

الفصل الرابع

النظرية الإستراتيجية لإدارة ضغوط العمل

تعد ضغوط العمل ومصادرها وآثارها على العاملين في مختلف التنظيمات من بين أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام الباحثين والدارسين في مجال السلوك التنظيمي، وذلك لما لها من أثر مباشر وغير مباشر على أداء العاملين في مختلف المهن التي يزاولونها حيث أصبحت ضغوط العمل داخل المنظمات الإنتاجية أو الخدماتية ظاهرة عامة يصعب تجنبها وإن كان تأثيرها متفاوت في الدرجات بين المنظمات المختلفة بالنظر لطبيعتها وحجمها وكذا الأدوار المنوط بالعامل فيها، فإن الاختلاف أيضا تجاوز المنظمات ليكون في المنظمة نفسها بل في المصلحة الواحدة، وذلك بين عامل وعامل آخر يقومان بنفس العمل، بالنظر لطبيعة شخصية الفرد وكذا الظروف الاجتماعية المحيطة به.

فالمتمسك للتراث المعرفي حول الضغوط النفسية ، يجد أن جل الكتابات في هذا المجال لا تزال في معظمها على مستوى التحليل النظري، حيث لم تتل الدراسات التطبيقية فيها إلا نصيبا محدودا من الاهتمام ، وذلك لسببين رئيسيين أوردهما محمود سلمان العميان هما⁽¹⁾:

- الأول: يتمثل في تنوع العوامل المسببة للضغوط وتداخلها.
- الثاني: يتعلق بعدم اتفاق الباحثين على مفهوم دقيق ومحدد لضغوط العمل مما يوقع الباحث الذي يحاول الخوض في هذا المجال بحيرة.

وكلمة Stress هي في الأصل مشتقة من الكلمة اللاتينية (Stringer) والتي تعني باللغة الفرنسية الاحتضان الشديد للجسم بواسطة الأطراف، وهذا مع الشعور بالقلق والعذاب، كما تسمى عند البعض التخلي والوحدة وفقدان القوة والقدرة، وقد وردت هذه الكلمة لأول مرة في القرن 14 عشر لكن هذا الاستعمال لم يكن ثابتاً ومنظماً⁽²⁾.

ويرى دافيد يونج وزملائه أن ضغوط العمل “ حالة تنشأ عن التفاعل بين الأفراد ووظيفتهم وتتسم بإحداث تغييرات بداخلهم تدفعهم للانحراف عن أدائهم المعهود”⁽³⁾.

و تسعى المنظمات اليوم إلى الحد أو التقليل من آثار ضغوط العمل المختلفة بشتى الوسائل، متبنية في ذلك عدة إستراتيجيات لإدارة هاته الضغوط، فقلما تجد منظمة تستخدم في إدارة الضغوط إستراتيجية واحدة، بل إنها تستعمل اثنين أو أكثر في آن واحد أو في أوقات مختلفة، حيث أن استعمال هذه الإستراتيجيات يختلف من منظمة لأخرى ومن عمل لآخر، كما تتأثر هذه الإستراتيجيات إضافة لطبيعة وحجم المنظمة وكذا طبيعة الضغوط ونوعها بالفروق الفردية التي تعتبر حاسمة في الكثير من الأحيان، وسنتكلم عن أهم هذه الإستراتيجيات التي تستخدمها المنظمات في إدارة ضغوط العمل، سواء تلك التي يتبناها الفرد على مستواه الشخصي أو تلك التي تتبناها المنظمة في إطار تنظيمي محدد.

1.1 إستراتيجيات إدارة ضغوط العمل الفردية:

1.1.1 إستراتيجيات إدارة ضغوط العمل الفردية السلوكية:

1.1.1.1 النظام الغذائي والرياضة:

يقصد بالنظام الغذائي أنواع وكميات الغذاء التي تدخل إلى الجسم، فالغذاء المتكامل ضروري لوظائف أعضاء الجسم ولإعطاء الطاقة والحيوية اللازمة لأداء العمل فعندما يتناغم نظام الغذاء مع التمرينات الرياضية يكون ذلك في صالح الفرد في مقاومة آثار الضغوط النفسية فمثلا التمرينات الرياضية تساعد في حرق السعرات الحرارية الزائدة وتزيد من قدرة الجسم على التمثيل الغذائي، وتزيد قدرة الجسم في أنشطته الحيوية والبنائية، وكلا من الغذاء والتمرينات الرياضية يؤثران على رفع كفاءة الفرد على التركيز والاسترخاء⁽⁴⁾.

كما إن تعرض العامل لوضعيات ضغوط كبيرة ودائمة يؤثر بصفة مباشرة، لذلك فإن العوامل التي تساهم في اللياقة البدنية مهمة وضرورية لمقاومة الضغوط وانعكاساتها فخبراء اللياقة البدنية يعتبرون ممارسة نوع من النشاط الرياضي بصفة منتظمة إحدى الطرق السهلة والأكثر فائدة للحصول على تغييرات إيجابية في حياة الفرد، ومنه تمكين الجسم من التعامل الفعال مع المواقف الضاغطة⁽⁵⁾

فممارسة الرياضة تؤدي إلى رفع فعالية أعضاء الجسم بالشكل الذي يؤدي إلى مقاومتها للضغط، فمن المعروف أن الشخص الذي يمارس التمرينات الرياضية لا يرهق بسرعة مثل الشخص الذي لا يمارس أي تمرينات، كما أن الشخص المصاب بإرهاق تكون قدرته منخفضة في تحمل أي أعباء جسمانية أو نفسية للعمل⁽⁶⁾، وبذلك فالتمرينات الرياضية تعتبر من بين الوسائل التي يمكن للفرد الاعتماد عليها لمجابهة ضغوط العمل.

ويعتبر خبراء اللياقة البدنية ممارسة نوع من النشاط الرياضي بصفة منتظمة إحدى الطرق السهلة والأكثر فائدة للحصول على تغييرات إيجابية

في حياة الفرد ومنه تمكين الجسم من التعامل الفعال مع المواقف الضاغطة⁽⁷⁾.

2.1.1.1 المساعدة الاجتماعية:

تمثل أقل العواقب غير مرغوبة عند مقارنتها بالبدائل الأخرى كاستخدام المهدئات وهي الطريقة الأكثر استعمالاً اليوم في المنظمات⁽⁸⁾، وذلك من خلال توظيف الأخصائيين الاجتماعيين والنفسانيين الذين تكون مهمتهم الأساسية دراسة المشاكل التي تخص المنظمة وتقديم الدعم الاجتماعي والنفسي للعاملين لتجاوزها.

3.1.1.1 معرفة الذات والوقوف على قدرات الشخص:

و هي عبارة عن إدراك الفرد للطريقة التي يظهر بها سلوكه أمام الآخرين، كما أن الملاحظة الذاتية الدقيقة من الفرد لسلوكه يمكن أن تصف بدقة رد فعله تجاه سلوكيات الآخرين⁽⁹⁾، والتعرف على سلوك الفرد ومعرفة مدى قدرته على تحمل الضغوط والاستجابة لها، من شأنه التخفيف من حدة ضغوط العمل، فمعرفة الفرد للعوامل الضاغطة تمكنه من إيجاد طرق لمجابهتها.

4.1.1.1 التخطيط المسبق وتحديد الأهداف:

عندما تكون هناك أهداف واضحة ومحددة لعمل الأفراد وتكون تلك الأهداف قابلة للتنفيذ، بالإضافة إلى التخطيط المسبق وذلك بتجهيز الفرد نفسه للتعامل مع الأحداث⁽¹⁰⁾، والذي من شأنه توقع الضغوط ومنه التقليل من آثارها.

5.1.1.1 المشاركة في النشاطات:

كالمشاركة في النشاطات الاجتماعية أو اختيار هواية معينة أو الاستمتاع بالإنجازات وتزويد هذه النشاطات من قدرة الفرد على التحمل⁽¹¹⁾، وتعتمد اليوم كبرى المؤسسات على هذه الطريقة كوسيلة للتفريغ لدى العامل، خاصة بالنسبة للضغوط التي تحيط به، التي من أهمها الرحلات، والحفلات لتخفيف ضغوط العمل في المنظمة.

6.1.1.1 الاسترخاء:

إن جلوس الفرد مستريحا وهادئا في الاسترخاء يؤدي إلى راحة الفرد، حيث أن استرخاء العقل لا يتم إلا من خلال الاسترخاء العام للجسم، ويعني هذا أن ينتبه الفرد إلى أن الراحة العقلية هي التي تترتب على راحة الجسم⁽¹²⁾، وتعتمد اليوم الكثير من المنظمات هذه الطريقة للتخفيف من حدة ضغوط العمل.

7.1.1.1 التأمل:

و هو جملة التمرينات الذهنية الموجهة للحد من السير المعتاد للأفكار والظنون والتحليل، فالتأمل المنتظم يزيل الضغط أو يحفظه ويستطيع أن يحرر الفرد من الشقيقة والتوتر والصداع⁽¹³⁾، وعلى للفرد في التأمل أن يوقف نشاطاته اليومية وأن يمارس درجة عالية من الانتباه والوعي على مشاعره ووجدانه ، ويؤدي هذا إلى إعداد الذهن وتدريبه على تحمل ضغوط العمل⁽¹⁴⁾، ولهذا فإن التأمل يعد من بين التقنيات المستعملة للحد من الهواجس والتخيلات والأفكار التي قد توقع الفرد العامل تحت وطأة الضغوط.

8.1.1.1 التركيز:

إن قيام الفرد بالتركيز في أداء نشاط ذي معنى وأهمية لمدة معينة يساعد في تخفيف حدة الضغوط النفسية للعمل، وتعتمد طريقة التركيز من حيث المبدأ على نفس الفكرة تقريبا التي تعتمد عليها طرق الاسترخاء والتأمل، والتركيز يصرف الفرد عن التفكير في مصادر الضغوط، ويؤدي به إلى قيامه بعمل خلاق وإنجاز يساعد على الشعور بالتقدير والاحترام وتحقيق الذات⁽¹⁵⁾.

2.1.1 إستراتيجيات إدارة ضغوط العمل الفردية النفسية:

1.2.1.1 إستراتيجيات التحكم الانفعالي⁽¹⁶⁾: وتتضمن مختلف الميكانيزمات الدفاعية لدى الفرد، كالانسحاب، التخيل، الإنكار، التعويض، النكوص، العقلنة.

2.2.1.1 الفرع إلى الله⁽¹⁷⁾:

ويتمثل في إخلاص المؤمن بجميع جوارحه لله، إذا أصابته مصيبة، وذلك بالتقرب إلى الله والدعاء، مصداقا لقوله تعالى: " وإذا سألك عبادي عني فإني قريب أحيب دعوة الداع إذا دعان فليستجيبوا لي وليؤمنوا بي لعلهم يرشدون "⁽¹⁸⁾، إضافة إلى قراءة القرآن وتلاوته والصلاة التي تبعث النفس نحو الطمأنينة فنجاح المؤمن راجع إلى درجة تقواه وإخلاصه ثم تطبيقه لسنة رسول الله محمد (صلى الله عليه وسلم) في التخفيف من فزعه في النوم يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: " أعوذ بكلمات الله التامات من غضبه وعقابه وشر عباده ومن همزات الشياطين وأن يحضرون "، وعند الغضب " أعوذ بالله من الشيطان الرجيم " وعند الكرب " اللهم

رحمتك أرجو فلا تكلني إلى نفسي طرفة عين وأصلح لي شأني كله لا إله إلا أنت» (19).

ويقترح (Quick et Quick 1984) أساليب عديدة لإدارة ضغوط العمل، وتتعلق بالجوانب الفردية الإنسانية والتي يمكننا ملاحظتها في الشكل التالي (رقم 01)

1- الوقاية الأولية: مباشرة لمثيرات الضغوط: *إدارة نمط الحياة:		
*إدارة الإدراك الشخصي للضغوط:		- صيانة التوازن.
-الانسحاب النفسي.		- استخدام وقت للاستجمام.
-إدراك ومعرفة عدم الحيوية.		-التفريغ.
-تغيير النمط السلوكي.		*المتنفس العاطفي:
*إدارة بيئة العمل الشخصي:		-الكلام.
-التخطيط.		-الكتابة.
-إدارة الوقت.		-ممارسة النشاط العقلي.
-منع زيادة العمل.		3- الوقاية العلاجية:
-أساليب أخرى (التأييد الاجتماعي، تنوع المهام، ترك العمل.		العلاج النفسي
2- الوقاية الثانية: مباشرة الاستجابة.		العلاج الطبي
*التدريب على الراحة والاستجمام.		-علاج طبي.
-الراحة المتطورة.		-برنامج علاجي
-استجابة الراحة.		-طبيب نفسي.
-التأمل والتفكير.		-علاج سلوكي.
-المتنفس الفيزيولوجي.		-علاج جماعي.
-الاستشارة والعلاج، الرعاية الطبية.		-مستشار مهنة.
-التمارين الرياضية.		
-تمارين العضلات.		
-بناء الجسم.		

جدول رقم (01) أساليب وطرق إدارة ضغوط العمل
(Sources Quick et Quick, 1984) ⁽²⁰⁾.

2.1 إستراتيجيات إدارة ضغوط العمل التنظيمية لإدارة ضغوط العمل:

1.2.1 التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم:

إن المخالفات التي يقع فيها كثير من الإداريين في ممارساتهم اليومية بسبب عدم إتباعهم المبادئ المتعارف عليها في الإدارة والتنظيم تسبب الكثير من الضغوط النفسية لمروؤوسهم لذلك يتعين على المستويات الإدارية العليا ممارسة مبادئ الإدارة والتنظيم بشكل جيد، وهذا بدوره يمكن أن يشجع جوا من الانضباط الإداري والتنظيمي بين المستويات الإدارية الأدنى ⁽²¹⁾.

2.2.1 تحليل الوظائف:

و التي تهدف إلى معرفة درجة الضغوط في الأعمال المختلفة وبالتالي إسنادها للأفراد المناسبين، فتحليل الوظائف يمكننا من وضع نظام لتقويم الأداء يتسم بالعدالة والمنطقية مع إدراك نظام الحوافز بالمنظمة فتزول ضغوط العمل المرتبطة بهذه العوامل.

3.2.1 تصميم وظائف ذات معنى:

و يتحقق ذلك من خلال ضمان أن الوظيفة تتضمن العديد من الأنشطة والمهام كما يتيح مقدار من السلطة للأداء لأن الكثير من الوظائف تفقد معناها وقيمتها لبعض الأسباب كزيادة حدة التخصص بالقدر الذي يفقد الموظف أي متعة في أداء العمل ⁽²²⁾، لذا وجب تصميم الوظائف بصورة تساعد على كشف عناصرها مثل العبء الوظيفي، غموض الدور والعوامل البيئية ⁽²³⁾، وهو ما يجعل الموظف يؤدي وظيفته دون ضغوط تذكر.

4.2.1 الاهتمام بالاختيار المهني:

حيث تركز البرامج الحالية على التوافق بين الفرد والوظيفة على أساس المستوى التعليمي والخبرة والمهارات والتدريب وقد بدأت بعض المنظمات في إجراء مقابلات مكثفة مع الموظفين الجدد لاكتشاف المشكلات التي قد تحدث في العمل⁽²⁴⁾، وتتخذ حالياً إجراءات الاختيار بهدف التقليل من عبء العمل وذلك من خلال اختيار الشخص المناسب لشغل هذا العمل، بما يجعله متكافئاً مع متطلبات العمل مما يخلق نوع من التوافق الذي يقلل من حدة الضغوط.

5.2.1 التدريب المهني:

إن التدريب المهني يساعد الفرد على تعلم معلومات واكتساب مهارات جديدة تمكنه من ممارسة وظيفته بصورة أكثر فعالية ومستويات أقل من الضغط⁽²⁵⁾، وإلى جانب تدريب الموظف على المطلوب أدائه وكيفية أدائه تعمل بعض البرامج التدريبية على توعية الموظف بما يمكن أن يصادفه من مشكلات في العمل⁽²⁶⁾، كضغوط العمل حيث أصبحت بعض المنظمات تنظم دورات تدريبية لعمالها بهدف تدريبهم على كيفية مجابهة الضغوط والتعامل معها.

6.2.1 نظم المشاركة في اتخاذ القرارات:

يؤدي عدم إشراك العمال في اتخاذ القرارات، أو البعد عن مراكز اتخاذ القرارات إلى الشعور بالغربة وضغوط العمل، ومن أمثلة المشاركة في اتخاذ القرارات نجد المشاركة في اللجان، وبرامج الشكاوي، وبرامج المشاركة في الأرباح والملكية المشتركة، وتشجيع الرؤساء في تفويض جزء

من سلطاتهم لمرؤوسيه⁽²⁷⁾، وهو ما يشعر الموظف بالانتماء الوظيفي الذي يقلل من الضغط عليه.

7.2.1 الأنشطة العلاجية في مناخ العمل:

تسعى المنظمات التي تعاني من ضغوط العمل إلى إنشاء هذه الأنشطة التي من بينها تعيين مستشار نفسي واجتماعي للعمل، وتخصيص حجرات لممارسة التمرينات الرياضية وحجرات للتركيز والاسترخاء، هذا وقد ارتادت بعض المصانع اليابانية تجربة جديدة فقد أنشئوا حجرة تسمى حجرة " السلوك العدواني" تحتوي على أكياس منفوخة تمثل شخصيات (للإشارة إلى مسببات الضغوط)، وعلى الشخص الذي يدخل هذه الحجرة أن يضرب بيده أو بمضرب بعض الأكياس لكي يفرغ بعض مشاعره النفسية السيئة⁽²⁸⁾

8.2.1فتح قنوات الاتصال بين الإدارة والعمال:

و هذا بإعلام الفرد بكل ما يجري داخل المؤسسة، فعندما يحس العامل بأن شكواه ومشكلاته الخاصة به والمهنية خاصة قد أثارت اهتمام المسئول فإن معاناته من ضغوط العمل تقل⁽²⁹⁾، ومن بين أهم الوسائل التي تستعمل هنا هي خلايا الإصغاء والوقاية في المنظمة والتي تمثل خلية استماع لانشغالات وكل ما ينغص حياة العامل ومختلف الضغوط التي تؤثر فيه، حيث تحاول هذه الخلية فهم مشاكل العمل وطرح حلول لها.

9.2.1إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:

يمكن إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بعدة طرق لعلاج مشاكل الضغوط، كإضافة مستوى تنظيمي جديد أو تخفيض مستوى الإشراف أو دمج الوظائف، أو تقسيم الإدارة الكبيرة إلى إدارتين أصغر في الحجم،

أو إنشاء وظائف بإمكانها أن تحل الكثير من المشاكل، ويضاف إلى ذلك إمكانية توفير العلاقات التنظيمية بين الإدارات، وإعادة تصميم إجراءات العمل وتبسيطها، والنظر في حجم أعباء العمل الملقاة على عاتق الأقسام والوظائف⁽³⁰⁾، أمور من شأنها تخفيف حدة ضغوط العمل.

10.2.1 توفير الخدمات الاجتماعية:

استحدثت بعض المنظمات مثل أي بي أم (IBM) وإيكوبتابل لايف (Equitable life) وب هـ — قوودريتش (B.H. Goodrich) برامج متكاملة لمساعدة العاملين بتوفير الخدمات الطبية والعلاجية والنصح والاستشارة والإجراءات الوقائية، وعادة ما تكون مزودة باختصاصيين مثل الأطباء والأخصائيين النفسيين⁽³¹⁾، فاليوم نجد في أغلب المؤسسات الكبرى وحدات كاملة للطب (طب العمل)، إضافة إلى تواجد مختصين في علم النفس العمل والتنظيم الذين يتواجدون على مستوى إدارة الموارد البشرية، وكذا لجان الخدمات الاجتماعية التي تهتم بتوفير السكن والإطعام، والتي تسعى من خلال المنظمة إلى الحد أو التقليل من مختلف ضغوط العمل التي تعترض العامل.

ويمكننا إجمال مختلف هذه الإستراتيجيات المستخدمة في الشكل التالي

رقم(02).

إستراتيجيات إدارة ضغوط العمل

1. الفردية.

2. التنظيمية.

- السلوكية
- النفسية
- تطبيق مبادئ الإدارة والتنظيم.
- النظام الغذائي
- إستراتيجيات

♦ التحكم الانفعالي .

- تحليل الوظائف.
- الرياضة
- تصميم الوظائف.
- المساعدة الاجتماعية
- الاختيار المهني.
- معرفة الذات.
- التدريب المهني.
- تخطيط الأهداف.
- الفرع إلى الله.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.

- المشاركة في النشاطات.
- الأنشطة العلاجية في مناخ العمل.
- الاسترخاء.
- الاتصال داخل المنظمة.
- التركيز.
- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي.
- التأمل.
- الخدمات الاجتماعية.

شكل رقم (02) يوضح إستراتيجيات إدارة ضغوط العمل⁽³²⁾.

تلجأ المنظمات للعديد من الطرق وتستخدم الكثير من الوسائل في محاولة منها إن لم يكن القضاء على ضغوط العمل فالتقليل من حدتها ونتائجها التي تمس المنظمة وتنعكس بصورة واضحة على أداء العاملين ومنها على الأداء العام للمنظمة، وإن تنوعت واختلفت الإستراتيجيات التي اقترحها الباحثين لإدارة ضغوط العمل، فإن ما يمكن أخذه بعين الاعتبار عند تطبيق أي إستراتيجية هو طبيعة المنظمة ونوعية الضغوط وحجمها، وذلك يعني أنه قبل بداية تطبيق أي إستراتيجية والحكم أنها صالحة لهذه المنظمة ينبغي دراسة المنظمة من جوانبها المختلفة، إضافة إلى تجنب العشوائية في الاختيار حيث لا بد من معرفة هذه الإستراتيجيات والإطلاع عن كثب عليها، ليكون الاختيار في محله وليس عشوائياً، وهو مهمة يضطلع بها الأخصائيين والخبراء في هذا الميدان، كما أن المنظمات في واقع الأمر لا تلجأ لطريقة واحدة مهما كانت الدقة في تطبيقها بل تلجأ إلى العديد من

الإستراتيجيات إما تطبقها على مراحل أو جملة واحدة حسب نظرتها للضغوط التي تعترضها، ذلك أن لكل إستراتيجية مواطن قوة ومواطن ضعف كما أن بعض الإستراتيجيات التي تصلح لمهنة ما لا يمكن تطبيقها في مهنة غيرها فمثلا مشاركة العمال في اتخاذ القرار يكون في بعض المهن من الصعوبة التي لا يمكننا تصورها، كما أن المنظمات في حد ذاتها تختلف وهو ما يجعل من أمر نجاحها متوقف على عدة عوامل ترتبط بالضغوط والمنظمة معا.

إن إمام المنظمات بضغوط العمل اليوم تعدى مجرد التعرف عليها ودراستها في أمهات الكتب المتعارف عليها، بل إن الأمر وصل إلى أن بعض المنظمات وضعت إستراتيجياتها الخاصة لإدارة ضغوط العمل بناء على الدراسات والأبحاث التي تقوم بها وذلك بالتعاون مع الخبراء والمختصين وهو الأمر الذي يكاد ينعدم كي لا نجزم في واقع المنظمات الجزائية نتيجة عوامل ترتبط بواقع منظماتنا والثقافة المنتشرة والذهنيات المختلفة، مع العلم أن المنظمات التي تريد لنفسها البقاء والمنافسة تولى أهمية قصوى للمورد البشري الطرف الأهم في أي منظمة كانت، لذا وجب على منظماتنا خدمتية كانت أو صناعية أو تجارية اليوم الأخذ بتجارب باقي المنظمات والتدقيق في مختلف الدراسات والأبحاث العلمية المتراكمة، من أجل تطوير نفسها من جهة، وهو ما يساهم بالدرجة الأولى في الرقي بالاقتصاد الوطني في سبيل تحقيق تنمية في مختلف المجالات الحياتية من جهة أخرى.

هوامش الفصل :-

1. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 159.
2. Jean Benjamin Stora : Le stress, que sais-je ? Edition Dahleb 2eme Ed, Paris, 1993, P 03.
3. David Yong al : A Study of job stress among university staff in Malaysia, European journal of social science , volume 8 , number 1 , 2009, P 122.
4. عويد سلطان الشمعان: علم النفس الصناعي، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1994، ص 322.
5. علي عسكر: ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها، ط2، دار الكتاب الحديث، برج الصديق، الكويت، 2000، ص 198.
6. محمود سليمان العميان: المرجع السابق، ص 169.
7. علي عسكر: ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها، ط3، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2003، ص 189.
8. فاروق السيد عثمان: القلق وغدارة الضغوط النفسية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة ، مصرن 2001، ص 117.
9. نفس المرجع، نفس الصفحة.
10. محمود سليمان العميان: المرجع السابق، ص 169.
11. عمار الطيب كشرود: علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث، ط1، م2، منشورات قار يونس، بنغازي، ليبيا، 1995، ص 345.
12. محمود سليمان العميان: المرجع السابق، ص 169.
13. سمير شيخاني: الضغط النفسي، ط1، دار الفكر العربي، بيروت، لبنان، 2003، ص 72.
14. عويد سلطان الشمعان: المرجع السابق، ص 318.
15. نفس المرجع، ص 319.

16. لوكيا الهاشمي: الضغط النفسي في العمل، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى، عين مليلة ، الجزائر، 2002 ، ص 20.
17. نفس المرجع، نفس الصفحة.
18. القرآن الكريم: سورة البقرة: الآية 186.
19. سعيد بن علي وهف القحطاني: حصن المسلم، 2001، ص 60-65.
20. ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كل مقارن، الإدارة العامة للبحوث العربية، المملكة العربية السعودية، 1995 ، ص 166.
21. عويد سلطان الشمعان : المرجع السابق، ص 323.
22. محمود سليمان العميان: المرجع السابق ، ص 170.
23. علي عسكر(2003): المرجع السابق، ص 126.
24. محمود فتحي عكاشة: علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية ، الإسكندرية، مصر ، 1999، ص 101.
25. عمار الطيب كشرود: المرجع السابق، ص 346.
26. أندرو سبزلافي و.د.ج والاس: السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1991، ص 191.
27. عويد سلطان الشمعان :المرجع السابق، ص 324.
28. نفس المرجع، ص 325.
29. عمار الطيب كشرود: المرجع السابق، ص 346.
30. عويد سلطان الشمعان: المرجع السابق، ص 324.
31. أندرو سبزلافي و.د.ج والاس، المرجع السابق، ص 191.
32. تم إنجاز هذا الشكل من قبل الباحث إعتقادا على المصادر السابقة.