

الفصل الثاني ضغوط العمل

obeykandl.com

الفصل الثاني ضغوط العمل

تمهيد

يتعرض الأفراد في المنظمات إلى العديد من الضغوط، ازدادت في الآونة الأخيرة وتتنوع مصادرها. وهذه الضغوط جعلت الفرد يعيش في حالة قلق وتوتر مما أثر على مهامه وواجباته الوظيفية، وعلى العلاقة مع الآخرين وكذلك على صحته وجسده.

ونظرا لأهمية ضغوط العمل فقد أصبح هذا الموضوع أحد المجالات الأساسية التي استحوذت على الاهتمام في العقدين الأخيرين. ولكن يلاحظ أن الكتابات في هذا المجال ما زالت في معظمها على مستوى التحليل النظري، ولم تتل الدراسات التطبيقية فيه إلا نصيبا محدودا من الاهتمام، ويمكن إرجاع ذلك إلى سببين رئيسيين هما؛ الأول: تنوع العوامل المسببة للضغوط وتداخلها مما يثير مشكلة فصل كل منها لدراسة تأثيرها. الثاني: عدم اتفاق الباحثين على مفهوم محدد ودقيق لضغوط العمل مما يوقع الباحث الذي يحاول الخوض في هذا المجال بحيرة تجعله في النهاية إما أن يبتعد عنه كلياً أو يحاول تبني المفهوم الذي يتفق مع قناعاته الشخصية.

لذلك فإن دراسة ضغوط العمل ومصادرها وأثارها من الأمور الحيوية في عصرنا الحديث وهذا ما يهدف الفصل الحالي إلى مناقشته.

المبحث الأول

ماهية ضغوط العمل

أصبحت ظاهرة الضغوط مفهوماً معروفاً لدى الكثير من الناس، وبالرغم من أن الأغلبية يفهمون معناها بصورة عامة إلا أنه من الصعوبة وضع تعريفاً محدداً لها، لذلك لا يوجد تعريفاً موحداً استطاع أن يلم بطبيعة هذا المفهوم المعقد، وذلك من منطلق أن مصادر الضغوط متنوعة حيث أن البعض منها يظهر بسبب الفرد نفسه، بينما ينشأ الآخر بسبب المطالب الخارجية، بالإضافة إلى أن هذه المصادر يختلف وقعها وتأثيرها من شخص لآخر. وعليه سيتم من خلال هذا المبحث التطرق لأهم التعاريف التي تطرقت لمفهوم ضغوط العمل، و أنواع الضغوط، إضافة إلى بعض النماذج و النظريات المفسرة لضغوط العمل.

المطلب الأول

مفهوم ضغوط العمل

بالرغم من الاهتمام بموضوع الضغوط وانتشار هذا المصطلح، إلا أنه يتعرض للخلط وسوء الفهم وتباين مفهومه وذلك لأن موضوع الضغوط يمثل الاهتمامات المشتركة بين مختلف العلماء من أطباء ومهندسين وعلماء النفس والاجتماع والإدارة، مما يجعل وجهات النظر تختلف حول مفهومه ووضع تعريف له يقبله الجميع.

وثمة تعاريف مختلفة لموضوع الضغوط حيث يعرف العطية الضغط بأنه: حالة ديناميكية يواجه فيها الفرد فرصة ومحددات أو متطلبات مرتبطة بما يرغب به ولكن النتائج المرتبطة بها تدرك على أنها غير مؤكدة ومبهما.^١

و عرف Kaplan و آخرون ضغوط العمل بأنها: أية خصائص موجودة في بيئة العمل تخلق تهديدا للفرد، و وفقا لتعريف Cooper & Marshal يقصد بالضغوط مجموعة العوامل السلبية مثل (غموض الدور، صراع الدور) و التي لها علاقة بأداء عمل معين.^٢

و يعرف عمر وصفي ضغط العمل بأنه: جزء من بيئة العمل المادية والنفسية ويعتبر أحد المصادر التي ينتج عنها حوادث وأمراض عمل متنوعة منها ما هو جسدي صحي، ومنها ما هو نفسي، ينعكس آثارهما سلباً على الفرد وعلى المنظمة.^٣

أما هيجان فيعرف ضغوط العمل بأنها: تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة عوامل في الفرد أو البيئة التي يعمل فيها بما في ذلك

^١ ماجد العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص ١٧١ .

^٢ محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٥، ص ١٦٠ .

^٣ عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي، دار وائل، عمان، ٢٠٠٥، ص ٥٩٣ .

المنظمة، حيث يترتب على هذه العوامل حدوث آثار أو نتائج جسدية أو نفسية أو سلوكية على الفرد، تؤثر على أدائه للعمل.^١

ويعرف جيبسون وزملائه الضغط بأنه: استجابة متكيفة،

تعديلها وتتوسطها خصائص الشخص و/أو عملياته النفسية - التي هي (الاستجابة) - نتيجة عمل أو ظرف أو حدث خارجي، يضع متطلبات

خاصة بدنية أو نفسية على الشخص.^٢

بينما عرفه سيزلاقي والاس بأنه عبارة عن: تجارب ذاتية

تؤدي إلى عدم توازن سيكولوجي وفسولوجي للفرد، وهي نتيجة لمجموعة من العوامل التي يتعرض لها الفرد في البيئة الخارجية والمنظمة والفرد ذاته.^٣

و عرف جمال الضغوط بأنها: ردود فعل الفرد تجاه ظروف بيئة

العمل التي تمثل تهديداً لهم وهي تشير لعدم تناسب قدرات الفرد مع

^١ عبد الرحمن هيجان، ضغوط العمل، منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩٨، ص ٢٣ .

^٢ حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص ٢٨٤.

^٣ أندرودي سيزلاقي، ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، ص ١٨٠.

بيئة العمل، وتعرض الفرد لزيادة متطلبات العمل بصفة مستمرة تجعله من الصعب عليه أن يتكيف مع المواقف التي تواجهه.¹

ويعرف الخضيري أن ضغط العمل هو: كل تأثير مادي أو نفسي أو معنوي يأخذ أشكال مؤثرة على سلوك متخذ القرار، وتعيق توازنه النفسي والعاطفي، ويؤدي إلى إحداث توتر عصبي أو قلق نفسي يجعله غير قادر على اتخاذ القرار بشكل جيد، أو القيام بالسلوك الرشيد تجاه المواقف الإدارية والتنفيذية التي تواجه متخذ القرار في المنشأة.²

بالرغم من تعدد التعريفات لمفهوم الضغوط، إلا أن معظمها يندرج ضمن ثلاث فئات رئيسية وهي:

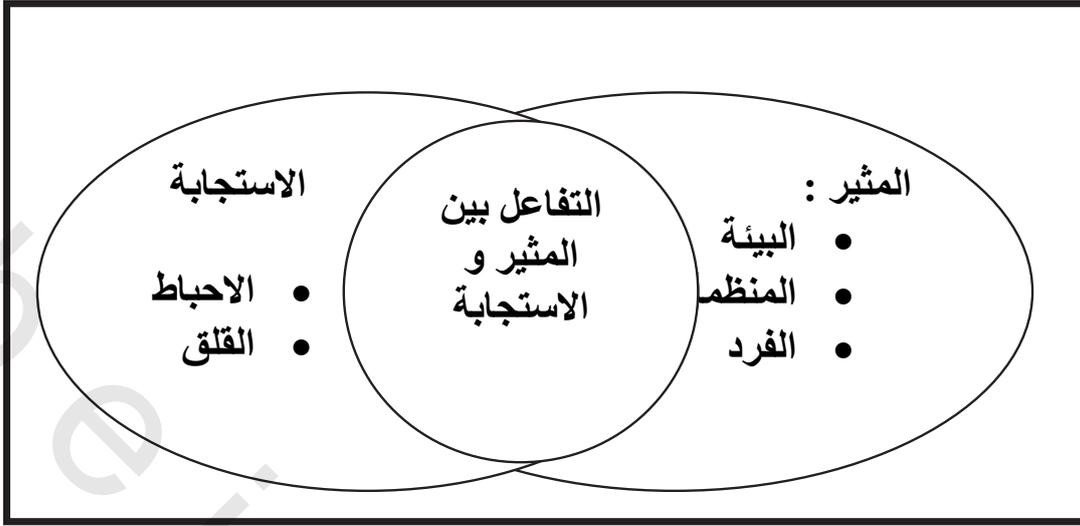
- التعريف على أساس المثير الخارجي.
- التعريف على أساس الاستجابة.
- التعريف على أساس التفاعل بين المثير والاستجابة. والشكل (٠٧) يوضح ذلك.

¹ Mohammed Jamal " *The Stress & Burnout among Canadian managers & Nurses: an empirical examination*" Canadian Journal of Public Health(Electronic Version), Nov. 2000.=

=http://www.findarticles.com/p/articles/mi_qa3844/is_200011/ai_n8914798

² الخضيري محسن أحمد،الضغوط الإدارية الظاهرة -الأسباب -العلاج،مكتبة مدبولي، القاهرة، ١٩٩١، ص ١٢ .

شكل (٠٧) الفئات الرئيسية لمفهوم الضغوط



المصدر: أندرودي سيزلاقي، ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص ١٨٠.

وسيتم فيما يلي استعراض الأساس النظري لكل من هذه التعريفات^١:

١- تعريف الضغوط على أساس المثير الخارجي:

التعريفات الأولى للضغوط استخدمت المفاهيم السائدة في حقل الفيزياء والهندسة، والتي تعرف الضغوط على أساس المثيرات الخارجية، حيث تستخدم مفهوم الضغوط للإشارة إلى القوى الخارجية التي تسبب تشويهاً مادياً في هيكل الجسم.

٢- تعريف الضغوط على أساس الاستجابة:

^١ أندرودي سيزلاقي، ومارك جي والاس، مرجع سابق، ص ١٩٥.

تأثر مفهوم الضغوط بنتائج الأبحاث التي قام بها علماء الطب والأحياء، خاصة تلك التي قام بها كانون Canon في عام ١٩٢٠ م، لمعرفة تأثير الضغوط على البشر والحيوانات، حيث لاحظ من خلال الأبحاث التي قام بها، أن التعرض لعوامل معينة كالبرد الشديد أو نقص الأكسجين قد يسبب تغيرات فسيولوجية لدى الفرد، إشارة إلى الوقوع تحت وطأة الضغوط النفسية أو الجسدية.

تلا بعد ذلك الأبحاث التي قام بها هانز سيلبي Hans Selye في عام ١٩٣٦، والتي وجد من خلالها أن المثيرات الضارة، مثل التعرض للحرارة الشديدة أو الإصابة الجسدية تؤدي إلى التغييرات الفسيولوجية في بعض أعضاء الجسم، وقد وضع سيلبي تصوراً للمثيرات الضارة والاستجابة الجسدية، تعرف بالأعراض العامة للتكيف، ووفقاً لهذا التصور فإن استجابة الإنسان للضغوط تمر بثلاث مراحل وهي:

أ- مرحلة الإنذار: وهي المرحلة الأولى التي تكون فيها مقاومة الفرد للضغوط ضعيفة، يلي ذلك هجوم مضاد تنشط فيه الآليات الدفاعية لديه.

ب- مرحلة المقاومة: في هذه المرحلة يصل الفرد إلى قدرته القصوى على التكيف وفي الأحوال المثلث فإنه يعود إلى التوازن.

ت- مرحلة الإنهاك: في هذه المرحلة ومع استمرار مسببات الضغوط يؤدي إلى مرحلة الإنهاك حيث تنهار فيها آليات التكيف.

٣- تعريف الضغوط على أساس التفاعل بين المثير والاستجابة:

في هذه المرحلة من التعاريف تأثرت دراسة الضغوط بالمفاهيم السائدة في العلوم السلوكية، بحيث لم يعد مفهوم الضغوط يشير إلى المثير أو الاستجابة فقط، بل إلى التفاعل بينهما، وبني هذا التوجه على القناعة بأن استجابة الأفراد للضغوط تختلف باختلاف خصائصهم الفردية، بما في ذلك نمط الشخصية، والخلفية الثقافية ووفقاً لهذا التوجه يشير مفهوم الضغوط إلى العمليات الداخلية التي تتم لدى الفرد نفسه حين تعرضه للمثيرات الخارجية ومحاولته التعامل والتكيف معها.

من خلال التعاريف والمفاهيم المتنوعة لضغوط العمل يتضح الآتي:

- أن الضغوط عبارة عن مجموعة من الفرص أو الأعباء أو الاحتياجات التي يتعرض لها الفرد.

- أن للضغوط أربعة مصادر رئيسية: (بيئية، تنظيمية، وظيفية، فردية).

- أن للضغوط أربعة آثار أو نتائج سلبية: (نفسية، تنظيمية، سلوكية، جسمانية).

- أن للضغوط تأثيراً إيجابياً إلى جانب التأثير السلبي، والتأثير الإيجابي يحدث إذا كانت هذه الضغوط ضمن قدرة الفرد فتصبح حافزاً له على الإنجاز، بينما التأثير السلبي يحدث إذا زادت هذه الضغوط عن قدرة الفرد على التحمل.

- يختلف تأثير هذه الضغوط على الأفراد وفقاً للفروق الفردية بينهم.
- تجدر الإشارة إلى إن شيوع استخدام مفهوم ضغط العمل قد أدى إلى ظهور بعض الأفكار التي لا تعبر عن فهم صحيح لضغوط العمل، وهذا ما دفع البعض إلى التنبيه إلى هذه الأفكار وتصويبها، ومنها:^١
- الضغط ليس هو التوتر العصبي، ويجب التأكيد على هذه الحقيقة، حيث يخلط كثير من الناس بين الضغط وبين الإجهاد العصبي أو الإثارة العاطفية الحادة، ويرجع ذلك على أن أغلب مسببات الضغط للإنسان هي مثيرات انفعالية، والتوتر العصبي يمثل أحد النتائج العديدة التي تنجم عن مسببات الضغط.
- أن ضغط العمل ليس مرادفاً للقلق، ذلك أن القلق يعتبر أحد ردود الفعل للضغوط التي يواجهها الفرد.
- أن ضغوط العمل ليست بالضرورة ضارة أو سيئة، بل يمكن أن يكون لها نتائج إيجابية إذا كانت معتدلة ومقبولة.
- الضغوط ليست حادثة أو ظرفاً، ولكنها استجابة لهذه الظروف أو الحادثة، إذ أن الحادثة أو الظروف تمثل مثيراً وان الضغوط تعتبر استجابة.

^١ راشد محمد لطفي، نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها، مطابع معهد الإدارة العامة، العدد ٧٥، يوليو ١٩٩٢، ص ٧٤.

- ضغوط العمل أمر لا يمكن ولا يستحسن تجنبه، حيث أنه ما دام الإنسان يتفاعل مع بيئته فإنه عرضة معتدلة ومقبولة من الضغوط التي تدفعه نحو تحقيق التميز والتفوق في الأداء.
- أن الضغوط لا تحدث دائماً نتيجة الاستثارة الزائدة فقط، إذ من الممكن أن تحدث الضغوط نتيجة لغياب المطالب أو عدم كفايتها.
- من الأخطاء الشائعة التي تسبب سوء الفهم لظاهرة الضغط، الاعتقاد بأنه ينجم عن مواقف أو أحداث مؤلمة ك وفاة إنسان عزيز، أو التعرض لخسائر فادحة، إلا أن الضغط قد ينشأ أيضاً من مواقف سارة، كما هو الحال عند حصول العامل على علاوة أو ترقية مفاجئة، أو نيل الفرد جائزة غير متوقعة، أو الحصول على إرث غير متوقع.

المطلب الثاني أنواع الضغوط

يمكن تقسيم الضغوط من حيث تأثيرها إلى نوعين^١:

١. الضغوط الإيجابية:

وهي الضغوط المفضلة أو المرغوب فيها، وعلى المستوى الوظيفي قد يتعرض العامل لعدد من هذه الضغوط مثل اجتياز اختبار

^١ سيد جاد الرب، إدارة الضغوط التنظيمية كأحد العوامل المحددة للكفاءة الإدارية العليا في المنظمة، دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس-كلية التجارة، العدد ١، (ملحق)، ١٩٩١، ص ١٠٢٢-١٠٢٤.

ما أو دورة تدريبية للترقي أو أن يحوز رضا رئيسه المباشر. وقد أوضح بعض الكتاب الحاجة إلى ضغوط مثالية للوظيفة، حيث أن الهدف من إيجاد وظيفة فعالة للضغوط هو أنها تستخدم كمنبه أو كأداة تحذير للمشاكل التي تتعرض لها المنظمة والأفراد بالإضافة إلى تقليل حدة وآثار هذه المشاكل، والمؤشرات التالية تتعلق بالضغوط الإيجابية التي تحدث بين الموظفين:

- ارتفاع حجم النشاط وقوته.
- زيادة الدوافع.
- تعلم الهدوء وعدم الانفعال تحت الضغوط.
- القدرة على إدراك وتحليل المشاكل.
- زيادة القدرة على التصرف.
- زيادة القدرة على التذكر والتركيز والاسترجاع.
- التفاؤل نحو المستقبل.
- تساعد الضغوط الايجابية الفرد على تحديد خطوط المواجهة مثل تاريخ استحقاق الضرائب وتقديم تقارير الأداء الوظيفية. .وغيرها.
- تعتبر الضغوط الايجابية أداة مساعدة للفرد نحو توفير الدافع لحل المواقف المتعارضة مع الآخرين بأقل قدر ممكن من الضرر.
- ويمكن للمدير أن يستخدم هذه المؤشرات لتقدير مستويات الضغوط الواقعة على العاملين معه، بحيث إذا اختلفت هذه المؤشرات

وساءت فإن ذلك ينبه بوجود ضغوط سلبية في بيئة العمل يجب الاحتياط لها.

٢. الضغوط السلبية:

وهي الضغوط غير المفضلة والتي تسبب الضرر والأذى والمرض للأفراد. وترتكز معظم الكتابات على التعامل مع الضغوط بمفهومها السلبي. والضغط السلبي كما عرفه أحد الكتاب "عبارة عن قليل أو كثير من الاستثارة التي ينتج عنها أذى أو ضرر على عقل أو جسم الفرد". وتفرز الضغوط السلبية آثاراً ضارة بالفرد سواء من الناحية الصحية أو النفسية. هناك ثلاثة مناطق للضغوط التي قد يتعرض لها الفرد هي:

- منطقة الضغوط الإيجابية: وهي تعني ذلك القدر من الضغوط الذي يؤدي إلى تحسين صحة وأداء الفرد وتجعله راضياً، وتتأثر هذه المنطقة بمستويات الطاقة البدنية للفرد وبخبرته وقوة شخصيته وموقع العمل الذي يشغله.

- منطقة الضغوط السلبية المنخفضة: وهي عبارة عن ذلك القدر من الضغوط التي يتعرض لها الفرد ويكون تأثيرها محدود، فهي لا تحمس الفرد على الأداء كما أنها لا تخلق لديه الدافع أو الحافز على تحدي الصعاب.

- منطقة الضغوط السلبية الزائدة: وهو ذلك القدر من الضغوط السلبية الذي يزيد عن قدرة وتحمل الفرد له، فعندما يتعرض الفرد لضغوط متزايدة نتيجة مرض أو اضطهاد من رئيس مباشر في العمل فعندئذ تكون الضغوط السلبية متزايدة.

وكل من الضغوط السلبية المتزايدة أو المنخفضة تؤديان إلى نتائج قد تكون متشابهة أو مختلفة من حيث قوة تأثيرها مثل حدة الطبع والقلق والأرق والانفعال والتوتر وتختلف من فرد لآخر.

المطلب الثالث

النظريات والنماذج المفسرة لضغوط العمل

تعددت النظريات والنماذج المفسرة لظاهرة ضغوط العمل، سنحاول استعراض بعضها وهي من أكثر النظريات والنماذج قبولا وشمولية، وهي¹:

النظرية والتركانون (Cannon 1932)

قدم والتركانون تفسيراً مادياً للضغط حيث رجحت النظرية تأثير العوامل البيئية على العوامل الذاتية، من حيث أن التعرض لظروف عمل توصف بالقسوة تؤدي في تماديها إلى اختلال النظام البيولوجي للفرد العامل، وتتعاطى النظرية مع الفرد العامل باعتباره كائناً بيولوجياً، حيث وصفت الشخصية بالمعدن وتجاهلت النظرية

¹ حسين حريم ، مرجع سابق ، ص ٢٨٦ .

المقومات العقلية والنفسية والروحية للإنسان والتي تجعل الاستجابة للمؤثرات البيئية تختلف من فرد لآخر وفقا للفروق الفردية.

٢ نظرية هانز سيلبي (Hans Selye 1936)

قدم هانز سيلبي فهما آخر لضغط العمل حيث أكد على أن ردود فعل الفرد العامل للأحداث الضاغطة تتبع نمطا متسقا أطلق عليه "نمط التكيف العام للأعراض المتزامنة"، ووفقا لتصورات النظرية فإن استجابات الإنسان للضغوط تمر بمراحل ثلاث هي "الإنذار" حيث الجاهزية للتعاطي مع الضغوط، تليها "المقاومة" حيث القدرة القصوى على التكيف والتي تنتهي بالتوازن أو الإنهاك، حالة التماذي في التعرض للضغط وهي المرحلة الثالثة.

ولقد وضعت النظرية الحالية حدودا لما يمكن مقاومته واحتماله، متجاهلة بذلك عوامل الخبرة والمهارة والتجربة والتي تعتبر أشد ارتباطا بالشخصية المهنية، ولقد همشت النظرية أيضا عوامل التدريب والمهارات والتجارب.

٣ نظرية التقدير المعرفي لازاروس (Lazarus 1966)

و تشير نظرية التقدير المعرفي إلى أن التعرض للضغوط يعتمد على تقدير الشخص للموقف، وإحساسه بإشارات مؤلمة واعتقاده الذاتي بقدرته على مواجهة الموقف، ومع أن النظرية تركز على تأثير العوامل البيئية والذاتية على حد سواء، إلا أن النظرية تركز على

العوامل الوسيطة التي تؤسس على فرضية أنه كلما تغيرت تقديرات الأفراد تغيرت معها عمليات تحملهم وأفعالهم وانفعالاتهم.

نموذج ميتشغن Michigan Model

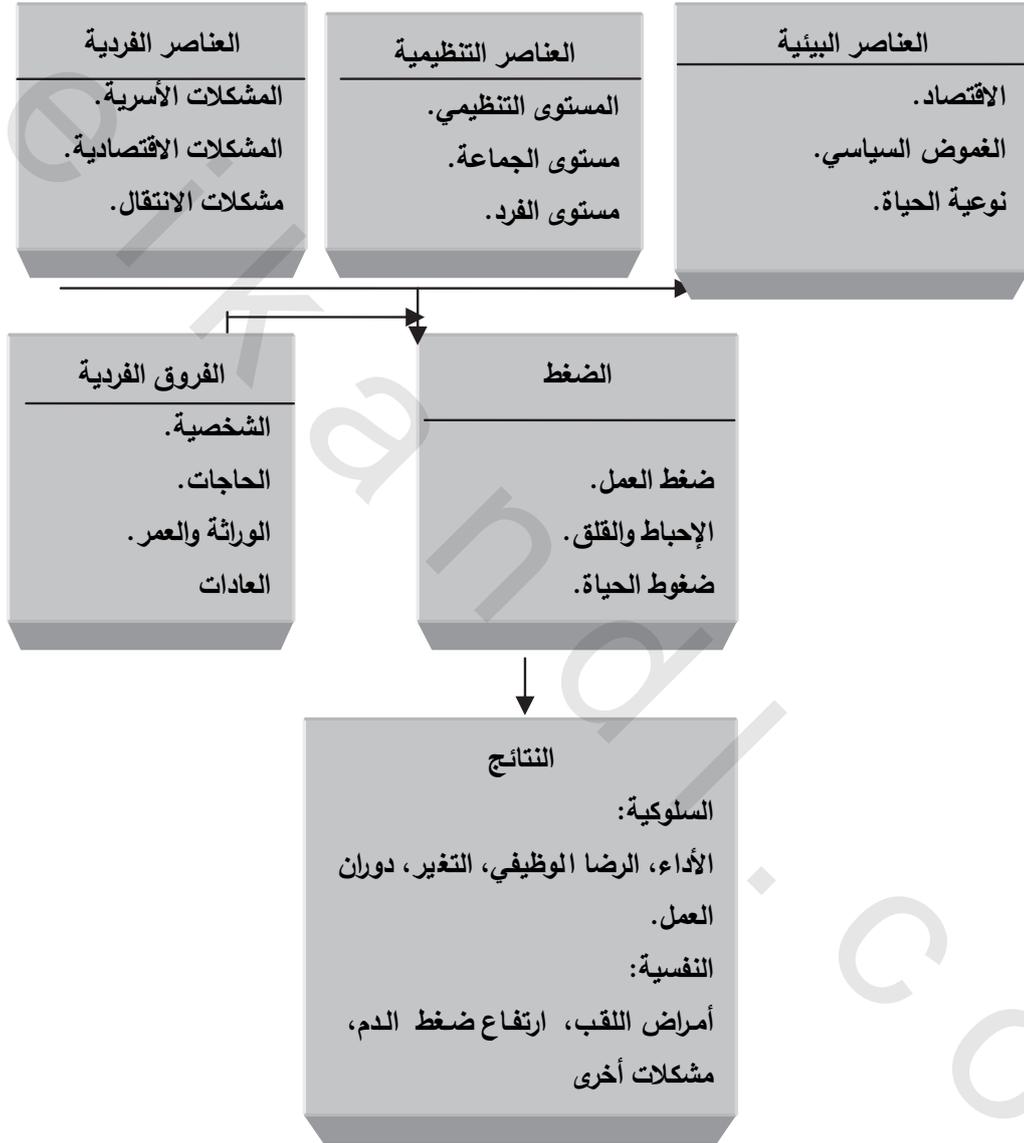
يعد نموذج ميتشغن أحد النماذج الأساسية والذي بني على نتائج الأبحاث التي أجريت في مركز البحوث الاجتماعية التابع لجامعة ميتشغن في الولايات المتحدة الأمريكية، ولذلك سمي بهذا الاسم، ويأتي هذا النموذج في تصورين أحدهما أن البيئة تؤثر على إدراك الفرد لها، مما يؤثر بدوره على استجابته ومن ثم على صحته، وفي التصور الثاني، يبلور مفهوم توافق الفرد مع البيئة وعلاقة ذلك بضغط العمل، ويركز هذا النموذج على العلاقة بين إدراك الفرد لعمله وإدراكه لقدراته الشخصية، وعلاقة ذلك بالضغط أو الإجهاد.

نموذج سيزلاقي ووالاس Szilagg & Wallace سنة 1987

تقوم فلسفة هذا النموذج على أن الضغوط الخاصة بالعمل تتبع من مصادر ثلاثة رئيسة هي: البيئة، المنظمة والعوامل الفردية. وتسهم هذه المصادر مجتمعة في خلق أنماط مختلفة ومتنوعة من الضغوط على العاملين، ولكن الفروق الفردية تجعل حدة هذه الضغوط تختلف من فرد إلى آخر، ورغم تباين حدة الضغوط من فرد إلى آخر إلا أن هذه الضغوط الناجمة عن هذه المصادر ترتب في النهاية آثار سلبية سلوكية ونفسية وصحية وجسمانية على العاملين الذين

تعرضوا لهذه الضغوط، كما أنها ترتب آثار سلبية على المنظمة التي ينتمي إليها العامل. ويوضح الشكل (٠٨) نموذج سيزلاقي ووالاس لتفسير ضغوط العمل.

الشكل (٠٨) نموذج سيزلاقي ووالاس لتفسير ضغوط العمل



المصدر: أندرودي سيزلاقي، ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، ص ١٨٢.

وهذا النموذج بدوره وإن كان حدد مصادر وضغوط العمل إلا أنه لم يبين آلية وكيفية حدوث هذه الضغوط نتيجة لتعرض الفرد للعوامل التي عددها النموذج.

٦- نموذج الإطار الشامل لتفسير ضغوط العمل 1992

هذا النموذج اقترحه محمد في دراسته عام 1992 ويوضح هذا النموذج ميكانيزم إحداث الضغوط، حيث يفسر ضغوط العمل من خلال أربع عمليات هي: التفاعل بين مسببات الضغط وخصائص الدور، الضغط المدرك، نتائج الضغط، مواجهة الضغط.

ويشير النموذج إلى أن مسببات الضغوط هي^١:

١- مطالب المنظمة: أن لكل منظمة خصوصيتها، ولكن هناك عوامل مشتركة توجد في كثير من المنظمات، ومنها:

أ- أهداف المنظمة وإستراتيجيتها وسياساتها، يمثل تعارض الأهداف التنظيمية مصدرا رئيسا للضغوط، كما أن الأشكال المختلفة لاستراتيجيات المنظمة تتضمن كثيرا من مسببات الضغط وتشكل

^١ راشد محمد لطفي، مرجع سابق، ص ٧٦-٨٣.

السياسات الإدارية مصدرا آخر لضغوط العمل، وحيث تبين أن نظم الرقابة الصارمة وعدم العدالة في الأجور والترقيات من مسببات ضغوط العمل.

ب- حجم المنظمة: كلما زاد حجم المنظمة كلما انعدمت الروابط الشخصية واتسعت الفجوة بين الإدارة والعاملين من ناحية، وبين العاملين وبعضهم من ناحية ثانية، كما تتضاعف مشاكل التنسيق والرقابة.

ت- التغيير، ويمثل مصدرا رئيسا لضغوط العمل حتى ولو كان هذا التغيير إلى الأفضل نظرا لما يكتتفه من غموض وعدم تأكيد.

ث- الهيكل التنظيمي: يحدد موقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي نوع ومسببات الضغط التي يتعرض لها.

ج- العمليات التنظيمية: ومنها ضعف نظم الاتصال وإرجاع المعلومات والتفويض غير السليم، والقصور في برامج التدريب.

٢- مطالب العمل: ترتبط هذه المطالب بالأنشطة المحددة التي يجب القيام بها لأداء عمل محدد، وتبين الدراسات أن نوع العمل الذي يقوم به الفرد وما يتضمنه من واجبات ومسؤوليات وأعباء يعد من المحددات المهمة لمستوى ونوع الضغط الذي يتعرض له، وتعد الزيادة أو الانخفاض في أعباء العمل مصدرا للضغط.

٣- مطالب الدور: ويقصد بالدور مجموعة التوقعات السلوكية التي يتوقعها الآخرون من الشخص القائم بدور معين أو من توقعاته الشخصية العالية لما لديه من قدرات ومهارات لا تسعفه عند الحاجة لها.

٤- مطالب ظروف العمل: وتتمثل في الظروف البيئية التي يعمل فيها الفرد مثل: الضوضاء، الضوء، الازدحام، وسوء تصميم أماكن العمل.

٥- مطالب المهنة: يمر الفرد خلال حياته الوظيفية بمرحلة بدء الوظيفة ومرحلة منتصف الوظيفة ومرحلة نهاية الوظيفة، وعادة تتغير أهداف الفرد وتوقعاته عندما ينتقل بين هذه المراحل، ومن ثم يتعرض لأشكال مختلفة من الضغوط في كل منها.

٦- مطالب العلاقات مع الأفراد والجماعات: من مسببات الضغوط التي تتدرج ضمن هذه المجموعة: كثافة أعداد أفراد المجتمع الوظيفي، تفشي الصراع الفتور في المساعدة الاجتماعية، أخيراً يشير النموذج إلى أن الضغط المدرك إما أن يكون إيجابياً أو سلبياً لكل من الفرد والمجتمع، وحدد النموذج هذه الآثار، كما حدد استراتيجيات كل من الفرد والمنظمة لمواجهة ضغوط العمل.

هذا النموذج قد أحسن عندما أدرك واضعه أن لكل منظمة خصوصيتها وان ضغوط العمل قد ترتب آثار إيجابية، كما أنها قد ترتب آثار سلبية، ورغم اعتراف النموذج بخصوصية كل منظمة، إلا أنه لم يعترف بخصوصية كل مجتمع من المجتمعات التي تضم

المنظمات المختلفة، وقد أغفل لذلك مصدرا مهما من مصادر الضغوط في المجتمعات الإسلامية وهو ضعف الإيمان وانعدامه، كما اغفل دور التعاليم الإسلامية في مواجهة ضغوط العمل وغيرها ضمن الاستراتيجيات التي حددها لمواجهة ضغوط العمل.

النموذج الإطار الثنائي لتفسير ضغوط العمل 1998

بعد أن استعرض هيجان آراء الباحثين حول مصادر ومسببات ضغوط العمل اقترح نموذجا لتفسير ضغوط العمل ضمنه الأبعاد التالية^١:

١- مصادر ضغوط العمل: حدد النموذج هذه المصادر في مجموعتين

هما:

أ - المصادر المتعلقة بالفرد وتشمل: مصادر متعلقة بشخصية الفرد والمصادر النفسية، والمصادر السلوكية.

ب - المصادر المتعلقة بالمنظمة وتشمل: ثقافة المنظمة وطبيعة الوظيفة وعبء العمل والإحباط الوظيفي والعمليات التنظيمية، وظروف العمل المادية، والتغيير في بيئة العمل.

٢- النتائج المترتبة على ضغوط العمل وتشمل:

أ - نتائج ضغوط العمل على الفرد وهي: الاضطرابات النفسية الفسيولوجية، الاضطرابات النفسية، الاضطرابات السلوكية.

^١ عبد الرحمن هيجان، مرجع سابق، ص ٩٢.

ب- نتائج ضغوط العمل على المنظمة وتشمل: عدم دقة القرارات، تدني مستوى الإنتاج، الغياب والتسرب الوظيفي، الصراع الشخصي في بيئة العمل، ارتفاع معدل الشكاوي وأحداث العمل.

٣- إدارة الضغوط المهنية وتشمل:

أ- إدارة الضغوط على مستوى الفرد وتضم: الفرع إلى الله، تعديل بناء الشخصية لدى الفرد، إدارة الوقت، مواجهة الصراع في بيئة العمل التمارين البدنية، الدعم الاجتماعي، الحفاظ على الطاقة، طلب المساعدة من المتخصصين.

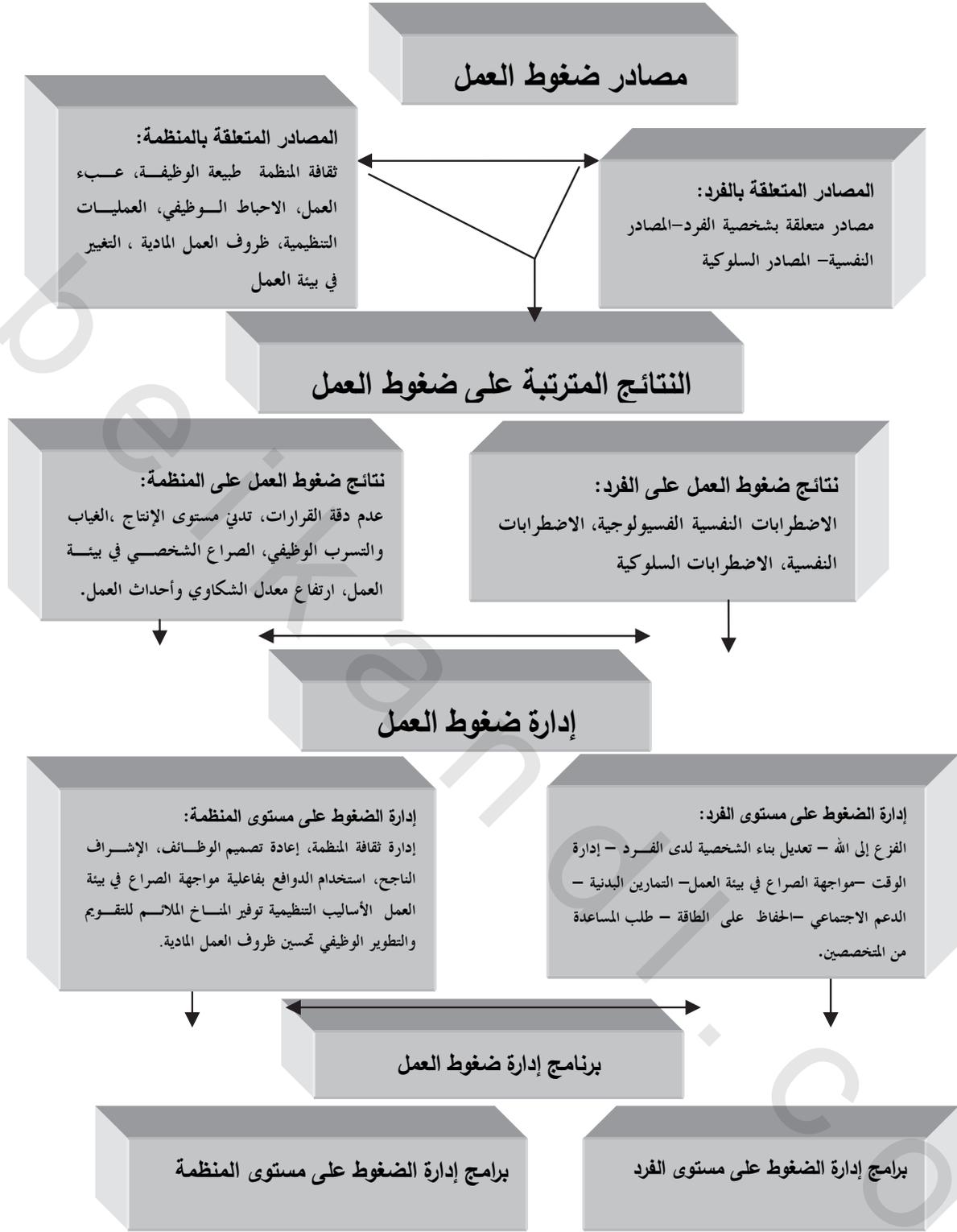
ب- إدارة الضغوط على مستوى المنظمة وتشمل: إدارة ثقافة المنظمة إعادة تصميم الوظائف، الإشراف الناجح، استخدام الدوافع بفاعلية مواجهة الصراع في بيئة العمل، الأساليب التنظيمية، توفير المناخ الملائم للتقويم والتطوير الوظيفي، تحسين ظروف العمل المادية.

٤- برنامج إدارة الضغوط المهنية ويشمل:

أ- برامج إدارة الضغوط على مستوى الفرد. ب- برامج إدارة الضغوط على مستوى المنظمة .

ويوضح الشكل (٠٩) نموذج هيجان لتفسير ضغوط العمل.

شكل (٠٩) نموذج هيجان لتفسير ضغوط العمل



المصدر: عبد الرحمن هيجان، ضغوط العمل، منهج شامل لدراسة
مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، مطابع معهد الإدارة العامة،
الرياض، ص ٩٢.

المبحث الثاني

مصادر ضغوط العمل

أشارت العديد من الدراسات إلى تعدد مصادر ضغوط العمل، حيث تناولت البيئة الداخلية والخارجية والفرد نفسه باعتبارهم من المصادر الرئيسية المسببة للضغوط. ولقد تباين تركيز تلك الدراسات على مسبب دون غيره حسب اهتمام الباحثين، كما كشفت أيضاً الدراسات السلوكية عن تأثير البيئة التنظيمية على ما يعانيه الفرد من ضغوط داخل العمل، وأوضحت أن هناك اختلاف في هذا التأثير تبعاً لاختلافات التنظيمات التي تنشأ فيها تلك الضغوط.

المطلب الأول

نماذج تصنيف مصادر ضغوط العمل

توصل الباحثون من خلال المناهج التي اتبعوها إلى تقسيم مصادر ضغوط العمل وفقاً لنماذج ثلاثة رئيسية هي^١:

١- النموذج الأول: تصنيف مصادر ضغوط العمل إلى مجموعتين رئيسيتين:

يرى أصحاب هذا النموذج أنه من الممكن تصنيف مصادر ضغوط العمل إلى مجموعتين رئيسيتين، هاتين المجموعتين عند،

Milbourne (١٩٨٠) هما:

^١ عبد الرحمن هيجان ، مرجع سابق ، ص ص ٧٣-٨٥ .

- الإحباط التنظيمي ومن أهم مصادره: عدم قدرة الفرد على تحقيق ذاته في العمل، والذي يترتب عليه أن يميل الفرد إلى السلوكيات والتصرفات العدوانية، والذي غالباً ما يظهر من خلال الغضب.
- ضغوط العمل: فإن الفرد ربما يعانيها عندما يصبح محبطاً أثناء قيامه بمهام عمله أو وظيفته.

وعند Robert Daly (١٩٨٨)،، فإن مصدري ضغوط العمل هما: المصادر المتعلقة بالفرد والمصادر المتعلقة بالمنظمة، وأما R. Baron & J. Greenberg (١٩٩٠) 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، وأخيراً صنف H.kahn & C.Cooper (١٩٩٣) مصادر ضغوط العمل إلى فئتين رئيسيتين هما: المصادر المتعلقة بالعمل ذاته، والمصادر المتعلقة بشخصية الفرد .

فبالنسبة للمصادر المتعلقة بالعمل، ذكرا أنها تشمل عدة عوامل من بينها:

- العوامل المتعلقة بالوظيفة ذاتها، مثل: ظروف العمل وتكنولوجيا المعلومات، وعبء العمل سواء أكان ذلك من حيث زيادته أو نقصه، ثم ساعات العمل من حيث طولها وقصرها.

- العوامل المتعلقة بدور الفرد في المنظمة وتشمل: صراع الدور وغموض الدور، والمسؤولية عن الآخرين، وصدمة الدور، والمكانة الوظيفية وبخاصة المكانة الإدارية.
- التطور الوظيفي ويشمل عوامل، مثل: الترقية، أو الإنزال إلى درجة أو مرتبة أقل من المرتبة الحالية، والأمان الوظيفي، والكساد المالي للمنظمة الذي يحول دون مكافأة الموظفين، وعدم وجود فرص للتقدم الوظيفي.
- العلاقات مع الآخرين في العمل وتشمل: عوامل من قبيل العلاقة مع المدير المباشر، وعدم انسجام الفرد في بيئة العمل.
- البناء والمناخ التنظيمي، ويشمل عوامل من بينها المشاركة في اتخاذ القرار، وتقويم الأداء، والثقافة التنظيمية.
- التداخل بين البيت والعمل، ويشمل عوامل مثل: ظروف بعض الأزواج الذين يعملون خارج المنزل، وعلاقة العمل بالأسرة، وأحداث الحياة، ثم النجاح التالي في العمل.
- أما فيما يتعلق بشخصية الفرد، فإنها تتضمن عوامل، مثل: نوع شخصية الفرد سواء أكان من النمط "أ" أو من النمط "ب" والانطواء والانبساط، ودرجة القلق والاستقرار، ومركز التحكم، والصلابة، والنوع (ذكر/ أنثى)، ثم العمر، والخبرة، ومستوى القدرة، والمساندة

الاجتماعية، وأخيرا مدى توافر الأساليب الملائمة لدى الفرد والتي يمكنه توظيفها للتكيف مع الضغوط.

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 هاتين المجموعتين والعوامل الداخلة تحت كل مجموعة منهما.

النموذج الثاني: تصنيف مصادر ضغوط العمل إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

يعتقد أنصار هذا الاتجاه أن مصادر ضغوط العمل يمكن حصرها في ثلاث مجموعات رئيسية، وهي: عوامل خاصة بالفرد، وأخرى بالمنظمة، وثالثة بالبيئة.

وكما هو الشأن في النموذج الثاني، اتفق الباحثون المؤيدون للنموذج الثلاثي على تصنيف مصادر الضغوط إلى ثلاث مجموعات رئيسية ولكنهم اختلفوا في مسميات هذه المجموعات، والعوامل الداخلية تحت كل مجموعة.

ويوضح الجدول (٠٢) تصنيف مصادر ضغوط العمل وفق النموذج الثاني.

جدول (٠٢) النموذج الثلاثي في تصنيف مصادر ضغوط العمل

مسببات الضغط التنظيمية	مسببات الضغط الفردية	مسببات الضغط البيئية
------------------------	----------------------	----------------------

1-1- التغير الوظيفي والحاجة إلى التكيف.	1-الإحباط الوظيفي.	1-عدم وجود الحوافز المادية الملائمة والكافية.
2-التغير التكنولوجي.	2-غموض العمل وتداخل الأعمال مع الغير.	2-عدم وجود التصور الواضح للراقي الوظيفي.
3- تغير طبيعة أو مكان الوظيفة.	3- الاتصال البيئي.	3-التخصص الضيق.
4-الترقية.	4- التمييز والتفرقة وعدم العدالة في المعاملة.	4-العمل الزائد.
5-إعادة تنظيم الجهاز الإداري.	5- البيروقراطية.	5-عدم كفاية الوقت لإنجاز الأعمال.
6-تغيير وقت العمل.	6- العمل الممل.	6-صعوبة العمل.
7-التفكير في التقاعد.		7-صعوبة اتخاذ القرار.
8-بيئة العمل الطبيعية (الضوضاء، الحرارة، الرطوبة، البرودة).		
9-طريقة أداء العمل (الجلوس، الوقوف، التركيز على بعض الحواس في أداء العمل).		

المصدر: عبد الرحمن هيجان، ضغوط العمل، منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩٨، ص ٨١.

النموذج الثالث: تصنيف مصادر الضغوط في أربع مجموعات رئيسة 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، ونظراً لصعوبة حصر مصادر الضغوط في مجموعتين أو ثلاثة، حسبما رأى الاتجاه الثالث سابقاً، فقد اتجه معظم الباحثين إلى تصنيف مصادر الضغوط الخاصة بالعمل في أربع فئات أطلقوا عليها مسميات مختلفة، حيث حددها Luthans (١٩٨٥) في المصادر التنظيمية، والمصادر خارج المنظمة، والمصادر المتعلقة بالجماعة، والمصادر المتعلقة بالفرد، في حين سماها Lussier (١٩٩١) العوامل المتصلة بشخصية الفرد، والعوامل المتعلقة بدرجة الرضا الوظيفي والأسباب المتصلة بالسلوك الإداري، والأسباب المتعلقة بالمناخ التنظيمي.

كما صنف كل من Goodloe, & Kelly (١٩٨٤) مصادر ضغوط العمل في خمس فئات رئيسة تتعلق بالمديرين أكثر من غيرهم وهي: مسببات شائعة لدى معظم المديرين وأهمها التغيير، الأدوار التي يقوم بها المديرون، الصراع الداخلي في المنظمة، الأسباب المتعلقة بالأسرة والدخل، الأسباب المتعلقة ببيئة المنظمة، كما قام كل من Derek & Torington (١٩٧٩) بتصنيف مصادر ضغوط العمل في سبع مجموعات رئيسة هي: العوامل المتعلقة بالفرد كالشخصية والدوافع، والعوامل المتعلقة بالعمل ذاته مثل: عبء العمل وضغوط الوقت، والعوامل المتعلقة

بالدور مثل: صراع الدور وغموضه، والعوامل المتعلقة بالتطور الوظيفي،
والعوامل المتعلقة بالعلاقات داخل المنظمة، والعوامل المتعلقة بكون الفرد
عضواً في الجماعة، والعوامل المتعلقة بالتداخل بين المنظمة والعالم
الخارجي.

شكل (١٠) النموذج المتعدد في تصنيف مصادر ضغوط العمل



المصدر: عبد الرحمن هيجان، ضغوط العمل، منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩٨، ص ٨٦.

المطلب الثاني

مصادر ضغوط العمل المختارة لهذه الدراسة

اتضح 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 السابق عرضها.

و عليه تم اختيار مجموعة من مصادر الضغوط لهذه الدراسة وذلك لقياس مستوى ضغوط العمل لدى القيادات الإدارية، وسيتم الحديث عن هذه المصادر كلاً على حده بشيء من التفصيل ومصادر الضغوط المختارة لهذه الدراسة هي كل من: عبء العمل، غموض الدور، صراع الدور، التقدم الوظيفي، المسؤولية تجاه الآخرين، الظروف المادية للعمل، الهيكل التنظيمي.

١- عبء العمل:

يعني عبء العمل زيادة أو انخفاض حجم أعباء العمل الموكل للفرد مهمة القيام به. فزيادة حجم أعباء العمل عن المعدل المقبول تتسبب في إحداث الضغوط في العمل، وهذه الزيادة تكون إما زيادة

كمية عن طريق إسناد أعمال جديدة يلزم إنجازها في وقت قصير، أو زيادة نوعية عن طريق إسناد أعمال لا يملك الفرد القدرات اللازمة للقيام بها.

وإذا كانت الزيادة في عبء العمل تمثل مصدراً للضغوط، فإن انخفاض أعباء العمل يعد أيضاً سبباً لضغوط العمل، وانخفاض عبء العمل يحدث عندما يُسند إلى الفرد بعض المهام التي تكون أقل من قدراته وإمكاناته، أو عندما يشعر أن كمية العمل الموكلة إليه قليلة، بحيث لا تستغرق الوقت المتاح له، وبالتالي فإن هذا العمل القليل يؤدي إلى الشعور بالملل والرتابة، كما أن عبء العمل الزائد أو الناقص كلها طرفي نقيض، ويحتاج الأمر إلى التوفيق بين عبء العمل وإمكانات الفرد، بحيث لا يزيد عبء العمل عن الحد المعقول ولا يتجاوز قدرات وإمكانات الفرد، ولا ينقص أيضاً عن الحد المعقول بحيث لا يتناسب مع قدرات وإمكانات الفرد^١.

٢- غموض الدور

يعتبر غموض الدور من مصادر ضغوط العمل الرئيسية في المنظمات، وتشير كلمة الدور إلى مجموعة من أنماط السلوك المتوقعة من الفرد الذي يشغل مركزاً معيناً. ويعني غموض الدور الافتقار إلى المعلومات التي يحتاجها الفرد في أداء دوره في المنظمة، مثل المعلومات

^١ وفية احمد الهنداوي، إستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل، العدد 58، مطابع معهد الإدارة العامة، مسقط، عمان، ١٩٩٤، ص ٩٨.

الخاصة بحدود سلطته ومسؤوليته، والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة، وطرق تقييم الأداء وغيرها، ويترتب على ذلك أن يصبح الفرد غير متأكد من متطلبات وظيفته مثل عدم معرفته بالتوقعات المطلوبة منه للأداء وكيفية تحقيق هذه التوقعات.^١

٣- صراع الدور:

يعتبر صراع الدور من الأسباب الكامنة لضغط العمل، وينشأ هذا الصراع عندما يواجه الفرد العديد من طلبات العمل المتناقضة، أو عندما يعمل أشياء لا يرغبها أصلاً أو لا يعتقد أنها جزء من عمله ومن ثم فإن صراع الدور يحوي داخله عدة أنواع من الصراع أهمها^٢:

- صراع الدور الفرد، أو الصراع داخل الدور: أي التعارض بين القيم والمعايير الذاتية للفرد وبين السلوك المتوقع منه.
- الصراع بين الأدوار المتعددة للفرد: التي تتطلب أنماط سلوكية غير متوافقة مع بعضها البعض أو تغيرات في السلوك تبعاً للموقف، وغالباً ما يحدث ذلك نتيجة لشغل الفرد لأكثر من وظيفة في نظام الدور.

- الصراع بين قدرات وموارد ووقت الفرد وبين السلوك المتوقع.

- الصراع بين توقعات أو طلبات الآخرين من الفرد.

^١ احمد عسكر سمير ، مرجع سابق ، ص ١٢.

^٢ مرجع نفسه ، ص ١٢.

٤- التقدم الوظيفي:

يتفق كثير من الباحثين إلى أن عدم التقدم والترقي الوظيفي للفرد في المنظمة يعد مصدراً رئيسياً لضغوط العمل. وفي هذا الصدد تشير الدراسات إلى أن تطور الوظيفة، وعلاقة هذا التطور بتوتر الفرد يرتكز على موضعين أساسيين هما: مدى ضمان العمل و مدى تناقص المركز مع واقع الفرد.

فبالنسبة لعدم ضمان الفرد للعمل في المنظمة التي يعمل بها بالمستقبل وذلك إما بسبب تقليص العمل، أو بسبب تقادمه الإداري، أو بسبب التقاعد المبكر. فإنه يحدث لديه انفعالات نفسية كالقلق، والخوف، والمعاناة نتيجة لعدم الضمان الوظيفي أما بالنسبة لتناقص المكانة الوظيفية، مع الوضع الحقيقي للفرد فإن هذا السلوك الإداري ينتج عنه آثاراً سلبية تتمثل في أعراض نفسية متعددة، وذلك إما لحصول الفرد على ترقية أكثر من ما يتوقعه أو أقل من ما توقعه. ويمكن ملاحظة هذه الآثار عندما يصل الفرد إلى نهاية السلم الوظيفي أو الحدود العليا للدرجة الوظيفية دون أن يحصل زيادة في مرتبة، رغم بقاؤه فترة طويلة في نفس درجته الوظيفية.^١

٥- ظروف العمل المادية:

تؤثر بيئة العمل المادية على العاملين وتزيد من حدة الضغوط

^١ مؤيد السالم، التوتر التنظيمي، مفاهيمه وأسبابه واستراتيجيات إدارته، العدد ٦٨، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩٠، ص ٨٦.

التي يتعرضون لها، و من أهم مصادر الضغوط شيوعاً في بيئة العمل
المادية:^١

- بيئة العمل المادية وطريقة تصميم مكان العمل .
 - مستوى الإضاءة.
 - الضوضاء ودرجة الحرارة والرطوبة.
 - طريقة توزيع المكاتب والمسافات بينها.
 - تواجد مواد كيميائية سامة ومواد إشعاعية.
 - تلوث الهواء.
 - مخاطر على أمن وسلامة الفرد.
 - الازدحام وعدم توافر الخصوصية للموظفين.
- ٦- المسؤولية تجاه الآخرين:

بوجه عام فان الأفراد المسؤولين عن آخرين في تحفيزهم،
ومكافأتهم، وعقابهم، والاتصال بهم يواجهون ضغوطاً أكثر من
غيرهم، لذلك فان وظائف المديرين في المنظمة هي التي تتحمل
التكاليف الإنسانية لسياسات المنظمة وقراراتها^٢. كذلك اتجاهات
وتوقعات المديرين والمشرفين تؤثر على طبيعة علاقاتهم بالموظفين أو
العاملين الذين يشرفون عليهم، كذلك الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه
المديرين في قيادتهم لهؤلاء الموظفين ذلك انه إذا ما كانت نظرة

^١ عبد الرحمن هيجان ، مرجع سابق ، ص ١٩٨ .

^٢ جرينبرج بارون ، مرجع سابق ، ص ٢٦٠ .

المديرين ايجابية نحو موظفيهم ويعاملونهم على اعتبار أنهم يحبون العمل، فان ذلك سوف يؤثر على رفع معنويات الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي وبالتالي يقلل من ضغوط العمل عليهم، وبالمقابل فانه إذا ما كانت النظرة سلبية، فان النتيجة سوف تكون أيضا سلبية بالنسبة لمعنويات الموظفين ودرجة الضغوط التي يعانونها في العمل.^١

٧- الهيكل التنظيمي:

يحدد موقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي نوع مصادر الضغوط التي يتعرض لها، فرجل الإدارة العليا يتعرض لضغوط تأتيه من البيئة الخارجية بالإضافة إلى بيئة العمل، فهو يواجه مشاكل المنافسة والتغيير في الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية، كما يواجه مشكلة تدبير الموارد وتوزيعها، واتخاذ القرارات الصعبة، ومشاكل العاملين، بينما يعاني رجال الإدارة الوسطى من ضغوط صراع الدور، أما الشكوى عند المستويات الأدنى من التنظيم فهي عدم التوازن بين السلطات والمسؤوليات، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم.^٢

تلك هي أهم مصادر ضغوط العمل التي وقع عليها الاختيار، والتي تعتبر أكثر شيوعاً كمصادر للضغوط، والتي يترتب عليها نتائج إيجابية أو سلبية تشمل الفرد والمنظمة معاً.

^١ عبد الرحمن هيجان، مرجع سابق، ص ١٨٧.

^٢ عبد الرحمن هيجان، مرجع سابق، ص ١٩٨.

المبحث الثالث

الآثار المترتبة على ضغوط العمل

هناك العديد من الأعراض المحتمل أن تظهر كنتيجة لضغوط العمل وهذه الأعراض قد يكون منها ما هو إيجابي وما هو سلبي، مع أن العديد من الباحثين والكتاب اقتصروا في دراساتهم على ذكر الآثار السلبية فقط دون الإيجابية، وكرتيب لهذه الآثار يمكن حصرها في مجموعتين الآثار الإيجابية - الآثار السلبية.

المطلب الأول

الآثار الإيجابية المترتبة على ضغوط العمل

تتمثل أهم الآثار الإيجابية المترتبة على ضغوط العمل في¹:

- أ- تنمية المعارف لدى الفرد وإثارة الدوافع القوية لديه للقيام بالعمل والسعي لتحقيق متطلباته المختلفة رغبة في تحقيق الذات وتأكيد القدرة في القيام بالعمل.
- ب- تدعيم وتقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المنظمات المختلفة، حيث تقتضي تلك الضغوط وجود الاتصال والتعاون المشترك بين القائم بالعمل وبقية زملائه من أجل التعاون في مواجهة تلك الضغوط أو الوقاية من حدوث مشكلات تؤثر في العاملين كافة.
- ج- رفع الروح المعنوية بين العاملين ورفع مستوى الشعور بالرضا، وهو ما ينعكس على الاستقرار في الحياة العملية في المنظمة، وتحقيق

¹ صلاح الشنواني، إدارة الأفراد، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1992، ص ٤٩٦.

الأداء المتميز.

د- زيادة مهارات العاملين العملية ورفع كفاءتهم في أداء الأعمال الموكلة إليهم.

هـ- اكتشاف القدرات والكفاءات المتميزة من بين العاملين بالمنظمات المختلفة من خلال مواجهة ضغوط العمل، فقد توجد تحديات متعددة بالعمل يجب مواجهتها لتحقيق أهداف المنظمة، ومن خلال مواجهة تلك التحديات تتضح قدرات الأفراد وكفاءاتهم ومستوياتهم المهنية والعلمية التي يعبرون عنها خلال المواقف العملية المختلفة.

و- تنمية الاتصال بين العاملين بالمنظمة، حيث تتطلب ضغوط العمل زيادة قنوات الاتصال واستخدامها بشكل فعال لمواجهة تلك الضغوط وتحقيق أهداف المنظمة.

كما تؤدي الضغوط إلى¹:

- زيادة تركيز الفرد في العمل.
- التركيز على نتائج العمل.
- المقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر.
- الشعور بالإنجاز.
- النظر إلى المستقبل بتفاؤل.

¹ العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص ص ١٦٥-١٦٦.

- المقدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة
غير سارة .

المطلب الثاني

الآثار السلبية المترتبة على ضغوط العمل

يترتب على ضغوط العمل آثار سلبية متنوعة تشمل الفرد والمنظمة:

أولاً: آثار ضغوط العمل على مستوى الفرد:

تشمل الآثار السلبية لضغوط العمل بالنسبة للفرد اضطرابات

سيكولوجية ونفسية سلوكية وجسدية، وبيانها كالتالي:

١- الأعراض والاضطرابات السيكولوجية:

يترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه في العمل حدوث بعض الاضطرابات السيكوسوماتية (النفسية - الفسيولوجية)، وهي اضطرابات متعددة ومتداخلة ويصعب حصرها.

ويرى هيجان بشأن هذه الاضطرابات " إن الاضطرابات النفسية الفسيولوجية هي حالات معينة تكون فيها التغيرات التكوينية في الجسم راجعة بصفة رئيسة إلى اضطرابات انفعالية وهذه الاضطرابات التي تسمى أحياناً بالأمراض (السيكوسوماتية)، إنما هي تعبير عن الاتصال الوثيق بين العقل والجسم أي بين الشخصية والصراع الانفعالي من ناحية والجهاز العصبي المستقل من ناحية أخرى".^١

^١ عبد الرحمن هيجان، مرجع سابق، ص ٢٢٥ .

وتتعدد الأمراض العضوية ذات المنشأ النفسي حتى وصلت في القائمة التي وضعها كوليمان Coleman عام 1988 إلى مائة وثلاثين مرضاً، وقد تظهر على الفرد بعض الاختلافات البسيطة نتيجة لتعرضه لضغوط العمل مثل: العرق وجفاف الفم، والصداع، أما في حالة استمرار تعرض الفرد لضغوط العمل على المدى الطويل، فإن ذلك يمكن يؤدي إلى إصابة الفرد بالقرحة، وتليف الكبد، وغيرها^١. وتتباين الأعراض الناشئة عن الاضطرابات النفسية الفسيولوجية من فرد إلى آخر تبعاً لتباين الأفراد فيما بينهم، وتبعاً لاختلاف ظروف العمل التي يعايشونها، وتبعاً لاختلاف شدة الصراع بين نوع الانفعال النفسي والجهاز العصبي المستقل، ولعل ذلك ما يفسر عدم وجود قائمة ثابتة بأسماء الأمراض والاضطرابات النفسية الفسيولوجية.

٢- الاضطرابات النفسية:

توجد درجة محدودة لتحمل الإنسان للضغوط، وعندما يتجاوز الأفراد هذه الدرجة نتيجة للضغوط العالية التي تواجههم، تبدأ الاضطرابات النفسية تظهر عليهم. والاضطرابات النفسية التي تصيب الأفراد نتيجة لضغوط العمل كثيرة ومتنوعة ومن أمثلتها:

^١ هنية محمود السباعي ، ضغوط العمل مستوياتها ومصادرها واستراتيجيات إدارتها لدى الإداريات والفنيات السعوديات العاملات في الجامعات السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2001، ص ٤٦ .

أ - القلق: تتميز استجابة القلق الناجمة عن ضغط العمل بواحد أو أكثر من الأعراض الآتية:

- العجز عن التركيز والانتباه، وشعور الفرد بفقدان السيطرة على نفسه.

- زيادة نبضات القلب والعرق وبرودة الأطراف واضطرابات المعدة وضيق الصدر.

- التوتر العضلي الذي يترتب عليه شعور الفرد، بالتعب والعجز عن الاسترخاء.

ب - الاحتراق النفسي: وقد سبق الحديث عنه في موضعه.

ت - الاكتئاب: وهو أحد الاستجابات النفسية لضغوط العمل، وله أشكال منها:

الحزن، والاكتئاب الشديد والذي يحدث غالباً بسبب حادثة مثيرة وتكون له أعراضه الواضحة التي يمكن ملاحظتها حسب درجة الاكتئاب، والاكتئاب المزمن والذي يختلف عن الاكتئاب الشديد أن أعراضه قد تستمر لفترة طويلة^١.

وقد قام الطرييري بتلخيص الآثار النفسية المحتملة للضغط في أربعة آثار؛ هذه الآثار هي:^٢

- روح المقاتلة والمواجهة.

^١ عبد الرحمن هيجان، مرجع سابق، ص ص ٢٣٦-٢٤٤.
^٢ الطرييري عبد الرحمن، الضغط النفسي لدى بعض الموظفين، مجلة تعليم الجماهير، العدد 4، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، القاهرة، 1994، ص ص ٨٧-٩٠.

- الهروب وعدم المواجهة من خلال الابتعاد عن مصدر الضغط أو الانسحاب من المواقف الضاغطة، من خلال تبرير سبب العذر للإنسحاب.

- الجمود في الرأي، الأمر الذي يؤدي إلى سوء التصرف في المواقف الضاغطة.

- التعلم من الموقف والاستفادة الإيجابية من خلال استثمار الفرد للموقف الضاغط وتحويله لصالحه.

وأشارت الريس إلى أن ضغوط العمل تؤثر على الناحية السيكولوجية للإنسان، مثل تأثيرها على نفسية الفرد، وتتمثل الأعراض النفسية للفرد في:¹

الانطواء، الخوف، القلق، الغضب، والشعور بالإحباط، والشعور باليأس والانسحاب، والتشاؤم، والتوتر العصبي، واللامبالاة، والإرهاق، وتدهور احترام الذات .

٣- الاضطرابات السلوكية:

من بين الآثار التي تترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه حدوث بعض التغيرات في عاداته المألوفة وأنماط سلوكه المعتادة. وعادة ما تكون تلك التغيرات إلى الأسوأ وذات آثار سلبية ضارة سواء في الأجل القصير أو الأجل الطويل. ومن أهم تلك التغيرات المعاناة من الأرق،

¹ الريس فضية ثاني ، ضغوط الدور لدى موظفي المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، ١٩٩٥، ص ٣٨ .

الإفراط في التدخين، اضطراب الوزن وفقدان الشهية، التغيير في عادات النوم واستخدام الأدوية المهدئة، العدوانية وعدم احترام الأنظمة والقوانين في المنظمة.^١

ومن أكثر الاضطرابات السلوكية علاقة بالفرد وإلحاحاً في مجال ضغوط العمل نذكر:^٢

- عادات الأكل والشرب: تبين أن ضغوط العمل تترك آثارها على الفرد من حيث رغبته في الأكل سواء كان ذلك بفقدانه للشهية أو زيادة رغبته وشراسته في الأكل والشرب، وثمة عادات للأكل والشرب من الممكن أن تكون ذات علاقة بالضغوط من حيث زيادة حدتها أو نقصانها وهذه العادات تتمثل في التركيز على طعام واحد، والتركيز على وجبة واحدة كالغذاء مثلاً، والإكثار من تناول الملح على الطعام، وتناول القهوة بكثرة، والإفراط في تناول المشروبات الغازية، وعادات الأكل والشرب لدى الفرد من الممكن أن تكون مؤشراً قوياً على مدى استجابته للضغوط.

- التدخين وتعاطي الكحول والمخدرات: يُعد الإفراط في التدخين وتعاطي المخدرات من المؤشرات السلوكية البارزة الدالة غالباً على وقوع الفرد في برائن الضغوط، وتختلف الأعراض التي يسببها إدمان المخدرات، والتدخين من حيث حدتها وشدتها بحسب درجة الإدمان

^١ راشد محمد لطفي، مرجع سابق، ص ٨٥.

^٢ عبد الرحمن هيجان، مرجع سابق، ص ص ٢٤٥-٢٥٢.

وأبعاده، ويلجأ بعض الأفراد إلى إدمان المخدرات والعقاقير بسبب ضغوط العمل لشعورهم بالعجز من مواجهة الضغوط.

- اضطرابات النوم: يتميز النوم بحساسية لأي نوع من الاضطرابات الانفعالية مثل: الضغوط التي يتعرض لها الفرد في العمل، لأنه يمثل مؤشراً دالاً على وجود التوتر المتزايد لدى الفرد، ومن أبرز أنواع الاضطرابات المرتبطة بالنوم والتي يصاب بها الأشخاص نتيجة لضغوط العمل: الأرق والكوابيس، والفرع الليلي، والنعاس النهاري. ويلخص العديلي الآثار السلوكية الناجمة عن ضغوط العمل في:^١

- ممارسة العنف بسبب تعرض الفرد الواقع تحت الضغوط للإحباط والتوتر والاكتئاب والقلق.

- التدخين نتيجة للقلق والتوتر اللذين تسببهما ضغوط العمل.

- الإدمان على الكحول للهروب من المشكلات التي يواجهها الفرد الواقع تحت تأثير الضغوط.

- تعاطي المخدرات، لم يقتصر تأثير الضغوط على إدمان الكحول بل تعداه إلى تعاطي المخدرات .

ويضيف محمد إلى تلك الآثار السلوكية ميل الفرد إلى الوقوع في الحوادث، وترك العمل، والاعتداء على الأفراد والأشياء، وشرود الذهن والانتحار في أقصى حالات الضغط.^٢

^١ ناصر محمد العديلي ، مرجع سابق ، ص ٢٥٦ .

^٢ راشد محمد لطفي ، مرجع سابق ، ص ٨٦ .

ويتضح مما سبق أن أهم الآثار السلبية لضغوط العمل على الفرد، تتناول كافة الجوانب الفسيولوجية والنفسية والسلوكية، وكذلك الجسدية، حيث تمتد نتائج تزايد الضغوط لتحدث بعض الآثار السلبية الضارة التي تصيب جسد الفرد بالأمراض مثل: الصداع وقرحة المعدة، وأمراض القلب، وضغط الدم.

ثانياً: آثار ضغوط العمل على المنظمة:

يترتب على ضغوط العمل مجموعة من الآثار السلبية التي تصيب المنظمة مثل: تدنى مستوى الإنتاج وزيادة التكاليف المالية الناتجة عن التأخر في العمل والغياب والتوقف عن العمل، وعدم الرضا الوظيفي، أو الغياب والتأخر عن العمل، وعدم الدقة في اتخاذ القرارات، وسوء العلاقات بين أفراد المنظمة والتسرب الوظيفي، والشعور بالفشل وفيما يلي بيان أهم هذه الآثار:

١- تأثير ضغوط العمل على الأداء:

أشارت نتائج الدراسات التي أجريت حول العلاقة بين ضغوط العمل والأداء إلى نتائج مختلفة، وتؤكد بعض الدراسات وجود علاقة موجبة بين الضغط والأداء، في حين كشفت دراسات أخرى وجود علاقة سالبة بين ضغط العمل والأداء، ومن الباحثين من يرى أنه ليس

هناك أي علاقة، وآخرين يرون بوجود علاقة منحنية بين ضغوط العمل والأداء.^١

وقد عرضت السباعي للاتجاهات المختلفة لبيان العلاقة بين ضغط العمل والأداء الوظيفي، وقسمت هذه الاتجاهات كالتالي:

- الاتجاه الأول: يعتقد أصحابه أن العلاقة بين ضغوط العمل والأداء هي علاقة خطية ومنحنية تأخذ شكلاً مقلوباً لحرف (U) ، حيث يرى بعض الباحثين أن أثر ضغوط العمل على الأداء يتمحور في ثلاثة مستويات أحدهما منخفض والثاني معتدل والثالث مرتفع، ففي المستوى المنخفض من الضغوط فإن العاملين يحافظون على مستويات أدائهم الحالية وبذلك ينعدم النشاط أو الدافعية لديهم للقيام بأداء أفضل، وأما حين يكون مستوى ضغط العمل متوسطاً، فإن ذلك يشكل تحدياً للأفراد يحفزهم ويستثير نشاطهم وحماسهم للعمل، وبالتالي يرتفع مستوى أدائهم، وأما حين يكون مستوى ضغط العمل مرتفعاً فإن الأداء ينخفض بشكل ملحوظ وذلك نتيجة لأن العاملين يصرفون جزءاً كبيراً من جهودهم وطاقاتهم في محاولة للتخفيف من ضغوط العمل بدلاً من توجيهها نحو الأداء الفعال.^٢

- الاتجاه الثاني: يؤكد أصحاب الاتجاه على أنه كلما زاد مستوى ضغوط العمل زاد مستوى الأداء الوظيفي، لأن ضغوط العمل تمثل

^١ أحمد ماهر، علاقة ضغوط العمل بالأداء الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، عمان، 1991، ص ٢٩٥.

^٢ هنية محمود السباعي، مرجع سابق، ص ٤٩.

تحدياً للعاملين لظهور السلوك البناء الإبداعي الذي يقود إلى الأداء الأفضل.

- الاتجاه الثالث: يرى أنصاره أن هناك علاقة خطية سلبية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي، حيث يرى المير أن ضغوط العمل إن هي إلا عقبات تعيق تحقيق الأهداف فعندما يتعرض العاملون لضغوط في العمل فإن ذلك يؤدي إلى تمضية وقت في محاولة للتغلب على هذه الضغوط أو القيام بنشاطات تضر بالمنشأة^١.
- الاتجاه الرابع: يرى أنصاره أن ليس هناك علاقة بين ضغوط العمل والأداء^٢.

إن لضغوط العمل تأثير ما على الأداء، لكن هذا التأثير يختلف من شخص إلى آخر فقد يكون التأثير سلبياً، وقد يكون إيجابياً، فكما سبق، فإن الضغوط لا تؤدي إلى آثار سلبية دائماً.

٢- الجانب الاقتصادي والتكاليف المترتبة على الضغوط:

يمكن تقسيم تكاليف ضغوط العمل إلى تكاليف مباشرة وتتضمن تكاليف الأداء في العمل والتعويضات وغيرها، وتكاليف غير مباشرة، وهذه التكاليف تتأثر بالعديد من العوامل لذلك يصعب تقدير تأثيرها.

^١ على عبد الرحيم المير، العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية-دراسة مقارنة،مجلة الإدارة العامة،المجلد ٣٥،العدد ٢،معهد الإدارة العامة،الرياض،١٩٩٥،ص٢١٤ .

^٢ السباعي، مرجع سابق، ص ٥٠ .

- التكاليف المباشرة لضغوط العمل ومن أهم عناصرها ما يلي:
تكاليف العضوية مثل تكلفة التأخر عن العمل، وتكاليف الغياب عن العمل والتوقف عن العمل، وتكلفة دوران العمل وتكلفة تعيين عمال جدد ليحلوا محل من تركوا العمل وتكلفة تدريبهم.
- تكاليف الأداء في العمل مثل: تكلفة انخفاض جودة العمل، وتكلفة إصابات العمل، وحوادث العمل، وتكلفة عطل الآلات.
- تكاليف التعويضات مثل: التعويضات المادية التي تتحملها المنظمة بناء على أحكام قضائية أو طبقاً للنظم المعمول بها.
- وتتضمن التكاليف غير المباشرة التكاليف الناجمة عن ضعف الروح المعنوية لدى العاملين جراء ضغوط العمل، وتكاليف جراء سوء الاتصال، واتخاذ قرارات خاطئة، وسوء العلاقات في العمل، إضافة إلى تكلفة الفرصة البديلة.^١

٣- الغياب والتسرب الوظيفي:

يعتبر الغياب وترك العمل، من الأشكال المناسبة للعامل للإنسحاب من الوظائف التي يعاني فيها من مستوى عالٍ من الضغط، وتشير نتائج الدراسات إلى أن هناك علاقة متوافقة بين الضغط وترك العمل والغياب، فقد اتضح من إحدى الدراسات أن هناك ارتفاعاً بنسبة (22%) في كمية الغياب الناشئ من الأمراض البدنية خلال

^١ راشد محمد لطفي، مرجع سابق، ص ٨٦.

خمسة عشر يوماً، وفي نفس الفترة ارتفعت نسبة الغياب الناشئ من الأمراض النفسية إلى (15.2% بالنسبة للرجال، 30.2% بالنسبة للنساء).^١

ولا شك أن ترك العمل والغياب يعوقان تحقيق الأهداف في المنظمات، حيث أن مشكلة الغياب عن العمل كانت ولا تزال محل اهتمام الباحثين حيث تمت دراسة المشكلة من منظورين:^٢

- المنظور التنظيمي: ووفقاً لهذا المنظور تمت دراسة الغياب بسبب التكاليف المالية المرتبطة به، لذا فإن نتائج الدراسات التي توصل إليها كل من ستيرز وروودس Steers and Rhodes عام 1979 قدرت تكاليف التغيب عن العمل في الولايات المتحدة الأمريكية لمدة سنة بحوالي (24.6 بليون دولار).

وقد أشار جرمان Gherman عام 1981 إلى أن نسبة التأخر عن العمل والغياب في بعض المنظمات تصل ما بين (15% إلى 20%) من عدد الموظفين، في حين تصل في بعض المنظمات إلى (30%).

- المنظور الفردي ووفقاً لهذا المنظور يعد الغياب حالة خاصة بكل فرد، وأنه يجب أن يكون هناك علاج لكل حالة على حده، ومع أن هذا المنظور يهتم بالفرد، فإنه يركز مسؤولية الغياب على الفرد.

^١ احمد عسكر سمير ، مرجع سابق ، ص ٢٣ .

^٢ عبد الرحمن هيجان ، مرجع سابق ، ص ص ٢٧٧-٢٧٨ .

بغض النظر عن الاختلاف بين المنظورين السابقين فإن الغياب يمثل مشكلة لدى الفرد والمنظمة، فالغياب بالنسبة للفرد قد يؤدي إلى تفاقم مشكلة الضغوط عليه نتيجة لما قد يترتب عليه من مساءلة أو تأخير ترقية، وأما فيما يتعلق بالمنظمات فإنها قد تعاني كثيراً من تأخير وغياب الموظفين، حيث يترتب على ذلك توتر العلاقات بينهما وبين منسوبيها نتيجة لاضطرار الإدارة إلى ممارسة حقها في ضبط العاملين ومحاسبتهم مما يقودهم إلى كثرة التذمر والشكوى وبالتالي تخلخل عملية الإنتاج وتقديم الخدمات.

وتعد نتائج التسرب الوظيفي بالنسبة للمنظمة أكثر فداحة من نتائج الغياب لوجود ارتباط بين التسرب والعوامل التنظيمية المتمثلة في :
محتوى الوظيفة، وحجم المنظمة، والراتب، وطبيعة الإشراف^١.

٤- عدم الدقة في اتخاذ القرارات:

خص الخضيري ضغوط العمل الواقعة على متخذ القرار بمسمى الضغط الإداري وعرفه على أنه: كل تأثير مادي أو نفسي معنوي يأخذ أشكالا مؤثرة على سلوك متخذ القرار ويعيق توازنه النفسي والعاطفي ويؤدي إلى إحداث توتر عصبي أو قلق نفسي يجعله غير قادر على اتخاذ القرار بشكل جيد أو القيام بالسلوك الرشيد تجاه المواقف الإدارية والتنفيذية التي تواجهه متخذ القرار في المنشأة^٢. ومن هنا فان الضغط

^١ عبد الرحمن هيجان ، مرجع سابق ، ص ٢٦٨ .

^٢ الخضيري محسن أحمد ، مرجع سابق ، ص ١٢ .

الإداري يؤثر على جودة القرار الذي يتخذه المدير في المنشأة ويكون من شأنه التأثير على الإنتاج والإنتاجية وعلى عوامل الكم والزمن والنوع التي تحكم النشاط في المنشأة. وباستمرار الضغط الإداري على متخذ القرار قد يدفعه إلى عدم التوافق معه وإلى الهروب منه والاتجاه إلى سياسات اللحظة الإدارية التي تقوم على سياسة الفعل ورد الفعل والإدارة يوم بيوم وتسيطر أحداث اللحظة وانفعالاتها العاطفية على متخذ القرار ومن ثم تصبح قراراته عفوية ولحظية وسياساته عشوائية بدون إستراتيجية أو رؤية مستقبلية ممتدة في المستقبل القريب أو المتوسط أو البعيد.

وأضاف هيجان أن تأثير الضغوط على عملية اتخاذ القرار من الممكن أن تظهر من خلال المواقف التالية:¹

- إدراك متخذي القرار لمحدودية معلوماتهم وعدم قدرتهم على تحليل المشكلات بصورة ملائمة نتيجة للضغوط:

هذه المشكلة تنشأ من عدم قدرة متخذي القرار على التعرف على البديل الملائم وخاصة عندما تطرح أمامهم وجهات نظر عديدة ومتباينة يرون في كل منها جانباً من الصحة. هذا الموقف قد يواجه الكثير من المديرين عندما يحاولون الاختيار بين قرارات لصالح العمل الجزئي أو لصالح المنظمة ككل، في الوقت الذي يجهلون فيه النتائج السياسية والاقتصادية والاجتماعية لقراراتهم.

¹ عبد الرحمن هيجان ، مرجع سابق ، ص ٢٦٨.

- الخوف من النتائج المترتبة على القرار:

هذا الخوف قد يكون مصدره إحساس الشخص بان القرار الذي سوف يتخذه قد يكون خاطئاً ، وبالتالي فإنه قد يترتب عليه نتائج غير محمودة قد تفقده مكانته وسمعته لدى الآخرين.

- اتخاذ القرارات غير السليمة في ظل ظروف الضغوط الشديدة:

إن ضغوط العمل الشديدة تقلل من قدرة متخذ القرار على حل المشكلات ، وبخاصة عندما يتعامل مع مشكلات صعبة تتعارض فيها قيم المنظمة وقيمه الشخصية. لهذا - وفي ظل مثل هذه المواقف الصعبة- يحاول الشخص أن يتخذ أي قرار اعتقاداً منه بأنه حل للمشكلة ، في الوقت الذي ربما تكون فيه نتائج هذا القرار أسوأ من عدم اتخاذه.

- تجنب اتخاذ القرار:

في حالة الضغوط الشديدة يتجنب الكثير اتخاذ القرار لا سيما إذا ما كانت هذه القرارات غير مضمونة بشكل واضح أو عندما تتساوى لدى الشخص نتائج اتخاذ القرار من عدمه.

خلاصة الفصل:

إن لضغوط العمل آثار سلبية على صحة الفرد، ويؤدي ذلك بلا شك إلى انخفاض الأداء والغياب وترك العمل وتعريض سلامة الآخرين للخطر وبالتالي فإن المنظمات تواجه تكاليف ضخمة من الآثار السلبية لضغوط العمل، كما تبين أن دراسة الضغوط تؤدي إلى نتائج إيجابية

تتمثل في، تحقيق الرضا الوظيفي في العمل، تحسين الأداء، زيادة الإنتاجية و تجنب المشكلات التي تتعرض لها المنشأة أو المنظمة من جراء تهاونها في القيام بمسؤولياتها، وتؤدي كذلك إلى تعرف المدير المعاصر على المصادر المختلفة للضغوط وأن يقف على نتائجها وآثارها على كل من الأفراد والمنظمة، بالإضافة إلى أهمية وضع الاستراتيجيات الملائمة لإداراتها بفاعلية وكفاءة. لذا فإن الضغوط وكما أشرنا لها نتائج سلبية تنعكس على الفرد والمنظمة وأن هذه الضغوط قد تكون عاملاً مهماً وفعال في التأثير في عملية اتخاذ القرارات الإدارية من قبل القيادات الإدارية في ظل وجود مستوى معين من تلك الضغوط حيث أن القرار يعتبر هو جوهر العملية الإدارية. ولاشك في أن وجود مستوى من الضغوط أو عدم وجودها لدى القيادات الإدارية سوف ينعكس بلا شك على عملية اتخاذ القرارات سلبيًا كان أم إيجابيًا.

ومن خلال الفصل الثالث سندرس طبيعة الضغوط التي يتعرض لها القيادات الإدارية بالشركة الجزائرية للاسمنت، و مصادرها ومدى تأثيرها على عملية اتخاذ القرارات.

الخاتمة

تم التوصل من خلال الكتاب إلى الآتي:

أولاً: نتائج الدراسة:

- عدم وجود مؤشرات واضحة لضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات ككل.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين عبء العمل و عملية اتخاذ القرار لدى القيادة الإدارية. فكلما زاد مستوى الضغط الناتج عن عبء العمل زادت صعوبات عملية اتخاذ القرارات.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين صراع الدور و عملية اتخاذ القرار لدى القيادة الإدارية. فكلما زاد مستوى الضغط الناتج عن صراع الدور زادت صعوبات عملية اتخاذ القرارات.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين غموض الدور و عملية اتخاذ القرار لدى القيادة الإدارية. فكلما زاد مستوى الضغط الناتج عن غموض الدور زادت صعوبات عملية اتخاذ القرارات.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التقدم الوظيفي و عملية اتخاذ القرار لدى القيادة الإدارية. فكلما زاد مستوى الضغط الناتج عن التقدم الوظيفي زادت صعوبات عملية اتخاذ القرارات.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المسؤولية تجاه الآخرين وعملية اتخاذ القرار لدى القيادة الإدارية. فكلما زاد مستوى الضغط الناتج عن المسؤولية تجاه الآخرين زادت صعوبات عملية اتخاذ القرارات.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الظروف المادية للعمل وعملية اتخاذ القرار لدى القيادة الإدارية. فكلما زاد مستوى الضغط الناتج عن الظروف المادية للعمل زادت صعوبات عملية اتخاذ القرارات.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وعملية اتخاذ القرار لدى القيادة الإدارية. فكلما زاد مستوى الضغط الناتج عن الهيكل التنظيمي زادت صعوبات عملية اتخاذ القرارات.
- انطلاقاً من هذه النتائج تم ثبوت صحة الفرضية الأولى " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات".

توصيات الدراسة

على ضوء النتائج السابقة التي توصلت إليها هذه الدراسة فإنه يمكن للباحث أن يقدم عدداً من التوصيات والتي من الممكن أن تساعد في التخفيف من مستوى ضغوط العمل التي تواجه متخذي القرار من القيادات الإدارية في الشركة موضوع الدراسة بشكل خاص وبقية القيادات بشكل عام، هذا إلى جانب عدد من التوصيات العامة والدراسات التي يقترح الباحث إجرائها في مجال ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات وهذه التوصيات أو المقترحات هي على النحو التالي:

- الاستعانة بآراء الأساتذة والمفكرين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي والتطوير التنظيمي وعلم النفس بالتعاون مع الإدارات المختصة بالتدريب والتطوير الوظيفي في المنظمات وذلك لإيجاد إستراتيجية تهدف إلى تخفيف مستوى ضغوط العمل عن القيادات الإدارية وذلك من خلال الوسائل والإمكانات المادية والبشرية المتاحة لهذه المنظمات.

- الاهتمام بتنظيم أوقات العمل من قبل القيادات الإدارية واستغلاله الاستغلال الأمثل وذلك عن طريق وضع جدول ترتب فيه الأنشطة وذلك حسب أهميتها مما يؤدي إلى عدم تراكم وتأخير العمل وتخفيف ضغوط العمل التي تنشأ من هذا الجانب.

- إصدار الأدلة التنظيمية التي توضح تفاصيل المهام والنشاطات التي ينبغي على العاملين إتباعها وذلك من قبل الجهات المختصة مما يخفف كثيرا من الأعباء على القيادات.

- إيجاد الوصف الوظيفي الدقيق لجميع المراكز القيادية في المنظمة مع بيان بالمهام والمسؤوليات والصلاحيات لجميع هذه المراكز القيادية

- ضرورة العمل على عقد دورات تدريبية متخصصة للقيادات الإدارية كلما أمكن ذلك كل في مجال عمله يشارك فيها نخبة من أساتذة الجامعات المتخصصين وذلك لطرح كل ما هو جديد بالإدارة ووظائفها من أجل الارتقاء بمستوى أداء تلك القيادات في عملية

تخفيف ضغوط العمل وفي عملية صنع واتخاذ القرار الذي يعتبر جوهر العملية الإدارية.

- العمل قدر الإمكان على استقطاب القيادات الإدارية الكفوة والمؤهلة للقيام بالأعمال القيادية في المنظمات إذ أن وجود مثل هذه القيادات من العوامل الهامة جدا في نجاح المنظمات وذلك لتقديم رسالتها والمهام المنوطة بها على الوجه الصحيح، وتحقيق الاستقرار النفسي للعاملين بها.

- العمل على إنشاء أندية أو مراكز متخصصة في جميع الأجهزة والمنظمات لتقديم الأنشطة الثقافية والرياضية والترفيهية وذلك بغرض الترفيه والابتعاد عن بيئة العمل الرسمية وإيجاد مناخ تنظيمي اجتماعي يقرب بين المراكز القيادية والمرؤوسين وفقا لبرامج مدروسة ومخصصة مما يساعد في تحقيق الهدف المنشود للمنظمات والعاملين بها.

- ضرورة وجود برامج وندوات إعلامية توعوية من قبل الجهات ذات العلاقة بجميع الوسائل المرئية والمسموعة والمقروءة حول ضغوط العمل، وذلك لإبراز أهم المصادر والآثار والنتائج وطرق العلاج المناسبة لمواجهة الضغوط والتخفيف منها بقدر الإمكان لكل العاملين بجميع المنظمات.

آفاق الدراسة:

- إجراء المزيد من البحوث و الدراسات الميدانية التي تتناول موضوع ضغوط العمل و علاقته بجوانب أخرى كالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، الصراع التنظيمي، و الأداء المهني للكشف عن العلاقة بينهما.
- دراسة الآثار الناتجة عن ضغوط العمل و دراسة تكاليفها على الأفراد و المنظمات.
- دراسة مقارنة حول ضغوط العمل لدى المنظمات الحكومية و الخاصة.
- دراسة أهم الاستراتيجيات و الأساليب التي يلجأ إليها الأفراد و المنظمات للتكيف مع ضغوط العمل.
- و لأن هذه الدراسة لم تعالج موضوع ضغوط العمل إلا في منظمة واحدة، فان نتائجها تبقى غير قابلة للتعميم إلا إذا أعقبتها دراسات أخرى مشابهة تأخذ بعدد أكبر من المنظمات و التي تعمل في قطاعات مختلفة، بحيث تشتمل على عينة أكبر و متغيرات أخرى.

المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

١ / الكتب:

١. إدريس ثابت عبد الرحمن: إدارة الأعمال - نظريات ونماذج و تطبيقات - ، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٥.
٢. جلال احمد فهمي: مقدمة في بحوث العمليات و العلوم الإدارية، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٩٣.
٣. جرينبرج جيرالد و بارون روبرت: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي رفاعي محمد و بسيوني إسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
٤. دانكان جاك، ترجمة: محمد الحديدي، أفكار عظيمة في الإدارة -دروس من مؤسسي و مؤسسات العمل الإداري، القاهرة، الدار الدولية للنشر و التوزيع، ١٩٩٨.
٥. ديسلر جاري: تعريب ومراجعة: عبد القادر عبد القادر ومرعي درويش، أساسيات الإدارة- المبادئ والتطبيقات الحديثة، دار المريخ للنشر، الرياض، ٢٠٠٤.

٦. هيجان عبد الرحمن: ضغوط العمل - مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها- ، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩٨.
٧. زويلف مهدي حسن و محمد قاسم القريوتي: المفاهيم الحديثة في الإدارة، عمان، المكتبة الوطنية للنشر، ٢٠٠٣.
٨. زرواتي رشيد، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط٣، الجزائر، ٢٠٠٨.
٩. حنفي عبد الغفار، أبو قحف عبد السلام: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 1993.
١٠. حريم حسين: السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004.
١١. الطويل هاني عبد الرحمن: الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001.
١٢. لطفي طلعت إبراهيم، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ط١، الإسكندرية، مصر، ١٩٩٥.
١٣. اللوزي موسى: التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط١، ١٩٩٩.
١٤. اللوزي سليمان و آخرون: أساسيات في الإدارة، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، ٢٠٠١.
١٥. ماهر أحمد: الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.

١٦. المنصور كاسر نصر: نظرية القرارات الإدارية، دار ومكتبة
الحامد للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٠.
١٧. محمد ياغي: مبادئ الإدارة العامة، مطابع الفرزدق التجارية،
الطبعة الأولى، الرياض، ١٩٨٣.
١٨. سويلم محمد: الإدارة، دار الهاني للطباعة، بدون بلد وسنة النشر.
١٩. سيزلاقي أندرودي، والاس مارك: السلوك التنظيمي والأداء، معهد
الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩١.
٢٠. السالمي علاء عبد الرزاق محمد: نظم دعم القرارات، دار وائل،
عمان، ٢٠٠٥.
٢١. العبد جلال إبراهيم: استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات
الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٤.
٢٢. عثمان حسن عثمان: المنهجية في كتابة البحوث والرسائل
الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، ١٩٩٨.
٢٣. العديلي ناصر محمد: السلوك الإنساني والتنظيمي، الرياض،
الإدارة العامة للبحوث، 1995.
٢٤. العطية ماجد: سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة - ،
الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، مصر، ٢٠٠٣.
٢٥. العميان محمود: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل
للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٥.

٢٦. عقيلي عمر وصفي: الإدارة أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠١.
٢٧. عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، دار وائل، عمان، الأردن، ٢٠٠٥.
٢٨. عبيدات وآخرون: البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، ١٩٩٨.
٢٩. صابر فاطمة عوض، خفاجة ميرفت علي، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة الإشعاع الفنية، ط ١، الإسكندرية، ٢٠٠٢.
٣٠. الشامي لبنان ونيو ماركو، الإدارة - المبادئ الأساسية - ، الطبعة الأولى، المركز القومي للنشر، عمان، ٢٠٠١.
٣١. الشنواني صلاح، إدارة الأفراد، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1992.
٣٢. الشماع خليل محمد حسن: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع. ط ١. عمان. الأردن. ١٩٩٩.
٣٣. الشماع خليل حسن و حمود خضير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، عمان، ط ١، 2000.
٣٤. الشرقاوي علي: العملية الإدارية - وظيفة المديرين - ، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، ٢٠٠٢.
٣٥. تايلور الثالث برناردو، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، مقدمة في علم الإدارة، دار المريخ، الرياض، ٢٠٠٢.

٣٦. توربان ايفرام، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، نظم دعم الإدارة - نظم دعم القرارات ونظم الخبرة- ، الرياض، دار المريخ، ٢٠٠٠.
٣٧. توفيق جميل أحمد: إدارة الأعمال - مدخل وظيفي- ، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٠.
٣٨. الخضير محسن أحمد: الضغوط الإدارية- الظاهرة، والأسباب، العلاج- ، مكتبة مدبولي، القاهرة، ١٩٩١.
- ١٢ الرسائل والمجلات:
١. جاد الرب سيد: إدارة الضغوط التنظيمية كأحد العوامل المحددة للكفاءة الإدارية العليا في المنظمة- دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس- كلية التجارة، العدد (ملحق)، ١٩٩١.
 ٢. الهنداوي وفيه احمد: إستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل، معهد الإدارة العامة، ع58، مسقط، عمان، ١٩٩٤.
 ٣. المحاسنة محمد عبد الرحيم: مجلة إدارة الأعمال، المجلد ١، العدد ١، الأردن، ٢٠٠٥.
 ٤. ماهر أحمد، علاقة ضغوط العمل بالأداء الإداري، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، مسقط، عمان، 1991.
 ٥. محمد لطفي راشد: نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها، الإدارة العامة، العدد ٧٥، يوليو ١٩٩٢.

٦. السالم مؤيد: التوتر التنظيمي - مفاهيمه وأسبابه واستراتيجيات إدارته- ، الإدارة العامة، العدد٦٨، أكتوبر ١٩٩٠.
٧. السباعي هنية محمود، ضغوط العمل مستوياتها ومصادرها واستراتيجيات إدارتها لدى الإداريات والفتيات السعوديات العاملات في الجامعات السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2001.
٨. على عبد الرحيم المير، العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية- دراسة مقارنة، مجلة الإدارة العامة، المجلد ٣٥، العدد ٢، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩٥.
٩. عسكر سمير أحمد: متغيرات ضغط العمل- دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة- ، الإدارة العامة، العدد60 ، ديسمبر1988 .
١٠. فضية ثاني الرئيس، ضغوط الدور لدى موظفي المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، ١٩٩٥.
١١. عبد الرحمن الطريري، الضغط النفسي لدى بعض الموظفين، مجلة تعليم الجماهير، العدد4، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، القاهرة، 1994 .

I/ les ouvrages

1. Boon,L.E. & Kurtz.D.L., "**Management**",4th ed , McGraw,Hill , Inc. New,York,2002.
2. Lasary, Economie d'entreprise, Imprimerie Essalem, Alger, 2001.
3. Stephen P. Fitzgerald , "**Décision making**",capstone Publishing , London,2002
4. Steiner, George A.& Miner, John B., Edmund R. Gray "**Management Policy and Strategy – Tests, Readings, and Case**", 2nd edition, New York, Macmillan Publishing Co, 1982.

II/ Les articles

5. **Arab Union for Cement and Building Materials, Democratic and Popular Republic of Algeria,**
<http://www.aucbm.org/arabic/memclck/target/dz.htm>

6. Depietri Yalla , Sgobbi Alessandra," ***Capacity Building Workshop on problem Analysis & creative syste,modeling***,Fondazion Eni Enrico Mattie,N°2 etsymod, 24–25October2007. ***http://www.feem.it***
7. Henry Mintzberg & Kunal Bazu,"Analysis: Framing and Frame Breaking",.. ***http://www.impm.org.***
8. Mohammed Jamal " ***The Stress & Burnout among Canadian managers & Nurses: an empirical examination***" Canadian Journal of Public Health(Electronic Version), Nov. 2000. ***http://www.findarticles.com.***
9. Mark Chun–hsueh Chen,Chu–ching Wang & Shen–yeh Yu" A Comparative": Study on Decision Making Approach in a dilemma between Taiwanese and Italian Business Managers.2003. ***http://www.hicbusiness.org/biz2003proceedings/Mark Chun–hsueh.pdf***