

## المحاضرة الرابعة عشر: الضغط المهني

### مقدمة:

يعتبر الضغط المهني من أهم و أبرز العوائق التي تصادف العمال في العديد من المنظمات فقد شغل هذا الموضوع اهتمام الكثير من الباحثين و المختصين حيث هموا إلى الكشف عن أهم مصادره التنظيمية و المهنية وكذا اقتراح الاستراتيجيات اللازمة لمواجهة أو علي الأقل للتقليل من حدته،و كان هذا الاهتمام نتيجة لما سببه الضغط من آثار سلبية على الصحة النفسية والجسمية للعمال من جهة و كذا على حياتهم الاجتماعية والمهنية و أدائهم في العمل ورضاهم عنه من جهة أخرى.

### ماهية ضغوط العمل

تعتبر ضغوط العمل من أكثر الظواهر انتشارا في المنظمات مهما كان نوع النشاط الذي تمارسه سواء كانت خدماتية، إنتاجية أو اقتصادية و غيرها، بحيث يواجه الأفراد أثناء أداء مهامهم مختلف أنواع الضغوط نتيجة لعدة عوامل منها ما هو متعلق ببيئة العمل من سياسات المنظمة، نمط الإشراف المتبع، وظروف العمل، و منها ما هو خارج بيئة العمل و يتعلق الأمر بالحياة الاجتماعية و مختلف المشاكل العائلية للفرد،لهذا فقد أولت الكثير من المنظمات اهتماما كبيرا بضغوط العمل لأنها السليبي على الأفراد العاملين بها، و هذا ما دفعها إلى السعي لمعرفة أسباب و مصادر ضغوط العمل و إيجاد طرق للتقليل منها و مقاومتها.

### تعريف ضغوط العمل

قبل التطرق إلى التعاريف المختلفة لضغوط العمل سنعرج أولا على التعريف اللغوي و الاصطلاحي لها.

**لغويا:** تعني كلمة ضغط: التضيق بقوة، الكبت، التأثير، الإكراه ". (المنجد الأجنبي، ١٩٨٨، ص٦٤٨).

**الضغط:** ضغط (ضغطا) عصر، ضيق على الشخص. " ضغط على فلان: أي ضيق عليه و شدد" (المعتمد، ٢٠٠٠)

**التعريف الاصطلاحي:** تختلف نظرة الباحثين إلى مفهوم ضغوط العمل باختلاف توجهاتهم الفكرية و من ثم تعرف ضغوط العمل على أنها "مجموعة من التفاعلات بين الفرد و بيئته التي تتسبب في حالة عاطفية أو وجدانية غير سارة مثل: التوتر و القلق أو الشعور بالامتهان". (رواية حسن، ١٩٩٩، ص٣٦٥)

\* ومن خلال التعاريف المختلفة يتبين لنا أن لضغوط العمل عدة خصائص تتمثل فيمايلي:

- ضغوط العمل حالة ناشئة عن تفاعل بين الفرد و عمله سببها تعارض دور الفرد مع متطلبات العمل مما يؤثر سلبا على تكيف و اندماج الفرد في عمله.
- ضغوط العمل لا تمس الحالة النفسية للأفراد فقط بل تتعداها إلى الحالة الجسمانية و السلوكية لهم على حد السواء.

- لضغوط العمل مؤثرات و مسببات تتواجد في بيئة عمل الأفراد و التي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر سلوك الأفراد في العمل ،هذه المؤثرات قد تتسبب في المساس بصحة الفرد إذا لم تكن هناك سياسة واضحة للمنظمة للعناية بالأفراد العاملين بها.

- ضغط العمل ناتج عن مؤثرات و بالتالي فالشعور به يؤدي إلى معاشته، و كذلك معاشته تؤدي إلى الشعور به، أي أنه ضرورة لا يمكن لأي فرد عامل بالمنظمة تفاديها.

- للضغوط المهنية آثار منها ما هو سلبي كالضرر أو السوء الذي تسببه، و منها ما يكون إيجابيًا إذا نجح الفرد في التكيف مع مسبباتها خاصة عند السعي لتحقيق هدف معين أو في وجود دافعية لإنجاز عمل ما.

- و بالرغم من التأثيرات السلبية التي تخلفها ضغوط العمل على الفرد سواء من الجانب الفيزيولوجي أو السلوكي أو النفسي إلا أنها تختلف من حيث طبيعتها و درجة تأثيرها على الأفراد فقد تكون لها تأثيرات ايجابية، كونها قد تشكل مصدر للمنافسة و الإبداع من جهة و حافز لأداء العمل و تحسين المستوى من جهة أخرى.

\* من التعاريف المختلفة أيضا نخلص إلى تعريف إجرائي و شامل لضغوط العمل و هو كالتالي:

ضغوط العمل هي مجموعة من المثيرات التي يواجهها الفرد في بيئة عمله، حيث أن استجابة الأفراد لهذه الضغوط تختلف باختلاف خصائصهم الفردية، بما في ذلك نمط الشخصية، وينتج عن هذه الاستجابة مجموعة من ردود الأفعال تظهر على المستوى الجسماني ( الفيزيولوجي)، السلوكي و النفسي لأفراد المنظمة، و التي تؤثر بدرجة كبيرة على أدائهم لعملهم مما يعني صعوبة التكيف مع ظروف و متطلبات الوظيفة، و هذا ما يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا و انخفاض درجة ولاء الأفراد للمنظمة التي يعملون بها.

### عناصر ضغوط العمل

يعتبر سيزلاحي و ولاس " Sixlazi et Walass " من الباحثين الذين اهتموا بدراسة موضوع الضغوط المهنية و الجوانب المختلفة له لإعطاء صورة مبسطة وواضحة عنه، فحسب وجهة نظرهما يمكن تحديد ثلاث عناصر أساسية لضغوط العمل في المنظمة تتمثل فيمايلي: (صلاح الدين عبد الباقي ٢٠٠٣، ص٢٨٨، ٢٨٩)

١- **عنصر المثير:** و هو العنصر أو العامل الذي يثير الإحساس و الشعور بالضغط حيث يكون ناتج عن البيئة أو المنظمة أو الأفراد.

٢- **عنصر الاستجابة:** و هو عبارة عن مجموعة ردود أفعال سواء كانت فيزيولوجية أو نفسية أو سلوكية للضغوط، كالإحباط و التوتر.

٣- **عنصر التفاعل:** و هو العنصر الذي يحدث التفاعل بين عوامل المثيرات و الاستجابات و ينتج هذا التفاعل انطلاقا من عوامل بيئية و عوامل تنظيمية في آن واحد . (صلاح الدين عبد الباقي ٢٠٠٣، ص٢٨٨، ٢٨٩)

### أسباب و مصادر ضغوط العمل

تتنوع مصادر و مسببات الضغوط المهنية باختلاف الوضعيات و المواقف التي يواجهها الفرد في شتى القطاعات النشاط البشري، فهناك مسببات تتعلق بطبيعة العمل و ظروف المنظمة و أخرى متعلقة بجوانب شخصية الفرد و

منها ما له صلة بالعلاقات العائلية و جماعات العمل، و مصادر الضغوط يقصدها مجموعة العوامل التي تؤدي بالعامل إلى الإحساس بالضغط و التألم، إذا تجاوزت عتبة التحمل فإنها تصبح خطرا على صحته النفسية و الجسمية و على سلوكه العملي، و تتمثل فيمايلي:

#### ١ - مسببات تتعلق بطبيعة العمل و ظروف المنظمة:

تعتبر من مصادر الضغوط المهنية التي يتعرض لها الفرد أثناء القيام بمهام وظيفته في المنظمة و تتمثل هذه المسببات فيمايلي:

##### أولاً: مسببات تتعلق بطبيعة العمل:

تشكل مجموعة المهام و النشاطات التي يؤديها الفرد في المنظمة سواء كان مديرا، موظفا أو عاملا مصدرا للضغط، و يتوقف هذا على مدى إدراكهم لجوانب عملهم و الفرد و الظروف المحيطة بهم، وفي هذا الصدد تنوعت مسببات الضغط الناشئة عن طبيعة عمل الفرد و هي كمايلي:

##### أ- صعوبة العمل و بذل طاقة زائدة فيه:

إن تعرض الفرد لمثل هذه الأسباب يجعله يشعر بنوع من التعب النفسي و الجسمي مما يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه نتيجة لشعوره بالضغط و عدم الرضا بحيث تؤدي زيادة الحمل الوظيفي و عدم التوافق بين متطلبات العمل و قدرات و مهارات العامل إلى الإجهاد و الشعور بالضغط، وخاصة في حالة عدم كفاية الوقت المخصص لأداء المهام ، وبالتالي يضطر العامل إلى زيادة فترات العمل أو المداومة كمحاولة منه لانجاز العمل على الرغم من إدراكه مدى صعوبة ذلك بحيث " ترجع صعوبته لجهل الفرد لجوانب عمله أو لعدم فهمه لهذه الجوانب و قد تعود صعوبة العمل إلى كمية العمل أكبر من الزمن المخصص للأداء و هذا عيب كمي يتطلب من الفرد أداء أعمال كثيرة في زمن محدد و قصير أو أنه يفوق القدرات التي يتمتع بها الفرد و هو عيب نوعي ينتج عن نقص في المهارات و القدرات المطلوبة لأداء مهام معينة. (رواية حسن، ٢٠٠٢، ص٤٠٣).

كما أن الفرد يقوم ببذل مجهود إضافي أو يقوم بعمل زائد للتمكن من تحمل أعباء وظيفته و مسؤولياتها. " المقصود بالعمل الزائد عن طاقة الفرد هو أن مهام وظيفته و متطلبات عمله تكون فوق طاقته و تحمل الفرد، و يؤدي ذلك إلى الإرهاق الجسماني و النفسي، و ينتج عن ذلك عدم الرضا عن العمل، التوتر في العمل، انخفاض التقدير الذاتي.." (صلاح الدين عبد الباقي ٢٠٠٣، ص٣٣٣)

##### ب- صراع الأدوار و تعارضها:

إذ يحدث عندما يجد الفرد في بيئة عمله توقعات محددة حول كيفية ما ينبغي أن يكون عليه سلوكه، حيث تعارض طلبات و توقعات الرؤساء لفرد معين، و يحدث الضغط نتيجة عدم القدرة أو صعوبة مقابلة توقعات السلوك المختلفة، ويزداد الأمر صعوبة حين تتداخل الطموحات الشخصية للفرد و رغبته في الإنجاز و تحقيق الذات مع واجباته نحو الجماعة التي ينتمي إليها و الالتزام بمبادئها مما يزيد من حدة الضغوط على الفرد. " تتداخل أو تشابك و تعارض واجبات الوظيفة التي يشغلها الفرد مع اهتماماته و هواياته الشخصية سواء الثقافية أو

الاجتماعية أو الرياضية أو الترفيهية، إحساس الفرد أنه يؤدي مهام وظيفية معينة غير محببة إلى نفسه لكونها تتعارض مع ميوله و اتجاهاته و طموحاته و من ثم يشعر بالاستياء و عدم الاستمتاع بأداء هذه المهام" (مصطفى محمود أبو بكر، ٢٠٠٤، ص١٣٨)

كما أن الحياة الأسرية قد تشكل أحيانا ضغطا على الفرد العامل نتيجة للصراع القائم بين متطلبات الوظيفة من جهة و بين متطلبات الأسرة من جهة أخرى بحيث يكون من الصعب على الفرد الجمع بين الواجبات العائلية و العمل بدوام كامل و هذا نتيجة لعدم استعداده النفسي لمواجهة هذا التفاعل. " تداخل أو تشابك و تعارض واجبات الوظيفة و مسؤولياته الأسرية أو العائلية. " (مصطفى محمود أبو بكر، ٢٠٠٤، ص١٣٨)

### ج- غموض دور الفرد في المنظمة:

و يتمثل في عدم إدراك الفرد لمختلف أبعاد و جوانب عمله أو عدم فهمها و كذا جهله لمهام و واجبات وظيفته و كيفية أدائها، كما أن عدم توافر أو نقص و عدم كفاية المعلومات المطلوبة و التي يحتاجها الفرد لسلوك الدور المتوقع، أو لعدم وضوح الأهداف المراد تحقيقها من وراء انجاز العمل، كل هذا يجعل الفرد يشعر بالخوف و القلق و عدم التأكد من النتائج، هذا بالإضافة إلى أسباب أخرى منها:

- قصور قدرات الفرد

- الضغط الناجم عن طبيعة العلاقات بين الإدارة و الموظفين "تؤثر العلاقات بين الأفراد في العمل و تنقسم إلى العلاقات مع الرؤساء، العلاقات مع المرؤوسين، العلاقات مع زملاء العمل". (مصطفى محمود أبو بكر، ٢٠٠٤، ص٢٣٣)

كما ينجم أيضا عن تغير أنماط العمل و تغيير الفرد لعمله، وكذا تغيير التكنولوجيا المستخدمة خاصة في المنظمات الكبيرة الحجم، إضافة إلى احتكار المعلومة من طرف القادة الإداريين في المستويات العليا للإدارة.

### د- التغيير:

تشكل التغيرات الجديدة التي تطرأ على الفرد في بيئة عمله مصدر أساسي للضغط مما يولد لديه الشعور بالتوتر و القلق خاصة في حالة التنقل من مكان إلى آخر لممارسة بعض المهام و تغيير مواقع العمل حيث يتلقى الفرد صعوبة في التكيف مع الوضع الجديد و قبول مسؤوليات جديدة و يجد نفسه مضطرا للتعامل مع زملاء و رؤساء جدد في بيئة عمل جديدة و الخضوع لمعايير مغايرة لمعايير الجماعة التي كان ينتمي إليها، بالإضافة إلى التغيير الإجباري كتصغير حجم المنظمة أو الاستغناء عن العمالة يؤدي بالرؤساء إلى إجراء تعديلات على أماكن عمل الموارد البشرية و كذا تغيير أساليب و ظروف العمل.

### هـ- المسؤولية على الآخرين:

تكون الضغوط الناتجة عن هذا المصدر بصفة كبيرة عند الرؤساء و الأفراد المسؤولين بسبب المسؤولية الملقاة على عاتقهم و خاصة إذا تعلق الأمر بكيفية التعامل مع المرؤوسين عند المكافأة (تقديم الحوافز و الترقية) و العقاب، حيث يضطرون أحيانا إلى تقديم مكافآت لأشخاص لا يستحقونها في حين يعاقبون أشخاص على حساب آخرين،

و هذا ما يزيد من حدة التوتر و القلق و الإرهاق لديهم عند اتخاذ أي قرار في هذا الشأن نتيجة لشعورهم بتأنيب الضمير، و كذلك عند التعامل و إيجاد سبل للحد من الصراعات و النزاعات بين العمال في محيط العمل و إعداد تقارير عن نشاطات المنظمة و سياساتها.

#### و- المسار الوظيفي: (حسين حريم، ص ٣٨٨ )

إن أي فرد دخوله لمنظمة بغرض العمل يطمح و يسعى للتقني و التطور في مهنته و هذا ما يسبب له ضغوط، لأنه يجب عليه أن يخرج مما هو فيه فالمرحلة الأولى تعد نجاحه في العمل و العلاقات الشخصية و السلوك المناسب الذي يسلكه لأن قوة الحاجة و صعوبة الوصول إليها تعرضه للضغوط، كما أن الفرد يسعى لتحقيق أهداف سطرها عند دخوله إلى المنظمة و هذا ما يسبب له ضغوط أكثر خاصة إذا كان هذا الهدف يستغرق وقتا طويلا لتحقيقه أو يمثل له تحديا، أو في حالة عدم تأكده من قدراته لتحقيقه،" وقد تفرض بعض الضغوط نفسها على الفرد مثل: الضغوط للتقني أو الإنجاز و يحدث هذا عادة عندما يضع الفرد لنفسه وقتا محددًا لتحقيق هدف معين". (رواية حسن، ٢٠٠٢، ص ٣٧٠)

#### ز- عدم التوافق بين الفرد و ظروف العمل و المؤسسة :

إن عدم التوافق بين قدرات الفرد و متطلبات الوظيفة سواء بالإيجاب أو السلب يعرضه للضغوط المهنية. " و معنى ذلك انه من الممكن أن تقع قدرات الفرد في مستوى أعلى من مستوى القدرات المطلوبة لإنجاز مهام وظيفته، و مع العكس فمن الممكن أن تقع قدرات الفرد في مستوى أقل من مستوى القدرات المطلوبة للوظيفة. (صلاح الدين عبد الباقي، ٢٠٠٣، ص ٣٣٣-٣٣٤ )

فإذا كانت قدرات الفرد أقل من متطلبات الوظيفة هذا يؤدي إلى شعوره بالتوتر و القلق لعدم قدرته على إنجاز المهام الموكلة إليه لأنها تفوق مهاراته، كما أن ارتفاع مستوى قدرات الفرد عن متطلبات وظيفته يفقده الحماس و الرغبة في العمل و بالتالي عدم الرضا عن عمله وعن المنظمة و انخفاض تقديره لذاته.

#### ح- فترات العمل أو المداومة:

هناك بعض المهن التي تسهر على توفير الخدمات للمواطنين ٢٤/سا/٢٤ سا مثل: الشرطة، المطافي، الأطباء، الممرضين... الخ، و قد بينت الدراسات بأنه المناوبة لها تأثير سلبي على العلاقات الاجتماعية، حيث ترتبط بحالات الشعور بالتعب، النوم المنقطع، اضطرابات في الشهية، زيادة حوادث العمل... الخ، لذلك فجهود الباحثين توجه نحو إيجاد جداول عمل دورية تتناسب و الطبيعة البيولوجية للعاملين ليكون تعرض الفرد لأقل درجة من الاضطرابات الفيزيولوجية و النفسية (علي عسكر، ص ١٠٠-١٠١)

#### ط- قلة العبء الوظيفي:

إن قلة العمل تؤدي بالأفراد إلى البطالة المقنعة و تعد هذه الأخيرة سببا لضغوط العمل، إذا أن العمل القليل لا يؤدي في الغالب إلى استشارة حماس و اهتمام الأفراد بل قد يؤدي بهم إلى الشعور بالخوف و القلق و للتمارض و الإهمال و ذلك لشعورهم بعدم الحاجة إليهم في العمل و بعدم أهميتهم في المنظمة.

#### ثانيا: مسببات تتعلق بظروف المنظمة:

يتعرض الفرد لعدة مؤثرات و عوامل متنوعة بالمنظمة التي يعمل بها مما يسبب له ضغوط عمل، ويرى لوثانس (Luthans) أن بعض هذه العوامل يتعلق بسياسة المنظمة، الهيكل التنظيمي ظروف العمل و عوامل أخرى سنحاول إبرازها فيمايلي:

#### أ- سوء تقييم الأداء و عدم المساواة بين العاملين:

تقييم الأداء هو عملية قياس أداء و سلوكيات العاملين أثناء فترة محددة و دورية و تحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد، و يتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من طرف المدير المباشر في أغلب الأحيان و يترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله أو الاستغناء عنه، و مما لا شك فيه أن عدم العدالة في التقييم تشكل مصدر أساسي للضغط على الفرد، الذي يدرك مدى نجاحه في عمله و مستوى قدراته و مؤهلاته مقارنة مع الآخرين في حين انه لا يتلقى أي تقدير أو تحفيز نتيجة لعدم المساواة بين العمال، إذ يكون هناك انحياز من طرف المسؤولين إلى العمال ذوي القرابة لهم مما يؤدي إلى تقييم أدائهم على انه جيد و بالتالي الحصول على حوافز و مكافآت على حساب الفرد الآخر الذي يقوم بمهامه على أكمل وجه، و هذا ما يجعله أسيرا لحالة الإحباط و التوتر إلى درجة التفكير في ترك منصب العمل.

#### ب- السياسة المتبعة بالمنظمة:

تختلف درجة تكييف الأفراد لسلوكياتهم مع سياسات المنظمة "فالمنظمات الكبيرة الحجم تأخذ بالشكل البيروقراطي المتقيد بلوائح و إجراءات رسمية و المعتمد على نظم إشراف متشددة، و المرتكزة على سياسات رشيدة و موضوعية لا تأخذ في الحسبان الاعتبارات الشخصية و يتعارض ذلك عادة مع رغبة العاملين في التصرف بحرية و مع حاجاتهم للنمو و تأكيد الذات، ويلقى ذلك التعارض ضغوطا نفسيا على العاملين". (أحمد ماهر، ٢٠٠٢، ص٤١٠)

فقد تكون السياسات المتبعة من طرف المؤسسة في التعامل مع الأفراد من مسببات الضغوط و خاصة إذا كانت مقيدة لحرية الأفراد و لا تعطي لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرار و إبداء الرأي و بالتالي اتساع الفجوة بين توقعات الفرد من المؤسسة و بين حقيقة ما يحصل عليه، من هنا يظهر الاختلاف في درجة تكييف الأفراد لسلوكهم مع سياسات المنظمة "فبعضهم لا يستطيع التكيف مع سياسات المؤسسة و من هنا تتولد الضغوط، ويوضح الجدول التالي حال أفراد قاموا بتكييف سلوكهم مع سياسات المنشأة، و بعضهم الآخر لم يستطع ذلك" ((صلاح الدين عبد الباقي ٢٠٠٣، ص٣٣٥)

#### ج- مصادر متعلقة بالهيكل التنظيمي:

و تشمل عوامل عديدة تلعب دورها كمصدر لضغوط العمل و هي كالتالي:

- **المركزية:** و تكون عندما تتبع المنظمة سياسة إعطاء الأوامر فقط دون فتح المجال للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات ذات الأهمية سواء بالنسبة للعاملين أو المنظمة، مما يقلص مجال حرية الأفراد في التصرف كما أنه يتعارض مع حاجتهم للتطور و الترقى و تأكيد الذات و من هنا تنشأ ضغوط العمل لدى العاملين.

- **الصراع على الموارد:** " ينظر دائما للموارد على أنها نادرة أو محدودة و تتنافس الأقسام و الإدارات و الأفراد في الحصول على أكبر قدر من هذه الموارد، ويتطلب ذلك اللجوء إلى المساومة و المناورة و المقايضة، و هي أمور قد تؤدي إلى الشعور بالضغط النفسية." (أحمد ماهر، ٢٠٠٢، ص٤٠٥ )

- **وجود قيادة غير فعالة:** إن توفر السمات القيادية في الإدارة (الرؤساء و المديرين) يلعب دور أساسي في زيادة رضا الأفراد عن عملهم و حثهم على القيام بعمل فعال،" و يتبين أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود العملية الإدارية و هذه العناصر هي:

- عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفيه ووسائله في ذلك.

- ما تؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه المرؤوسين و توحيد جهودهم و تنظيمهم.

- الأهداف الإدارية المراد تحقيقها. ( صلاح الدين محمد عبد الباقي، ٢٠٠٣، ص٢٤٢ )

أما إذا كانت الإدارة تفتقد إلى كفاءات و طرق القيادة الفعالة فهذا يؤدي إلى عدم الاستقرار و عدم الرضا في أوساط الأفراد مما يزيد من تفاقم الضغوط لديهم.

#### د- المصادر الفيزيائية للضغط في العمل:

تعتبر من أهم العوامل في تنمية الضغط، و المشكل الذي تواجهه أي مؤسسة في هذا المجال هو تحسين الظروف الفيزيائية للعمل، و الهدف الأساسي من وراء ذلك هو توفير عمل صحي للفرد، و تتمثل هذه الظروف في الإضاءة، الضوضاء، الحرارة و الرطوبة، التهوية بالإضافة إلى وجود المواد الكيميائية السامة و المواد الإشعاعية التي تؤدي إلى تلوث الهواء و كلها عوامل لا شك في أنها تشكل خطرا حتميا على سلامة و صحة الأفراد العاملين بالمنظمة كما أنها تزيد من حدة الشعور بالضغط النفسية و التوتر و الإرهاق الجسمي و النفسي.

#### ٢- مسببات تتعلق بجوانب شخصية الفرد:

هناك مجموعة من العوامل الشخصية التي تتسبب في شعور الأفراد بالضغط من عدمه، و من أهم هذه العوامل:

( صلاح الدين محمد عبد الباقي، ٢٠٠٣، ص٣٣٧ )

- اختلاف شخصية الفرد كمسبب للشعور بضغط العمل: قد تكون الضغوط الموجودة في بيئة العمل واحدة، إلا أن الشخصية المختلفة للأفراد هي التي تعطي الفرصة للفرد بأن يشعر بالضغط دون شخص آخر.

- اختلاف قدرات الأفراد: تتفاوت القدرات من فرد إلى آخر و يلعب ذلك دور في تفاوت الشعور بضغط العمل، و من هذه القدرات:

\* القدرة على تحمل الأعباء و المهام الصعبة

\* القدرة على تحمل المسؤولية و قد تكون مسؤولية الإشراف على الآخرين و المسؤولية عن أشياء مادية .

\* القدرة على التعامل و التأقلم مع الضغوط فبعض الأفراد لديهم القدرة على التكيف مع ضغوط العمل و مع أن

مصادر الضغوط واحدة إلا أن لها ردود فعل مختلفة من جانب الأفراد.

\* مدى إدراك الفرد للضغوط، فالأفراد يختلفون في مدى ادراكهم للضغوط من حولهم و يرجع ذلك إلى التفاوت بين المعاني

المدركة بواسطة الأفراد و مدى فهمهم و تفسيرهم لها.

#### – مسببات تتعلق بجوانب العلاقات الاجتماعية و العائلية للفرد:

إن الفرد لا يقع فقط تحت مجموعة من الضغوط في العمل، بل أنه يقع تحت مجموعة من الضغوط الناتجة عن علاقاته

العائلية و الاجتماعية، وفيما يلي سنعرضها بنوع من التفصيل.

#### أ- ضغوط سببها جماعة العمل:

" لقد اهتمت العديد من الدراسات بفحص بناء جماعات العمل، وذلك لمعرفة أدوار أعضائها و مراكزهم و تحليل شبكات الاتصال داخل هذه الجماعات "، و من المتغيرات التي حظيت بعناية هذه البحوث درجة تماسك الجماعة و تعاون أفرادها، فمادام الفرد يعمل في إطار جماعة فهو ملزم بتكوين علاقات شخصية و اجتماعية بغض النظر عن الاختلافات الموجودة بين العاملين سواء من حيث السن، الجنس، الدوافع و الطموحات، القدرات و المؤهلات و كذا القيم و المبادئ الخاصة بكل فرد، حيث تساهم هذه العلاقات في زيادة تماسك الجماعة و تعاون أفرادها و تحفيزهم على الأداء و كذلك الشعور بالأمن و الحرية و الانتماء بالإضافة إلى ارتفاع مستوى الإنتاجية أو معدلات الأداء و الروح المعنوية و تحقيق رضا العاملين عن الإدارة و عن وظيفتهم و إنجازاتهم، و بالتالي يمكن لهذا التنظيم غير الرسمي تحديد سلوكه اتجاه التنظيم الرسمي سواء بالتأييد أو المعارضة، إلا أن هذه العلاقات قد تتخللها موجات من الصراع و العدوانية بين الأفراد لم يحسنوا استغلالها و أساءوا الحرية الشخصية أو في حالة عدم الحفاظ على سرية المعلومات الشخصية" (محمد علي محمد، ١٩٨٦، ص ١٣٥).

فهناك العديد من العوامل الجماعية تعتبر عناصر فاعلة للضغط مثل عدم التحديد الدقيق للإدارة فيما يتعلق بمن يؤدي

ماذا ومتى و نشاطات الجماعة التي تولد و تعمق الخلافات بين الأفراد. (مصطفى محمود أبو بكر ٢٠٠٤ ص ١٤٩ )

#### ب- مسببات الشعور بالضغوط الخاصة بالعلاقات العائلية و الاجتماعية:

يتعرض الفرد أثناء ممارسة مهامه و متطلبات وظيفته إلى ضغوط عمل لها تأثير كبير على حياته الاجتماعية و العائلية

و من أمثلة هذه الضغوط مايلي:

#### \* اضطراب الحياة الزوجية و العلاقات الاجتماعية:

لقد توصلت الدراسات إلى وجود علاقة بين حياة الفرد العائلية و بين متطلبات عمله و كل منهما يتأثر بالآخر، فمن

جهة يتعرض الفرد لصراعات العائلة التي يحمل أعباءها إلى مكان العمل أين يحاول إيجاد حلول لها و هذا ما يؤدي إلى

إهمال مهام و وظيفته و أدائها كما يجب و بالتالي تتناقص درجة رضاه من العائلة، و من جهة أخرى يحمل الفرد أعباء و



مشاكل عمله التي تلازمه و ترافقه إلى الوسط العائلي و هذا ما يزيد من توتر الحياة العائلية و شعوره بالضغط أثناء تأدية عمله.

\* **صراع تداخل الأدوار:** إن أعباء العمل المتزايدة تتسبب في خلق الشعور بالضغط سواء بالنسبة للزوجة أو الزوج مما يؤدي إلى تدهور حالته الصحية و تغير سلوكه، فيزداد توتره بالضغط و الضيق نتيجة لعدم استطاعته الوفاء بمتطلبات العائلة،" و هنا يصاب الفرد بصراع نفسي داخلي يطلق عليه الباحثون صراع تعدد الأدوار، وهذا الصراع يحدث للفرد لتعرضه لضغوط العمل من ناحية، وفشله في تلبية حاجاته العائلية سواء مع زوجته أو أطفاله من ناحية أخرى فهذا الصراع يحدث إذا نتيجة لتداخل و تعدد و كثرة المهام و الواجبات" (صلاح الدين محمد عبد الباقي، ٢٠٠٣، ص ٢٤٠)

### استراتيجيات التعامل و مقاومة الضغوط:

عندما يتعرض الإنسان للضغط فإنه يكون أمام خيارين، أولهما التعامل مع الضغط دون مكافحته، و الثاني مكافحة الضغط.

#### **أولاً: إستراتيجية التعامل مع الضغط**

إن التعامل مع الضغوط يعني استجابة مباشرة كتجنب الخطر و هناك استجابة مهدئة فقط تتمثل في إدراك المواقف الضاغطة و بحث الفرد عن عدة وسائل مثل الأدوية المهدئة، هذه الاستجابة تختلف من شخص لآخر وفقاً لعدة عوامل تتحكم فيها منها: التجربة الذاتية ، التقدير الذاتي لقدرات الفرد، الدافعية و كلها عوامل تساعد الفرد على التكيف مع ضغوط العمل.

وحسب النموذج المعرفي النفسي الذي تقدم به Lazarus فإن رد الفعل نتيجة المصدر الضاغط يبدأ عند إدراك الفرد بأن بعض القيم أو الحوافز المهمة تبدو مهددة حيث يتم في هذه المرحلة تقويم جميع المنبهات على أنها ضارة و خطيرة أو مفيدة أو لا تشكل أي خطورة ، و المنبهات الضارة هي التي ركزت عليها دراسات وبحوث الضغط ففي هذا النموذج يمر التقويم المعرفي بمرحلتين :

**التقويم الأول:** يحدد درجة وجود التهديد الناتج عن المنبه الخارجي.

**التقويم الثاني:** يحدد عملية التعامل اللازمة للتحقق من الخطر.

و كلا المرحلتين متأثرة بعدد من العوامل مثل: طبيعة المنبه النفسي، خصائص الفرد الشخصية، الخبرة السابقة بالمنبه، المستوى الثقافي للفرد، تقويم الفرد لإمكانياته.

و تبدأ استراتيجيات التعامل مع الضغط في النمو أو التطور لتحقيق الهدف المسطر ألا و هو تخفيف التهديد أو التخلص منه بصفة كلية وهذا بغض النظر عن مستوى التهديد، وتكون النتيجة النهائية للتقويم المعرفي هي عبارة عن رد فعل للضغط القابل للملاحظة.

#### ثانياً: استراتيجيات مقاومة الضغط

من المتعارف عليه أن للضغط عوامل و مصادر عديدة و من هنا تعددت طرق مكافحته و تكون على صعيدين هما:  
- الصعيد الشخصي - الصعيد التنظيمي

**الاستراتيجيات الشخصية:** لاشك في أن المحافظة و العناية بالنفس وفق أساليب علمية و بشكل صحيح يمكن أن يساهم إلى أقصى حد في الحفاظ على صحة الفرد الجسدية و النفسية في آن واحد و تتمثل الاستراتيجيات الشخصية لمقاومة الضغط فيما يلي:

**١- الأدوية و العقاقير:** تعتبر من أهم علاج ضغوط العمل بحيث يلجأ المصاب إلى الطب المختص طلباً للعلاج الذي في الغالب يكون في شكل أدوية و عقاقير تساعد على شفاء الفرد خاصة إذا طبقت الإرشادات بعناية و في الوقت المحدد حيث تكون نسبة الشفاء عالية

**٢- العلاج النفسي (الطب النفسي):** هناك بعض الأمراض التي لا تعالج باستعمال الأدوية و العقاقير و إنما يحتاج الأفراد فيها إلى من يسمعهم و يتقاسم معهم مشاكلهم كالمصابين بالتوتر و القلق و الاكتئاب و الإحباط فهم بحاجة ماسة لمن يأخذ بأيديهم و يرشدهم إلى الخلاص منها و كيفية التكيف معها و التعود على العمل في وجودها في بيئة العمل .

**٣- الاسترخاء:** إن الضغوط و التوتر يجعل العقل الواعي في حالة جمود مما يؤدي إلى أن الإنسان يصبح عاجز عن التفكير، لكن الاسترخاء التام يجعل العقل البطيء متهيئاً لعرض سبب التوتر أمام مخيلة العقل الواعي فيتصرف بما يتناسب مع الحالة أو الموقف الذي يتعرض له و يتحقق الاسترخاء بطريقة فزيولوجية و تسمى أسلوب من الخارج إلى الداخل أو من خلال التركيز على داخل الجسم (صور رمزية و تمارين الاسترخاء تعيد الهدوء و التوازن و الراحة للجسم و العقل و الأعصاب و القلب و تعتبر كالدواء و المهدئ تماماً إذا ما اتبعها الفرد في حالة الضغط.

**٤- التأمل:** و يسعى الفرد من خلال هذه الطريقة إلى تحقيق حالة من الهدوء و الراحة العقلية بحيث يختار وضعاً مريحاً و يغلّق عينيه ثم يحاول أن يطرد الأفكار المتضاربة في ذهنه و كل ما هو سبب للتوتر و بالتالي تحقيق الاسترخاء للجهاز العصبي الإرادي و هذا ما يوفر الفرصة للفرد لكي يوقف أنشطته اليومية و يمارس درجة عالية من الانتباه و الوعي و طرق السيطرة على مشاعره وهذا ما يؤدي إلى إعداد ذهن الفرد و تدريبه على تحمل ضغوط العمل وبالتالي التأقلم معها و العمل بأداء عليّ ضمناً.

**٥- التمارين الرياضية:** تعتبر التمارين الجسمية ذات فائدة كبيرة سواء للجسم أو العقل و هي وسيلة فعالة لتحليل ضغوط العمل و خفض حدة القلق و خاصة إذا مارسها الفرد بشكل منتظم و لفترة زمنية تتراوح من عشرة إلى عشرين دقيقة و في كل مرة و من هذه التمارين المشي، السباحة، استخدام الأجهزة الرياضية .

**٦- التغذية السليمة:** يتطلب كل من الجسم و العقل تغذية صحية سليمة لأن الصحة كما تعرفها المنظمة العالمية للصحة ليس الخلو من الأمراض على المستوى الفيزيولوجي فقط بل جميع المستويات الشخصية للإنسان سواء كانت فيزيولوجية أو عقلية أو نفسية أو اجتماعية فالغذاء الصحي أو المتوازن ضروري لكل وظائف أعضاء الجسم لأنه يمنح

الفرد إحساس بالحيوية و النشاط لأداء مهامه كما انه يجب أن يكون من أولويات أي خطة علاجية خاصة بالنسبة للأفراد الذين يتعرضون للإجهاد و الضغوط النفسية و في مايلي بعض الجوانب التي يتضمنها النظام الغذائي السليم.

\* يجب أن تكون كمية الطعام متوسطة لا كبيرة و لا صغيرة في كل وجبة.

\* نوع الطعام يضمن تغطية شاملة لكل المكونات الغذائية

\* إتباع العادات الحسنة في الأكل كالأكل ببطء و مضغ الطعام جيدا.

- فعندما يتفاعل نظام الغذاء الجيد مع التمرينات الرياضية يكون لكل منها آثار حسنة على الآخر و النتيجة النهائية هي مقاومة الفرد للآثار السيئة للضغوط.

٧- إدارة الوقت: و يقصد به التحكم الجيد في الوقت و تخصيص وقت مناسب لكل عمل حسب طبيعته و متطلباته.

٨- معرفة الذات: إن معرفة حدودنا و طبيعة سلوكنا و تعلمنا لكيفية التعامل مع أوجه القصور و مواجهة المشكلات التنظيمية المحتملة يلعب دور في الحد من ضغوط العمل بالإضافة إلى معرفة الوقت المناسب من الموقف الجهد و متى تدعو الضرورة إلى مساندة الآخرين الذين يعانون من نفس الظروف.

إن التعامل مع الضغوط و علاجها من جانب الفرد يتوقف على عدة عوامل يمكن تلخيصها فيمايلي: ( صلاح

الدين محمد عبد الباقي، ٢٠٠٣، ص ٢٥٠)

\* اختلاف صفات الأفراد الشخصية : يقصد به الاختلاف في الطباع و السمات و درجة تأثرهم ببيئة العمل فمنهم من يكون أكثر عرضة للضغوط و يكون الاختلاف حتى في الشعور بالضغوط و كيفية التعامل معها، إضافة إلى هذا فإن ما اكتسبه الفرد في مرحلة الطفولة و الشباب من صفات اجتماعية يؤثر على كيفية التعامل و التأقلم مع الضغوط.

\* تكرار الأحداث الخاصة بالضغوط: يمكن تكرار أحداث ضغوط الفرد من التعود عليها و تعلم كيفية مواجهتها.

\* الخبرة السابقة للفرد و معرفته المكتسبة: يكتسب الفرد في تعامله مع الضغوط خبرة تمكنه من التعامل مع الأخطار و التوترات المرتبطة بها و ظروف بيئة العمل و بالتالي يكون باستطاعته التعامل مع الضغوط المستقبلية دون أن تخلف آثارها عليه.

\* التحكم في الظروف المتواجدة ببيئة العمل: إن الظروف المتواجدة ببيئة العمل و التي ينتج عنها ضغوط العمل يمكن التحكم فيها عن طريق تقليل أحداث الضغوط في بيئة العمل و إما تعلم كيفية التعامل معها و جعلها أقل تسببا للضغوط.

الاستراتيجيات التنظيمية: تتضمن المداخل التنظيمية للتعامل مع الضغط نشاطات تنظيمية عديدة إذ يجب على المنظمة اتخاذ تدابير تساعد أفرادها على الخروج من دائرة الضغط و التخفيض منه و تتم هذه العملية بإزالة عوامل الضغط كغموض الدور و صراع الأدوار... وفقا للإستراتيجيات التالية:

١- إدارة ثقافة المنظمة: تعتبر ثقافة المنظمة بمثابة الشخصية للفرد لأنها قد تكون هي التي تميزها عن غيرها من المنظمات، مصدر للرضا الوظيفي لدى الأفراد كما قد تشكل مصدر أساسي للضغط لدى الأفراد في العمل و في هذه الحالة يمكن إدارتها بطريقة تزيد من رضا الأفراد و بالتالي أداءهم و أداء المنظمة بصفة عامة و إدارة ثقافة المنظمة تقتضي ان تقوم الإدارة بتحديد و توضيح القيم التنظيمية السائدة فيها بحيث تعمل على محاولة تطابق هذه القيم مع قيم الأفراد العاملين عن طريق تحسين ثقافة المنظمة و تغيير الثقافة التنظيمية.

٢- إعادة تصميم الوظائف: حيث تشكل بعض الوظائف بطبيعتها مصدرا للضغط حيث يعاني الأفراد في المنظمات من مشاكل تخص وظائفهم كالروتين في العمل و الملل و انعدام حرية التصرف و عدم القدرة على أداء عمل متكامل و هذا يفقد الوظائف العديد من قيمها و أهميتها لذلك لإعادة تصميم الوظائف يعتبر مطلب هام للتخفيف من حدة الضغط الناجم عنها و يتحقق ذلك من خلال معالجة مستوى و مهام و أنشطة و علاقات الوظائف الموجهة لتحقيق أغراض تنظيمية و إشباع حاجات شخصية لشاغلي الوظيفة و إعطائهم مقدار مناسب من السلطة للأداء.

٣- التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة: إن عدم إتباع المبادئ المتعارف عليها في الإدارة و التنظيم يوقع المسؤولين في مخالفات كثيرة أثناء ممارستهم اليومية لمهامهم مما يسبب ضغوط نفسية للمرؤوسين لذلك فإن التزام المستويات الإدارية و التنظيمية تعد من بين الأوليات الإدارية.

٤- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي: تعاني المنظمات كل فترة زمنية من مشاكل تنتج من التغيرات في هياكل الوظائف و العلاقات و الإجراءات و يؤدي هذا التغيير إلى إلغاء مزيد من الضغوط على العاملين و لعلاج مشاكل الضغوط يمكن إعادة تصميم هيكل التنظيم بعدة طرق كإضافة مستوى تنظيمي جديد أو تقسيم إدارة كبيرة إلى إدارتين... و يضاف على ذلك إمكانية توطيد العلاقة التنظيمية بين الإدارات (احمد ماهر: ٢٠٠٥، ص١٨٨) حيث يمكن لهذه التغيرات أن تخفف العبء على الأفراد و المنظمة و تخفيض الضغوط عليهم.

٥- الاهتمام بالاختيار و التعيين على الوظيفة المناسبة: و تهدف هذه الخطوة إلى إحداث توافق بين المواصفات و الخصائص الفردية و متطلبات الوظيفة و محيط العمل بالإضافة إلى التقليل من عبئ العمل كميًا و تأكيد أهلية العامل و خبرته و قدرته على تولي المناصب من خلال اختيار أفراد لديهم المهارات و المؤهلات لشغل الوظيفة و أداء العمل المطلوب.

٦- الاهتمام بالمشاركة الفعالة للعامل في اتخاذ القرارات: أكدت الدراسات و الأبحاث أن إشراك العامل في عملية اتخاذ القرارات تعد وسيلة فعالة لتخفيف الضغط كمؤثر في العملية التنظيمية مما يساعد على إزالة الغموض و صراع الأدوار أي أن العامل يشارك في تحديد مصيره داخل المنظمة مما يزيد من شعوره بالأمان و الارتياح في وظيفته و بالتالي على المدراء أن يشجعوا نظم المشاركة في اتخاذ القرارات و تفويض سلطاتهم لمرؤوسيه.

٧- **الكشف عن مسببات ضغوط العمل:** و يعتبر من أهم الطرق لتخفيض حدة الضغوط و ذلك عن طريق دراسة مسببات الضغط الموجودة في المنظمة بكل أقسامها و اقتراح الوسائل الفعالة للتعامل مع مسببات الضغط و مقاومتها قبل تفاقمها كما أن الاهتمام بالظروف الفيزيائية و تكييفها لقدرات العامل الجسمية والنفسية و توفير الخدمات الاجتماعية للعامل كالنقل والسكن والرعاية الصحية كل هذا من شأنه أن يخفف بدرجة كبيرة من حدة الضغوط.

٨- **فتح قنوات الاتصال بين الإدارة و العمال:** تعمل هذه الطريقة على توفير كم هائل من المعلومات المتعلقة بكل ما يحدث في المؤسسة فعندما يدرك العامل أن المسؤول يبدي اهتماما بشكواه و مشاكله الخاصة و المهنية فان معاناته من الضغط قد تنتهي وتزول فيزداد رضاه و يصبح أكثر دافعية واستعداد ورغبة في إظهار السلوك المرغوب فيه في المؤسسة.

٩- **استخدام الدوافع بفعالية:** الدافع هو مثير داخلي يحرك سلوك الفرد ويوجهه للوصول إلى هدف معين أو إشباع حاجاته و بالتالي على المنظمات أن تحسن استغلالها كما يجب من اجل تحفيز الموظفين و تجنبهم التعرض للضغط و تعتبر المكافأة المالية من أهم وسائل التحفيز التي تستعملها المنظمات لتشجيع موظفيها و عمالها على الاستمرار في أدائهم. هذا بالإضافة إلى الاهتمام بتماسك الجماعة ووسائل خلق الانتماء.

#### خلاصة:

إن الضغط أصبح جزء لا يتجزأ من تفاعل الإنسان مع تغيرات حياته اليومية و الشخصية و التنظيمية بحيث يصعب على الكثير تجنبه، و نظرا لتعدد مصادر الضغط حيث أصبحت تغيرات الحياة اليومية و المهنية للفرد من أكبر الأسباب لظهور أعراض الضغط لديه فقد أجريت العديد من الدراسات في هذا المجال من أجل التعرف على مختلف مسببات ضغوط العمل و نتائجها السلبية على الفرد التي تتعدى الجانب الفيزيولوجي لتظهر تأثيراتها على المستوى النفسي، السلوكي و حتى على المستوى المهني و الوظيفي و التنظيمي و بالتالي لا بد من مراعاة هذه الجوانب الهامة في أسباب و نتائج الضغوط المهنية و ذلك للتمكن من وضع و اختيار الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع الضغوط و مقاومتها.

#### قائمة المراجع:

- المنجد الأبجدي: ط ٦، دار المشرف ش. م. م بيروت، لبنان، ١٩٨٨.
- المعتمد قاموس عربي عربي، طبعة جديدة منقحة، دار صادر-بيروت، سنة ٢٠٠٠.
- رواية حسن-سلوك المنظمات (ب ط) الدار الجامعية، الإسكندرية ١٩٩٩.
- صلاح الدين عبد الباقي مبادئ السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعة الجديدة، ٣٨ سويتز، الأزاريطة، الإسكندرية، سنة ٢٠٠٣.
- رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة ٢٠٠٢.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر).
- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدر الجامعية سنة ٢٠٠٤.
- حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمة)، ٢٠٠٢.
- علي عسكر، ضغوط الحياة و أساليب مواجهتها

- (أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات) ط٧، الدر الجامعية، الاسكندرية ٢٠٠٢ .
- محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيمي، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية سنة ١٩٨٦ .
- احمد ماهر: كيفية التعامل و إدارة ضغوط العمل بط،الدار الجامعية،الاسكندرية٢٠٠٥،ص١٨٨