

## قراءة سوسيو تنظيمية في المصادر المرجعية العامة لضغوط العمل

### Socio-organizational reading in the general sources of work stress

بلعباس عبد الوهاب

جامعة بسكرة

hobabel@hotmail.com

تاريخ القبول: 2023/01/24

تاريخ الاستلام: 2022/07/29

#### ملخص:

يعتبر موضوع ضغوط العمل من المواضيع المهمة والحساسة والتي تناولتها عديد الدراسات المتخصصة، خصوصا في عصرنا الحالي المتمسك بالتعقيد وكثرة المتطلبات الاجتماعية والواجبات الوظيفية وأعباءها المستمرة، وأثارها النفسية والسلوكية وحتى الاجتماعية على الفرد، ويشكل الضغط الوظيفي نتيجةً وتحصيلاً طبيعياً لتداخل عديد الظروف التي تسهم بشكل مباشر في تفاقمه بطريقة تراكمية مما يؤدي بالنهاية إلى نتائج وخيمة على المؤسسة ومناخها التنظيمي العام، ولعل ذلك يستدعي إماماً عاماً بالأسباب الأولية والمؤثرات المرجعية والتي تسهم بصورة ابتدائية في تشكله. يقدم هذا المقال إسهاما تحليلياً وقراءةً سوسيو تنظيمية لدراسة الإطار المرجعي والمصادر العامة لضغوط العمل وفق أبعادها المختلفة والمتشابهة، محاولا الكشف عن الاسباب الأساسية والاحاطة بكل المؤثرات السوسيو تنظيمية التي تؤثر في خلق الضغط الوظيفي .

**الكلمات المفتاحية:** ضغط العمل، البيئة الوظيفية، المصادر الذاتية، الضغوط التنظيمية، الضغوط الاجتماعية.

#### Abstract :

The subject of work pressures is one of the important and sensitive topics addressed by many specialized studies, especially in our current era characterized by complexity and the abundance of social requirements and job duties and their continuous burdens, and their psychological, behavioral and even social effects on the individual, and the job pressure is a result and natural achievement of the overlap of many circumstances that directly contribute to its exacerbation in a cumulative way, which ultimately leads to serious consequences for the institution and its general organizational climate, Perhaps this requires a general knowledge of the primary causes and reference influences that contribute primarily to its formation, this article provides an analytical contribution and an organizational sociological reading in the study of the frame of reference and general sources of work pressures according to their different dimensions, trying to reveal the basic causes and surround all the socio-organizational influences that affect the creation of job pressure.

**Key words:** Work stress, work environment, self-resources, organizational stress, social stress

## مقدمة :

تتنوع المصادر المرجعية لضغوط العمل وتختلف باختلاف مسبباتها ومصادرها البشرية والاجتماعية والفيزيائية، وفي هذا الصدد سنتناول بالتحليل مجمل الاسباب العامة والمسببات المتعددة حسب مستويات مختلفة، والتي تتشابك في تأثيرها بدرجات متفاوتة مشكلةً إجهاداً يؤثر بصورة مباشرة في السير الحسن للأداء في المؤسسات، فمن تلك المصادر ما تعلق ببيئة العمل ومناخه التنظيمي وفق بعدين أساسيين يتمثل أولهما في البيئة الفنية والتقنية بما تشمله من أدوات وآليات وتقنيات مادية وفكرية وتسييرية، وأما البعد الثاني فيتناول العوامل الفيزيائية أو تلك التي تتعلق بالأشكال المادية الطبيعية على غرار الضوضاء والتهوية والحرارة... الخ. وعلى مستوى الاسباب الذاتية فإن الفرد يتسم بعدد المميزات المورفولوجية والفيزيولوجية والنفسية والاجتماعية التي تميزه عن غيره من البشر، وهو ما يضيف عليه صفة التفرد في خلقه البيولوجي، ولأن الانسان وحدة متكاملة لا نستطيع تفريقها فإن حوصلة كل تلك المكونات وترابطها تأثيرياً يؤدي الى تأثيرية بعضها على البعض الآخر، وهو ما يترجمه الفرد عن طريق سلوكياته المختلفة، وتعتبر معالم ومقومات الشخصية الفردية إحدى مصادر الضغط، وفي حالة اختلال تلك المكونات أو عدم توافقها مع بعضها فإنه ينتج عنه صراع ذاتي تتجم عنه نتائج سلبية مختلفة تؤدي إلى حالة إحباط وقلق مستمر.

كما أن هناك المصادر التي ترتبط بالعلاقات الجماعية، وهي تلك الضغوط التي تتجم عن الاتصال التفاعلي بين مختلف مستويات المؤسسة رأسياً وأفقياً، أي تلك الضغوط التي تتجم عن احتكاك الفرد بزملائه على المستوى الأفقي، وبرؤسائه على المستوى الرأسي، وبقية أنماط الاتصال التفاعلية الرسمية وغير الرسمية داخل مكان العمل، حيث تمثل تلك الاحتكاكات والتجاذبات والنقاشات التي تتم أثناء أداء العمل نقطة حسم باعتبارها نقطة إيجابية تستهدف تحقيق أهداف العمل بصورة توافقية تلبي احتياجات الفرد ومتطلبات المؤسسة وبين اعتبارها مصدراً للانزياح وعدم التوافق. وأما المصادر التنظيمية فتتصل بمجال ومكان العمل أي بالمؤسسة، حيث تمثل الابعاد والمكونات المادية والبشرية والهيكل التي تكون المؤسسة، مصدراً من مصادر الضغط التنظيمي في حالات الاختلال الوظيفي وعدم اتساقها مع النظام العام أو عدم توافقها مع المتطلبات الفردية والجماعية، أو عدم تقسيم الأدوار وتداخلها وعدم التنسيق اللازم والجيد بين مختلف الفواعل، وذلك ما يؤدي بصورة مباشرة إلى تحول المؤسسة إلى مكان غير مرغوب بالنسبة للفرد بسبب عدم قدرته على التأقلم والتكيف، وعدم قدرته ايضاً على تلبية وتحقيق احتياجاته النفسية

والاجتماعية والمادية، ووجوده المستمر في حالات قلق وتوتر، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على الاداء العام للمؤسسة.

### الإشكالية :

يعتبر الضغط من القضايا التي لازمت الانسان في حياته منذ الأزل، حيث عاش الانسان في بداية وجوده محاولاً التأقلم مع الظروف المحيطة والصعبة التي كانت تعترضه في حياته اليومية على بساطتها، يتكيف مع مشاكلها ويسعى لحلها وتطويعها لصالحه، ومع التطور المتتابع في مسالك الحياة ومجالاتها وتعدد الاحتياجات والمتطلبات المتزايدة لم يعد الانسان قادراً على مواكبتها والتفاعل معها، مما خلق نوعاً من الامتعاض النفسي نتيجة لعدم الرضا عن عدم قدرته على مسايرة هذه التغيرات، كانت هذه هي نقطة الانطلاق في تشكل ما يسمى بالضغوط الحياتية، والتي أثرت بصورة مباشرة في فيزيولوجيا الانسان وطريقة تعاطيه مع الاحداث اليومية عبر سائر العصور، وكذا تفاعله مع محيطه الاجتماعي كنسيج بنيوي احتضن الانسان استجابة لطبعة الفطري في الاجتماع البشري، هذا التفاعل تطور بتعاقب المجتمعات البشرية وتطور ثقافتها في التعامل مع المستجدات الحيوية في حياة الانسان، مما ولد اختلافاً في استجابات الانسان في مواجهة الضغوط الاجتماعية على تعدد مجالاتها وانشطتها.

ومع دخول عصر التنظيمات والأطر الادارية التي ظهرت استجابة لحاجة الانسان في التأطير والمنهجية العلمية في حياته المعاصرة، دخل هذا المكون النفسي السلبي في بيئة العمل على مستويها المادي والذاتي، حيث أثرت بيئة العمل المادية والتنظيمية على أداء وسلوك الفرد وبرز ذلك من خلال العديد من الدراسات التي تقصت أثر العوامل البيئية على الانسان داخل الاطار التنظيمي، والتي توصلت بشكل قاطع إلى أن الاطر المادية على غرار مكان العمل وشكله الهندسي وتصميمه وتهويته والضوضاء الموجودة فيه كلها تؤثر بصورة مباشرة في نفسية الفرد واستقرارها، بالإضافة إلى أن الأطر التنظيمية من خلال القواعد والاجراءات الادارية والصرامة والانضباط المفرط كذلك تخلف نتائجها على الفرد وعلى التنظيم ككل .

تتداخل العديد من العناصر في تشكيل ضغوط العمل وتتنوع بتنوع مصادرها وطبيعة النشاط الوظيفي، ويمثل المجتمع وبيئة العمل بالإضافة إلى نمط الشخصية والأطر التنظيمية مصادر اساسية في خلق الضغط النفسي والوظيفي. وهذا ما تحاول هذه الورقة البحثية إبرازه من خلال مناقشة سوسيوولوجية تنظيمية لأثر تلك المصادر وتبيين التشابك العلائقي في تأثيرها على تشكل ضغط العمل. وذلك عن طريق طرح التساؤل: كيف يؤثر التداخل والتشابك بين المصادر المرجعية العامة في خلق ضغط العمل؟

ولتحليل هذا التساؤل والاجابة عليه تم تقسيمه الى تساؤلات فرعية كالتالي:

- كيف تؤثر عناصر البيئة ومناخ العمل الفيزيقي في تكوين ضغوط العمل؟
- ما علاقة الخصائص الفردية للمورد البشري بضغط العمل؟
- ما دور علاقات العمل الاجتماعية في تكوين ضغط العمل؟
- هل هناك أثر لمصادر البيئة التنظيمية على ضغط العمل؟

#### أهداف الدراسة :

حاولت هذه الدراسة تقديم محاولة تحليلية لكافة العناصر العامة للضغوط التنظيمية في مؤسسة العمل, بغية تقديم رؤية شاملة لكافة العناصر المتداخلة, التي تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تراكم وتشكل الضغط الوظيفي والاجهاد المهني والعملي للفرد داخل مكان العمل, ومحاولة تفكيكها بصورة متوازنة تضمن الرؤية المتكاملة لكافة المؤثرات, كما تهدف إلى إثراء المجال التنظيمي, وفتح الأفق لمزيد من الدراسات المستقبلية لكي تغطي الأبعاد المتشابكة لهذه المشكلة مما يسهل وضع خريطة سليمة لأساليب التعامل مع الضغوط, والاستفادة من نتائجها في إعداد برامج إرشادية وتدريبية في كيفية التعامل مع الضغوط بصورة شمولية ومن ثم اقتراح الأساليب العلمية للحد منها.

#### منهج الدراسة:

يمثل المنهج الطريق والمسلك العلمي الذي تتبني عليه الدراسات, وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي, كونه منهجا يتلائم مع اشكالية البحث ويتميز بالشمولية في التحليل المنهجي للظواهر الانسانية كما يتيح تفكيكها وإعادة فهمها, ويمتاز أيضا بالوصف التفصيلي الدقيق للمعلومات ذات الصلة بالموضوع, حيث يمكننا من تقديم رؤية شاملة حول مختلف الأبعاد والمستويات المرجعية للضغط الوظيفي والمهني داخل المؤسسات.

#### أولا: التحديد المفاهيمي لمصطلحات الدراسة.

**1. ضغط العمل:** تعتبر ضغوط العمل بوصفها مصطلحا قد نشأ في المؤسسات والمنظمات التي تعتمد في تحقيقها أهدافها بصورة رئيسية على العنصر البشري, حيث يفترض من هذه العناصر أن تقوم بواجباتها المهنية بأسلوب يتسم بالفاعلية لتقديم الخدمات المنتظرة منها على أكمل وجه, و لكن بالرغم من الرغبة الصادقة التي قد تكون لدى أولئك المهنيين ومؤسساتهم في تذليل العقبات التي تقف في طريق تقديم الخدمات المطلوبة , إلا أن هناك معوقات و صعوبات في بيئة العمل تحول دون قيامهم بدورهم بصورة كاملة, وهذا ما يطلق عليه بضغط العمل, وهي بشكل عام

المتغيرات التي تحيط بالعاملين وتسبب لهم الشعور بالتوتر، وتكمن خطورة هذا الشعور في نتائجه السلبية التي تتمثل في حالت مختلفة منها القيام بالواجبات بصورة آلية تفنقر إلى الاندماج الوجداني والتشاؤم وقلة الدافعية وفقدان القدرة على الابتكار<sup>1</sup>.

ومنه فالمقصود بضغط العمل هو تلك المحصلة السلبية للمؤثرات النفسية والاجتماعية والبيئية داخل وخارج مكان العمل على الفرد واستقراره النفسي والفكري وكفاءته بما يخدم جودة الاداء على مختلف المستويات.

**2. البيئة الوظيفية:** هي مجموعة الظروف التي تخص بيئة العمل والمتعلقة أساسا به، وذلك الحيز داخله، والمكون من العلاقات الرسمية وغير الرسمية والمعدات، والسلامة المهنية، والظروف المادية من حرارة ورطوبة وتهوية، وهي تلك اللوائح والقوانين التي تسري المؤسسة والتي لها علاقة بالفرد وتمتد إلى الرواتب والأجور والتحفيزات والمكافآت وكل ما يتعلق ويدور في فلك الافراد داخل المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر.

**3. المصادر الذاتية:** يمثل مفهوم الذات إدراك الفرد الشخصي وتصوره الشامل عن نفسه حيث يمثل ذلك حقيقته الجوهرية، وهو بذلك يحدد مدى قابلية الفرد للتعرض للضغوط وطريقة تعاطيه معها وحجم تأثره بها، فسلوك الفرد ينبني على مدى ثقته بنفسه والتي هي نتاج اساسي وحتمي لطريقة تفكيره وتصوره لشخصيته، كما تمثل المصادر الذاتية تلك المكتسبات الفكرية والنفسية والتي تراكمت بمرور التجارب الذاتية في اطار الحياة الروتينية للإنسان وشكلت منظاره للحياة وتصوره لها ومنهج تعاملاته المختلفة، وهي بهذا تمثل المرجع الاكثر تأثيرا في خلق الضغط باعتبار هذا المصدر هو الميدان الاول للإنسان في اكتشافه للعوامل الاخرى واحتكاكه بها.

#### **4. الضغوط التنظيمية:**

هي ضغوط تنشأ عن التنظيم وكل ما يتعلق بسياسات المنظمة، وهياكلها التنظيمية والعمليات التي تقوم بها وشبكة الاتصالات، ونوع التكنولوجيا، وموقع المنظمة ونشاطها والمناخ السائد فيها<sup>2</sup>، ويقصد بالمصادر التنظيمية كل الاستراتيجيات والآليات والتقنيات التي تؤطر عمل الفرد دخل المؤسسة والتي يخضع لها كل الافراد ويستجيبون لها كقواعد اساسية تضبط العمل وتحدد المهام وتقسّم الادوار وتوضح حدود التداخل بين المصالح، وكافة المتطلبات والاعباء الوظيفية التي تنجر عن العمل والروتين الاداري، وتتمثل الضغوط التنظيمية في حالة اللاتوافق بين العامل ووظيفته بما يؤدي الى حالة عدم التكيف وما تفرزه من مضاعفات سلبية للأداء الوظيفي للمؤسسة ككل.

#### **5. الضغوط الاجتماعية:**

يرى "رزوق" أن الضغوط الاجتماعية" ضرب من التأثير الذي يمارسه أفراد المجتمع على أقرانهم فيؤدي إلى الفاعلية في تكوين معتقدات أو حمل الآخرين على تبني مناهجهم وخدمة أغراضها والوقوف بجانبها وممارسة الضغط والتأثير يولد الاضطرابات النفسية". وتعرف بأنها: تلك العوامل الاجتماعية التي تتصل بالعادات والتقاليد والنظم الاجتماعية والقيم السائدة في المجتمع وغير ذلك من الأمور التي تنعكس على الإدارة وتؤثر في مدى فاعليتها<sup>3</sup>.

والضغوط الاجتماعية تشمل كل المتغيرات والأنساق الثقافية والبنى الاجتماعية التي تؤثر بصورة أو بأخرى في سلوك الانسان وتنتقل معه الى الحيز التنظيمي داخل بيئة العمل الوظيفي.

### ثانيا: المصادر المتعلقة ببيئة ومناخ العمل.

**1. البيئة الفنية والتقنية:** وتضم هذه البيئة عدة عوامل تنظيمية "كالأفراد والجماعات والتقنيات والتشريعات والنظم"<sup>4</sup>, هذه العوامل واخرى يمكن للمنظمة التحكم فيها واخضاعها للإشراف والرقابة وتوجيهها لما يخدم مصلحتها وهناك من يعتبر أن هذه البيئة تضم كل من "اهداف المنظمة, حالة النشاط التخطيطي فيها, طبيعة قيادتها العليا, والاجواء والعلاقات فيها"<sup>5</sup>, اما عن مكوناتها فهي تشمل رسالة المنظمة واهدافها ونشاطها التخطيطي, قيادتها والنمط القيادي الاساسي بها, ثقافتها من حيث القوة والمضمون, قوة العمل وخصائصها ودوافعها, النقابة والجمعيات المهنية ونشاطها, والتنظيمات غير الرسمية, فلا يمكن للمنظمة بأي حال من الاحوال تجاهل هذه المكونات واغفالها بل لابد من التعامل معها كجزء من مهامها اليومية.

وتعتبر النظم واللوائح أو القوانين والسياسات من بين اهم عناصر البيئة التقنية المادية, كونها تمثل شرطا اساسيا في المؤسسة يمكن من تحقيق الانضباط والنظام, حيث يعني هذا الاخير احترام الشرعية القانونية من قبل كافة افراد وأقسام التنظيم والتزامهم بالتشريعات القانونية والاجراءات والعمل على تطبيقها باستمرار وإتباع الطرق المحددة في مختلف التصرفات والسلوكيات والنشاطات. كما تضم البيئة الفنية التكنولوجيا بشقيها الآلي والتسييري, بالإضافة الى طرق وأساليب العمل ونظم المعلومات والآلات والمعدات التقنية, حيث ان تلك البنى التقنية تشكل الارضية الفنية والهيكل التي تقوم عليه المؤسسة ويمثل من جهة اخرى مناخها الداخلي على الصعيد التقني والفني.

وتتضمن النظم والتشريعات الفنية ايضا نظام الأجور والحوافز والذي يشكل المصدر الأساسي لدخل الأفراد داخل المؤسسة، ويعتبر الأجر هو المحدد الرئيسي لمستوى الفرد مما لا شك فيه درجة رضا الفرد عن عمله تتوقف إلى حدًا كبير عن قيمة ما يحصل عليه، كما تعتبر الأجور من أسباب المنازعات العملية، فعدم كفاية الأجر أحد مصادر الضغط التي تواجه الفرد في عمله

إذ يترتب عليها أن يصبح الفرد دائما شارد الذهن ولتفكير نحو إشباع حاجاته من أجر غير كافي مما يؤدي إلى التأثير السلبي على حالة الفرد.

إن كل تلك العوامل المذكورة تشكل مصدراً من مصادر ضغط العمل إذا ما لم يتم تنظيمها بالشكل المطلوب توافقياً مع متطلبات الافراد واحتياجاتهم من جهة وتكييفها مع طبيعة النشاط التنظيمي للمؤسسة، حيث يؤدي اختلال إحدى تلك البنى التنظيمية وعدم توافقها مع النسق العام للمؤسسة إلى تحولها إلى مصدر من المصادر المختلفة للضغط التنظيمي على الافراد وهو ما ينعكس سلبا على ادائهم العملي.

كما تعتبر ساعات العمل من أهم العناصر أيضا وذلك يرجع إلى أن عدم تنظيم ساعات العمل يؤدي إلى اصابة الفرد بالإجهاد بالإضافة أن طول ساعات العمل اليومي يؤدي في كثير الأحوال إلى ارهاق وملل الفرد وضعف صحته، كذلك ترتبط ساعات العمل دائماً بزيادة معدلات الحوادث والاطفاء، بالإضافة إلى ارتفاع معدلات الغياب وذلك بسبب الارهاق الذي يصاحب تلك الزيادة مما يدفع الأفراد إلى الغياب أو التأخير عن الحضور إلى العمل كرد فعل سلبي نتيجة هذه الزيادة، كذلك فإن طول ساعات العمل تؤثر على علاقة الفرد بأسرته.<sup>6</sup>

**2. البيئة الفيزيائية:** وتمثل هذه البيئة العناصر المادية المشكلة والمكونة للمؤسسة فهي التي تميزها عن باقي البيئات الاخرى بحسب النشاط العملي للعمل، فإن كانت هذه البيئة ملائمة للعامل ومتناسقة مع احتياجاته الفنية للعمل وفهمه للأهداف، ساهمت في مساعدته على ادائه وسهلت له طريقة انجازه لعمله بما يؤدي الى ايجابية ادائه ومعنوياته، وان كانت كل تلك العوامل والظروف البيئية غير مناسبة انعكس ذلك بصورة سلبية على اداء الافراد وتحولت الى مصدر اخر لضغط العمل، وفي التالي تقديم بعض عناصر البيئة الفيزيائية التي تشكل البيئة الداخلية للمؤسسة:

**1.2 الاضاءة:** تعتبر الاضاءة الكافية والمناسبة عامل هام لا بد من توفره في بيئة العمل وشرط اساسي لإمكانية العمل والانتاج، وطالما يشترط في العمل درجة معينة من الابصار، فلا بد من تحقيق قدر معين من الاضاءة في بيئة العمل الداخلية لجعل الاداء والانتاج يتم ببسر وكفاية، و تجدر الاشارة الى اختلاف شدة الاضاءة ونوعيتها المطلوبة يكون حسب نوع العمل وطبيعة النشاط المراد ادائه، فكلما كان العمل يتطلب إجراءات عملياتية دقيقة الأداء، كلما كان من المستحسن أن تكون الإضاءة المطلوبة شديدة، كما يجب في نفس الوقت توزيع الإضاءة توزيعاً سليماً حسب المكان المخصص لأداء العمل، وذلك لتجنب أن يكون جزء منه مضاء بشدة، وذلك ما ينعكس سلبا وقد يسبب إزعاجاً للعامل.

**2.2 الضوضاء:** تعتبر الضوضاء أحد مصادر ضغوط العمل التي يكون عليها التأثير السلبي على قدرة الفرد على الإنتاجية من ناحية سرعة الإنتاج، ومن ناحية مدة التركيز، وعادة ما تظهر آثار الضوضاء في سرعة التعب الأفراد وملهم من العمل وفي أعصابهم المتوترة، وفي عدم الرغبة في العمل ومحاولة ترك مكان العمل، وتدل الدراسات على أن العمل في الضوضاء يكلف أكثر من ناحية استنفاد الطاقة والجهد من العمل في الجو الهادئ.<sup>7</sup>

**3.2 التهوية:** يعرف التلوث بأنه ذلك الجو المليء بالغبار والغازات والدخان نتيجة لفساد وعدم صلاحية بيئة العمل الجوية او نتيجة وجود مواد محترقة داخل المصنع او خارجه، فمن الشروط التي تحيط بالعمل نجد التهوية، حيث ان الهواء يلعب دورا اساسيا في المحافظة على اهلية العامل للعمل، فالأوكسجين من المواد الاساسية واي نقص فيه يؤدي الى اخطار تضرر بالعامل كالاضطرابات في وظيفة الرئتين وكذا نتائجه الوخيمة التي تؤثر على انتاج العامل وادائه، وبصفة عامة يرى الخبراء ان قدرة الفرد على اتقان عمله تتوقف الى حد كبير على وجود الهواء وصلاحيته للتنفس وعلى نظافة ارضية مكان العمل وخلوها من الشوائب<sup>8</sup>.

**4.2 التآثيث ونظافة مكان العمل:** تحرص المؤسسات الحديثة على تخصيص مكتب لكل موظف ومقعد لاستعماله في اعماله المكتبية، لذا يجب ان يراعى في اختيار اثاث المكاتب ملائمة سطح المكتب لطريقة عمل الموظف، فيكون هناك المكتب العادي ومكتب للحاسب الالي ومكتب لجهاز الكمبيوتر والطابعة...، كما يجب ان يراعى في اختيار الاثاث وجدة التصميم لكل مستوى اداري، وكذلك بساطة الاثاث ليسهل تنظيمه وتنظيفه<sup>9</sup>، والنظافة تعد من العوامل الهامة في بيئة العمل الداخلية، لان عدم توفر النظافة في مكان العمل ووجود مخلفات الانتاج والغبار هي مناخ ملائم لانتشار الامراض ووقوع حوادث متنوعة قد تؤدي الى عجز دائم عن العمل، فانعدام النظافة في مكان العمل يحدث اثرا نفسيا سلبيا لدى العامل يجعله متوترا وغير مرتاح<sup>10</sup> وبهذا فإن انعدامها له عواقب وخيمة على الأفراد والمؤسسة تتمثل في ما قد يصيب الأفراد من أمراض وإصابات وهو ما يستلزم على المؤسسة من تقديم أعباء إضافية تتعلق بالمتابعة الصحية وتعويضات حوادث العمل.

**5.2 عوامل طبيعية اخرى:** ان ما عرضناه وناقشناه حتى الان من عوامل طبيعية التي ينبغي اخذها في الحسبان لتهيئة بيئة صالحة للإنتاج، ولراحة العامل جسديا ونفسيا، لا تغطي كافة العوامل، بل هناك عوامل اخرى كثيرة منها على سبيل المثال:

- جودة الآلات وكفاءتها وحسن صيانتها، ووفرة عددها وقطع غيارها.
- جودة المواد الخام ووفرته.



- نظافة مكان العمل وحسن ظهره وتنظيمه-كما سبقت الإشارة-.
- توافر مطاعم نقية حسنة المظهر مع تقديم وجبات غذائية كافية ومشروبات بأسعار رمزية.
- توافر اندية رياضية وخدمات ترفيهية وصالات معدة للقاء الزملاء وقضاء اوقات الراحة على مستوى مناسب.
- نظافة دورات المياه والحمامات وتوافرها وحسن مظهرها.
- موقع مؤسسة العمل وحسن مظهره الخارجي.

### ثالثا: المصادر المرتبطة بالخصائص الفردية للمورد البشري

**1. معالم الشخصية الفردية:** يهتم علم النفس الفردي بدراسة الانسان ككائن حي او كظاهرة انفرادية تميزه عن غيره, بمعنى دراسة التفاصيل الدقيقة للصفات الخاصة بكل فرد والتي تجعله شخصية متميزة عن غيره نتيجة لتفاعل العوامل الذاتية مع الظروف البيئية, وتكوين سلوك وتصرف متميز وطابع خاص بكل فرد, ونتيجة لصعوبات دراسة كل فرد على حدا اتجه علم النفس العام الى دراسة الصفات العامة التي يشترك فيها الافراد والتي تمكن من فهم سيكولوجية الشخصية الانسانية بصفة عامة.<sup>11</sup>

إن معالم ومقومات الشخصية الفردية لا تعني احساس أو وعي الفرد الذاتي, بل تعنى بالدرجة الاولى احساس الاخرين بوجود الفرد وتموقعه ضمن شبكة العلاقات الاجتماعية المحيطة بهم, أي أن الفرد يتحسس ويلتمس وجوده الحقيقي انطلاقا من ارتباطه بغيره من الناس وعلاقته التبادلية معهم, وبالتالي فإن معالم الشخصية الفردية تمثل تلك السمات المميزة للفرد في الواقع نتيجة لتفاعلات الانسان مع متغيرات البيئة والتي تؤثر في تكوين ميول الفرد وافكاره وعواطفه.

تتكون الشخصية الفردية من جانبين مهمين هما الجانب الذاتي الذي يتعلق بمكونات الشخصية ذاتها والتي تتشكل ايضا من العناصر الجسمية والانفعالية المرتبطة بالأحاسيس وتلك الاخلاقية المعيارية أو القيمية, وأما الجانب الاخر فهو الجانب البيئي التي يتمثل في المحيط الاجتماعي وتأثيراته على حياة الفرد, ما يهمننا هنا هو المكون الاول أي ذلك المزيج المتداخل بين الروحي والجسدي والاخلاقي وبشكل الشخصية المميزة للفرد والتي نصلها في الآتي:

**1.1 المعالم الجسمية:** تمثل السمات العضوية والخصائص البنيوية التي تميز المظهر الخارجي كالطول واللون والقوة البدنية, او التكوين الداخلي البيولوجي لمختلف الغدد والاعضاء التي تؤثر على نمو الجسم وحركاته المختلفة وعلى الطاقة الفردية والقدرة على التحمل ومواجهة الصعاب, وكل ما يرتبط بالصحة العامة للفرد, فتلك العوامل تؤثر بشكل مباشر في تكوين الشخصية وتحديد

الطاقة الانفعالية والعاطفية، والطابع المزاجي وما يرتبط به فضلا عن مدى توافق مقومات النمو الجسمي مع النمو الإدراكي العقلي.

**2.1 الصفات العقلية:** تشمل مجموعة الصفات الإدراكية المعرفية والتي تشمل الذكاء والمواهب والمهارات الفردية الخاصة والمهنية المتخصصة التي يكتسبها الفرد عن طريق صقل تجاربه ومهاراته المختلفة، وكلها تمثل المكونات الجوهرية للشخصية التي تحدد قدرة الشخص على كسب الخبرة والمعرفة من خلال مختلف العمليات العقلية والإدراكية والتصورية والتفكيرية التي يقوم بها.

**3.1 الصفات المزاجية:** وهي من العوامل الهامة في تكوين الشخصية والتي تساهم في تشكيل سلوك الفرد وتحديد رد فعله تجاه المواقف والوظائف والأعمال وتضم مجموعة من الاستعدادات المبنية على الطاقة الانفعالية للفرد والتي تعتمد في وجودها على العوامل الجسمية العضوية السابق ذكرها، وأيضا على الغرائز والدوافع الفطرية للشخص، والتي لا تخلو بالنسبة للبعض منها من تأثيرات البيئة في عملية تكوينها، وتضم الصفات المزاجية العامة والخاصة والطاقة الانفعالية للفرد والتي تمثل (أي الطاقة) الصفة العامة للتكوين المزاجي للفرد، والتي تحدها قوة انفعالات الشخص ومدى استمراريتهما والقدرة على التحكم فيها ويختلف الأفراد في هذا التكوين فيما بينهم.<sup>12</sup>

إن المقومات والمعالم الشخصية للفرد تعتبر مصدراً للضغط النفسي في حالة عدم التوافق الذاتي أو وجود مشاكل عضوية للفرد أو مشاكل نفسية سكوماتية تؤثر على تفاعله مع أعضاء المجموعة، كما يمكن أن تكون ناتجة عن عدم قدرة الفرد على مجاراة الأحداث والتطورات أو التغيرات التي تحدث في حياته الشخصية، أو في محيطه القريب والبعيد، مما يخلق لديه حالة من عدم الاتزان النفسي، وبالتالي تنقص من فعالية ادائه لوظيفته، ومن هنا فإن السمات الشخصية للفرد قد تشكل من مشاكل الضغط النفسي وتسبب بصورة مباشرة ركافة في الانتاج وضعفا محتملا في الأداء.

**2. الأبعاد الاجتماعية لحياة الفرد:** تشكل البيئة المحيطة بالمؤسسة والفرد النسق الاجتماعي والاطار الذي تتحرك فيه المؤسسة وتنشط من خلال علاقاته المتشابكة، فكل مؤسسة تتواجد في بيئة مادية تقنية اقتصادية قانونية ثقافية واجتماعية وعليها أن تتكيف معها، وقدرتها في التكيف واستيعاب تلك المؤثرات يحدد مدى توافر فرص الاستمرارية والبقاء.

والفرد هو نتاج لحصيلة عوامل اجتماعية تؤثر بصورة مباشرة على تكوينية ذاته وعلاقاته الخارجية وعلاقاته مع المحيط البيئي، وبالتالي فإنه من غير الممكن دراسة السلوك الفردي بمعزل عن سياقه وابعاده الاجتماعية، " فلحالة الاجتماعية للفرد دخل في مدى تأثره بالضغوط فحالات الانفصال المؤقت او الطلاق وتعدد الزوجات كل ذلك يولد انعكاسات وضغوط على الفرد اثناء اداء عمله".<sup>13</sup>

كما أن ما يحدث داخل الأسرة من حالات الوفاة والمرض والتغيرات التي تطرأ على الحياة الأسرية وتعارضها مع متطلبات العمل، يشكل مسبباً مهماً للضغط النفسي للفرد، خصوصاً حينما ترتبط هذه الحالات والتغيرات بفترات حرجة من حياة الشخص وحياة المؤسسة، ثم إنه وبغض النظر عن الحالات الاستثنائية فإن الالتزامات المترابطة لدى الفرد تدفعه إلى التغيب، مما يؤدي إلى تراكم العمل وخلق ضغط عملي ونفسي ينعكس سلباً على المؤسسة. إن التعاملات الحياتية اليومية للفرد تمثل بعداً آخر من أبعاد ومصادر الضغط فبعيداً عن حالات الانفصال والطلاق والوفاة، هناك عدد آخر من تجارب الحياة المختلفة قد تتجم عنها مستويات عالية من الضغوط ومن بينها تغيير السكن، ولادة طفل، أو التكليف بوظيفة مغايرة خارج حدود الوطن الأصلي، وتشتمل هذه التغييرات بصورة واضحة على تحولات جوهرية تمس نظام حياة الفرد وتعكس خروجاً عن المألوف والنمط الطبيعي التقليدي لحياته، بالإضافة إلى ذلك فإن الجزئيات الأخرى المتعلقة بالتنقل والمواصلات ومواجهة المصاعب من زحام وشجارات عابرة والضوضاء وأبواق السيارات على نحو متكرر تؤدي في نهاية الأمر إلى زيادة حجم الضغط وتراكمه.

وتحدث كل تلك الضغوط غير المتعلقة بالعمل من خلال عوامل خارج إطار المؤسسة، وبالرغم من أن التركيز مرتبط بالضغوط المرتبطة بالعمل، إلا أنه يجب ألا يتم تجاهل الضغوط غير المتعلقة بالعمل، فترية الأطفال ورعاية الكبار والتطوع في المجتمع وأخذ دورات الجامعة والحفاظ على التوازن بين الأسرة والعمل، يؤدي إلى خلق مواقف ضغط على العديد من الأشخاص وتجدر الإشارة إلى أن التمييز بين الضغوط المتعلقة بالعمل وغير المتعلقة به يعتبر أمراً صعباً بسبب التداخل الكبير بينهما، وعدم إمكانية الفصل بين الفكرة الفردية والاجتماعية سلوكياً.<sup>14</sup>

ولمناقشة الضغوط الاجتماعية لا يمكن أن نأخذها ككل ولو أنها كذلك حيث أن لها دينامية واحدة مشتركة بينهما جميعاً، فالعادات والتقاليد قوة اجتماعية هائلة تسبب ضغطاً عالي الجهد على أفراد المجتمع حيث يشعر الجميع أنهم تحت ضغط من نوع خاص لا يمكن تجاهله أو تفاديه بسهولة، والقيم والمعايير كذلك تمثل أيضاً ضغطاً اجتماعياً قوياً التأثير يتحكم في سلوك الأفراد سواء في دور توجيه هذا السلوك أو الحكم على تحصيل هذا السلوك. والرأي العام ضغط اجتماعي من نوع آخر يشعر به الفرد ويحسب حسابه أثناء تصرفه وسلوكه وكذلك الدعاية والإعلام ضغط آخر كبير يوجه التفاعل اليومي للفرد مع عناصر بيئته، وأخيراً تأتي الإشاعة كصورة من هذه الضغوط الاجتماعية. وعلى الرغم من تباين واختلاف هذه القوى الضاغطة من الناحية المظهرية إلا أن جذورها تتبع من أصل واحد هو دينامية المجتمع التي تعتمد في أصلها على تفاعل أفراد المجتمع تفاعلاً حياً ودائماً .

**3. الحاجات والفردية والطموح الشخصي:** للإنسان حاجات كثيرة متجددة لا حصر لها، هذه الحاجات جزءا منها جسمي والاخر نفسي، وهي تختلف من حيث حدتها ومن حيث اهميتها بالنسبة اليه، ولا بد للفرد أن يسعى لإرضائها بقدر معقول، بعض الحاجات ضروري لبقائه وبعضها ضروري لسعادته، هذه الحاجات عمياء لا هدف لها لكنها تعمل من وراء ستار في تحريك وتهيج سلوك الفرد حتى يتم اشباعها، وهي متدرجة وتسير في تحقيقها وفق نمط الأهم فالأهم حتى نهاية التدرج، فالحاجة الملحة الشديدة الطلب ذات الضرورة القصوى تشد أولاً، تليها الحاجة الأدنى وهكذا دواليك، الحاجة الاساسية تشبع أولاً ثم تليها الحاجة الفرعية أو الثانوية...ومن العوامل الهامة التي ترضي الحاجة لدى الفرد هو الاستماع إلى شكواه وافساح المجال له لإبداء الرأي والاعتزاز بجهده والاعتراف بمجهوده ونجاحه واهميته، ويرتبط بحاجة توكيد الذات والى الحاجة الى الانتماء، كما أن الفرد منا تزداد ثقته بنفسه ويزداد اعتداده وإعتزازه بها متى يشعر أنه ينتمي الى جماعة قوية يتقمص نهجها وأسلوبها، هذا الإلتناء يعطيه الشعور بالطمأنينة وأنه ليس وحيداً في هذا الخضم المتحرك من البشر.<sup>15</sup>

ويشير هذا أيضا إلى حالات فيزيولوجية وسيكولوجية داخل الفرد تجعله ينزع إلى القيام بأنواع معينة من السلوك في اتجاه معين، وتهدف الدوافع إلى خفض حالة التوتر لدى الكائن الحي وتخلصه من حالة عدم التوازن، أي ازالة الظروف المثيرة التي تحركه، أي أن الدافع حالة داخلية سواء أكانت هذه الحالة نفسية أو جسمية تدفع الفرد وتثير نشاطه وسلوكه نحو هدف معين لتحقيق التوازن للكائن الحي وذلك بتخفيض التوتر الناشئ عن عدم اشباع حاجاته المختلفة.

إن كثيرا من المهن والوظائف تحتاج من العاملين بها الاستمرار لفترة طويلة حتى يمكن تأمين مهنة أو وظيفة مستقرة، لذلك نجد أن كثيرا من العاملين وخصوصا التقنيين والحرفيين يبدلون أماكن عملهم ونوعية العمل بغية ايجاد عمل مناسب مستقر ويتطورون وينمون فيه، غير أن هذا التغيير يترتب عليه ضغوط نفسية بسبب الرغبة في التطور والتقدم والنمو في المهنة، فكثيرا من الافراد الذين يغيرون اعمالهم تصاحبهم الضغوط حتى يستقروا، كما أن بعض المنظمات لا تمنح العامل أو الموظف أو الفني وظيفة مستقرة وجيدة حتى يمضي في العمل بها فترة كبيرة، وهذا يسبب لبعضهم ضغوطا وعدم ارتياح، خصوصا في المنظمات الكبيرة حيث التنافس يكون على اشده.<sup>16</sup> وبالتالي فإن الطموح الشخصي للفرد قد يصطدم بمعيقات كثيرة ومتنوعة، تجعله يعيش تحت ضغط متكرر يمنعه من مزاوله مهامه بصورة طبيعية.

كما أن عدم اشباع تلك الحاجات الفردية والطموحات الشخصية للفرد أو عدم توفير المؤسسة لكافة الامكانيات لدفعه إلى اشباعها يعتبر عاملاً أساسياً في خلق ضغط على نفسية الفرد وهو ما

يؤثر على اتزانه وينعكس سلبا في ادائه, لذا لا بد للمؤسسة من وضع كل الامكانيات المتاحة تحت تصرف الافراد من أجل تمكينهم من إشباع تلك الطموحات والاستفادة منهم بعد ذلك كموارد بشرية خبيرة ومؤهلة تسهم في تحسين الانتاج, كما تجدر الاشارة إلى أن هذه الحاجات تختلف من شخص لآخر فهناك فروق فردية بين الافراد وبين مستوى مهاراتهم وادراكهم ودرجة ذكائهم.

**4. التوافق مع الإطار التنظيمي وأهدافه:** يقصد بالتوافق قدرة الفرد على التلاؤم والتكيف السليم ببيئته المادية والاجتماعية في شتى صورها: البيئة الاسرية والمهنية والدراسية والثقافية والدينية...وقدرة الفرد على التكيف لظروف ومطالب العمل, تعني توافقه لكل العوامل المحيطة به في مكان العمل, ولكل التغيرات التي تحدث نتيجة هذه العوامل, كما يتضمن توافقه مع صاحب العمل أو رئيسه في العمل وكذا مع زملائه, ومع متطلبات العمل, وكذا مع استعداداته الذاتية, والرضا عن العمل يعتبر أحد مظاهر التوافق في العمل. ومن الضروري لتوافق العامل في عمله أن يكون هذا العمل مشبعا لحاجاته المختلفة, فكلما امكن اشباع حاجات العامل الفسيولوجية والامن وتقدير الذات وغيرها كلما زاد من توافق العامل مع عمله.<sup>17</sup>

ويبدو التوافق في قدرة الفرد على أن يتكيف تكيفا سليما وأن يتواءم مع بيئته الاجتماعية أو المادية أو المهنية أو مع نفسه...ولسوء التوافق مجالات مختلفة فهناك سوء التوافق الاجتماعي, وهو عجز الفرد عن مسايرة قوانين الجماعة ومعاييرها, أو عجز عن عقد صلات اجتماعية مرضية مع من يعاملهم من الناس - مع والديه أو اخوته أو زملائه أو مدرسته أو زوجته أو اطفاله أو رؤسائه أو مرؤوسيه- ..وهناك سوء التوافق المهني وهو اخفاق الفرد في عمله إما لعدم تناسب قدراته مع عمله, أو لأنه يجد عسراً في صلاته الجماعية بزملائه ورؤسائه في العمل, وهناك سوء التوافق الاقتصادي والديني والسياسي, هذا إلى جانب سوء التوافق الذاتي ويبدو في عدم رضا الفرد عن نفسه أو استصغاره اياها أو احتقاره لها, أو عدم الثقة فيها, أو كرهها واهانتها ومما يجب توكيده أن سوء التوافق في مجال معين له صداه وثره في جميع المجالات الاخرى فالإنسان وحدة نفسية اجتماعية اذا اضطرب جانب اضطربت فيه سائر جوانبها لذا غالباً ما تجتمع ضروب سوء التوافق لدى الشخص الواحد.

إن المظاهر المختلفة لسوء التوافق المهني والوظيفي عادة ما يرتبط بعضها ببعض الاخر, وفي ذلك يرى "كاي" أن سوء التوافق ينعكس بأكثر من طريقة من جانب نفس الفرد, وهكذا فإن العامل سيئ التوافق قد لا يحدد مظاهر سوء توافقه في الغياب أو الشكاوى أو الاصابات أو غيرها فقط من السلوكات غير المرغوب فيها, بل إنه قد يمارس الكثير منه أو كله, وقد اتضح من كثير من الدراسات أن هناك علاقة بين جوانب السلوك في العمل التي تعتبر مظاهراً لسوء التوافق,

فالشخص سيء التوافق لا يغيب كثيرا فقط، لكن يبدو أيضا أنه تكون له اصابات أكثر، ومشاكل أكثر تتعلق بمخالفة النظام، وبصفة عامة فإنه يخلق مشكلات تؤثر على انتظام العمل. تميل المنظمات كبيرة الحجم إلى الأخذ بالشكل البيروقراطي المتقيد بلوائح واجراءات رسمية، فيتعارض ذلك عادة مع رغبة الافراد العاملين بالاستقلالية والتصرف بحرية، وذلك بإجبارهم على الالتزام بالأنظمة والاجراءات والقواعد الرسمية التي تحد من المبادأة او الابتكار والابداع، ويلقي ذلك التعارض ضغوطا نفسية على العاملين.<sup>18</sup> كما أن تعارض قيم الفرد التي يستند عليها في الحكم على الاشياء مع قيم المنظمة يعد مشكلة من المشكلات التي يتعرض لها الفرد، والتي تحول دون الانسجام بين أهدافه وأهداف المنظمة التي يعمل بها، مما يؤدي إلى العجز عن تحقيق تلك الاهداف المزدوجة.<sup>19</sup>

إن الحقيقة التي لا بد أن لا تهمل في متابعة ودراسة العوامل المؤدية إلى الضغط على الافراد هي تراكمية العوامل والظروف المنتجة لتك الضغوط، فالضغط مفهوم بنيوي يتشكل عن طريق التراكم، فكل ضغط جديد ومستمر يضيف ويزيد مستوى الضغط المؤثر على الاشخاص، وبالتالي فقد يكون أحد العوامل المسببة للضغط غير مهم نسبياً بحد ذاته لكنه حينما يضاف إلى سلسلة محتملة من الضغوطات يكون بمثابة القطرة التي تفيض الكأس، وإذا ما أردنا أن نقوم بتقييم كلي واجمالي للعوامل الضاغطة لابد من جمع العوامل المسببة للضغط ومحدداتها والمسؤوليات التي تنبثق من خلالها أيضا.

#### رابعا: ضغوط ترتبط بالعلاقات الجماعية.

**1. العلاقات مع الزملاء:** إن تناسب الاداء الفردي مع متطلبات العمل من أهم العوامل التي تسهم في توافقه في عمله والرضا عنه، كما أن هناك عوامل اخرى تسهم في هذا التوافق مثل علاقاته الشخصية بزملائه فهو انسان اجتماعي وعضو في جماعة، فهناك علاقة وثيقة بين رضا الفرد عن عمله، ومكانته وبين زملائه في العمل، وتشير نتائج عديد الدراسات إلى ضرورة اهتمام الادارة بإيجاد الظروف التي تساعد على شعور الافراد بحاجة زملائهم وميلهم إلى صحبتهم، والروح المعنوية تتوقف على شعور الفرد بالانتماء إلى الجماعات كما أثبتت الدراسات أيضا أن المحافظة على الروح المعنوية العالية تصبح اكثر سهولة اذا كانت تقسيمات العمال تتضمن أعداد صغيرة لأن الاعداد الكبيرة تؤدي إلى صعوبة معرفة العمال لجميع زملائهم.<sup>20</sup>

تقوم العلاقات بين الزملاء داخل مكان العمل بمجموعة من الوظائف الاساسية في حياة الفرد العملية، فالعلاقات الحسنة بين الزملاء تشكل مصدراً مهماً ومورداً عاطفياً، إن لم يكن الأهم للدعم النفسي و المساعدة الاجتماعية للعامل، حيث غالبا ما يتلقى الموظف الدعم والتأييد والتخفيف من

ضغط العمل من قبل زملائه، والسبب الرئيسي في هذا الأمر أن الموظفين عادة يدركون أن زملاءهم يعيشون في نفس الظروف مما يجعلهم أكثر قدرة على تفهم مشاعرهم وهمومهم في العمل.

حيث يتأثر الأفراد في ادائهم وسلوكياتهم داخل التنظيم تأثيراً كبيراً بالجماعة الاجتماعية التي يتواجدون فيها وينتمون إلى علاقاتها سواء كانت رسمية أو غير رسمية، وفي حقيقة الأمر قد يكون الأمر أبعد من ذلك أيضاً، فقد تكون الجماعة هي المحدد الأساسي الذي ينبني عليه اختيار الفرد لسلوكياته وتموقعه داخل مكان العمل وهذا ما اثبتته عديد الدراسات على غرار دراسات "الهاوثورن" و "مدرسة العلاقات الانسانية"، وبالتالي فإن ما يجمع أفراد الجماعة هو القيم والتصورات المشتركة الرؤية الواحدة ومن هنا يصبح أي اختلال في تلك الأهداف أمر يضر بمصالح الجماعة والأفراد وهذا ما يدفعهم إلى التكتل والمساندة الجماعية لبعضهم البعض وهو ما يمنحهم شعوراً قوياً بالأمان نتيجة التعاضد الاجتماعي والتسهيل الذي يمكنهم من ممارسة أدائهم بصورة مثلى. يتطلب أداء العمل ضرورة إقامة العديد من العلاقات الشخصية، إلا أن أطراف هذه العلاقات قد يسيئوا استغلالها، مما يؤدي إلى تميز هذه العلاقات بالعدوانية أو الصراعات أو وجود مناورات سياسية ترهق أحد أطراف العلاقة كما تؤدي بعض العلاقات إلى الإساءة للحرية الشخصية أو عدم الحفاظ على سرية المعلومات الشخصية وقد يزيد حجم العلاقات الشخصية بدرجة عالية إلى الحد الذي يمثل اثاره عالية لا يمكن تحملها، وقد تقل هذه العلاقات بدرجة كبيرة إلى الحد الذي يمثل انفصال واغتراب من قبل الفرد.<sup>21</sup>

وإلى جانب ذلك يمثل الزملاء مورداً معلوماتياً في جانبه التنظيمي بالنسبة للفرد، فالزملاء يعتمدون إلى حد بعيد على بعضهم في الحصول على المعلومات المرتبطة بالعمل، والتي لا يستطيعون الحصول عليها من خلال الاساليب الرسمية، كما أنهم يتساندون مع بعضهم في التعلم وتنبيه بعضهم إلى أخطاء العمل، وهو ما يمثل مصدراً للتغذية الراجعة، التي تمكنهم من تحسين طرق ادائهم، ولكن ذلك لا يمنع التنافس بينهم.

ويعتبر التعاون والتنافس ظاهرة هامة من مظاهر العلاقات المتبادلة بين زملاء العمل، وكل منهما إلى جانب ذلك يعتبر من دوافع العمل وحوافزه، ولقد أجريت دراسات كثيرة لبيان أثر كل منهما على الانتاج وعلى العلاقات الاجتماعية والنفسية المتبادلة بين الزملاء...ولهذا ينبغي على الادارة الرشيدة أن تنظم عمليتي التنافس والتعاون بين العاملين بشكل يؤدي إلى رفع الانتاج دون الاضرار بالمناخ النفسي الاجتماعي الصحي الذي ينبغي ان يتوافر في بيئة العمل فيتحقق التوازن بين مصلحة العامل ومصلحة الانتاج على نحو ما ذكرنا.



**2. العلاقة مع المرؤوسين:** وتعتبر العلاقة بين الرئيس والمرؤوس من العلاقات التي توصف بكونها أساسية ومهمة جداً في بيئة العمل الإداري أو التنظيمي بغض النظر عن طبيعة العلاقة بكونها إشرافية أو رئاسية أو رقابية.. الخ، وتستمد هذه العلاقة أهميتها بكونها تربط أهم طرفي العملية الإدارية على مستوى المورد البشري، فعند طريق حوصلة تفاعلها وعلاقتيهما المستمرة والاحتكاك المباشر أثناء مزاولة المهام تنتج المخرجات التنظيمية التي تستهدفها العملية الإدارية وتعمل على صياغة مختلف المكونات والموارد من أجل تحقيقها، فإن كانت هذه العلاقة مبنية على احترام متبادل وثقة وعدالة وطاعة من قبل المرؤوسين أدى هذا إلى سيادة مناخ تنظيمي يتسم بالروح المعنوية العالية، وهو ما ينعكس حتماً على النتائج المتوقعة، وأما إن كان العكس واتسمت هذه العلاقة بالجمود والصراع وعدم التوافق، وتصبح العلاقة بين الطرفين مبنية على الاستغلالية والمصالح الشخصية والفردية ولا تأبه لاحتياجات الطرف الآخر فيعمل كل طرف على استجلاب حقوقه بالقوة مع تقديم أقل قدر ممكن من الواجبات، ومن هنا فإن ذلك بلا شك سيمثل مشكلة تؤدي إلى خلق بؤرة صراع وضغوط على الرئيس والمرؤوس على حد سواء.

ويعتبر هذا المصدر من أكثر أسباب ضغوط العمل انتشاراً على الإطلاق، وأكثر ضحايا ضغوط العمل تردداً على عيادات الطبيب النفسي من هذه الفئة، فإذا كان التعامل مع شخص غير متفاهم في الحياة العاملة يخلق حالة من الضغط فإن المشكلة تكون مهددة في مجال العمل خاصة إذا كان هذا الشخص يمتلك قوة أكثر منك (قوة السلطة) بحكم كونه رئيس العمل... ويعاني بعض الموظفين من ضغوط نفسية شديدة نتيجة لعدم شعورهم بالتفهم أو التقدير أو المساندة من قبل رئيسهم، ويزيد من سوء الموقف إذا كان الرئيس غير كفء إدارياً أو فنياً فإنه غالباً ما يلقي اللوم على الآخرين إذا حدث خطأ ما ولا يقبل المناقشة حتى لا يواجه عيوبه، وهذا ما يخلق حالة من اللأمان وعدم الثقة بين الرئيس والمرؤوس ويحاول كل منهما حماية نفسه بأي طريقة .

إن اتجاهات الرئيس والمدير وسلوكياته مع أتباعه ومرؤوسيه يمثل بعداً مهماً من الأبعاد الأساسية في مكان العمل، حيث تعمل على استثارة العمال ودفعهم للانخراط والمساهمة في العمل واداء واجباتهم الوظيفية والمهنية، كما أن المدير المتسلط الذي يميل إلى الديكتاتورية في اتخاذ قراراته والعدواني عادة ما يكون تحكمي يراقب بشدة ويعاقب بشدة، ويتخذ قرارات فردية ارتجالية دون دراسة ولا تمحيص ودون استشارة لموظفيه، وهو ما يحرمه من فرص التغذية الراجعة من قبل عماله، وهو بارتجاليته تلك يؤثر تأثيراً نفسياً سيئاً على عماله ويؤدي إلى شعورهم بالافتقار إلى المساندة والدعم من قبل رئيسهم .



**3. أنماط الاتصال التفاعلي:** لمؤسسة العمل نمطان من الاتصال النمط الرسمي والنمط غير الرسمي, يشير الاول إلى الاتصال في التنظيم الهرمي لمؤسسة العمل وما تشتمل عليه من تنظيمات فرعية أو جماعات رسمية, تحدد الشكل الرسمي لتنظيم جماعات العمل كما تريده الإدارة, والثاني يشير إلى الاتصال بين الجماعات غير الرسمية, وهي تنشأ إلى جوار الجماعة أو (الجماعات) الرسمية من انضمام أعضاء جماعة أو جماعات رسمية مختلفة داخل التنظيم الرسمي مع بعض عن طريق الاختيارات والعلاقات الشخصية المتبادلة بينهم... وكثيراً ما تتعارض أهداف الجماعة غير الرسمية التي ينضم اليها العامل مع أهداف الجماعة الرسمية التي وضعتها الإدارة فيها, فنجد العامل أكثر استجابة لأهداف الجماعة غير الرسمية, والإدارة الناجحة هي تلك التي تستطيع خلق نمط اتصالي من تستهدف الاستثمار في طاقة الاتصالات غير الرسمية التي تنشأ أعضائها في خدمة التنظيم الرسمي.

يعتبر الاتصال عاملاً أساسياً وحاسماً في عملية تحديد المشكلات والصراعات داخل المؤسسة, فالمؤسسة تعتمد بشكل حاسم على الاتصال وذلك لأهميته في عملية تنسيق جهود الافراد والجماعات والانظمة الفرعية داخل المؤسسة, ومن المؤكد أن على المؤسسة بطبيعتها نظام اتصالي ضخم, حيث بلعب الاتصال دوراً مهماً في عملية تدفق الرسائل داخل المؤسسة, الأمر الذي يشكل في النهاية محصلة عملها, ويمكن تلخيص أهمية الاتصال في ما يلي:

- الاسهام في خلق وعي اجتماعي متماسك ومتوافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة فيما يتعلق بأهداف المؤسسة ومعاييرها واتجاهاتها.
- تعزيز الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة مما يساعد بالرقى بالإنتاج.
- ابقاء صانعي القرار على اطلاع مستمر بالنشاطات التفصيلية, وتوفير المعلومات اللازمة التي تمكنهم من اتخاذ قرارات مستنيرة, توفير فرصة الابداع والابتكار لدى العاملين في المؤسسة من خلال اتاحة المجال امامهم لطرح الافكار والمفاهيم التي تسهم في تطوير المؤسسة ورفقيها.

- الاسهام في تعزيز حالة الولاء المتواصل للمؤسسة.<sup>22</sup>
- كما يمكن أن يتحول الاتصال في حالة انسداداه ونمطيته الى حالة سلبية داخل المؤسسة, ومن المعوقات الاتصالية التي تؤدي الى تحويل النمط الاتصالي الى بؤرة توتر وصراع ومصدرا للضغوط ما يلي:

- **العوائق الشخصية:** وتتمثل في الأسباب الشخصية المعرقة للاتصال الحسن وقد تكون هذه العرائق في صورة ادراكات اختيارية للفرد , أي أن الفرد يميل إلى اختيار ما يسمعه

- ويعيه ويتذكره، بينما هناك معلومات أخرى لا تلفت انتباهه، لهذا فهو لا يدركها ولا يتذكرها وكأنها لا تعنيه، وبالتالي فإن هذا يؤثر على طبيعة الاتصالات ومدى فعاليتها.
- **عوائق بين الأشخاص:** وتتمثل في الجو السائد وسط جماعة العمل، فالجو المكهرب، وسوء التفاهم والصراعات التنظيمية تؤثر سلباً على فعالية الاتصال... كما تتأثر الاتصالات البشرية داخل التنظيم بجو الثقة السائد في التنظيم، إذ كلما زادت الثقة المتبادلة بين أعضاء التنظيم كلما كان الاتصال ممكناً وسهلاً بينما تزيد صعوبة الاتصال مع الثقة أو انعدامها.
  - **عوامل تنظيمية:** قد تكون عوائق الاتصالات تنظيمية ويمكن حصرها في: إختلاف المكانة، أي أن إختلاف مكانات الافراد قد يؤدي إلى صعوبة في الاتصالات، نتيجة ما قد ينجر عن ذلك من آثار نفسية كخوف العامل من رئيسه مثلاً أو الخجل منه أو عدم فهم اوامره ونواهيه نتيجة الإختلاف الدرجات، والعنصر الثاني هو سلم الاتصال ومداه، حيث يكون الاتصال المباشر أكثر بساطة وسهولة، بينما تزيد صعوبة الاتصال مع زيادة البعد بين المرسل والمستقبل. وأما العنصر الثالث فهو حجم الجماعة، حيث لحجم الجماعة أثر في نجاح عملية الاتصال أو فشلها.
  - **عوامل تكنولوجية:** لقد تطورت وسائل الاتصال تطوراً كبيراً في السنوات الاخيرة، وذلك تماشياً مع تعقد التنظيمات وتشابك أوجه الحياة المعاصرة وحاجتها إلى السرعة في اتخاذ القرارات والدقة في تنفيذها، وقد ظهرت صعوبة استعمال اللغة في كثير من حالات الاتصال، لهذا كان لا بد من استعمال بعض الرموز أو في غير ذلك من الوسائل المساعدة على التغلب على عراقيل المحيط من بعد أو ضجيج أو صعوبة التفاهم اللغوي، فكلما زادت الوسائل المستعملة وضوحاً ودقة كلما زادت الاتصالات وضوحاً ونجاحاً.<sup>23</sup>
- فكل تلك العوامل تشكل نقطة اختلال في سير عملية الاتصال بشكلها الطبيعي، وتؤدي إلى فشله وتحوله من عملية أساسية للتنسيق والربط بين مكونات المؤسسة إلى عامل تفكيك ومصدراً للصراع بين الفاعلين ومن ثم تنتج عنه مستويات متزايدة من القلق والضغوط الادارية.
- خامساً: المصادر التنظيمية لضغوط العمل.**
- 1. التخصص وتداخل المهام:** أو ما يطلق عليه في أدبيات الإدارة بغموض الدور، أي عدم التحديد الواضح للمهام التي يعزى للفرد القيام ويكلف بأدائها، ويعود ذلك أيضاً إلى غياب الاطار المنظم والمعلومات الكافية والمطلوبة حول العمل المراد انجازه أو للدور المتوقع سلوكه، وهو ما يؤدي إلى حالات صراع مستمر بين الافراد بسبب ادعاء كل منهم أنه هو المسؤول عن هذه العملية أو

المسؤولية وأنها تمثل جزءاً من صلاحياته ومهامه أو اختصاصاته. وإذا لم يتلق الفرد المعلومات الصحية الواضحة التي يحتاجها، فقد يحدث لديه تشويش لكثرة الأخطاء المحتمل الوقوع فيها، مما يؤثر على سلوكه الإداري سلباً، وقد تبين من دراسة أجريت حول سلوك المديرين، أنه كلما زاد غموض الدور قلت امكانيات الفرد وقدراته القيادية.<sup>24</sup>

ويمكن حصر اسباب تداخل المهام وغموض الادوار الى اربعة عوامل رئيسية هي كالتالي:<sup>25</sup>

- عدم إيصال المعلومات الكافية الى الموظف، فيما يتعلق بالدور المطلوب منه في العمل.
- تقديم المعلومات غير الواضحة او المشوشة من قبل الرئيس او المشرف او الزملاء غير المألوفة للموظف، وخاصة في الحالات التي تكون فيها هذه المعلومات تحمل مصطلحات فنية.
- عدم وضوح السلوكيات التي تمك الفرد من أداء الدور المتوقع منه، وخاصة عندما تسند للموظف مهمة، دون توضيح الكيفية التي يمكن للموظف من خلالها أن يقوم بالتنفيذ.
- عدم وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع للفرد، وذلك كما هو الحال عندما يتجاوز الموظف الاهداف بطريقة غير مألوفة.

ويعتبر تداخل المهام وعدم التخصص من المصادر الرئيسية للضغط التنظيمي والاداري في المؤسسات، كنتيجة حتمية لغياب المعلومة وعدم توافر التنسيق والاتصال الجيد بين مختلف العاملين، وغياب الوسائل التنظيمية التقنية والتكنولوجية التي تساعد بلا شك في تجويد الاتصال بأشكاله المختلفة، كما قد يكون ذلك بسبب عدم التحديد الواضح والدقيق للاختصاصات ضمن سياسات المؤسسة وقواعدها التنظيمية خصوصاً حينما تكون المؤسسة في بدايتها ولا تشمل على الخبرة اللازمة في التسيير والتنظيم.

بالإضافة الى تلك الاسباب فإن غموض المهام وتداخلها بين الافراد في المؤسسة يتعدد ويتنوع باختلاف المواقف والحالات حيث يرجع سبب ذلك أيضاً إلى شغل منصب جديد أو التعامل مع مشرف أو زميل جديد، أو الحالات الطارئة التي تستوجب تدخلا سريعا لحلها، حيث لا يكون الاهتمام منصبا على توزيع الصلاحيات بقدر ما يكون الاسهام المباشر في حل المعضلة من أقرب نقطة وظيفية ممكنة بغض النظر على طبيعة الوظيفة ولا صلاحية الفرد الذي يشغلها.

**2. الحرية والاستقلالية الوظيفية:** إن التدخلات الدائمة من قبل المشرفين في مهام الموظفين والافراد يؤدي إلى خلق حالات دائمة من التوتر والانفعال، وكذلك اتجاهات وتوقعات المديرين والمشرفين تؤثر على طبيعة علاقاتهم بالموظفين أو العاملين الذين يشرفون عليهم، فالنمط الاشرافي الذي يتبعه المديرون في قيادتهم لهؤلاء الموظفين له أثر بالغ ذلك أنه إذا ما كانت نظرة المديرين

ايجابية نحو موظفيهم ويعاملونهم على اعتبار أنهم يحبون العمل, فإن ذلك سوف يؤثر على رفع معنويات الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي وبالتالي يقلل من ضغوط العمل عليهم, وبالمقابل فإنه إذا ما كانت النظرة سلبية, فإن النتيجة سوف تكون أيضا سلبية بالنسبة لمعنويات الموظفين ودرجة الضغوط التي يعانونها في العمل.<sup>26</sup>

يسمح الهامش المتاح للفرد داخل المنظمة من خلال الحرية الوظيفية والاستقلالية التي تمنحه إياها المؤسسة في إطار ممارسة مهامه الادارية بتنمية المهارات واطلاق عنان طموحه وابداعه داخل مكان العمل, وذلك ما يجعل الفرد يقوم بأعماله بنوع من الاتقان وفق احترام المعايير الوظيفية, كما تمكنه من تحقيق ذاته بين أفراد الجماعة بالمؤسسة, ويؤدي تقييد تلك الحرية الوظيفية من خلال تكبيل الموظف بسلسلة من الاجراءات الروتينية والقانونية إلى تحول هذه العملية لمشكلة تعيق الفرد عن أداء عمله بأريحية وتسبب له ضغطا يمنعه من ممارسة مهامه بكفاءة وابداع.

وبقراءة عكسية للموضوع يتبين أن الضغوط تكون أكثر على المشرفين لاعتبار مسؤوليتهم عن أداء الأفراد لأعمالهم, فالأفراد الذين تستلزم طبيعة عملهم الإشرافية الحفاظ على الممتلكات والاموال والتعامل بإيجابية والمحافظة على الوضع القائم وتحسينه يشعرون بضغوط مضاعفة, عن بقية الافراد العاملين. ذلك أن طبيعة العمل الاشرافي والقيادي تستوجب مسؤوليات مضاعفة ومهام تسييرية تتضمن ضغوطا عملية مختلفة.

**3. الأعباء الوظيفية والمهنية:** وتشير الاعباء الوظيفية إلى زيادة المهام الموكلة إلى الفرد بحيث لا يستطيع تحملها وتكون أكثر من قوة استيعابه, وبالتالي ارتفاع متطلبات الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها عن امكانيات الفرد الفنية والادارية, وعدم كفاية الوقت المستغرق والاضطرار للعمل ساعات اضافية دون القدرة على الوفاء بأعباء الوظيفة وعدم كفاية الجهد المبذول في أداء مهامها.<sup>27</sup>

وتنتج الاعباء الوظيفية والمهنية الكثير من المظاهر نذكر منها:<sup>28</sup>

- زيادة محتوى الوظيفة وأهدافها عن القدرات الذهنية للفرد .
- ارتفاع متطلبات أعباء الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها عن إمكانيات الفرد.
- عدم كفاية الوقت المستغرق في أداء العمل، ومن ثم الاضطرار لساعات عمل إضافية دون القدرة على الوفاء بمتطلبات الوظيفة .
- عدم كفاية الجهد المبذول في أداء مهام الوظيفة والوفاء بمتطلباتها، رغم القيام بجهد إضافي غير عادي .

إن "العمل" هو مجموعة المهام التي يؤديها الفرد العامل، سواء كان مديراً أو موظفاً، وكل عمل مهمة تتكون من عدة نشاطات ومتطلبات يؤديها الفرد وتسبب له ضغوطاً، وتنجم مخاطر الحوادث من عدم ارتياح العامل في مهنته أو تقبله لها<sup>29</sup>. كما أن حجم العمل ونوعه ومتطلباته لها دور في عدم ارتياح العامل في مهنته، وعليه فإن توفر ووجود كل أو بعض المسببات المذكورة أعلاه ينتج عنها ما يعرف بعبء العمل، الذي يأخذ شكلين أساسيين هما:

**1.3 زيادة عبء العمل:** وهو أن يكون حجم العمل الذي يكلف به الفرد كبير لا يستطيع إنجازَه في الوقت المتاح، مما عله يج يعمل وقتاً إضافياً لا يتحمله، أو يعمل في وظيفة أخرى غير وظيفته الأساسية التي تتناسب مع مهاراته وقدراته ومؤهلاته، أين تظهر الضغوط النفسية نتيجة كبر عبء العمل مقارنة بقدرات وموارد الفرد، وتكون زيادة عبء الدور في صورتين أساسيتين هما:  
- **العبء الكمي:** ويكون عندما يسند للفرد مهام كثيرة يجب إنجازها في وقت غير كاف، أو أن يعمل الفرد بأكثرها من وظيفة وليس له الوقت الكافي للتوفيق فيما بين.

- **العبء النوعي:** يكون عندما يشعر الفرد أن المهارات المطلوبة لإنجاز مستوى أداء معين أكبر من قدراته؛ أي أن الفرد يفتقر إلى القدرة اللازمة لأداء العمل. ولقد بينت الدراسات أن من يتعرضون لعبء عال من العمل، يميلون للتدخين والإصابة بأمراض القلب، وأن من يعملون في أكثر من وظيفة معرضين للإرهاق الجسمي والنفسي وأمراض القلب، وأن معدلات الإصابة والوفيات ترتفع بين أولئك الذين يعملون لساعات طويلة، كذلك فإن عبء العمل الزائد يؤدي إلى زيادة في ضربات القلب وارتفاع في ضغط الدم، الإدمان، زيادة معدلات الغياب، التأخير وانخفاض الدافعية والرضا الوظيفي.<sup>30</sup>

**2.3 انخفاض عبء العمل:** يكون في حالة الأعمال التي ليس بها قدراً كافياً من التحدي، أو عندما لا يكون حجم العمل كافياً لشغل وقت الفرد؛ أي تخفيض حجم المهام الموكلة للفرد إلى معدل أقل من المعدل المقبول، أين يكون عمله قليل أو غير كاف لاستيعاب طاقاته وقدراته واهتماماته، فالعامل الذي يستخدم قدرة واحدة من قدراته يكون عرضة للشعور بالملل والرتابة، وبالتالي يفتقر إلى الشعور بالأهمية أو التحدي أو الإثارة في عمله، ويؤدي انخفاض عبء العمل إلى انخفاض شعور الفرد بتقدير ذاته وبالتالي زيادة معدلات الغياب، الشكاوي، العصبية والعزلة. وعموماً فإن الأفراد الذين يعانون من زيادة أو انخفاض عبء العمل يصابون بالإرهاق الجسمي أو النفسي.

**4. فرص الترقية والصراع الوظيفي:** يعمل النمو والتقدم المهني إلى تحقيق الذات، وذلك من خلال استشعار الفرد بتعلمه واكتسابه قدرات جديدة تحقق أحلامه وطموحاته الشخصية، ويدخل

ضمن مفهوم النمو المهني الترقيات والحوافز الايجابية والتي تسهم في رفع الروح المعنوية للفرد, حيث يتطلع كل موظف إلى الترقى في السلم الوظيفي لاكتساب خبرات وصقل مهاراته ومكتسباته واكتساب افكار جديدة تشبع طموحاته, وذلك لان الافراد لا يحتاجون فقط إلى أن يوظفوا مهاراتهم السابقة التي على اساسها تقلدوا وظائفهم الحالية, وانما هم حاجة ايضا الى ان تتاح لهم الفرص بما يمكنهم من أن يطوروا مهاراتهم ويتعلموا مهارات جديدة تؤهلهم إلى تحسين مكانتهم وموقعهم الوظيفي والمالي والاجتماعي.

ورغم أهمية هذا العنصر بوصفه هدفا رئيسيا ينشده العاملون ويتطلبه التطور الوظيفي والمهني, إلا أنه قد يكون سببا من أسباب ضغوط العمل السلبية خاصة عندما لا يكون لدى المؤسسة خطة للتطوير الوظيفي, أو تكون الفرص محدودة جدا لتطوير العاملين, أو عندما يكون نظام الاجور والحوافز فيها أدنى من نظائرهم في المؤسسات والمنظمات الاخرى, مما يؤدي بهم إلى الملل وعدم الحماس في الانجاز وضعف الولاء للمنظمة التي يعملون فيها, أو يجعلهم يبحثون عن عمل اخر يحققون فيه ذاتهم, ويكفل لهم مقابلا مناسباً لما يقدمونه من جهد وخدمات.<sup>31</sup>

ويتفق الكثير من الباحثين على أن عدم التطور والترقي الوظيفي للفرد في المؤسسة يعد مصدراً من مصادر الضغط, وتهتم الدراسات بمدى ضمان العمل, ومدى تناقض المراكز مع واقع الفرد, فبالنسبة لعدم ضمان الفرد العمل في المنظمة التي يعمل بها بالمستقبل, وذلك أما سببه تقليص العمل, أو بسبب تقادمه الاداري, أو بسبب التقاعد المبكر, فإن ذلك يحدث لدى الفرد انفعالات نفسية كالقلق والخوف, والمعاناة, نتيجة عدم الضمان الوظيفي, أما بالنسبة لتناقض المكان الوظيفي مع الوضع الحقيقي للفرد, فإن هذا السلوك الاداري ينتج عنه اثار سلبية تتمثل في أعراض نفسية متعددة, وذلك إما لحصول الفرد على ترقية أكثر مما يتوقعه أو أقل مما يتوقعه, ويمكن ملاحظة هذه الاثار عندما يصل الفرد إلى نهاية السلم الوظيفي أو الحدود العليا للدرجة الوظيفية, دون أن يحصل على زيادة في راتبه, رغم بقائه فترة طويلة في نفس درجته الوظيفية.<sup>32</sup>

وتؤدي محاولات الافراد للحصول على الترقية ومحاولات التدرج في السلم الوظيفي إلى نشوء صراعات محتملة بينهم كمرحلة متقدمة من التنافس الشديد, ويكون ذلك أيضا كنتيجة لتعارض الأدوار والأولويات بين الافراد في سبيل تقدمهم الوظيفي, وهذا ما يؤدي إلى ما يسمى بصراع الأدوار بين الافراد داخل المؤسسة.

**خاتمة:**

يمكن أن نخلص مما سبق إلى أن مشاكل ضغوط العمل تتسم بالتعقيد والتداخل، وذلك بسبب تعقد المورد البشري من جهة والبيئة المحيطة مادياً واجتماعياً من جهة ثانية، ما يستدعي لأي دراسة تهتم بتفكيك هذا المتغير الأخذ بعين الاعتبار كل الخصائص والظروف المحيطة بالعمل، وعدم إهمال أي عنصر منها، كما تجدر الإشارة إلى أن هذا الموضوع متداخل التخصصات فيمكن دراسته من عدة زوايا وأبعاد، ما يجعل أمر تحليله تحليلاً متكاملًا أمر صعباً للغاية، ومن خلال هذه الدراسة التحليلية يمكن استخلاص مجموعة من النتائج كما يلي:

- إن ضغط العمل ينبع من مصادر متنوعة، وإنه من الصعوبة استبعاده والقضاء عليه نهائياً من المؤسسة، لأنه صفة ملازمة للفرد أثناء عملية التكيف إزاء المتغيرات البيئية التي يتفاعل معها، ولكن بالإمكان تقليص آثاره السلبية.
- تعتبر المصادر المرجعية المؤثر الأول والفاعل في أحداث التوتر النفسي الذي يتشكل لاحقاً ويتبلور في ضغط وظيفي متشابك ومتعدد المصادر.
- تتداخل التأثيرات النفسية والاجتماعية والتنظيمية في تشكيل ضغط العمل، مما يصعب من امكانية تفكيك كل عنصر ومعالجته على حدى.
- تشكل المصادر الاجتماعية المرجع الاول لكافة المتغيرات والمؤثرات الضاغطة بالنظر لأسبقية البعد الاجتماعي على بقية العوامل.
- إن الاسباب الذاتية والشخصية لضغط العمل تؤدي إلى عدم التوافق الذاتي بسبب وجود مشاكل عضوية للفرد أو مشاكل نفسية سكوماتية تؤثر على تفاعله مع اعضاء المجموعة، وبالتالي لابد من اجراء الاختبارات البسيكو تقنية اثناء عملية الاختيار وايلائها الاهمية اللازمة .
- تشكل عناصر البيئة المادية والتقنية السلبية مناخا خصبا لتفاقم الضغط النفسي وهو نتيجة طبيعية للتفاعل الروتيني بين العامل ومكان عمله وادواته.
- تتسبب الاطر التنظيمية والقواعد واللوائح الادارية وحتى فلسفة السياسة العامة للمنظمة غير المتوافقة مع قيم الافراد مشكلات تنظيمية تؤدي الى مزيد من الاحتقان النفسي وتوليد الضغوط المتراكمة لدى كافة الافراد بما يعيق توافقهم مع الاطار الرسمي للمؤسسة.
- إن دراسة مصادر ضغوط العمل بطريقة معزولة وفردية لا تمكن من استخلاص الاسباب الحقيقية وراء تشكلها، وهذا ناجم عن صعوبة تفكيك التفاعل الحاصل بين كل تلك المغيرات مع العنصر البشري، ومن هنا لابد من طرح الاشكاليات النفسية والاجتماعية والتنظيمية والمادية ككل متكامل يؤثر بعضه على بعض، وفهمه في اطار تفاعلي متكامل.

## قائمة المراجع:

- 1 محمد مكناسي, 2017, مصادر ضغوط العمل: تحليل ومناقشة , مجلة ابحاث نفسية وتربوية, جامعة قسنطينة 2, المجلد 4, العدد 10, , ص 209-234.
- 2 طراد خوجة سميرة, 2016, ضغوط العمل: الواقع الاسباب وسبل المواجهة, مجلة الباحث الاجتماعي, جامعة قسنطينة 2, المجلد 12, العدد 01, , ص 165.
- 3 صالح بن ناصر القحطاني 2007, الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية, مذكرة ماجستير في العلوم الادارية, جامعة نايف للعلوم الامنية, , ص 11.
- 4 عامر الكبيسي, 2006, التنظيمي الاداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة -التصميم التنظيمي-, دار الرضا للنشر, دمشق, , ص 126.
- 5 سعاد نائف برنوطي, 2005, ادارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد-, الطبعة الثانية, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان -الاردن, ص 73.
- 6 محمد اسماعيل بلال, 2005, السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق, دار الجامعة الجديدة, الاسكندرية ص 63-64.
- 7 محمد اسماعيل بلال, نفس المرجع, ص 67.
- 8 مقدر طارق, 2011, استراتيجية مواجهة ضغوط العمل في المنظمة, مجلة الحقوق والعلوم الانسانية, العدد الاقتصادي 25, 1, جامعة الجلفة , ص 249



- 9 محمود امين زويل, 1999, الادارة المكتبية الحديثة, مكتبة المعارف الحديثة الاسكندرية, ص56.
- 10 عمر وصفي عقيلي, 2005, ادارة الموارد البشرية -بعد استراتيجي, دار وائل للنشر, الاردن, ص583.
- 11 حسن محمود خير الدين, 1985, العلوم السلوكية المبادئ والتطبيق, دار الحريري للطباعة, القاهرة, , ص 92.
- 12 نفس المرجع , ص 97.
- 13 محمد نبيل علام, 1998, اخضاع تكاليف ضغوط العمل على مستوى المنظمة للقياس التقديري, المجلة الدولية للعلوم الادارية, معهد التنمية الادارية, مجلد الثالث, العدد الثاني, الامارات العربية المتحدة, ص 283.
- 14 عادل عمر عبد الجبار و محمد القحطاني, 2007, علم النفس التنظيمي والاداري, بدون دار نشر, ص 197 -بتصرف-
- 15 هشام محمد نور مجموع, 2007, سيكولوجيا الادارة, دار ومكتبة الهلال, بيروت -لبنان, ص ص 54-56.
- 16 ناصر العديلي, 1995, السلوك الانساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن, معهد الادارة العامة, الرياض, ص250.
- 17 كامل محمد عوضة, مرجع سابق, ص165.
- 18 محمود العميان, 2002, السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال, دار وائل للنشر, عمان- الاردن, ص 163.
- 19 عبدالرحمن هيجان, 1998, ضغوط العمل - منهج شامل لدراسة ضغوط العمل-, معهد الادارة العامة , الرياض, ص 229
- 20 كامل محمد عويضة, مرجع سابق , ص161.
- 21 عويد سلطان المشعان, 1994, علم النفس الصناعي, مكتبة اللاح للنشر والتوزيع, بيروت -لبنان, ص 310.
- 22 محمد الصرايرة ومحمد عايش, 1995, الاتصال التنظيمي -اطار نظري-, المجلد 11, العدد 02, مجلة ابحات اليرموك, جامعة اليرموك, ص140.
- 23 بوفلجة غيات, 2006, مقدمة في علم النفس التنظيمي, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, ص ص 41-42.

- 24 سمير احمد عسكر , 1998, متغيرات ضغط العمل: دراسة نظرية تطبيقية في قطاع المصارف بدولة الامارات العربية المتحدة, العدد 60, مجلة الادارة العامة, معهد الادارة العامة , الرياض -السعودية, ص12.
- 25 محمد ناصر العديلي, 1993, ادارة السلوك التنظيمي, بدون دار نشر, الرياض -السعودية, ص 143.
- 26 عبد الرحمن هيجان, مرجع سابق , ص 180.
- 27 عمار شلابي, 2019, اثر ضغوط العمل على اداء العاملين , مجلة البحوث والدراسات الانسانية, المجلد 9 , العدد 18 , ص 68.
- 28 مصطفى محمود ابوبكر, 2004, ادارة الموارد البشرية -مدخل تحقيق الميزة التنافسية, الدار الجامعية , الاسكندرية, ص 140.
- 29 ناصر العديلي, مرجع سابق, ص138.
- 30 عبد الغفار حنفي وآخرون, 2002, محاضرات في السلوك التنظيمي, مكتبة الاشعاع, مصر, ص199.
- 31 محمد محمود حسني وحسن عبد المالك احمد, 1993, العلاقة بين اعتقاد ناظر المدرسة الثانوية وممارسته العملية لبعض مضامين مفاهيم الادارة, دار المعرفة الإسكندرية, ص 03.
- 32 علي سليمان النوشان, 2003, ضغوط العمل واثرها على اتخاذ القرارات, رسالة ماجستير (غير منشورة) أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية, قسم العلوم الادارية, الرياض, ص22.