

## ضغوط العمل بين الأسباب، الآثار وسبل إدارتها

## Job Stress Between Causes, Effects and Ways of Manage

بن نعمان جمال<sup>1\*</sup>، بوزيدة حميد<sup>2</sup><sup>1</sup> جامعة بومرداس (الجزائر)، d.bennamane@univ-boumerdes.dz<sup>2</sup> جامعة بومرداس (الجزائر)، h.bouzida@univ-boumerdes.dz

تاريخ النشر: 2022/12/01

تاريخ القبول: 2022/11/24

تاريخ الاستلام: 2022/05/24

**ملخص:** تعد ضغوط العمل من المواضيع البالغة الأهمية، خاصة في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة التي ازدادت معها الضغوط وختلفت مسبباتها من حيث الكم والكيف عن الضغوط التي كانت تشهدها المؤسسات في الماضي، مما يُحمّل المؤسسات تكاليف ضخمة والتزامات مالية كبيرة كالانخفاض في كمية وجودة الإنتاج، ناهيك عن التكاليف الناجمة عن الأمراض المهنية. لذا جاءت هذه الدراسة من أجل التعرف على مصادر وأنواع وتصنيفات ضغوط العمل، وإبراز العواقب الناجمة عنها، وكيفية إدارتها. ولقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري من خلال تهيئة مناخ تنظيمي مريح يشجع على العمل والإبداع، مع تحليل أنواع ضغوط العمل التي يتعرض لها الفرد والمنظمة بشكل دوري قصد الإحاطة بأسبابها ومسبباتها، كما الدراسة على ضرورة تطوير نظم الاختيار والتعيين، وإسناد المهام بما يوافق مع المؤهلات والقدرات التي يمتلكها الفرد، لما له من آثار مباشرة على الأداء. أما على مستوى الفرد فأوصت الدراسة على أهمية أن يدرك العامل ما مدى خطورة الاستمرار العمل تحت ضغوط عالية، التي قد تؤدي إلى أمراض سلوكية ونفسية و جسمية وخيمة.

**كلمات مفتاحية:** ضغوط العمل، مصادر ضغوط العمل، آثار ضغوط العمل، إدارة ضغوط العمل.

تصنيف JEL : D23 ، D91 ، M25

**Abstract:**

Job stress is one of the most important issues in the business world, especially with the rapid technological changes happening in the last few decades, which made the work environment more stressful, by increasing the causes of job stress in organizations quantitatively and qualitatively; compared to what it was previously. In addition, if those stresses became more intense they will cause low achievement motivation, job dissatisfaction, and weak creative abilities for the workers, which affect their performance negatively. Moreover, job stress will cost the organization a lot financially because of the decreased in quantity and quality of production, and costs resulted from occupational diseases.

The presence of factors that cause stress in the work environment, force the organization to analyze them in order to understand their causes and to manage them effectively..

**Keywords:** Job Stress, Job Stressors, Causes of Job stress, Effects of Job Stress, Stress Management.

**Jel Classification Codes :** D23, D91 ,M25

**1. مقدمة**

تعدّ الموارد البشرية من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة. فكفاءة المنظمات وفعاليتها في تأدية وظائفها وتحقيق أهدافها يتوقف بدرجة كبيرة على موجوداتها البشرية. فالعنصر البشري هو الأساس الذي تدور حوله كافة الأنشطة في مختلف المنظمات. لذا يتطلب الأمر العناية بهذا العنصر من خلال تهيئة المناخ المناسب الذي يكون بعيدا عن التوترات والصراعات الدائمة التي تساهم في زيادة الضغوط خاصة في ظل التحولات التكنولوجية العميقة التي مست جميع الميادين.

فاحتواء بيئة العمل على عوامل (مصادر) مسببة في زيادة الضغوط، تؤثر سلبا على الجانب الجسدي للفرد وعلى أداءه الوظيفي الذي يظهر في شكل تدني دافعيته للإنجاز، وعدم الرضا الوظيفي. فالعملية الإنتاجية في النهاية ماهي إلا محصلة لصحة العامل النفسية والجسمية. بالإضافة إلى ذلك فإن ضغوط العمل ترهق الاقتصاد الوطني وتحمل المنظمات تكاليف ضخمة والتزامات مالية كبيرة ناجمة عن الآثار السلبية للضغوط كالغياب عن العمل أو اللامبالاة والأمراض المهنية وحوادث العمل وسوء العلاقات بين الأفراد.

وتُكلف الضغوط اقتصاد الدول تكاليف باهضة في المجال الصحي، حيث تشير الإحصاءات أن 80% من جميع الأمراض الحديثة منشأها الضَّغط، والتي تعتبر ضمنيا السبب وراء وفاة الملايين من البشر على نطاق العالم كله (علي إسماعيل عبد الرحمن، 2008، ص 91).

كما أثبتت أبحاث ميدانية متعددة في معظم أنحاء العالم أن التكلفة الاقتصادية والبشرية للآثار السلبية لضغوط العمل اليومية في مجال الإدارة على العمال مرتفعة للغاية، وتكاد تصل في أحد التقديرات في الولايات المتحدة إلى 17 بليون دولار هي مجموع الفاقد من ساعات العمل بسبب المرض أو نقص الكفاءة أو المشاكل التنظيمية كله (علي إسماعيل عبد الرحمن، 2008، ص 92). وفي المملكة المتحدة يهدر حوالي 40 مليون يوم عمل في السنة مباشرة من جراء أمراض ذات علاقة بالضَّغط، وكلفة التغيب عن العمل في الصناعة البريطانية بسبب أمراض تتعلق بالضَّغط تقدّر بـ 16 ألف طن من أفراس الأسبرين كل سنة نتيجة الضَّغط المهني. ويعتبر الضَّغط السبب الرئيسي الثاني للمشاكل الصحية المتعلقة بالعمل، وتقدر تكلفة 15 دولة في الاتحاد الأوروبي من المشاكل الصحية المرتبطة بالضَّغط 265 مليار يورو للعام 1998 وأطلقت النقابات في جميع أنحاء أوروبا ناقوس الخطر ودعت إلى نقاش حول موضوع الضَّغط

(Mahmoud Boudarene, 2005, p101). وقد أشار تقرير في كندا إلى أن ما يقارب من 80% من العمال الكنديين يعانون من ضغوط العمل والقلق بسبب عدم قدرتهم على الموازنة بين عملهم وتطلعاتهم الخاصة (طه عبد العظيم حسين، سلامة عبد العظيم حسين، 2006، ص 217). أما في الجزائر، فقد كشف المدير العام للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء عن عدم تعويض أكثر من 221 ألف يوم عطلة مرضية تم إيداعها لدى الصندوق خلال الأشهر الأربعة الأولى من سنة 2017، وهذا الرقم يعكس مشكلات العمل اليومية ومتطلباته (مليكة شارف خوجة، 2018، ص 250).

إشكالية البحث : في ضوء ما سبق تتمحور إشكالية الدراسة حول التساؤل التالي: ما أثر ضغوط العمل على الفرد والمنظمة؟ وما سبل إدارتها؟ ويقودنا هذا التساؤل الرئيس إلى طرح التساؤلات الفرعية التالية:  
ما المقصود بضغوط العمل؟ ما العوامل المسببة لها؟  
ما أثر ضغوط العمل على الفرد والمنظمة؟  
ما السبل المستخدمة في مواجهة ضغوط العمل وإدارتها؟

## 2. فرضيات الدراسة: قصد الإجابة على التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

تعد بيئة العمل أحد المصادر الهامة المولدة للضغوط؛

تؤثر ضغوط العمل تأثير كبيراً على أداء العنصر البشري وعلى كفاءة المنظمات وفعاليتها في تأدية وظائفها وتحقيق أهدافها؛

تؤدي عملية إدارة الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة إلى التحكم في الآثار السلبية الناجمة عن ضغوط العمل.

## 3. أهمية الدراسة : تنبثق أهمية البحث، من كونه يعالج موضوعاً بالغ الأهمية، خاصة في ظل

التحولات التكنولوجية المتسارعة التي خلفت مناخاً اقتصادياً يتسم بالتعقيد والتوتر والمنافسة، مما جعل المنظمات على اختلاف أشكالها وطبيعتها تعيش تحت وطأة الضغوط. من هنا تظهر أهمية البحث عن مصادر ضغوط العمل والكشف عن آثارها السلبية من أجل تجاوز تأثيراتها السلبية التي تنعكس على الفرد والمنظمة.

**أهداف الدراسة :** تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

بيان دواعي الاهتمام بضغوط العمل؛

التعرف على مصادر وأنواع وتصنيفات ضغوط العمل، وإبراز العواقب الناجمة عنها؛

التعرف على الأساليب التي تتبع من أجل معالجة مسببات ضغوط العمل، سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو المنظمة.

**منهج الدراسة :** اعتمدنا على المنهج الوصفي في تقديم مختلف المفاهيم والتعاريف المتعلقة بضغوط العمل، كما تم اعتماد المنهج التحليلي في إبراز الآثار الناجمة عن ضغوط العمل.

**الدراسات السابقة :** تطرقت العديد من الدراسات إلى موضوع ضغوط العمل في مختلف المهن والتخصصات. وأكدت جميعها على أن هناك علاقة وثيقة بين ضغوط العمل ومستوى الأداء ومن بين تلك الدراسات نجد:

أ. دراسة جاكسون Jackson 1983 التي هدفت إلى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة

بالعمل

كإستراتيجية لتخفيض الإجهاد المرتبط بالوظيفة. وقد تكونت عينة الدراسة من 126 عاملاً في وظائف مختلفة (المرضى، الأطباء، والفنيون، العمال الإكلينيكيون) من العاملين في إحدى المستشفيات العامة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن صراع الدور وغموضه يرتبطان إيجابياً مع الإجهاد المرتبط بالوظيفة، وسلباً

مع الرضا الوظيفي. كما ارتبط إدراك العاملين لقدراتهم على تأثير داخل المنظمة بالرضا الوظيفي، كما أظهرت الدراسة أن الاشتراك في اتخاذ القرارات سبب حاسم في التقليل من شدة الإجهاد ومقداره. كما أظهرت هذه الدراسة التأثير الإيجابي لإشراك العاملين في اتخاذ القرارات داخل العمل على التكيف وتحمل العاملين للإجهاد المرتبط بالعمل. إلا أن اقتصرها على العاملين في المستشفيات، وعدم تطرقها لأساليب التكيف الأخرى جعلها بحاجة إلى دراسات تكميلية لها (الشخانة، 2010، صفحة 70).

ب. دراسة الرغبي سنة 1997 لنيل درجة الماجستير، حول ضغوط العمل التي يعاني منها المدبرون العاملون في جهاز الخدمة المدنية، وتحديد مصادرها، وأساليب تخفيف آثارها السلبية على المستويين الفردي والتنظيمي. وأظهرت النتائج أن المدبرين في جهاز الخدمة المدنية على مستوى عال من إدراك ضغوط العمل، وأن مجموعة العوامل التنظيمية (ظروف العمل، والاستقرار الوظيفي، واتخاذ القرارات، وعبء العمل)، والعوامل الاجتماعية وبعض عوامل الشخصية لها أثرها في معاناة المدبرين من مستويات مختلفة من الضغوط، كما أشارت النتائج خلو التشريعات الوظيفية في الأردن من سياسات التعامل مع مصادر ضغوط العمل وأساليبه، وتخفيف آثاره السلبية (الشخانة، 2010، صفحة 65).

وهناك العديد من الدراسات عاجلت موضوع الضغوط المهنية مع متغيرات نفسية وديمغرافية كالرضا الوظيفي، الاضطرابات السيكوسوماتية، تقدير الذات، الجنس، السن، الخبرة المهنية... الخ ، ومن بينها دراسة (Schwarzer ; Schmitz ;Tang(2000 التي بينت أن المدبرين أثناء مسيرة حياتهم العملية يتعرضون إلى مقادير كبيرة من الضغط النفسي، التي قد تؤدي إلى إصابتهم بحالة من الإحباط وإلى إتهك وأداء وظيفي بائس ومتدن وإلى الرغبة في التقاعد المبكر وترك المهنة(معن محمود أحمد عياصرة، 2008).

ومن ناحية أخرى أوضحت دراسة(Tharakan (1992 أن السيدات العاملات مرتفعت الإنجاز يواجهن ضغوطاً مهنية بدرجة أكبر من السيدات العاملات منخفضات الإنجاز وذلك بسبب التوقعات المرتفعة منهن. (حسين مصطفى عبد المعطي، 2009)

تقسيم الدراسة: للإجابة على إشكالية الدراسة والوصول إلى أهدافها قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة محاور أساسية وهي:

- المحور الأول: مفهوم ضغوط العمل، عناصرها، تصنيفاتها، والعوامل المسببة لها ؛
- المحور الثاني: أثر ضغوط العمل؛
- المحور الثالث: إدارة ضغوط العمل.

الخوَر الأول: مفهوم ضغوط العمل، عناصرها، تصنيفاتها، والعوامل المسببة لها

مفهوم ضغوط العمل : حظي موضوع ضغوط العمل باهتمام العديد من الباحثين في مجالات عدة، في مجالات عدة، مثل الطب، علم السلوك التنظيمي، علم النفس، علم الاجتماع. ولتوضيح ماهية ضغوط العمل سنعرض بعض التعاريف منها (منصوري، 2017، ص 30):

تعريف ماجوليس وكراوس Margolis & Kroes 1974 ضغوط العمل بأنها " الظروف التي من خلالها يتفاعل عامل أو مجموعة العوامل المرتبطة بالعمل مع شخصية الفرد بالصورة التي تخلّ من توازنه النفسي أو الفسيولوجي، أو الاثنين معا"

وحسب بارون Baron 1986 تتمثل ضغوط العمل في ردود الأفعال التي يبديها الفرد في المنظمة نتيجة تعرضه لمثيرات أو عوامل بيئية أو ذاتية أو الاثنين معا، لا يستطيع التكيف معها بقدراته الفعلية.

في حين يعرف محمد العديلي 1995 الضغوط المهنية بأنها تلك المثيرات النفسية والفيزيولوجية التي تضغط على الفرد وتجعل من الصعب عليه أن يتكيف مع المواقف، وتحوّل دون أدائه عمله بفاعلية.

أما محمود العميان 2000 فقد وضع تعريفا بسيطا لضغوط العمل وهي " عدم مواءمة أو عدم تناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات وبين متطلبات عمله.

كما عرفها مونا Maunad 2000 بأنها مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي قد تصيب الأفراد بالإرهاق والتعب النفسي والجسدي، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائهم وتعثرهم في العمل.

وتعرف أيضا بأنها مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل أو في حالتهم النفسية والجسمانية أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد في بيئة عملهم التي تحتوي الضغوط (معوش ، 2017 ، ص 30).

ويرى خليفة وعبد المجيد 2005 أن ضغوط العمل هي الضغوط الناتجة عن طبيعة الوظيفة التي يؤديها الفرد من حيث مسئوليتها وأعبائها وأهميتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى والدور الذي يلعبه صاحب الوظيفة وخصائص هذا الدور (عامر و المصري، 2017، ص 148).

ويعرف حمادات 2008 ضغوط العمل بأنها عدم القدرة على التوافق أو ضعف التوافق بين الفرد والمواقف التي يتعرض لها في محيط عمله بحيث يدرك الفرد عدم كفاية قدرته لمواجهة متطلبات محيط عمله التي تشكل عبئا ثقيلًا عليه (عامر و المصري، 2017).

كما يعرف الضغط بأنه حالة توتر تحدث عندما يكون عدم توازن بين تصور الشخص للقيود التي تفرضها بيئته وموارده الخاصة للتعامل معها، ويستطيع الفرد التعامل مع الضغط على المدى القصير، ولكنه

Combalbert, ) يواجه صعوبة كبيرة في مواجهة التعرض للضغوط المستمر أو المتكرر للضغط الشديد ( Newman T.B Beehe and J.E في حين عرف كل منبير ونيومان (2001, p. 18).

تظهر من خلال تفاعل الفرد مع وظيفته، وتؤدي لإحداث تغيرات داخلية في الفرد تجعله ينحرف عن مسار عمله الطبيعي (الصيرفي، 2007، صفحة 307).

ويرى بعض الباحثين أن الضغوط عبارة عن " اختلال وظيفي في المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها الفرد، ويؤدي هذا الاختلال إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وضعف الأداء وانخفاض مستوى الفاعلية" (فليه و السيد، 2015، ص 305).

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن ضغوط العمل هي الضغوط الناجمة عن المؤثرات البيئية والوظيفية التي يتعرض لها العنصر البشري في المنظمة التي تحول دون تحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم فإن هذا المفهوم يشير إلى المتغيرات التي تحيط بالعنصر البشري والتي تحد من عطاءه وإنتاجيته، مما ينعكس سلبا على أداء المنظمة. كما أن تعرض العنصر البشري لضغوط العمل يمكن ارجاعه لعاملين أساسيين وهما متطلبات العمل والخصائص الشخصية للفرد.

عناصر ضغوط العمل: يمكن تحديد عناصر الضغوط بثلاثة عناصر رئيسية للضغوط في المنظمة، هي (عبد الباقي، ص 289):

عنصر المثير أو المسبب: ويشمل القوى التي يتعرض لها الفرد وتتسبب في حدوث الضغط، ويكون مصدرها البيئة أو المنظمة، أو الأفراد.  
عنصر الإستجابة: يتمثل في ردود الفعل الفسيولوجية(الجسمية) والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد تجاه الموقف الضاغط.

عنصر التفاعل: وتكون بين العوامل المسببة للضغوط والعوامل المستجيبة لها.

تصنيف ضغوط العمل: تتعدد المعايير التي يمكن استخدامها في تصنيف ضغوط العمل، فقد تصنف تبعاً لتأثيراتها أو تبعاً لمدتها أو حسب شدتها أو مدى شموليتها والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

3-1- تصنيف الضغوط حسب تأثيراتها: على الرغم مما تسببه الضغوط من آثار نفسية سيئة فإن الضغوط ليست بالضرورة سلبية، بل تكون في بعض الأحيان دافعا للإنجاز والأداء، وعلى هذا الأساس يمكن أن تصنف الضغوط إلى نوعين وهما (الصيرفي، 2007، ص 319):

- الضغوط السلبية: وهي الضغوط التي تسبب الضرر والأذى والمرضى للأفراد، وهي عبارة عن الإستثارة التي ينجم عنها ضرر على العقل والجسم كتعرض الأفراد لأمراض القلب وتصلب الشرايين، ومن الناحية النفسية ينتج عنها النظرة التشاؤمية للحياة والشعور بالتعب واللامبالاة، كما تؤثر الضغوط سلبا على أداء الفرد الأكاديمي والمهني، وتعيقه عن الإنجاز والإبداع.
- الضغوط الإيجابية: ترتبط بوجود درجة مناسبة من الضغط أو التوتر لتدفع الفرد للعمل بشكل مستمر، وتزود الفرد بالطاقة التي يحتاجها حتى يكون أكثر إبداعا وإنجازا في أدائه، وأكثر قدرة على إتخاذ القرارات وحل المشكلات، فمثلا الضغوط التي يتعرض لها العامل مثل اجتياز اختبار أو دورة تدريبية معينة للترقي أو للنقل إلى موقع وظيفي أفضل، أو يحوز رضا رئيسه المباشر عنه عندما يلتزم بالأداء وفي مواعيده المحددة... الخ. وتباين مكونات الشخصية واختلاف التقييمات المعرفية للحدث لدى الأفراد، فقد يكون الحدث إيجابيا وسارا لشخص ما، ولكنه قد يعمل على استثارة الضيق والقلق لشخص آخر.
- 3-2- تصنيف الضغوط حسب مدتها: تختلف الضغوط في المدة التي تستغرقها، وبذلك تصنف الضغوط إلى الضغوط البسيطة (المؤقتة)، الضغوط المتوسطة، الضغوط المزمنة (المستمرة).
- الضغوط البسيطة (المؤقتة): تحيط بالفرد لفترة وجيزة والتي قد تستمر من ثوان قليلة الى ساعات طويلة التي قد تنجم عن المضايقات الصادرة من أشخاص تافهين أو أحداث قليلة الأهمية في الحياة
- الضغوط المتوسطة: وهي التي تستمر من ساعات الى أيام مثل فترة العمل الإضافية، أو زيارة شخص غير مرغوب فيه.
- الضغوط المتقطعة (الوقتية): وتظهر الأحداث المسببة لها على فترات منقطعة أي ليست بصفة مستمرة، مما تجعل الفرد يعاني من التوتر على فترات أثناء محاولاته التوافق مع المتطلبات المحدثة لها وتحققها. هذا النوع من الضغوط تجعل الفرد على استعداد لمواجهة الموقف والقضاء عليه أو الهروب منه ومع مرور الوقت تتحول الى ضغوط مزمنة تترك الفرد وتجعله صريحا لها (معوش ، 2017، ص 53). ومن بين الأسباب التي تؤدي الى ضغوط وقتية نجد: الرغبة الملحة في اكتساب الخبرات والمهارات والمعارف، التطور التكنولوجي والمعرفي، التطور الهائل في وسائل وأدوات الإنتاج، تعدد العلاقات الوظيفية.
- الضغوط المستمرة (المزمنة): تحيط بالفرد لفترة طويلة مثل وجود الفرد في ظل ظروف أسريه واجتماعيه واقتصادية غير ملائمة مثل النقل من العمل أو الإيقاف عن العمل.



3-3- تصنيف الضغوط حسب شدتها: تختلف الضغوط في شدتها وبذلك تصنف الضغوط حسب هذا المعيار إلى ضغوط غير حادة، ضغوط حادة، ضغوط متأخرة، ضغوط بعد الصدمة (الغيرير و أبوسعد، 2009، ص 28).

- ضغوط غير حادة: ينتج عنها استجابات طفيفة مع مجموعة علامات الضغط وأعراضه التي من السهولة ملاحظتها.

- ضغوط حادة: وينتج عنها استجابات شديدة القوة لدرجة أنها تتجاوز قدرة الفرد على المواجهة، وتختلف هذه الاستجابات من شخص إلى آخر.

- ضغوط متأخرة: لا تظهر دائما أثناء وقوع الحدث إنما تظهر بعد مرور فترة زمنية من وقوع الحدث الضاغط.

- ضغوط بعد الصدمة: وهي ناتجة عن حوادث عنيفة وشديدة وعالية وتترك أثارها على الكائن الحي بشكل طويل المدى.

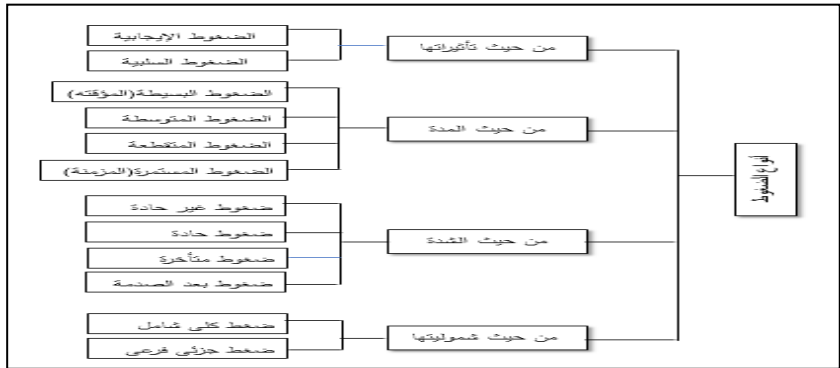
3-4- تصنيف الضغوط حسب شموليتها: يمكن تصنيف الضغوط تبعا لشموليتها الى ضغط كلي شامل، وضغط جزئي فرعي.

- ضغط كلي شامل: وهو الضغط الذي يشمل جميع اهتمامات العامل.

- ضغط جزئي فرعي: يرتبط بمصالح فئة معينة داخل المؤسسة، وعندما تصطدم مصالحها بأهداف متخذ القرار تلجأ إلى التكتل ضده وممارسة الضغط عليه (معوش ، 2017، ص 54).

ويمكن تلخيص أنواع الضغوط في الشكل التالي:

الشكل رقم(01): تصنيف ضغوط العمل



المصدر: من إعداد الباحثين

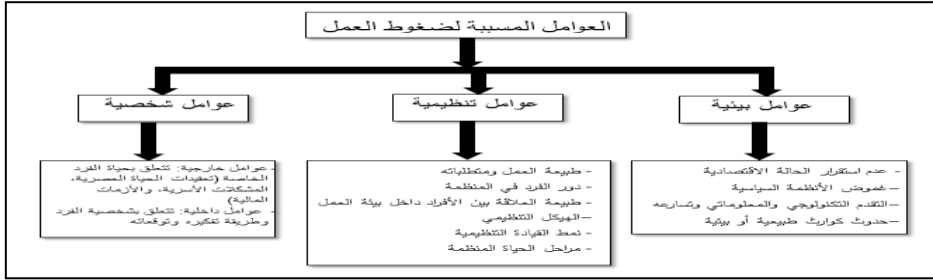
العوامل المسببة لضغوط العمل:

## ضغوط العمل بين الأسباب، الآثار وسبل إدارتها

تعددت التقسيمات التي على ضوءها يتم تصنيف العوامل المسببة لضغوط العمل، والتي يمكن تحديد مصادرها في ثلاث فئات رئيسية وهي (فليه و السيد، 2015، ص 146): عوامل بيئية، عوامل تنظيمية ترتبط بالعمل ومطالبه، وعوامل شخصية ترتبط بالفرد وتوقعاته.

ويمكن تلخيص العوامل المسببة لضغوط العمل في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): العوامل المسببة لضغوط العمل



المصدر: من إعداد الباحثين

4-1- عوامل بيئية: فكما أن للبيئة من دور في تشجيع إعادة هيكلة المنظمات، فإن لها أثر في مستوى

التوتر الذي يصيب العمال داخل التنظيم ومثال على ذلك:

- عدم استقرار الحالة الاقتصادية: فإن حدوث أي تذبذب في الجانب الاقتصادي (الكساد أو ارتفاع معدلات التضخم) في دولة ما، سينعكس سلبا على المجتمع بأسره من حيث الأسعار ومدى توافر السلع والمواد التموينية. وعليه، فإنه سيؤثر في مستوى دخل العاملين ويشعرهم بالقلق والتوتر (فليه و السيد، 2015، ص 154)

- غموض الأنظمة السياسية: فأى تغيرات تطرأ على النظام السياسي، يتبعه جملة من قوانين وأنظمة جديدة في المجتمع، مما يخلق حالة من التوتر في المجتمع جراء التغيرات المستقبلية المتوقعة.

- تطور التقدم التكنولوجي والمعلوماتي وتصارعه: فرضت الاختراعات الحديثة - مثل الحاسوب والتقنيات التي أدخلت على العمل - على الفرد إتقان استخدامها، مما جعلها مصدر تهديد وضغط عليه.

- حدوث كوارث طبيعية أو بيئية: كالحرائق والزلازل والأعاصير والأمراض والفيضانات غير المتوقعة، والحروب.

4-2- عوامل تنظيمية: يمكن تلخيص العوامل التنظيمية في النقاط التالية

- طبيعة العمل ومتطلباته: تختلف حدة الضغوط باختلاف طبيعة العمل ومتطلباته، ونوع الأنشطة التي يجب على الفرد القيام بها لأداء عمله. وتختلف أيضا مسببات الضغوط لكل وظيفة من حيث درجة تنوع

المهام والمسؤوليات، ومدى أهمية العمل المطلوب إنجازه ونطاق الحرية والاستقلال في العمل، وحجم الصلاحيات الموكلة للفرد، ومدى توافق شخصية الفرد مع سياسات المنظمة ومتطلباتها، فكل هذه الأسباب تسهم في خلق توتر لدى الفرد في حالة عدم التنبيه لإدارتها بشكل فعال.

- دور الفرد في المنظمة: لكل فرد داخل المنظمة دور وظيفي معين تم تحديده من قبل الإدارة. ويقصد بالدور مجموعة التوقعات السلوكية التي يتوقعها الآخرون ممن لهم علاقة مباشرة بالفرد - سواء كانوا رؤساء أو زملاء أو مرؤوسين - من الدور المحدد الذي يقوم به.

ويُعد الدور الوظيفي من المسببات الرئيسية للضغوط على الفرد إذا أخذ أحد الأشكال التالية (السميران و المساعيد، 2014، ص 148):

غموض الدور الوظيفي: أي افتقار الفرد لمعلومات تفصيلية عن دوره الوظيفي المتوقع منه، أو أن تكون أهداف العمل واختصاصات مهامه غامضة وغير واضحة؛ فينتاب الفرد الشعور بعدم السيطرة على العمل، مما يزيد من شعوره بالضغظ.

صراع الدور: وينشأ عندما يواجه الفرد بالعديد من متطلبات العمل المتناقضة، أو أن تتعارض توقعات الدور مع بعض قيم الفرد ومبادئه، أو أن يفرض عليه القيام بأعمال لا يرغب في إنجازها، أو أنه يعتقد بأنها خارج نطاق عمله، أو عدم توافق احتياجات الفرد مع إمكانيات وظروف العمل المتاحة وهذه الإلتزامات تسبب مشاعر الصراع الداخلي وانخفاض تقدير الذات ( Fontana & Renard, 1990, p. ) (44)

عبء الدور: إن زيادة المهام الموكلة للفرد أو نقصانها عن المعدل المقبول تتسبب في احداث مستويات عالية من الضغظ، ويمكن أن تكون الزيادة في عبء الدور كمياً أو نوعياً. ويحدث عبء الدور الكمي، عندما تكون كمية الأعمال المطلوب من الفرد إنجازها أكبر من الوقت المخصص للأداء. أما عبء الدور النوعي، فيحدث عندما يكلف الفرد بإنجاز أعمال تتطلب مهارات تفوق قدراته ومهاراته، فيشعر بصعوبة العمل ويدرك عدم معرفته بكيفية أداء ذلك العمل، فيعاني من التوتر والقلق.

زيادة المسؤولية: هناك علاقة طردية بين مستويات ضغوط العمل، وحجم المسؤوليات التي يكلف الفرد بها، فكلما زادت المسؤوليات في العمل زادت الضغوطات بغض النظر عن اختلاف نوعية المسؤولية سواء كان ذلك في مسؤولية الفرد عن أفراد آخرين، أو مسؤوليته عن مواد أو أموال. وقد أثبتت الدراسات أن هؤلاء الأفراد يعانون من حالات توتر شديدة انعكست على صحتهم الجسمية (يعانون من قرحة المعدة، وارتفاع ضغظ الدم).

- طبيعة العلاقات بين الأفراد داخل بيئة العمل: يتطلب أداء العمل ضرورة تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض. وتلعب العلاقات الشخصية بين أفراد جماعات العمل دوراً هاماً في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لديهم. في حين تنشأ الضغوط من سوء العلاقات سواء كانت مع الرؤساء أو الزملاء، أو المرؤوسين، وتجعلهم يشعرون بقلق وتوتر يعكس على سلوكياتهم وعلاقاتهم بالآخرين، وقد يؤدي بهم إلى العزلة والشعور بالاغتراب الوظيفي.

- الهيكل التنظيمي: تعد صرامة الهيكل التنظيمي من أحد مصادر ضغوط العمل، حينما يتصف بدرجة عالية من الرسمية، والمركزية في صنع القرارات، ودرجة عالية من تقسيم الأعمال، بالإضافة إلى عدم وضوح حدود الصلاحيات، وضعف فرص النمو والترقي. وهذا كله يؤدي إلى زعزعة الشعور بالولاء والانتماء والرضا الوظيفي لدى الفرد، وبالتالي يؤثر في نفسيته وإنتاجيته أيضاً.

- نمط القيادة التنظيمية: أن لسلوك الرئيس وأسلوب تعامله مع مرؤوسه في إدارة العمل أثراً بالغاً في نفوسهم ونوعية أدائهم؛ فنجد أن الأفراد الذين يقودهم مدير متسلط غير متعاون - تفتقر شخصيته لفنون ومهارات القيادة الناجحة - فإنه يلجأ لاستخدام سلطته ونفوذه في إكراه العاملين للانصياع لتنفيذ أوامره، ويعاملهم بتحيز ومحاباة. ونتيجة لذلك نجد أن العاملين في ظل هذه القيادة يعانون من حالات مزمنة من التوتر والخوف والقلق.

- مراحل حياة المنظمة: تمر المنظمة خلال دورة حياتها بمراحل عدة لتتطور مع مرور الزمن، وفي كل مرحلة تقوم إدارة المنظمة بشن سياسات وإجراءات لتسيير العمل، ووضع قواعد وأنظمة لضبط السلوك في التنظيم تتناسب مع مجريات الأمور؛ لتتخطى الصراعات التي تحدث في داخل التنظيم أو خارجه؛ أي (بين المنظمة وبيئتها الخارجية)، ولتحقيق الاستمرارية والحفاظ على البقاء. وخلال معاصرة الفرد العامل لمراحل تطور المنظمة يمر أيضاً بمراحل وظيفية عدة خلال حياته العملية. وغالباً ما تتغير حاجاته، وأهدافه، وتوقعاته مع مرور الزمن. ونتيجة لذلك فإنه يتعرض لأشكال مختلفة من الضغوط والتوترات تتنوع مسبباتها من مرحلة وظيفية لأخرى.

- ظروف بيئة العمل: ويقصد بها الظروف البيئية المحيطة بالفرد في بيئة العمل، وتتمثل في طريقة تصميم مكان العمل، والأثاث والتجهيزات المتاحة، ومكان العمل، والموقع والمساحة، وعدد ساعات العمل وتوقيتها، والتهوية، والرطوبة، ودرجة الحرارة، والضوضاء، وتوفير الراحة أثناء الدوام، ومدى تعرضه لأخطار مهنية تؤثر في صحته وحياته. بالإضافة إلى عدم إتاحة فرص للترقية، كذلك كمية الأجر المدفوع ومدى

كفائته لمتطلبات الحياة الأساسية. وتعتبر ظروف العمل عوامل ضَّغط على الفرد في حال عدم توافرها بالشكل المناسب؛ مما يؤدي إلى الشعور بالإرهاق والتوتر والضييق.

3-4- عوامل شخصية: لا تقتصر مصادر الضَّغوط التي يتعرض لها الفرد على العمل فقط، فهناك مجموعة عوامل تسبب الضَّغوط ويكون مصدرها الفرد نفسه. ويمكن أن نقسم المصادر الشخصية لضَّغوط العمل إلى قسمين:

ضَّغوط تنشأ من عوامل ومؤثرات وظروف تتعلق بحياة الفرد الخاصة وهي من العوامل الخارجية، أي ما يتعرض له من أحداث شخصية، وتعقيدات الحياة العصرية، والمشكلات العائلية، والأزمات المالية، التي تخلق لدى الفرد مشكلات نفسية واقتصادية واجتماعية، مما يولد لديه حالات من التوتر والإنفعال النفسي تكون مصدراً لإحساسه بالضغط في بيئة العمل.

ضَّغوط تنشأ من داخل الفرد (عوامل داخلية)، وتتحدد شدتها تبعاً لشخصته، وطريقة تفكيره. فأحياناً يفرض الفرد على (جسمه وذهنه) بعض المطالب التي تسبب له ضَّغوطاً، فالإفراط في الطموحات، والسعي وراء تحقيق هدف صعب المنال، والخوف من المستقبل، والتفكير التشاؤمي بتوقع نتائج سلبية في إحداث انفعالات نفسية، وعلى إثرها ينتاب الفرد الشعور بالحزن والكآبة. ومن أهم الصفات الشخصية التي تؤثر على تفاعل الفرد مع عوامل ضَّغوط العمل تتمثل في النقاط التالية:

- الخصائص الفردية: تلعب طبيعة الفرد وسماته الشخصية دوراً هاماً في تحديد مستوى معاناة الفرد من الضَّغوط التي يتعرض لها، وتؤثر في إدراكه لها، وكيفية الاستجابة أو التعامل مع تلك المسببات. فهي تقوم بدور الوسيط بين مسببات الضَّغط والنتائج المترتبة عنها؛ إذ تعمل على زيادة حدة الضَّغط عند الفرد أو تخفيفه.

- نمط الشخصية: تشير الدراسات العلمية إلى أن طبيعة نمط شخصية الفرد لها دور في التأثير على إدراكه للضَّغوط، وتحديد طبيعة الاستجابة لها. وهناك نمطان من الشخصية هما: النمط الأول يطلق عليه (أ) (Type A): ويتميز الفرد الذي ينتمي لهذا النمط بأنه يميل للعمل بمفرده، ويستطيع إنجاز مهام كثيرة في وقت قصير، ويتمتع بروح المنافسة والطموح، ويؤخذ على الفرد الذي ينتمي لهذا النمط في أنه عنيد، وغير خشن الطبع، وغير صبور، وعدواني، ويشعر باستمرار بضيق الوقت، ولديه نزعة حب السيطرة. على نقيضه يأتي نمط الشخصية (ب) (Type B): إذا يتميز الفرد الذي ينتمي لهذا النمط بأنه يفضل العمل الجماعي، وهو صبور هادئ سهل المعاملة، ويحقق التوازن بين الاهتمام بالعمل والجوانب الأخرى من الحياة. وأوضحت الدراسات أن الأفراد الذين ينتمون إلى النمط (أ) أقل تكليفاً من الضَّغوط، من النمط

الشخصية(ب). ولذلك؛ فهم أكثر تأثراً بالأمراض الناتجة عن الضغوط خصوصاً أمراض القلب وضغط الدم.

- الإدراك: تحدث عملية الضَّغط في المواقف التي يدرك فيها الفرد أن قدراته لمواجهة متطلب معين تمثل عبئاً كبيراً عليه؛ أي أن إدراكه لوجود أحد مصادر الضَّغط هو الذي يؤدي إلى الشعور والإحساس بوجود مثل هذا الضَّغط. وتعتمد عملية الإدراك والتفسير للمواقف الضَّاغطة على السن والخبرة، والحالة النفسية والسلوكية والعاطفية للفرد في تلك اللحظة. ومن هذا المنطلق نستنتج أن الكيفية التي يتم بها إدراك الفرد للقوى الضَّاغطة وطبيعتها وتقدير آثارها، مهمة جداً لتأثيرها البالغ في تحديد طبيعة رد الفعل نحوها، ومستوى معاناته من الضَّغط الناتج، ودرجة تأثره به.

- الخبرة: تعد الخبرات المكتسبة التي يمتلكها الفرد من العوامل المؤثرة على استجاباته نحو ضغوط العمل. وتحدد الخبرة درجة صعوبة مسببات الضَّغوط أو سهولتها بالنسبة للفرد. وللخبرة السابقة دور مؤثر في خفض الضَّغط الناتج في بيئة العمل، إذ تنشأ الألفة من المواجهة المتكررة لمصدر الضَّغط، والتدريب على الإستجابة للتعامل مع الموقف. وفي ضوء ذلك؛ سيختلف مستوى الضَّغط بالنسبة للفرد الذي يتعرض له في حال تكراره، ويستعمل الفرد على تعديل وانتقاء ردود الأفعال المناسبة لذلك الموقف. وبهذا يكون الفرد قد تكيف مع الموقف الضَّاغط وتخلص من الشعور بالضَّغط عند مواجهته الموقف نفسه.

- المساندة الاجتماعية: تعني الدعم الذي يتلقاه الفرد من خلال اتصاله الرسمي وغير الرسمي بالجماعات والأفراد داخل التنظيم. ويقوم الدعم الاجتماعي بدور فعال في تخفيف النتائج السلبية للمواقف الضَّاغطة، وعليه؛ فإن أي ضعف في المساندة الاجتماعية، سوف يشعر الفرد بضغوط عمل ستهدد صحته النفسية والجسمية.

- مركز التحكم في الأحداث: يرتبط الإحساس بالضَّغط بشعور الفرد بمدى تحكمه في الأحداث المحيطة به، وقدرته على السيطرة عليها. فإذا كان مركز التحكم في الأحداث خارجياً، فإن الفرد يعتقد بأن ما يحدث له يتحدد لفعل عوامل خارجية عن تحكمه مثل الحظ؛ ولذلك فإنه يكون أميل للاستسلام للضَّغط. أما إن كان مركز التحكم في الأحداث داخلياً؛ فإن الفرد يشعر بأنه يستطيع السيطرة على ما يحيط به من أحداث، وبالتالي فإنه يكون أقدر على التعامل مع الضَّغوط.

- مستوى الثقة بالنفس: نجد أنه كلما زاد التوافق بين قدرات الفرد ومتطلبات العمل، ازدادت ثقة الفرد بنفسه؛ فلا يشعر بالتوتر والضَّغط. في حين أن الفرد الذي يفقد شعور الثقة بالنفس، يستجيب بصورة

سلبية للمواقف الضاغطة التي تتطلب نوعاً من المواجهة والتحدي، ويكون أكثر عرضة للمعاناة من ضغوط العمل.

### المحور الثاني: آثار ضغوط العمل

تباينت آراء العلماء والباحثين نحو آثار ضغوط العمل. فبعضهم يرى أنها لا تؤدي في جميع الأحوال إلى آثار سلبية، وإنما يترك المعتدل منها آثاراً إيجابية يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتدفع العمال على الأداء المتقن والإنجاز المتميز، مما يعود بالفائدة على العمال في شكل حوافز مادية أو معنوية، وفي شكل زيادة الكفاءة الإنتاجية وانخفاض التكاليف بالنسبة للمنظمة. بينما يركز بعضهم على الآثار السلبية للضغوط المهنية، ويرون أن الضغوط المهنية المستمرة لها آثار سلبية على صحة الفرد البدنية والعقلية وعلى سلوكياته، مما يؤدي إلى انخفاض الأداء واستمرار الغياب، وأحياناً تصل الأضرار إلى حد التعرض للمخاطر أثناء العمل (فليه و السيد، 2015، ص 308).

الآثار الإيجابية للضغوط المهنية المعتدلة:

يمكن تحديد أهم الآثار الإيجابية للضغوط المهنية المعتدلة في النقاط الآتية:

تنمية المعرفة لدى الفرد، بالإضافة إلى إثارة الدوافع القوية نحو القيام بالعمل والسعي إلى تحقيق متطلباته المختلفة والرغبة في تحقيق الذات.

تدعيم العلاقات الاجتماعية بين العمال في المؤسسات والمنظمات المختلفة، حيث تتطلب تلك الضغوط وجود الاتصال والتعاون المشترك والمستمر بين القائم بالعمل وبقية زملائه من أجل المساعدة في مواجهة تلك الضغوط، أو الوقاية من حدوث مشكلات تؤثر في العاملين كافة.

رفع روح المعنوية والثقة بين العاملين ورفع مستوى الشعور بالرضا وينعكس ذلك على الاستقرار في الحياة العملية بالمنظمة، وتحقيق الأداء المتميز، والإصرار على القيام بعمل له أهمية على الرغم من ضغوط العمل المرتبطة به.

زيادة مهارات الفرد ورفع كفاءته في العمل الإداري الذي يقوم به، والوقوف على جوانب القصور عند الفرد ومحاولة تلافيها من خلال اكتسابه المهارات التي تكسبه القدرة على مواجهة ضغوط العمل.

معالجة المشكلات التي تواجه العمل من أجل إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد وبالكفاءة المطلوبة، وذلك من خلال مواجهة المشكلات والصعوبات الإدارية التي تظهر أثناء المعاناة من الضغوط ومواجهتها لتحقيق الأداء المطلوب، وبالتالي تصبح ضغوط العمل هي الدوافع نحو معالجة المشكلات المرتبطة بالعمل، ونحو مزيد من العمل للتغلب على هذه المشكلات.

اكتشاف القدرات والكفاءات المتميزة من بين العاملين بالمؤسسات والمنظمات من خلال مواجهة ضغوط العمل. فقد تكون هناك تحديات متصلة بالعمل يجب مواجهتها لأنها ترتبط بتحقيق أهداف المنظمة، ومن خلال مواجهة تلك التحديات تتضح قدرات الأفراد وخبراتهم ومستوياتهم المهنية والعلمية التي يعبرون عنها خلال المواقف العملية المختلفة. وهكذا يمكن للمنظمة الاستفادة من جهود هؤلاء العاملين التي ظهرت أثناء مواجهة ضغوط العمل.

- تنمية الاتصال بين العاملين بالمؤسسة أو المنظمة سواء كان هذا الاتصال رسمياً أو غير رسمي، حيث تتطلب ضغوط العمل زيادة قنوات الاتصال واستخدامها بشكل فعال من أجل مواجهة تلك الضغوط وتحقيق أهداف المنظمة.

### 2. الآثار السلبية للضغوط المهنية

1.2 آثار ضغوط العمل على مستوى الفرد: تلعب الفروق الفردية بين الأفراد دوراً رئيسياً في درجة الضغوط في العمل وذلك لأن الأفراد يختلفون في استجابتهم وتأثرهم بالضغوط فمنهم من يتحمل الضغوط ومتكيف معها. ومنهم من ينفعل بسرعة ويؤثر ذلك على أدائه الوظيفي (العدلي، 1993، ص 147). كما يختلف الأفراد في مدى تأثرهم بالضغوط، وذلك حسب قواهم الجسدية وخصائصهم الشخصية. وعليه، حينما يتجاوز الضغط مستوياته المألوفة ويفوق طاقة المقاومة لدى الفرد، فإن ذلك سيؤدي إلى ظهور العديد من ردود الفعل، وستكون بمثابة علامات دالة على تعرض الفرد لضغوط مرتفعة (السميران و المساعيد، 2014، ص 154). ويمكن تصنيف آثار ضغوط العمل في النقاط التالية:

- الآثار الفسيولوجية (الجسمية): تتمثل في زيادة دقات القلب، وارتفاع ضغط الدم، وقرحة المعدة، وارتفاع السكر في الدم، والصدع النصفي، وآلام الظهر واضطرابات في الجهاز الهضمي، والإجهاد الجسدي... إلخ

- الآثار النفسية: تتمثل في التوتر والقلق، والإرهاق، والإحباط النفسي، والشعور بالذنب، والتشاؤم، وفقدان الرغبة في العمل، وفقدان الشعور بالأمن.

- الآثار المعرفية (الفكرية): من أهمها ضعف القدرة على التركيز، وعدم المقدرة على اتخاذ القرارات السليمة، وحساسية زائدة تجاه النقد (حريم، 2003، ص 293).

- الآثار السلوكية: وهي الأكثر وضوحاً لأنها تعكس سلوك الفرد وتصرفاته، ومنها: الانفعال الشديد والضحك الهستيري، والإفراط في التدخين، الاضطرابات اللفظية، والنزعة العدوانية، واللامبالاة، وتفضيل العزلة، التقاعد المبكر، ولقد دلت دراسات عديدة أن ضغوط العمل لها دوراً كبيراً في لجوء الأفراد إلى



التقاعد المبكر بسبب كثرة مشاكل العمل التي قد يكون سببها إما طبيعة العمل نفسه أو العلاقة مع الزملاء (النوايسة، 2013، ص 31).

- الآثار التنظيمية: مثل الغياب، والدوران الوظيفي، وانخفاض الإنتاجية، والعزلة عن الزملاء، وعدم الرضا الوظيفي، وانخفاض التزام الموظف وولائه (حريم، 2003، ص 293).

- الآثار الاجتماعية: تؤدي ضغوط العمل الحادة إلى كثير من الآثار الاجتماعية السالبة، منها الشعور بالاعتزاز عن مجال العمل الذي ينتمي إليه الفرد، فعلى الرغم من وجود الشخص في العمل لكنه يشعر لا يشعر بالانتماء إليه، وإنما يتحول إلى انسان غريب عنه، ويؤدي العمل المطلوب منه بدون رغبة وفي مواقف أخرى دون مستوى الكفاءة أو الفعالية المطلوبة (فليه و السيد، 2015، ص 312).

2.2. آثار ضغوط العمل على مستوى المنظمة: إن الفرد ليس هو الوحيد الذي يتحمل النتائج السلبية لضغوط العمل، بل إن المنظمة تتحمل بدورها خسائر كثيرة لوجود الضغط، حيث يترتب على تعرض الفرد للضغوط الحادة والمستمرة العديد من الآثار التنظيمية السلبية منها عدم الدقة في اتخاذ القرارات، إذ يترتب عن التسرع في اتخاذ القرار تحت وطأة الضغوط الشديدة دون البحث عن البدائل إلى اتخاذ قرار قد تكون النتائج المترتبة عليه أسوء من عدم اتخاذ، وهو ما قد يتعارض مع قيم المنظمة (عبد الواحد و حسين، 2015، ص 43). كما تتحمل المنظمات العديد من التكاليف جراء العمل في جو مشحون بالضغوط والتي يمكن تقسمها الى قسمين رئيسيين هما: التكاليف المباشرة، والتكاليف غير المباشرة (السميران و المساعيد، 2014، ص 154).

- التكاليف المباشرة للضغوط العمل: وتتضمن ثلاثة عناصر أساسية هي (بلال، 2005، ص 74):  
- تكاليف المشاركة والعضوية: منها تكلفة التأخر عن العمل، وتكلفة التوقف أو الاضطراب في العمل، وتكلفة تشغيل العمال الإضافيين للإحلال محل المتغيين عن العمل.

- تكاليف الأداء في العمل: منها انخفاض كمية وجودة الإنتاج، وتكاليف عطل الآلات أو تخريبها، مما يتطلب إصلاحها، والاستخدام السيئ للمواد الخام والمخزون، وتكلفة الإصابات.

- تكاليف التعويضات: منها التعويضات المادية التي تتحملها المنظمة نتيجة للأحكام القضائية أو طبقاً للنظم المعمول بها إزاء الإصابات أو ترك العمل.

- التكاليف غير المباشرة للضغوط العمل: إن التكاليف التي تتكبدها المنظمة جراء سوء إدارة ضغوط العمل تتمثل في: نقص الحيوية والنشاط، سوء العلاقات داخل التنظيم، انخفاض الروح المعنوية للعاملين،

وسوء الاتصالات (غموض الدور، بطء الاتصال، تشويه المعلومات)، واتخاذ قرارات خاطئة، وسوء العلاقات في العمل (فقد الثقة، المشاجرات)، وانعدام الرضا الوظيفي، وضعف القدرات الإبداعية.

المحور الثالث: إدارة ضغوط العمل

من منطلق أن الضغوط لا يكون لها أثراً ضاراً إلا إذا زادت عن قدر معين، ولذلك نرى ضرورة تبني مفهوم إدارة الضغوط وليس القضاء على عليها وذلك لسببين أساسيين هما: حتمية ضغوط العمل، ووجود بعض الآثار الإيجابية لضغوط العمل (الكتبي، 2005، ص 213).

1. مفهوم إدارة ضغوط العمل: هي فلسفة المنظمة ومبادئها المبنية على استخدام مجموعة من الأساليب من أجل رفع مستوى الصحة والسلامة لدى الفرد والمنظمة، والتي تؤدي بدورها إلى تقليل أو منع حدوث متاعب للفرد تكون ناجمة عن هذه الضغوط. (عبد الواحد و حسين، 2015، ص 48) كما أن إدارة ضغوط العمل لا تقتصر على معالجة الضغوط والتخفيف من حدتها فحسب، بل تشمل استئارة الضغوط في العمل وتنشيطها إذا كان مستواها منخفضاً لما لها من آثار ونتائج إيجابية يمكن استغلالها لتساهم في تحقيق أهداف المنظمة (السميران و المساعيد، 2014، ص 157).

2. استراتيجيات إدارة ضغوط العمل: هناك العديد من الإستراتيجيات لمواجهة ضغوط العمل والتي يمكن تصنيفها إلى: استراتيجيات إدارة ضغوط العمل على مستوى الفرد، وعلى مستوى المنظمة.

1.2. استراتيجيات إدارة ضغوط العمل على مستوى الفرد: يستطيع الفرد تجنب ضغوط العمل وعلاج آثارها بوسائل عدة أهمها ما يلي (السميران و المساعيد، 2014، ص 159):

- إدارة الوقت: يمكن التحكم وتخفيف التوتر الناتج بفعل ضغط العمل بإتباع طريقتين هما: إدارة الوقت بفعالية، وإدارة الوقت بكفاءة. ويعني بإدارة الوقت بفعالية: القدرة على تحقيق ما نريد من أهداف بالوقت المتاح. أما المقصود بإدارة الوقت بكفاءة: تحقيق الأهداف المنشودة بأقصر وقت ممكن. ومن أهم الطرق التعامل مع الضغوطات استعمال مفكرات يومية لتسهيل التمييز بين ما هو مهم وما هو طارئ، ولتحديد الأنشطة، والمهام المطلوب إنجازها حسب أهميتها، وجدولة تلك الأنشطة والمهام وتحديد أوقات إنجازها حسب الأولوية.

- الاسترخاء: وهو قيام الفرد باختيار مكان بعيد عن المؤثرات الخارجية والمثيرات المزعجة. الاسترخاء عبارة عن مجموعة من التمارين التي يقوم بها الفرد، وتؤدي إلى استجابة فيزيولوجية تتمثل في انخفاض نشاط الوظائف الحيوية كالتنفس وعمل الدورة الدموية، واسترخاء معظم العضلات، وهي عملية مهمة عند الشعور بالضغوط.

- التأمل: هناك عدة طرق من التأمل تهدف إلى تحقيق حالة من استرخاء العضلات والجهاز العصبي، حيث يجلس الفرد في موقع هادئ وبوضعية مريحة، وعينه مغلقتان، ويبدأ بتركيز ذهنه على شيء معين أو تريد عبارة، فيؤدي التأمل إلى تغيير في النشاط الكهربائي للمخ، وينتج عنه الشعور بالسكينة والسلام الداخلي، على أن يواظب الفرد بمزاولة من (15 - 20) دقيقة في اليوم. وقد لجأت بعض المؤسسات بتخصيص غرف لموظفيها لغايات التأمل، نظراً لما لها من دور في إعداد الذهن وتدريبه على تحمل ضغوط العمل.

- التمارين الرياضية: للرياضة دور بارز في التخفيف من حدة التوتر الذي يشعر به الفرد، بالإضافة إلى ذلك فإن التمارين الرياضية كالمشي، والسباحة و تمارين اللياقة البدنية تعتبر وسيلة للتركيز والاسترخاء وصرف العقل عن أي متاعب أو توتر، كما تساهم المشاركة في الأنشطة والتمارين الجسمية من التفاعل الاجتماعي بين الأفراد وتوفر المساندة الاجتماعية لهم في أوقات الضغوط، كما تعد مجالا مناسباً لتفريغ كل ما تسببه الأحداث الضاغطة في قلق وتوتر الفرد (عبد الواحد و حسين، 2015، ص 52).

- الموازنة (المساندة) الاجتماعية: وتتحقق بإقامة علاقات اجتماعية مع أفراد العائلة والأصدقاء وزملاء العمل. إذ يشعر الفرد بالارتياح عند مجالستهم والحديث معهم ويقتنع بأرائهم، ويثق في صحة حكمهم على الأمور، فتكون هذه الدائرة من العلاقات فرصة للفرد أن ينفس عما يجول بخاطره من ضغوط، فيشعر براحة نفسية.

- إدارة نمط الحياة: وذلك بإتباع نظام غذائي سليم، ومحاولة تحقيق التوازن بين الأنشطة المختلفة في حياة الفرد فلا يعطي كل حياته للعمل، بل لابد أن يخصص جزءاً للأنشطة الأخرى (الأنشطة الأسرية، الأنشطة الاجتماعية)، لأن هذا من شأنه أن يجدد نشاط الفرد، ويجعله يقبل على عمله. كما يجعله أكثر قدرة على مواجهة التحديات التي تواجهه في العمل (عبد الواحد و حسين، 2015، ص 54).

2.2. استراتيجيات إدارة ضغوط العمل على مستوى المنظمة: من بين أهم طرق التي تستخدمها المنظمات في علاج الضغوط نجد:

- إعادة النظر في تصميم الهيكل التنظيمي من مستويات التنظيمية، والعمليات والسياسات والإجراءات: حيث يتيح للأفراد مجالاً أكبر من الانفتاح، والاتصالات، واللامركزية، وتفويض السلطة، والمرونة، وإتاحة فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات. مما يقلل من معاناة الأفراد العاملين من ضغوط العمل.

- إعادة تصميم الأعمال: ويكون ذلك بهدف تخفيف أعباء الوظيفة، أو إثرائها، وتوفير المزيد من المسؤوليات، أو الاستقلالية في العمل، وإتاحة فرص النمو والترقي للفرد، أو بهدف تشكيل فرق عمل

للإنجاز، وكل ما ذكر يقلل من ضغوط العمل ويشجع العاملين ويدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد لتحسين الأداء.

- تحليل أدوار الأفراد وتوضيحها: بحيث توضح الدور، وتعرف كل فرد في المنظمة المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقه، وتبيان حدود السلطة والصلاحيات الموكلة إليه، مما يساعد على تجنب التنازع والصراع في الأدوار. كما أن تحليل وتوصيف الوظائف يساعد المؤسسة لتعرف درجة الضغوط في الأعمال المختلفة، وبالتالي تسند العمل المناسب للفرد المناسب الذي يمتلك القدرات التي تمكنه من القيام به، لذا على المؤسسات أن تقوم بالتقييم المستمر لعمالها، بغية معرفة الأعباء الوظيفية التي يتحملها الفرد، ومحاولة تخفيفها، أو زيادتها حسب حالة الفرد (صديق، 2012، ص 130).

- توفير مناخ تنظيمي مريح: يهدف إلى تغيير ظروف العمل المادية بما يتلاءم مع احتياجات الفرد العامل وتسهيل أداء عمله، ويجعله أقل عرضة للمخاطر والأضرار.

- تطوير نظم الاختيار والتعيين: نظم الاختبار والتعيين المطبقة في منظمات الوقت الحاضر تهتم بالتركيز على حجم عبء العمل من الناحية الكمية، والتأكد من أن الأفراد الذين سيعينون بوظيفة ما، لديهم التعليم والقدرة والخبرة والتدريب اللازم ليؤهلهم لشغل هذه الوظيفة، حتى يستطيعوا إنجاز العمل المطلوب وتحمل مسؤوليات العمل من الناحية الكمية والتنوعية بكفاءة. ولكنها تغفل عن الاهتمام بقياس مدى قدرة الفرد على تحمل الضغوط الناجم عن هذا العمل، لذلك يجب تطوير معايير الاختبار لتتضمن مقاييس يمكن من خلالها ضمان اختبار أفراد لديهم القدرة على تحمل الضغوط والتكيف معها.

- تحسين نظم الحوافز والأجور وتقييم الأداء: يجب تحديث نظم الحوافز والأجور من فترة لأخرى، للتأكد من جودتها فنظام الحوافز العادل له تأثير إيجابي في أداء الفرد وإنتاجيته. ومن أهم طرق معالجة ضغوط العمل (ربط الأجور بالإنتاجية)؛ مما يحفز الفرد ويجعله يبذل أقصى طاقة لديه، تمتص التوتر والغضب ويتحول التوتر الناتج من سلبي إلى إيجابي.

- برامج تدريب متطورة: وتشمل برامج تعليمية، وإرشادية لتدريب العاملين على ممارسة مهامهم الوظيفية بفعالية، ومساعدتهم في تنمية مهارات إدارة الذات، واكتسابهم فنون التعامل مع الآخرين، وحسن التصرف بالمواقف المختلفة بالشكل المناسب، وعلى تكوين علاقات اجتماعية فعالة في العمل تساعدهم في التكيف مع ضغوط العمل، ورفع كفاءة إنتاجيتهم بأقل درجة من التوتر، وزيادة قدرتهم على التحمل.

- التطبيق الجيد لأساليب الإدارة الحديثة: بحيث تتواءم مع التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي يشهدها المجتمع (معوش، 2017، ص 60).

## خاتمة

تشكل ضغوط العمل احدى المؤثرات المهمة على سلوك الفرد والمنظمات. فالبحث عن أنواع وأبعاد ومستويات ضغوط العمل ومصادرها، وكيفية إدارتها يدخل في إطار تجاوز تأثيراتها السلبية. فاحتواء بيئة العمل على عوامل ضاغطة ينعكس سلباً على كفاءة المنظمة وفعاليتها في تادية وظائفها وتحقيق أهدافها. فنجاح المنظمات اليوم يتوقف بدرجة كبيرة على كفاءة موجوداتها البشرية، لذا أصبح من الضروري على المنظمات الاهتمام بالعنصر البشري من خلال تهيئة ظروف عمل مريحة تشجع على الأداء والابتكار بعيدة عن مصادر الضغوط.

ومن بين المؤشرات الدالة على جود الضغط التأخر عن العمل، الغياب وعدم المواظبة، الإهمال، ارتكاب الأخطاء، اتخاذ قرارات غير سليمة، مقاومة التغيير، تبرير الأخطاء واتخاذ مواقف دفاعية غير عقلانية، وسوء العلاقات في العمل (فقد الثقة، المشاجرات)، وهي كلها ردود أفعال ناجمة عن بيئة العمل، وهي أفعال تدخل في إطار عدم موافاة بين ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات وبين متطلبات عمله، وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

كما تتحمل المنظمة العديد من التكاليف جراء العمل في جو مشحون بالضغوطات كتكلفة التأخر عن العمل أو التوقف عن العمل، الإضرابات في العمل، تكلفة انخفاض في كمية وجودة الإنتاج، تكلفة تشغيل العمال الإضافيين للإحلال محل المتغيبين عن العمل، ناهيك عن التعويضات المادية الناجمة عن الإصابات أو ترك العمل، مما يعني تحقق الفرضية الثانية.

ومن أجل تتجاوز الآثار السلبية للضغوط، يتطلب من المنظمات التعرف على مصادر الضغوط والبحث على الأساليب المختلفة في كيفية التعامل معها من أجل إدارتها والتقليل من أثارها السلبية من منطلق حتمية ضغوط العمل. وهو ما يعني تحقق الفرضية الثالثة.

## الاقتراحات:

على يجب على الفرد أن يدرك مدى خطورة استمرارية تعرضه لضغوط عالية بإمكانها أن تؤدي إلى أمراض نفسية وجسمية ونفسية وسلوكية وخيمة؛

إسناد العمل المناسب للفرد المناسب الذي يمتلك المؤهلات والقدرات التي تمكنه من القيام به؛

تهيئة مناخ تنظيمي مريح يشجع على العمل والإبداع؛

تطوير نظم الاختيار والتعيين.

## قائمة المراجع:

- أحمد نايل الغرير، و عبد اللطيف أحمد أبوسعد، التعامل مع الضغوط النفسية، الأردن: دار الشروق، 2009.
- إسماعيل عبد الرحمن علي، الضغوط النفسية القاتل الخفي الأسباب - الآثار - العلاج، مصر: دار اليقين للنشر والتوزيع، 2009.
- امر حسين علي السميان ، و عبد الكريم عبد الله المساعيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الأردن: دار المسيرة، 2014.
- حزم علي عبد الواحد، و سماح محمد حسين، معلمات رياض الأطفال بين الضغوط والرضا عن العمل، مصر: دار المعرفة الجامعية، 2015.
- حسن حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الأردن: دار ومكتبة الحامد، 2003.
- حسين، ط. ع، إستراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية. الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2006.
- حمد إسماعيل بلال ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مصر: دار الجامعة الجديدة، 2005.
- رحاب محمود صديق، الاحتراق النفسي، مصر: دار المعرفة الجامعية، 2012.
- شارف خوجة مليكة، الضغوط المهنية واستراتيجيات مواجهتها، مجلة دراسات حول الجزائر والعالم، 2018.
- عبد الحميد معوش ، الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضى الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى مفتشي التعليم الابتدائي، بعض ولايات الوسط والشرق الجزائري نموذجاً ، كلية العلوم الإنسانية ، الجزائر: جامعة الجزائر 02 ، 2017.
- عبد الرؤوف طارق عامر، و إيهاب عيسى المصري، الضغوط المهنية وضغوط العمل، القاهرة، مصر: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2017.
- فاروق عبده فليه ، و محمد عبد المجيد السيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الأردن: دار المسيرة، 2015.
- فاطمة عبد الرحيم النوايسة، الضغوط والأزمات النفسية وأساليب المساندة، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2013.
- حسن علي الكتي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مصر، 2005.
- محمد الصيرفي، السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية، الإسكندرية، مصر: دار الوفاء لدنيا، لطباعة والنشر، 2007.
- ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، المملكة العربية السعودية: مرام للطباعة الإلكترونية، 1993.
- Boudran. M, le stress entre bien etre et souffrance. alger: édition Berti, 2005.
- Combalbert, N, la souffrance au travail, comment agir sur les risques psychosociaux. paris, france: édition Armand colin, 2001.
- Fontana, D., & Renard, T, Gérer le stress. belgique: édition Pierre mardaga, 1990.