

إشكالية قياس تكلفة ضغوط العمل في المؤسسات التعليمية إسقاط على القيادات الإدارية بالمؤسسات الجامعية

The problem of measuring the cost of work-related stress in educational establishments: A projection on the administrative leaders of university institutions

رحيم حسين *

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج، الجزائر

rahim.hocine@univ-bba.dz

تاريخ النشر: 2023/12/31

تاريخ القبول: 2023/12/31

تاريخ الاستلام: 2023/09/14

ملخص:

تمثل مشكلة قياس تكلفة ضغوط العمل أحد المواضيع التي طالما شغلت اهتمام الباحثين في مجال العلوم الاجتماعية، وذلك بسبب التعقيدات المرتبطة بضبط المتغيرات وتحديد امتدادات التأثير وقياس تكلفة هذه الضغوط. يندرج هذا البحث ضمن مسعى بلورة إشكالية قياس تكلفة ضغوط العمل بوجه عام، وقد انصب التركيز فيه على مسار التكلفة المالية بمنظورها الموسع، خاصة وإن القياس المالي ظل متعلقا بالآثار الملموسة، كتكلفة الإصابات والغيابات والتنقلات وخسائر الأداء وغيرها مما يمكن حساب تكلفته بناء على البيانات المتاحة. ومن النتائج الأساسية لهذا البحث أن مشكلة القياس المالي لضغوط العمل تبقى قائمة بتعقيداتها، ولكن هناك أفقا لتطويرها بالاعتماد على الأدوات الرياضية والمالية. كلمات مفتاحية: ضغوط، ضغوط العمل، قياس التكلفة، كفاءة المنظمة، المؤسسة الجامعية.

تصنيفات JEL: J01، I23، J81

Abstract:

The problem of measurement of the stress costs at work remains one of the subjects that have occupied researchers in the social sciences for a long time, due to the complexities of identifying variables, determining its extended effects and measuring its costs. This article is introduced in the context of efforts to overcome the difficulties associated with measuring the cost of stress at work in general, but the emphasis has been placed on the financial cost in its broadest sense, notably that this measurement has often been linked to the tangible effects of stress, such as the cost injuries, the absenteeism and the transport costs, cost of performance loss and other effects that can be calculated from the available data. The main conclusion that can be recorded at the end of this work is that, despite the complexity of the financial measurement of stress at work, there is still a strong hope for development of mathematical and financial tools that will allow us to master at better these measurement difficulties.

Keywords: stress; work-related stress; cost measurement; cost of stress; academic institution.

JEL Classification Codes: J01، I23، J81

1. مقدمة:

تمثل بيئة العمل الإطار الذي يمارس في ظلّه الموظف، جسدا وروحا، مهامه بصورة يومية، ويمضي في جنباته معظم يومه، ولذلك فهو عرضة لكل انعكاساته، إيجابية أكانت أم سلبية، وهي انعكاسات تمس بصفة مباشرة أو غير مباشرة، ليس فحسب أدائه وفاعليته، ولكن أيضا صحته ووضعيته الاجتماعية. ولذلك فقد انصب الاهتمام، إن من جانب الخبراء والباحثين، أم من جانب المنظمات والهيئات المتخصصة، على البحث في آليات وسبل توفير بيئة عمل ملائمة، تركز العمل فضيلة، وتجعل من العطاء متعة، قصد ضمان الاستقرار النفسي والمهني للموظف، ومن ثم صيانتها والرفع من مستوى أدائه.

وإذا كانت لضغوط العمل آثار سلبية على فعالية الموظف بوجه عام، فإن هذه الآثار تكون مضاعفة بالنسبة للقائد، إذ أنها ستنعكس، ليس فحسب على حالته النفسية وأدائه الشخصي، ولكنها ستمتد أيضا لتطال أداء المنظمة ككل، أو بالأحرى الأداء الجماعي والفعالية الكلية للمنظمة، بل وتمتد تأثيراتها بصورة غير مباشرة إلى المجتمع. غير أنه، وبالإسقاط على المؤسسة التعليمية والعلمية، سنجد أن ضغوط العمل، التي يعاني منها الإداري والمعلم والباحث، ذات آثار وخيمة، وانعكاساتها تطال المجتمع ككل، باعتبار انعكاسها الحتمي على التحصيل البيداغوجي والإنتاج العلمي للطلبة والباحثين، وعلى التفاعل المستمر ما بين المعلم والمتعلم من جهة، وما بين الإداري والأستاذ الباحث من جهة ثانية.

إن أكبر مشكلة تواجه الباحث في مجال ضغوط العمل هي مشكلة تقدير التكاليف الاجتماعية والمالية المترتبة عن هذه الضغوط، وذلك بسبب صعوبة حصر المتغيرات وصياغة المعادلات والنماذج بصورة دقيقة وشاملة. ولذلك نجد أن معظم الدراسات تركز على جانب واحد وهو الغياب، مع إن تكلفة الغيابات ما هي إلا إحدى نتائج هذه الضغوط، ولا تمثل كل الآثار، بل وإنها لا تشكل إلا نسبة ضئيلة يكاد لا يعتد بها من مجمل التكاليف. وفي ذات السياق تلجأ أيضا بعض الدراسات إلى إدراج تكلفة العلاج التي يتكبدها الموظف والمجتمع نتيجة الإصابات المهنية الناجمة عن ضغوط العمل، وذلك بناء على استقصاءات موجهة لعينة من الموظفين المصابين، وكذا بيانات صناديق الضمان الاجتماعي.

1.1. مشكلة البحث:

هذا البحث هو محاولة للربط ما بين متغيرين أساسيين: الضغوط النفسية والتكلفة، وهي إشكالية قياسية، إذ أنها تنصب على ضبط العلاقة ما بين ضغوط العمل النفسية وتكلفتها المالية والاجتماعية، ومن ثم البحث في سبل تقدير هذه التكلفة. فالمشكلة المطروحة يمكن التعبير عنها من خلال التساؤل التالي: إلى أي مدى يمكن قياس تكلفة الضغوط النفسية للعمل باستخدام الأدوات الكمية؟

2.1. أهمية البحث:

تعد مسألة القياس من أهم العناصر التي تضفي على البحث العلمي والدراسات الميدانية عموماً أهمية خاصة، ويشمل هذا القياس بعدين: البعد الكيفي والبعد الكمي. وبخصوص موضوع هذا البحث فإن أهميته تكمن في ندرة الدراسات الكمية والقياسية في هذا المجال، نظراً للصعوبات النظرية والعملية في تحديد معالم هذا القياس، وبالتالي فإن أية محاولة ضمن هذا المسعى تعد ذات أهمية بالغة، ليس فحسب من الناحية العلمية، ولكن أساساً من الناحية العملية، إذ أن إدراك المخاطر والتكاليف المترتبة عن الضغوط المهنية سيعزز من الجهود نحو توفير بيئات عمل أكثر ملاءمة.

ومن ناحية أخرى تتجلى أهمية هذا البحث في مقارنتها المنهجية، حيث إنها تساعد في صقل الدراسات الميدانية التي تجرى في هذا المجال، لاسيما في ظل ما يلاحظ من نمطية في هذه الدراسات، ويمكن التأكد من ذلك بمراجعة عديد الرسائل الجامعية حول موضوع قياس ضغوط العمل.

3.1. أهداف البحث:

هدفُ هذا البحث مزدوج:

- محاولة ضبط أبرز الضغوط النفسية ذات الطابع المهني، أو ما يعرف بضغوط العمل، مع تسليط الضوء على الضغوط التي تواجهها القيادات الجامعية.
- محاولة تقديم معالم مرجعية لمنهج قياس تكلفة الضغوط النفسية، وذلك باعتبار التعقيدات التي تلفّ مسألة القياس في موضوع الحال.

4.1. حدود البحث:

تتمثل حدود هذا البحث، من حيث موضوعه، في الاقتصار على الضغوط النفسية أو المعنوية، دون الجسدية أو المادية، كما وينصب البحث على ضغوط العمل دون غيرها، أي الضغوط التي يتعرض لها الموظف عموماً جراء ممارسته لمهامه، وكحالة عنه تم تناول أهم الضغوط التي تخضع لها في العموم القيادات الإدارية على مستوى المؤسسات الجامعية، وبذلك فإن الموضوع ينصب على نمط واحد من الضغوط، المتمثل في ضغوط العمل، وهو الشق الأكثر أهمية واستقطاباً لدى الباحثين. أما من حيث مجتمع الدراسة فهو القيادات الجامعية بوجه عام، ولاسيما منهم مديري الجامعات وعمداء الكليات، الوكلاء أو النواب، رؤساء الأقسام والأمناء العامون. أما من الناحية الزمنية فإن البحث لا يتعلق بدراسة استقصائية خلال مجال زمني محدد، وإنما هو عبارة عن مساهمة متواضعة في مجال قياس تكلفة ضغوط العمل، من ناحية، مع محاولة إجراء إسقاط عام على ضغوط قيادات المؤسسات الجامعية من ناحية ثانية.

5.1. منهجية البحث:

تم في هذا البحث الدمج ما بين المقاربة النظرية والمقاربة الميدانية، إذ أن الإطار النظري للموضوع يقتضي الرجوع إلى الدراسات السابقة وضبط المفاهيم، غير أن هدف الموضوع، وهو إشكالية قياس تكلفة ضغوط العمل،

يستدعي اعتماد أسلوب التحليل للمتغيرات والعلاقات، ولكن أيضا تم اعتماد أسلوب الملاحظة والتوثيق في ما يخص محور الضغوط على القيادات الجامعية، ولعل التجربة المتواضعة للباحث في الإدارة الجامعية كان لها فائدة جمة في هذا الجانب، وبالإضافة إلى التحاليل المختلفة هناك محاولة في اتجاه بلورة صياغة كمية لقياس بعض التكاليف الناتجة عن ضغوط العمل.

6.1. حوصلة الدراسات السابقة في الموضوع:

الدراسات التي تناولت موضوع ضغوط العمل كثيرة، ولكن التي عالجت مسألة القياس على وجه التحديد محدودة نسبيا، وفي ما يلي نشير إلى بعض من هذه الدراسات، مع التنبيه إلى أننا، بالنظر إلى ضيق المقام، لن نفصل في مضمون كل دراسة، ولكن نعقب عليها على وجه الإجمال بعد عرض بعض منها:

- دراسة محمد فواز العميري، قياس وتحليل تكلفة ضغوط العمل – دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة-قسم المحاسبة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 1415هـ/1994م.

- Hinneh Kusi, Emma Robertson, Dominic Kwaku Danso Mensah (February 2019). Causes and effects of work-related stress among the senior staff administrators of the University of Education. Winneba, Ghana. Journal of Educational Administration and Management. Vol. 6 (2), pp. 204-213.
- Hassard J. et al. (2017). The Cost of Work-Related Stress to Society: A Systematic Review, Journal of Occupational Health Psychology. American Psychological Association, March 30, 2017.
- Sandrine P. (2016). Mesurer le Stress au Travail : Définitions, Approches et Outils d'évaluation. Journée d'échanges "Santé au travail : de la recherche à la pratique" à l'URCA Université de Reims, 17 juin 2016.
- Sandrine P. et al. (2012). L'usage des outils d'évaluation du stress au travail : perspectives théoriques et méthodologiques. Le travail humain, 2012/2 Vol. 75, pages 179 à 213.
- Bellinghausen L. et Vaillant N. G. (2010). Les déterminants du stress professionnel ressenti : une estimation par la méthode des équations d'estimation généralisées. Economie & prévision, 2010/4 n° 195-196, pages 67 à 82.
- Marc L., Perriard J., Anne R. et al. (2012). L'évaluation économique du stress au travail. Editions Quæ, quae.lassa.

الدراسات السابقة في عمومها تناولت موضوع القياس، أو أشارت إليه، فمنها ما كان عبارة عن دراسة تلخيصية لبعض الدراسات في الموضوع، التي ركزت على تكلفة المرض باعتبار عشرة معايير للتقييم (Hassard, J. et al., 2017)، ومنها ما ركز على المفاهيم وعلى الجانب المنهجي في مسألة القياس، ومنها ما انصب على التقدير الكيفي، وأهم التقدير الكمي للتكلفة. ويرجع ذلك في الحقيقة إلى تعقيدات مسألة القياس في حد ذاته، ولذلك نجد معظم الدراسات الكمية تنصب على تكلفة المرض، وما ينجر عن ذلك من تكلفة تدفعها صناديق الضمان الاجتماعي، كما وهناك محاولات في قياس الأثر على الأداء، ولو أن جلها قائمة على الدراسات الاستبائية، وهي تفتقر إلى الدقة العلمية.

ومن الناحية المنهجية تجدر الإشارة إلى أن معظم الدراسات التي تجرى حول موضوع قياس ضغوط العمل تعتمد أسلوب الاستبيان، الموجه لعينة محدودة من الموظفين. ومع إن أسلوب الاستبيان له حدوده ومحاذيره، فهو مبني على عينة محددة ومحدودة، ويخضع إلى إجابات محددة، فمثلا السؤال: هل تعاني من ضغوطات؟ قد يخضع فقط لإجابة ثنائية (dichotomous): "نعم أم لا"، أو لإجابات متعددة (polytomous)، مثلا: "نعم، لا، قليلا، نوعا ما، كثيرا" (مقياس ليكرت الخماسي)، فإن الإجابات قد لا تعكس دوما، على الأقل في بعضها، حقيقة الوضعية، فهي تتأثر بمزاج المستجوبين، وبمدى حرصهم على تقديم إجابات صادقة، ومن ثم فإن نتائجه قد لا تكون بتلك المصدقية المتوخاة. ومع ذلك يبقى الاستبيان من ضمن الأساليب الأساسية في مثل هذا الموضوع نظرا لشح بدائل القياس.

7.1. خطة البحث:

ستتم معالجة موضوع هذا البحث من خلال العناصر الآتية:

- ضغوط العمل: مدلولها ومصادرها
- ضغوط العمل الواقعة على القيادات الإدارية الجامعية
- إشكالية قياس تكلفة ضغوط العمل
- سبل التعامل مع ضغوط العمل

2. ضغوط العمل: مدلولها ومصادرها

يدل مصطلح الضغوط على تلك المؤثرات الداخلية والخارجية التي تفضي إلى حالة من اللاتوازن لدى الإنسان، وهذه الحالة، أو الوضعية، تتجلى من خلال عدة أعراض تؤثر في سلوك الفرد ومزاجه، بل وحتى في صحته البدنية. ومن التعاريف المرجعية لهذا المفهوم نكتفي بالإشارة إلى تعريف أبرز رواد هذا الموضوع هانس سيلاي Hans Selye وهو: "استجابة جسمية غير محددة لمطلب معين".

برز لفظ الضغط (Stress) في الأصل كمصطلح طبي، وقد قدم كل من Claude Bernard و Walter B Hans Selye مفاهيم قاعدية للرؤية الحالية للموضوع (Goldstein & Kopin, 2007)، ولا بد من الذكر أن منطلق البحث في هذا الموضوع كان طبيا، فالأب الروحي لهذا الموضوع، كما يلعبه البعض، هانس سيلاي (1907-1982) H. Selye هو طبيب في تكوينه، ومع ذلك فقد امتد لاحقا استخدام هذا المصطلح إلى مجالات معرفية أخرى، بل أصبح مجال بحث في حد ذاته، كل يعالجه من زاوية معينة، لاسيما علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الاقتصاد (خاصة المهتمين منهم بتنمية الموارد البشرية وحساب تكلفة ضغوط العمل)، لكن يتم يتناوله أيضا في مجال العلوم الشرعية من زاوية القيم الإسلامية في علاقات العمل، والطمأنينة النفسية التي ينبغي أن يتحلى بها المسلم في كل الأحوال، وكذا مدلولات القضاء والقدر، وغيرها من المداخل التي تستخدم في مواجهة الضغوط النفسية والتغلب على وضعية التوتر النفسي الناجمة عن الضغوط، ومنها ضغوط العمل.

أما بالنسبة للتعريف المقدمة من الهيئات المتخصصة فنشير إلى تعريف الهيئة الفرنسية المسماة الوكالة الوطنية لتحسين ظروف العمل (ANACT)، وهو أحد التعاريف التي تربط ما بين الضغوط وبيئة الفرد، حيث تعتبر هذه الهيئة أن وضعية الضغط تنبثق حينما يكون هناك اختلالا ما بين قيود الشخص المفروضة عليه من بيئته والموارد المتاحة لديه لمواجهةها (SRM Consulting, 2008, p. 15).

غير أنه يجدر التنبيه إلى أن الحديث عن ضغوط العمل يتجه نحو تلك الضغوط التي تتسم بالتكرار، فليس أي قيد أو تحد في بيئة العمل يندرج ضمن حزمة ضغوط العمل، فربّ ضغط يكون بمثابة دافع للتحدي وإبراز الذات، ولذلك فإن موضوع ضغوط العمل ينصب على تلك الضغوط المتكررة والمستمرة، والتي تكون نتيجتها سلبية على صحة الموظف وعلى أدائه.

هناك مصادر متعددة ومتنوعة لضغوط العمل يتم تصنيفها عادة في مجموعتين: مصادر داخلية ومصادر خارجية:

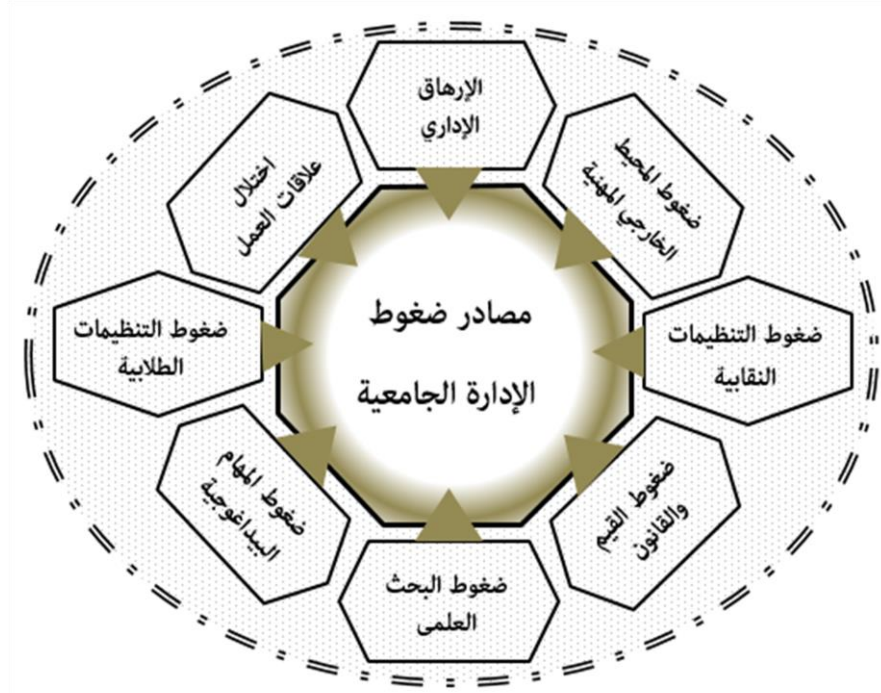
- (1) المصادر الداخلية، وهي ضغوط نابعة من الشخص ذاته، كالطموح والرغبة في التحدي والمواجهة وتحمل مهام تفوق القدرات الذاتية وغيرها، وهو ما يمكن إدراجه ضمن القيود النفسية.
- (2) المصادر الخارجية، وتتعلق بتلك الضغوط المتأتية من بيئة العمل، وهي التي تسترعي الاهتمام أكثر من قبل المهتمين بالموضوع، ومن ضمنها، داخل المنظمة، كثافة برامج العمل وكثرة المتطلبات وتوتر العلاقات المهنية وقلة التقدير وغيرها، هذا إلى جانب بعض الضغوط المتأتية من المجتمع، كضغط القيم الاجتماعية والتدخلات لتحقيق مكاسب غير مشروعة وغيرها.

3- ضغوط العمل الواقعة على القيادات الإدارية الجامعية:

المقصود بالقيادات الإدارية هنا كل المسؤولين في الإدارة الجامعية، من مديرية الجامعة إلى عمادات الكليات وإدارات الأقسام والمصالح الإدارية المختلفة. ومع إن هذه الضغوط تتقاطع في طبيعتها وفي بعض مصادرها، بحكم العمل في نفس البيئة، ومن ثم تجانس بعض مؤثراتها، إلا أننا نجد اختلافات في وقعها وحدتها ونطاقها. يمكن إجمال أسباب انبثاق هذه الضغوط في ما يلي:

- (1) انعدام التوافق، أو على الأقل صعوبة التوافق، ما بين المطلب والإمكانات المتاحة، ففي كثير من الأحيان تجعل هذه الضغوط المسؤول أمام معادلة صعبة: مشروعية المطلب (الذي يمثل ضغطا) وعدم توفر الإمكانيات لتحقيقه، بغض النظر عن طبيعة هذا الضغط ومصدره، إن كان إداريا أو تنظيميا أو بيداغوجيا أو علميا.
- (2) انعدام التوافق ما بين الضغوط والقوانين السارية، حيث يجد المسؤول نفسه أحيانا أمام نصوص تشريعية (قوانين، مراسيم وتعليمات تنظيمية) لا تتيح له تحقيق المطلب الذي يواجهه، إن في المجال البيداغوجي أو في المجال المالي أو في غيرهما، على الرغم من أن المطلب في كثير من الأحيان يكون مشروعا من الناحية العملية والمصلحية، ولكنه يكون غير مشروع من الناحية القانونية، وذلك بسبب عمومية التشريعات من ناحية، وصلادة بعض النصوص وافتقادها للمرونة، وعدم ترك السلطة التقديرية للمسؤول، من ناحية ثانية.

- (3) انعدام التوافق ما بين المطلب والقيم الدينية والاجتماعية، ويبرز ذلك بالأساس في حالة التدخلات غير المستساغة من وجهة نظر المسؤول، حيث يجد هذا الأخير نفسه أحياناً في مواجهة وضعية صعبة، وخاصة إذا كان مصدر هذا التدخل من سلطة عليا، خارج الجامعة أو داخلها، فيقع في حالة من التوتر والاضطراب النفسي، وذلك بسبب عدم انسجام تقديره للموقف وطبيعة المطلب المعروض عليه، ولكن أيضاً قد تصدر مثل هذه التدخلات من بعض الأقارب أو الأصدقاء والزملاء، كالتدخل لإنقاذ طالب من الرسوب أو من الإقصاء، أو لقبول تسجيله في مقعد غير مستحق، وغير ذلك من التدخلات التي تضع الضمير في موقف صعب، فيتشكل ضغط نفسي مزعج قد تنجر عنه آثار سلبية على الذي يقع عليه.
- (4) ضعف الانسجام في العلاقات داخل بيئة العمل، حيث إن غياب الانسجام داخل الطاقم الإداري ذاته، أو ما بين الطاقم الإداري والهيئات النقابية والطلابية والعلمية والبيداغوجية، سيولد وضعية صراع مستمر تكون انعكاساتها سلبية على السير الحسن للمؤسسة الجامعية وتطورها.
- (5) غياب الانسجام في العلاقات ما بين الإدارة والمحيط الخارجي، وهو ما يعد عاملاً مغنياً للضغوط الواقعة على المسؤول الإداري، حيث إن تحقيق بعض المطالب والأهداف الجامعية يرتبط بجهات خارج الجامعة، ومن ضمن هذه الجهات نذكر على سبيل المثال: الوزارة الوصية وملحقاتها (أو حتى وزارات أخرى وإدارات أخرى)، الجماعات المحلية (الولاية والبلدية)، المجالس المنتخبة، المركزية منها والمحلية، إدارة الرقابة المالية على النفقات بالنسبة للمؤسسات التعليمية الحكومية، المؤسسات الاقتصادية، وحتى أحياناً بعض الشخصيات النافذة.
- (6) صعوبة تحقيق التوافق ما بين متطلبات الإدارة ومتطلبات المهام البيداغوجية والبحثية، ذلك أن المسؤول في الإدارة الجامعية هو أصلاً أستاذ باحث، ابتداء من مدير الجامعة ونوابه، إلى عمداء الكليات ونوابهم، إلى رؤساء الأقسام ونوابهم، إلى مسؤولي الفروع والتخصصات، فكل منهم يقع تحت وطأة ضغط الابتعاد عن البحث العلمي، فضلاً عن مهامه التدريسية، ومن ذلك ضغط أطروحة الدكتوراه بالنسبة للذين لم يناقشوا بعد أطروحاتهم، وضغط النشر العلمي بالنسبة للذين يستهدفون تحقيق ترقية في رتبهم العلمية، أو للذين يطمحون إلى تحسين ترتيبهم للحصول على منحة جامعية، أو لتحقيق مكانة علمية، وهو ضغط بالغ الأثر كثير ما يدفع ببعضهم إلى تقديم استقالتهم من الإدارة.
- أما من حيث مصادر هذه الضغوط فيمكن تلخيص أبرزها من خلال المخطط التالي:



شكل 1: مصادر ضغوط الإدارة الجامعية

4. إشكالية قياس تكلفة ضغوط العمل:

هناك ثلاثة عناصر مميزة للضغوط (Grebott, 2008, p. 5):

- الضاغطون الذين يواجههم الفرد، من قيود مهنية ومتاعب يومية وصراعات الأدوار وغيرها؛
- ردود أفعال الضغط، والتي تتمثل في الاستجابات المادية والنفسية تجاه الضاغطين؛
- نتائج الضغط على صحة الأفراد وعلى العمل.

ويقصد بنتائج الضغط تلك الآثار التي يطبعها الضغط الممارس على الفرد، والتي تنعكس أحيانا على صحته وعلى أدائه، غير أن المشكلة المطروحة هنا هي: كيف يمكن قياس وطأة هذه الآثار، إن على الفرد نفسه أو على المنظمة أو على المجتمع؟

وإذا ما تم إسقاط هذه الآثار على القيادات الإدارية وعلى المواهب الخاصة، فإن الانعكاسات السلبية للضغوط ستكون أكبر، ووطأتها ستكون مضاعفة، ذلك أنها ستؤثر على بعض القرارات وبعض المهام التي قد تمس بالأفراد والمنظمة ككل، من خلال انتقال الأثر، وهو ما يمكن تشبيهه بالعدوى. وفي هذا الإطار قدمت مجموعة McKensey في سنة 1997 دراسة أبرزت فيها أهمية المواهب في المنظمة، وابتكرت فيها عبارة "حرب المواهب" (The war for talents)، حيث أشارت إلى أنها تمثل المهمة الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسات، وذلك باعتبار أن المواهب هي محرك المنظمة، وهي الأصل الوحيد للتميز، وكذا كون النجاح يرتكز على المواهب (Lefebvre & Poirot, 2015, p. 21).

وفي هذا الإطار نشير، على سبيل المثال، إلى إحدى الدراسات الاستقصائية حول أسباب وآثار ضغوط العمل استهدفت الإطارات الجامعية بجامعة التربية بواينيبا جنوب غانا، شملت 160 عنصرا (116 رجلا و60 امرأة)، انصبت أسئلة الاستبيان فيها على دراسة 19 سببا و15 أثرا، ومن الآثار التي استرعت الانتباه أكثر عند تحليل الإجابات نذكر: الشعور بالاكتئاب، فقدان التركيز، التغيب عن العمل، الجنوح إلى العنف، تردّي في اتخاذ القرارات (Kusi H. et al., 2019, p. 211). ومن الملاحظ أن جل الدراسات في هذا الحقل تركز على استكشاف الأسباب وتقدير الآثار الواقعة على الأفراد، مع محاولة حصرها في عدد من العناصر البارزة والمتكررة، ولو أنه لا يخفى أن تلك الآثار تمتد تداعياتها أيضا إلى المنظمة وإلى المجتمع، وهو ما تتولد عنه تعقيدات جمة بخصوص مسألة القياس.

قبل تناول مسألة القياس يتعين تحديد التكاليف المرتبطة بالضغوط المهنية، والمقصود بالتكاليف ما يتكبده الفرد المعني بالضغط من ناحية، وما تتكبده المنظمة بالنتيجة جراء هذه التأثيرات، مع افتراض تجاهل انعكاسات تلك الآثار على المجتمع. وفي ذات السياق يمكن أيضا التمييز في هذه التكاليف ما بين نوعين أساسيين: تكاليف مباشرة وتكاليف غير مباشرة (ملموسة أو غير ملموسة)، أو تكاليف ظاهرة وتكاليف خفية، وأخيرا تكاليف تقع على الفرد وتكاليف تقع على المنظمة وعلى المجتمع.

يمكن تلخيص أبرز آثار ضغوط العمل، والتي ستساعد على تحديد أهم التكاليف، من خلال الجدول التالي، مع التنبيه إلى أن هذه الآثار ليست على سبيل الحصر:

جدول 1: آثار ضغوط العمل على الفرد والمنظمة والمجتمع

الأثر على المجتمع	الأثر على المنظمة	الأثر على الفرد
- تناقص الإنتاجية الكلية - الأعباء العائلية: * المادية * المعنوية - الأعباء على المجتمع: * تكاليف الرعاية الصحية * تكلفة التقاعد المسبق - تنامي ظاهرة العنف - تنامي الآفات الاجتماعية - تنامي وتيرة الهجرة -	- تنامي وتيرة الصراع - تناقص الإنتاجية - تناقص الفاعلية - تناقص الدافعية والمبادرة - الغيابات والتأخيرات - تكلفة عمال إضافيين - تنامي الاحتجاجات - ترايد العطل المرضية - التقاعد المسبق - تغيير المنظمة (تحويل) -	- الإصابات العضوية، منها: * الصداع المستمر * ارتفاع الضغط الدموي * الجلطة الدماغية * السكتة القلبية * القولون العصبي * - الإصابات النفسية، منها: * القلق والاضطراب * اضطراب النوم * فقدان التركيز * الشعور باليأس *

إن كل أثر من الآثار المذكورة (جدول رقم 1) وغيرها يمثل في الحقيقة تكلفة، منها ما يتحمله الفرد وعائلته وأقاربه، ومنها ما تتحمله المنظمة، ومنها ما يتحمله المجتمع، مع أنه في الواقع يشترك الجميع في تحملها. غير أن المشكلة الأساسية في موضوعنا هي: كيف يمكن حساب، أو بالأحرى تقدير، هذه التكاليف؟

ثمة صعوبات وتعقيدات في قياس تكلفة كثير من هذه الآثار، لاسيما منها الآثار النفسية والاجتماعية، فمثلا كيف يمكن قياس تكلفة اضطراب النوم بسبب ضغط العمل؟ أو قياس تكلفة التراخي في العمل بسبب الضغوط؟ أو تكلفة الشعور بالإحباط والكآبة؟ أو تكلفة الانهيار العصبي والتشتت الذهني؟ أو غير ذلك من الآثار الوخيمة التي قد تسببها الضغوط النفسية. وتنبثق صعوبات القياس هذه في كون التكلفة متغيرا كميا، كما وإن هذه التكلفة غالبا ما تتشكل من تكاليف جزئية يتعين تقديرها بصورة نقدية، ومن ثم حساب التكلفة الإجمالية للضغط كمقياس لوطأة الأثر المترتب عن ضغوط ما.

هناك طريقتان أساسيان في قياس تكلفة ضغوط العمل: الأولى تنصب على اعتبار الآثار المادية أو النفسية للضغوط، كتكلفة الأمراض الناتجة عن هذه الضغوط، والثانية تنصب على استعمال مؤشرات الضغط المصريح بها، وهنا يتم استجواب الفرد مباشرة إذا كان معرضا لضغوط، أو ما إذا كانت مهامه مرهقة ذهنيا (Bellinghausen & Vaillant, 2008-16, p. 5). ومع إن كلا من الطريقتين، أو بالأحرى المدخلين، لا تحقق الدقة المطلوبة في حساب التكلفة، وتبقى مجرد تقدير تقريبي للأثر، قد يقترب أو يبتعد عن الحقيقة، إلا أن تعقيدات المتغيرات وصعوبات القياس تجعل من الحساب المقرب مؤشرا مقبولا، لأنه أفضل من اللاقياس وأجدي من تجاهل التكلفة.

وضمن هذا السياق ينبغي التمييز بين القياس المالي للأثر وحساب تكلفته من جهة، وبين القياس المعنوي للأثر، وهو الذي يتم عبر الاستبيانات أو التحقيقات، من جهة ثانية. فعندما يتم الوصول عبر الاستبيان إلى نتيجة مؤداها أن 30% (مثلا) من المستجوبين المعرضين للضغوط تعرضوا لاضطراب في النوم بسبب ضغط العمل، أو أن 5% أصيبوا بالهمس والوسوسة جراء ضغط العمل، فهذه عبارة عن مؤشرات قياس، وهي هامة وذات دلالة من الناحية الاجتماعية والنفسية، ولكنها تبقى غير ذات معنى من الناحية الاقتصادية والمالية.

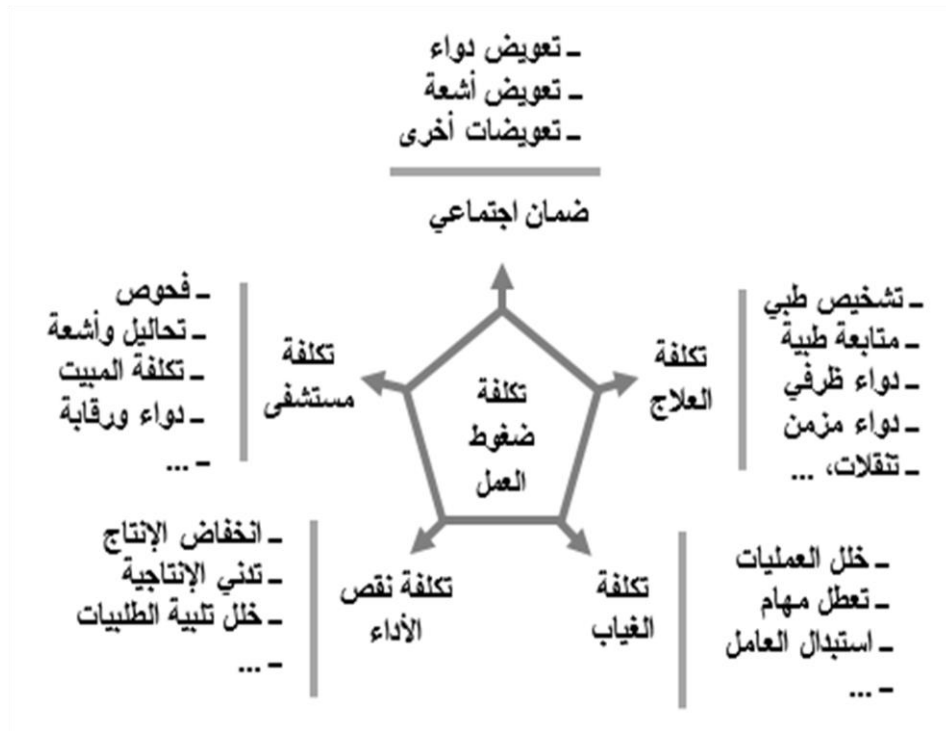
من الناحية المالية، ونظرا لعدم إمكانية إجراء حساب مالي دقيق لتكاليف بعض الآثار، يتم الاقتصار على تلك الآثار المادية الظاهرة التي يمكن حساب تكلفتها نقديا، وهي في جلها تكاليف مباشرة، ومن ذلك:

- تكلفة العلاج (تكلفة الفحوص، التحاليل الطبية، الأشعة) و/أو تكلفة المكوث بالمستشفى.
- تكلفة الدواء وتكلفة المراقبة والمتابعة الطبية.
- تكلفة التنقلات الخاصة بمعالجة المعني بالإصابة.
- تكلفة الغياب الحاصل بسبب الضغوط.
- تكلفة التعويض عن الضرر التي دفعها صندوق الضمان الاجتماعي.
- التكلفة التقديرية للمتابعة والعلاج في حالة الأمراض الطويلة الأم أو الأمراض المزمنة، كمرض السكري أو ضغط الدم أو الإضرابات العصبية وغيرها من الأمراض الناتجة عن ضغوط العمل.

- تكلفة المنازعات القضائية، سواء بالنسبة للعامل أو بالنسبة للمؤسسة.
- تكلفة تدني مستوى الإنتاجية، الفردية منها والجماعية، أو تدني الأداء.

في تحليل حديث حول ضغوط العمل قام به المعهد الأمريكي للضغوط، وبعد إدراج عوامل كثيرة، مثل الغيابات، دوران العمال، انخفاض الإنتاجية، ارتفاع المصاريف الطبية والمصاريف القضائية، تم تقدير تكلفة ضغوط العمل للعمال الأمريكيين بمبلغ 300 مليار دولار سنوياً (The American Institute of Stress, 2022). وفي الواقع تبقى مشكلة ضغوط العمل مكلفة في مختلف مناطق العالم. فمثلاً سكان المملكة المتحدة يفقدون إلى 13,7 مليون يوم عمل سنوياً بسبب مشكلة الضغوط، كما وتكلف هذه المشكلة 14,2 مليار دولار في أستراليا وحوالي 37 مليار دولار في المملكة المتحدة كخسارة في الإنتاجية سنوياً (Patterson, 2022).

يساعد التمثيل البياني متعدد الأبعاد على تصور أفضل لأبعاد التكلفة، ولمختلف العناصر المكونة لكل بعد منها، فإذا ما اعتبرنا خمسة أبعاد لتكلفة ضغوط العمل، يمكن تمثيل هذه التكلفة من خلال المخطط خماسي الأبعاد الآتي:



شكل 2: تمثيل متعدد الأبعاد لتكلفة ضغوط العمل

من الواضح أن هذه التكاليف ليست على سبيل الحصر، إذ يتعين إدراج أية تكلفة ناتجة عن الضغط يمكن تقديرها بصورة نقدية، ومنها على سبيل المثال تكلفة المنازعات القضائية، تكلفة التوقف المؤقت عن العمل بسبب احتياجات عمالية، وتكلفة تدمير أو إتلاف متعمد لتجهيزات أو معدات من طرف بعض المتأثرين بشدة من بعض ضغوط العمل، وما إلى ذلك من الآثار السلبية المحتملة الناتجة عن الضغوط.

وهكذا، فإنه ستتشكل لدينا مجموعة بعدد n من التكاليف $C_1, C_2, \dots, C_n$ ، مع الإشارة إلى أن كل تكلفة من هذه التكاليف C_i تشكل في الواقع مجموعة من التكاليف الجزئية أو المتكررة، فمثلا تكلفة العلاج بالمستشفى، ولتكن C_1 ، تتضمن تكاليف المكوث لكل يوم وليلة، تكلفة الفحوصات، تكلفة الدواء المقدم، تكلفة الأشعة، وغيرها من التكاليف الاستشفائية، وإذا كان هناك m من التكاليف الجزئية بالنسبة لكل نوع من التكاليف $C_1, C_2, \dots, C_m$ ، فإن مجموع التكاليف C_g هو:

$$C_g = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m c_{ij}$$

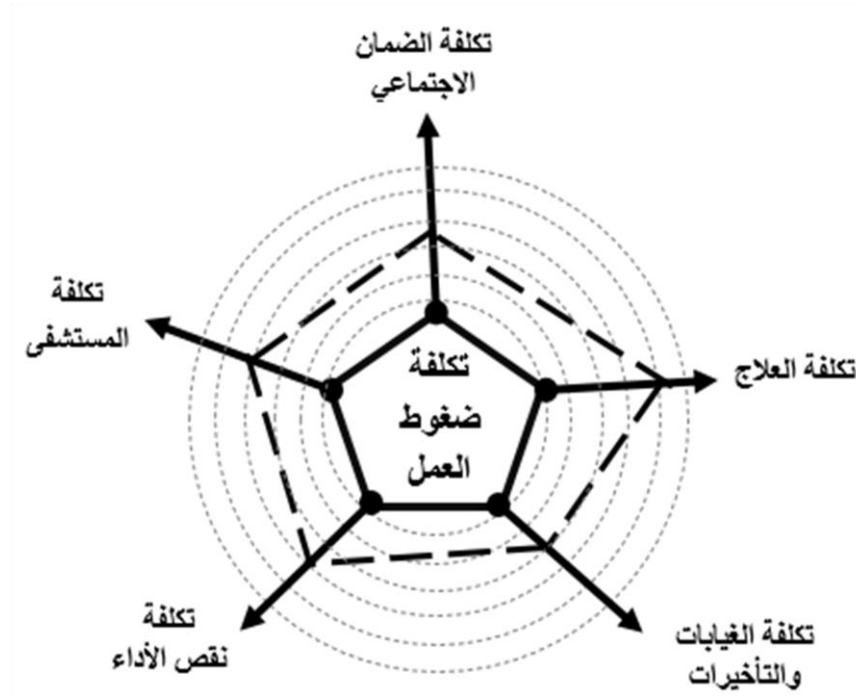
وعليه، يمكن تبويب هذه التكاليف كما في الجدول التالي:

جدول 2: جدول تلخيصي لحساب تكاليف ضغوط العمل

نوع التكلفة	مكونات التكلفة				مجموع جزئي
C_1	c_1	c_2	...	c_m	$C_{1j} = \sum_{j=1}^m c_{1j}$
C_2	c_1	c_2	...	c_m	$C_{2j} = \sum_{j=1}^m c_{2j}$
.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.
C_n	c_1	c_2	...	c_m	$C_{nj} = \sum_{j=1}^m c_{nj}$
مجموع					$C_g = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m c_{ij}$

بعد حساب التكلفة المحملة والمقدرة، الخاصة بكل بعد من أبعاد تكلفة ضغوط العمل، يمكن إدراك الوزن

النسبي لكل مكون من مكونات هذه التكلفة، وهو ما يمكن تصوره عبر الشكل الآتي، ما اعتبار $n=5$:



شكل 3: التمثيل المتعدد الأبعاد لتكلفة ضغوط العمل بافتراض خمسة أبعاد

وعلى ما يبدو من البساطة في حساب التكلفة، إلا أنه في الواقع كثيرا ما يتم إغفال، أو إهمال، بعض التكاليف الجزئية، لسبب أو لآخر، ومنها على سبيل المثال النقل العائلي للشخص، الذي لا يدرج في الحساب، أو تكلفة الأكل والمبيت بسبب نقل المريض، أو تكلفة الفرصة الضائعة بسبب الانشغال بالشخص المصاب بضغط نفسي بليغ، وما إلى ذلك من التكاليف غير المحتسبة. هذا إلى جانب الصعوبات العملية في تقدير بعض التكاليف الناتجة عن الضغوط، على غرار التوتر مثلا كما سلف ذكره.

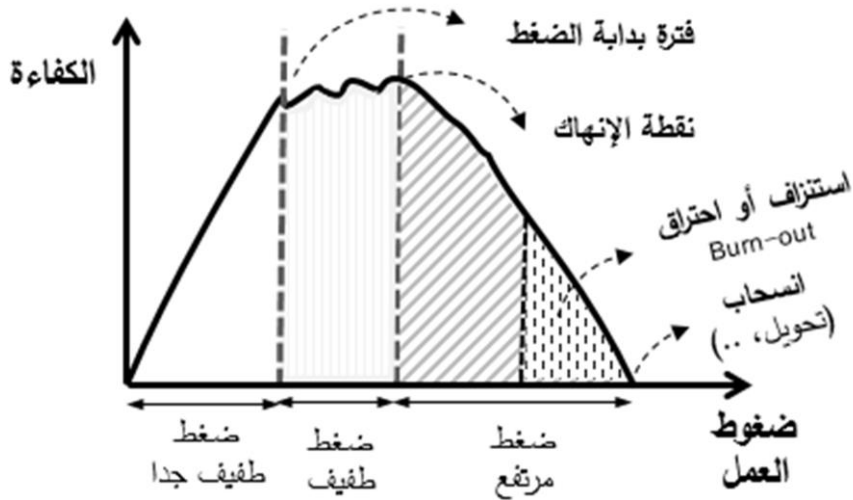
وهكذا يتضح أن المقبل على قياس تكلفة ضغوط العمل سيجد نفسه في مأزق حقيقي، وسيكون مضطرا لإسقاط تكاليف بعض الآثار على مضض، وربما غير مقتنع بصورة تامة بعمله، ولكن كما يقال ما لا يدرك كله لا يترك جله. ولذلك نقول إن قياس تكلفة آثار ضغوط العمل تبقى عملية جد معقدة، ونتائجها تبقى نسبية.

هناك عدة مقاييس مقترحة لقياس الضغوط، وضغوط العمل بوجه خاص (Ben Loubir, 2015)، على غرار مقياس الباحثة الأمريكية Beverly Ann Potter (1998) مثلا، وهذه المقاييس ترمي في مجملها إلى حصر مختلف الآثار وتقديرها بمعامل أو نقطة محددة، وهي بالتأكيد أداة علمية ومنهجية هامة، ولكن تبقى مشكلة توظيف الاستبيان، وفق أيّ مقياس كان، ومدى دقة نتائج موضوعا للنقاش، على الرغم مما تتضمنه الدراسات الميدانية في العادة من أدوات إحصائية لاختبار المعنوية. هذا، فضلا عن أن هذه المقاييس لا تعنى بالتقدير المالي لتكلفة آثار ضغوط العمل.

وإذا ما اتجهنا الآن نحو إسقاط عملية القياس على مستوى الجامعة، فإن الأمر يزداد تعقيدا في بعض جوانبه، وذلك بسبب طبيعة النشاط الخدمي للمؤسسات الجامعية، لاسيما بالنسبة لقياس تكلفة أثر ضغوط العمل على بعض العناصر، كالأداء أو الكفاءة (efficiency) والإنتاجية (productivity). فقياس الكفاءة، على سبيل المثال، يختلف في المؤسسة الجامعية عن المؤسسة الإنتاجية، وبالتأكيد ستكون دراسة أثر ضغوط العمل على كفاءة المؤسسة الجامعية أكثر تعقيدا.

هناك عددا من الطرق يتم استخدامها في التقدير الاقتصادي لقيمة الخسائر الإنتاجية غير المباشرة، منها: طريقة رأس المال البشري، طريقة تكلفة الاحتكاك¹ (Friction cost)، خسائر الإنتاج المحتملة، وتكاليف سنوات الحياة الضائعة (Hassard, J. et al., 2017, p. 3).

على وجه العموم يمكن أن نتصور العلاقة ما بين ضغوط العمل والكفاءة من خلال الشكل البياني التالي:

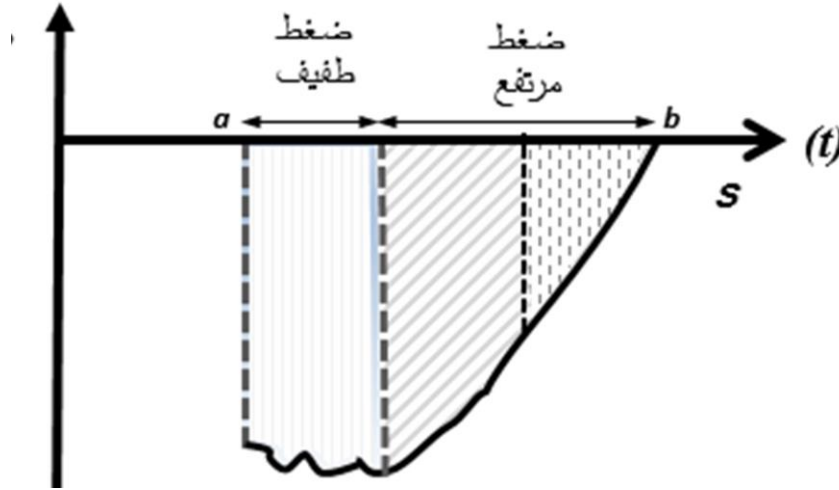


شكل 4: منحنى العلاقة بين ضغوط العمل والكفاءة (الأداء)

يبين الشكل أعلاه (شكل رقم 4) العلاقة ما بين ضغوط العمل والكفاءة أو الأداء، مع الإشارة إلى أن الكفاءة هنا قد تتعلق بالفرد (كفاءة فردية)، وقد تتعلق بالجماعة (كفاءة جماعية) في حال اتساع نطاق الضغوط، أي حينما تطل الضغوط عدة أفراد، وهذه العلاقة عكسية، إذ كلما زادت الضغوط كلما نقص مستوى الكفاءة. ومن الملاحظ أن منحنى الكفاءة يكون تصاعديا حينما تكون الضغوط معدومة أو طفيفة جدا، حيث بيئة العمل ملائمة (الفترة 1

¹ يقصد بها التكاليف المرتبطة بتعويض شخص متخل عن النشاط بشخص آخر، ومنها تكاليف التوظيف والتكوين، وهي تضاف إلى خسائر الإنتاج الناتجة عن مغادرة عامل، قبل تعويضه بعامل آخر.

في المحور الأفقي من الشكل (4)، ثم يبدأ في التناقص عند انبثاق الضغوط (الفترة 2)، ولما تبلغ الضغوط ذروتها يبدأ المنحنى في الانحدار إلى أن يصل الأمر بالموظف إلى حالة من الاحتراق، وربما طلب الانسحاب. وفي الواقع تمثل المساحة الملونة بالداكن في الشكل أعلاه تكاليف (خسائر) بالنسبة للمنظمة، انجرت عن بيئة عمل تسودها الضغوط، وهو ما نوضحه من خلال الشكل التالي:



شكل 5: مساحة تكلفة ضغوط العمل الناتجة عن تدني الكفاءة (الأداء)

من الناحية الرياضية، وحيث إن مستوى الكفاءة يتناقص لحظياً، مما يجعل منها دالة مستمرة، بفعل الضغوط المستمرة، فإنه يمكن حساب المساحة الملونة باستخدام التكامل، إلا أن ذلك صعب جداً من الناحية العملية، إذ أنه يتطلب معرفة (أي استخراج) دالة الكفاءة بدلالة ضغوط العمل (دالة المنحنى في الشكل أعلاه)، وهو ما يستدعي نمذجة دالة الكفاءة، وهذا يستوجب تحديداً لعناصر الكفاءة، ودرجة تأثر كل منها بطغوط العمل خلال فترة معينة.

غير أن تكلفة تدني الكفاءة لا يمثل إلا عنصراً واحداً من عناصر التكلفة غير المباشرة لضغوط العمل، إلى جانب التكاليف المباشرة، كما أشرنا إليه من قبل، وبالتالي فإن حساب التكلفة الإجمالية لضغوط العمل يقتضي حساب تكلفة كل عنصر منها على حدة. مع التأكيد مرة أخرى على أنه ثمة عناصر يصعب تكميمها، ومن ثم حساب تكلفتها. ولذلك فإن هذا الموضوع يبقى مفتوحاً وجديراً بالبحث المعمق، ولعل الأدوات الرياضية ستكون مساعدة في ذلك.

5. سبل التعامل مع ضغوط العمل:

حيث إن ضغوط العمل حقيقة لا يمكن تفاديها، فإن التركيز ينبغي أن ينصب على كيفية التعامل مع هذه الضغوط، إن من جانب المنظمة أو من جانب الدولة أو من جانب الموظف، هذا إلى جانب مساهمات أطراف عديدة أخرى (باحثون وهيئات مختصة وخبراء ووعاظ ووسائل إعلام وغيرها):

- من جانب الدولة، ينبغي إرساء تشريعات وتنظيمات تلزم المؤسسات بتوفير بيئة عمل مناسبة من الناحيتين المادية والمعنوية. وعلى سبيل الأهمية نشير في هذا الصدد إلى ضرورة فرض آليات عملية تضمن حقوق المستخدمين، دون إخلال بواجباتهم، وترسي لغة الحوار بدلا من لغة الصدام، وترسخ منطق الإشراف في القرار والعمل بروح المسؤولية الجماعية.
- من جانب المنظمة، يتعين على الإدارة توفير ظروف عمل مناسبة تتحدد فيها المهام والعلاقات، ويسودها جو من الاحترام المتبادل، إن ما بين هياكل الإدارة، أو ما بين الإدارة وكافة المستخدمين. وتقع على الإدارة مسؤولية ضمان مناخ ملائم للعمل لكل الأفراد، وذلك من خلال السهر على تحقيق الشروط المادية والمعنوية اللازمة داخل المنظمة.
- من جانب الموظف، ينبغي التعامل مع ضغوط العمل كواقع طبيعي، وعدم التفاعل معها باستجابات سلبية، قد تفضي في نهاية المطاف إلى مخاطر محتملة على الصحة البدنية أو النفسية، وهو ما يعني الحرص على استجماع قوة المواجهة الكامنة في الفرد.

وبالتركيز على الموظف ينبغي الإقرار بتباين الاستعدادات الفردية في مواجهة ضغوط العمل وكيفية التعامل معها، وهذه الاستعدادات تشكل في الحقيقة رصيذا خاصا لدى كل فرد، يعكس تراكمات مختلفة الطبيعة والمصدر، فهناك اختلافات في القدرات النفسية والذهنية، كما وهناك اختلافات في التنشئة الاجتماعية ومستوى الرصيد القيمي، وهي بالتأكيد اختلافات ينتج عنها تباين، ليس فحسب في القدرة على تحمل الصدمات والصبر على المكار، ولكن أيضا في مستوى تحليل السلوك وتفكيك العلاقات وتقدير المواقف، ومن ثم نوعية ردود الأفعال وكيفية معالجة تلك الضغوط.

وفي هذا الإطار يجدر التذكير بالقيم الإسلامية في التعامل مع المصائب والضغوط بوجه عام، ومع ضغوط العمل بوجه خاص، والتي تقوم على قوة الإيمان والصبر والثبات عند الشدائد. فالصبر قيمة إسلامية أصيلة، وهو مؤشر على قوة الإيمان بقضاء الله وقدره. فضغوط العمل، وهي شكل من أشكال الضغوط الدنيوية، لا ينبغي بأي حال أن تكون سببا في النيل من إيمان الفرد المسلم، وفي زعزعة قيم الإخلاص والتفاني والإتقان فيه، التي لا يكتمل إيمانه بدونها. فالتراخي عن أداء المهام المهنية، بحجة ضغوط العمل، لا يشفع عن اعتبار ذلك تقصيرا وهضما لحقوق الآخرين، ذلك أن تقصير الموظف في إنجاز واجباته المهنية هو في الحقيقة إضرار، ليس بالمنظمة المستخدمة فحسب، ولكن بحقوق أفراد آخرين مرتبطين بهذه المنظمة، من داخل ومن خارج المنظمة. فعلى مستوى الجامعة مثلا، وهي

محل إسقاطاتنا في هذا البحث، نجد أن آثار هذا التقصير تطال أطرافاً عديدة داخل الجامعة، لعل من أبرزها فئة الطلبة، ولكنها تطال أيضاً أطرافاً حتى من خارج الجامعة بعلاقة التعدي، ولاسيما المتعاملون مباشرة مع الجامعة.

6. خاتمة:

حاولنا من خلال هذا البحث المتواضع مناقشة بعض جوانب ضغوط العمل على مستوى المؤسسات الجامعية، وانعكاساتها السلبية على الأداء والفاعلية، مركزين على فئة القيادات بمختلف مستوياتها، كما تناولنا فيه بشيء من المناقشة والتحليل مسألة قياس تكلفة ضغوط العمل، مبرزين تعقيداتها، وملمحين إلى بعض المفاتيح المنهجية الدالة، والتي تحتاج إلى بحث مستقل، بل أبحاث مستقلة ومعقدة.

وفي ختام هذا البحث يجدر تسجيل النتائج والاقتراحات التالية:

- على الرغم مما حظي به موضوع ضغوط العمل من الاهتمام من طرف عديد الباحثين في حقل العلوم الاجتماعية، ما تزال مسألة قياس آثار هذه الضغوط، أو بالأحرى تكلفة هذه الضغوط، من ضمن المسائل المعقدة، التي تحتاج إلى مزيد من الأبحاث المعمقة، لاسيما من ناحية القياس الكمي، ذلك أن آثار الضغوط ليست كلها قابلة للتكميم، وقبل ذلك يتعين تحديد درجة الارتباط بين الضغوط والآثار، وهو ما يتطلب القيام بدراسات رصينة.
- مع إنه ينبغي أن تُدرك ضغوط العمل من قبل المستخدمين على أنها أمراً طبيعياً لا يفضي بهم إلى إصابات ومخاطر تؤثر في صحتهم الجسدية أو النفسية، إلا أنه في ذات الوقت يتعين على إدارات المنظمات السعي باستمرار على تحسين ظروف العمل قصد التخفيف من حجم وحدة هذه الضغوط، وخلق بيئة عمل ملائمة داعمة للاستقرار والطمأنينة داخل المنظمة.
- إن المدخل الأساس للحفاظ على استقرار المنظمة هو الاحترام والتقدير والتحفيز، وليس الضغط والتعنيف والترهيب، فعلى الإدارة الاعتناء بصيانة جانب العلاقات أكثر من اعتنائها بجانب صيانة المعدات.
- تمثل القيم الدينية، كالقناعة والصبر والثبات عند الشدائد، أهم مستندات مواجهة الضغوط التي يواجهها الفرد، كما وإن قيم الإخلاص والالتزام لا يسمحان بجعل الضغوط مبرراً للإفساد، أو للتراخي في أداء الواجبات. فالمرجع هنا هو "لا ضرر ولا ضرار".
- نقترح إجراء دورات تكوينية متخصصة بالجامعة حول موضوع ضغوط العمل وأساليب التعامل معها، يمكن أن يحضرها كل المستخدمين بكل أطيافهم.
- على مستوى المؤسسات الجامعية يتعين تحديد الصلاحيات وضبط العلاقات ما بين مختلف الأطراف، كما وعلى مختلف الأطراف الالتزام بالقواعد المهنية والاحترام المتبادل، فكثيراً ما تكون التدخلات في صلاحيات الغير، والتدخلات في بعض الأحيان في النصوص والمهام، سبباً لخلق ضغوط في العمل قد تنتج عنها آثار سلبية على الأشخاص وعلى الأداء.

5. قائمة المراجع:

- Ben Loubir, D. (2015). Revue de la littérature des échelles de mesure du stress psychologique. *Revue marocaine de santé publique*, 02(03), 18-25.
- Bellinghausen, L., & Vaillant, N. (2008-16). *L'estimation d'une fonction de stress multi-items auto-declares*. LEM : Lille Economie & Management, Document de travail du LEM.
- Goldstein , D., & Kopin , I. (2007, June, 10(2)). Evolution of concepts of stress. *Stress*, 109-120.
- Grebot, É. (2008). *Stress et burnout au travail : identifier, prévenir, guérir*. Paris: Eyrolle.
- Hassard, J. et al. (2017, March 30). The Cost of Work-Related Stress to Society: A systematic Review. (A. P. Association, Éd.) *Journal of Occupational Health Psychology*, 1-17.
- Kusi et al., H. (2019, February). Causes and effects of work-related stress among the senior staff administrators of the University of Education. Winneba, Ghana. *Journal of Educational Administration and Management*, 6 (2), 204-213.
- Lefebvre, B., & Poirot, M. (2015). *Stress et risques psychosociaux au travail : Comprendre – Prévenir – Intervenir*. Paris: Elsevier Masson.
- Patterson, E. (2022, September 05). *Stress Facts and Statistics*. Consulté le 11 08, 2022, sur <https://www.therecoveryvillage.com/mental-health/stress/stress-statistics/>
- SRM Consulting. (2008). *Livre blanc « Stress au travail »*. Paris: SRM Consulting.
- The American Institute of Stress. (2022, April 20). *What Is The True Cost Of Work-Related Stress?* Consulté le 11 07, 2022, sur <https://www.stress.org/what-is-the-true-cost-of-work-related-stress#:~:text=One%20notable%20cost%2Dof%2Dillness,absenteeism%2C%20turnover%2C%20>
- Ben Loubir, D. (2015). Revue de la littérature des échelles de mesure du stress psychologique. *Revue marocaine de santé publique*, 02(03), 18-25.

- Hassard, J. et al. (2017, March 30). The Cost of Work-Related Stress to Society: A systematic Review. (A. P. Association, Éd.) *Journal of Occupational Health Psychology*, 1-17.