات العمل بالمنظمة. ولتوضيح دورها في تخفيض ضغوط العمل أو أثرها نعتمد على عناصر أخلاقيات العمل.

٧ مساهمة أخلاق الفرد في تخفيف ضغوط العمل:

يشكل الفرد الفرق بين التوقعات الأخلاقية والسلوك بصفة عامة، فنجد أن كثيرا من الأفراد يتصرفون دون مراعاة القانون و القيم الأخلاقية أثناء أداء عملهم، ويظهر ذلك واضحا مثلا: في سرقة الأدوات المكتبية، سرقة الوقت المتمثل في الحضور متأخرا أو الخروج مبكرا أو الكذب فيما يتعلق بالإجازات المرضية .. .، ومن السلوكات غير الأخلاقية أيضا للأفراد هو أن يغطي موظف عن شيء ضار بالمنشأة ولا يبلغ عنه مثل رداءة إنتاج، عطل في آلة بحيث لا يشعر بذلك صاحب العمل أو الرؤساء، ومنها أيضا الكذب على العملاء ، كما أن كثير من الرؤساء في العمل قد يملأ تقارير كاذبة عن سير العمل أو أداء العاملين، وبذلك نجد الموظف في كثير من الأحيان يواجه بالموقف الذي يصبح سلوكه الأخلاقي في العمل موضع مساهلة. وقد يبرر البعض ذلك بالمقولة الشهيرة "الكل يفعل ذلك". وهناك من يتصرف بصورة

غير أخلاقية وذلك بسبب ضغوط العمل فيضطر للكذب ليبرر تأخره عن إنجاز شيء كان يجب إتمامه.⁴⁷، ولكن هناك من لا يقبل أن يفعل أي شيء مخالف لمبادئه وأخلاقه. وبما أن المسيرين والمنفذين والموظفين يظهرون مبادئهم الأخلاقية أو نقصها عند معالجة المواقف المختلفة في العمل نجد أن توقعات وتصرفات الأفراد الذين يعملون معهم أو تحت نطاق إشرافهم يمكنها أن تتأثر بهم، وذلك بالرغم من أن السلوك الأخلاقي يصعب تتبعه أو حتى تحديده في كل الظروف، ولذلك نشير إلى أهمية أن يتسم الرؤساء في العمل بالصدق والاستقامة وأن تنعكس تلك السمات في قراراتهم وسلوكياتهم، وذلك لثقة بقية الأفراد من داخل وخارج المنظمة بالمسيرين و المشرفين كونهم أداة و قودة لتنفيذ المعايير الأخلاقية، و مثال المعاملة الصادقة، وهم الذين يبذلون الجهود للوصول إلى مدونات أخلاقية منطوية ، ويترتب على ذلك تحديد طرق تركيز الانتباه على القيم الأخلاقية داخل المنظمة، وإيجاد البيئة المنظمة التي تشجع وترشد وتدعم السلوك الأخلاقي لكل العاملين، ولأجل ذلك يتوجب على هؤلاء العمل على إيجاد مناخ العمل الأخلاقي الملائم ليمارس فيه الآخرون أعمالهم وذلك من خلال أن يتسموا بالمبادئ التي ترسم السلوك المهني والأخلاقي الجيد و يدعموا تواجدها في المنظمة، منها:

- الإبلاغ عن محاولات الاحتيال و التدليس، و عدم قبول الرشوة، عدم السرقة أو أخذ أموال من المنظمة بغير حق، و التزام الصدق والدقة في التقارير.
- احترام سرية بعض المعلومات الخاصة بالمؤسسة وعدم إعلانها. و عدم استخدام موارد المؤسسة في المصالح الخاصة .
- عدم استخدام معلومات غير متاحة للعمامة لتحقيق مكاسب شخصية.
- المحافظة على سرية المعلومات، و التزام حدود الاتصالات الخارجية و العامة.
- عدم الغش والخداع والكذب بأي نوع ومع أي جهة.
- التزام المسؤوليات تجاه الجميع مما يضمن عدم وجود تضاد في المصالح
- الحفاظ على أمان وصحة العاملين فتجد أنظمة الأمان في العمل لها احترام كبير وبالتالي القضاء على الضغوط المهنية المتعلقة بالبيئة المادية

- عدم التفريق في التعيين والترقيات ومعاملات العمل بناء على أسس عرقية، وخلافات شخصية وبذلك نخفض من ضغوط العمل المتعلقة بالجانب الاجتماعي و الجانب النفسي.

٧ مساهمة الثقافة التنظيمية في تخفيف ضغوط العمل :

تمثل الثقافة التنظيمية الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف⁴⁸، فأصبحت أكثر استجابة لأخلاقيات الأعمال بوصفها معايير وقيم تحدد ما هو ملائم أو غير ملائم في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، مما يعني أن ثقافة المنظمة أصبحت تحقق توازنا أفضل ما بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة وما بين أهداف المنظمة وأهداف المجتمع وما بين اعتبارات الكفاءة والاعتبارات الأخلاقية، مع تزايد الاعتقاد بان ثقافة المنظمة بمضمونها الأخلاقي والقيمي تشكل أساسا متينا لتجانس ووحدة العاملين ومصدرا قويا لولائهم في منظمات الأعمال الناجحة.⁴⁹ مما يعني أن ثقافة المنظمة- كعنصر أساسي في أخلاقيات الأعمال- لها دور أساسي وفعال في تخفيض ضغوط العمل في المنظمة و ذلك من خلال أن تركز سياسة أخلاقيات العمل في المؤسسة على:

- ينبغي توخي العدالة و الإنصاف في تطبيق السياسات والإجراءات خاصة تلك المتعلقة بالموارد البشرية، و حماية حقوق و امتيازات الموظفين في ظل أحكام هذه السياسات، للقضاء على الضغوط النفسية الناتجة عن الشعور بعدم المساواة في التعامل مع الأفراد، شعور الفرد بالإحباط وعدم الرضا والارتباك في العمل.
- تشجيع المبادرة والابتكار والاتصالات المفتوحة و النقاش الهادف و حث الموظفين على تقديم اقتراحاتهم لتطوير العمل و تحسين بيئته في جو من الثقة المتبادلة و الفهم المشترك، وبالتالي إثارة روح المبادرة و المنافسة لدى الأفراد والذي يعتبر من الضغوط الإيجابية وتجاوز الضغوط الناتجة عن انخفاض في الروح المعنوية كالشعور بالأرق والإرهاق والقلق والتشاؤم من المستقبل، الروتين في العمل، وغياب جو الإبداع... فكثير من الأعمال تحتاج إلى ضغط يمارسه القائد أو الرئيس على العاملين معه للاحتفاظ بحيويتهم ونشاطهم، وفي الوقت نفسه لقهري أي تكاسل أو تخاذل ينجم من رتابة العمل وعن ظروف التعامل والاحتكاك اليومي وردود الأفعال⁵⁰.

• إتاحة فرصة العمل الجماعي، حيث تسعى المنظمة بأكملها إلى تكريس جهودها نحو تحقيق نفس الأهداف المشتركة، و تشجيع الرقابة الذاتية، و التحلي بروح المسؤولية المهنية العالية في الأداء، وبالتالي التخلص من الضغوط الناتجة عن صراع و غموض الأدوار. فضلا عن نشر مفهوم الالتزام بالقوانين والأنظمة، مما يساعد الموظفين على العمل في بيئة تتميز بالأداء المنضبط والملتزم بمقتضيات القواعد التنظيمية.

✓ مساهمة التدريب الأخلاقي في تخفيف ضغوط العمل:

إن اعتماد المنظمة على تدريب العاملين - على اختلاف مستوياتهم التسييرية- يساهم وبدرجة كبيرة في التخفيف من حدة الضغوط التنظيمية التي يتعرض لها الأفراد وذلك من خلال مساهمته الفاعلة في ايجاد وصياغة الحلول لمختلف المشكلات الأخلاقية وترشيدهم إلى الكيفية التي يتمكنون من خلالها من وضع الحلول الممكنة لحالات الصراع الناشئة بين قيم الفرد وقيم المنظمة والمتسببة في شعور الفرد بضغوط العمل، كما أن تدريب القادة أخلاقيا يساهم في توصيل هذه القيم للعاملين كونهم - القادة - أداة لتنفيذ المعايير الأخلاقية ويعملون على ايجاد البيئة التنظيمية التي تشجع وتدعم وتجسد البعد الأخلاقي.

ولكي تصبح عملية التدريب الأخلاقي مفيدة، لا بد من التأكيد على ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية الأخلاقية بشكل يتلاءم ويرتبط بالمضامين المحلية في البلد الذي يتم فيه هذا التدريب، مع التأكيد على ضرورة تطوير البرامج التدريبية بشكل يتناسب مع البلد أو الإقليم بالتعاون مع المكاتب المركزية التابعة للمنظمة، ويتطلب الوصول إلى فاعلية البرامج التدريبية الأخلاقية الاستعانة بالخبراء المحليين (لحالات التدريب الداخلي) والخبرات التدريبية الأخلاقية الخارجية المتاحة في أي مكان في العالم.⁵¹

✓ مساهمة المدونة الأخلاقية في تخفيف ضغوط العمل:

إن المدونة الأخلاقية هي عبارة عن وثيقة تصدرها المنظمة تتضمن مجموعة القيم والمبادئ ذات العلاقة بما هو مرغوب فيه وما هو غير مرغوب فيه من السلوك في المنظمة: (الشفافية ومحاسبة الأفراد، السعي إلى الأداء المهني المتميز، تدعيم العمل الجماعي وروح الفريق، العمل على نشر الثقة بين الأفراد داخل المنظمة، الإدارة السليمة للخلافات والصراعات خلال الأزمات، تحقيق العدالة، تمكين الأفراد بناء القدرات المؤسسية...)

وهي تتضمن مجموعة قواعد أخلاقية تساعد على التعامل مع المشكلات الأخلاقية التي تواجه المنظمة⁵²، فاعتماد المنظمة المدونة الأخلاقية في العمل الإداري يجنب سوء التصرف الأخلاقي ويمنح القدرة أكثر على مواجهة مختلف التجاوزات والانتهاكات الأخلاقية وبالتالي التخفيف من وطأة بعض الضغوط المهنية، أو التخلص منها، كما أن المدونة الأخلاقية تساهم في تقليل الأعباء التنظيمية التي تعتبر مصدرا من مصادر ضغوط العمل في المنظمة التي يشعر بها العامل، كما يساهم في جعل القيم الشخصية تتلائم مع أهداف المنظمة مما يجنب الوقوع في صراع الأدوار الذي يعتبر هو الآخر من مصادر ضغوط العمل.

لذا فإن اعتماد المنظمة على المدونات الأخلاقية - التي تحتوي العلاقات مع الزبائن، الموردين، والمجتمع عموما و غيرهم ممن يرتبطون بعلاقات عمل مع المنظمة- يعطي حصانة أكثر ضد التعرض للضغوط.

الخاتمة

من خلال ما سبق ذكره نستنتج بان تركيز المنظمات على تعظيم الأرباح والبقاء في السوق وإهمالها للعديد من الجوانب الأخلاقية، والتي نتج عنها الكثير من الخروقات الأخلاقية والفضائح المالية لفت الأنظار وسلط الأضواء على موضوع أخلاقيات الأعمال في العقود الأخيرة القليلة من القرن الماضي وذلك باعتباره من الموضوعات المعاصرة التي تكتسب أهميتها من واقع حال الأسواق العالمية التي تسعى فيها منظمات الأعمال إلى البقاء من خلال امتلاك مزايا تنافسية ذات بعد أخلاقي.

باعتبار أن ضغوط العمل متواجدة في أي منظمة باختلاف مصادرها ومستوياتها وما ينتج عنها من آثار على الفرد والمنظمة على حد سواء، وهو ما فرض ضرورة تعزيز البعد الأخلاقي في المنظمة للعمل على التخفيف من حدة ضغوط العمل و تحديد ما هو صائب وما هو خاطئ في طريقة العمل.

ويعتبر اعتماد المنظمة على أخلاقيات الأعمال و توفير البيئة الأخلاقية التي تسود فيها القيم الأخلاقية وأن يتسم أفرادها بالأمانة والصدق و الاستقامة والنزاهة وغيرها من الصفات الأخلاقية التي يتحلى بها القائد أو المرؤوسين والتي يعتبر توفرها والعمل بها يجنب سوء

التصرف الأخلاقي ويمنح القدرة أكثر على مواجهة مختلف التجاوزات والانتهاكات الأخلاقية وبالتالي التخفيف من وطأة بعض الضغوط المهنية، أو التخلص منها نهائياً.

قائمة المراجع:

- ¹ احمد محمود حبيب البوتي، "أخلاقيات الأعمال وأثرها في تقليل الفساد الإداري"، ص 4 . متوفرة على الموقع: www.nazaha.iq/conf7/conf7-soci5.pdf. تاريخ التصفح: 14.12.2013
- ² ياسر شاهين، "نكاء الأعمال من خلال التركيز على البعد الأخلاقي"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، نكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الاردنية، 23-26 أبريل 2012.
- ³ عبد العزيز صالح بن حيتور، " الإدارة الاستراتيجية"، ادارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، عمان، 2007، ص 228.
- ⁴ احمد محمود حبيب البوتي، مرجع سابق، ص 4 .
- ⁵ نجم عبود نجم، " أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الاعمال"، الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ص 17 .
- ⁶ أحمد محمود حبيب البوتي، مرجع سابق، ص 5.
- ⁷ صالح العامري، منصور الغالبي، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال"، الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر، ط2008، ص 136 .
- ⁸ معن وعد الله المعاضيدي، " أخلاقيات الأعمال والمزايا التنافسية الأخلاقية"، أنموذج مقترح للمنظمات العربية"، ص 4 .
- ⁹ كمال منصور، شراد وافية، "تبني أخلاقيات الأعمال كمدخل للحفاظ على مناصب العمل في المؤسسة"، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، بسكرة في : 27-28 فيفري 2013، ص 5 .
- ¹⁰ سعيد مقدم، " أخلاقيات الوظيفة العمومية"، دار الامة للترجمة والطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 1997، ص 13 .
- ¹¹ طاهر محسن الغالبي، " أخلاقيات الأعمال والمزايا التنافسية الأخلاقية"، أنموذج مقترح للمنظمات العربية"، ص 4 .
- ¹² أحمد محمود حبيب البوتي، مرجع سابق، ص 6.
- ¹³ أحمد محمود حبيب البوتي، مرجع سابق، ص 7. "بتصرف"
- ¹⁴ معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد، "إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير" دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص 106 .
- ¹⁵ stress sans détress , traduction de seikeu et al, la "Hans seley, 1974,P4 presse Montréal,
- ¹⁶ مدحت محمد أبو النصر "إدارة وتنمية الموارد البشرية.الاتجاهات المعاصرة"، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، مصر، 2007، ص 216.

- ¹⁷ , librapport, France, " la gestion du stress au travail" Delphine Pau , 2005, P 14.
- ¹⁸ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، "السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة"، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 277.
- ¹⁹ معن محمود عياصرة ، مرجع سابق ، ص 160 .
- ²⁰ وليد سرحان، "أحدِيث في السلوك الإنساني" دار مجدلاوي للنشر، الأردن، 2007، ص 29
- ²¹ عامر سعيد، علي محمد عبد الوهاب، "الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة"، الدار الجامعية، مصر، ط2، 1996، ص 373 (بتصرف)
- ²² إبراهيم عبد الستار، "الإكتئاب، اضطراب العصر الحديث"، عالم المعرفة، الكويت، 1998، ص 118.
- ²³ مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008، ص 125
- ²⁴ لوكيا الهاشمي، "الضغط النفسي لدى أساتذة التعليم العالي"، مشروع بحث معتمد من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مديريةية البحث الجامعي (1999-2000)، ص 96.
- ²⁵ قاسم نايف علوان، نجوى رمضان أحمد، "إدارة الوقت (مفاهيم وعمليات وتطبيقات)" دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 138
- ²⁶ عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 595.
- ²⁷ طه عبد العظيم حسين، سلامة عبد العظيم حسين، استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية"، دار الفكر، عمان، الأردن، 2006، ص 32
- ²⁸ أمل بنت سلامة الشامان، " مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى المشرفات الإداريات في مدينة الرياض"، مجلة التربية وعلم النفس، العدد 26، جامعة الملك سعود، 1427هـ، ص 42
- ²⁹ صلاح محمد عبد الباقي، "قضايا إدارية معاصرة"، الدار الجامعية، مصر، 1999، ط غير مذكورة، ص 180.
- ³⁰ عبد الرحمان الهيجان، " ضغوط العمل، مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها"، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 1998، ص 176.
- ³¹ محمد أحمد الخضير، "إدارة التوتر"، إتراك للطباعة والنشر، مصر، 2009، ص 111.
- ³² مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سابق ، ص 131 .
- ³³ معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، مرجع سابق ، ص 117.
- ³⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك الفعال في المنظمات"، الدار الجامعية، مصر، ط غ مذكورة، 2004، ص 342.

- ³⁵ عبد الغفار حنفي وآخرون ، مرجع سابق ، ص 189 .
- ³⁶ أحمد سيد مصطفى ، "أنماط الشخصية والقابلية لضغوط العمل_ " ، ندوة ضغوط العمل والصراعات وورشنة عمل التعامل مع ضغوط العمل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، الشارقة ، 2006 ، ص3.
- ³⁷ حسين حريم، "السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات"، دار زهران، عمان ، الأردن، 2004 ص285
- ³⁸ محمد حسن حمدات، مرجع سابق، ص 189 .
- ³⁹ نايف بن فهد التويم، "مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية"، مذكرة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005 ، ص21
- ⁴⁰ فوزي شعبان مذكور ، "مصادر ومسببات ضغوط العمل والآثار الإيجابية والسلبية الناجمة عنها"، ندوة ضغوط العمل والصراعات وورشنة عمل التعامل مع ضغوط العمل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، الشارقة ، 2006 ، ص 5 .
- ⁴¹ محمود سلمان العميان ، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال" ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان، الاردن، 2002، ص 165 .
- ⁴² فاروق عبد الله فلية، محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2005، ص 309-310 .
- ⁴³ معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، مرجع سابق ، ص 140.
- ⁴⁴ عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبو قحف ، مرجع سابق ، ص214.
- ⁴⁵ العطية ماجد ، "سلوك المنظمة_سلوك الفرد والجماعة "، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ط 1، مصر ، 2003 ، ص 337.
- ⁴⁶ فاروق عبد الله فلية ، مرجع سابق ، ص 312 .
- ⁴⁷ عبد السلام علي، " أخلاقيات الأعمال وأخلاقيات العمل الوظيفي (ضمن وظيفة الموارد البشرية)، حلقة بحث ، جامعة دمشق،22/05/2010، ص 19.
- ⁴⁸ أحمد محمود حبيب البوتي ، مرجع سابق، ص 7. "بتصرف"
- ⁴⁹ نجم عبود نجم ، مرجع سابق، ص119-120 .
- ⁵⁰ محسن أحمد الخضيرى، "الضغوط الإدارية، الظاهرة، الأسباب، العلاج"، مكتبة مدبولي، القاهرة، مصر ، 1991، ص69 .
- ⁵¹ ياسر شاهين، "ذكاء الأعمال من خلال التركيز على البعد الأخلاقي"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ، ذكاء الأعمال و اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الاردنية، 23-26 أفريل 2012.
- ⁵² نجم عبود نجم ، مرجع سابق، ص 95 .