

ضغوط العمل - الأسباب والآثار -

د. حليو نبيل

جامعة بسكرة

أ.معمري محمد

جامعة الجازة

ملخص:

مما لا شك فيه أننا نعيش في بيئة تسودها المثيرات والمنبهات المتنوعة بغض النظر عن أسبابها سواءً مادية أو سيكولوجية، وقد أثرت هذه المثيرات على الفرد، ولم يقتصر هذا التأثير في البيت أو المدرسة، وإنما تجاوز إلى بيئة العمل، و من هنا برزت الضغوط الإنسانية نتيجة التأثير بالمثيرات والمنبهات البيئية المختلفة، و هذه الضغوط جعلت الفرد يعيش في حالة قلق وتوتر وانفعال مما أثر على مهام واجباته الوظيفية، وعلى علاقته مع العاملين في المنظمة، وكذلك على صحته وجسده. ونظراً لأهمية موضوع ضغوط العمل فقد أصبح هذا الأخير أحد المجالات الأساسية لاهتمام العديد من رجال الفكر بمختلف تخصصاتهم و توجهاتهم، و بناء على هذه الأهمية سنحاول أن نتطرق في هذه المداخلة إلى أحد العناصر المحورية في هذا الموضوع و المتعلقة أساساً بمصادر ضغوط العمل و أهم آثاره و انعكاساته.

Résumé:

Il ne fait aucun doute que nous vivons dans un environnement dominé par des stimuli divers, indépendamment de leurs causes, qu'elles soient physique ou psychique . Ces stimuli reflètent sur l'individu, bien que à la maison , à l'école et aussi au milieu de travail, et de là les pressions humanitaires sont apparues en raison de l'influence du divers stimuli environnementaux ces pressions ont fait les vies individuelles dans un état d'angoisse et de tension et d'émotion, affectant les attributions fonctionnelles de l'individu , et sa relation avec les employés de l'organisation, ainsi que sur sa santé et son corps. Grâce à l'importance du sujet de la pression du travail, ce dernier est devenu l'un des domaines principaux d'intérêt de nombreux intellectuels de diverses spécialisations, et sur la base de cette importance, nous allons essayer d'objecter dans cette présentation à l'un des éléments centraux de ce sujet, et surtout sur les sources de la pression du travail et leurs effets les plus importants.

الكلمات المفتاحية

ضغوط العمل - ظروف العمل - المعاناة في العمل

مقدمة

يهتم علماء الادارة والتنظيم بشكل عام بميدان العمل والظروف السائدة فيه ويرجع ذلك الى عدة أسباب : الأول أن موضوع ظروف العمل من المواضيع المحورية التي تلتقي عندها معظم الدراسات في مجال الأعمال كالفعالية ، الأداء ، الالتزام والثاني : أن ظروف العمل تسبب جملة من الآثار على مستوى الفرد والمنظمة ، فالظروف الجيدة تجعل العامل منضبط ومبدي ولائه الكامل اتجاه المنظمة ، وكذلك تجد المنظمة أكثر فعالية واستقرار ، أما الظروف السيئة باعتبارها عامل سلبى فهي تؤثر على التزام العمال وأدائهم ، وكذلك استقرار المؤسسة ورفيها ، ولعل أبرز سمة يمكن أن نصف بها حالة الأفراد داخل التنظيم عند سيادة ظروف غير ملائمة هي المعاناة في العمل أو ضغوط العمل، هذا الموضوع الذي طالما شكل نقطة انطلاق للدراسات والبحوث العلمية المتخصصة خاصة في مجال علم النفس التنظيم وعمل ، كونه ذو آثار حادة تنعكس على الأفراد والمنظمات .

ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة العلمية المتخصصة لموضوع ظروف العمل ، وذلك من أجل التعرف أكثر على هذه الظاهرة خاصة من حيث الأسباب والمصادر ، لأن التعرف على الأسباب يمكن القائمين على التنظيمات من إحداث التغيير بشتى أنواعه الهيكلي والتكنولوجي وذلك من أجل سيادة بيئة تنظيمية توفر جو ملائم للعامل من أجل للقيام بمهامه

على أسن وجه وتحقيق طموحاته ، وعموما في معالجتنا لهذه الظاهرة سوف نتناول مباشرة مفهوم ضغوط العمل ، ثم مصادر ضغوط العمل وأنواعها ، والآثار الناتجة عنها .

أولا : مفهوم ضغوط العمل

للتعرف إلى الاشتقاق اللغوي لكلمة ضغط بالرجوع إلى المعاجم اللغوية نجد تعريفاً للضغط منسوبا إلى ضغط الدم ويقصد به الضغط الذي يحدثه تيار الدم على جُدر الأوعية، أما مفهومه الهندسي فهو القوة الواقعة على وحدة المساحات في الاتجاه العمودي عليها، كما نجد كذلك تعريفاً للضغط الجوي في الطبيعة على أنه التركيز على نقطة معينة بفعل الثقل الذي يحدثه عمود الهواء على هذه النقطة.

والضَّغْطَةُ: هي الضيق والقهر و الاضطرار. والضَّغْطَةُ: الزحمة والشدة و الضَّغِيْطُ تقال للرجل ضعيف الرأي لا ينبعث مع القوم

أما مفهوم ضغط العمل بوصفه مصطلحاً اصطلاحياً فقد نشأ في المؤسسات والمنظمات التي تعتمد في تحقيق أهدافها بصورة رئيسة على العنصر البشري، حيث يفترض من هذه العناصر أن تقوم بواجباتها المهنية بأسلوب يتسم بالفاعلية لتقديم الخدمات المنتظرة منها على أكمل وجه، ولكن على الرغم من الرغبة الصادقة التي قد تكون لدى أولئك المهنيين ومؤسساتهم في تذليل العقبات التي تقف في طريق تقديم الخدمات المطلوبة إلا أن هناك معوقات في بيئة العمل تحول دون قيامهم بدورهم بصورة كاملة، وهذا ما يطلق عليه ضغوط العمل ، وهي بشكل عام المتغيرات التي تحيط بالعاملين وتسبب لهم شعوراً بالتوتر، وتكمن خطورة هذا الشعور في نتائجه السلبية التي تتمثل في حالات مختلفة منها القيام بالواجبات بصورة آلية تفتقر إلى الاندماج الوجداني؛ والتشاؤم؛ وقلة الدافعية؛ وفقدان القدرة على الابتكار .

ومع أن المفهوم الاصطلاحي لضغوط العمل بصورة عامة يكاد يكون واضحاً وسهل الفهم إلا أن الباحثين في هذا المجال اختلفوا في التوصل إلى تعريف لمعنى الضغوط متفق عليه حيث يمثل المفهوم الإجرائي لضغط العمل لدى الباحثين الذين لديهم خبرات بحثية في الموضوع أنماطاً مختلفة من الاتجاهات، وفي ذلك مثلاً يرى الخضيرى أن ضغط العمل هو كل ما له تأثير مادي أو معنوي ويأخذ أشكالاً مؤثرة على سلوك متخذ القرار ويعيق توازنه النفسي والعاطفي ويؤدي إلى إحداث توتر عصبي أو قلق نفسي يجعله غير قادر على اتخاذ القرار بشكل جيد أو القيام بالسلوك الرشيد تجاه المواقف الإدارية أو التنفيذية

وتعرف الهنداوي ضغوط العمل بأنها تجربة ذاتية تُحدث لدى الفرد محل هذا الضغط اختلالاً نفسياً كالتوتر أو القلق أو الإحباط، أو اختلالاً عضوياً كسرعة ضربات القلب أو ارتفاع ضغط الدم. ويحدث هذا الضغط نتيجة لعوامل قد يكون مصدرها البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه، وتختلف المواقف المسببة لضغوط العمل باختلاف مواقع الأفراد وطبيعة عملهم.

في حين يشير فوزي فائق إلى أن كلمة ضغوط العمل تدل على مجموعة المواقف أو الحالات التي يتعرض لها الفرد في مجال عمله، والتي تؤدي إلى تغيرات جسمية ونفسية نتيجة لردود فعلية لمواجهةها، وقد تكون هذه المواقف على درجة كبيرة من التهديد فتسبب الإرهاق والتعب والقلق من حيث التأثير فتولد شيئاً من الانزعاج، ويرى أيضاً أن ضغوط العمل هي استجابة وجدانية وسلوكية وفسولوجية لمنه مؤلم .

ويؤيد هيجان مفهوم ضغوط العمل لدى هندواي بأنه تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسية أو من البيئة التي يعمل فيها .

أما المشعان فيعرف ضغط العمل بالتغيرات البيئية المكثفة التي يمكن الاستجابة غير التوافقية لها وتراكمها مع العوامل العضوية والنفسية التي تشكل مجتمعاً ضاغظاً على الفرد ينتهي بعجزه عن الوفاء بالتغيرات البيئية والاجتماعية. ويعرف بارون ضغوط العمل بأنها استجابة مكيفة تتوسطها الفروق الشخصية الفردية أو العمليات السيكولوجية نتيجة حدث أو فعل بيئي خارجي بحيث تضع متطلبات سيكولوجية أو مادية مفرطة على الفرد .

ويعرف ناصر قاسيمي ضغوط العمل بأنها حالة يعيشها العاملون داخل التنظيم تؤثر في السير الطبيعي للعمل وفي معنويات العاملين وفي العلاقات الاجتماعية لأسباب عديدة منها الرقابة اللصيقة والتهديد بالعقاب والطرده ، والعمل لساعات إضافية ، والإشراف الضعيف ، وتوتر العلاقة مع الزملاء ، والعمل الممل وضغط المنافسين . (1)

من خلال استعراض بعض التعريفات المرتبطة بضغط العمل يتضح لنا عدم اتفاق الباحثين في إيجاد تعريف محدد لضغوط العمل رغم وجود مجموعة من النقاط المشتركة التي يلتقي فيها المفكرون والباحثون في هذا المجال، ويرجع سبب هذه الفروقات في البعد المفهومي للمصطلح نتيجة اختلاف التجارب الشخصية والاهتمامات والخبرات للباحثين في مجال التخصص نفسه، إضافة إلى عامل أكثر قوة وهو ارتباط ضغوط العمل بعلوم عديدة ومجالات عمل مختلفة، حيث يمثل الموضوع نقطة اهتمام مشتركة لا يخلو منها أي مجال عمل مهما كان نوع العاملين المتخصصين فيه، لذا فإن الطريقة التي يتم دراسة الموضوع بها بالتأكيد لن تكون واحدة، وسيختلف مفهوم تحديد المصطلح بناءً عليها.

وتنظيماً لمفهوم الضغوط حسب نقاط اتفاق الباحثين حولها، تم تصنيفها إلى ثلاثة اتجاهات يمكن من خلالها تشكيل إطار عام لها، يجمع اتجاهات الباحثين فيها، ويوضح مسار دراساتهم، وذلك على النحو الآتي:

الاتجاه الأول: المثيرات أو الأحداث الخارجية الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد:

يميل أصحاب هذا الاتجاه إلى قصر مصادر ضغوط البيئة ومسبباتها على المثيرات والأحداث المختلفة الموجودة في البيئة المحيطة للفرد مثل وفاة شخص عزيز أو الكوارث الطبيعية من زلازل وغيرها أو الحروب. دون الأخذ بالاعتبار القوى الذاتية للفرد أو ردود أفعاله التي يبدونها تجاه هذه المثيرات التي ينتج عنها مجموعة من التغيرات النفسية والجسمية. الاتجاه الثاني: إدراك الفرد للحدث وتقديره له:

يركز أصحاب هذه الاتجاه على استجابة الفرد للمصادر المسببة للضغوط دون وضع اعتبار لتفاعل الخصائص الذاتية للفرد مع بيئة العمل، لأنهم يقيسون النتيجة التي تنجم عن حالة الضغوط والتي تتمثل في الاستجابة التي يتخذها الإنسان نحو المثير أو المسبب للضغط .

الاتجاه الثالث: الاستجابة السيكولوجية للحدث ومثيرات البيئة:

يرى أصحاب هذا الاتجاه وجوب حدوث تفاعل بين مثيرات الضغوط واستجابة الفرد لها، ينشأ بسببها لدى الفرد حالة من التغيرات الداخلية وردود الفعل الفسيولوجية والنفسية، تدفعهم إلى سلوك غير طبيعي في أدايتهم لعملهم .

كما خرج هيجان أيضاً باتجاهات عامة للباحثين لا تختلف كثيراً عن سابقتها من استقراء الأدبيات المتعلقة بالضغط ووجهات النظر الخاصة بدراساتها، والتي حاول عند عرضها أن تعكس التطور التاريخي لمفهوم ضغوط العمل وتعريفاتها

حتى العصر الحديث، حيث قسم وجهات النظر فيها إلى ثلاث وجهات نظر أساسية تتعلق بدراسة الموضوع تمثلت في الاتجاهات الآتية:

1- النظر إلى الضغوط بوصفها استجابة للتهديد :

ويربط الباحثون موضوع الضغوط هنا بالبقاء بالنسبة للإنسان، وذلك لما يترتب عليها من محاولة الدفاع عن النفس والبحث عن وسائل الحماية. فكلما زادت حالة الإجهاد أو الضغوط انتقل الفرد إلى مرحلة المقاومة التي يشعر فيها بالقلق والتوتر والإرهاق، مما يشير إلى مقاومة الفرد للضغوط ويترتب على هذه المقاومة وقوع حوادث وضعف القرارات المتخذة والعرضة للأمراض خلال هذه المرحلة وذلك لأن الفرد لا يستطيع السيطرة على الموقف بإحكام .

ويرى سلاي أن ردود الفعل الناتجة عن الضغوط تتبع نمطاً يدعى " بنمط التكيف العام للأعراض المزمنة " حيث إن ردود الأفعال التي يبدئها الفرد في مواجهة المثيرات التي يتعرض لها تساعد على تحقيق التكيف والتعامل مع مسببات تلك الضغوط التي يواجهها، وتحدث هذه الردود وفقاً لثلاث مراحل متتالية، تسمى الأولى بمرحلة التنبيه من الخطر أو الإنذار منه، وتعتبر عنها ردود فعل الفعل الجسمية للفرد في حالة الضغط، حيث يقوم الجسم بإفراز هرمونات من الغدد الصماء ينتج عنها تغيرات جسمية متعددة، مثل سرعة ضربات القلب؛ وزيادة معدل التنفس؛ وارتفاع ضغط الدم؛ وزيادة سكر الدم. (2)

وتبدأ المرحلة الثانية مع زيادة معدل الضغط الذي ينقل الفرد من مرحلة المقاومة إلى مرحلة الإنذار، وفي هذه المرحلة يحاول الجسم التغلب على الأعراض التي تنتج عن المرحلة الأولى السابقة، فيشعر بالقلق والتوتر والإرهاق، مما قد يترتب عليه وقوع الفرد في بعض الأخطاء؛ واتخاذ بعض القرارات غير الصائبة؛ والتعرض للأمراض بسبب فقدان السيطرة على جميع المواقف المختلفة معاً.

ثم ينتقل الفرد إلى المرحلة الثالثة حين تنهار مقاومته، حيث تستنفد طاقة الجسم ويصبح غير قادر على التكيف، وهنا تظهر الأمراض المرتبطة بالضغط النفسي كالصداع؛ وقرحة المعدة؛ وتصلب الشرايين؛ وأمراض القلب ... وغيرها كثير من الأمراض التي تؤدي بالفرد في النهاية إلى انخفاض مستوى أدائه في عمله، ومن ثم تأثر فاعلية إنتاجية المؤسسة وكفاءة أدائها بشكل عام

2- النظر إلى الضغوط بوصفها تهديداً في حد ذاتها :

حيث ينظر إلى الضغوط هنا باعتبارها القوى البيئية المحيطة بالفرد التي تحدث تأثيراً سلبياً عليه، والتي يمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات رئيسية تتمثل في: المصادر المتعلقة بالخصائص التنظيمية والعمليات؛ والمصادر المتعلقة بمطالب العمل وخصائص الدور؛ والمصادر المتعلقة بخصائص الفرد وتوقعاته، ومن التقسيم السابق يتضح تجاهل أتباع هذا التوجه للقوى الذاتية للفرد وردود أفعاله التي قد يبدئها تجاه تلك المصادر. ويعتقد هيجان أن هذا التوجه نحو النظر إلى الضغوط بوصفها تهديداً بحد ذاتها يعد انعكاساً للتطور الصناعي؛ وما صاحبه من أحداث متعلقة بظروف العمل والعاملين، حيث إن الهدف من الدراسات المبينة على وجهة النظر هذه، هو التوصل إلى إيجاد ظروف عمل ملائمة يمكن من خلالها تحسين ظروف الإنتاج بمراجعة السياسات التنظيمية؛ والبناء التنظيمي؛ وظروف العمل؛ ومطالب الدور الوظيفي وخصائصه ومعرفة مدى تأثيرها على العاملين

3- النظر إلى الضغوط بوصفها أموراً داخلية متعلقة بالفرد

يركز أصحاب هذا التوجه على الفروق الفردية بين الأفراد والعوامل التي تؤثر في وجود اختلافات بين الأفراد استجابة للضغوط وعلاقتها بالأمراض، لأن إدراك هذه الفروق الفردية للأفراد والتعرف إليها يفسر ردود الأفعال تجاه ضغوط العمل التي تواجههم، والتي تمثل دافعاً للفرد نحو البقاء، لهذا فإن الفرد عندما يتعرض لقوى أو تأثيرات تهدد بقاءه، يحتم عليه ذلك التكيف أو التصرف لاستعادة حالة الثبات، كما يجدر القول إن هذه القوى أو المصادر المسببة للضغوط قد تكون كامنة في طبيعة الفرد ذاته وليس بالضرورة أن تكون خارج الفرد، حيث تمثل مصادر الضغوط بالنسبة له دوافع لمحاولة التكيف والبقاء في عالمه الخارجي. (3)

ثانياً : مصادر الضغوط وأنواعها:

سنتناول في هذا العنصر مصادر ضغوط العمل بوصفه أمراً حتمياً ينبغي توضيحه بعد تناول مفهوم الضغوط ، حيث أن التعريف بمصادر الضغوط يرشد أو يكشف عن عنصر مهم لا بد من توضيحه عند دراسة الموضوع ، وهو التعريف بالعوامل والأسباب التي تؤدي إلى شعور الفرد بضغط العمل، ولهذا السبب ظهرت العديد من النماذج التي وضعها الباحثون لتصنيف مصادر الضغوط تبعاً لمصادرها المسببة لها، والتي تباينت بحسب نظرة مصنفها لمصادر الضغوط أو تطويرها بوصفها معايير يمكن بواسطتها قياس الضغوط في الدراسات التطبيقية التي طوعت لتناسب بعض المهنيين. ويرى هيجان أن الباحثين الذين اجتهدوا في وضع تصانيف لمصادر الضغوط سلكوا ثلاثة مسارات تتكون من التالي :

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

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

ثالثاً- النموذج متعدد الأبعاد: يصنف مصادر ضغوط العمل في أربع مجموعات رئيسية فأكثر.

وإلى جانب تصنيف هيجان هذا سنتطرق إلى بعض التصنيفات الأخرى التي تعرضت لمصادر ضغوط العمل بالدراسة .

1- النموذج الثنائي: يصنف مصادر ضغوط العمل في مجموعتين

يتألف نموذج مصادر ضغوط العمل الذي وضعه كل من الباحثين : BRIEF;VANSEL SCHULER من مجموعتين رئيسيتين من العوامل المسببة لضغوط العمل، تشتمل كل مجموعة على عدد من العناصر الفرعية، ويندرج تحت كل عنصر فرعي عدد من مسببات ضغوط العمل .

فالمجموعة الرئيسية الأولى تشتمل على ثلاث مجموعات فرعية هي: السياسات التنظيمية؛ والهيكلة التنظيمية؛ والمراحل التنظيمية.

وتشتمل المجموعة الرئيسية الثانية على خمس مجموعات فرعية هي: تجهيزات بيئة العمل المادية؛ والسلامة والصحة المهنية؛ وعلاقات العمل الشخصية؛ ومتطلبات الوظيفة؛ ومتطلبات الدور، وسار عسكر على المسار نفسه في تقسيم مصادر ضغوط العمل التي يواجهها الفرد، حيث يتكون تصنيفه لضغوط العمل من مجموعتين، تشمل كل منها أيضاً عدداً من العناصر الفرعية على النحو التالي :

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

المجموعة الثانية : وتضم المصادر الفردية لضغط العمل، ومن أهمها نمط الشخصية؛ والقدرة على التحكم في الأحداث؛ والقدرات والحاجات ؛ ومعدل التغير في حياة الفرد؛ والسمات الشخصية الأخرى. إلى جانب التصنيف السابق نجد تصنيف دايلي لمصادر ضغوط العمل الذي قسمها إلى مجموعتين رئيسيتين هما المصادر المتعلقة بالمنظمة التي يدخل فيها ظروف بيئة العمل، والمصادر المتعلقة بالفرد والتي يشمل صراع الدور وغموضه وعبء العمل.

ويؤيد هذا التصنيف كل من حسني ومحمود اللذين قسما مصادر الضغوط في العمل إلى :
 أ- مصادر ترتبط بالبيئة المادية للعمل: تتمثل بالضغوط الناتجة عن افتقار بيئة العمل المادية إلى عوامل الراحة الجسمانية والسلامة النفسية للعاملين، مثل الهدوء، واعتدال الحرارة، ونقاء الجو من الأتربة، وصلاحية المباني والحجرات وتجهيزاتها المختلفة لراحة العاملين
 ب- مصادر ترتبط بطبيعة العمل ذاته: وتنقسم إلى متطلبات العمل الزائدة التي تؤدي إلى تراكم التعب الجسماني وتجعله غير قادر على القيام بأعباء العمل، أو المتطلبات المتضاربة والتوجيهات المحيرة التي يكون مصدرها صراع الدور وغموضه، أو ضآلة استخدام قدرات الفرد لافتقار الوظيفة إلى الثراء الوظيفي وعناصر التشويق والتنوع في العمل الذي يستثير هم الفرد ويجدد نشاطه

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

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

3- النموذج متعدد الأبعاد: يصنف مصادر ضغوط العمل في أربع مجموعات رئيسية فأكثر:

أهم من يمثل هذا التصنيف هو الباحث جيبسون الذي صنف مصادر ضغوط العمل إلى أربع مجموعات هي : الفيزيائية: وتشمل البيئة المادية التي تلعب دوراً كبيراً في صنع الضغوط في منظمات العمل كعوامل الإضاءة، ودرجة الحرارة، والضوضاء، وتلوث الهواء، والمخاطر على الأمن وسلامة الموظف.

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

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

التنظيمية: وتشمل عوامل ضعف تصميم الهيكل التنظيمي، أو الاستراتيجيات السائدة وعدم وجود رؤية واضحة في العمليات والاداء(4) ، وعدم وجود سياسة محددة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات .

أ- المصادر التنظيمية:

1-الاختلاف المهني :

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

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

ويرى عسكر من خلال دراسة أوردها أن هناك اختلافاً في مصادر الضغط لكل وظيفة، فالوظائف الإدارية مثلاً تعاني من مستوى عالٍ من الضغوط بسبب الوقت والمقابلات الكثيرة وتحقيق معايير إنتاجية مناسبة، أما الوظائف التي يمكن أن توصف بأنها ذات مستوى ضغط منخفض فإن سبب الضغوط غالباً ما يكون فيها مشكلات فنية مثل تعطل الآلة أو إحباط الدور مثل انخفاض المكانة الاجتماعية أو الإشراف غير الملائم) وتطبيق مصدر الاختلاف المهني على مجال المكتبات يتضح تواجد العديد من العناصر السابقة التي تتوافر في هذا المجال، حيث يلاحظ أن مجال العمل في المؤسسات المعلوماتية يضم العديد من العاملين الذين كان مجال دراستهم يختلف عن مجال عملهم وقد يكون ذلك لأسباب يتطلبها العمل أو بغير سبب مبرر، كما أن مجال العمل في المكتبة بيئة غنية تضم معظم التصانيف الوظيفية من مدراء، ومديري مكاتب، وعاملين فنيين، واختصاصي خدمات مرجعية، وغيرهم من المطالبين بتقديم خدمات جيدة للرواد. مما يتضح معه ضرورة دراسة هذه البيئة، مع توقع الحصول على مستويات مختلفة من الضغوط نتيجة لتنوعها الوظيفي، وذلك بناء على ما توصل إليه الباحثون بشكل عام

2-عبء الدور:

ويقصد به عبء العمل الذي يتضمن زيادةً أو انخفاضاً في الدور الذي يكلف به الموظف. وقد تكون الزيادة كمية كمطالبة الموظف بالقيام بمهام كثيرة لا يستطيع إنجازها في الوقت المحدد من قبل إدارته، أو عبئاً نوعياً كالتكليف بأداء مهام تتطلب قدرات جسمية ومهارات علمية عالية لا يملكها الموظف .

أما انخفاض عبء الدور فيقصد به أن الموظف لديه عمل قليل غير كافٍ لاستيعاب طاقاته وقدراته واهتماماته لأن لديه إمكانيات أكبر من المهام والواجبات المكلف بها. وتسبب كلتا الحالتين شعوراً بعدم الارتياح والملل والرتابة والتضجر و مولدة خلفها ضغوط عمل قد تتسبب بتدني المستوى الصحي للفرد، وانخفاض مستوى الأداء على الصعيد الوظيفي، وتكرار الوقوع في الأخطاء نتيجة لعدم إتاحة الفرصة للموظف لإظهار كفاءته لتعجيله في الإنجاز، وعدم أخذ فترات راحة كافية لتجديد نشاطه، بجانب إسناد بعض الأعمال المعقدة إلى من لا تتوافر فيهم الكفاءة المطلوبة للإنجاز، أو اتخاذ قرارات حاسمة، أو لنقص العمل الذي لا يستثير حماس الأفراد ويؤدي بهم للشعور بعدم أهميتهم في المؤسسة. كما يمثل وقت العمل أيضاً عبئاً إضافياً على بعض المهن التي تتطلب طبيعة العمل فيها العمل لساعات طويلة، أو تتطلب أداءً متواصلًا، أو عملاً ليلياً أو أثناء العطلات فهذه كلها تكون أسباباً لمصادر الضغوط أثناء العمل.(5)

3- غموض الدور وتعدد:

يقصد بغموض الدور نقص المعلومات اللازمة للعاملين لأداء عمل محدد أو جهلهم بالمهام التي يفترض أن يقوموا بها أو حدود صلاحيتهم وسلطاتهم، أو قلة المعلومات عن النتائج المتوقع تحقيقها ذات العلاقة المباشرة بأهداف وسياسات المؤسسة التي يعملون بها. مما يجعلهم غير قادرين على الاندماج في العمل، وبالتالي الشعور بالضغط خوفاً من ارتكاب أخطاء تعرضهم للمساءلة. وتشير بعض الدراسات إلى أن حديثي التخرج المنتهين بالعمل أكثر شعوراً بالضغوط المعنية،

وأن تلك الضغوط تقل في الوظائف العليا نتيجة للخبرة المكتسبة، لذلك فإن وجود توصيف وظيفي جيد وإطلاع الموظف عليه في بداية عمله يساهم إلى حد بعيد بوضوح الدور لأنه يجيب عن أسئلة العاملين واستفساراتهم . (6) إضافة إلى ما سبق أن الضغط الناتج من غموض الدور ينشأ عندما يفتقد الموظف للتغذية المرتدة التي تبين نتائج أدائه وما يترتب عليها، (7) أو عندما تتركز التغذية المرتدة على السلبيات والأخطاء دون الإشارة إلى الإيجابيات، وعموماً فإن ضغوط العمل المرتبطة بغموض الدور ترجع إلى عوامل عدة منها :

- نقص المعلومات الواردة من الرئيس للموظف عن الدور المطلوب منه للعمل
 - تقديم معلومات غير دقيقة من الرئيس أو الزملاء للموظف
 - عدم توضيح الرئيس للموظف الكيفية أو أسلوب الأداء التي يتم عن طريقها دوره المتوقع منه ليقيم بتنفيذه.
 - غموض النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الموظف مما يؤدي إلى فشله في تحقيق أهداف الدور أو تجاوزها
- صراع الدور:

يعني به التعارض بين الواجبات والممارسات والمسؤوليات التي تصدر في وقت واحد من الرئيس المباشر للموظف، أو من تعدد التوجيهات عندما يكون الرؤساء المشرفون أكثر من شخص مما يشعره بعدم الاستقرار ويجعله يقع تحت ضغوط مستمرة تستلزم إعادة توفيقها للتخلص من الضغط. (8) ويعطي هيجان عدة صور من صراع الدور في المنظمات تتكون من العناصر الآتية:

- 1- تعارض أولويات مطالب العمل: حيث إنه في كثير من الأحيان يجد بعض الموظفين أنفسهم وخاصة مديري الإدارة الوسطى في مأزق نتيجة لحاجتهم إلى إنجاز الأعمال التي تملئها عليهم أدوارهم اليومية والأعمال التي يكلفهم بها الرؤساء ويتوقعون لها الإنجاز الفوري، وكذلك فإن المديرين قد يجدون أنفسهم في موضع حرج وذلك نتيجة لتعارض مطالب الإدارة العليا مع مطالب الإدارة الإشرافية أو التنفيذية.
- 2- تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة: وذلك عندما يكون الفرد ذا شخصية ناضجة ويسعى لتحقيق الذات والاستقلال في الوقت الذي ترى فيه المنظمة أنه ينبغي على الأفراد الاعتماد عليها من خلال التخصص الدقيق في العمل ووحدات التحكم والسيطرة، وتطبيق الصيغ والإجراءات الرسمية بدقة في معاملاتها في الوقت الذي يفضل فيه الفرد اتباع صيغ غير رسمية في العمل، فمثلاً بعض الضغوط ، أو درجة معينة منها ربما تجعل فرداً ما أكثر دافعية وتزيد لديه روح التحدي والمواجهة وشحن الطاقة ، في حين أنها نفسها قد تؤدي إلى استجابات أخرى مختلفة تماماً لدى أفراد آخرين ، فلكل منا عتبة مختلفة ، ولذلك فنحن جميعاً نتجنب الضغط الذي يعتبر كبيراً أو مؤلماً بالنسبة لنا (9) .
- 3- تعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة: وغالباً ما يحدث هذا الموقف بالنسبة للموظف الجديد الذي قد يجد نفسه حائراً بين الالتزام بتعليمات وتوجيهات الإدارة التي يعمل بها والتي تتطلب منه الالتزام الدقيق بمهامه ومسؤولياته الموضحة في الوصف الوظيفي لعمله، وبين تنفيذ رغبات الزملاء في تقديم المساعدة لقسم آخر التي ربما تعني الخروج عن مهامه وواجباته. مثل هذه المشكلة تحدث على الدوام في بيئات العمل، حيث إن الموظفين القدامى غالباً ما يقومون بأداء كثير من الأعمال التي لا ينص عليها الوصف الوظيفي لأعمالهم ، إذ يعتبرونها نوعاً من المساعدة بين الأفراد في العمل في حين أن الموظف الجديد قد يشعر بالخوف والتردد في أداء هذه الأعمال لا سيما إذا كانت تتعارض مع توجيهات رئيسه المباشر.

4- تعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة التي يعمل بها: وتمثل القيم عادة في الأشياء التي تبين الصحيح من الخطأ، وتوجد المشكلة عند وجود تعارض بين قيم الفرد مع قيم المنظمة تحول دون انسجام الأفراد مع أهداف منظماتهم وعجز المنظمات بالتالي عن تحقيق أهدافها التي تسعى إليها. وعلى سبيل المثال يجد الأشخاص الذين يعملون في البنوك أنه من الصعب عليهم القيام بواجباتهم في البنك في الوقت الذي لديهم قناعة تامة بأن العمل في البنك غير جائز بسبب أنه يقوم على المعاملات الربوية المحرمة شرعاً

5- عدم المشاركة في اتخاذ القرارات: إن عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات خاصة التي تتعلق بأعمالهم يمارسونها يعد تجاهلاً للاحتياجات الطبيعية للعاملين بوصفهم أفراداً بحاجة إلى التقدير واحترام الذات وإثباتها، ويقود أيضاً إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين وتوحدتهم وفقدان انتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها

تقييم الأداء الوظيفي :

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

ويؤدي ذلك كما تقول هنداي إلى أن العاملين لن يؤديوا عملهم وفقاً لما تقتضي به واجباتهم الوظيفية لأنهم لن يحصلوا في النهاية على حقه المناسب من التقدير المادي والأدبي، وسيسود اعتقاد أن الجميع سواسية وأن من يعمل يتساوى مع من لا يعمل، مما يوجد حالة من الإحباط تجعل هؤلاء العاملين عرضة للعديد من الأمراض النفسية والجسدية بيئة العمل المادية:

ويقصد بها الظروف المادية للعمل وما تحتويه من عوامل مادية مثل طريقة تصميم المكتب ومستوى الإضاءة، ودرجة الحرارة، والخدمات المساندة، ووسائل الصحة والسلامة من احتمال التعرض لأية مخاطر أو أمراض مهنية، وغيرها من العوامل التي يكون تأثيرها مباشراً على العاملين ومستوى أدائهم وحبهم لعملهم أو النفور منه. فإذا كان جو العمل غير مناسب فإنه يؤدي إلى النفور منه، ويتولد لدى العاملين فيه ضغوط بمستويات مختلفة تزيد وتنخفض بحسب نوع العمل وطبيعته، ولكنها تؤدي في النهاية إلى قلة الإنتاج أو كفاءته أو الاثنين معاً.

ويحصر الهويش مصادر ضغوط العمل المرتبطة بظروف العمل الطبيعية في أربعة عناصر هي على النحو الآتي :

- ارتفاع درجة الحرارة أو انخفاضها عن الحد المقبول في مكان العمل
- الضوضاء الشديدة وخاصة الأصوات العالية
- الإضاءة المتوهجة بمختلف أنواعها

المصادر الشخصية لضغط العمل:

ويقصد بالمصادر الشخصية لضغوط العمل تلك العوامل أو المتغيرات المتعلقة بالفرد التي أدت إلى تكوين شخصيته كالوراثة، والبيئة التي عاش فيها وتربى، إضافة إلى التركيبة الذاتية الخاصة لكل فرد التي تتكون من طبيعة الأحداث التي يتعرض لها وأثرت في بناء شخصيته، هذا إلى جانب وعي الفرد بذاته وفهمه لها، واستيعابه لردود أفعاله تجاه المؤثرات التي يتعرض لها في حياته، سواء كان ذلك في نطاق العمل أم خارجه. كل ذلك يشكل مصدراً قوياً من مصادر ضغوط العمل، لأن من المتعارف عليه أن الآثار التي تتركها العوامل الوراثية والبيئية على سلوك الفرد كثيراً ما ينقلها معه إلى بيئة العمل،

وتسهم في حدوث ضغوط عمل لديه، وتؤثر كذلك على أدائه للعمل سلباً أو إيجاباً. ومن أبرز العوامل التي تتعلق بالمصادر الشخصية العناصر التالية :

نمط الشخصية :

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

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

أما صاحب نمط الشخصية(ب) فهو شخص هادئ الطباع - ومسترخي الأعصاب- ويتميز بحساسية الطباع - والتفوق العلمي. لذا يقل تعرضه لأمراض القلب والدورة الدموية. والجدير بالذكر أن الدراسات التي تلت تلك الدراسة خرجت بنتائج قسمت نمط الشخصية (أ) فئتين: الفئة الأولى هي الشخص الذي يرى نفسه محور الكون فيستخدم عبارة أنا أفعل- أنا أهتم- أنا أعتقد، وغيرها من العبارات التي تدل على أنه يرى نفسه محور كل شيء، وهذه الفئة هي التي تتعرض لأمراض القلب ونوبة القلب. أما الفئة الأخرى التي لا تتحدث كثيراً عن نفسها ولا تركز على ذاتها فإنها أقل تعرضاً لأمراض القلب وتتساوى مع نمط الشخصية ب

الجنس:

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

-التوافق بين قدرات الفرد وحاجات العمل :

تتحد مواقف الأفراد وسلوكياتهم بناء على مقدار ما يتمتعون به من قدرات شخصية واحتياجات وظيفية، لذا يعد عدم التوافق بين قدرات الفرد وحاجات العمل من العوامل المؤدية لضغوط العمل. ويرى عسكر أن الموظف الذي يملك مهارات عالية لن يعاني من الضغوط الحادة لقدرته على مواجهة متطلبات الإنتاج و التصدي للمشكلات الطارئة ، لذا يعد التعليم والخبرة من الخصائص الشخصية التي تؤثر في ضغوط العمل ومستوياتها لدى العاملين. لأن المعرفة والخبرة السابقة تمكنهم من التعامل مع الضغوط وتساعدتهم على فهم الضغوط الجديدة وإدراكها ومعالجتها . يتضح من تصنيف مصادر ضغوط العمل السابق صعوبة تصنيفها أو حصرها في عوامل محددة وثابتة لتسبب أصلها، وتأثرها باختلاف بيئة العمل واختلاف طبيعة الفرد بوصفه كائناً بشرياً يصعب التنبؤ بسلوكه والسيطرة عليه، لذا لم تتفق

الدراسات المختلفة التي تناولت الموضوع على أنموذج واحد محدد لتصنيف مصادر الضغوط. وتعد هذه القضية من أكثر الإشكاليات التي تصادف الباحثين الراغبين في البحث في هذا المجال .

ثالثا : آثار ضغوط العمل

أ. آثار الضغوط على الفرد

1-آثار سلوكية : من بين الآثار التي تترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه حدوث بعض التغيرات في عاداته المألوفة وأنماط سلوكه المعتادة، وعادةً ما تكون تلك التغيرات إلى الأسوأ وذات آثار سلبية ضارة سواء في الأجل القصير أو الأجل الطويل، ومن أهم تلك التغيرات ما يلي: المعاناة من الأرق، الإفراط في التدخين، اضطراب الوزن، وفقدان الشهية، التغير في عادات النوم، استخدام الأدوية المهدئة، العدوانية والتخريب، وعدم احترام الأنظمة والقوانين في المنظمة.(10)

2-أعراض نفسية (سيكولوجية) : يترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه في العمل حدوث بعض الاستجابات النفسية التي تحدث تأثيرها على تفكير الفرد وعلى علاقاته بالآخرين، ومن أهم تلك الأعراض النفسية ما يلي:

الحزن و الكتابة و الشعور بالقلق، (11) النظر إلى المستقبل بتشاؤم، التصرف بعصبية شديدة، عدم القدرة على التركيز، فقد الثقة بالغير، النسيان المتكرر، الحساسية للنقد من جانب الآخرين، الميل للحوادث ، والادمان على الخمر ، واستخدام المخدرات والمسكنات ، والانفجار العاطفي ، والافراط في الأكل والتدخين ، والسلوك العدواني والضحك بعصبية .

(12)

3-آثار جسدية (صحية بدنية) : تمتد نتائج تزايد الضغوط على الفرد لتحدث بعض الآثار السلبية الضارة على الفرد وسلامته البدنية، ومن أهم الأم ارض الجسدية التي يمكن أن يعاني منها الفرد بسبب الضغوط في العمل مايلي :

الصداع، قرحة المعدة، السكري، أم راض القلب، وضغط الدم.

ب . آثار الضغوط على المنظمة

زيادة التكاليف المالية(تكلفة التأخر عن العمل، الغياب والتوقف عن العمل، تشغيل عمال

إضافيين، عطل الآلات و إصلاحها، وتكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل) تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته.

- صعوبة التركيز على العمل و الوقوع في حوادث صناعية.

- الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية.

- عدم الرضا الوظيفي.

- الغياب والتأخر عن العمل.

- ارتفاع معدل الشكاوى و التظلمات.

- عدم الدقة في اتخاذ القرارات .

- سوء العلاقات بين أفراد المنظمة.

- سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات.

- التسرب الوظيفي(دوران العمل).

- الشعور بالفشل.

- العنف بين العمال. (13)

ج - ضغوط العمل ومستوى أداء الفرد

لقد تزايد اهتمام الكتاب والباحثين في السنوات الأخيرة بدراسة العلاقة بين ضغوط العمل ومستوى الأداء. (14) ويعتقد كثير من الكتاب والباحثين أن الضغوط ليست جميعها ضارة، بل يؤكدون على أن تعرض الفرد لضغوط معتدلة يشكل تحدياً له يحفزها و يستثير نشاطه وحماسه للعمل على مواجهة التحدي، فالضغوط المعتدلة تساعد على ارتفاع و تحسين مستوى الأداء لأن هذه الضغوط تستوجب من الفرد شحذ طاقاته وجهده لمواجهة متطلبات العمل، والضغط هنا بمثابة مثير صحي يشجع الفرد على الاستجابة للتحديات، ويستمر الأداء في الارتفاع حتى يبلغ ذروته. وفي هذه الحالة فإن تزايد الضغط واستمراره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء، وإذا ما استمر الضغط المتزايد على الفرد يتمادى الفرد في تصرفاته غير المنتجة، ويصاحب ذلك اتجاهات وأنماط سلوكية سلبية جداً مثل اليأس والإحباط والإرهاق

خاتمة :

بعد المعالجة النظرية لهذا الموضوع ومن خلال ما تبين في التراث النظري نرى أن ضغوط العمل تعتبر من المشاكل الخطيرة في البيئة الداخلية للمؤسسة ، والتي تؤثر على سلوك الموارد البشرية وكذلك على فعالية المنظمة بصفة عامة ، وانطلاقاً من الآثار التي تطرقنا لها نود التأكيد على ضرورة الوقوف على هذه الظاهرة والاهتمام بهذا الجانب ، وذلك من خلال تهيئة بيئة عمل تمكن الفرد العامل أن يضبط سلوكياته ومعاملاته وفقها

المراجع المعتمدة

- 1) ناصر قاسمي ، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم وعمل ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، ص85.
- 2) حسين حريم ، السلوك التنظيمي ، ط2 ، دار الحامد ، الأردن ، ص340.
- 3) عمر مصطفى محمد العباس ، الضغوط المهنية وعلاقتها بالصحة النفسية ، ط1، منشورات جامعة 17 أكتوبر، ليبيا، 2008، ص.33.
- 4) ربحي مصطفى عليان ، إدارة التغيير ، ط1 ، دار صفاء ، عمان ، الاردن ، 2015 ، ص58.
- 5) حمدي علي الفرماوي ، رضا عبد الله ، الضغوط النفسية في مجال العمل والحياة ، ط1 ، دار صفاء ، عمان ، الاردن ، 2009، ص62-63.
- 6) محمد اسماعيل بلال ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2008، ص47.46.
- 7) علي حمدي ، سيكولوجية الاتصال وضغوط العمل ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة، 2008، ص172.
- 8) راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003 ، ص400.
- 9) معتز سيد عبد الله ، إدارة التغيير التنظيمي ، الجزء الأول ، مكتبة الأنجلو المصرية ، مصر ، 2013، ص187.
- 10) معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والازمات وضغوط العمل ، دار الحامد ، الاردن، 2008، ص.139.
- 11) خضير كاظم محمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، مكتبة الجامعة ، الشارقة ، الامارات ، 2009، ص280-281.
- 12) فاروق السيد عثمان ، القلق وادارة الضغوط النفسية ، ط1 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2001 ، ص 18.
- 13) محمود عبد الفتاح رضوان ، الأساليب الحديثة في التعامل مع ضغط العمل ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر ، 2008، ص17-18.
- 14) فاروق عبده فليح ، محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية ، ط2، دار المسيرة ، الاردن ، 2009، ص310-3112.