

الرقابة التنظيمية وعلاقتها بضغط العمل لدى العامل في المؤسسة.

The correlation between work pressures and organizational supervision at institution work place

د. زديرة خمار

جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي (الجزائر)

ملخص :

يحاول الباحث أن يعالج في هذه الدراسة أحد مفاهيم الإدارة وهو ضغوط العمل، محاول التعرف على أهم المتغيرات المسببة له وهي عملية الرقابة التنظيمية وهذا من خلال معرفة علاقة كل من أهم مؤشرات كـ: (نمط الإشراف السائد في المؤسسة، طبيعة القواعد والإجراءات البيروقراطية والرقابة بالمشاركة) بالمتغير ضغوط العمل. وعليه تمحورت إشكالية البحث حول تبيان مدى تأثير الرقابة التنظيمية على مستوى ضغوط العمل للعامل في المؤسسة، وإلى الكشف عن بعض أسباب زيادة ضغوط لدى العامل في المؤسسة وهذا من خلال اتباع أسلوب التحليل الكيفي.

الكلمات المفتاح : رقابة تنظيمية، نمط الإشراف، قواعد واجراءات بيروقراطية، رقابة بالمشاركة، ضغوط العمل.

Abstract :

The purpose of this study is trying to study one of the management concepts process which is work pressure, by trying to identify the most important variables causing it which is the organizational supervision. This study also attempts to identify the relationship of each of the most important indicators such as: the supervision pattern prevailing in the institution, the nature of rules and procedures bureaucracy, and participatory control on the work pressure variable within the company. Therefore, the research problem was focused on showing the extent impact of organizational supervision on the level of work pressures of the worker in the institution, and to reveal some reasons behind the increasing pressure of the worker in the institution following the method of qualitative analysis.

Keywords: Organizational supervision, Supervisory style, Bureaucratic rules and procedures, Participatory Control, Work pressures.

1. مقدمة:

حظي موضوع ضغوط العمل بأهمية كبيرة من قبل الباحثين والمختصين في مجالات عدة كالإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس المهني وعلم الاجتماع التنظيمي، ومرد ذلك على الأرجح إلى ما تتركه هذه الضغوط من آثار سلبية على سلوك العمال ومواقفهم تجاه وظائفهم ومنظمتهم إضافة إلى أن ضغوط العمل تمثل تكلفة كبيرة على العامل والمنظمة والمجتمع من الناحية الصحية والاقتصادية والتنظيمية. فضغط العمل لها آثار نفسية وفزيولوجية (بدنية) ضارة كالقلق والاكتئاب وشدة الغضب، وبجانب هذه الآثار المرضية فإن لها انعكاسات سلبية على المستوى التنظيمي فقد اعتبر البعض أن ضغوط العمل هي السبب الرئيس في كثير من المشكلات التنظيمية؛ متمثلة في انخفاض الأداء الوظيفي، وإصابات العمل، وارتفاع معدل الغياب والتسرب الوظيفي، وزيادة نسبة الأخطاء... الخ.

وأصبحت الضغوط النفسية أو ضغوط العمل سمة من سمات العصر الحديث، حيث يعتبرها البعض (مرض القرن العشرين) ويعتبرها آخرون (القائل الصامت). واعتقادا منا بأنه يجب على الإدارة الواعية أن تولي ضغوط العمل جل اهتمامها سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات، حتى يتمكن العاملون من أداء أعمالهم بفعالية واقتدار.

2. مشكلة البحث:

يعاني العديد من العاملين في معظم المنظمات أنواعا كثيرة من الضغوط في حياتهم وقد تكون هذه الضغوط ناتجة عن أسباب كثيرة منها ما يرجع إلى ظروف خاصة بالعاملين أنفسهم ومنها ما يعود للمنظمات التي يعملون بها وفي كثير من الأحيان ما نجد مجموعة العمال يشعرون بضيق أو اكتئاب لا يستطيعون التخلص منه، وقد تكون هذه الملاحظة عادية، إلا أنها في الأصل لها خلفيات كثيرة، لأن الشعور بالضيق هو ناتج لضغوطات مختلفة. وهذا ما جعل الباحثين والمختصين يهتمون بموضوع الضغط النفسي لما للضغوط من آثار نفسية وبدنية ضارة، وهذا ما يؤثر في الاتجاه الكامن لدى العامل ويعرقل سعيه إلى تحقيق التفوق في انجاز المهام الموكلة له مما يقلل من مستوى دافعية الانجاز والحماس لبذل الجهد، ويترتب عنه نوع من التراخي والكسل وعدم تحمل المسؤولية وهذا التأثير يخلق نتائج سلبية على العامل والمنظمة على حد سواء ويرى الباحثين بأن سوء استخدام الرقابة التنظيمية يؤدي إلى زيادة ضغوط العمل لدى العمال.

و في ضوء ذلك يمكن صياغة المشكلة في التساؤل الرئيس التالي:

ما مدى تأثير الرقابة التنظيمية على مستوى ضغوط العمل لدى العاملين؟

3. أهمية الدراسة:

تعاني العديد من المنظمات في العصر الحالي على اختلاف أنواعها من ازدياد انتشار الضغوط المهنية داخل بيئتها التنظيمية والتي إن استمرت تترك أثرا سلبية على العاملين بها كالفلق والاضطراب وكذا الإحباط، مما يؤثر سلبا على حالتهم الصحية والنفسية، وهذا قد يؤثر على دافعيتهم لإنجاز مختلف الأنشطة والمهام المنوطة بهم. مما يخلق نوعا من الروتين والملل لديهم يتسبب في انخفاض أدائهم وكذا شعورهم بعدم الرضا والاستقرار، من هنا تستمد الدراسة أهميتها.

4. تعريف الرقابة التنظيمية:

تعددت التعريفات التي تحدد مفهوم الرقابة التنظيمية، حيث تناولها كتاب الإدارة من زوايا مختلفة، إذ انطلق كل منهم لهذا الغرض من زاوية تعكس أو تعبر عن البيئة الثقافية أو الاجتماعية التي ينتسب إليها. إضافة إلى أن مفهوم الرقابة التنظيمية متداخل مع بعض المفاهيم الأخرى مثل، الرقابة البيروقراطية، الضبط البيروقراطي، الضبط الاجتماعي الرسمي، الإشراف، التفقيش... الخ.

يمكننا القول أن هناك قاسم مشترك بين هذه المفاهيم إلى حد ما، و أن استخدام المفاهيم السابقة بالمعنى نفسه يؤدي في نهاية المطاف إلى خلط في المفاهيم وعدم الدقة في المعاني.

يصف "هنري فايول" الرقابة التنظيمية بأنها: « تنطوي الرقابة على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة، والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وإن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها» (العلاق، 2008، ص 341).

يعد هذا التعريف من التعريفات الشاملة التي توضح نشاط الرقابة في المؤسسات، كما أن الدور الرقابي لا يقتصر فقط على كشف الانحرافات بل العمل على تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى، وأيضا أن مفهوم الرقابة لا يقتصر فقط على المؤسسات بكافة أنماطها، ولكنه يمتد ليشمل أيضا تصرفات وسلوك الأفراد والجماعات بمختلف أنواعها.

أما "ماكس فيبير" يرى أن الرقابة هي: « تعني السلطة في الحياة اليومية » (السبيعي، 2004، ص 29)، هذه النظرة مأخوذة من مجال السلطة ودورها نحو توجيه الأفراد.

في حين توصل "وليام أوشي" حديثاً إلى وضع إطار لنظام الرقابة التنظيمية، حيث حدد ثلاثة أساليب للرقابة يمكن أن يتبناها المدبرون: رقابة السوق، رقابة البيروقراطية و رقابة المجموعة. (بوجردة، 2004، ص 11)، فرقابة السوق لها متطلباتها: الأسعار، المنافسة، علاقات التبادل. بينما تتضمن رقابة البيروقراطية استخدام القواعد والمعايير والسلطة الشرعية، في حين أن رقابة المجموعة هي استعمال التقاليد والقيم المشتركة والمعتقدات لبناء الثقة بين عمال المنظمة ولرقابة السلوك.

نلاحظ من خلال هذه الأساليب أن أسلوب الرقابة البيروقراطية هو الذي يعيننا في دراستنا هذه، ذلك أن مؤشرات الرقابة البيروقراطية هي المؤشرات التي نبحثها في دراستنا هذه.

قدم الباحث "سعد عيد مرسي بدر" تعريفاً للضبط البيروقراطي حيث رأى: «...أنه يمارس من خلال بناء المنظمة، وتظهر ميكانيزماته بوضوح في تحديد الأدوار الوظيفية ووضع القواعد التنظيمية واستخدام سجلات الأداء، وما يرتبط بها من مكافآت وجزاءات» (مرسي بدر، 2000، ص 222).

أما الضبط الاجتماعي فعرفه قاموس علم الاجتماع بأنه إما أن يكون رسمياً أو غير رسمي بحيث: «...ينطوي الضبط الاجتماعي الرسمي على أنساق السلطة والقوانين والقواعد، واللوائح التنظيمية التي تحدد المكافآت» (غيث، 1995، ص 419).

الملاحظ أن هذه التعاريف تشترك في العناصر التالية: القوانين، القواعد واللوائح التنظيمية وهي من العناصر التي نتطرق إليها في دراستنا، بيد أن التعريف الذي يخدم دراستنا مباشرة هو تعريف الباحث "محمد علي محمد" الذي قدمه أثناء إيرازه للمتغيرات الملائمة في دراسة التنظيمات موضحاً أن أهم متغيرات الرقابة التنظيمية هي: « أنه يرتبط بهذا المتغير عدة أبعاد أساسية: العنصر الإداري، التحول نحو البيروقراطية أو الانسحاب من البيروقراطية والمركزية واللامركزية ومستويات السلطة وتشمل نطاق الإشراف أو المراقبة » (علي محمد، 1986، ص 303).

تعريف الباحث:

يمكن في ضوء هذه التعاريف صياغة تعريف الرقابة التنظيمية، فهي عبارة عن عملية منتظمة تضعها إدارة المنظمة حيث يقوم بمقتضاها المدبرون بضبط الأنشطة وسلوكيات الأفراد عن طريق الاعتماد على نمط الإشراف التفاعلي، والصرامة في تطبيق القواعد البيروقراطية وأيضاً الاعتماد على الرقابة بالمشاركة، وهذا ما يجعلها متسقة ومتناسبة مع التوقعات التي تشملها الخطط ومع المعايير الموضوعية قصد بلوغ الأهداف المسطرة.

1.4 نمط الإشراف: وينقسم إلى قسمين نمط إشراف يعتمد على مركزية الضبط والإشراف ونمط الإشراف لا مركزي (تفويض السلطات) كما يلي:

1.1.4 مركزية الضبط والإشراف: تعني المركزية حصر السلطة في يد المستوى الإداري الأعلى في المنظمة، حيث يكون له وحده الحق في اتخاذ كافة القرارات بمعزل عن مستوى التنفيذ الفعلي للأعمال (العلاق، 2008، ص 241).

2.1.4 لا مركزية الضبط والإشراف: هي أسلوب إداري يقوم على توزيع السلطة بين الرئيس ومعاونيه، حيث يفوض الرئيس إليهم بعضاً من سلطاته في التصرف واتخاذ القرارات بما يمكنهم من النهوض بالأعباء الموكلة إليهم وهنا تكون سلطة إصدار القرارات مخولة - كلما أمكن ذلك - إلى المستويات الإدارية الدنيا القريبة من مستويات التنفيذ الفعلي للأعمال (العلاق، 2008، ص 241).

2.4 القواعد البيروقراطية: مجموعة من القوانين والقواعد التي تضعها إدارة المنظمة لتنظيم العمل وسير العمال حيث يتم بموجب هذه القوانين والقواعد تحديد الأدوار والمهام والواجبات وتوضيح علاقات السلطة والجزاءات.

3.4 الرقابة بالمشاركة: يعرفها الباحث "نواف كنعان" بأنها: «اندماج العامل العقلي والعاطفي في عمل الجماعة بعد أن تتيح له الفرصة للمساهمة في تحديد الأهداف والمشاركة في تحميل المسؤوليات» (كنعان، 2006، ص233).

تشير المشاركة أيضا إلى: «علاقة متوازنة تتم من خلالها تشجيع العامل على المشاركة في تحمل المسؤولية، حل المشكلات، الإسهام الفعال في عملية اتخاذ القرار، حيث تؤدي المشاركة إلى إحساس العامل بمكانة السلطة والتقدير» (كنعان، 2006، ص233).

أما الباحث "فتحي محمد موسى" فيعرف الرقابة بالمشاركة «هي القيادة التي يستشير فيها المدير رؤوسيه، ويستمتع لاقتراحاتهم، ويضعها موضع الجدية والاهتمام والدراسة قبل اتخاذ قراراته» (محمد موسى، 2009، ص188).

آخر يعرفها: «المشاركة من قبل الجماعة في صنع واتخاذ القرارات والمساهمة في عمليات التخطيط، مما يؤدي إلى التزام الجماعة بضوابط العمل وتحفيزهم وترغيبهم ونشر الجدية وتحمل المسؤولية، وتنمية القدرة على الإبداع والتجديد» (محمد موسى، 2009، ص188).

تعريف الباحث: يمكن صياغة تعريف للرقابة بالمشاركة على أنها تتضمن سلوكيات تشير إلى أعمال مبدأ التشاور والمشاركة في كل من:

- ✓ تنظيم العمل واتخاذ (صنع) القرار؛
- ✓ المشاركة في تحديد طرق وأساليب العمل؛
- ✓ الاستشارة والتمكين في وضع الأهداف؛
- ✓ الإسهام في إبداء الرأي وتقديم التوصيات مع اتخاذ القرارات، خاصة فيما يتعلق بالقضايا الجوهرية للمؤسسة التي من اختصاص السلطة العليا (الإدارة العليا).

5. أهمية الرقابة التنظيمية:

- ترتبط عناصر العملية الإدارية ببعضها البعض ارتباطا وثيقا وبشكل تكاملي، وتتصل وظيفة الرقابة التنظيمية بشكل رئيسي بعملية التخطيط، وتتلخص أهمية الرقابة في ما يلي:
- ✓ الرقابة تمكن الإدارة من تحقيق الأهداف؛
 - ✓ الرقابة تساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج؛
 - ✓ الرقابة فيها ضمان لحسن سير العمل؛
 - ✓ الرقابة تحقق العدالة؛
 - ✓ الرقابة تنبئ الطريق أمام الإدارة في معرفة مستوى العمل؛
 - ✓ الرقابة فيها تجويد للأداء و تصحيح الأخطاء و منع الانحرافات؛
 - ✓ التنسيق بين المجموعة الواحدة (عياصرة وآخرون، 2003، ص72).

6. مفهوم ضغوط العمل:

- لقد تعددت مفاهيم ضغوط العمل واختلفت وفقاً لاتجاهات ومدارس الباحثين والكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع، فلا يوجد هناك تعريف محدد ودقيق لهذا المفهوم يتفق عليه الجميع.
- أما الرائد في استخدام المصطلح في علم النفس فهو العالم "هانز سيلبي" (Selye) يعرف الضغط النفسي بأنه: «الاستجابة غير المحددة الصادرة من الإنسان لأي مثير أو طلب يوجه نحوه» (عبد الفتاح، 1999، ص195).
- بينما يعرف "جرينبيرج" (Grenberg) الضغوط بأنها: «رد فعل فسيولوجي وسيكولوجي وعقلي ناتج عن استجابات الأفراد للتوترات البيئية والصراعات والأحداث الضاغطة» (جرينبيرج وبارون، 2004، ص35).

ويؤكد "ميلز" (Mills) أن الضغوط هي: «رد فعل داخلي ينتج من عدم قدرة العامل على الوفاء بالمتطلبات البيئية الواقعة عليه» (عبد العظيم حسين، 2006، ص22).

و يرى "المشعان" بأن ضغوط العمل هي: «المصادر التي توجد في مجال العمل وتفرض حملاً زائداً على العاملين، ويترتب عليها درجة من التوتر والضيق يسعى الفرد لتجنبها والتقليل منه» (سلطان، 2001، ص72).

أما "لازاروس" (Lazarus) فيعرفه بأنه: «مجموعة المثيرات التي يتعرض لها العامل بالإضافة إلى الاستجابات المترتبة عليها وكذلك تقدير العامل لمستوى الخطر، وأساليب التكيف مع الضغط والدفاعات النفسية التي يستخدمها العامل في مثل هذه الظروف» (شقيير، 2002، ص4).

حيث يراها "جيبسون" (Gibson) بأنها: «استجابة متكيفة تعدلها الفروق العملية والعمليات النفسية، والتي تنشأ نتيجة عمل أو مواقف أو حدث بيئي يفرض على العامل مطالب نفسية وجسدية عالية» (الخشالي والتميمي، 2004، ص28).

ويتفق الباحثان "ماتسون" و"إيفانسييفيتش" (Mattson et Ivancevich) مع هذا التعريف حيث يعرفان الضغط على أنه: «استجابة متكيفة تعدلها خصائص الشخص وعملياته النفسية والتي هي نتيجة عمل أو ظرف خارجي ينتج عنه خلل جسماني أو نفسي أو سلوكي لأفراد المنظمة» (حريم، د ت، ص91).

في ما يعتبره "العديلي" هو: «مثيرات نفسية تضغط على العامل وتجعل من الصعب عليه أن يتكيف مع المواقف وتحول دون أدائه لعمله بفعالية» (محمد العديلي، 1995، ص243).

وتعرف الهنداوي: ضغوط العمل مستعينة بمعجم THE LANGUAGE OF THE HEART «بأنها تجربة ذاتية تحدث لدى العامل محل هذا الضغط اختلالاً نفسياً كالتوتر أو القلق أو الإحباط، أو اختلالاً عضوياً كسرعة ضربات القلب أو ارتفاع ضغط الدم. ويحدث هذا الضغط نتيجة لعوامل قد يكون مصدرها البيئة الخارجية أو المنظمة أو العامل نفسه، وتختلف المواقف المسببة لضغوط العمل باختلاف مواقع الأفراد وطبيعة عملهم» (الهنداوي، 1994، ص101).

أما من الناحية العملية فإن تعريف "والاس و سيزلاقي" (Wallace et Scislagy) يعتبر من التعاريف الأكثر قبولا ووضوحا لدى الباحثين إذ اعتبروا ضغوط العمل هي: «الموقف الذي يكون فيه عدم الملائمة بين العامل ومهنته مما يحدث تأثير داخلي يخلق حالة من عدم التوازن النفسي أو الجسمي داخل العامل حيث أن لخصائص العامل الشخصية والخصائص الوظيفية دور مهم في إحداث ضغوط العمل والإحساس بها، ومن ثم تعرف بأنها تجربة ذاتية تحدث اختلالاً نفسياً أو عضوياً لدى العامل وينتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة التي يعمل بها العامل أو العامل نفسه» (ولاس ودي سيزلاقي، 1991، ص180).

يبدو من استعراض السياق السابق لوجهات النظر حول ضغوط العمل عدم اتفاق الباحثين في إيجاد تعريف محدد لضغوط العمل؛ فمنهم من عرفها على أساس البيئة الخارجية المحيطة بالعامل دون الأخذ بعين الاعتبار أثر العوامل الأخرى مثل الخصائص الذاتية للأفراد أو أنواع استجاباتهم أو ردود أفعالهم التي تنتج عن هذه العوامل المختلفة، ومنهم من عرفها على أساس مدى استجابة العامل للمؤثرات والقوى الخارجية المسببة للضغوط مع إهمال أثر تفاعل العوامل الأخرى مثل الخصائص الذاتية للفرد مع خصائص وظروف بيئة العمل والتي يتحدد بناءً عليها مقدار ما يشعر به العامل من ضغوط، ورأى آخرون أن الضغوط هي نتاج التفاعل بين العامل والبيئة المحيطة به؛ حيث تأثر أصحاب هذا الاتجاه بالمفاهيم السلوكية السائدة التي تشير إلى أن الضغوط تحدث نتيجة لتفاعل المثير والاستجابة أي بين البيئة المحيطة والعامل نفسه.

أما تعريف الباحث:

هو حالة تصيب العامل نتيجة عدم توافقه مع بيئة العمل لتعرضه لمثيرات ذاتية وبيئية تفوق طاقته التكيفية وكذلك حالة من عدم التوازن الناجم عن تعرض العامل لانفعالات نفسية سيئة تتسم بالقلق والتوتر والضييق والتفكير المرهق في أحداث وخبرات حياتية تعرض لها في الماضي أو يعيشها حالياً أو يخشى حدوثها مستقبلاً، وينتج عنها مجموعة من الآثار السلبية التي تؤثر على الحالة النفسية والسيولوجية والسلوكية له.

7. أنواع الضغوط المهنية:

حاول الباحثون في موضوع الضغوط تقسيم هذه الأخيرة إلى أنواع وذلك حسب معايير تصنيف معينة، ويعتبر التصنيف على أساس الآثار المترتبة عنها هو المعيار الأكثر شيوعاً حيث يصنف الضغوط إلى نوعين وهما ضغوط ايجابية وأخرى سلبية (السيد عبيد، 2008، ص115).

✓ **ضغط ايجابي: EUSTRESS** وهذا الضغط يعد حافزاً يدفع العامل نحو الأداء الأفضل، ويساعده على الإبداع وتنمية الثقة بالنفس.

✓ **ضغط سلبي: DISTRESS** وهو الصورة المدمرة للضغوط، ويؤدي إلى اختلال وظيفي في تكيف الكائن. حيث تؤثر في حالته الجسدية والنفسية وهذا ما يؤدي إلى اختلال في الاستجابة سواء المعرفية أو النفسية، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف في الأداء.

بالإضافة إلى التصنيف السابق هناك تصنيفات أخرى أهمها: (محمد حمادات، 2007، ص167).

1.7 من حيث الشمول وموضوع الضغط:

1.1.7 من حيث شمول الضغط:

✓ **ضغط كلي شامل:** وهو الضغط الذي يشمل جميع اهتمامات العامل.

✓ **ضغط جزئي فرعي:** يرتبط بمصالح فئة معينة داخل المنظمة، وعندما تصطدم مصالحها بأهداف متخذ القرار تلجأ إلى التكتل ضده وممارسة الضغط عليه.

2.1.7 من حيث موضوع الضغط:

✓ **ضغوط مادية:** وهي المزايا التي تود الحصول عليها قوى الضغط: الأجر، المكافآت... إلخ.

✓ **ضغوط معنوية:** المناخ العاطفي والنفسي العام لمتخذ القرار التي قد تؤثر على أفكاره وتحد من قدرته في اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب.

✓ **ضغوط سلوكية:** تتعلق بالقيود المفروضة على العامل (القوانين، اللوائح، النظام... إلخ).

✓ **ضغوط وظيفية:** وهي تلك الضغوط الناتجة عن الهيكل التنظيمي والاتصال والمسؤوليات، ونوع الوظيفة.

2.7 من حيث المصدر:²

➤ **ضغوط ناتجة عن البيئة المادية:** يسبب مستوى استخدام التكنولوجيا في المنظمة والتي لا يستطيع العامل مواكبتها والتكيف معها. وكذا الواجبات وممارسة المسؤوليات المتنوعة.

➤ **ضغوط ناتجة عن البيئة الاجتماعية:** تعبر عن المراحل التي يتفاعل فيها العامل مع زملائه في العمل.

➤ **ضغوط ناتجة عن الخصائص الشخصية:** وهي عبارة عن الخصائص الشخصية المتوارثة كالقلق والأساليب الإدراكية.

3.7 من حيث الفترة الزمنية: وهي الفترة التي تستغرقها الضغوط من حيث الشدة ودرجة تأثيرها على صحة العامل النفسية والجسدية (عبد الخالق، 1996، ص14).

- **الضغوط البسيطة:** تستمر من ثوان معدودة إلى ساعات طويلة تنتج من أحداث قليلة الأهمية.
- **الضغوط المتوسطة:** تمتد من ساعات إلى أيام تنتج بسبب أعمال إضافية أو زيارة لشخص غير مرغوب فيه (مسؤول، رئيس).
- **الضغوط المضاعفة:** تمتد من أسابيع إلى أشهر إلى سنوات تنتج من أحداث كالنقل من مكان العمل أو التسريح من العمل.

8 مراحل الضغوط:

✓ **مرحلة الإنذار (التنبه للخطر) The Alarm Reaction:** يطلق عليها البعض مرحلة الإحساس بوجود الخطر، وتبدأ هذه المرحلة بتعرض العامل لمثير معين، سواء كان داخليا أو خارجيا ينشط نظام الضغط الداخلي ويستثير وسائل الدفاع لدى العامل مثل زيادة ضربات القلب، زيادة نسبة السكر في الدم وتوتر العضلات والأعصاب، الأرق، الضحك الهستيري وزيادة معدل التنفس (أحمد عسكر، 1988، ص10)

✓ مرحلة المقاومة ومحاولات التكيف: The Stage Of Resistance

يبدأ عرض هذه المرحلة فور حدوث التغيرات السابقة وفيما يشعر العامل بالقلق والتوتر والتعب نتيجة محاولة الجسم إصلاح ضرر أو أذى ينتج عن الصدمة الأولى، وإن فشل في ذلك فقد يترتب عليه وقوع العامل في بعض الأخطاء واتخاذ بعض القرارات الخاطئة أو التعرض للأمراض بسبب فقدان السيطرة على جميع المواقف المختلفة معا (إسماعيل بلال، 2005، ص44).

✓ **مرحلة التعب والإرهاك The Stage Of Exhaustion:** ينتقل العامل إلى هذه المرحلة عندما يتعرض لمصادر الضغوط باستمرار ولفترة زمنية طويلة حيث يصاب بالإجهاد نتيجة لتكرار المقاومة ومحاولات التكيف ويمكن الاستدلال على الوصول إلى هذه المرحلة من خلال بعض المظاهر والآثار من أهمها:

✓ الاستياء من جو العمل؛

✓ انخفاض معدلات الانجاز؛

✓ التفكير في ترك الوظيفة؛

✓ الإصابة بأمراض نفسية مثل النسيان المتكرر، السلبية، اللامبالاة والاكتئاب؛

✓ الإصابة بالأمراض العضوية مثل (قرحة المعدة، السكر وضغط الدم).

وقد خلص "سيللي" (seley) في تحديده لمراحل وأعراض الضغوط المهنية إلى نتيجة مفادها أنه من أجل تحقيق فعالية المنظمة يتعين على المديرين مراعاة مجموعة من الاعتبارات الأساسية أهمها:

➤ أن استعدادات وقدرات العامل الذهنية والجسدية لتحمل الضغوط المهنية لها حدود وليست مطلقة؛

➤ معظم الأفراد يظهرون ردود فعل للضغط في تصرفاتهم بصورة مختلفة وبصرف النظر عن التباين في طبيعة العمل الذي يقومون به؛

➤ يمكن التعرف على ردود الأفعال المحتملة اتجاه الضغوط المهنية بشيء من التشخيص والتقييم البيئي (عبد الرحمن إدريس، 2002، ص519).

9 مصادر الضغوط وأنواعها:

اختلف الكتاب والباحثون حول أسباب ضغوط العمل التي لها تأثير على العامل، وذلك بسبب اختلاف المداخل النظرية لدراسة الضغوط والاتجاهات المتبعة في تحديد مفهومها؛ إذ لا يمكن لدراسة أن تحوي جميع مصادر ضغوط العمل ويمكن تطبيقها على جميع الوظائف والمهن وذلك لوجود اختلاف في تأثير تلك المصادر تبعا لتباين التنظيمات والوظائف

والمهن التي تحدث فيها تلك الضغوط وما للفروق العاملية من تأثير في ذلك. فهناك الضغوط المرتبطة بالمهنة أو الوظيفة، وهناك الضغوط المرتبطة بالعامل ذاته، وهناك الضغوط الخارجية.

1.9 عبء الدور (عبء العمل): ويقصد به عبء العمل الذي يتضمن زيادةً أو انخفاضاً في الدور الذي يكلف به العامل. وقد تكون الزيادة كمية كمطالبة العامل بالقيام بمهام كثيرة لا يستطيع إنجازها في الوقت المحدد من قبل إدارته، أو عبئاً نوعياً كالتكليف بأداء مهام تتطلب قدرات جسمية ومهارات علمية عالية لا يملكها العامل (حمد البدر، 2006، ص62).

أما انخفاض عبء الدور فيقصد به أن العامل لديه عمل قليل غير كاف لاستيعاب طاقاته وقدراته واهتماماته لأن لديه إمكانيات أكبر من المهام والواجبات المكلف بها. وتسبب كلتا الحالتين شعوراً بعدم الارتياح والملل والرتابة والتضجر والانتقاد (إسماعيل بلال، 2005، ص59).

2.9 غموض الدور: يقصد به عدم وضوح الدور الذي يقوم به العامل داخل العمل وذلك عند غياب المعلومات الكافية، أو عندما تقدم له معلومات مغلوطة أو عندما تكون الأهداف المراد تحقيقها غير واضحة. أو عندما لا تتناسب توقعات الدور بالمسؤوليات المرتبطة به. وهو ما يعرف بالتوقعات غير الواقعية تجاه دور معين والتي تولد لدى العامل فكرة غير مطابقة عن ما كان ينتظره أثناء قيامه بهذا الدور (حمداش، 2004، ص29).

3.9 صراع الدور: يعنى به التعارض بين الواجبات والممارسات والمسؤوليات التي تصدر في وقت واحد من الرئيس المباشر للعامل، أو من تعدد التوجيهات عندما يكون الرؤساء المشرفون أكثر من شخص مما يشعره بعدم الاستقرار ويجعله يقع تحت ضغوط مستمرة تستلزم إعادة توفيقها للتخلص من الضغط. ويعطي هيجان عدة صور من صراع الدور في المنظمات تتكون من العناصر الآتية:

- ✓ تعارض أولويات مطالب العمل؛
- ✓ تعارض حاجات العامل مع متطلبات المنظمة؛
- ✓ تعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة؛
- ✓ تعارض قيم العامل مع قيم المنظمة التي يعمل بها (راوية، 2002، ص40).

4.9 قلة فرص الترقية والنمو الوظيفي: يسعى العامل خلال فترة حياته العملية للحصول على مزيد من المهارات التي تنمي قدراته وتعطيه الفرصة للترقية في السلم الوظيفي وإشباع طموحاته، وإن الانتقال إلى فرص الترقية في المستقبل والشك في المستقبل المهني والتغيير الوظيفي الذي يتعارض مع طموحات العامل ستؤدي كلها إلى الضغوط المهنية إلى جانب بعض المصادر الأخرى مثل الخوف من الفشل في العمل الجديد أو العجز في مجاراة التغيرات الجديدة المصاحبة للترقية الوظيفية.

5.9 تقويم الأداء الوظيفي: ويقصد به مدى وجود نظام فاعل لتقييم أداء العاملين بالمنظمة، حيث إن عدم وجود معايير منطقية منضبطة يقتنع بها العاملون، من الممكن أن يكون مصدراً من مصادر ضغوط العمل إذا لم يؤسس بطريقة موضوعية والتي تعتمد على كفاءة الأداء وتتدخل فيه العلاقات الشخصية والمحسوبية بين القائد والإتباع فإن هذا يولد نوعاً من الإحباط لدى بعض المرؤوسين نظراً لعدم تقدير إمكانياتهم ومساواتها لقدرات زملائهم الأقل منهم كفاءة، قد يفضل بعض الزملاء عنهم، في ما يتعلق بترشيحهم للمناصب الإدارية أو في ما يخص الحوافز وهذه الأشياء تعد مصدراً من مصادر الضغوط (مرعي، 1999، ص241).

6.9 بيئة العمل المادية: ويقصد بها الظروف المادية للعمل وما تحتويه من عوامل مادية مثل طريقة تصميم المكتب ومستوى الإضاءة، ودرجة الحرارة، والخدمات المساندة، ووسائل الصحة والسلامة من احتمال التعرض لأية مخاطر أو أمراض مهنية، وغيرها من العوامل التي يكون تأثيرها مباشراً على العاملين ومستوى أدائهم وحبهم لعملهم أو النفور

منه. فإذا كان جو العمل غير مناسب فإنه يؤدي إلى النفور منه، ويتولد لدى العاملين فيه ضغوط بمستويات مختلفة تزيد وتتناقص بحسب نوع العمل وطبيعته، ولكنها تؤدي في النهاية إلى قلة الإنتاج أو كفاءته أو الاثنين معاً.

7.9 الاتصالات: يقصد بالاتصال السلوك الذي يتعلق بأسلوب نقل المعلومات بين أفراد المنظمة، والتي غالباً ما ينظر لها بوصفها مهارة ينبغي توافرها في جميع المديرين. وأن أسلوب الاتصالات بين الأفراد داخل المنظمة غالباً ما يؤدي إلى مستقبل مرتفع من الضغط، يتولد بشكل كبير إذا كان الأفراد يعملون تحت تنظيم عامودي وبيروقراطي، بعكس نظرائهم الذين يشعرون بضغط أقل أثناء العمل لأنهم يعملون في ظل تنظيم ذي هيكل مسطح وأقل بيروقراطية (**فائق فوزي، 1996، ص143**).

8.9 مشكلات التطوير المهني: ينشأ هذا النوع من الضغوط عندما يفشل العامل في أن يسبق غيره في الوصول إلى النمو في عمله وفي هذه الحالة فإن طموح العامل المهني لن يكون مرضياً أو مشبعاً مما يعرضه للإحباط الشديد. وبالعكس فإن ترقية العامل لوظيفة أكبر من إمكانياته يمكن أيضاً أن تجعله يشعر بالضغط، فمثلاً عندما يرقى شخص ما في وظيفة هو غير كفؤ لها لأنها أعلى من إمكانياته، فإن هذا الشخص لن يستطيع مواجهة المسؤوليات التي تفرضها عليه هذه الوظيفة الجديدة، ومن ثم الخوف من الفشل يمكن أن يسبب ضغطاً نفسياً شديداً للعامل.

9.9 غياب المساندة الاجتماعية: إن المساعدة والمعلومات التي يتلقاها العامل من زملائه في العمل تشعره بالراحة والالتزان النفسي فاستماع العاملين لشكاوي بعضهم البعض لعدم حصولهم على مكافأة أو الزيادة في كمية العمل والمساعدة في تعلم مهارات جديدة من شأنه أن يخفف من شعور العاملين بالتوتر والقلق والتخلص من الإحباط الذي يشعر به (**الخشالي والتميمي، 2004، ص30**).

وقد أشارت الدراسات في هذا المجال أن المساندة الاجتماعية تعمل كمصد أو وسادة لمنع وتخفيف النتائج السلبية للمواقف الضاغطة.

10.9 عدم المشاركة في اتخاذ القرار: إن عدم المشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تربية المشاعر السلبية لدى العامل ويظهر ذلك فيما يلي:

- ✓ يشعر العامل أن لا قيمة له، وهذا ما تنقص تقديره لذاته؛
 - ✓ شعوره بالاعتزاز وعدم الانتماء للجماعة التي يعمل معها وهذا ما يؤدي إلى خفض روحه المعنوية وتفكك الجماعة؛
 - ✓ عدم مشاركة العامل في مسؤولية العمل ومشاكله تدفع إلى إهمال العمل وبالتالي ضعف الإنتاج؛
 - ✓ عدم مشاركة العامل في مسؤولية العمل وحل مشاكله لا تجعله يشعر بالمسؤولية عن حل مشاكل العمل؛
- ولكي تكون المشاركة ناجحة يجب أن يكون التفاعل إيجابياً لأن التفاعل هو وحدة قياس المشاركة، والإنسان كائن منطور له رأي يعطيه وجهه يبذله وتعطيل هاتين الوظيفتين يجعله عرضة للضغط.

10. الآثار الناتجة عن ضغوط العمل:

يمكن أن تنجم عن تعرض العاملين لضغوط العمل الشديدة آثار سلبية وضارة على العامل والمنظمة على حد سواء ما يلي:

1.10 الآثار السلبية للضغوط المهنية: يتعرض العامل إلى العديد من الضغوط المهنية، فإذا لم يستطع التكيف معها يجد نفسه في صراع معها، يترتب عنها مجموعة من النتائج السلبية تشمل العامل والمنظمة تخلف آثاراً صحية وسلوكية على العامل و آثاراً تنظيمية على المنظمة.

➤ **النفسية:** وهي مثل القلق والاكتئاب، واضطراب النوم، والإحباط، والملل والإرهاق، وعدم تقدير الذات، وفقدان المزاج والعصبية.

- **السلوكية:** وهي مثل الميل للحوادث، والإدمان على المخدرات، والإفراط في التدخين، والسلوك العدواني وسوء استخدام المخدرات.
- **المعرفية:** عدم المقدرة على اتخاذ القرارات السليمة، وضعف التركيز، واضطراب في الذاكرة وتكرار النسيان.
- **الفسيولوجية:** وهي مثل زيادة ضربات القلب، وزيادة ضغط الدم، وجفاف الحلق، وتزايد إفراز العرق وتزايد نسبة الجلوكوز في الدم، وارتفاع أو انخفاض حرارة الجسم.
- **التنظيمية:** وتشمل ضعف الأداء الوظيفي، والغياب، وعدم الرضا الوظيفي والعزلة عن الزملاء وانخفاض التزام العامل وولائه وكثرة الحوادث وإصابات العمل.
- **2.10 الآثار الإيجابية للضغوط المهنية.** يعتبر الضغط الإيجابي كحافز للفرد يساعده على مواجهة التحديات اليومية، وهناك من الأفراد من يجذبون الضغط من أجل القيام بأعمالهم، وبدونه تصبح الحياة لديهم بدون معنى فالعامل القادر على احتواء المتطلبات والاستمتاع بالاستثارة التي تسبب الضغط فإن الضغط يكون مقبولا وجيدا، بمعنى آخر أن الضغوط المهنية القليلة أمر ضروري لمساعدة العامل على أن يكون متحمسا ومدفعا للقيام بمهام وظيفته، أما زيادتها فإنها تولد أثارا وحالات خطيرة كافية لإعاقة عمله، وأهم النتائج الإيجابية التي تحققها الضغوط المهنية هي:
- تدعيم وتقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين، حيث تؤدي الضغوط إلى تنمية المعرفة لديهم، ورفع الروح المعنوية وروح الصداقة بينهم في مواجهة الضغوط والوقاية منها؛
- إثارة الدافعية لدى العامل للقيام بمهامه من أجل تحقيق ذاته وتأكيد قدرته على القيام مهما كانت طبيعة الضغوط الممارس عليه؛
- إثارة روح التنافس في العمل، وتحقيق أداء متميز بين العاملين من أجل استقرار المنظمة والمحافظة على استمرارها؛
- تنمية وزيادة مهارات الأفراد العاملين ورفع كفاءتهم المهنية؛
- تمكن من اكتشاف القدرات والكفاءات المتميزة بين العاملين والتي يمكن استغلالها في تحقيق أهداف المنظمة، ومعرفة المستويات المهنية والعلمية للعاملين في مواجهتهم للضغوط المهنية؛
- زيادة قنوات الاتصال بين العاملين بشكل فعال لمواجهة الضغوط؛
- تنمية برامج التدريب والتأهيل لفائدة العاملين من أجل التحقيق في شدة الضغوط والسرعة في الإنجاز واستثمار الوقت، وزيادة التركيز على نتائج العمل، ورفع قدرة العامل على التكيف مع متطلبات العملية الإنتاجية (سيد عثمان، 2001، ص 96).

11. أساليب مواجهة الضغوط المهنية:

- تكمن فعالية الإدارات المنظمة في قدرتها على معرفة طبيعة الضغوط التي يتعرض لها العاملون بها من خلال تحديد مسببات ومصادر هذه الضغوط سواء كانت شخصية أو تنظيمية أو بيئية لأنها تساعدها على تحديد طبيعة الآثار وبالتالي الطرق والأساليب الكفيلة للعلاج، ومن هذه الأساليب التي تتخذها المنظمة في هذا المجال ما يلي:
- ✓ الرجوع إلى الدين: للدعم الروحي والانفعالي والرضا والهدوء. لقوله تعالى: ﴿أَلَا بِذِكْرِ اللَّهِ تَطْمَئِنُّ الْقُلُوبُ﴾ (سورة الرعد، الآية 28)؛ والإكثار من الدعاء لقوله تعالى: ﴿أَمِنْ يَجِيبُ الْمُضْطَرَّ إِذَا دَعَاهُ وَيَكْشِفُ السُّوءَ﴾ (سورة النمل، الآية 21).
 - ✓ الكشف الطبي وممارسة الرياضة والهوايات وتغيير نمط السلوك من خلال التدريب؛

- ✓ الراحة والاسترخاء؛ وكذلك التريث وكبح الغضب؛
- ✓ طلب المساعدة من المتخصصين؛
- ✓ التفاؤل بالانشغال بالمستقبل وتخفيف حدة التفكير في زوال المشكلة وما تسببه من توترات؛
- ✓ القبول والاستسلام: وهو قبول الواقع ومعايشته كما هو والاعتراف به؛
- ✓ وضع نظام جيد للحوافز والأداء والاتصال وتحرر التقويم من الانحياز؛
- ✓ تحسين بيئة العمل؛ وتفعيل برامج المساعدة الاجتماعية؛
- ✓ الابتعاد عن العادات السلوكية السيئة مثل اللجوء إلى المهدئات والتخلص من التصورات الذهنية الخاطئة التي تؤدي إلى الاقتناع بالفشل.

12. علاقة الرقابة التنظيمية بضغوط العمل:

1.12 نمط الإشراف المركزي (الأوتوقراطي) وعلاقته بضغوط العمل: يتميز القائد الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها... ولذلك فهو لا يفوض سلطاته - ولو أن ذلك بإمكانه - بل يحاول جهده دائما توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته ومدتها لتكون كل الأمور تحت سيطرته، وهو يقوم بذلك لقناعته بأنه يجب أن لا يسمح إلا بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته الخاصة (كنعان، 2007، ص155).

ويتبع مثل هذا القائد أسلوب الإشراف المحكم أو الوثيق على مرؤوسيه. لعدم ثقته بهم فهو دائم الشك فيهم، ويتصور أن بإمكانه عن طريق التعليمات والأوامر أن يؤمن جانبه مما يدعيه من مؤامرات مرؤوسيه، أو الاحتياط بما يسميه عدم أمانتهم، غير مدرك لما يترتب على ذلك من إثارة القلق والتوتر في نفوسهم... وتبدو هذه الخصائص ظاهرة من خلال ميل هذا القائد إلى أن يكون أمرا لمرؤوسيه وليس وكيلًا يعمل باسمهم، واعتماده على الأوامر والتعليمات - التي تتسم بالجمود والصرامة والغموض - بدلا من التعاون مع مرؤوسيه لإنجاز العمل وتطبيقه للأنظمة على كل مرؤوسيه دون أن يعبر اهتماما أو تقديرا لظروفهم وأحوالهم مما يؤدي بالعمال إلى عدم الرضا الوظيفي. والقائد من هذا الطراز لا يشرك مرؤوسيه في مباشرة مهامه أو في صنع قراراته... فهو يحدد منفردا سياسات المنظمة وخطتها دون مشاورة مرؤوسيه في ذلك.

وفي تعامله مع مرؤوسيه: يبدو قليل الثقة فيهم، ولا يعبر العلاقات الإنسانية أي اهتمام... ويتميز بكونه قاسيا وصارما في تعامله مع مرؤوسيه.

✓ وفي استخدامه لسلطته: فإن مثل هذا القائد يفهم السلطة على أنها أداة ضغط وتهديد للحصول على العمل... فهو يستخدم سلطته للضغط على مرؤوسيه وتهديدهم بالفصل أو النقل أو الخصم من المرتب أو الحرمان من المكافآت، أي تهديدهم بشكل عام بالتقليل من إشباع حاجاتهم المختلفة وفي مثل هذا الجو يصعب على المرؤوسين نقل آمالهم وشكواهم إليه.

✓ كما أن حله للخلافات والصراعات داخل المنظمة لا يكون حلا جذريا، بل قد يخفيها لفترة مؤقتة تحت السطح، ثم لا تلبث هذه الخلافات أن تبرز من جديد في ما بعد.

كذلك يتميز نمط الإشراف المركزي استعمال نطاق الإشراف الضيق الذي يؤدي إلى زيادة حدة الصراعات بين العمال وكذلك إلى قلة التفاعلات الاجتماعية بينهم وإلى إحساس العامل بالعدالة (الوحدة).

كذلك نمط الإشراف الذي يعتمد على التميز والتفرقة وعدم العدالة في المعاملة بين العمال يزيد في درجة الإحباط والتشاؤم لدى العمال.

2.12 طبيعة القواعد البيروقراطية وضغوط العمل: هي مجموع اللوائح والأنظمة التي تنظم إدارة المنظمة لسير العمل، وتعتبر من المصادر المسببة لضغوط العمل وهذا إذا كانت على النحو التالي:

- ✓ صرامة في تطبيق القواعد البيروقراطية في المنظمة؛
- ✓ عدم وضوح للإجراءات التنظيمية في المنظمة؛
- ✓ عدم مساعدة قوانين العمل للعامل على إنجاز العمل بكل ارتياح؛
- ✓ عدم رضا العامل عن أسس الترقية؛
- ✓ كثرة تعرض العمال لعقوبات إدارية؛
- ✓ عدم ارتياح معظم العمال للإجراءات الرقابية المتبعة من طرف المسؤولين؛
- ✓ إحساس العامل بأن فرص الترقى والنمو الوظيفي داخل المنظمة ضعيفة لأنها تتعارض مع طموحات العامل ومستقبله المهني والوظيفي.

3.12 الرقابة بالمشاركة وضغوط العمل: إن المشاركة في اتخاذ القرار تتيح للعمال المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في مساعدة المنظمة على إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي قد تواجهها، كما تعتبر المساهمة في اتخاذ القرار أحد معالم العمل داخل الجماعات بالنسبة لبعض الأفراد، لأنه يشير إلى المدى الذي يسمح فيه الاعتماد على معارف وآراء وأفكار وخبرات العامل في عملية اتخاذ القرار، وإن عدم المشاركة وتجاهل آراء العمال وعدم الاعتداد بخبراتهم تعد تهديدا لحقوقهم الطبيعية كأعضاء في مجموعة العمل (مرسي وعبد الرحمان إدريس، 2002، ص519).

إن عدم المشاركة في اتخاذ القرار لا تؤدي فقط إلى شعور العاملين بالمعاناة من الضغوط المهنية، بل إنها تؤثر على إنتاجيته والرضا الوظيفي لديه ويرى "فورنهايم" (Furnheim) أن عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يؤثر ذلك على علاقتهم داخل العمل مع رؤسائهم وزملائهم مما يقلل من مستوى الاتصال بينهم (القبلان، د ت، ص102).

وفي هذا الصدد تشير الدراسات والأبحاث في هذا المجال إلى العديد من الآثار الإيجابية المترتبة عن المشاركة في اتخاذ القرار مثل زيادة الإنتاج وتحسين الأداء والرضا الوظيفي وتقدير الذات وتعزيز الالتزام بأهداف المنظمة وتقليص دوران العمل والتغيب، وإحداث التغييرات المطلوبة وتحسين الاتصالات الفعالة. وقد اعتبرها "سمير احمد عسكر" مصدرا من مصادر الضغوط المهنية لسببين هما: (أحمد عسكر، 1988، ص14).

- عندما لا يطلب من العامل المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، يشعر بأنه مهمل وغير مهم في المنظمة مما يؤدي إلى المعاناة والسلبية والتهميش؛
- عندما لا يجد العامل فرصة التأثير على الأحداث الهامة المرتبطة بوظيفته، فإنه يعاني من الشعور بالعجز أو فقدان التحكم في عمله، مما يتضاعف لديه الشعور بضغوط مهني عالي؛
- إن عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات خاصة التي تتعلق بأعمال يمارسونها يعد تجاهلاً للاحتياجات الطبيعية للعاملين بوصفهم أفراداً بحاجة إلى التقدير واحترام الذات وإثباتها، ويقود أيضاً إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين، وتوحدتهم، وفقدان انتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها.
- وإتباع الفردانية في اتخاذ القرارات وعدم إشراك العاملين من قبل الرؤساء والمشرفين، تمثل مصدرا من مصادر ضغوط العمل بالنسبة للموظفين الذين يشعرون بعدم أهميتهم في اتخاذ القرارات وخاصة تلك التي يتأثرون بها وهم مسؤولون عنها.

عدم مشاركة العامل في مسؤولية العمل وحل مشاكله لا تجعله يشعر بالمسؤولية عن حل مشاكل العمل.

ولكي تكون المشاركة ناجحة يجب أن يكون التفاعل إيجابي لأن التفاعل هو وحدة قياس المشاركة، والإنسان كائن متطور له رأي يعطيه وجهه ويبدله وتعطيل هاتين الوظيفتين يجعله عرضة للضغط.

- ويرجع "الهنداوي" أن عدم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات يعد مصدرا لضغوط العمل وذلك لسببين هما:
1. ينمو لدى العامل إحساس بعدم أهميته في المنظمة التي يعمل بها وأنه كل مهمل، ليس لأفكاره أو آراءه قيمة، ولهذا فقد استبعد من المشاركة في صنع القرار؛
 2. تتزايد حدة الضغوط إذا ما كانت القرارات لا تخدم بشكل فعال - على الأقل من وجهة نظر العامل - الهدف الذي سطرته من أجله، وهو ما يعني مقاومة واعتراض من جانب العامل على هذه القرارات مما يضاعف في النهاية من حدة ضغوط العمل لديه (الهنداوي، 1994، ص 89).
- ويشير "هيجان" إلى أن اتخاذ القرارات بما تتضمنه من إبعاد متعددة تتعلق بالمدير أو العامل من الممكن أن تعد سببا من أسباب ضغوط العمل وبخاصة إذا ما كانت هذه القرارات قائمة على أساس المركزية الشديدة وعدم مشاركة العاملين (فهد تويم، 2005، ص ص 40-41).

النتائج:

- ✓ فضلا أن تفقد العمل في المنظمات الحديثة أصبح يتطلب نمطا من القيادة لا يقوم على الانفراد بالسلطة، وإنما يقوم على العلاقات الإنسانية الطيبة مع المرؤوسين وإشراكهم في صنع القرارات ذلك لأنه يصعب على القادة الإداريين اليوم الإحاطة بكل أنواع المعرفة المطلوبة لممارسة دورهم وصنع قراراتهم بفاعلية دون مشاركة المرؤوسين لهم في إنجاز مهامه القيادية الصعبة.
- ✓ فقد ثبت في التطبيق العملي أن اتجاه القائد إلى إصدار التعليمات المفصلة، وإصراره على تنفيذ المرؤوسين لها بتفصيلاتها الدقيقة، يؤدي إلى قتل روح المبادرة والابتكار لدى العامل ويضعف روحه المعنوية ويولد لديه القلق والاضطراب النفسي الذي ينعكس على أدائه للعمل.
- ✓ كما أن استخدام القائد لأسلوب الضغط والشدة والتحكم - دون تقديره واحترامه لمرؤوسيه - يترتب عليه توليد شعور بالفشل وخيبة الأمل لدى العامل لعدم قدرته على تخطي العقبات الناتجة عن هذا الضغط. ويتنابه نتيجة لكل ذلك شعور بالإحباط أو تثبيط العزم.
- ✓ إذ تمكن المشاركة كل مرؤوس من معرفة دوره في التنفيذ ومعرفة أسباب التغيير أو أسباب إصدار القرار وأهدافه، مما يؤدي إلى تحسين العلاقات بين القيادة والمرؤوسين ويرفع من روحهم المعنوية.
- ✓ إن المشاركة تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة، وتعمل على تخفيف أسباب العداوة والبغضاء في جو العمل.
- ✓ أن المشاركة في صنع القرار تساعد على قبول المرؤوسين للقرار وولائهم له وعدم معارضتهم له بعد إصداره، وتخفف من العقبات التي قد يخلقونها للحيلولة دون تنفيذه.
- ✓ وقد بينت الدراسة الحديثة أن الإشراف الموجه نحو الأداء فقط لا يؤدي إلى نتائج مرضية في ما يتعلق بالإنتاج والروح المعنوية، لأنه قد يحقق في البداية تفوقا على غيره من الأساليب الإشرافية الأخرى، لكن هذا التفوق لا يلبث أن ينخفض حينما يزداد التوتر والصراع داخل الجماعة، كذلك الأمر بالنسبة للإشراف المتمركز حول العمال فقط، والذي يهتم به المشرف بتسمية صلات وروابط أولية اجتماعية بينه وبين مرؤوسيه.
- ✓ مما سبق نستنتج أنه يجب أن يكون هناك نوع من التوازن في الإشراف بين الاهتمام بالعلاقات الرسمية التي يسودها التعاون من التوازن في الإشراف وبين الاهتمام بالعلاقات الرسمية التي يسودها التعاون والتشاور والاحترام، والتي من شأنها أن تدفع لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وبين العلاقات الاجتماعية والتي تحقق الإشباع والرضا بالنسبة للمرؤوس.

- ✓ وكذلك وجود نمط إشراف مراعي لانشغالات واهتمامات العمال، فالمشرف الذي يجعل اهتمامه حول رؤوسيه، باهتمامه بكل قضاياهم ومشاكلهم ويعمل على تحسين العلاقة بينه وبينهم، ويحاول تفهم سلوكياتهم مع السعي لنقادي الأخطاء، يكسب ولائهم و يحقق درجة عالية من رضاهم.
- ✓ تفعيل برامج المشاركة في اتخاذ القرارات: إن نمط الإدارة المشارك يمكن أن يخف من صراع الدور والغموض الوظيفي، ويزيد من تأثير العاملين في المنظمة بحيث تؤدي هذه البرامج المختلفة لمشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرار إلى تخفيض التوتر والقلق والاطلاع على ما يجري داخل المنظمة وأهم هذه البرامج:
 - برامج خاصة بمشاركة الأفراد وزيادة اندماجهم ومعايشتهم للعمل.
 - دوائر وحلقات الجودة.

المقترحات:

- تستثير الدراسة الحالية عددا من المقترحات من أهمها:
 - ✓ زيادة مهارات العامل العملية لزيادة كفاءته في أداء العمل، واكتساب هذه المهارات يقلل من الضغوط في العمل؛
 - ✓ إعداد برامج ودورات تدريبية للعمال في كيفية التعامل أو مواجهة الضغوط التي تعوق العمل وتبصيرهم بالطرق والأساليب العلمية للتغلب عليها؛
 - ✓ توفير الظروف المناسبة والجو الصحي الملائم في بيئة العمل بالشكل الذي يجعل لكل مسير جو عمل أفضل يمكنه من اتخاذ القرارات وممارسة سلطاته ومهامه الإدارية بشكل سليم؛
 - ✓ توفير أماكن لقضاء أوقات الفراغ للعمال؛
 - ✓ توفير الأخصائيين النفسيين في المؤسسات لمساعدة العمال على تخطي مشاكلهم؛
 - ✓ منح العمال المزيد من المسؤوليات والصلاحيات اللازمة من قبل إدارة المنظمة لزيادة فعالية الممارسة المهنية والإحساس بالثقة والانتماء، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة؛
 - ✓ توضيح الأدوار والمهام الخاصة بالعمال حتى لا يحدث الصراع؛
 - ✓ إتاحة الفرصة أمام العمال في المشاركة في اتخاذ القرار وتحسيسهم بأنهم جزء من المنظمة؛
 - ✓ توفير جميع المستلزمات والإمكانات التي تتطلبها المهنة؛
 - ✓ تحديد إجراءات العمل وتوضيحها بشكل جيد؛
 - ✓ توزيع الواجبات والصلاحيات توزيعا عادلا، بشكل يتناسب مع الإمكانيات والمهارات المتوفرة لدى العمال؛
 - ✓ العمل على زيادة وبناء العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال عقد لقاءات ودية بعيدا عن جو العمل ومشاكله؛
 - ✓ تخفيف ضغوط العمل الناشئة من محدودية فرص الترقى.

قائمة المراجع والمصادر

❖ قائمة المصادر:

➤ القرآن الكريم:

- سورة الرعد، الآية 28.
- سورة النمل، الآية 21.

❖ قائمة المراجع:

➤ الكتب باللغة العربية:

1. إسماعيل بلال، محمد. (2005). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق (ط.1)، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ص.44.
2. اندرو دي سيزلاقي ومارك جي والاس. (1991). السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد (المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، ص.180.
3. بن حمد البدر، إبراهيم. (2006). المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، قسم العلوم الإدارية، ص.62.
4. بوجردة، الياسين. (2004). الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع غير منشورة، جامعة قسنطينة، ص.11.
5. تويم، نايف بن فهد. (2005). مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، ص.40-41.
6. جرينبرج، ج يرالد و بارون. (2004). إدارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة رفاعي رفاعي بسبوني إسماعيل، الرياض: دار المريخ للنشر، ص.35.
7. حريم، حسين. (د ت): ضغوط العمل لدى الكادر التمريضي في المستشفيات الخاصة بالأردن، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، ص.91.
8. حمداش، نوال. (2004). قراءة في بعض المصادر التنظيمية للإجهاد المهني، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 21، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ص.29.
9. الخشالي، شاكر جابر الله ومحمد التميمي، أياد فاضل. (2004). اثر خصائص العمل على الإجهاد الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مجلد (7)، عدد (1)، عمان، ص.28.
10. راوية، حسن. (2002). السلوك التنظيمي المعاصر (ط.1)، الإسكندرية: الدار الجامعية، ص.40.
11. السبيعي، ناصر بن محمد. (2004). الأساليب الرقابية وعلاقتها بكفاءة الأداء الأمني، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ص.29.
12. سلطان، المشعان. (2001). مصادر الضغوط في العمل، دراسة مقارنة بين الموظفين الكويتيين وغير الكويتيين في القطاع الحكومي، مجلة جامعة الملك سعود، م 13، العدد 01، ص.72.
13. السيد عبيد، ماجدة بهاء الدين. (2008). الضغط النفسي ومشكلاته وأثره على الصحة النفسية (ط.1)، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ص.115.
14. سيد عثمان، فاروق. (2001). القلق وإدارة الضغوط (ط.1)، القاهرة: دار الفكر العربي للطباعة والنشر والتوزيع، ص.96.
15. شقير، زينب. (2002). مقياس مواقف الحياة الضاغطة في البيئة العربية (ط.1)، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ص.4.
16. عبد العظيم حسين، طه وعبد العظيم حسين، سلامة. (2006). استراتيجية إدارة الضغوط التربوية والنفسية (ط.1)، عمان: دار الفكر، ص.22.
17. عبد الفتاح، يوسف. (1999). الضغوط النفسية لدى المعلمين وحاجاتهم الإرشادية، مجلة مركز البحوث التربوية، العدد 15، السنة الثامنة، الرياض، ص.195.

18. العديلي، ناصر محمد. (1995). السلوك الإنساني والتنظيمي (ط.1)، الرياض: الإدارة العامة للبحوث، ص.243.
19. عسكر، سمير أحمد. (1988). متغيرات ضغط العمل دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات، مجلة الإدارة العامة، العدد60، ص.10.
20. العلق، بشير. (2008). الإدارة الحديثة (ط.1)، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص.341.
21. علي محمد، محمد. (1986). علم اجتماع المنظمة (ط.3)، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ص.303.
22. عياصرة وآخرون، معن محمود. (2003). القيادة والرقابة والاتصال الإداري (ط.1)، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص.72.
23. غيث، محمد عاطف. (1995). قاموس علم الاجتماع، القاهرة: دار المعرفة الجامعية، ص.419.
24. فائق فوزي، عبد الخالق. (1996). ضغوط العمل، مجلة أفق اقتصادية، اتحاد غرف التجارة والصناعة، في دولة الإمارات، المجلد 17، العدد 67، ص.143.
25. القبلان، نجاح بنت قبيلان. (د.ت). مصادر الضغوط المهنية في المكتبات الأكاديمية في المملكة العربية السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية، ص.102.
26. كنعان، نواف. (2006). اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، الأردن: دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، ص.233.
27. كنعان، نواف. (2007). القيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ص.155.
28. محمد حمادات، محمد حسن. (2007). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، عمان، الأردن: دار حامد للنشر، ص.167.
29. محمد موسى، فتحي. (2009). العلاقات الإنسانية في المؤسسات الصناعية: دار زهران، ص.188.
30. مرسي بدر، سعد عيد. (2000). عملية العمل مدخل في علم الاجتماع الصناعي (ط.1)، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ص.222.
31. مرسي، جمال الدين و ثابت، عبد الرحمان ادريس. (2002). السلوك التنظيمي (ط.1): الدار الجامعية، ص.519.
32. مرعي، محمد مرعي. (1999). أسس إدارة الموارد البشرية-النظرية والتطبيق-، (ط.1)، دمشق: دار الرضا للنشر، ص.241.
33. الهنداوي، وفية أحمد. (1994). استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل، مجلة الإداري، السنة16، ع 85، ص.101.