

مصادر ضغوط العمل: تحليل ومناقشة

د. محمد مكناسي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
جامعة 8 ماي 1945 - قالة

ملخص

تعتبر ضغوط العمل من المظاهر التي لا يمكن تجنبها في المنظمات حيث أنها تؤثر على كل أعضاء المنظمة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين و لكن بدرجات متفاوتة، والتي تكون نتيجة عوامل ومصادر متعددة يجب التعرف عليها، لأنها تختلف من منظمة إلى أخرى وذلك من أجل تبني الاستراتيجيات المناسبة لمواجهتها والتعامل معها ومن أهم المصادر الأكثر شيوعا نجد :
- المصادر التنظيمية بمستوياتها الثلاثة المكونة لأي منظمة (التنظيمي- الجماعة- الفرد) ومن بينها الإستراتيجيات التنظيمية، غموض الدور، عبء العمل.
- المصادر الفردية وهي تلك الملازمة لشخصية الفرد (الشخصية، النفسية، السلوكية) ومن بينها نمط الشخصية، الإحباط، الصراع الشخصي.
الكلمات المفتاحية : ضغوط العمل، المصادر التنظيمية، المصادر الفردية.

Résumé

Le présent article se propose d'identifier, à travers une revue de littérature, les principales sources de stress individuelles et organisationnelles au travail et décrire les stratégies d'adaptation (les stratégies de Coping et les stratégies de défense) chez les différents acteurs de l'organisation.

Mots-clés : Stresseurs, Sources organisationnelles, Sources individuelles.

مقدمة

يعيش الإنسان حياته اليومية في بيئة متغيرة باستمرار، نظرا للتقدم والتغير بمختلف أنواعه، ومن ثم يحاول أن يتكيف في حياته مع هذه المتغيرات ويستثمرها لصالحه، وفي بعض الأحيان يصعب عليه التوافق مع الظروف

المتغيرة في بيئته ولا يستطيع التفاعل معها، مما يترتب عليه الشقاء والتعب ويعد العصر الحديث عصر الضغوط التي تعد من عوائق العصر، بل العوائق الأولى للإنسان، حيث أصبحت الضغوط مظهرا طبيعيا من مظاهر الحياة الإنسانية التي لا يمكن تجنبها، فلا تكاد توجد مهنة بمنأى عن الضغوط حيث يعاني الباحثون في الميادين العلمية والمدرسون والمديرون والعاملون بالجيش والشرطة والمهن كافة من شكل أو آخر من أشكال الضغوط في مختلف المستويات التنظيمية (معروف ، 2001، ص 07). فتعتبر ضغوط العمل من المظاهر التي لا يمكن تجنبها في المنظمات حيث أنها تؤثر على كل أعضاء المنظمة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين ولكن بدرجات متفاوتة. حيث يستجيب الأفراد لتلك الضغوط بأساليب مختلفة فمنهم من تدفعه تلك الضغوط إلى المثابرة والجدية لتحقيق الأهداف المنشودة، وقد تدفع بعضهم الآخر إلى الإحباط و اليأس وانخفاض الإنتاجية وارتفاع دوران العمل، والتي تنتج عن عوامل متعددة فمنها البيئية و منها التنظيمية ومنها الفردية، مما يخلق للمنظمات مشاكل عديدة من شأنها أن تؤثر على تحقيق أهدافها. وفي هذا المقال سنحاول التطرق إلى المسببات والمصادر المختلفة لضغوط العمل بشيء من التحليل والمناقشة والتعرف على آليات عملها ، فما هي ضغوط العمل؟ وما هي أهم مصادر ضغوط العمل الأكثر شيوعا من خلال الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع ؟

1- تطور مفهوم الضغط : يرجع أصل كلمة stress إلى المصطلح اللاتيني stringere والذي يعني سحبه بشدة ، (كشروود ، 1995، ص 102) وقد أستخدم في القرن الثامن عشر لتعني الإكراه والقسر، والتوتر والإجهاد لقوة الإنسان العقلية و الجسدية (حريم ، 2004 ، ص 84) ، أما ما يقابل كلمة stress في اللغة العربية فهناك كلمات : كرب، ضائقة ، إرهاق ، إجهاد. (لوكيا & بن زروال ، 2006، ص 8)،

ويعد مصطلح الضغط stress من المصطلحات قديمة الاستخدام في مجال العلوم الطبيعية ليشير إلى ذلك التأثير التي تحدثه قوة معينة على شيء معين سواء في شكله أو في حجمه أو طبيعته، ثم بدأ استخدامه حديثا في مجال العلوم الاجتماعية عامة ومجال علم التربية وعلم النفس خاصة ليشير إلى القوة التي تؤثر على الفرد بصورة كبيرة فتسفر عن تأثيره وتعرضه لبعض التغيرات النفسية الضارة مثل التوتر، الصراع، القلق، الضيق وحدة الانفعال، وقد يصاحب ذلك تأثيرات عضوية وفسيولوجية وقد يتعرض الفرد من جراء ذلك إلى اضطرابات نفسية وسوء التوافق نتيجة تزايد واستمرار تلك الضغوط .

هذه الضغوط أثارت اهتمام العديد من الباحثين في التعرف على مسبباتها والآثار المترتبة عليها ووضع الإستراتيجيات الملائمة لإدارتها والحد من آثارها . ويعد Cannon (1920) أول الباحثين الذين اهتموا بدراسة الضغوط حيث توصل إلى أن الضغوط عندما تكون دائمة و مستمرة تترك آثار قاسية على الفرد وتؤدي في النهاية إلى اضطراب النظام البيولوجي لديه .

كما يعد Hans Selye الرائد الأول الذي قدم مفهوم الضغوط النفسية إلى الحياة العملية حيث أوضح أن للضغوط دور مهم في إحداث معدل عال من الإنهاك و الانفعال الذي يصيب الجسم، إذ أن أي إصابة جسمية أو حالة انفعالية غير سارة كالقلق والإحباط و الهم لها علاقة بالضغوط. (المطرفي، 100، ص 06)

فبين 1946- 1950 صاغ هذا العالم مجمل نظريته التي تحدث فيها عن مفهوم الضغوط (الإجهاد) ،الذي أحدث فيه تطورا بعد آخر إلى أن وصل إلى التأكيد على وجود آثار للضغوط على العمليات الفسيولوجية للعضوية (لوكيا & بن زروال، 2006، ص 8) ، وقد أطلق عليها اسم : متلازمة التكيف العام General Adaptation Syndrome ويشير "عسكر علي" إلى أن عبارة الضغوط تستخدم للدلالة على الظروف البيئية التي تحيط بالفرد والتي تسبب له نوعا من الضيق والتوتر وضمن هذا الإطار فإنها تشير إلى وجود مسببات مختلفة أو مصادر خاصة بالضغوط . كما أتفق معظم المهتمين بهذا الموضوع على أن المواقف البيئية التي تدرك بأنها ذات متطلبات تفوق قدرات و إمكانيات الفرد غي التعامل معها، تكون ضغوطا بالنسبة له. (عسكر ، د. ت، ص75) فيما يشير آخرون إلى أن الضغوط في علم النفس تعني المطالب التي تجعل الكائن الحي أو الفرد يتكيف و يتعاون لكي يتلاءم مع ما حوله. (العديلي ، 1995 ، ص 243)

لقد اختلفت التعاريف لموضوع الضغوط و ذلك نتيجة اختلاف و جهات النظر حول مفهومه ووضع تعريف شامل ومحدد يقبله الجميع باختلاف التخصصات، الطب، الهندسة، علم النفس، علم الاجتماع .

لقد راجع (Cox) مجموعة التعاريف حول الضغط وانتهى إلى تعريف مفاده بأن الضغط هو ظاهرة إدراكية تنشأ من المقارنة بين مطلب يقع على الشخص وقدرة هذا الشخص على التعامل مع هذا المطلب، ووجود عدم الاتزان في هذه الآلية عندما يكون من الضروري التعامل مع هذا المطلب، يؤدي إلى الضغط وإلى استجابة الضغط وتعامل الفرد مع المطلب يكون سيكولوجيا وإذا كان التعامل غير فعال فإن الضغط يمتد و يحدث استجابة غير طبيعية ، مما يؤدي إلى خلل

وظيفي يختلف من شخص لآخر. (Cox, 1987, p 08) من التعريف السابق يلاحظ أن Cox قد أضاف بعدا مهما لمفهوم الضغط وهو الإدراك .

لقد لاقى موضوع الضغوط اهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي في كثير من البلدان الصناعية، ووجهت جهودهم نحو التعرف على طبيعة الضغوط ومسبباتها والآثار المترتبة عليها في المنظمات الحديثة وذلك لما تمثله الضغوط أحد الجوانب المهمة والمولدة لمعاناة الفرد.(عباس، 1999، ص 49)

بعد التعرض إلى تطور مفهوم الضغط بصفة عامة وأهم التعاريف التي تناولته سوف نتطرق إلى ضغوط العمل بشيء من التفصيل في المطلب الموالي.

2- مفهوم ضغوط العمل:

تعتبر ضغوط العمل بوصفها مصطلحا قد نشأ في المؤسسات والمنظمات التي تعتمد في تحقيقها لأهدافها 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 بضغوط العمل، وهي بشكل عام المتغيرات التي تحيط بالعاملين وتسبب لهم الشعور بالتوتر. وتكمن خطورة هذا الشعور في نتائجه السلبية التي تتمثل في حالات مختلفة منها القيام بالواجبات بصورة آلية تقتصر إلى الاندماج الوجداني والتشاؤم وقلة الدافعية وفقدان القدرة على الابتكار (عسكر & أحمد، 1998، ص 65). حيث تولد ضغوط العمل حالات عدم الاتزان النفسي والجسمي ومحصلة هذه الحالات، تظهر في العديد من مظاهر الاختلال في أداء العمل، الأمر الذي يدفع المنظمات الحديثة إلى مواجهة مشاكل ضغوط العمل، و تتولد هذه الضغوط عادة من عوامل موجودة في العمل أو في بيئة العمل المحيطة (ماهر، 2000، ص 403) . كما أن الضغوط في العمل تدل على مجموعة المواقف أو الحالات التي يتعرض لها الفرد في مجال العمل والتي تؤدي إلى تغييرات جسمية ونفسية نتيجة لردود فعله في مواجهتها(فائق، 1996، ص 136). ويرى المفكرون بأنه لا يمكن تحسين أداء العاملين و زيادة إنتاجهم إلا برفع عوامل هذه الضغوط عنهم وبحد أدنى تخفيف حدتها عليهم.(الغرازي، 1990، ص 24)

وقد جاء مفهوم ضغوط العمل نتيجة لتطبيقات مفاهيم علم النفس التطبيقي في قطاعات الجيش والصناعة والتي كان الهدف منها تصميم المهام بكفاءة، ويذكر أن

جميع تلك الأفكار تنظر إلى الضغوط على أنها مثيرات يتعرض لها الفرد سواء أكانت هذه المثيرات داخلية أم خارجية وأن الفرد يستجيب لهذه المثيرات بطريقة تتمثل في الآثار أو النتائج التي تتركها على الفرد، سواء كانت هذه الآثار في شكل استجابة جسمية أو نفسية أو سلوكية و أن الفروق الفردية تلعب دور مهما بالنسبة لتباين استجابات الأفراد تجاه هذه المثيرات أو الضغوط (هيجان ، 1998 ، ص 22). إن التحليل السابق يوضح لنا الفرق بين الضغوط في العمل وبعض المفاهيم الأخرى مثل: القلق، الإجهاد، الإحباط، التعب، الاحتراق النفسي فهذه المفاهيم تعد نتاجا لضغط العمل.

3- تعريف ضغوط العمل:

تمثل ضغوط العمل جزءا لا يتجزأ من حياتنا اليومية و تكون ضارة فقط عندما تكون شديدة جدا أو عندما تكون دائمة، و كلنا يحتاج إلى أن يتعلم كيف يتعايش معها فهي ظروف تتسم بالشدة تواجه الإنسان فتفقده توازنه و لكي يستعيد ذلك التوازن فإنه يبذل محاولات للتكيف معها وتظهر عليه بعض الأعراض أثناء تلك المحاولات.(عبد الوهاب ، 1996، ص 86) وعمليا يعرف ضغط العمل حسب (سيزلاقي ووالاس) بأنه : " تجربة ذاتية تحدث اختلال نفسيا أو عضويا لدى الفرد و تنتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه". (سيزلاقي & والاس، 1991، ص 180)

بينما يشير Hall-Mansfield إلى أن الضغوط "عبارة عن قوة خارجية تؤثر في النظام سواء كان فردا أو منظمة و تؤدي إلى حدوث تغيرات داخلية في صورة إجهاد". (حنفي و آخرون ، 2002 ، ص ص 181 – 182)

ومن جهته يعرفها Newman-Beeher بأنها "عبارة عن حالة تنشأ بسبب تفاعل العوامل المتعلقة بالعمل مع خصائص العاملين تحدث تغييرا في الحالة البدنية أو النفسية للفرد و تدفعه إلى تصرف بدني أو عقلي غير معتاد". (خضير 2002 ، ص ص 76-78)

من التعاريف السابقة نجد أن بعض الباحثين ركزوا على البيئة الخارجية للفرد باعتبارها المصدر الرئيسي لما قد يواجهه من ضغوط ، في حين البعض الآخر نظر إلى مقدار الضغوط الذي يشعر بها الفرد باعتبارها ناشئة عن التفاعل بين الظروف البيئية التي يعمل فيها والخصائص الفردية للشخص ذاته من حاجات واستعدادات وقدرات ، فيما نظر آخرون إلى أنها ناشئة عن صعوبات ومعوقات أو مواقف سلبية.

وتعتبر البيئة العربية حاضرة بباحثيها من خلال التعاريف التي جاءوا بها و التي تعتبر تعزيزا لسابقتها في البيئة الغربية و أهمها :

يرى **لوكيا** بأن ضغوط العمل هي :

" ظاهرة طبيعية لا يمكن للإنسان تجنبها دائما خاصة وأن للضغط وجهان ، أحدهما إيجابي مفعم بالطاقة والإنتاجية والآخر سلبي هدام للصحة الفردية والتنظيمية و يتشكل هذا الضغط كظاهرة أو حالة نفسية و مادية يتعرض لها الأفراد، من ثلاثة عناصر مترابطة و هي :

- قوى ضاغطة stressors والتي هي عبارة عن متطلبات موقفية تحتاج للتكيف الفردي معها و من الأمثلة على القوى الضاغطة : العمل الزائد، الصراع، الغموض ، المخاطرة ، الملل .. وغيرها.

- إدراك القوى الضاغطة وطبيعتها وآثارها، وقدرته على التعامل معها والسيطرة عليها واحتوائها.

- الاستجابة الفردية للقوى الضاغطة والتي غالبا ما تكون مزيجا من ردود الفعل النفسية و الجسمية أو المادية . (**لوكيا & حمداش ، 2004 ، ص ص 94-**

95)

أما **الكبيسي** فيري بأنها : "هي ظروف وأحداث ومواقف غير عادية يتعرض لها العاملون داخل بيئة العمل أو بسببها فتؤثر سلبا على راحتهم النفسية وعلى مشاعرهم وأحاسيسهم ومعنوياتهم لتنعكس بدورها على صحتهم العقلية والجسدية أو كليهما معا". (**الكبيسي ، 2005 ، ص 10)**

من جهته يرى **العديلي** أن ضغوط العمل هي: "المثيرات النفسية والفسولوجية التي تضغط على الفرد وتجعل من الصعب عليه أن يتكيف مع المواقف، و تحول دون أدائه بفعالية". (**العديلي، 1993، ص 115)**

ويعرفها **لطفی** على أنها: "تأثير داخلي لدى الفرد ينجم عن التفاعل بين قوى ضاغطة ومكونات الشخصية، وقد يؤدي إلى اضطرابات جسمية أو نفسية أو سلوكية لديه، تدفعه إلى الانحراف عن الأداء الطبيعي، أو يؤدي إلى حفره لتحسين الأداء". (**لطفی ، 1992 ، ص 74)**

و للضغوط جانبان :

- جانب إيجابي وحسن ولا يلحق ضررا بالفرد بل يعتبر مفيدا، عاملا حافزا للفرد لبذل الجهد نحو النمو والتقدم وحسن الأداء.

- وجانب سلبي أو سيء ويتمثل في الألم أو الكرب الذي يعاني منه الفرد، وعندما يأتي ذكر الضغط عادة ما ينصرف معناه إلى هذا الجانب كما هو الحال عند ذكر لفظ البيروقراطية والذي يشير إلى الجانب السلبي لها ويتوقف جانب الضغط الذي يسيطر على الفرد على الكيفية التي يتعامل بها مع المواقف والأحداث ومسببات الضغط وعلى إدراكها لها، ومن ثم اعتبار الضغط مفيداً وحسناً أو سيئاً ومزعجاً. (لطفي ، 1992 ، ص 76)

وكما عرفها **عبد الباقي**: "بأنها مجموعة المثيرات المتواجدة في بيئة العمل، والتي تنتج عنها مجموعة ردود الأفعال، والتي تظهر على سلوك الأفراد في العمل، أو حالتهم النفسية و الجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم، نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط". (عبد الباقي، 2003، ص 329)

هذا التعريف ينظر إلى عملية الضغوط على أنها عملية إدراكية من الدرجة الأولى فقد يدرك فرد معنى حادث أو ظاهرة على أنها مهددة و خطيرة، في حين أن فرد آخر لا يدرك ذلك على هذا النحو، وثانياً لأن الضغوط تؤدي أحيانا إلى ردود أفعال وانفعالات متباينة، وعلى الرغم من أن معظم الناس ينظرون إلى حالات الضغط على أنها حالات أو خبرات سلبية غير سارة، إلا أنها يمكن أن تكون إيجابية (رونالد، 1999 ، ص 291). ويتضح أن استجابة الأفراد تختلف من شخص لآخر و بالتالي فإن مدى الضغوط يتوقف على عدة عوامل هي :

أ – مدى إدراك الفرد لهذه الضغوط .

ب – تفسير الفرد لهذه الضغوط ، وتقدير مدى إمكانية مواجهتها وفقاً لقدراته.

ج – إدراك الفرد مدى أفضلية النواتج المحتملة للنجاح في التكيف مع مسببات الضغوط . (حسن، 2004، ص ص 399 – 400)

من جهته قام **حنفي وآخرون** بجمع العديد من التعاريف وحصرها في ثلاث مفاهيم أساسية هي:

1- **المفهوم الذاتي للضغوط**: حيث يتعامل أصحاب هذا الاتجاه مع الضغوط على أنها ردود الأفعال البدنية والنفسية والسلوكية التي تصدر عن الفرد نتيجة لتعرضه لمثيرات معينة .

2- **المفهوم البيئي للضغوط**: حيث يتعامل هذا الاتجاه مع الضغوط باعتبارها مجموعة من العناصر والمثيرات للقوى البيئية التي تؤثر على الفرد .

3- المفهوم المتكامل للضغط: يشير هذا الاتجاه إلى الضغوط باعتبارها محصلة تفاعل الخصائص الذاتية للفرد مع الظروف البيئية بالفرد (حنفي وآخرون، 2002 ، ص ص 181-182).

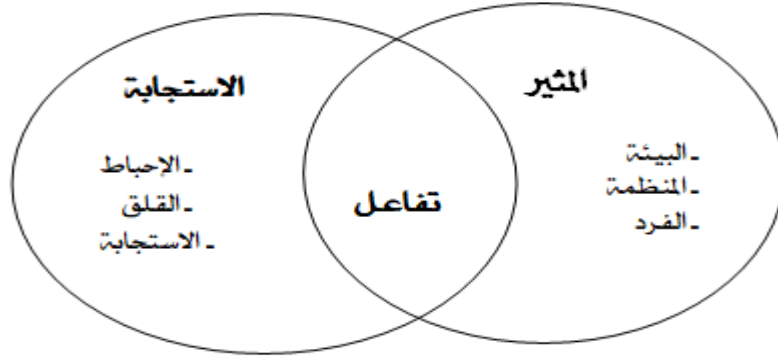
مما سبق يتضح وجود ثلاثة عناصر رئيسية لضغوط العمل في المنظمات و هي كما يلي :

1- المثير: ويشمل القوى المسببة لضغوط العمل والتي تقضي إلى الشعور بالضغط النفسي .

2- الاستجابة: وتتضمن ردود فعل نفسية أو جسدية أو سلوكية تجاه الضغط، وهناك على الأقل استجابتان للضغط تلاحظان كثيرا:

أ- الإحباط: الذي يحدث لوجود عائق بين السلوك والهدف الموجه له.
ب- القلق: وهي الإحساس بعدم الاستعداد للاستجابة بصورة ملائمة في بعض المواقف .

3- التفاعل بين العوامل المثيرة للضغط والاستجابة له . (سيزلاقي & والاس، 1991، ص 180)



شكل (1) عناصر الضغط

كما يتضح من خلال التعرض التعاريف المختلفة لضغوط العمل ما يلي :
(حريم ، 2004 ، ص 285).

1- أنه لم يتم الاتفاق على تعريف محدد لضغوط العمل من قبل جميع الباحثين .
2- قد تنتج عن عدم القدرة على تلبية بعض المتطلبات الفردية أو الاجتماعية للفرد .

3- تحدث عدم توازن في الشخصية الإنسانية ينتج عنها ما يلي :

- تأثير على صحة الفرد العامة .
- عجز في قدرات الفرد مقابل متطلبات البيئة المحيطة .
- وجود صراعات داخل النفس .
- الانحراف عن الأداء الطبيعي في العمل .
- وضع الشخصية في موقف دفاعي نتيجة للمخاطر التي تواجهه.
- ضعف القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة .
- وجود حاجة ملحة لتكيف الفرد مع الضغط حتى يحافظ على فاعليته .
- 4- ليست بالضرورة ضار، أو سيئ ، بل ربما يمكن أن يكون لها نتائج إيجابية إذا كانت معتدلة و مقبولة
- 5- ليست مرادفا للقلق ، ذلك أن القلق يعتبر أحد ردود الفعل للضغوط التي يواجهها الفرد .
- 6- ليست حادثا أو ظرفا، و لكنها استجابة لهذه الظروف أو الأحداث إذ أن الأحداث أو الظروف يمثل مثيرا وأن الضغوط تعد استجابة.
- 7- إن ضغوط العمل أمر لا يمكن ولا يستحسن تجنبه مادام الإنسان يتفاعل مع بيئته فإنه عرضة لمطالب الحياة والعمل، بل أن الفرد في الكثير من الأحيان بحاجة إلى درجة مقبولة من الضغوط التي تدفعه نحو تحقيق التميز والتفوق في الأداء.
- 8- لا تحدث دائما نتيجة الاستثارة الزائدة فقط، إذا يمكن أن تحدث الضغوط نتيجة غياب المطالب أو عدم كفايتها كالعامل القليل.
- 9- تكون نتيجة مصادر متعددة، بيئية، تنظيمية، فردية.

4- مصادر ضغوط العمل:

تشير الكثير من الدراسات إلى وجود مصادر متنوعة للضغوط في العمل وقد تناولت هذه الدراسات بيئة العمل الداخلية والخارجية و الفرد نفسه باعتبارهما من المسببات الرئيسية لضغوط العمل، كما تؤكد الدراسات على أن هذه المسببات تتداخل مع بعضها لتشكل مجموعة من المؤثرات الضاغطة على الفرد داخل بيئة العمل وبالتالي فمن الصعب عزلها عن بعضها البعض.

و قبل التعرض لمصادر ضغوط العمل، نعرض بعض النماذج الرئيسية التي توصل إليها الباحثون لتصنيف مصادر ضغوط العمل.

1-2 - نماذج تصنيف مصادر ضغوط العمل: توصل الباحثون من خلال المناهج التي أتبعوها إلى تقسيم مصادر الضغوط إلى ثلاثة نماذج رئيسية هي:

1-النموذج الأول: تصنيف مصادر ضغوط العمل إلى مجموعتين:

أشار هيجان إلى مجموعة من الباحثين أخذوا بالمنهج الذي يرى أنه من الممكن تصنيف مصادر ضغوط العمل إلى مجموعتين رئيسيتين :

عند James , Milbourne هما :

1- الإحباط التنظيمي ومن أهم مصادره :

عدم قدرة الفرد على تحقيق ذاته في العمل، والذي يترتب عليه أن يميل الفرد إلى السلوكيات والتصرفات العدائية، والذي غالبا ما يظهر من خلال الغضب.

2- ضغوط العمل: فإنه يعانيها عندما يصبح محبطا أثناء قيامه بمهام عمله أو وظيفته.

- أما عند Robert, Daly : فإن مصدري ضغوط العمل هما :

المصادر المتعلقة بالفرد والمتعلقة بالمنظمة.

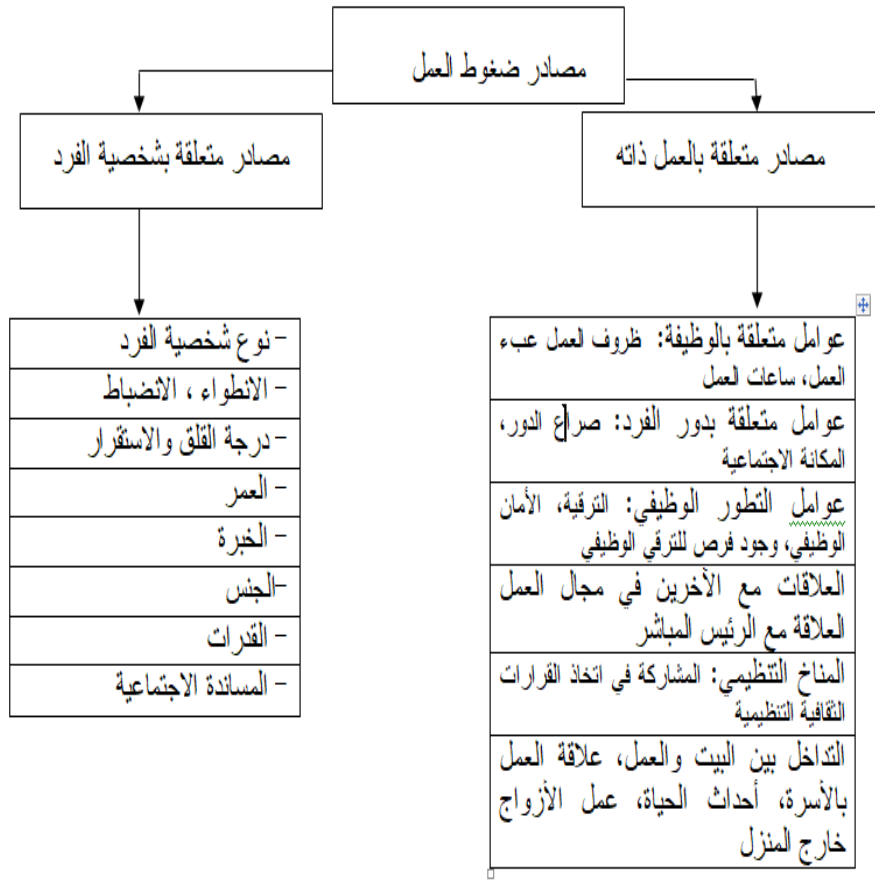
أما عند Robert Baron , Green 1990 فقد قسما هذه المصادر إلى :

العوامل المتعلقة بالعمل وتشمل :

- مطالب الوظيفة وصراع الدور وغموض الدور وعبء العمل وغياب الدعم الاجتماعي في العمل، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات.

- والعوامل المتعلقة بالفرد وتشمل: شخصيته وأحداث الحياة ومتاعبها اليومية.

أما عند Howard Kahn – Cary Cooper 1993 فإنها: المصادر المتعلقة بالعمل ذاته و المصادر المتعلقة بشخصية الفرد.(هيجان ، 1998 ، ص 73)



الشكل (2) النموذج الثنائي لتصنيف مصادر ضغوط العمل حسب Kahn – Cooper

ويلاحظ على هذا النموذج أنه على الرغم من اتفاق أصحابه على تصنيف مصادر ضغوط العمل إلى مجموعتين رئيسيتين هما: المصادر المتعلقة بالعمل ذاته والمصادر المتعلقة بشخصية الفرد، إلا أنهم اختلفوا في تسمية المجموعتين والعوامل الداخلة تحت كل مجموعة منها .

النموذج الثاني: تصنيف مصادر ضغوط العمل إلى ثلاث مجموعات: أبرز أنصار هذا الاتجاه هم :

Sizlagy- ، Elliot :1982 ، Vansel ، Schuler, Brief :1981
Girdano-Everly:1995 ، Abelson:1988 ، Wallace: 1987

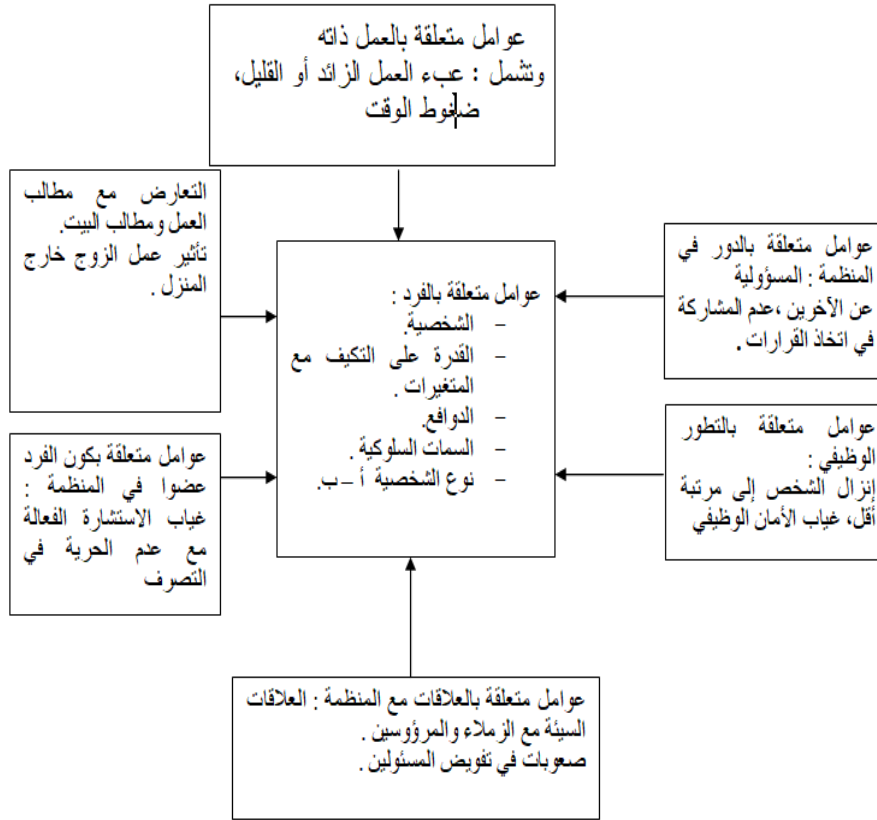
حيث يعتقد أنصار هذا الاتجاه أن مصادر ضغوط العمل يمكن حصرها في ثلاث مجموعات رئيسية وهي: عوامل خاصة بالفرد، عوامل خاصة بالمنظمة، عوامل خاصة بالبيئة.(هيجان ، 1998، ص 80)

مسببات الضغوط البيئية	مسببات الضغوط الفردية	مسببات الضغوط التنظيمية
التغير الوظيفي والحاجة إلى التكيف	الإحباط الوظيفي	عدم وجود الحوافز المادية الملائمة والكافية
التغير التكنولوجي	غموض العمل وتداخل الأعمال مع الغير	عدم وجود التصور الواضح للرقى الوظيفي
تغير طبيعة أو مكان الوظيفة	التمييز والتفرقة وعدم العدالة في المعاملة	التخصص الضيق
الترقية	البيروقراطية	العمل الزائد
إعادة تنظيم الجهاز الإداري	العمل الممل	عدم كفاية الوقت لإنجاز الأعمال
تغيير وقت العمل		صعوبة العمل
بيئة العمل الطبيعية (الضوضاء ، الحرارة)		صعوبة اتخاذ القرار
التفكير في التقاعد		
طريقة العمل الجلوس في أداء العمل		

الشكل(3) تصنيف مصادر ضغوط العمل حسب النموذج الثلاثي

النموذج الثالث : تصنيف الضغوط إلى أربع مجموعات رئيسية أو أكثر :
ويعتقد أصحاب هذا الاتجاه أنه من الصعب حصر مسببات ضغوط العمل في فئتين أو ثلاثة لذلك فإنهم يرون أن أي منهج يتصدى لمعرفة مصادر ضغوط العمل ينبغي أن يكون متعدد الأبعاد ، و يتبنى هذا الاتجاه كل من :

Quick and Quick :1984 ، Cooper – Torrington :1979
وغيرهم. (هيجان ، 1998، ص 82)



الشكل (4) النموذج المتعدد في تصنيف مصادر الضغوط

ونظرا لصعوبة حصر مصادر الضغوط في مجموعتين أو ثلاثة حسب رأي الاتجاه الثالث سابقا، فقد اتجه معظم الباحثين إلى تصنيف مصادر الضغوط الخاصة بالعمل في أربع فئات أطلقوا عليها مسميات مختلفة، حيث حددها Luthans (1985) في المصادر التنظيمية، المصادر خارج المنظمة، المصادر المتعلقة بالجماعة، والمصادر المتعلقة بالفرد، واعتبرها Lussier (1991) بالعوامل المتصلة بشخصية الفرد، والعوامل المتعلقة بدرجة الرضا الوظيفي والأسباب المتصلة بالسلوك الإداري، والأسباب المتعلقة بالمناخ التنظيمي. (بن عطية، 1425 ، ص 159)

في حين صنف كل من Kelly – Goodloe (1984)، مصادر ضغوط العمل في خمس فئات رئيسية متعلقة بالمديرين وأهمها التغيير، الأدوار التي يقوم بها

المديرين، الصراع الداخلي في المنظمة، الأسباب المتعلقة بالأسرة والدخل، الأسباب المتعلقة ببيئة المنظمة .

وصنفها كل من Derek – Torington (1979) إلى سبع مجموعات رئيسية :

- العوامل المتعلقة بالفرد كالشخصية والدوافع .
- العوامل المتعلقة بالعمل ذاته: عبء العمل وضغوط الوقت.
- العوامل المتعلقة بالدور: صراع الدور وغموضه.
- العوامل المتعلقة بالفرد بصفته عضوا في الجماعة.
- العوامل المتعلقة بالتطور الوظيفي .
- العوامل المتعلقة بالعلاقات داخل المنظمة.
- العوامل المتعلقة بالتداخل في المنظمة و العالم الخارجي .

يتضح من العرض السابق أنه لا يوجد تصنيف واحد متفق عليه لدى الباحثين حول مصادر ضغوط العمل، لا فيما يتعلق بالفئات التي يمكن أن تصنف وفقها هذه المصادر، ولا ما تتضمنه هذه المصادر من عوامل مسببة للضغوط، وبالتالي يصعب تبني نموذج محدد من النماذج السابقة، وإنما سنعمد إلى الاختيار من بين المصادر الأكثر شيوعا .

وبعد مراجعة العديد من أدبيات ضغوط العمل يمكن حصر مصادر ضغوط العمل في جانبين رئيسيين هما : المصادر التنظيمية و المصادر الفردية .

أ- مصادر ضغوط العمل التنظيمية:

1- الإستراتيجيات التنظيمية: وتتمثل في الغايات و الأهداف و الطريقة التي تتبعها الإدارة لتحقيق أهدافها من خلال القواعد والتصرفات التي تتبناها في أعمالها اليومية. (هيجان ، 1998، ص 158) ويتمثل تعارض الأهداف و أشكال الإستراتيجيات المختلفة مصدرا رئيسيا من مصادر الضغوط ، ذلك أن إستراتيجية الاستقرار تقود إلى الملل والفتور وعدم إشباع دافع الإنجاز بينما تفرض إستراتيجيات النمو والتوسع تحديات وجهود أكبر قد لا يحتملها الكثير من العاملين في المقابل تشعر الإدارة العليا بالفشل وكذلك العاملون في حالة تقليص الأنشطة أو تصنيفها لذا فإن ردود الأفعال للموظفين والدرجة التي تتفق فيها مطالبهم مع هذه السياسات من عدمها، تمثل سببا رئيسيا من أسباب ضغوط العمل التنظيمية . (لطفی ، 1992، ص 79)

2- طبيعة العمل: لا تخلو أي وظيفة من الوظائف تقريباً من الضغوط ، إلا أنه هناك وظائف ذات طابع خاص تؤدي إلى ارتفاع مستوى الضغوط لدى أصحابها (معروف، 2001، ص 35). و يعود ذلك إلى أن طبيعة الوظيفة تفرض على الموظف اتخاذ قرار هام ينطوي على مسؤوليات أمنية أو صحية مثل موظفي قطاعات الأمن والصحة وغيرها. (معروف، 2001، ص 123)

3- الإحباط الوظيفي: ويتمثل في عدم قدرة الفرد على القيام بدوره في المنظمة بسبب عوائق البيئة التي يعمل بها، ويتحدد دور الفرد في المنظمة من خلال الوصف الوظيفي، ومؤهلاته وخبراته وموقعه في البناء التنظيمي ويعتمد دور الفرد على توقعاته من المنظمة وتوقعات المنظمة منه، وتسبب بعض العوائق فشل الدور المناط للفرد، و تتمثل هذه العوائق في نقص المعلومات الخاصة بدوره في المنظمة، والتي تعرف بغموض الدور، وكذلك عدم وضوح دور الفرد في المنظمة مقارنة بالأفراد الآخرين أو ما يعرف بصراع الدور (هيجان، 1998، ص ص 171-173) وسوف نستعرض معنى المفهومين:

- **غموض الدور:** يعني افتقار الفرد للمعلومات اللازمة له لأداء أعمال وظيفته المحددة له مثل : المعلومات الخاصة بحدود سلطاته ومسؤولياته، وأهداف وسياسات وقواعد وإجراءات العمل بالمنظمة (الهنداوي ، 1994 ، ص 101). ويتوقف الشعور بغموض الدور على مدى إدراك الفرد حول قدرته وفعاليتيه الذاتية التي تؤثر بدورها على الكيفية التي سيتعامل بها الفرد مع المثيرات التي سيتعرض لها (الطيرري، 1994، ص 68) وقد أظهرت الدراسات أن الأفراد لا يستجيبون بنفس الطريقة في مواجهة غموض الدور ، فالبعض لديه قدرة عالية على تحمل الغموض وأقل تأثراً بالضغوط ، في حين أن البعض الآخر ليس لديه القدرة على تحمل هذا الغموض، وبالتالي يتأثر كثيراً مما يؤدي إلى وقوعه تحت ضغوط العمل، وقد يتدهور رضاه عن العمل، وتقل ثقته بنفسه وبالأخرين.

- **صراع الدور:** يحدث ذلك عندما يتعارض دور الفرد مع مفاهيمه و قيمه الشخصية أو مع ظروفه الخاصة أو معهما معاً، ويتعارض الدور مع الظروف الشخصية للفرد عندما يتحتم عليه العمل في مناورات مسائية أو السفر لمسافات بعيدة أو التغيب عن المنزل لفترات طويلة مع كونه زوج أو أب، ويؤدي ذلك إلى صراع نفسي تتوقف حدته على قوة الضغوط وقدرة احتمالها من قبل الفرد، الذي يتعرض لمجموعتين من توقعات الدور في آن واحد والامتثال لأحدهما يجعل من الصعب الامتثال للآخر. (لطفی، 1992 ، ص 81)

فالفرد يقوم بمقابلة التوقعات المختلفة التي يريدها الأطراف ذو العلاقة به، والتي قد تكون متعارضة ، فقد يحدث تعارض في مطالب العمل من حيث الأولوية

وتعارض حاجات الأفراد العاملين مع متطلبات المنظمة وتعارض مطالب زملاء مع تعليمات المنظمة فتكون الضغوط نتيجة عدم قدرة الفرد على تحقيق هذه التوقعات المتعددة.

4- عبء العمل: ويعبر هذا المفهوم عن الأعباء المهنية العالية التي يعاني منها العاملين في وظيفة ما، و ذلك لما تتطلبه من مهارات عالية لا يملكها الفرد و ليس له القدرة على أدائها و تنقسم إلى:

- **عبء كمي :** يتمثل في عدم كفاية الوقت لانجاز المهام الممنوعة به حيث أن انجازها يحتاج إلى وقت أطول.

- **عبء نوعي :** يتمثل في قصور المهارات المطلوبة لدى الفرد لانجاز مهام وأعمال أكبر من قدراته سواء من الناحية الجسمية أو العقلية. (فائق، 1992، ص 124)

ويمكن للفرد أن يقع عرضة للضغوط في حالة زيادة أو نقص عبء العمل، وهذا ما يجعل التوازن ضروريا لأداء عمل أمثل ومميز وقد تكون النتائج سلبية على الأداء في حالة اختلال المعادلة (النمر، 1994، ص 14).

5- العلاقات في العمل :

أهم العوامل المؤدية إلى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها فشل أو نجاح العلاقات في العمل بين الأفراد داخل المنظمة، حيث يتطلب أداء العمل إلى ضرورة إقامة العديد من العلاقات الشخصية، إلا أن أطراف هذه العلاقات قد يسيء استغلالها ، مما يؤدي بالأمر إلى تميز هذه العلاقات بالعوانية ، أو الصراعات أو وجود مناورات سياسية ترهق أحد أطراف العلاقة كما قد تؤدي بعض العلاقات إلى الإساءة إلى الحرية الشخصية بدرجة عالية إلى الحد الذي يمثل إثارة عالية لا يمكن تحملها ، وقد تقل هذه العلاقات بدرجة كبيرة إلى الحد الذي يمثل انفصال و اغتراب من طرف الفرد (سلطان ، 1994 ، ص 310).و يوجد داخل المنظمة أنواع مختلفة من العلاقات مثل :

العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين فانعدام التفاهم يؤدي إلى حدة الضغوط لدى الأفراد، كما أن العلاقة بين المرؤوسين إذا خلت من الود والحب وقامت على التخوف والحذر والتنافس فإن ذلك يؤدي إلى ظهور الصراعات داخل المنظمة وبالتالي تعرض العاملين لعدة أنواع من الضغوط (الشتواني ، 1972، ص 226). وتشكل العلاقات الرسمية الغالبة في المعاملات والعلاقات الاجتماعية بين العاملين وبينهم وبين الرؤساء أو القادة في العمل ضغوطا واضحة في العمل تفرضها متطلبات العمل والأنظمة المعروفة والمحدودة التي لا يستطيع الأفراد التخلي

عنها، ويتمثل ذلك في ارتباط الرتب الوظيفية بعلاقات رسمية مما يترتب عليها ضغوط عملية واضحة عند التعامل مع كل رتبة في العمل، وكذلك عدم إتاحة العلاقات الرسمية الفرصة للعاملين بالإحساس بأنه ينتسب إلى جماعة متعاونة لتحقيق هدف واحد وارتباط العمل بالإجراءات وفق لائحة خاصة تحدد العمل و تفرض الالتزام التام بالقواعد والنظم وربطها بالأعمال والمهام التي يقوم بها الأفراد، إن بناء العلاقات داخل العمل على الود والإيثار والإخلاص والتعاون فإنها ستؤدي إلى نتائج طيبة ، قد تحول دون وجود ضغوط في العمل من مصادر أخرى .

6- المناوبة – الدوام :

هناك مهن عديدة في وقتنا الحالي توفر خدماتها بشكل منتظم 24/24 ساعة وهذا لتعقد أنظمة الحياة وتطورها كالمهن ذات الطبيعة الحيوية للمجتمع، كقطاع الكهرباء، الماء، الشرطة، الحماية المدنية، الأطباء ... ومن ثم أصبح الدوام اعتياديا في المجتمعات تلبية لمطالب المهنة، إلا أنه قد بينت الدراسات بأن المناوبة لها تأثير سلبي على عادات النوم والعلاقات الاجتماعية، حيث يترتب الشعور بالتعب، والنوم المتقطع، واضطراب الشهية، زيادات حالات الطلاق، مشكلات جنسية، انخفاض عدد اللقاءات مع الأصدقاء، زيادة حوادث العمل، انخفاض في الولاء أو الالتزام تجاه المنظمة .

ولقد تمت دراسة بعض هذه المشكلات من قبل Levi (1984) حيث قام بدراسة الإيقاعات البيولوجية في غياب الزمن الطبيعي، أتضح من خلال التجربة والتجارب التي قام بها ، أن تغيير العامل لجداول العمل من الورديات الصباحية إلى الورديات الليلية يؤثر في الإخلال الفسيولوجي والنفسي للعمل. (ليفي، 1995، ص ص 47 – 48)

7- العمليات التنظيمية: هي الممارسات التي تستهدف تنسيق وتوجيه جهود العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة، فعند تنفيذها بطريقة سليمة تؤدي إلى تحسين العلاقة بين الموظف والمنظمة ويعزز درجة الرضا وبالتالي تحسين الأداء. وعند حدوث العكس فإنها لاشك ستكون سببا في ارتفاع مستوى الضغوط الذي قد يؤدي إلى نتائج سلبية للمنظمة، وأهمها:

- طبيعة الإشراف: لم تحدد الأدبيات الصفات التي يجب توفرها في المشرف أو في القائد الناجح بشكل قاطع، إلا أن هذه الأدبيات في مجملها تفترض أن اتجاهات و توقعات المشرفين تؤثر على طبيعة علاقتهم بالموظفين الذين يشرفون عليهم. حيث وفق نظرية (y,x) — Mc Gregor أنه هناك موظفين

يمثلون الجانب (X) من النظرية سلبيون كسالى لا يقبلون ولا يتحملون المسؤولية، ويحتاجون إلى ضبط ومراقبة، بينما يمثل الجانب (Y) موظفون إيجابيون، ويطلبون تحمل المسؤولية ويمكن الثقة بهم ولديهم إبداع وخيال وعبقرية ويعملون على تحقيق أهداف المنظمة لتحقيق الرضا الذاتي فإذا كان المشرف يعتقد في نظرية (X) تجاه الموظفين فإنه بالتالي سيكون مصدرا من مصادر ضغوط العمل والعكس صحيح . (هيجان ، 1998، ص 179)

- **تقويم الأداء:** يهدف تقويم الأداء في الأصل إلى الحكم على الفرد تطويره وتحسين فعالية و كفاءة المنظمة، من خلال التغذية الراجعة التي تأتي من عملية التقويم، أو ما يترتب على عملية التقويم من تطوير للفرد من خلال إشراكه في البرامج التدريبية أو ترقيته أو نقله إلى موقع عمل أفضل، حيث ينعكس ذلك على مهارات وقدرات الفرد، وبالتالي على أدائه في المنظمة ثم رضاه عن العمل الذي يؤديه. ويورد " هيجان " مجموعة من الأسباب التي تجعل الموظفون يكرهون عملية التقويم و هي على النحو التالي:
- تخلق لديهم نوع من التوتر والضغط.
- غياب المعايير الموضوعية لعملية التقييم.
- لا يشاركون في عملية التقييم .
- عدم قبول الاعتراضات على التقييم.
- الخوف من إبداء الرأي الذي قد يختلف مع توجهات المدير.
- تركيز التقييم على السلبيات أكثر من الإيجابيات.

أما من حيث التطوير، فإنه قد يكون سببا من أسباب الضغوط إذا لم يكن هناك خطط للتطوير الوظيفي أصلا، أو تكون الفرص المتاحة للتطوير قليلة حيث أن الموظف يكره الجمود و التوقف عند مهاراته السابقة التي على أساسها اكتسب وظيفته، بل يود تطويرها لتتاح له الفرصة في مواقع وظيفية أفضل وتحسين وضعه المالي. إن عدم توفر الفرص للتطوير وتحسين الوضع الوظيفي والمادي وإشباع حاجاته في تحقيق ذاته يمثل مصدرا من مصادر ضغوط العمل التنظيمية. (هيجان ، 1998، ص 191)

فالفرد يسعى من خلال فترة حياته العملية الوصول إلى المزيد من المهارات التي تنمي قدراته و تعطيه الفرصة للتقدم في السلم الوظيفي و إشباع طموحاته، وإذا ما شعر العامل بعدم حصوله على المهارات الجيدة التي توفر له هذه الفرصة فإنه يشعر بعدم تحقيق طموحاته وتوقعاته في التدرج الوظيفي، وتلعب هذه التوقعات الشخصية دورا هاما، فإذا كانت الترقية أو الفرصة المتاحة أقل من التوقعات الشخصية فإنها تساهم في زيادة عدم الرضا الوظيفي، وغالبا ما يؤدي

ذلك بالفرد إلى البحث عن عمل آخر أو التقاعد المبكر، كل هذا ناتج عن شعوره بالضغط النفسي و يزداد تأثير هذا الجانب كلما قضى العامل وقتاً أطول في المنظمة، حيث تكون قليلة التأثير في بداية الالتحاق بالعمل لتصل ذروتها عندما يكون العامل قد قضى فترة أطول في المنظمة، حيث يشعر بأحقيته في تبوء المناصب العليا .

- **التحفيز:** يقصد بالحوافز تلك المؤثرات الخارجية الموجهة نحو إثارة الدوافع لدى الفرد من أجل إشباع حاجاته و تمثل الحوافز رد فعل أو استجابة من المنظمة نحو الفرد بخلاف الدوافع التي ترتبط بالفرد و تنبع من داخله، وهي إحدى آليات التواصل التي تتواصل فيها المنظمات مع أفرادها و تتنوع الحوافز بتنوع الحاجات والدوافع، ولم تعد فقط الحاجات المادية هي وحدها التي يبحث العاملون عن إشباعها، وبذلك تنوعت أساليب التحفيز وتحولت من الأساليب السلبية المعتمدة على التهديد والعقاب إلى الحوافز الإيجابية المشجعة على تحسين الأداء ورفع الكفاءة كالعلاوات والترقية والمشاركة في اتخاذ القرارات و غيرها (الكبيسي، 1998 ، ص 47). ولما للحوافز من دور فعال في إشباع حاجات الأفراد و دفعهم نحو الإنجاز و الإبداع فإن لانعدامها أو تقليصها أو عدم تحري العدل في توزيعها على الأفراد دور سلبي على المنظمة يبرز من شعور الأفراد بالغبن واللامساواة، الأمر الذي يعد مصدراً من مصادر ضغوط العمل في المنظمات.

8- ظروف العمل المادية: إن البيئة المادية تلعب دوراً كبيراً في صنع الضغوط في المنظمة ونعني البيئة المادية العوامل الطبيعية التي تحيط بالعاملين مثل الإضاءة، الضجيج، التهوية، الحرارة . فكل عمل ظروف مختلفة وهي تؤثر على اتجاهات العاملين نحو العمل وتؤثر في سلوكهم. فاختلال ظروف العمل المادية من شأنه أن يؤدي إلى شعور العامل بعدم مناسبة العمل وظروفه مما يؤدي بدوره إلى زيادة الشعور بالتوتر والضغط. (ماهر، 2000، ص 405)

ب- مصادر ضغوط العمل الفردية :

تتعدد العوامل التي تسهم في ضغوط العمل لدى الفرد، يصعب حصرها نظراً لتشابك السلوك الإنساني وتعقده وتغيره أيضاً، فليس غريباً أن ينقل الفرد معه المؤثرات البيئية والوراثية على سلوكه إلى بيئة العمل، والتي غالباً ما تشكل مصدراً قوياً من مصادر ضغوط العمل لدى الأفراد، ونركز هنا على مجموعة من المصادر الفردية المتعلقة بضغوط العمل على النحو التالي :

1- **المصادر المتعلقة بالشخصية:** تمثل الشخصية مجموعة من الخصائص والاتجاهات التي تميز فردا عن غيره، وهناك مجموعة من العوامل المرتبطة بالشخصية فيما يتعلق بضغوط العمل هي:

- **مفهوم الذات:** يمثل هذا المفهوم إدراك الفرد الشخصي وفكرته الشاملة عن ذاته حيث يمثل ذلك جوهر الشخصية ، وهو بذلك يحدد وينظم بدرجة كبيرة مدى قابلية الفرد للتعرض للضغوط للتعامل معه فإدراك الفرد لذاته يؤثر بدرجة كبيرة على تحديد الثقة بالنفس ومن ثم السلوك، وبناء على هذا المفهوم يتبين مدى حاجة الفرد إلى التقدير والاحترام من قبل الآخرين وتنمية الشعور بالثقة والاعتبار ويتم إشباع هذه الحاجات من خلال تحقيق الفرد لإنجاز ما بنجاح ، وتقدير الآخرين لمهاراته وقدراته، والإعجاب بمواهبه، وإطلاق عبارات الثناء مثل ناجح، متميز، خبير ...

إن نظرة الفرد لذاته تحدد بشكل رئيسي إمكانية تعرضه للضغوط من عدمه وإذا كانت تلك النظرة تتم عن شعور سلبي تجاه الذات فإن احتمالية وقوعه فريسة للضغوط عالية جدا، أما إذا كانت تلك النظرة تنمي الشعور الإيجابي تجاه الذات فإن ذلك يعني تفهم الفرد لذاته وثقته وتقديره لها عالية، وبالتالي فإن احتمالات تعرضه للضغوط قليلة جدا. (هيجان ، 1998، ص ص 99 - 104)

- **نمط الشخصية (أ):** تتصف هذه الشخصية ببذل أقصى جهد للحصول والإنجاز، وحب المغامرة والروح التنافسية العالية، وتسابق الزمن لأداء المهام، ولهذه الشخصية مجموعة من السمات منها :

- البحث بدون كلل عن الوظائف و المهام الأفضل.
- النجاح المستمر.
- الترقى السريع.
- تكريس الاهتمام للعمل على حساب الاهتمامات العائلية و الاجتماعية والترفيهية.

أصحاب هذه الشخصية يفتقدون إلى المرونة ويفضلون القيادة على الإلتباع، ويسعون لرضا الرؤساء أكثر من الأفراد، ولا يتعاطفون أو يتسامحون مع أخطائهم أو أخطاء الغير، ولا يميلون للتفويض، ويحبون الاستقلالية، ويتتبعون تحقيق الأهداف إلى أن يتم إنجازها، حتى لو أدى ذلك إلى تغير في ذلك السلوك، ولذلك فإن آليات الجسم كلها تكون في حالة تحفز واستنفار مستمر .

وأثبتت الأبحاث الطبية أن هناك علاقة بين الأنماط السلوكية لنمط الشخصية (أ) وضغوط العمل وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار أن أصحاب هذه الشخصية

يتعرضون للضغوط بصورة خطيرة أكثر من أي أنماط أخرى (معروف ، 2001 ، ص ص 45-50).

- **نمط الشخصية (ب):** تتصف هذه الشخصية بالهدوء والاعتدال، وعدم الصراع مع الوقت، بعكس الشخصية (أ)، وهذا لا يعني أنهم لا يملكون القدرة على التنافس، أو لا يملكون الدافعية للإنجاز، ومع أن دوي نمط الشخصية (أ) يزيد معدل إصابتهم بأمراض القلب بأكثر من الضعف عن دوي النمط (ب) إلا أنهم يعانون من الضغوط، لاتصافهم بالانطواء حيث يكونون عالمهم الخاص لالتماس الأمان من خلاله .

ويمكن أن يكون صاحب الشخصية (ب) عرضة لأمراض القلب في بيئة عمل تشجع على الاستقلالية، بينما ينخفض لديه ضغط الدم في بيئة عمل تنمي الاعتمادية على الآخرين و على روتين ثابت (معروف ، 2001 ، ص 52).

- **الشخصية القلقة :** القلق حالة من التوتر الشامل المستمر، نتيجة توقع تهديد خطر فعلي أو رمزي ممكن حدوثه حيث يصاحبه خوف غامض وأعراض نفسية وجسمية ومع أن الناس جميعا يعرفون حالات من الخوف والقلق إلا أن القليل منهم يعرفون الخوف المزمن للشخصية القلقة . مع أن القلق يحمل مضمونا سلبيا إلا أن إيجابيته تكمن في كونه يعمل كجهاز إنذار مبكر للكائن الحي ، لتنبيهه من أخطار تهدده ولكن إذا زاد القلق عن الحد المعقول فإنه قد يؤدي إلى ظهور حالات متنوعة من النشاط العشوائي استجابة للفرع فيتحول من منبه إلى يقظة مزعجة و أرق ، نتيجة للتوتر العنيف، كما أن القلق المرتفع ينخفض من مستوى الأداء، ويعطل عملية الاتصال الفعال، كما أنه يجعل الفرد يفقد العقلانية في حل المشكلات .

لهذه الأسباب السلبية تعتبر الشخصية القلقة منبعا للضغوط، وقد لاحظ الباحثون أن ردود أفعال الشخصيات القلقة للمواقف الضاغطة، أشد حدة و تطرفا من الشخصيات الاعتيادية، فعادة ما يتأثر هؤلاء بالمواقف الضاغطة نظرا للمبالغة في التفكير في الأحداث حتى بعد زوال المؤثر، مما يجعل التفكير في حد ذاته مصدرا للضغوط لديهم وأصحاب الشخصيات القلقة لديهم حساسية عالية تجاه النقد ولتغذية الراجعة داخل وخارج بيئة العمل، حيث يمثل ذلك تهديدا لوضعية الوظيفي من وجهة نظرهم مما يضاعف لديهم حالات القلق بالتالي ارتفاع حدة الضغوط . (هيجان ، 1998، ص ص 109-112)

- **مركز التحكم:** ويقصد به مدى قناعة الإنسان بإمكانية سيطرته على ما يجري من حوله من أمور حيث يعتقد البعض أن ما يحدث له من أحداث سيئة في حياته

محكوم بتصرفاته وإرادته الشخصية (السيطرة الداخلية)، أو أنه خاضع لعوامل خارجية (السيطرة الخارجية) مثل الحظ و الصدفة (الأحمدي، 2002 ، ص 51-52)، ويمثل مركز التحكم إحدى خصائص الشخصية الثابتة نسبيا ، و من أكثرهم أثر في زيادة أو قلة حدة الضغوط، وذلك من خلال تأثيره على إدراك الإنسان فيما إذا كان قادرا على التعامل مع الضغوط من عدمه ، حيث أن الأشخاص الذين يعتقدون في مراكز التحكم الداخلي يتميزون بأنهم أكثر قدرة على تحمل التهديدات، وأقل معاناة من ضغوط العمل، بينما الأشخاص الذين يعتقدون في مركز التحكم الخارجي غالبا ما يعانون من مستويات ضغط عالية، لأنهم يدركون أن ما يحدث هو نتيجة لعوامل خارجية، لا يمكن السيطرة عليها ويتصرف عادة من يعتقد في مراكز التحكم الداخلي بطريقة عدوانية تجاه الحالات الاستثنائية، ف للسيطرة على الموقف، بينما يكون الأشخاص المعتقدين في مركز التحكم الخارجي أقل تفاعلا، مع المواقف الضاغطة. (عسكر س ، 1988 ، ص 18)

2- المصادر النفسية : ويقصد بها الأحداث والمواقف التي تنشأ بين الفرد وبيئته ومدى إدراكه لها وطبيعة رد فعله نحوها، ورغم تعدد المصادر النفسية وتعقيدها، إلا أن أكثرها ارتباطا بضغط العمل تتركز في مصدرين هما :

- **التكيف:** ويعني في علم النفس العملية الديناميكية المستمرة التي يهدف بها الشخص إلى تغيير سلوكه، ليحدث توافقا أكبر بينه وبين البيئة التي يعيش فيها، ونظرا لعدم استقرار بيئة العمل بما يتعلق بالفرد حيث يتخلل حياته الوظيفية مجموعة من الأحداث مثل: الفصل من العمل، التقاعد، الانتقال إلى مجال عمل، مختلف هذه الأحداث وغيرها ذات وقع شديد على الموظف يترتب عليها مجموعة من الأعراض النفسية مثل: الشعور بالخيبة، وفقدان الأمل، عدم الإحساس بالأهمية، ونقص التقدير، الاكتئاب، خصوصا إذا كان الفرد يستمد شيئا من مكانته من خلال عمله، هذه الأسباب وغيرها التي يجد الفرد صعوبة التكيف معها، تعتبر من المصادر الرئيسة للضغوط لدى الأفراد. (هيجان ، 1998، ص 18)

- **الإحباط :** ينشأ الإحباط أو ما يعرف التوتر النفسي عندما يفشل الإنسان في تحقيق رغباته ويحدث ذلك نتيجة لاستثارة دوافع الإنسان عن طريق المنبهات الداخلية أو الخارجية ويترتب عليها توترات نفسية أو عضوية أو نفسو عضوية حسب نوع الدافع، ويتركز الإحباط في بيئة العمل نظرا للوائح والأنظمة المعمول بها حيث تقيد حريات العاملين من خلال دفعهم إلى العمل وفق إجراءات تحد من الابتكار والإبداع وعزلهم عن المشاركة في اتخاذ القرارات .

إن للإحباط انعكاسات نفسية سيئة على الأفراد، حيث يولد لديهم استجابة قد تدفعهم إلى الجنوح والعدوانية، واللامبالاة، أحلام اليقظة وغيرها من الأعراض النفسية، فلا يستغرب أن ترى موظفا يركل الأشياء الجامدة في بيئة العمل أو يوجه سلوكه العدواني نحو الأشخاص العاملين معه، وقد يتعدى ذلك إلى نقل سلوكه إلى المنزل حيث الزوجة والأبناء. ويرى الباحثين ليس شرا محضا إذا ما كان في حدود المعقول حيث يدفع صاحبه إلى مقاومته وتحديه من أجل تحقيق الذات، فقد ينجح الإنسان في الحصول على غايته، ولكنه يمثل مصدرا هاما من مصادر الضغوط في أغلب الأحوال. (طاشكندي ، 1415 ، ص 124)

3- المصادر السلوكية: تشير هذه المصادر إلى تصرفات الفرد في بيئة عمله، والتي قد تفاقم مشكلة الضغوط لديه، سواء كانت هذه التصرفات بوعي منه أو بدون وعي، ويركز الباحثون على مصدر مهم هو الصراع الشخصي.

- **الصراع الشخصي:** ويأتي هذا الصراع من ثلاث جهات داخل المنظمة ، علاقة الرئيس بالمرؤوس وعلاقة المرؤوس بالرئيس وعلاقة الزملاء بعضهم البعض .

فالرئيس الذي لا يستمع إلى شكاوي موظفيه، ولا يتقبل الاقتراحات، وتكون الأهداف لديه غير واضحة، ويلتزم بحرفية القانون، ويميز موظف على آخر، ولا يثني على المبدع ، ويتكلم عن الأخطاء فقط ، يجد العاملون معه أنفسهم في موقع المحبط نتيجة عدم تقدير رئيسهم لهم ، إن هذا النوع من الرؤساء يمثل مصدرا من مصادر الضغوط نظرا للقيود التي يفرضها على مرؤوسيه، بما يملكه من قوة السلطة التي لديه، وعلى الجانب الآخر نجد أن الصدام المتكرر من المشرفين والموظفين يمثل مصدرا من مصادر الضغوط ، فالعلاقة الضعيفة بين المشرف والموظفين الآخرين تؤدي إلى مزيد من الضغوط على المشرفين، لأن لدى الموظفين القدرة على التأثير في مجرى الحياة الوظيفية التي هي مسؤولية المشرف، وأي خلل في العلاقة قد تؤدي إلى خلل في الأداء فتضعف مكانة المشرف أمام أقرانه من المشرفين وكذلك أمام الرئيس. كما أن العلاقة مع الزملاء أنفسهم قد تتحول إلى مصدر للضغوط، عندما تتحى المنحى السلبي، فسيادة روح التنافس غير الشريف، واستخدام سطوة القوة من زميل تجاه زميله، ومحاولة إظهاره بمظهر النقص أمام الآخرين، والصراع على المواقع داخل المنظمة، وتبادل أساليب الوقعة عن طريق نقل الأخبار غير الصحيحة أو تحويرها وغيرها من الصراعات المعروفة بين الزملاء داخل بيئة العمل، تنهك القوى وتستنزف الطاقات و يتحول الصراع الشخصي إلى عداء يثقل كاهل الموظفين بضغوط العمل. (معروف ، 2001 ، ص ص 59- 60)

الخاتمة

يتضح من العرض السابق أنه لا يوجد تصنيف واحد متفق عليه حول مصادر ضغوط العمل، لا فيما يتعلق بالفئات التي يمكن أن تصنف وفقها هذه المصادر، ولا ما تتضمنه هذه المصادر من عوامل مسببة للضغوط، وتشير الكثير من الدراسات إلى وجود مصادر متنوعة للضغوط في العمل وقد تناولت هذه الدراسات بيئة العمل الداخلية والخارجية والفرد نفسه باعتبارهما من المسببات الرئيسية لضغوط العمل، كما تؤكد الدراسات على أن هذه المسببات تتداخل مع بعضها لتشكل مجموعة من المؤثرات الضاغطة على الفرد داخل بيئة العمل و بالتالي فمن الصعب عزلها عن بعضها البعض. فيجدر بالمنظمة قبل أن تقوم بوضع إستراتيجيات لمواجهة ضغوط العمل أن تتخذ الخطوات اللازمة لتشخيص هذه الضغوط و معرفة أسبابها ومصادرها، وينبغي أن تكون عملية التشخيص عملية مستمرة يستخدم فيها مختلف الأساليب العلمية من مقابلات واختبارات وسجلات، وأن يقوم بها فريق من الأخصائيين في الطب، والطب النفسي، وعلم الاجتماع، علم النفس، وخبراء الإدارة والتنظيم.

المراجع

- 1- الأحمدى حنان عبد الرحمان 2002 : ضغوط العمل لدى الأطباء ، المصادر والأعراض معهد الإدارة العامة .
- 2- العديلي ناصر محمد 1993 : السلوك التنظيمي، منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة الرياض .
- 3- العديلي ناصر محمد 1995: السلوك الإنساني ، معهد الإدارة العامة الرياض .
- 4- الكبسي عامر خضير 1998 :التطوير التنظيمي و قضايا معاصرة ، دار الشرق للطباعة و النشر والتوزيع الدوحة .
- 5- الكبسي عامر خضير 2005 : إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة
- 6- الشتواني صلاح 1972 : مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد، دراسة تحليلية من خلال الأهداف ، بيروت جامعة بيروت العربية .
- 7- النمر 1994 دراسة تحليلية لاتجاهات العاملين نحو مستوى ضغط العمل في القطاعين العام والخاص في المملكة السعودية، مجلة العربية للإدارة المنظمة العربية للتنمية الإدارية المجلد (16) العدد 62 القاهرة
- 8- الهنداوي ، وفية أحمد 1994: إستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل الإداري ، مجلة الإدارة العامة السنة 16 العدد 58 الرياض .

- 9-الطريحي عبد الرحمان 1994: الضغط النفسي لدى بعض الموظفين، مجلة تعليم الجماهير القاهرة العدد 4 المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.
- 10- العزازي صالح 1990 : الإجهاد في العمل : من وجهة نظر إنجليزية، مقال نشر في مجلة التجارة الرياض العدد 332 السنة 28 .
- 11- المطرفي سليمان ذخيل الله 2001 : معوقات الاتصال الإداري و أثرها على مستوى ضغوط العمل ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمني.
- 12- بن عطية الشرم سعيدي 1425 : المناخ التنظيمي في كليات بعض الجامعات السعودية وعلاقته بالضغوط المهنية لأعضاء هيئة التدريس، رسالة دكتوراه كلية التربية بالقاهرة جامعة الأزهر.
- 13- حريم حسين 2004: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 14-حسن راوية 2004: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية الإسكندرية.
- 15- حنفي عبد الفقار، عبد السلام ابو قحف، محمد بلال 2002 : محاضرات في السلوك التنظيمي ، ط1 مطبعة و مكتبة الإشعاع الفني الإسكندرية.
- 16- خضير كاظم حمود 2002 : السلوك التنظيمي، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان .
- 17- رونالد، ي ، ريجيو 1999 : المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة د.فارس حلمي، عمان دار الشروق
- 18-سلطان المشعان عويد 1994 : علم النفس الصناعي ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع بيروت .
- 19-سيزلاقي أندرو، مارك جي والاس 1991: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة الدكتور جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة الرياض .
- 20- عسكر علي د. ت: السلوك التنظيمي في المجال التربوي. دار القلم، الكويت.
- 21- عسكر علي، عبد الله أحمد 1998 : مدى تعرض العاملين لضغوط العمل في بعض المهن الاجتماعية مجلة العلوم الاجتماعية مج 16 ع 04.
- 22- عسكر سمير أحمد 1988: متغيرات ضغط العمل، مجلة الإدارة العامة الرياض، العدد 06 .
- 23- عبد الباقي صلاح الدين 2003: السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة الأزارطة .
- 24- عبد الوهاب أحمد جاد 1996: السلوك التنظيمي، دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، مكتبة ومطبعة الإشعاع الإسكندرية .
- 25- عباس باران خضر 1999: دراسة الفروق بين الجنسين في الضغوط الناتجة عن أدوار العمل ، المجلة التربوية الكويت جامعة الكويت مج 13 ع 52 .
- 26- فائق فوزي ع الخالق 1996 : ضغوط العمل الوظيفي ، مجلة آفاق اقتصادية ، إتحاد غرف التجارة و الصناعة في دولة الإمارات المجلد 17 العدد 67 .
- 27- كشرود عمار الطيب 1995: علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث: مفاهيم، نماذج، و نظريات . المجلد 02 جامعة قاريونس بنغازي.
- 28- لينارت ليفي 1995: التوتر في الصناعة، أسبابه وآثاره و الوقاية منه، ترجمة رزق سيد إبراهيم ، دار النهضة العربية، بيروت.

- 29- ماهر احمد 2000: السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات ط 07 الإسكندرية الدار الجامعية.
- 30- معروف إعتدال 2001: مهارات مواجهة الضغوط في الأسرة ، في العمل، في المجتمع ، مكتبة الشقري.
- 31- لوكيا الهاشمي ، بن زروال فتيحة 2006: الإجهاد ، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة منتوري قسنطينة .
- 32- حمداش نوال : الإجهاد المهني لدى الزوجة العاملة الجزائرية وإستراتيجيات التعامل معه، أطروحة دكتوراه دولة، إشراف أ.د. لوكيا الهاشمي، جامعة قسنطينة 2004/2003 .
- 33- لطفي محمد راشد 1992: نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل و كيفية مواجهتها ، الإدارة العامة الرياض ، العدد 75 .
- 34- طاشكندي أكرم 1415: أصول علم النفس، دار زهران للنشر و التوزيع جدة .
- 35- هيجان عبد الرحمان أحمد 1998: ضغوط العمل نهج شامل لدراسة مصادرها و نتائجها و كيفية إدارتها ، معهد الإدارة العامة ، الرياض .
- 36-Cox (1987): Stress at work, Baltimore, MD:University Park Press. London, Macmillan.