

## ضغوط العمل:

### الواقع، الأسباب وسبل المواجهة

أ / طراد خوجة سميرة  
قسم علم الاجتماع - جامعة سوق أهراس

#### المخلص:

تعتبر ضغوط العمل من الظواهر التي تزايد الاهتمام بها من طرف الباحثين على اختلاف مشاربيهم وتخصصاتهم، حيث أفرزت الكثير من المظاهر والمشكلات السلبية، سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى ال مؤسسات، لقد أثرت ضغوط العمل على أداء العامل، وعلاقاته مع زملائه ورؤسائه، وحتى على صحته النفسية والجسدية، و أدت إلى غياب الدافعية وعدم الرضا الوظيفي داخل المنظمات، كما تسببت في زيادة نسبة التغيب وتدني روح المسؤولية الفردية والجماعية، وعدم الانضباط وغيرها من المظاهر السلبية.

لذا استدعت الضرورة الوقوف عند هذه الظاهرة، لبحث أسبابها وسبل الوقاية منها أو التخفيف من آثارها، حتى تتمكن المنظمات من تنمية مواردها البشرية بصورة حقيقية، وبالطبع ينتج ذلك بعد المعرفة الحقيقية، والعلمية لخلفيات ظاهرة ضغوط العمل.

**الكلمات المفتاحية:** ضغوط العمل - الصحة النفسية والجسدية - الأداء - تنمية الموارد البشرية.

#### Résumé

Les pressions professionnelles sont considérées comme des phénomènes dont on s'intéresse de plus en plus par les chercheurs dans leur différent projets et selon leur spécialité diverses, ce qui a mis en évidence les nombreux aspects et des difficultés au niveau individuel et au niveau institutionnel. Ces aspects ont affecté la performance du travailleur ces relations avec ces collègues et ces responsables hiérarchiques ainsi que son état physique et psychique. Ce qui provoqué l'absentéisme, l'irresponsabilité individuelle et collective et l'indiscipline.

Devant cette situation il est nécessaire de mettre le point sur les causes de ces pressions et les moyens pour y remédier.

**Mots clés:** stress professionnel ,santé psychique et physique ,performance, développement des ressources humaines

## مقدمة:

يعتبر موضوع ضغوط العمل من الإشكالات الراهنة، التي استدعت تزايد الاهتمام بها من طرف الباحثين على اختلاف مشاربهم وتخصصاتهم، سواء في مجال علم النفس، أو علم الاجتماع، السلوك التنظيمي وغيرها. وهي بذلك ظاهرة تستدعي تقصي دقيق وشامل للحقائق، حتى تتمكن من مواجهتها والتصدي لمخاطرها المتنامية على الأفراد والمؤسسات.

وتشهد مؤسساتنا اليوم الكثير من المشكلات والمظاهر السلبية، من غياب للدافعية نحو العمل وعدم الرضا الوظيفي، وتدني مستويات الإنتاجية بشكل مخيف، يجعلنا لا نحقق اكتفاء ذاتيا من السلع والمنتجات لنتجه بقوة نحو استيرادها من مختلف أسواق العالم. ربما يرجع ذلك إلى التخصص وتقسيم العمل، وما يخلفه من إحساس بالملل والسأم نتيجة روتينية العمل، أو إلى غياب مناخ تنظيمي فعال، أو إلى مصادر أخرى.

ومهما يكن العامل المؤدي إلى هذه المظاهر المحبطة، غير المساعدة على الارتقاء إلى عالم المنافسة والجودة الشاملة، فإن آثار ذلك انعكس سلبا على أداء العامل وعلى علاقاته مع زملائه ورؤسائه، وربما صحته النفسية والجسدية، لذا يجب الوقوف عند هذه الظاهرة لبحث أسبابها وسبل الوقاية منها، من خلال طرح التساؤلات التالية: ماهو ضغط العمل؟ ماهي أهم آثاره ومصادره؟ وما الكيفية المثلى لمواجهته؟

## أولا- مفهوم ضغط العمل:

كلمة ضغط، ترجع إلى الكلمة اللاتينية التي تعني يسحب بشدة، استخدمت في القرن الثامن عشر، لتعني إكراه وقسر وجهد قوي، وإجهاد وتوتر لدى الأفراد أو لأعضاء الجسم أو قواه العقلية<sup>(1)</sup>.

أما المتخصصون يعرفون الضغوط، على أنها: " حالة عاطفية ووجدانية، وردود فعل فسيولوجية، استجابة لمجموعة من الضواغط الخارجية".<sup>(2)</sup>

فيما ذهب أحمد رأفت ليعرفها على أنها: "تجربة ذاتية، تحدث اختلالا نفسيا أو عضويا، لدى الفرد، وينتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو الفرد نفسه"<sup>(3)</sup>

إذن فهي شعور نفسي، أو حالة نفسية، تبقى مع الإنسان إذا لم يعالجها في وقتها، قد تتطور لتصبح اكتئابا وأمراض أخرى، تصاحبها أمراضا عضوية، فهي أساسا ناتجة عن الجانب النفسي والبيئي معا. ويظهر الضغط، لعدم وجود توازن بين متطلبات تفرضها البيئة المحيطة للفرد، وإمكاناته الذاتية الذي هو بصدد مواجهتها<sup>(4)</sup>.

أما فيما يخص ضغوط العمل، أو كما يعبر عنها آخرون الضغوط المهنية أو الضغوط الوظيفية، فهي حسب صلاح الدين عبد الباقي: "مجموعة من المثيرات، التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد، والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال، التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم، نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحتوي الضغوط".<sup>(5)</sup>

من خلال ما تم ذكره، يمكن وضع المفهوم الإجرائي التالي : ضغوط العمل هي ردود الأفعال التي يظهرها الفرد في المنظمة، نتيجة تعرضه لمثيرات أو عوامل بيئية أو ذاتية، لا يكون قادرا على التكيف معها، فهي تتولد من عوامل موجودة في العمل نفسه، أو البيئة المحيطة، نتيجة عدم التوازن النفسي والجسمي للفرد.

### ثانيا- النظريات المفسرة للضغوط

تعد الضغوط من الظواهر الإنسانية المعقدة، التي تم تفسيرها على عدة أسس، فجد التفسير الفسيولوجي والسلوكي، النفسي والاجتماعي، وغيرها من التخصصات، وعموما فقد اهتمت بدراسة الضغوط تخصصات متعددة، نجد ننا نجاها تتكامل فيما بينها لتفسير وتكشف عن هذه الظاهرة وأبعادها المختلفة.

ومن ضمن الرؤى النظرية، التي فسرت ظاهرة الضغوط، نذكر النسق الفكري لنظرية سيلبي هانز، حيث كشف هذا الأخير عن ديناميكية البيئة الجسمية والفسيولوجية، ويعتبر الضغط متغير مستقل وهو استجابة لعامل ضاغط يميز الشخص، ويصفه على أساس استجابته للبيئة الضاغطة. فالشخص يقع تحت تأثير بيئي مزعج، وهذه الاستجابة تمثل ضغطا<sup>(6)</sup>.

أما النظرية السلوكية، فقد انطلقت في تفسيرها للضغوط على أنها مثيرات، يستجيب لها الفرد بطريقة غير مناسبة، حيث تولد لديه الانزعاج، ويقوم بتكرار هذه الاستجابة رغم عدم مناسبتها، في حالة تدعى بالعجز المتعلم . في حين أرجعت النظرية التحليلية النفسية الإحساس بالضغوط، نتيجة لدوافع ممنوعة، لا تفصح عن نفسها، فتجد لها متنفسا بالتحويل و الإزاحة إلى موضوعات أخرى.<sup>(7)</sup>

ويتخذ النسق النظري لسبيلبرجر - نسق نفسي- من القلق وحدته التفسيرية، ويقر أن السمات عامل مؤثر في إحداث الضغوط، حيث يعتبر أن الضغط ناتج عن عامل معين، مسببا حالة القلق، فالفرد يقدر الظروف الضاغطة التي أثارت حالة القلق لديه، ثم يستخدم الآليات "الميكانيزمات" الدفاعية المناسبة، لتخفيف الضغط مثل الكبت و الإنكار، أو يستدعي سلوك التجنب الذي يسمح بالهرب من الموقف الضاغط<sup>(8)</sup>، في حين ذهب تفسير النسق الاجتماعي، بقيادة هنري موراي،

إلى أن المتغيرات البيئية، والأشخاص الذين يعيقون تحقيق أهداف الأفراد، هي الضغوط كما يفسرها الفرد. (9)

مما سبق من نظريات وما جاءت به مختلف الرؤى الفكرية، يتبين انه مهما تكن الأسباب في حدوث ظاهرة الضغوط، سواء أكانت أسباب فيزيولوجية، نفسية أو بيئية، فإن قدرات الفرد الشخصية، تبقى العامل المهم والوحيد في كيفية التعرض للضغوط ومواجهتها، وفي هذا السياق يعتبر البعض، أن الضغوط تكتسب معناها ممن يدركها وهي ليست ضاغطة في حد ذاتها، إنما تكتسب هذه الصفة عندما يدركها الفرد على أنها كذلك (10).

### ثالثاً- كيفية حدوث الضغوط

وجد أن المواقف الضاغطة، تحرك طاقة الإنسان، وترفعها عن المعدل الطبيعي وإذا بقي في هذه الحالة من الشحن الزائد للطاقة، فإنه يحتاج للراحة لتعويض فارق الجهد المبذول . وكما زادت الضغوط مع الوقت كلما ضعفت قدرة الفرد على مواجهتها (11).

وتجدر الإشارة إلى أن الضغوط ليست ثابتة، بل تمر بمراحل ورغم اختلاف الباحثين في عدد مراحلها، فهي تتشابه إلى حد بعيد . وعموما فإن الفرد المضغوط يمر بـ: مرحلة الخطر، مرحلة المقاومة، مرحلة الإجهاد (12). حيث نظراً على جسم الفرد في المرحلة الأولى، تغيرات في أول كشف للعوامل الضاغطة ؛ ثم يزداد ظهور عوامل الضغط في المرحلة الثانية، التي تنجم عنه زيادة المقاومة بمعدل كبير، وفي آخر مرحلة يبدأ جسم الفرد في الإحساس بالإرهاك، وتقل طاقة المقاومة لديه.

### رابعاً- آثار ضغوط العمل على الفرد، المجتمع والمنظمة:

من خلال الأدبيات التي عالجت موضوع ضغوط العمل، يمكن توضيح أن آثارها قد امتدت إلى ثلاث مستويات، الفرد نفسه وعائلته ومجتمعه، وحتى على مستوى المنظمة . وإلى جانب الآثار السلبية للضغوط، فقد بين الباحثون أن لها جوانب، تستثير العامل (الفرد)، أي أن هناك آثاراً إيجابية (من النوع الصحي ) تساعد على التنافس الشريف بين أعضاء التنظيم الواحد، وزيارة دافعيتهم على العمل، ورغبتهم فيه، وتحقيق مستوى من الرضا الوظيفي والوصول إلى حلول المشكلات التي تعترضهم، وخلق روح الفريق ، وانخفاض معدلات دورات العمل، وزيارة الإنتاجية، وتعميق الشعور بالانتماء والولاء لدى العاملين، ورفع مستوى الأداء وجودته (13).

من خلال ذلك يتبين أن لضغوط العمل دور مزدوج التأثير، وعموما فإننا سنركز على الجانب السلبي لأنه المنتشر في منظماتنا وبين أفراد مجتمعنا.

### 1- آثار الضغوط على مستوى الفرد:

تعددت آثار الضغوط بين جسمانية (عضوية)، نفسية وسلوكية وذهنية. وتتمثل الآثار العضوية في ارتفاع ضغط الدم، عسر الهضم، أمراض معدية، أمراض القلب، التهاب المفاصل؛ والنفسية كالأزمات العصبية (وسواس، هستيريا)، شعور بالضيق والكآبة وعدم الاهتمام بالمظهر الخارجي؛ أما الذهنية فتتمثل في النسيان، وفقدان الذاكرة، وعدم التركيز والحساسية الشديدة للنقد؛ وتتمثل الآثار السلوكية في فقدان الشهية أو الإسراف في الأكل، التدخين، الرعشة، سهولة الانفعال... إلخ. (14)

وهذه الأعراض والآثار، تختلف من فرد لآخر، وفقا لشخصية الفرد وطبيعة الموقف المولد للضغط. وقد أشار شحاتة محمد، إلى أن الخسائر الناجمة عن الأمراض السيكوماتية الناشئة بسبب ضغوط العمل في الولايات المتحدة الأمريكية، قد قدرت بحوالي 45 بليون دولار في كل سنة، إضافة أنها من أسباب حوادث العمل (15). كما أظهرت الدراسات في هذا المجال، أن حوالي 50% من الأمراض والاضطرابات التي يشكو منها الناس، هي عبارة عن أمراض سيكوماتية. (16)

### 2- آثار ضغوط العمل على مستوى المجتمع:

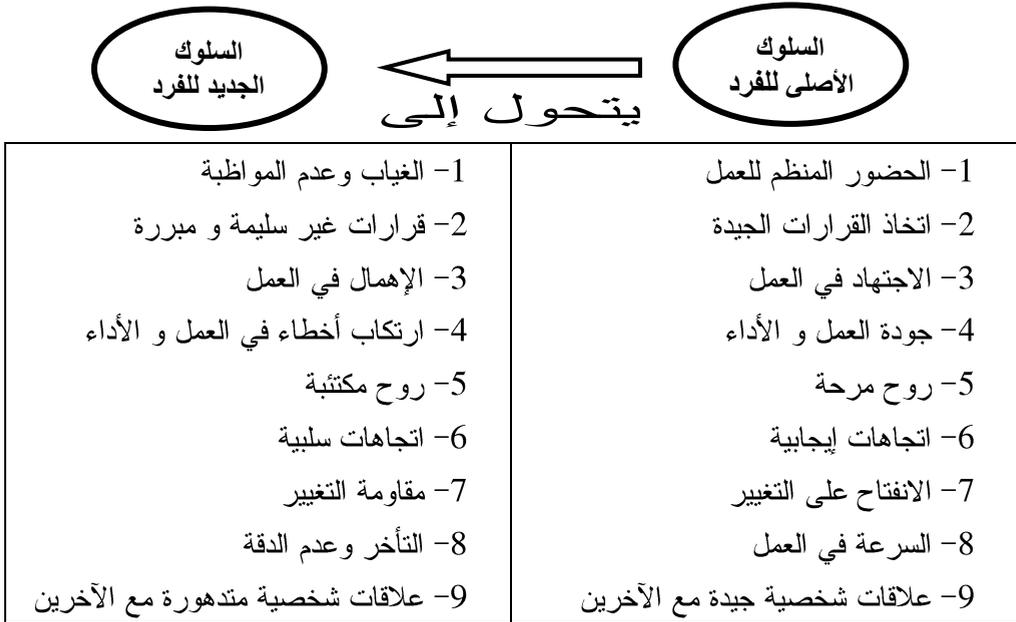
لضغوط العمل آثارا تتعدى الفرد نفسه، حيث تظهر نواتجها السلبية على الأسرة وكذا المجتمع الذي يعيش فيه. ففي كثير من الحالات تؤدي شدة الضغوط إلى التفكك الأسري، من خلال ارتفاع معدلات الطلاق خاصة في المجتمعات الغربية، والسبب الرئيس في ذلك يرجع بالدرجة الأولى إلى الزيادة الكبيرة في معدلات ضغوط العمل، خصوصا حالة عمل الزوجين طوال الوقت. أما آثار ضغوط العمل على المجتمع، فتظهر من خلال تحمله تكاليف الخدمات العامة، كالرعاية الصحية للمصابين بالضغوط، و من ثم المرض، والمعاشات المقدمة للمتقاعدين خاصة التقاعد المبكر لمن أصيبوا بالضغوط، إلى جانب إعانات العجز جرأء حوادث العمل للسبب نفسه. (17)

### 3- آثار ضغوط العمل على مستوى المنظمة:

إن الضغوط لا تؤثر فقد على سلوكيات الأفراد في حياتهم العامة، بل على سلوكهم وأدائهم التنظيمي في مجال العمل. في هذا السياق، أشارت نتائج العديد من الدراسات أن ضغوط

العمل، تؤثر في أداء العاملين لأدوارهم المهنية المتوقعة منهم، وفي حالاتهم النفسية داخل العمل، فضلا عن أداء يضعف قدراتهم على التواصل مع الآخرين، كما تؤثر في جودة الخدمات التي تقدم للأفراد. فوق دراسة قامت بها شركة التأمين (unum) في بريطانيا، صرح 73% من العاملين بأن إنجازهم يتأثر سلبا بالضغط النفسي في العمل<sup>(18)</sup>. وفي الشكل رقم 1-1 يوضح محمد الصيرفي، مجموعة مؤشرات تظهر تحول سلوك الفرد، بفعل ضغوط العمل. حيث أصبح تصرفه غير عادي ولا مألوف في طبعه، مما تؤثر سلبا على أدائه واستمراريته في العمل.

**شكل رقم (1) يوضح تحول سلوك الفرد نتيجة ضغوط العمل**



المصدر: محمد الصيرفي، الضغط والقلق الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 86.

فسلوك الفرد العامل داخل المنظمة نتيجة عامل الضغوط، سيؤثر كثيرا على مستوى أدائه وتبرز من خلال عدة مؤشرات، كالغياب عدم المواظبة، الإهمال في العمل، ارتكاب الأخطاء وغيرها من المظاهر الموضحة بالشكل رقم (1)، والتي ازدادت بشكل رهيب بمختلف مؤسساتنا، على اختلاف أنشطتها.

إضافة إلى ذلك فإن آثار الضغوط لا تتوقف عند الفرد العامل فقط، بل تتعداه إلى الزملاء والمنظمة ككل، من خلال تدني مستوى الإنتاجية والمردودية، وفي هذا السياق توصلت العديد من الدراسات إلى ما تكلفه ظاهرة الضغوط العمل، وما تفرزه من مخاطر على مستوى المنظمة يمكن حصرها في (19) زيادة التكاليف المالية (تكاليف التأخر عن العمل، الغياب، التوقف عن العمل، عطل الآلات، تشغيل عمال إضافيين )، تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته، صعوبة التركيز على العمل والوقوع في الحوادث، وكذا عدم الرضا الوظيفي ودوران العمل وانخفاض الروح المعنوية، ارتفاع معدلات الشكاوى والتظلمات.

كل هذا، يمكن أن يؤثر على سمعة المنظمة، ويهدد مكانتها، ويهز الصورة الذهنية لها، وتجدر الإشارة إلى أن المنظمات كما تتباين في وظائفها، تتباين في درجة تعرضها للضغوط، حيث أن كل وظيفة أو مهنة تختلف أعبائها، ومسؤولياتها، وطلبتها على أعضائها، وبا لتالي فإن مستويات الضغوط تكون متباينة لدى أعضاء المهنة الواحدة.

كما أظهرت نتائج بعض الإحصاءات المنشورة، أن نسبة ضغوط العمل ونتائجها الخطرة المترتبة عليها في البلدان والمؤسسات المتقدمة، تزيد عن مثيلاتها في الدول النامية، 70% من العاملين في بريطانيا، و 76% من الولايات المتحدة الأمريكية، وهذا راجع غالباً لعبء العمل الزاخر، والوتيرة المتسارعة للعامل الأوروبي والأمريكي، كما أن الأضرار التي تنتج عن الضغط تقف وراء أكثر من 70% من حالات التغيب عن العمل في الولايات المتحدة الأمريكية وهي تكلف الاقتصاد الأمريكي بحوالي 100 بليون دولار سنوياً، وتقدر الخسارة الناتجة عن ذلك في الإنتاجية بحوالي 17 بليون دولار سنوياً. (20).

أما بالمنظمات العربية، فإن انتشار ضغوط العمل يشهد تنامياً، خاصة وسط القيادات العليا . وفي هذا السياق أثبتت الدراسات أن هناك علاقة قوية بين مصادر الضغوط والحالة الصحية للمدراء. فقد لوحظ أن نسبة 50- 70% من مصادر الضغوط سببها الأمراض العضوية التي تصيب المدراء (21). ويمكن أن يرجع هذا لارتباط القيادات العليا، بمسؤوليات كبيرة متعلقة بالعمال والمؤسسة ومشاكلهم المختلفة، كما تتحمل هذه الفئة العمالية الكثير من إخفاقات المؤسسة، والوسط المهني، الذي يتسم في الغالب بتدني الإنتاجية، وقلة المردودية.

والحل يكمن حسب وجهة نظرنا، في معرفة مصادر ضغوط العمل الحقيقية، من خلال الفهم الدقيق من المشكلة، بهدف وضع الحلول المناسبة لها، إضافة على ذلك ضرورة تعريف الأفراد العاملين خاصة بآثار الضغوط وحثهم على الخضوع لدورات تدريبية، بهدف التمرس في مختلف طرائق وآليات مواجهتها، سواء كانت أساليب فردية كأساليب الصحة النفسية، وطرق التأمل

والاسترخاء وغيرها من الطرق الحديثة، أو أساليب تنظيمية تتمثل في مختلف الطرائق المنهجية التي توضع وتتابع من طرف الإدارة ذاتها.

#### خامسا- مصادر ضغوط العمل:

أنفق معظم الباحثون في عرض أهم مصادر ضغوط العمل، وإن اختلفوا في البعض منها، حيث لوحظ أن هناك عددا من المصادر ترتبط ارتباطا وثيقا بشخصية الفرد العامل، وأخرى ناتجة بيئة العمل . فارتفاع مستوى الضغوط أو انخفاضها يتأثر طرديا بنوع المناخ التنظيمي السائد، وأسباب أخرى نابعة من البيئة الخارجية للفرد، أي أن هناك مصادر شخصية (ذاتية) تنظيمية وخارجية.

حيث اعتبر كل من "دافيد ديسو" و"لورنس فيري" أن الضغط هو ثمرة جملة من العوامل، حدداها فيما يلي: (22)

- سوء شروط العمل (الضوضاء، نقص الإضاءة، الحرارة، ساعات العمل الطويلة...).
- سوء تنظيم العمل (عبء العمل).
- غياب التطور في المسار المهني.
- علاقة المؤسسة: الوضعية الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر على جودة الحياة في العمل، وحتى خارج مكان العمل.

كما لم تغفل الباحثة chloé Guillet- soulez<sup>(23)</sup> عامل نظام المعلومات، الذي له دور كبير في زيادة الضغوط داخل المنظمة، كما أشارت إلى عامل آخر غير مهني، وهو عامل خارجي يخص بدرجة أكبر الأمهات العاملات، اللاتي ترعى أطفالهن (خاصة الرضع منهم). أما عابدة خطاب فقد أوردت (2002) جملة من العوامل هي كالتالي:

**1- ضغوط ذاتية:** يتميز الفرد عن غيره من الأفراد من حيث شخصيته، مهارته، قدراته، طموحاته، قد يزيد تعرضه لضغوط الملل والاكنتاب، نتيجة عدم وجود استئارة كافية في حياته كعدم وجود صداقات أو محفزات. (24)

**2- ضغوط الوظيفة:** وهي ضغوط تتعلق بالوظيفة التي يعمل بها الفرد ومسؤولياتها وأعبائها والصلاحيات المعطاة لشاغلها. ويعتبر عبء العمل الزائد، على رأس العوامل المؤدية إلى الضغوط النفسية للعمل، لأن هناك استهلاك للطاقة الجسمية وكذا النفسية للفرد. (25)

3- ضغوط البيئة المادية (الظروف الفيزيائية): تعتبر الظروف الفيزيائية إحدى أهم مصادر الضغوط، التي لها تأثير على العوامل، فعدم التصميم الجيد للمكان، وعدم توفير الوسائل اللازمة لراحة العامل، من إضاءة ورطوبة و ضوضاء، كلها تؤدي إلى ظهور ضغوط العمل. (26)

4- ضغوط الجماعات: إن تفكك جماعة العمل، وعدم ترابط أعضائها وتعاونهم، و الصراعات التي تنشأ بين أفرادها، تساهم في ظهور ضغوط العمل و بصورة أكبر، إلى جانب عدم شعور العمال بالتفاهم و التقدير من قبل الرئيس الذي لا يقبل المناقشة، فتنشأ مع مرور الزمن عدم الثقة بين الرئيس و المرؤوس. (27)

5- 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 و المناخ التنظيمي السائد فيها. (28)

6- ضغوط البيئة الخارجية: كما تتأثر الضغوط بالبيئة الداخلية للمنظمة، تتأثر أيضا بالمحيط الخارجي، وما يتفاعل من ظروف اجتماعية، اقتصادية، سياسية، تكنولوجية، ثقافية. (29)

وعموما فإن الضغط الذي يظهر آثاره على الأفراد داخل مكان العمل، ما هو إلا تفاعل ومحصلة مجموعة من العوامل، منها الخارجي ومنها الداخلي، وعوامل أخرى ترجع لشخصية الفرد. لذلك فعلاج الضغوط تحتاج إلى طرق تنظيمية وإدارية وشخصية، بمعنى آخر ضرورة تكامل وشمولية الرؤى حول مواجهة الضغوط والتخفيف من حدتها.

#### سادسا- إستراتيجية مواجهة ضغوط العمل:

لجأ الكثير من الأفراد إلى طرق سهلة بغية التخفيف من حدة ضغوط العمل، دون النظر لجدواها وفعاليتها، خاصة على المدى البعيد. حيث اعتمدوا على المهدئات والمنبهات التي زادت من توتر الشخص وأفرزت آثارا سلبية جانبية كفقدان القدرة على التركيز والإغماء، لذا فإن الأدوية من مهدئات ومنبهات لا تعد حلا شافيا وجذريا للضغوط، مادامت لا تتعامل مع أسبابها الأصلية المباشرة. (30)

وفي هذا الصدد يذكر، أن هناك توجها حديثا للأطباء لدراسة علم النفس، أو المزاجية بين العلمين معا (الطب وعلم النفس) ما يسمى بالطب النفسي، لمعالجة الجانبين العضوي والنفسي معا، وقد ظهر هذا التوجه في البلاد العربية فمثلا : المملكة السعودية التي تنتشر بها مراكز خاصة بالطب النفسي، وهي رائدة في هذا المجال. ويحظى هذا الأخير- الطب النفسي- باهتمام كبير نتيجة أن الكثير من الأمراض العضوية أساسها نفسي.

أما عن إستراتيجية مواجهة ضغوط العمل، فتكون على مستويين، مستوى شخصي وآخر تنظيمي. المستوى الشخصي يتبناه الفرد بنفسه ويمكن أن يداوم عليه حتى خارج عمله (على مستوى حياته العامة). وقد وضحت عابدة خطاب (2002) أهم هذه الأساليب والتمثلة فيما يلي: (31) تفويض السلطة، شبكة جيدة للعلاقات، ممارسة الرياضة التي ترفع من فعالية أعضاء الجسم، بالشكل الذي يؤدي إلى مقاومتها للإجهاد، ممارسة أنشطة حياتية، التحدث مع النفس، التحدث مع الآخرين، التحكم الذاتي في السلوك، من خلال عدم الاهتمام بالأشياء الصغيرة التي تجعل الفرد يتوتر، الاسترخاء العميق بإراحة الجسم و العضلات، والذهن، حسن إدارة الوقت، من خلال وضع برنامج زمني ينظم المواعيد، تقوية الإيمان بالله واللجوء للصلاة وذكر الله كثيرا لقوله تعالى: "ألا بذكر الله تطمئن القلوب".

أما عن الاستراتيجيات التي تتكفل بها المنظمة، فقد أشار إليها محمد الصيرفي كالتالي (32)

- إعادة تصميم الوظيفة، تطوير نظم الاختيار والتعيين، الإدارة بالمشاركة، إعادة تصميم هيكل الوظيفة، بإضافة مستوى جديد أو تصميم إجراءات، وتبسيطها ... إلخ
- إعادة تطوير طرق تقييم الأداء، من خلال نظام يتسم بالعدالة والموضوعية، برامج مساعدة للعاملين، من خلال توفير قاعات الرياضة، وتمارين الاسترخاء والتدريب للسيطرة على عمليات التنفس. هذا من جهة، ومن جهة أخرى يجب الكشف عن مسببات الضغوط في الوقت المناسب من خلال تيقظ المدراء وأخصائيو شؤون الأفراد، حتى يتمكنوا من إيجاد الحلول المناسبة لها، ولما لا تعيين مستشار نفسي واجتماعي للعمل داخل المنظمات ليساعد في هذه المهمة.
- كما وضع كل من "دافيد ديشيو" و"لورنس فيري" (2009) خطة يوضحها فيها كيفية مواجهة الضغوط. وهي تتمثل في وضع سياسة مسبقة وضرورية حتى يمكن التقليل من تكلفة الضغط (وهي تكلفة تخص التغيب والاستقالات)، وكذا السماح بمشاركة كبيرة للعمال بهدف تهمين وتقدير عملهم (33)

وأیضا لفت انتباه صانعي القرار، وتغيير اتجاهاتهم نحو الاتجاه الجديد، من الأمور المهمة والضرورية. ولقد نجحت الولايات المتحدة الأمريكية في خفض معدل الغياب لشركاتها، بنسبة 60%، من خلال إدخال مستشار في مجال الضغوط لخدمة الموظفين والعمال. (34)

كما تعتمد بعض المنظمات مداخل واستراتيجيات جديدة، لمساعدة العاملين على التكيف مع الضغوط مثل: برامج إدارة الضغوط وبرامج رفاهية الموظفين (35)، إن هذه البرامج وبعد تطبيقها أثرت تأثيرا إيجابيا على مختلف الشركات، خاصة الشركات الأمريكية منها.

أما ما يميز منظماتنا العربية، هو الغياب شبه الكلي لأفراد أكفاء في التسيير وفي إدارة الضغوط، كما تشهد تنامي مظاهر التسيب والمحابة والمحسوبية، لذا تغيب بها إستراتيجية تنمية مواردها البشرية، فلا يهتم المسؤولون بحل المشكلات المختلفة لعمالهم، ولا بتوفير احتياجاتهم المتنوعة، فما بالك بوضع آليات لمواجهة ضغوط العمل؟ لذا تفرض متغيرات اليوم، باعتبارنا نعيش عالم متسارع ومتغير، ضرورة تقلد أفراد متخصصين لمناصب إدارية هامة، أفراد مسؤولين يؤمنون بأهمية تنمية الموارد البشرية، وفاتحين المجال لكل الطرق والسبل الفعالة، لمساعدة المتخصصين في إدارة الضغوط للحد من آثارها وتذليل كل الصعوبات بهدف معالجتها، كما يجب الإشادة بدور الدورات التكوينية للعمال التي يجب أن تبرمج بصفة دورية، حتى يصبح العامل قادرا على التصدي للمشكلات، التي قد تعترضه سواء في مكان العمل وخارجه.

### خاتمة

إن ضغوط العمل، كظاهرة نفسية وسيكولوجية آخذة في الازدياد، فهي تمثل أحد القضايا الأساسية، التي يجب مواجهتها وتقديم الحلول الناجعة لها. ورغم أن موضوع الضغوط، حظي بالقدر الكبير من الاهتمام، سواء من حيث الأنواع، الآثار وكيفية مواجهته، لكن يبقى الجانب الأخير يحتاج إلى المزيد من الاهتمام، باعتباره من التحديات التي تتمخض عنها وضع إستراتيجيات مناسبة، سواء على مستوى الفرد أو المنظمة، وتفعيل الآليات والأساليب المتنوعة، حتى تناسب الأفراد وفقا لشخصياتهم وظروفهم، وحتى أماكن عملهم المختلفة. وفي الأخير، يمكن القول بأنه لا توجد طريقة أفضل من أخرى في معالجة ضغوط العمل، بل ترجع نجاعة الأسلوب المتبع إلى طبيعة كل فرد، ومدى تناسب هذا الأسلوب مع الشخص دون غيره، لأن بعض الطرق تكون مناسبة الآن وبعضها في وقت آخر.

### الهوامش:

- 1- جيرالد جرينبيرج وروبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ج1، ص2.
- 2- المرجع نفسه، ص257.
- 3- أحمد رأفت زكي: الموارد البشرية مدخل تحليلي تكاملي، 2008، ص 65.
- 4-La gestion des ressources humaines,: David Duchamp et Ioris Guery nathan, paris, France, 2009, p144.

- 5-صلاح الدين عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2004، ص 284.
- 6- هارون توفيق الرشيدى : الضغوط النفسية طبيعتها، نظرياتها، برنامج لمساعدة الذات في العلاج، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1999، ص 51 .
- 7-يوسف أبو حميدان ومحمد إلياس العزاوي : تطور الضغوط النفسية عبر الأبعاد الزمنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 17، العدد، 2001، ص.122
- 8 - هارون توفيق الرشيدى: مرجع سبق ذكره، ص.54
- 9- نفس المرجع، ص.98
- 10- نفس المرجع، ص2-3.
- 11- محمد شحاتة و فتحي عبد الواحد أمين : أصول علم النفس الصناعي، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، القاهرة، مصر، 2005 ، ط3، ص 119 .
- 12-- أحمد رأفت زكي: مرجع سبق ذكره، ص 71-72.
- 13- عايدة خطاب و آخرون: العلوم السلوكية، دار حريري للطباعة، مصر، 2002، ص 296 .
- 14- نفس المرجع ، ص 296 .
- 15-محمد شحاتة وفتحي عبد الواحد أمين، مرجع سبق ذكره، ص 116 -117.
- 16-مصطفى كامل وأبو العزم عطية : المدير الحائر بين الضغوط وجودة الأداء، الوقاية، الأسباب، العلاج، دار الهدى للطباعة والنشر، مصر، 2006، ص 2-3.
- 17- بورك بلاس: الحد من ضغوط العمل، سلسلة الإدارة المتلى، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، ط 1، ص 7-9.
- 18 رجاء مريم : " مصادر الضغوط النفسية المهنية لدى العاملات، في مهنة التمريض "، مجلة جامعة دمشق، المجلد 24، عدد2، 2008، ص.477
- 19- محمد الصيرفي: الضغط والقلق الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر ، 2008 ، ص 132.
- 20-محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، ص.159
- 21- أحمد إبراهيم عبد الهادي: "ضغوط العمل الإداري"، مجلة آفاق جديدة، العدد1، السنة 5، مصر، 1994، ص.258.

22-David Duchamp et loris guery :op cit,p144

23-Chloe Guillot-soule, lextenso, 3è édition, paris, France,2010, p171

24-عايدة خطاب و آخرون: مرجع سبق ذكره، ص.293

25-دراسة على عمال السيارات، وطلاب الطب، أجريت أواخر الثمانينات من القرن العشرين بالسويد .

26- عايدة خطاب و آخرون: مرجع سبق ذكره، ص.294.

27- محمد الصيرفي: مرجع سبق ذكره، ص71- 72.

28- عايدة خطاب و آخرون: مرجع سبق ذكره، ص.294.

- 29- عايدة خطاب وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص. 295
- 30- بورك بلاس: مرجع سبق ذكره، ص. 8
- 31- عايدة خطاب وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 297-298.
- 32- محمد الصيرفي : مرجع سبق ذكره ،142-146
- 33,op cit,p144 David Duchamp et Loris Guery
- 34 - بورك بلاس: مرجع سبق ذكره، ص34-35.
- 35- جيرالد جرينيرج وروبرت بارون: مرجع سبق ذكره، ص271-272.