

## مصادر الضغوط المهنية في العمل وآليات إدارتها

**معمرى هند**

كلية علم النفس وعلوم التربية  
جامعة قسنطينة 2، عبد الحميد مهري قسنطينة- الجزائر

### ملخص

تناول هذا البحث مصادر الضغوط المهنية لدى العاملين في المنظمة مهما كانت طبيعة نشاطها. وقد شملت هذا البحث المصادر التنظيمية والمصادر الشخصية، والمتمثلة في: عبء العمل، طبيعة العمل، غموض الدور، صراع الدور، وعلاقات العمل (بالنسبة للمصادر التنظيمية)، أما المصادر الشخصية فهي ممثلة في: توقعات غير واقعية عن الذات، شخصية الفرد، مركز التحكم في الأحداث، الحالة النفسية والبدنية.

الكلمات المفتاحية: مصادر الضغوط المهنية، المصادر التنظيمية، المصادر الشخصية،

### Résumé

Cet article tente d'aborder les facteurs de stress au travail. C'est une étude purement théorique, dans laquelle sont présentés les facteurs organisationnels (liés au travail) tels que la charge du travail, sa nature, l'ambiguïté dans l'accomplissement des tâches, les conflits hiérarchiques et les relations avec les collègues, et ceux que la littérature psycho-organisationnelle considère comme étant individuels, à savoir: la personnalité de l'individu, ses capacités physiques et morales dans la maîtrise des tâches à accomplir...etc

**Mots clés :** Facteurs de stress au travail, Facteurs organisationnels, Facteurs individuels.

مقدمة

**أصبحت** الضغوط تشكل جزءا من حياة الأفراد والمجتمعات نظرا لكثرة تحديات هذا العصر وزيادة مطالبه، فلا يكاد يخلو مجتمع من هذه الضغوط، ولا يتوقف تأثير الضغوط على الجوانب الشخصية للأفراد أو البيئية المنزلية فحسب بل يرافق الأشخاص في بيئة العمل.

ومع تلاشي القيم الأخلاقية وتدهور العلاقات الإنسانية المهنية أصبح الأداء الوظيفي للموظف متذبذبا وفي حالة انخفاض في أغلب الأحيان.

ومصطلح الضغوط استخدم للتعبير عن المعاناة والضييق وقد ركز الأخصائيون في علم النفس العمل والتنظيم على الاهتمام بموضوع ضغوط العمل لسبب مهم وهو أن ضغوط العمل لها مردود سلبي على العملية الإنتاجية في المؤسسات.

وتتعدد وتختلف مصادر وأسباب الضغوط المهنية، ومن الصعوبة بمكان وضع قائمة رئيسية لأسباب الضغوط، بالإضافة إلى أن القدرة والاستعداد لتحمل مثل هذه الضغوط تختلف من فرد لآخر، فما يعد مصدرا للضغط لشخص ما قد لا يكون كذلك بالنسبة لشخص آخر.

وقد صنف Brief مع كل من Vansell و Schuler مصادر ضغط العمل في مجموعتين تشمل كل مجموعة عدد من العناصر الفرعية كالآتي:

- المجموعة أ: السياسات التنظيمية، الهيكل التنظيمي، المراحل التنظيمية.  
- المجموعة ب: تجهيزات بيئة العمل المادية، السلامة والصحة المهنية، علاقات العمل الشخصية ومتطلبات الوظيفة، ومتطلبات الدور.  
وتعد دراسة مصادر ضغط العمل في أي مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها ذات فوائد عديدة أهمها:

✓ تقليل النواحي السلبية في سلوك العاملين وأدائهم الوظيفي.  
✓ مساعدة إدارة المؤسسة في الارتقاء بأدائها وأداء موظفيها، وتوظيف خبرات وقدرات العاملين، ويندرج البحث الحالي في هذا السياق حيث يخلص مصادر الضغط المهني لأعوان الحماية المدنية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي.

## 1- مفهوم الضغط المهني:

-مفهوم الضغط المهني: تناول الباحثون العديد من التعريفات لمفهوم الضغط المهني ومن هذه التعريفات ما يلي:

-تعريف فاروق 1991 : الضغوط المهنية هي حالة من الإجهاد العقلي والجسمي وتحدث نتيجة الحوادث التي تسبب تلفا أو إزعاجا أو تحدث نتيجة لعوامل عدم الرضا أو نتيجة للصفات العامة التي تسود بيئة العمل، كما أنها تحدث نتيجة للتفاعل بين هذه المسببات جميعا وأن حدة الضغوط تتوقف على مدى استجابة الفرد لتأثير هذه العوامل أثناء التفاعل مع الموقف (النعاس 2008، 30).

- كما عرف المعهد الوطني لدراسة الصحة والسلامة National Institute for Occupational Safety and Health ضغط العمل على أنه "الأذى الجسدي والنفسي الذي يصيب الفرد عندما لا تتناسب متطلبات الوظيفة مع قدراته وحاجاته في العمل" (الختاتنة 2012، 90).

## 2- عناصر الضغط المهني:

حدد سيزلاقي وولاس ثلاثة عناصر للضغط وهي مايلي: (الروقي 2003، 20)  
أ/المثير: ويتمثل في القوى المسببة للضغط والتي من خلالها يشعر الفرد بالضغط وهذه القوى قد تكون ناجمة عن الفرد نفسه وقد تكون من المنظمة التي يعمل بها الفرد، وقد تكون من البيئة المحيطة.  
ب/الاستجابة: يمثل هذا المصدر ردود الفعل الجسمية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد اتجاه الضغط مثل القلق، التوتر والإحباط.  
ج/ عنصر التفاعل: وهو التفاعل بين العوامل المثيرة للضغط والاستجابة له.

## 3/ مصادر الضغط المهني:

تتعدد وتنوع مصادر الضغط المهني وقد اختلف الباحثون والمهتمون بموضوع الضغط المهني في تحديد مصادره وأسبابه المهنية ومن خلال هذه الدراسة تم تحديد مصادر رئيسية للضغط المهني كالآتي :

أ/ المصادر التنظيمية :

- 1- حمل العمل الزائد : إن زيادة حمل العمل يعني زيادة عبء القيام بمهام لا يستطيع الشخص انجازها في الوقت، وتنقسم زيادة العبء إلى: عبء كمي: ويحدث عندما يسند إلي الفرد مهام كثيرة يجب عليها انجازها في وقت غير كاف .
- عبء نوعي: أي أن الفرد يفقد القدرة اللازمة لأداء العمل (عسكر 68، 1988).
- 2- طبيعة العمل: إن طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد من حيث مدى تنوع الواجبات المطلوبة مدى أهمية العمل وكمية ونوعية المعلومات المرتدة من تقييم الأداء كلها من العوامل التي من المحتمل أن تكون مصدر أساسيا للإحساس بالضغط .
- 3- غموض الدور: يعني هذا غياب الدور أو غموضه وعدم وضوح المسؤوليات المهنية المطلوبة من الفرد.(النعاس 41، 2008).
- 4- صراع الدور: ينشأ عادة عندما يطلب منه العديد من الأعمال المتناقضة أو عندما تتعارض توقعات الدور مع بعض قيم الفرد و مبادئه، أو عندما يفرض عليه القيام بأعمال يعتقد بأنها خارج نطاق عمله .
- 5- ظروف بيئة العمل: تعتبر ظروف بيئة العمل ذات أهمية خاصة عند الفرد في حال عدم توافرها في الشكل المناسب مما يؤدي إلي ضغوط نفسية وجسدية.(ماهر 2003، 385).
- 6- علاقة العامل بالرؤساء : كثيرا ما تكون الشكاوى ناتجة في أساسها عن علاقة رئيس متعسف بالعاملين الذين يشرف عليهم، و ينبغي علي أي مؤسسة إذا ما كانت تعمل جادة على تحسين توافق العامل المهني أن تعمل على إزالة الضغوط لدى العاملين، وان تسود العلاقات الاجتماعية الصحيحة بين الرئيس والمرؤوس (النعاس 2008، 37).

ب/ المصادر الشخصية :

- 1- توقعات غير واقعية عن الذات : أظهرت نتائج البحوث على المعلمين بصفة خاصة، أن توقعاتهم غير الواقعية عن ذواتهم هي إحدى المصادر الهامة لضغوطهم النفسية (الفرماوي 2009.290).
- 2- نمط شخصية الفرد: إن لنمط الشخصية دور مهم في مواجهة المواقف الضاغطة والتعامل معها باستراتيجيات تكيفية مناسبة لشدة المثيرات المحبطة أو السلبية في حياة الفرد (لوكيا 2002.19). وتشير بحوث شيزني وروزمان إلى أن أصحاب النمط (أ) لا يعانون من الضغوط رغم ما تتصف به أعمالهم من مسؤوليات أكبر، ولا ينظرون إلى أعمالهم أنها مصادر ضغط لهم.
- 3- مركز التحكم في الأحداث: الفرد الذي يعتقد أنه يستطيع التحكم بالأحداث والسيطرة عليها بدرجة كبيرة هو الأكثر تحملاً للتهديدات والضغوط التي يتعرض لها في حياته من ذلك الشخص الذي لا يعتقد بأنه يستطيع التحكم بمراكز الأحداث . (النعاس 2008.49)
- 4- الحالة النفسية والبدنية : للحالة النفسية والبدنية للفرد تأثيراً بليغاً في درجة معاناته من الضغط المهني ذلك لأن الحالة تحدد طبيعة الاستجابة للضغط . فالتعب الشديد مثلاً يزيد من مسببات الضغط ويكون مستوى تأثير الضغط كبيراً، و يؤثر على إدراك الفرد للمواقف المسببة للضغط (النعاس 2008.50).
- 5- الضغوط الناتجة عن مصادر منزلية: أشارت الأبحاث إلى أن مصادر الضغوط المنزلية قد تكون أكثر أثراً على الفرد للدرجة التي تنعكس عليه في عمله. (الفرماوي 2009، 271).

#### 4 / الآثار المترتبة عن الضغوط المهنية :

صنف علماء النفس آثار الضغوط المهنية على صحة الفرد إلى آثار فسيولوجية و نفسية و سلوكية وانفعالية: (النعاس 2008، 62).

##### أ/ الآثار الفسيولوجية :

لجنة الصحة العقلية أكدت في تقريرها سنة 1964 أن حجر الزاوية في كل الاضطرابات النفس جسدية هو الشدائد أو الضغوط (فلية 2005، 310). كما أن البحوث الطبية تكشف عن أكثر من 50% من الأمراض ترتبط أصلا بالضبط، ومن هذه الأمراض: الأزمات القلبية، ارتفاع ضغط الدم، قرحة المعدة، سكر الدم، الربو، الصداع النصفي، آلام الظهر ويطلق البعض على هذه الأمراض مسمى أمراض التكيف لأنها لا تنشأ عن طريق العدوى أو الميكروبات، (لطفي 1992، 85).

##### ب/ الآثار النفسية :

وتشمل التعب والإرهاق والملل وانخفاض الميل للعمل والاكنتاب والأرق والقلق وانخفاض تقدير الذات والاحترق النفسي، ويمثل القلق عادة القاعدة الأساسية في اغلب الأمراض النفسية، وهو من أكثر النتائج النفسية لدى الأفراد الذين يعانون من الضغوط المهنية (النعاس 2008، 69).

##### ج/ الآثار السلوكية:

وهي أكثر وضوحا من الأعراض الفسيولوجية والنفسية، ومن بين الأعراض السلوكية التي تنتج عن زيادة الضغط نجد النسيان، مشاكل في الوزن، اضطرابات النمو، فقدان الشهية، انخفاض مستوى الطاقة، استهلاك الكحول والسجائر، الانتحار... الخ أما المستوى الثاني يتصل بالمنظمة أو المؤسسة التي ينتهي إليها الفرد .

من المعروف أن تأثير الضغوط المهنية على الأداء يأخذ شكل مقلوب الحرف U أي أن مقدار منخفض أو عالي من الضغوط قد لا يكون مثيرا أو مشجعا على

## مصادر الضغوط المهنية في العمل وآليات إدارتها

العمل، ومن ثم تبدأ التأثيرات وتكون نتيجة ذلك أن الأداء يبدأ في الانخفاض والسبب في ذلك أن حدة الإجهاد تستهلك طاقة وانتباه العامل (براهمية 2014).

### د/ الآثار الانفعالية :

من الآثار الانفعالية للضغوط المهنية أن الأفراد يكونون أكثر عرضة للانغماس في السلوك التخريبي أو الهدام، الذي تكون تكلفته عالية سواء بالنسبة لهم أو لأصحاب العمل أو للمجتمع، ويمكن لبعض الأعراض مثل عدم استقرار الحالة المزاجية والسلوك الشاذ أن تنتقل إلى الزملاء والأصدقاء والأسرة، وقد يؤدي ذلك - في بعض الحالات - إلى وجود بيئة عمل شريفة تنخفض فيها الثقة مما يؤدي إلى مشكلات أكثر خطوة، مثل الاكتئاب (النعاس 2008، 65).

إن العديد من المنظمات إن لم يكن جميعها تنظر إلى ضغوط العمل على أنها شيء يجب مكافحته وذلك لآثارها السلبية على الفرد والمنظمة معا، ولكن الحقيقة غير ذلك، إذ أن لضغوط العمل آثار ايجابية مرغوبا فيها، ومن الآثار الايجابية ما يلي: (العميان 2002، 165)

- 1- تحفز الفرد على العمل .
- 2- تجعل الفرد يفكر باستمرار في العمل .
- 3- يزداد تركيز الفرد على العمل .
- 4- ينظر الفرد إلى عمله بتميز.
- 5- التركيز على نتائج العمل .
- 6- المقدره على التعبير على الانفعالات و المشاعر.
- 7- الشعور بالمتعة والانجاز.
- 8- تزويد الفرد بالحيوية والنشاط والثقة.
- 9- النظر إلى المستقبل بتفاؤل .
- 10- المقدره على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة.

## الآثار السلبية للضغوط على المنظمة:

يمكن إيجاز الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة في ما يأتي : ( العميان 2002.167 )

- زيادة التكاليف المالية .
- تدني مستوى الإنتاج و انخفاض جودته.
- الاستياء من جو العمل و انخفاض الروح المعنوية .
- عدم الرضا الوظيفي .
- صعوبة التركيز على العمل و الوقوع في حوادث و إصابات العمل .
- الغياب و التأخر عن العمل.
- ارتفاع معدل الشكاوى و التظلمات.
- عدم الدقة في اتخاذ القرارات .
- سوء العلاقات بين أفراد المنظمة .
- سوء الاتصال بسبب غموض الدور و تشويه المعلومات.
- التسرب الوظيفي .
- ارتباكات العمل داخل المنظمة .
- إهدار طاقات الأفراد العاملين .
- إضعاف المنظمة في تحقيق أهدافها و رسالتها.
- إعطاء انطباع سيء للجهات الأخرى عن سير العمل بالمنظمة.
- إعاقة حركة التقدم و التنمية بالمنظمة.

## 5/ إدارة الضغوط في المؤسسة

تفترض إدارة الضغوط الانطلاق من المخطط التالي:

- 1- تصور حلول عملية في إدارة الضغوط توفق ما بين إنتاجية المؤسسة و سلامة وراحة الذات عند العاملين و الموظفين.
- 2- رصد حركة الضغوط من خلال بعض الأرقام: (8) (9) (10) (11) (12)

## مصادر الضغوط المهنية في العمل وآليات إدارتها

- وعلى سبيل المثال نورد المعلومات التالية من مؤسسات مهنية أوروبية: موظف أوروبي من ثلاثة مصاب بضغوط العمل (الهيئة الأوروبية للسلامة والصحة في العمل سنة 2002).
- ضغوط العمل تؤدي إلى خسارة 20 مليار أوروبي في السنة، لجهة الوقت الضائع وتكاليف العلاج (اللجنة الأوروبية للاستخدام والشؤون الاجتماعية 2002).
- أكثر من 50% من حالات الغياب عن العمل تعود إلى الضغوط. ( لجنة الرقابة للإنتاجية في القطاع الأوروبي 2000).
- تقييم الرصد البشري في مؤسسة العمل بواسطة فهم وإدارة الضغوط اليومية:
- تعيش المؤسسات تغييرات عميقة تطيح بشروط العمل وتؤدي العاملين .
- يشير مفهوم الضغوط إلى فقدان القدرة على التكيف للجسم البشري على التغييرات والضرورات المستجدة والاحباطات والعدوانية التي تدهم الإنسان في محيطه وبيئته.
- وإذا أصابنا الضغط فإن آليات الدفاع عندنا تتراجع وتتلشى حتى الانحلال النهائي، وهذا ما يترافق مع ظهور عوارض سلبية :
- التعب المزمن، التوترات العصبية، الآلام، صعوبات اتخاذ المبادرات...الخ
- إدارة الضغوط عملية أساسية وضرورية بالنسبة لرؤساء المؤسسات الإنتاجية ومديري أقسام الموارد البشرية وبالنسبة لكافة الأفراد في الإدارة والمواقع المختلفة .
- نحن نساهم بفعالية في تنظيم وإعادة بناء علاقات العمل والتبادلات الإنسانية وترشيد عملية التعامل مع ضغوط العمل والمهنية عن طريق عقلنة وترشيد المهام ورفع الدافعية وتطوير العمل الفيزيقي ورفع فعالية الأفراد.
- تصور حلول من أجل تنمية الفعالية والديناميكية.

- نقترح آلية تفكير عميق ونقاش على طريقة النقد والنقد الذاتي عملي و ميداني داخل المؤسسة يطال أنماط التبادلات .
- آلية التفكير والتبصر تؤدي إلى تحسين وتطوير إدارة الضغوط بالتنسيق مع المستشارين والمساعدين .
- نركز التفكير حول وضعيات صعبة من المؤسسة ذاتها أولاً ومن المؤسسات الأخرى المشابهة ونموذجية مرتبطة بالحياة المهنية .
- نحدد المشكلات التي يمكن أن تشكل أساس لحالات نموذجية من الضغوط في العمل ومنها :
  - الاحتقان الذهني والشحن الزائد.
  - تنازع وصراع الأدوار.
  - تدافع الأولويات وتداخلها.
  - وضعيات اللأمانة والثلاثة والاحتمالات غير المؤكدة مما لا يسمح باتخاذ القرار.
  - النزاعات بين الأفراد .
  - التعنيف والاستغلال المعنوي والجسدي .
- نعمل على تقييم وتعيين مستوى الضغوط في المجتمع: العوامل والأسباب والنتائج والانعكاسات النفسية، بما يسمح بتشخيص دقيق لواقع الضغوط مقدمة للعلاج والتكيف و التغيير وتطوير الأداء .
- نعمل على انخراط الفعاليات الاجتماعية والأطر المسؤولة في المؤسسة ودفعها إلى طرح إشكالية الضغوط والاستغلال المعنوي .
- نعمل على تعيين وتحديد مخاطر الضغوط وعلى مرافقة ومواكبة العاملين في معاناتهم وفي مواجهة الضغوط المحيطة بهم وذلك عن طريق:
  - الاستماع للشكوى.
  - الحوار حول الوضعيات الميدانية .

## مصادر الضغوط المهنية في العمل وآليات إدارتها

- الدعم النفسي المباشر وغير المباشر (وجها لوجه أو بوسائل الاتصال الأخرى).

### الخاتمة

إن الضغط المهني بكل مصادره ومستوياته يؤثر على العامل نفسيا وجسديا وسلوكيا كما يتجاوز تأثيره هذه الأعراض ليؤثر على أدائه لمهامه وتنفيذه لمسؤولياته لتحقيق أهداف المؤسسة. وهذا لا يعني أنه عديم الفائدة للمنظمة ولصاحبه، قد يكون الضغط مفيدا وصحيا في عدة ظروف ومواقف تنظيمية.

### المراجع

#### 1/ قائمة الكتب:

- 1- أحمد ماهر (2003) السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. الدار الجامعية للنشر الإسكندرية.
- 2- جاد الرب سيد محمد (2009) استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، دار النشر والتوزيع الاسماعلية.
- 3- حمدي علي الفرماوي، رضا عبد الله (2009) م واجهات نفسية في سبيل التنمية البشرية، ط1 دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 4- راوية حسن (2003) إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر.
- 5- سامي محسن الختاتنة (2012) علم النفس الإداري، ط1 دار حامد للنشر والتوزيع، مصر.
- 6- صلاح الهيتي (2009) تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 7- عبد الغفار حنفي (2006) السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.
- 8- عمر الطراونة (2010) المستشار في الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- 9- عمر مصطفى محمد النعاس(2008) الضغوط المهنية وعلاقتها بالصحة النفسية، ط1 منشورات جامعة 05 أكتوبر، إدارة المطبوعات والنشر مصراته، الجماهيرية الليبية.
- 10- فاروق عبد فلية، محمد عبد المجيد(2005) السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 11- محمد جمال الكفاي (2007) الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، ط7، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، مصر.
- 12- محمود سليمان العميان(2005) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 13- نجم العزاوي، جواد عباس(2010) الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

## 2/ المجالات:

- 1- عبد المليك مزهود (2001) الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم.مجلة العلوم الإنسانية العدد 1، جامعة بسكرة.
- 2- محمد لطفي راشد (1992) نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها، مجلة الإدارة العامة، العدد 75 الرياض.
- 3- لوكيا الهاشي (2002) الضغط النفسي في العمل: مصادره، آثاره، وطرق الوقاية.مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة.
- 4- سمير عسكر (1988) متغيرات ضغط العمل: دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف، مجلة الإدارة العامة، العدد 60، الرياض.

## 3/ رسائل الدكتوراه:

- 1- براهيمية سميرة (2014) المشكلات الإدارية وعلاقتها بالاحتراق النفسي عند رؤساء الأقسام، دراسة ميدانية بمجموعة من جامعات الشرق الجزائري، رسالة غير منشورة، إشراف أ.د. لوكيا الهاشي، جامعة قسنطينة 2، الجزائر.

## 4/ المعاجم:

- 1- ابن منظور (2000) لسان العرب، دارصادر، ط1، المجلد 12، بيروت.