

إدارة المخاطر النفسية والاجتماعية في المؤسسة الجزائرية:
دراسة حالة العاملين بالوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار بـ "معسكر"

الطالبة مصطفى عومرية* & أ. د. / بن عبو الجيلالي**

Abstract:

Cette étude permet de connaître la réalité du management des risques psychosociaux au sein de l'entreprise « ANDI » de la wilaya de « MASCARA ». L'étude a démontré l'instabilité de l'état psychologique des travailleurs, qui a atteint, même, le niveau de « Burn-out ». La cause principale de cet état est le dysfonctionnement organisationnel. Ajoutant l'absence des politiques et les lois de prévention des risques psychosociaux.

Mots clés: Risques psychosociaux, Stress, Management des risques.

ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تشخيص واقع إدارة المخاطر البسيكوسوسولوجية في مؤسسة " ANDI " لولاية معسكر كدراسة حالة، وكشفت النتائج عن انخفاض كبير في الاستقرار النفسي للعمال، بلغ إلى مستوى الاحتراق النفسي (Burn-out) ومرد ذلك أسباب أغلبيتها تنظيمية (أكثر منها فردية)، مع تجاهل المؤسسة تماما لهذا النوع الخطير من المخاطر خاصة ضمن النصوص القانونية والتشريعية للعمل.

الكلمات المفتاحية: المخاطر النفسية والاجتماعية، القلق، إدارة المخاطر.

* طالبة دكتوراه ل. م. د. - جامعة معسكر

** أستاذ - جامعة معسكر

مخطط المقال:

مقدمة

- 1) معالم المخاطر النفسية الاجتماعية
 - 1-1) مدخل تعريفي للمخاطر النفسية الاجتماعية
 - 2-1) أشهر المخاطر النفسية الاجتماعية
 - 3-1) إدارة المخاطر النفسية الاجتماعية
 - 2) دراسة المخاطر النفسية الاجتماعية لعمال الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار بمعسكر
 - 1-2) عرض الدراسة التطبيقية
 - 2-2) تحليل الدراسة التطبيقية
- خاتمة

مقدمة:

أثناء الحديث عن السلامة والصحة المهنية عادة يفتح بابان للنقاش: الحوادث المهنية، والأمراض المهنية الناتجة عن بيئة فيزيولوجية مادية يمكن ملاحظتها، فماذا عن المخاطر الناتجة عن ضغوطات ومسببات مصدرها المحيط الاجتماعي للعمل (المخاطر النفسية - الاجتماعية) أو ما يصطلح عليه بالمخاطر البسيكوسوسيولوجية، التي من أولى أعراضها الكرتية، زيادة الإصابات في العمل والحوادث، وربما تكون قاتلة فضلاً عن زيادة الغياب عن العمل وربما يصل إلى الانقطاع عنه أو تركه نهائياً،

نطرح إشكالية الدراسة في السؤالين: ما هي أهم هذه المخاطر النفسية - الاجتماعية؟ وما هي استراتيجيات المؤسسات في إدارة هذا النوع الحساس من المخاطر؟ وهل أصبح للأمراض الناتجة عن هذه المخاطر مكانة ضمن الأمراض المهنية المعترف بها والتي تستحق تعويضاً وتأميناً اجتماعياً كغيرها من الأمراض الجسدية؟

وتم صياغة الفرضيتين التاليتين:

- يعد كل من القلق المهني، الاحتراق النفسي، التحرش المعنوي، والصراعات المهنية من أشهر المخاطر النفسية الاجتماعية في المؤسسة؛
- ويهمل هذا النوع الصامت من الأمراض بشكل مطلق في المؤسسة الجزائرية بحيث لازالت غير مصنفة ضمن قائمة الأمراض المهنية، وهذا ما يعكس قلة الاستراتيجيات المجددة لمواجهتها والوقاية منها.

(1) معالم المخاطر النفسية الاجتماعية:

تعد مشاكل العمل النفسية والاجتماعية من بين القضايا الأكثر تحديا في مجال الصحة والسلامة المهنية في العمل، فهي تؤثر بشكل كبير على صحة الأفراد والمنظمات والاقتصاديات الوطنية، وهذا ما يستوجب على المؤسسة تشخيصها، من خلال تقصي مظاهرها ثم البحث عن أسبابها ليتم معالجتها أو التكيف معها على الأقل.

(1-1) مدخل تعريفي للمخاطر النفسية والاجتماعية:

وفقا لمسح قامت به صحيفة كابييتال أجري في سنة 2001 وجدت أنه في فرنسا 85% من المدراء يشعرون بالقلق في حياتهم المهنية، ويرى 86% منهم أن مستويات القلق قد ارتفعت في السنوات الأخيرة¹، وتظهر إلى جانب القلق المهني مشاكل نفسية أخرى أكثر تعقيدا والتي تنشأ في الأصل من تفاعل اجتماعي وهي ما أصبح يصطلح عليه بالمخاطر البسيكوسوسيولوجية أو المخاطر النفسية الاجتماعية.

- تعريف وعناصر المخاطر النفسية والاجتماعية:

تتعدد المفاهيم التي تصف المخاطر النفسية والاجتماعية بتعدد التخصصات التي تدرس هذه الأخيرة وسوف نركز فيما يلي إلى مفهومها في مجال العمل:

- تعريف المخاطر النفسية والاجتماعية:

- يمكن تعريف المخاطر النفسية أنها:
 - كل ما يحدث اضطرابا نفسيا أو جسديا أو عقليا مما يخلق لنا عدم القدرة على القيام بأعمالنا وواجباتنا على الوجه الأكمل²؛
 - أما المخاطر الاجتماعية فتعرف على أنها كل ما يؤثر في التفاعل والتماسك الاجتماعي بين الأفراد نتيجة عدم الالتزام بمعايير المجتمع³؛
- من التعريفين، السابقين يمكن أن نستنتج أن المخاطر النفسية والاجتماعية في العمل هي ممارسات تنظيمية شاذة تؤثر على التوازن النفسي للعامل من جهة والمناخ الاجتماعي للعمل من جهة أخرى.

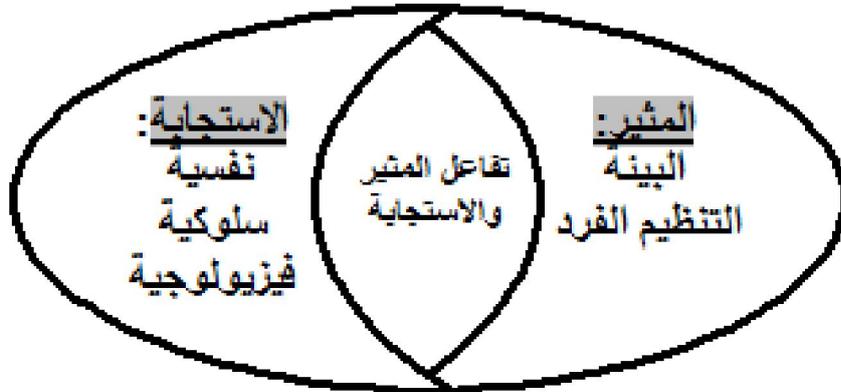
- عناصر المخاطر النفسية الاجتماعية:

تتكون هذه المخاطر من ثلاث عناصر رئيسية هي عنصر المثير عنصر الاستجابة وعنصر التفاعل⁴:

1. عنصر المثير: هو عبارة عن مختلف العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة وكذلك العوامل المرتبطة بالموارد البشري، والتي تولد شعورا بالضغط؛
2. عنصر الاستجابة: هو عبارة عن تلك ردود الأفعال النفسية والفسولوجية والسلوكية التي يبديها المورد البشري أثناء تعرضه لمجموعة من المثيرات؛
3. وعنصر التفاعل: هو عبارة عن ذلك التفاعل الذي يحدث بين المثيرات والاستجابات. أي أن المشكل النفسي - الاجتماعي الذي يواجهه الفرد ناتج عن التفاعل المركب ما بين العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة وكذا العوامل المرتبطة بالموارد البشري.

وهناك من يضيف عنصرين آخرين عنصر الإدراك وعنصر الفروق الشخصية. والشكل التالي يلخص العناصر السابقة الذكر:

الشكل 01 - عناصر الضغوط النفسية والاجتماعية



المصدر: معن محدود عياصرة & مروان محمد بني أحمد، «إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير»، دار الحامد، عمان، 2012، ص 94.

- مصادر المخاطر النفسية الاجتماعية:

يتعرض الأشخاص للمشاكل النفسية والاجتماعية بدرجات متفاوتة وهذا راجع لطبيعة الشخص بحد ذاته أو لدرجة مسببات الضغوط التي يتعرض لها ولتعدد مسببات هذه الضغوط، ويمكن تصنيفها حسب المقاربات الثلاثة⁵:

1. المقاربة الفردية للمشكلة:

تري هذه المقاربة أن السبب الرئيسي للمشكلة هو طبيعة وشخصية الفرد نفسه (السريعة التأثر)، فتحدث المشكلة عند الأشخاص فاقد التوازن ضعيفي المقاومة غير القابلين للتأقلم مع مختلف الوضعيات المثيرة للقلق، ترى إذن هذه المقاربة أن المشكلة لا تنتشر وإنما هي موجودة أصلا وشخصية الأفراد هي التي تساعد على تضخمها إذا العامل هو المتحمل والمسئول الرئيسي لتضخم هذه المشكلة.

2. المقاربة المتعددة الأبعاد "التفاعل مع المحيط":

وفق هذه المقاربة فإن سبب هذه الضغوط ليس الفرد لوحده وإنما تشكيلة متشابكة، حيث أن المحيط ومكوناته المعقدة هي السبب الرئيسي في تحفيز هذه الظاهرة الناتجة مجموعة من العمليات الجماعية، التي تتشكل أصلا مع تشكل الفرق والمجموعات⁶.

3. والمقاربة الهيكلية أو التنظيمية:

يعتبر الخبراء في هذه المقاربة أن عنصر التنظيم في العمل هو أهم عامل للمشكلة. بدليل أن هناك بعض المهن الأكثر عرضة لهذه المخاطر عن غيرها، مثل عدم التوافق بين الأعمال المطلوبة والوسائل المتاحة لتنفيذها، عدم التوافق بين الجهود المبذولة والمكافآت الممنوحة، عدم التوافق بين الأهداف الخاصة والعامة، عدم إتاحة الفرص لتفجير الكفاءات " كبت القدرات " العمل الروتيني، تغيير المخططات في آخر لحظة، قلة الدعم، قلة الحوافز، قلة التدريب، ضيق الوقت... الخ⁷.

- مراحل المخاطر النفسية - الاجتماعية:

وفق الطبيب الكندي Hans Seley (من أول الباحثين الذين ارتبطت أسماءهم بموضوع الضغط النفسي) فإن استجابة الإنسان للضغوط على اختلاف أنواعها تمر بثلاث مراحل⁸:

1. مرحلة الإنذار:

وهي المرحلة الأولى والتي تكون فيها مقاومة الفرد للضغوط ضعيفة تولد علاقة الضغط النفسي بمركز الضبطهجوم مضاد تنشط فيه الآليات الدفاعية لديه.

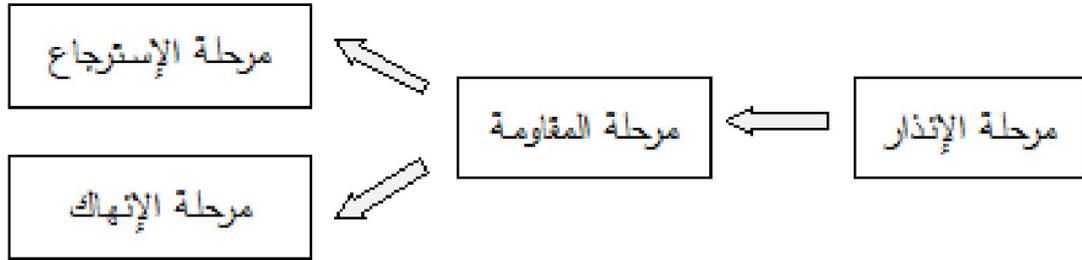
2. مرحلة المقاومة:

وفيها يصل الفرد إلى قدرته القصوى على التكيف، وفي الأحوال المثلى فإنه يعود إلى التوازن إلا أن استمرار تأثير مسببات الضغوط يؤدي إلى انتقاله للمرحلة التالية.

3. ومرحلة الإنهاك:

يدخلها الفرد إذا فشل في استعادة توازنه واستمر العامل المجهد في التأثير أو كان قويا، فتستنفد طاقة الجسم وتتهار آليات التكيف من جديد ويؤدي ذلك في حالة استمرار الوضع إلى الانهيار الجسمي أو الانفعالي أو الموت. تمثل هذه المرحلة الطبيعية المرضية للإجهاد فخلالها تتطور أمراض الإجهاد) أو أمراض التكيف(كالقرحة المعدية، والربو، والأمراض العصبية... الخ.

الشكل 02 - مراحل المخاطر البسيكوسوسيولوجية



المصدر: BENABOU Djilali, TABETI Habib & NENDIABDELLAH Abdesselem, «La Responsabilité Sociale des PME: Une Approche par la Cartographie Cognitive», In Revue Mediterranean Journal of Social Sciences, Sapienza University of Roma, Special Issue, Vol. 3 (9) April 2012, pp. 11-19.

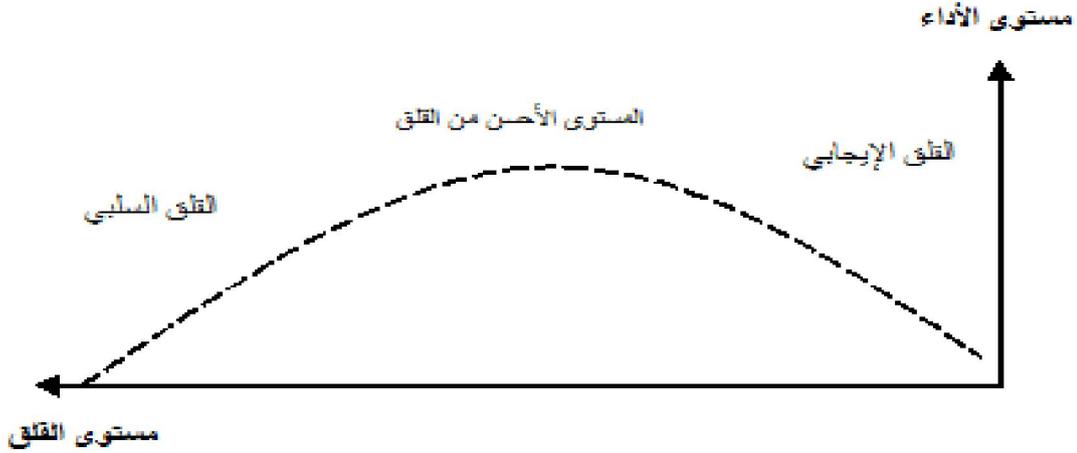
1-2) أشهر المخاطر النفسية الاجتماعية:

يربط الكثير بين موضوع المخاطر النفسية والاجتماعية والقلق المهني، إلا أن هذا الأخير يعد فقط أحد الحلقات الأولى لهذه المخاطر، حيث يؤدي تقاوم ظاهرة القلق المهني إذا لم يتم معالجته في بداياته إلى مخاطر أكثر تعقيدا:

- القلق (الضغط المهني):

يعرف الضغط المهني حسب وكالة الصحة والسلامة المهنية الواقعة بمدينة "Bilbao" أنه الحالة التي تحدث لما تكون متطلبات العمل تتعدى قدرات العامل في مواجهتها أو التحكم فيها. بمعنى عدم تكيف الشخص مع محيطه المهني. أما القلق المهني هو حالة نفسية تعبر عن عدم شعور الفرد بالراحة أو السعادة اتجاه المستقبل، وهو نتيجة نفسية لتعرض الفرد للضغط ونقص إشباع الحاجات ومن هنا تبرز نقطتان أساسيتان للاختلاف بين الضغوط والقلق هما: الضغوط هي أحد الأسباب المباشرة لظهور القلق، كما أن للضغوط جانبان أحدهما سلبي والآخر ايجابي، فمستوى قليل من القلق يعبر عن اهتمام العامل بعمله ويكون دافع لتحسين الأداء، في حين أن القلق يعبر عن الجانب السلبي فقط⁹.

الشكل 03 - العلاقة بين مستوى القلق والأداء في العمل



المصدر: BENABOU Djilali, TABETI Habib & NENDIABDELLAH Abdesselem, Op. cit.

وبتحقق مجموعة من التعاريف حول الضغط والقلق يمكن تلخيص معظمها في أنها ظواهر ناتجة عن مشكلة التوافق بين الهدف والقدرات أو بين المنشود والموجود أو بين الجهد والتعويض، حيث يشير عبد المنعم الحنفي في موسوعة الطب النفسي إلى أن: "الضغوط والصراعات والإحباطات تنتج من مشاكل التوافق"¹⁰.

نماذج تحليل القلق المهني:

يعد كل من نموذج *LAZARUS et de FLOKMAN*، *SIEGRIST*، *KARASEK et JOHNSON* و *L'INRCT* من أشهر نماذج تحليل القلق المهني:

• نموذج: *KARASEK et JOHNSON*¹¹:

قدم (Robert karasek) في سنة 1990 نمودجا لتفسير ضغوط العمل يرتكز على بعدين أساسيين هما:

- درجة التحكم في العمل: ويقصد به درجة الاستقلالية التي يتمتع بها المورد البشري في اتخاذ القرارات المرتبطة بعمله؛

- درجة عبء العمل: ويقصد به مجموعة الواجبات أو المهام التي تسند إلى المورد البشري من أجل أدائها والتي قد تكون أكثر أو أقل مما يجب القيام به؛

• نموذج: *SIEGRIST*¹²:

قدم Johannes Siegrist سنة 1986 نمودجا لتفسير ضغوط العمل يرتكز على بعدين أساسيين هما:

- المجهودات: وهي عبارة عن تلك القدرات الفكرية و/ أو العضلية التي يقدمها المورد البشري أثناء عمله؛
- التعويضات: وهي عبارة عن العوائد التي يتحصل عليها المورد البشري مقابل تأديته لعمله. وقد تكون هذه العوائد مادية مثل الأجر العلاوات... الخ و/أو معنوية مثل التقدير الاحترام... الخ.

• نموذج: **LAZARUS et de FOLKMAN**¹³:

يرى هذا النموذج أن حالة القلق المهني يمكن ربطها بشكل مباشر مع تصورات العامل نفسه في مواجهة حالة من التهديد فالأشخاص الذين يعتبرون أنفسهم بعديين عن تهديدات متوقعة هم أشخاص بعديين عن حالة القلق المهني أما الأشخاص الذين لديهم تصورات مسبقة عن وضعية مهددة ما هم أشخاص يعانون من خطر القلق المهني وفي هذه الحالة يميز النموذج بين نوعين من هذا القلق السلبي والايجابي فالأشخاص المتمكنين من مواجهة هاته التهديدات يصنف قلقهم في النوع الايجابى باعتباره أنه يجعلهم في حالة يقظة وتأهب مستمر في العمل أما الأشخاص غير القادرين على مواجهة هاته التهديدات يصنف قلقهم في النوع السلبي الذي يسبب حالة الإحباط النفسي في العمل.

• نموذج **L'INRCT**¹⁴:

قدم الباحث سيمون مورس (Simon Moors) من المعهد الوطني البلجيكي للبحث حول ظروف العمل، في سنة 1994 نموذجا لتفسير ضغوط العمل يرتكز على بعدين هما:
متطلبات العمل مثل قيود الإنتاج الكمية و/أو النوعية، قيود الوقت... الخ؛
المؤهلات التي يتمتع بها المورد البشري مثل القدرات الفكرية والجسدية، الخبرات... الخ.

- الاحتراق النفسي المهني: Burnout, Epuisement professionnel:

تتعدد المصطلحات والمعاناة واحدة (الوهن، الإنهاك، الإرهاق، الإنزاف (الوظيفي):
Le BURN-OUT: هو مصطلح حديث النشأة حيث تم تعريفه لأول مرة خلال سبعينات القرن الماضي من قبل "Docteur Herbert Freudenberger" طبيب نفساني أمريكي، بداية بالمهن ذات الطبيعة الاجتماعية ثم شملت الدراسة المهن الأخرى، والتي عرفت على أنه وضعية انفسامية في المسار الوظيفي للأفراد الذين يزاولون أنشطة اجتماعية، وفي الواقع لا يوجد إلى حد الآن تعريف رسمي محدد له. مصطلح burn-out هو مصطلح انجليزي يعني أدبيا الاحتراق الذي يبدأ من الداخل ويؤدي إلى الإهتلاك الكامل كما يمكن تعريفه كعرض أو نتيجة لظاهرة القلق الثابت، ويشير خبراء علم النفس إلى أنه ليست حالة واحدة وإنما هو أحد النتائج النهائية لتسلسل مجموعة من حالات التعب الجسدي والنفسي¹⁵.



وكتعريف شامل:

هو حالة من الشعور بالإرهاك الداخلي الذي يؤدي إلى اختلالات وضعف في الشخصية، وتدني في مستوى الأداء، يواجه خاصة الأفراد الذين يزاولون مهن ذات طبيعة علاقاتية ففي مقال نشر سنة 2006 " Le magazine suisse HR Today (Human Ressource Today) " يصرح انه هناك مهن خاصة هي الأكثر عرضة لهذا المرض النفسي " مثل المهن الطبية، الاجتماعية، التعليمية فهي أكثر المهن المعتمدة والمستشعرة لمعنويات العمال¹⁶.

وهو ظاهرة تؤثر على أربع مستويات مختلفة: ذهنية، سلوكية (علاقاتية)، معنوية، جسدية. من أهم أعراضه: التعب النفسي والجسدي المزمن والمتواصل الذي لا يمكن تصديده حتى ولو منح العامل فترة من الراحة، الإحباط، الإحساس بعدم أهمية الذات¹⁷. وللأسف ما زالت هذه الظاهرة تعرف قصورا في الاعتراف بها كمرض مهني بالرغم من أن الإحصائيات الصادرة عن (l'OFS (Office Fédéral sur la statistique تشير إلى أنه حوالي 20 بالمائة من العمال المهنيين يعانون من هذه الظاهرة.

مقياس MBI للاحتراق النفسي: حدد Maslach بجامعة بالو التو بكاليفورنيا نموذج MBI لقياس ظاهرة الاحتراق النفسي لاستخدامه في مجالات الخدمات الاجتماعية والإنسانية، يقيس ثلاثة أبعاد رئيسية للاحتراق النفسي وهي:

1. الإجهاد الانفعالي (EP) L'épuisement professionnel؛
2. تبدل المشاعر (D) Dépersonnalisation؛
3. ونقص الشعور بالانجاز (AP) L'accomplissement personnel.

- التحرش المعنوي " MOBBING = Harcèlement moral au travail¹⁸ :

Heinz Leymann هو أول من تطرق إلى هذه الظاهرة في كتابه « Mobbing. La persécution au travail » حسب هذا الأخير يصل العامل (الضحية) إلى حالة " MOBBING " أثناء معاملته بعنف وبشكل متكرر، على الأقل مرة في الأسبوع على مدار ستة أشهر كأقل حد من طرف شخص أو عدة أشخاص. وبالرغم من تأثيره السلبي على الفرد إلا أنه يستخدم أحيانا ضمن استراتيجيات المؤسسة، كتمارسه بعض الضغوطات المعنوية (اللعاب بمعنويات العمال) المتعمدة من أجل خلق التنافسية بين العمال لتحسين الأداء، أو يستخدم مثلا كأسلوب استنزافي من أجل بلوغ ما يسمى بالتسريح الطوعي بمعنى دفع العامل إلى مغادرة المؤسسة بشكل إرادي بتقديم الاستقالة لأجل تقادي تحمل تكاليف وتعويضات التسريح، إضافة إلى ما

سبق، تتعدد المخاطر البسيكوسوسيولوجية باختلاف مستوياتها ودرجة تأثيرها فهناك القاتلة Karoshi وهناك المحطمة لعلاقات وروابط الافراد مثل الصراعات والعنف الوظيفي.

-القلق القاتل (Karoshi) 19:

يعرفه المعهد الوطني الياباني " للصحة المهنية " على أنه الحالة الناتجة عن ممارسة ضغوطات مهنية مؤثرة على نفسية العمل، كما أنها تؤثر على النظام البيولوجي، والتعب الجسدي، مصاحبة لارتفاع الضغط الدموي، والتي تؤدي إلى انهيار حتمي قد يصل إلى الوفاة (4000 حالة موت سنويا).

يعرفه إيلسون Ellisson على أنه عبارة عن استجابة كيميائية جسدية لحالة تهديد من مؤثر معين بهدف المحافظة على الذات، ولكن باستمرار تعرضه للمؤثر، يمكن أن يسبب له أمراضا كأمراض القلب والسرطان... والضغط بهذا المفهوم يختلف باختلاف العوامل الضاغطة من حيث شدتها، تكرارها... وعادة يحدث نتيجة شعور الفرد بحالة من الإنذار المبكر حينما يدرك الموقف الذي يعيشه، فيزيد الجسم من إفراز هرمون الأدرينالين في الدم ويدخل سلسلة من التغيرات الفيزيولوجية كزيادة ضربات القلب ووتيرة التنفس..الخ. وإذا لم تجد هذه الطاقة المعبئة طريقة تصريف عضلي، فإنها تنقلب على الجسم وتحطمه مما يؤثر على الوظيفة العضوية.

- الصراعات:

تصنف من أهم المخاطر الاجتماعية يمكن أن تكون مابين الزملاء أو ما بين العمال ورؤساءهم وقد يؤدي تطورها إلى ظاهرة العنف الوظيفي.

-3-1) إدارة المخاطر النفسية - الاجتماعية:

أصبحت المخاطر البسيكو - سوسيولوجية تعالج بطرق علمية ومن خلال برامج تدريب عملية تساعد على التخفيف من حدتها أو القضاء على المعاناة نهائيا.

- الأدوات والطرق الحديثة لتحليل المخاطر النفسية الاجتماعية:

يعد نموذج (التشخيص - التحليل - التقييم - المعالجة) من أهم خطط التعامل مع هذا النوع من المخاطر في المؤسسة: وأغلب النماذج الحديثة في تحليل هذا النوع من المخاطر تعتمد هذا النموذج منها:

طريقة Les profils de poste، méthode KINNEY، وطريقة Sobane التي تعتبر من La méthode heppo (Homme Equipement Environnement)، طريقة Check-list،

أشهر الطرق تبنيها في المنظمات المتطورة لمعالجة المخاطر وبالأخص المخاطر النفسية - الاجتماعية: والتي تعتمد على أربع مراحل إستراتيجية في تحليل المخاطر: $\text{dépistage} =$ تقص وكشف المشاكل، $\text{l'observation} =$ الملاحظة، $\text{l'analyse} =$ التحليل ثم $\text{l'expertise} =$ اللجوء للخبراء²⁰.

- استراتيجيات إدارة المخاطر النفسية - الاجتماعية:

تشير كلمة إستراتيجية في هذا الصدد إلى مجموعة الأفعال والإجراءات التي يستخدمها الفرد والمنظمة لمواجهة المواقف الضاغطة والتعامل معها بطريقة فعالة وناجحة. ويرى بعض العلماء أن هناك أسلوبين للتدخل في مواجهة الضغوط والمشاكل النفسية هما²¹:

- **الأسلوب الأول:** أسلوب إدارة الضغوط: ويستهدف خفض الضغوط في بيئة الفرد وزيادة مصادر المواجهة لدى الفرد في التعامل مع الضغوط وهي عبارة عن إستراتيجية مواجهة مباشرة يحاول من خلالها الفرد إحداث تغير في الموقف؛
- **الأسلوب الثاني:** أسلوب إدارة الضغوط: الذي يهدف لتعديل استجابات الفرد نحو الضغوط وهو عبارة عن استجابات مواجهة فعالة تستخدم في مواجهة المواقف الضاغطة فإدارة الضغوط عبارة عن إدارة لردود الأفعال.

فبالأسلوب الأول إدارة الضغوط يكون بإحداث تغيير في المواقف وخفض هذه المواقف في البيئة أما بالنسبة للأسلوب الثاني إدارة الضغوط يهدف إلى تعديل استجابات الفرد في المواقف الضاغطة وخفض شدة الأعراض أو الآثار السلبية المختلفة الناجمة عن الاستجابة للضغوط من خلال عدة فنيات عند التدريب على الاسترخاء وغيرها من الفنيات.

وهناك نماذج عدة استخدمت في خفض مشاكل العمل النفسية والحد من تفاقمها لدى الأفراد حتى يستطيعون القيام بمحاولات التعامل معها، وفيما يلي عرض لنموذج (جوردن: 1993) المستخدم في إدارة المخاطر النفسية في مجال العمل، والذي يتشابه مع نموذج "ستيرز وبلاك (1994) لقد وضع جوردن برنامج للتعامل مع الضغوط على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة مستخدما بذلك الاستراتيجيات التالية²²:

- استراتيجيات المواجهة المتمركزة حول المشكلة:

ومن خلال هذه الإستراتيجية يمكن إدارة الضغوط على مستوى الفرد عن طريق:

- التكيف الإدراكي: حيث يستطيع الفرد تعلم التكيف مع الضغوط من خلال إدراكه للضغوط التي تسبب المواقف الضاغطة في العمل.
- إدارة الوقت: حيث ينبغي على الأفراد العاملين التدريب على إدارة الوقت بطريقة فعالة تعتمد على التخطيط والتنظيم الجيد ووضع أولويات المهام وتحديد الوقت الكافي لأداء كل مهمة.

- الدعم والمساندة من أفراد العمل: لا شك أن حصول الأفراد العاملين على المساعدة من أقرانهم في العمل أو من الرؤساء يعتبر مصدر قويا وحافزا على مواجهة المواقف الضاغطة في بيئة العمل
- تغيير الوظائف: من خلال إتاحة قدر من الحرية للأفراد العاملين للانتقال إلى عمل أو وظيفة تتناسب مع التوقعات الخاصة بهم ومع قدراتهم وإمكاناتهم.
- كما يمكن إدارة الضغوط على مستوى المنظمة من خلال إستراتيجية المواجهة المتمركزة على المشكلة وذلك عن طريق ما يلي:
- إعادة تصميم الوظيفة: بهدف التخلص من غموض الدور، صراع الدور وعبئ الدور والظروف البيئية للعمل؛
- الانتقاء: من خلال تقويم إمكانات وقدرات الفرد حتى يتم اختيار الوظيفة التي يتناسب معها بحيث لا تمثل عبئ عليه في المستقبل؛
- التدريب: يعتبر ذا أهمية خاصة للقضاء على مصادر الرئيسية المسببة للضغوط وينبغي أن يشمل ذلك توضيح الدور وتحديد واجبات الوظيفة وتفعيل العلاقات الشخصية بين العاملين في المنظمة أو المؤسسة التي يعملون بها؛
- وبناء فرق العمل: وتتطلب إدارة الضغوط بناء فريق عمل داخل المنظمة بحيث يسود بيئة العمل روح الفريق في ظل مناخ مشجع على التفاعل والتعامل الإيجابي.

الاستراتيجيات الموجهة المتمركزة حول الانفعال:

- تستطيع المنظمة إدارة الضغوط من خلال خفض الحالات الانفعالية السلبية للأفراد العاملين بها وذلك من خلال²³:
- التواصل المفتوح: حيث يزداد مستوى شدة الضغوط في العمل في ظل انغلاق الأفراد على أنفسهم وعدم تعاونهم مع أقرانهم في العمل في حين أن قنوات التواصل مفتوحة بين الأفراد في المنظمة تؤدي إلى تحسين أدائهم؛
 - برامج مساعدة الموظف: تسعى بعض المنظمات إلى وضع برامج مساعدة للموظف تعتمد على تقديم الخدمات الإرشادية والتوجيهية التي تعمل على تدعيمهم وجدانها؛
 - برامج الرعاية الصحية: تتيح المنظمات العاملين بها الحصول على أي إجازات للرفاهة والاسترخاء بهدف التخلص من التوترات والقلق الناجم عن ضغوط العمل.
- ويمكننا إدارة الضغوط بالنسبة للفرد ومن خلال استراتيجيات المواجهة المتمركزة حول الانفعال، وذلك عن طريق ما يلي²⁴:
- الاسترخاء: حيث يساعد على التنفس وخفض توتر العضلات وضغط الدم؛
 - التأمل العقلي: وينتج عن ذلك التأمل انخفاض مصدر ضربات القلب واستهلاك الأكسجين وضغط الدم؛
 - والتمارين الرياضية: اتضح حديثا أن التغيرات الفسيولوجية والبيوكيميائية الناتجة عن التمرين تقلل من آثار الضغوط وتقلل من درجات القلق والاكتئاب والعدوان.

2) دراسة المخاطر النفسية الاجتماعية

لعمال الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار بمعسكر:

بعد تصاعد الأرقام والاحصائيات المقلقة حول المخاطر النفسية والاجتماعية في مجال العمل، أصبح لزاما على المؤسسة الجزائرية الاهتمام بهذا الموضوع والالتفاتة له ببعض القوانين والإجراءات العملية، لهذا قمنا بدراسة ميدانية على أحد المؤسسات العمومية كدراسة حالة، لكشف واقع هذه المخاطر ودرجة الاهتمام بها من طرف العمال والمؤسسة.

2-1) عرض الدراسة التطبيقية:

تمت الدراسة الميدانية في الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI (لولاية معسكر) وهي هيئة عمومية، نشاطها الرئيسي هو تطوير عملية الاستثمار من خلال تقديم جملة من الامتيازات الجبائية للمشاريع الكبرى أثناء عملية الإنشاء أو الاستغلال، تم إنشاؤها بمقتضى قانون الاستثمار 2001. تهدف الدراسة إلى:

- تشخيص مستوى المخاطر النفسيوسوسولوجية لدى عمال المؤسسة؛
- درجة استئثار العمال لهذه المخاطر، ومدى وعيهم بخطورتها؛
- أهم الإجراءات المتبعة لإدارة هذا النوع من المخاطر.

إجراءات الدراسة:

أما عن أهم الأدوات التي تم الاعتماد عليها في جمع المعلومات هي المقابلة والاستمارة، وقد تم الاعتماد في معالجة هذه المعطيات على برنامج Excel مثل النسب المؤوية والتكرارات والمتوسطات.

تحليل خصائص العينة:

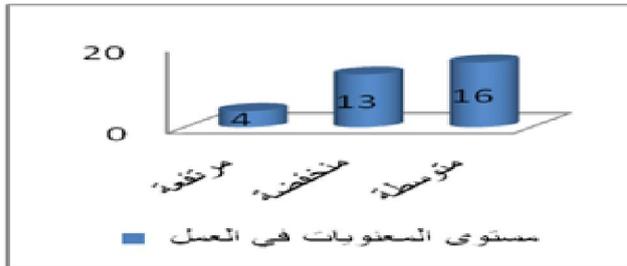
لقد شملت عينة الدراسة 33 عامل، منهم فقط 10 إناث أي ما يقارب نسبة 30% والباقي ذكور، ويمكن لهذا التفاوت أن يكون له اثر كبير على نفسية العامل. أكبر نسبة كان عمرها ما بين 31 و45 سنة بنسبة 61%، نسبة 57% ذوي أقدمية بين 5 - إلى 10 سنوات، أما المستوى التعليمي فأغليبتهم من المستوى الجامعي بنسبة 58%، وكل هذه المواصفات هي مواصفات لفئة نشيطة ناضجة علميا، مهنيا... لها القدرة على التعامل إلى حد ما بشكل عقلائي مع الضغوطات النفسية للعمل.

المتغير	البيان	النسبة %	المتغير	البيان	النسبة %
الجنس	ذكر	70	السن	أقل من 30 سنة	27
	أنثى	30		من 31 إلى 45 سنة	61
	أقل من 5 سنوات	32		من 46 إلى 60 سنة	9
الأقدمية في العمل	من 5- 10	57	أكثر من 60 سنة	3	المستوى التعليمي
	من 11 إلى 15	6	ابتدائي	0	
	أكثر من 15	5	متوسط	6	
المجموع		100	ثانوي	27	جامعي
			جامعي	58	

2-2) تحليل الدراسة التطبيقية:

من أجل الوصول إلى أهم الأهداف الثلاثة الرئيسية تم الاعتماد من خلال الاستمارة على عشرة (10) أسئلة بسيطة وغير مباشرة، يحمل كل منها خلفية وغاية محددة، والتي نحاول من خلالها إسقاط أهم النماذج النظرية للمخاطر النفسية والاجتماعية على واقع المؤسسة الوطنية لتطوير الاستثمار كدراسة حالة وكانت النتائج كالتالي:

السؤال الأول: كيف تقيم معنوياتك ونفسياتك عادة أثناء العمل؟
 خلفية السؤال: معنويات العمال في العمل تعكس بشكل أو بآخر ما إذا كانت هناك ضغوطات أو بشكل عام مشاكل نفسية -اجتماعية
تحليل النتيجة: أكبر نسبة كانت للعمال المتوسطي المعنويات بنسبة 48.48% ثم تليها بنسبة 39% من العمال معنوياتهم منخفضة وهي نسب تعكس وجود مشاكل نفسية - اجتماعية في المؤسسة.

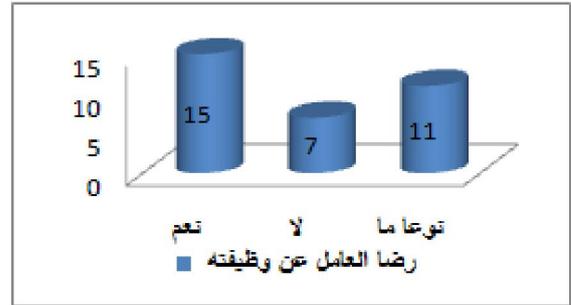


النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
12.12	4	مرتفعة
39.39	13	منخفضة
48.48	16	متوسطة
100	33	المجموع

السؤال الثاني: هل تحب عملك / هل أنت راض عن وظيفتك؟

خلفية السؤال: الرضا الوظيفي سبب ونتيجة في نفس الوقت للمشاكل النفسية والاجتماعية
تحليل النتيجة: بالرغم من وجود مؤشرات عن حالة من عدم الاستقرار النفسي في العمل إلا
انه وجدنا أن هناك نسبة 45% وهي أعلى نسبة هم عمال راضين عن وظيفتهم ويمكن تفسير
هذا التناقض أن هناك نوع من الإدارة والسيطرة الذاتية لضغوطات العمل من طرف العمال
نظرا لتمسكهم بوظائفهم لبعض الاعتبارات مثل الحالة الاجتماعية والاقتصادية للبلد ونقص
البدائل حسب تصريحات البعض.

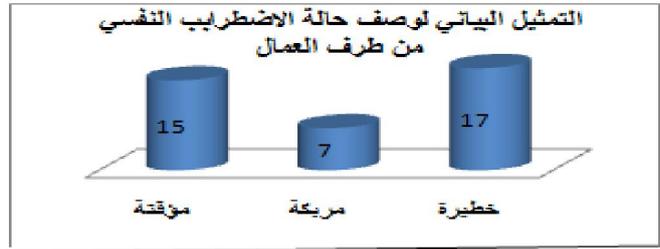
النسب المئوية	التكرار	الإجابة
45.45	15	نعم
21.21	7	لا
33.33	11	نوعا ما
100	33	المجموع



السؤال الثالث: كيف تصف هذه الحالة من الاضطراب النفسي في العمل؟

خلفية السؤال: معرفة إذا ما تطور هذا القلق المهني إلى قلق مزمن أو أكثر من ذلك (وفق
تعريف Catherine Vasey للاحتراق النفسي)
تحليل النتيجة: فعلا نسبة 45% فقط من العمال هم الذين يرون أن هذه الحالة مؤقتة أما ما
تبقى يرونها أنها حالة مريكة وخطيرة (قد تصل إلى الاحتراق النفسي).

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
45.45	15	مؤقتة
21.21	7	مريكة
51.51	17	خطيرة
100	33	المجموع



السؤال الرابع: حسب رأيك ما هو العامل الرئيسي المؤثر على نفسياتك ومعنوياتك في العمل؟

خلفية السؤال: معرفة أهم الأسباب الرئيسية المسببة للمشاكل النفسية والاجتماعية في العمل
(المؤثرات)

تحليل النتيجة: أشارت الإجابات أن أغلبية هذه الأسباب هي أسباب تنظيمية تخلقها طبيعة التسيير التي تعكسها طبيعة المهنة

النسب م	التكرار	الإجابة
18.18	6	عوامل ذاتية
33.33	11	علاقاتية
48.48	16	تنظيمية / طبيعة المهنة
100	33	المجموع



السؤال الخامس: هل يمكنك التحديد بدقة سبب المشكلة؟
لقد تعددت الإجابات، وتفاوتت من شخص لآخر حاولنا أن نوجز فيما يلي أغلب الإجابات المكررة والمتقاربة في مضمونها فيما يلي:
عدم التناسق والتضارب بين العناصر الثلاثة الرئيسية:
(تعدد المهام / ضيق الوقت / نقص التعويض والاعتراف المادي والمعنوي).
صلابة وجمود الإجراءات التنظيمية، والقيود المشددة في تنفيذ المهام (هذه الأمور التي تعبر عن قلة المرونة، رتابة المهام وتشديد الرقابة)
وكانت بعض الإجابات تشير إلى أن سبب الضغط ناتج عن بعض الأسباب والمشاكل الشخصية التي يصعب على العامل فصلها عن حياته المهنية.
تحليل النتيجة: وهذه الإجابات التفصيلية تؤكد النتائج المحصل عليها في السؤال السابق والتي تشير أن العوامل التنظيمية وطبيعة المهام هي أكثر مصدر للضغوط النفسية للعامل. وبالاعتماد على مقياس **J.B.Rotter** لمركز الضبط " **Le lieu de commande** " تشير النتائج أن أغلب هؤلاء العمال لديهم مركز ضبط خارجي (يتميزون باعتقادهم أن سلوكهم يتأثر بأسباب خارجية لا يمكنهم التحكم فيها عكس أصحاب مركز الضبط الداخلي وهم النوع الأكثر عرضة للضغط النفسي حسب أعمال **Cohen&Edward 1989**)

السؤال السادس: هل تملك القدرات الكافية لمقاومة وضعية ما مربكة في العمل؟
خلفية السؤال: تشخيص تواجد حالة من القلق أو الضغط المهني الفعلي وفق نموذج **LAZARUS et de FOLKMAN** (سبق شرحه) الذي يشخص درجة القلق المهني من خلال تصورات الأفراد لمدى قدرتهم على مقاومة وضعية ما مهددة.
تحليل النتيجة: ومن خلال النتائج الموضحة في البيان نستنتج أن العمال يعانون فعلا من حالة من القلق والضغط المهني بحيث أن أكبر نسبة كانت للأشخاص المعترفون بوجود بعض الأمور المربكة مع اعترافهم باضحلال القدرات والإمكانات التامة لمواجهة مثل هذه

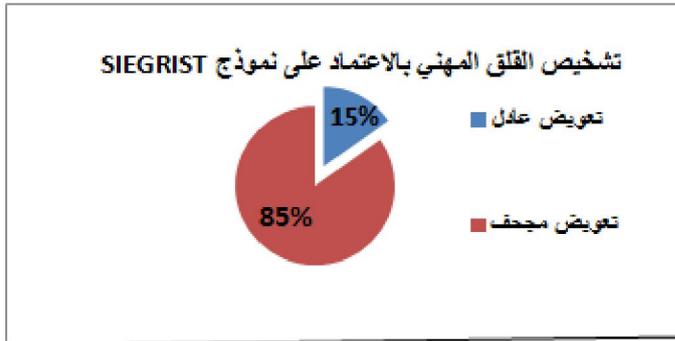
الضغوطات، هذا بشكل عام إلا انه وبتحليل نسبة الإناث لوحدها نجد أغلبيتهم قدرات على مواجهة الضغوطات مقارنة بالرجال، مما يعني قدرة الإناث على الإدارة الذاتية لمثل هذه المخاطر في هذه المؤسسة.



الإجابة	إناث	ذكور	المجموع
لا أملك القدرة	3	18	21
نعم أملك القدرة	7	5	12
المجموع	10	23	33

السؤال السابع: حسب رأيك هل يقابل جهدك المبذول ما يستحقه (ماديا ومعنويا) خلفية السؤال: تشخيص تواجد حالة من القلق أو الضغط المهني حسب نموذج SIEGRIST (سبق شرحه)

تحليل النتيجة: والنتيجة تقريبا هي نفس نتيجة النموذج السابق إلا أنها أكثر سلبية منه حيث أن نسبة القلق المهني المشخصة عن طريق هذا النموذج أكبر من نسبته في النموذج السابق.

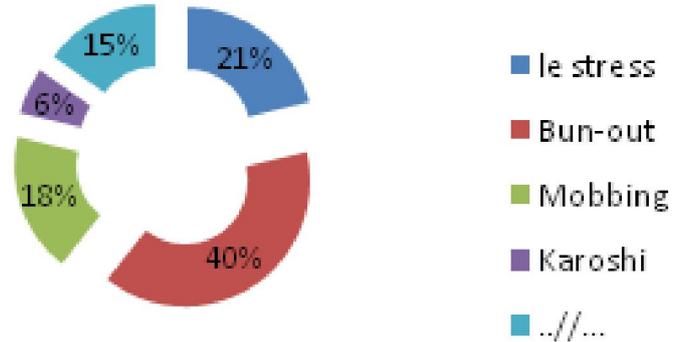


الإجابة	التكرار	النسب م
تعويض عادل	5	15.15
تعويض مجحف	28	84.84
المجموع	33	100

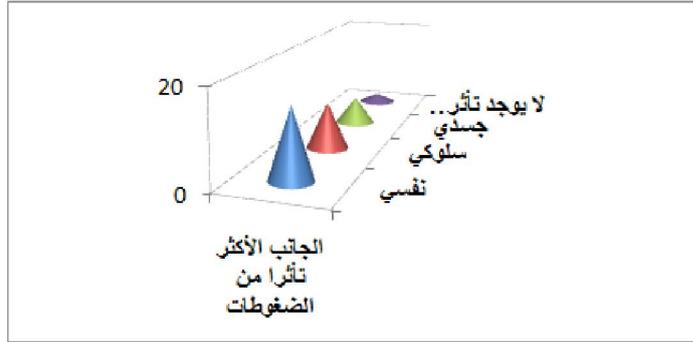
السؤال الثامن: على الأغلب في أي خانة تصف أقرب وضعية لك من بين الحالات التالية؟ غير قادر على أن تتكيف مع وظيفتك بالرغم من مجهوداتك المبذولة. تحس بنوع من القلق والاضطراب النفسي والجسدي المنهك، منذ فترة من الزمن، والذي يمنعك عن أداء مهامك بشكل طبيعي؟ تحس أحيانا أنك ضحية بعض الإضطهادات المتعمدة. هل سبق لك وأن انهرت جسديا بسبب اضطراب نفسي أوصلك مثلا إلى المستشفى (اضطرابات في الضغط الدموي أو السكري، انهيار عصبي... الخ)

ولا حالة مما سبق.
خلفية السؤال: التحديد بدقة هوية المشكلة البسيكوسوسيولوجية المصاحبة للعمال أو تشخيص المستوى الفعلي لها سواء: 1- قلق مهني **le stressse professionnelle** أو 2- احتراق نفسي **burn-out** 3- التحرش المعنوي **le Mobing** أو 4- **Karoshi**: القلق القاتل بحيث يعكس كل سؤال نوع معين من هذه الأنواع المذكورة حسب مجموعة من المعايير والخصائص المعتمدة لكل نوع.
تحليل النتيجة: كشف هذا التشخيص حقيقة مقلقة حيث أن أكبر نسبة بحوالي 39,39% وضعت نفسها في الاقتراح الثاني والذي كان يقيس حالة الاحتراق النفسي **Bun-out** وهي نتيجة خطيرة تستوجب التصرف.

تشخيص نوع الحالة البسيكوسوسيولوجية للعمال



السؤال التاسع: حسب رأيك ما هو أكبر تأثير لهذه الضغوطات عليك: نفسي، سلوكي، جسدي؟
خلفية السؤال: معرفة أهم جانب تؤثر عليه المشاكل النفسية والاجتماعية في هذه المؤسسة: نفسي، سلوكي أم جسدي (الاستجابات)
تحليل النتيجة: أشار أغلب العمال قبل الإجابة المحددة، أن التأثير في الواقع هو ثلاثي الأبعاد إلا أنه وبحصر الإجابة على اختيار الجانب الأكثر تأثراً بالنسبة لهم كانت النتيجة أن الجانب النفسي هو الأكثر انكساراً في ظل تضخم هذه الضغوطات ثم يليها الجانب السلوكي ثم الجسدي حسب إجابات العينة.



السؤال العاشر: حسب رأيك هل هناك إجراءات للحد من هذه المشاكل النفسية والاجتماعية سواء ذاتية أو إدارية (نعم/لا)...أذكرها؟

خلفية السؤال: تقييم مستوى إدارة هذه المخاطر والتحكم فيها من طرف الفرد / المؤسسة.

الإجابة	ذاتية	إدارية	المجموع
نعم	10	3	13
لا	20		20
المجموع	33		33

تحليل النتيجة: كانت النتيجة سلبية إلى حد ما حيث أن أغلبية العمال ترى أنه لا يوجد تحكم أو إدارة لمثل هذه المخاطر وإن كانت فاعليتها مبادرات فردية كمحاولة لتكيف الفرد مع عمله وتكثيف العلاقات الاتصالية، واعتماد مبدأ المشاورات الجماعية في حل المشاكل. أما فيما يخص بعض الإجراءات الإدارية المتبعة لإدارة هذا النوع من المخاطر فخطوة مهمة أجرتها المديرية العامة لتنظيم دورة تكوينية لمدراء الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار في ماي 2016 حول 'la Communication Interpersonnelle' بإشراف مجموعة من المختصين والخبراء من مختلف دول العالم لما له من أهمية كبيرة في فهم وتشخيص نفسيات الأفراد والتعامل مع التعدد الثقافي للأفراد مهما كان جنسهم، وتعد هذه الدورات التكوينية من بين المبادرات التي تستحق التشجيع والتعميم، إلا أنه تبقى القوانين والتشريعات القانونية التي تعترف بهذا النوع من الأمراض وتعوض العمال المصابين بها غائبة كلياً.

خاتمة:

- بعد عرض جملة من النماذج النظرية التي عالجت قضية المشاكل النفسية والاجتماعية في المؤسسة والتي تعكس في مجملها أهمية هذا الموضوع وخطورة إهماله، ارتأينا تشريح واقع هذه المخاطر في المؤسسة الجزائرية اعتمادا على هذه النماذج، ومعرفة مدى تبني المؤسسة الجزائرية لسياسات إدارة هذا النوع من المخاطر الصامتة والفتاكة. ومن النتائج المتوصل إليها ما يلي:
- عبرت النتائج عن انخفاض في الاستقرار النفسي للعمال، بلغ إلى مستوى الاحتراق النفسي Burn-out ومرد ذلك أسباب أغلبيتها تنظيمية؛
 - لا زالت المؤسسة الجزائرية متجاهلة لهذا النوع الخطير من المخاطر النفسية والاجتماعية وغائبة عن المساعي التي تبذل في سبيل التقليل منها على الأقل، مساعي تمكنها من تحقيق فرصاً كبيرة لتحسين الأداء من جهة وتقادي مصدر هام للتكاليف من جهة أخرى؛
 - الجزائر هي من الدول التي لا تحتوي نصوصها التشريعية في العمل على تأمينات لحفظ الصحة النفسية وحمايتها، إذ لا زال ينظر إلى المعاناة الناتجة عن هذه الظواهر، وكذا الأمراض كما لو أن سببها الرئيسي هو عوامل فردية سيرا مع إيديولوجية ترجع كل المتاعب بكل بساطة إلى عوامل نفسية متعلقة بالفرد نفسه في تجاهل العوامل الظرفية أو الهيكلية المرتبطة بظروف وتنظيم العمل وبناء على نتائج التحليل، هناك مجموعة من التوصيات التي يمكن أن نأخذ بها؛
 - ضرورة الاعتراف بهذه الأمراض الفتاكة كأخطر الأمراض المهنية، وحتى وإن كانت هناك صعوبة في تشخيص وقياس درجة الضرر النفسي والمعنوي يمكن اللجوء إلى اختصاصيين في المجال واعتماد أحدث المقاييس والطرق المتطورة لكشف وتقييم مثل هذه الأمراض؛
 - يمكن أن تكون فكرة تشكيل الفرق والمجموعات هي من أهم أساليب محاربة هذا النوع من المخاطر والتي تساهم في تشجيع مشاعر التضامن والمساواة، والدفاع الجماعي
 - وتكثيف الأنشطة خارج الإطار المهني التي تقوي الاتصال غير الرسمي والعلاقات الاجتماعية في العمل.

الهوامش والمراجع:

- 1 بن عبو الجيلالي & زرارة أمينة، «دور الدعم الاجتماعي في إدارة القلق المهني بالاعتماد على نموذج كارزك دراسة ميدانية بمجمع سفيتال»، مجلة إدارة الأفراد والمنظمات، جامعة تلمسان، العدد 01، 2016، ص 20-35.
- 2 مصطفى حافظ، «المخاطر النفسية والاجتماعية وضغوط العمل»، 2014/08/03،
https://osha.europa.eu/en/topics/stress/index_html
- 3 MYERS G. David , «Psychologie sociale pour manager» , Paris, Dunod, 2006, p. 24.
- 4 معن محدود عياصرة & مروان محمد بني أحمد، «إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير»، دار الحامد، عمان، 2012، ص 94.
- 5 مطاطة موسى، «ضغوط العمل علاقتها بالتوافق المهني»، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2010، ص 112.
- 6 مطاطة موسى، المرجع السابق، ص 112.
- 7 RIBEREAU-GAYON H., «Cadre juridique des risques psychosociaux dans les risques psychosociaux au travail, Les difficultés des entreprise a mettre en place des action de prévention», Louvain-la-neuve ,de Boeck Supérieur, 2012, pp. 23-31.
<http://www.cairn.info/les-risques-psycho-sociaux-au-travail>
- 8 فاروق السيد عثمان، «القلق وإدارة الضغوط النفسية»، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 113.
- 9 NEBOIT M. & VEZINA M., «Stress au travail et santé psychique», Toulouse, Octarés, 2002, p. 119.
- 10 عقون اسيا، «الضغط النفسي المهني وعلاقته باستجابة القلق لدى معلمي التربية الخاصة»، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس العيادي (تخصص الضغط النفسي)، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية جامعة سطيف، 2012، ص 63.
- 11 NEBOIT M. & VEZINA M., مرجع سبق ذكره، ص 57.
- 12 MENGE Olivier, «Epuisement professionnel des enseignants de la formation professionnelle», (enquête vaudoise), office de recherche et documentation pédagogiques – janvier 2000. pp. 5-33.
- 13 D'HERTEFELT Hugo, «Le stress au travail, La mesure de la charge psychosociale sur le lieu de travail», Newsletter BTS, n°19-20, septembre 2002. pp. 8-29.
14. فاروق السيد عثمان، مرجع سابق ص 82.

15 PASTEUR C., «Le manque de reconnaissance au travail mène au burnout», TDG janvier 2008, p. 12 ,

<http://www.santepsy.ulaval.ca/sgc/pid/323>

16 GUILLEVIC C., «Psychologie du travail, Comprendre et analyser le comportement de l'homme au travail», Nathan, Paris, 2009, p. 25.

17. محمد رامي، «الاحتراق النفسي»، 2013/04/11،

<https://ar.m.wikipedia.org/wiki>

18 WENNUBST Gabrielle, «MOBBING - Le harcèlement psychologique analysé sur le lieu de travail», Editions Réalités sociales, Paris, 2002, p. 28.

19 THOMAS Jaques, «Les maladies psychosomatiques», Hachette , Paris , 1997, p. 30.

20. Hugo D'Hertefelt، مرجع سبق ذكره، ص 14.

21. عقون اسيا، مرجع سبق ذكره، ص 71.

22. مطاطة موسى، مرجع سبق ذكره، ص 50.

23. معن محدود عياصرة & مروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 99

24. خالد محسين، «كيفية علاج القلق والتوتر»، 2017 /01/ 04،

<http://mawdoo3.com/> كيفية علاج القلق والتوتر