

## المصادر التنظيمية والعامّة لضغوط العمل

بحري صابر

جامعة محمد لمين دباغين-سطينف02 - الجزائر

## مقدمة:

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

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

ثابتا ومنظما، ولم تكن كلمة ضغط موجودة في اللغة الفرنسية قبل القرن العشرين رغم أنها كانت مستعملة في اللغة الإنجليزية منذ القرن السابع عشر تعبيراً عن حياة صعبة (2).

ومصطلح ضغوط العمل من حيث التعرض له، لم ينحصر في اختصاص واحد بعينه، حيث تناوله العديد من الدارسين في اختصاصات متباينة، وهذا ما جعل التباين واضح في تحديد مفهومه ومختلف عناصره التي تحده، فدافيد يونج وزملائه يشيرون لضغوط العمل بأنها " حالة تنشأ عن التفاعل بين الأفراد ووظيفتهم وتتسم بإحداث تغييرات بداخلهم تدفعهم للانحراف عن أدائهم المعهود" (3)، في حين يرى أندرو دي سيزلاقي أن ضغوط العمل ما هي إلا " تجربة ذاتية تحدث اختلالا نفسيا أو عضويا لدى الفرد وينتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة التي يعمل بها الفرد" (4)، أما ضغوط العمل عند عبد الرحمان بن أحمد الهيجان فهي " تجربة ذاتية للفرد تحدث نتيجة عوامل في الفرد نفسه أو البيئة التي يعمل بها بما في ذلك المنظمة حيث يترتب على هذه العوامل حدوث آثار نفسية أو نتائج جسمية أو نفسية أو سلوكية على الفرد تؤثر

تعد ضغوط العمل ومصادرها وآثارها على العاملين في مختلف التنظيمات من بين أهم المواضيع التي استحوذت على اهتمام الباحثين والدارسين في مجال السلوك التنظيمي والإداري، وذلك لما لها من أثر مباشر وغير مباشر على أداء العاملين في مختلف المهن التي يزاولونها، ومنه على المنظمة التي يعملون فيها، حيث أصبحت ضغوط العمل داخل المنظمات الإنتاجية أو الخدمائية ظاهرة عامة يصعب تجنبها وإن كان تأثيرها متفاوت في الدرجات بين المنظمات المختلفة بالنظر لطبيعتها وحجمها وكذا الأدوار المنوط بالعامل فيها، فإن الاختلاف أيضا تجاوز المنظمات ليكون في المنظمة نفسها بل في المصلحة الواحدة وذلك بين عامل وعامل آخر بالنظر لطبيعة الفروق الفردية وكذا الظروف الاجتماعية المحيطة به، والتي تعد محددات رئيسية لضغوط العمل في أي منظمة كانت.

ولا بد علينا أن ندرك أنه بالرغم من تناول مصطلح ضغوط العمل في العديد من الدراسات إلى أنه ولغاية اليوم يبقى مصطلح العصر، نتيجة الاختلافات التي تبلورت حوله في تحديده وكذا التباين في نتائج الأبحاث المتوصل إليها، والتي بقدر ما جعلت أمر تحديد مسالك هذا المصطلح صعب، بقدر ما طورت الجوانب المختلفة لضغوط العمل وهو ما نلاحظه خلال تناولها بأنها ليست وليدة ميدان علمي واحد بل هي مصطلح متعدد الاختصاصات.

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

•

المصادر التي تحيط بالعامل في المنظمة وهي: الإضاءة، التهوية، الأجور والحوافز، الأمان الوظيفي:

**1.1 الإضاءة:** تعد الإضاءة الجيدة من أهم عوامل ظروف العمل حيث أنها تساعد على زيادة الإنتاج وتخفيض التعب، وبالتالي فهي لا غنى عنها بالنسبة لصحة وسلامة وكفاءة العمال وبدون الإضاءة المناسبة ما توقع ضعفا في مقدرة العيون على الإبصار وزيادة في نسبة الحوادث فقد أثبتت الدراسات أن معدل الحوادث يزداد بنسبة 25% في حالة الإضاءة غير الكافية بالمقارنة بالإضاءة العادية، فالإضاءة الجيدة تعين الفرد على رفع مستوى إنتاجيته وبذل مجهود أقل، وتسبب الإضاءة السيئة شعورا بالانقباض في نفوس الآخرين وزيادة التعب والخطأ<sup>(7)</sup>، وتوفر الإضاءة الجيدة في العمل يعني تقليل إجهاد العين فمقدار الجهد للعين يتناسب مع شدة الإضاءة، فالإضاءة الجيدة تعني الإضاءة التي لا تجهد العين<sup>(8)</sup>، وإذا تعرضت حاسة البصر إلى زيادة أو نقصان في شدة الإضاءة فإنها تحدث نوعين من الضغوط هما الضغط البصري و الضغط العصبي<sup>(9)</sup>.

**2.1 الضوضاء:** غالبا ما يلاحظ في الأماكن التي تكثر فيها الضوضاء أن العاملين يشعرون بسرعة ويتميزون عن الآخرين بنوع من العصبية لأمر بسيطة جدا، لذلك تلعب الضوضاء دورا كبيرا في التأثير على وظائف الجهاز العصبي بشكل عام مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة في الأخطاء عند أداء الواجب، لذا يمكن القول أن الضوضاء تخفض الإنتاجية وتسيء إلى نوعيتها وأنها تتطلب زيادة في الإرادة والانتباه والجهد العقلي والتوتر العضلي<sup>(10)</sup>.

**3.1 التهوية وتلوث الهواء:** تؤثر التهوية تأثيرا كبيرا في أداء الفرد ونشاطه وسلوكه عموما، وتبين أنه إذا زادت سرعة حركة الهواء إلى 147% قدما في الدقيقة فإن راحة العمال وكفائيتهم تزداد كما تبين من خلال الدراسات أن سوء التهوية سرعان ما يؤدي إلى الشعور بالنعاس والخمول والتعب والضحك والضييق والتفكير في ترك مكان العمل وأن الآثار الضارة لسوء التهوية لا تعزى إلى تناقص الأكسجين أو إلى تزايد ثاني أكسيد الكربون بقدر ما ترجع إلى ركود الهواء<sup>(11)</sup>، كما يعد تلوث الهواء داخل العمل من الأسباب المهمة لضغوط العمل حيث يترك آثار سلبية على صحة المورد البشري كأمراض الجهاز التنفسي التي

بدورها على أدائه للعمل مما يستلزم معالجة هذه الآثار وإدارتها بطريقة سليمة<sup>(5)</sup>.

وبطبيعة الحال تتسبب العديد من العوامل والمصادر في حدوث ضغوط العمل، مع العلم أن هذه المصادر بقدر ما تختلف من مهنة لأخرى بقدر ما هي تتواجد فيها بدرجات مختلفة سواء في التأثير أو النتيجة، وغالبا ما يشار إليها في اللغة الإنجليزية بـ (Stresses) أو (Pressure) والتي تعرف بأنها الجوانب المختلفة لبيئة العمل التي تسبب الضغط، ومن خلال إطلاعنا على التراث النظري الذي تناول ضغوط العمل نجد الاختلاف الواضح في تقسيمها وتبويبها ودرجة التركيز عليها، فإن كان هناك من قسمها إلى أكثر من خمسين مصدر فإن هناك من قسمها إلى مصدرين فقط بالرغم أن كل التقسيمات أشارت إلى معظم الأسباب ولو بدرجات، وركز في هذا المقام إلى تقسيمها على مصدرين أساسيين قسمها : مصدر عام مرتبط بالحياة اليومية للعامل والعلاقات التي يعيشها بمختلف أنواعها، ومصدر تنظيمي يتعلق بالمنظمة التي يعمل بها كالبينة الفسيولوجية والمهنية وهو ما سنأخذ به خلال إشارتنا لمجموع مصادر ضغوط العمل فيما يلي:

#### أولا: المصادر التنظيمية:

يقسم علماء الإدارة والسلوك التنظيمي مصادر ضغوط العمل التنظيمية إلى عدة عوامل، والتي يمكن الإشارة إليها، والتطرق إليها فيما يلي:

#### 1. المتطلبات الفيزيولوجية:

يشمل المحيط الفيزيولوجي على تغير العديد من العوامل والمثيرات التي تؤثر على الفرد سواء من الناحية الجسمية أو الناحية النفسية، ومن بين هذه العوامل المناخ وحوادث الكوارث والتلوث والتصحر والفيضانات والضوضاء والضحج والأخطار الصناعية والكيميائية، فسلوك الإنسان هو نتيجة تفاعل الشخصية مع البيئة لذلك نشير أن عناصر البيئة التي يتعرض لها الفرد تمثل مصادر الضغوط عليه والتي تؤدي في حالة استمرارها إلى اختلال التوازن في الصحة الجسمية والنفسية للفرد<sup>(6)</sup>، فالبيئة الفيزيولوجية تلعب دورا هاما في إحداث ضغوط العمل في منظمات العمل في عصرنا الحالي، وستطرق إلى بعض هذه

**2. متطلبات المهام:** يدل العمل على المهام التي يقوم بها الفرد في مجال معين فالعمل هو مجموعة من المهام التي يؤديها العامل سواء كان مديرا أو موظفا وكل مهمة تتكون من عدة نشاطات ومتطلبات تسبب له ضغطا، وأكدت الدراسات وجود علاقة بين نوع المهنة والضغط، فالمن تنفاوت في طبيعتها من حيث المسؤوليات، طريقة الأداء والنتائج المترتبة على السلوك أو ما يقوم به الفرد وهذا التباين يؤدي إلى إيجاد درجات مختلفة من الضغوط الواقعة عليه<sup>(16)</sup>، كما أشارت دراسات أخرى إلى وجود علاقة متبادلة إيجابية ومتعادلة وسلبية بين عناصر ترتبط بالوظيفة مثل الراتب، الضغط، مما دفع الباحثين إلى إجراء دراسة دقيقة لعناصر كل وظيفة على حدا مثل التنوع وحرية اتخاذ القرارات والتغذية المرتدة وعلاقتها بالنتائج المترتبة عن الضغط النفسي<sup>(17)</sup>، وتتمثل متطلبات المهام في عبء العمل وفترة العمل، الهيكل التنظيمي، والهيكل الإداري.

**1.2 عبء العمل:** إن أي عمل صعب ومعقد ينتج عنه أعراض مختلفة للضغط النفسي والجسمي كما توصل بريسلاز (Bresler) وزملائه لذلك، وكما أشار إليه كوبر (Copper) وتفرق حمداش نوال بين نوعين من عبء العمل، وهما العبء الكمي للعمل وهو أن يكون للفرد العامل من الوظائف والنشاطات لإنجازها في قوت محدد وتدقق العمل الروتيني مع متطلبات الوظيفة أحادية الجانب و ذات الإهتمام السطحي، والعبء الكيفي للعمل الذي نعني به أن يكون محتوى الوظيفة معقد جدا أو أن استقبال المثيرات مبالغ فيه أو نادرا أو غير منتظم أو لا يمكن التنبؤ به وعدم وجود فرص للابتكار والإبداع، و انعدام السيطرة على سرعة العمل أو وسائله<sup>(18)</sup>.

**2.2 فترة العمل (ورديات العمل):** تعتبر ساعات العمل من مصادر الضغوط العمل وذلك يرجع إلى أن عدم تنظيم ساعات العمل يؤدي إلى إصابة الفرد بالإجهاد والتوتر بالإضافة إلى أن طول ساعات العمل اليومي يؤدي في كثير من الأحوال إلى إرهاق، وملل الفرد و ضعف صحته ويصوره البعض على أنه نوع من الاستنزاف التدريجي لصحة الفرد، فطول ساعات العمل يؤثر على علاقة الفرد بأسرته لأنه يضطر إلى أن يقضي قدرا كبيرا من الوقت في العمل لانتهاء من متطلبات وظيفته<sup>(19)</sup>.

تجعل العامل يشعر بعدم الأمان الوظيفي<sup>(12)</sup>، وبذلك تساعد التهوية في اختلال التوازن لدى الفرد العامل مما يؤدي إلى ظهور الأعراض الناتجة عن شعوره بضغط العمل.

**3.1 الأجور والحوافز:** تعتبر الأجور والحوافز هي المصدر الأساسي لدخول الأفراد للمنظمات المختلفة وعلى الأجر يتوقف المركز والمكانة للفرد بين زملائه في العمل وباعتبار الأجر من أهم البواعث المالية التي يتم عن طريقها إشباع الحاجات الأساسية للأفراد اللازمة للمحافظة على بقائهم وإستمراريتهم في عطاءهم للعمل، وعدم كفاية الأجر يعتبر من أهم مصادر الضغوط التي تواجه الفرد في عمله، إذ يترتب عليها أن يصبح الفرد شارد الذهن والتفكير نحو كيفية إشباع حاجاته من أجر غير كاف مما يؤدي إلى التأثير السلبي على الحالة النفسية للفرد الأمر الذي يترتب عليه ارتفاع معدل دوران وترك العمل وما ينتج عن ذلك من عدم استقامة وانتظام برامج التصنيع نتيجة لعدم استقرار أحوال العاملين مما يكون له مردود سلبي على ناتج أعمال المنظمات المختلفة<sup>(13)</sup>، ولعل عدم وضوح واختلاف الإستراتيجيات في دفع الأجور وتقييم الأجر يدفع الكثير من العاملين إلى تغيير وظائفهم بحثا عن الأجر والاستقرار.

**4.1 الأمان الوظيفي:** إن أحد مصادر ضغوط العمل التي تزايد الإهتمام بها في بداية السبعينات هو الأمان الوظيفي ويرتبط الأمان الوظيفي بمدى وجود فرص مناسبة للترقية إلى مناصب أعلى ومدى عدالة الأسس التي يعتمد عليها في الترقية بالإضافة إلى معوقات الطموح وعدم التأكد من المستقبل المهني والتغيير الوظيفي الذي يتعارض مع طموحات الفرد وتشير الدراسات إلى أن وجود فرص مناسبة للترقية في المستقبل يترتب عليه رفع معنويات الأفراد وانخفاض معدل الدوران والغياب والتأخير وارتفاع الإنتاجية والرضا الوظيفي<sup>(14)</sup>، و يرى فيليبس أن التعرض للضغوط المتواصلة و متعددة المصادر من الممكن أن تتولد عنه درجة كبيرة من الشعور بعدم الأمان والمعاناة من الاضطراب النفسي والبدني كليهما<sup>(15)</sup>، حيث أن غياب الضمان الإجتماعي مثلا يعد من بين العوامل التي تهدد الاستقرار الوظيفي لدى بعض المهن ما يدفع أصحابها على البحث عن بديل خاصة أولئك الذين تعودوا على الروتين ويكرهون التغيير.

يمكن تعريف الدور على أنه " عبارة عن توقعات معينة يتوقعها الرؤساء والزملاء والمرؤوسين من الفرد بحكم مركزه في وظيفته "، وهذا الدور الذي يلعبه الفرد في المنظمة له عدة سمات من أهمها:

- أن الدور لا يتم تحديده على أساس شخصي فالتوقعات المطلوبة بالنسبة لأداء وظيفة معينة هي التي تحدد التوقعات وليست الخصائص الذاتية للفرد معين.
- أن تلك التوقعات تتعلق بتصرفات سلوكية مرتبطة بتلك الوظيفة.
- أن هناك صعوبة في تحديد أبعاد الدور نظرا لأن هناك اختلاف كبير بين تصورنا لما يريده الغير منا وتصورهم هم لما يتبقى أن نقوم به في الواقع العملي.
- أن أبعاد الدور يمكن للفرد استيعابها بسرعة كما يمكنها أن تحدث تأثيرا سريعا في سلوكه.

إن توقعات الدور تفرض على الفرد أدائها تحت مستوى متوسط من الضغوط، ولذا فإن الضغوط تزداد إذا كانت تلك التوقعات متعارضة مع بعضها البعض أو متعارضة على توقعات الشخص نفسه أو متعارضة مع قيمه الشخصية، وهنا ينشأ ما يسمى بصراع الدور أما إذا كانت تلك التوقعات يشوبها الغموض وعدم الوضوح، وهنا يحدث ما يسمى بغموض الدور، أما إذا كانت تلك التوقعات تفرض على الفرد أعباء فوق طاقته وقدراته فهنا ينشأ ما يسمى بعبء الدور، وبالتالي ينشأ عن علاقات الدور ثلاثة أنواع<sup>(22)</sup>، والتي يمكن إجمالها في الجوانب التالية:

**1.3 صراع الدور:** يحدث صراع الدور إذا كان هناك تعارض بين متطلبات الدور فالفرد الذي يتعرض لموقف معين يفرض عليه متطلبات متعارضة بعضها البعض أو متعارضة مع متطلبات أشخاص آخرين سواء في جماعة عمله أو جماعة أخرى<sup>(23)</sup>، كما يحدث صراع الأدوار عندما يجد الفرد نفسه في بيئة عمل محددة التوقعات مما يؤدي إلى الحد من سلوكه فيحدث بذلك الإجهاد نتيجة عدم القدرة على السيطرة على جميع التوقعات المختلفة للسلوك، وهناك أدلة على أن الضغط له علاقة بدرجة المسؤولية فكلما زادت المسؤولية زاد احتمال عوامل الحكم أو أعراض الأمراض القلبية، وبالإضافة إلى أن

**3.2 الهيكل التنظيمي:** إن موقع الفرد داخل التنظيم هو المحدد لنوع مسببات ضغوط العمل الذي يتعرض لها، كما أن شكل الهيكل التنظيمي والمركزية الشديدة والإفراط في التخصص، وتقسيم العمل ونطاق الإشراف غير الملائم والإعتماد الزائد بين وحدات المنظمة من العوامل المسببة للإجهاد المهني ولا أي تغيير غير محضر له، ومعلن عنه من قبل المسؤولين عليه داخل التنظيم يولد لدى العاملين حالة من عدم الاستقرار والشك والتخوف والمقاومة، وتميز أربعة جوانب أساسية ترتبط بالتغيير ضمن الهيكل التنظيمي وهي التغيير التكنولوجي والتغيير التنظيمي والتغيير في الواجبات الوظيفية والتغيير الإنساني<sup>(20)</sup>.

**4.2 الهيكل الإداري:** يمثل الهيكل الإداري للمنظمة الهيكل العام الذي تتفاعل في نطاقه كافة الموجودات والاحتياجات، فإذا كان الهيكل الإداري يتصف بالجمود والتحجر وعدم قابليته للتكيف مع المتغيرات، فإنه من المتوقع حدوث حالة انفصام بين الفرد ووظيفته وبينه وبين طموحاته في الترقى والاستمرار في العمل، ومن ثم يرتفع معدل دوران العمالة الدال على عدم رضا وتوتر وضغط، أما إذا كان الهيكل الإداري يتصف بالتقدم وعدم مسابرة للعصر فإنه بالطبع لا يصلح للتكيف مع الجديد في عالم الإدارة ومع المخترعات التكنولوجية الحديثة فضلا عن هرب الأفراد منها، والانضمام إلى المنظمات المنافسة، وقد يتصف الهيكل الإداري بالإهتراء والتفكك والتفكك والتحلل الناجم عن غياب المسؤولية وميوعة الاختصاصات وعدم المحاسبة وتعدد السلطات فضلا عن سيطرة تنظيما غير الرسمية المعارضة، كما قد يؤدي إصابة الهيكل الإداري بالتضخم وازدياد أحجام الوظائف وتنوع الاختصاصات وارتفاع أعداد العاملين إلى وقوع كل منهم في أسر البطالة المقنعة، كما يؤدي عدم الاختصاصات والتعارض والازدواجية والتداخل إلى زعزعة الثقة في المنظمة و إلى زيادة تكاليف التشغيل وإلى تدني الدخل، ومن ثم عدم رضا العاملين على كافة مستوياتهم بالمنظمة، وبالتالي إلى ضغوط متباينة و متفاوتة على المدير أو متخذ القرار الإداري<sup>(21)</sup>.

### 3. متطلبات الدور:

انخفاض عبء الدور والذي يعني أن الفرد لديه عمل قليل أو أن عمله غير كاف لاستيعاب طاقاته وقدراته واهتماماته، فالعامل على خط الإنتاج الذي يستخدم قدرة واحدة من قدراته يكون عرضة للشعور بالملل والرتابة، وبالتالي يفتقر الفرد إلى الشعور بالأهمية أو التحدي أو الإثارة في عمله، كما يؤدي انخفاض عبء الدور إلى انخفاض شعور الفرد بتقدير ذاته وزيادة معدلات الغياب والشكاوي والعصبية والعزلة، وفي إحدى الدراسات للعلاقة بين عبء الدور وانخفاض عبء الدور والضغط، يتبين أن المديرين الذين يعانون من مستوى عال ومستوى منخفض من عبء الدور لديهم مشكلات صحية<sup>(29)</sup>.

#### 4. المتطلبات الشخصية:

تلعب شخصية الفرد دورا حاسما في تحديد ضغوط العمل لديه، حيث بإمكانها أن تزيد من حجم الضغوط كما قد تساهم في التقليل منها، بحسب الطريقة التي يتعامل بها الأشخاص مع المواقف الضاغطة، و لأن لكل إنسان شخصيته الفريدة من نوعها، التي لها معالم خاصة وسمات متميزة وخصائص منفردة، فالأفراد شخصيات مختلفة حادة وحيوية حساسون ومتقلبون، مسيطرون، متساهلون، متشائمون، وتواجههم بنفس المنظمة وهم يؤدون أعمالا واحدة أو متشابهة أو مختلفة لكنها متكاملة لتحقيق أهداف المنظمة، يحدث بينهم نوع من الاتصال الذي يؤدي لعملية التفاعل بينهم، الأمر الذي ينتج عنه ضغوطا في العمل التي تتأثر بالمتطلبات الشخصية للعاملين والتي سنحاول الإلمام بها فيما يأتي:

**1.4 تأثير شخصية الفرد:** وجدت بعض الدراسات أن هناك شخصيات حيوية وحادة في طباعها تتميز بالرغبة في العمل الدؤوب والتسابق مع الزمن، وعادة ما يتحمل هؤلاء درجات عالية من التوتر والضغط النفسي، أو أنهم لا يشعرون كالأخرين بحدة الضغط النفسي ولكن حين يقع هؤلاء في أزمة كبيرة تكون لها أثر كبير على حياتهم<sup>(30)</sup>.

**2.4 مركز التحكم في الأحداث:** تصنف الدراسات الأفراد إلى أصحاب مركز تحكم داخلي وآخر خارجي، فأصحاب مركز التحكم الداخلي يعتقدون أنهم يستطيعون التحكم والسيطرة على الأحداث المحيطة بهم بدرجة كبيرة، وأن قدراتهم وأفعالهم

صراع الدور هو أحد مصادر ضغوط العمل فإن زيادته تؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي والإصابة بضغط الدم وزيادة نسبة الكوليسترول والسمنة<sup>(24)</sup>، وصراع الدور في المنظمات يمكن أن يتخذ صور معينة حسب المصدر أي الشخص الذي يقوم بالدور نفسه، وعلى هذا الأساس هناك صورتين لصراع الدور هما<sup>(25)</sup>:

**صراع الدور الذي يكون مصدره شخصا واحدا:** ويحدث ذلك النوع من الصراع عندما يتعارض الفرد في بيئة العمل لتوقعات متعارضة أو متناقضة من نفس الشخص.

**صراع الدور الذي يكون مصدره أكثر من شخصين:** يحدث هذا النوع من الصراع عندما يواجه الفرد متطلبات متعارضة من شخصين أو أكثر في نفس الوقت.

**2.3 غموض الدور:** يعتبر غموض الدور من المصادر الرئيسية لضغوط العمل في المنظمات، ويعني عدم وضوح عناصر العمل وعدم تأكد الفرد من اختصاصاته وعدم معرفته بما يجب أن يؤديه وعدم تأكده من توقعات الآخرين منه، كذلك افتقاره إلى المعلومات التي يحتاجها في أداء دوره في المنظمة مثل المعلومات الخاصة بمحدود سلطته ومسؤولياته والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة وطرق تقييم الأداء وغيرها مما يترتب عليه ارتباك الفرد في عمله وشعوره بالضغط النفسي وعدم الرضا عن العمل والميل لتكره<sup>(26)</sup>، وقد بينت البحوث بأن غموض الدور يرتبط بانخفاض الرضا الوظيفي، التوتر في مكان العمل، ومن الجانب الفيزيولوجي هناك علاقة بين غموض الدور وارتفاع ضغط الدم<sup>(27)</sup>، وقد أشارت أيضا بعض الدراسات أن غموض الدور يسود بدرجة كبيرة الوظائف الإدارية على عكس الوظائف غير الإدارية<sup>(28)</sup>.

**4.3 عبء الدور:** إن عبء الدور يعني قيام الفرد بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المتاح، ويعمل وقتا إضافيا لا يتحمله أو يعمل في وظيفة أخرى غير وظيفته الأساسية التي تتناسب مع مهارته وقدراته ومؤهلاته، وتشير زيادة عبء الدور إلى كمية العمل الزائدة، ويترتب على صعوبة العمل شعور الفرد بالتهديد والإحراج والاضطراب وعدم الرضا الوظيفي كما يؤدي إلى بعض الأمراض الجسدية، وهذا هو زيادة عبء الدور في حين أن

**5.4 الحالة النفسية والجسمانية:** تعتبر الحالة النفسية والجسمانية للفرد ذات تأثير على مستوى معاناته عن الضغوط فالحالة النفسية هي التي تحدد طبيعته للاستجابة فالتعب أو الإجهاد الشديد له تأثير كبير على إدراك الفرد لمصادر الضغوط، ومن ثم له تأثير كبير على إدراكه لمستوى الضغوط، ولقد وجد أن الاكتئاب يقلل من مقاومة الفرد لمصادر ضغوط العمل، لذلك فإن الفرد الذي يفقد الثقة بالنفس والتقدير الذاتي يستجيب بصورة سلبية للمواقف الضاغطة التي تتطلب نوعا من التحدي، وتبين الدراسات أن التقدير الذاتي يمثل عاملا مؤثرا في الإستجابة لضغوط العمل، كذلك تؤثر الحالة الجسمانية للفرد على مستوى معاناته من الضغوط فالصحة الجيدة تجعل الفرد أقل عرض للمرض في مواجهة المواقف الضاغطة الحادة كذلك فإن الأفراد الأصحاء يكونون قادرين على التكيف والسيطرة على الضغوط بشكل أفضل من الأفراد غير الأصحاء<sup>(32)</sup>.

**6.4 المسؤولية عن الآخرين:** إن المسؤولية بمختلف أنواعها تضيف للفرد بعض المهام المنوط بها، وتجعله يتحمل عواقب ونتائج أداؤه لها، وبصورة عامة تحمل المسؤولية في ثناياها درجة من الضغوط وبخاصة في البيئات التي تعطي وزنا وأهمية للمسائلة أو المحاسبة في العمل ويزداد العبء إذا كانت تلك المسؤولية عن الناس مقارنة بالمسؤولية عن الأجهزة أو الأدوات فقرار يخص ترقية أو نقل أو استغناء عن موظف يتضمن درجة عالية نسبيا من الضغط على صاحب القرار بسبب الآثار الفردية أو الاجتماعية لمثل هذا النوع من القرارات، فعنصر الضغط يتواجد في حالة وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء في المنظمة، بسبب التباين في الإدراك و التوقعات بين العاملين.

**7.4 فرص غير كافية للتطوير المهني:** يهدف الفرد بعمله إشباع حاجاته الفسيولوجية والأمنية والنفسية والاجتماعية والذاتية، ففسيولوجيا يكون من خلال الأجر الذي يتقاضاه أما نفسيا وذاتيا فهو يهدف إلى تحقيق ذاته من خلال تطوير عمله بالترقية أو تغيير الوظيفة، فإحساس الفرد بغياب فرص لتطوير مهارات العمل أو الارتفاع بمستوى التأهيل يعتبر مصدر للقلق والإحباط للفرد ويزداد هذا القلق سواء إذا كانت إدراكاته تتضمن جوانب أخرى مثل: غياب الضمان الوظيفي، غياب المساواة في العمل، وخاصة المعاملة غياب التقييم الموضوعي،

سوف تؤثر على ما يحدث لهم في حين أن أصحاب مركز التحكم الخارجي، يعتقدون بأن ما يحدث لهم يتحدد بعوامل وقوى خارجة عن تحكّمهم وسيطرتهم، وتشير نتائج الدراسات أن الأفراد أصحاب مركز التحكم الداخلي يتميزون بأنهم أكثر احتمالا للتهديدات التي يتعرضون لها في حياتهم، وأنهم أقل قلق وأقل معاناة من ضغط العمل، في حين أن الأفراد أصحاب مركز التحكم الخارجي يتميزون بارتفاع مستوى القلق و العدوانية و أكثر معاناة من ضغوط العمل، في كثير من المواقف التي تحيط بهم لأنهم يدركون أن ما يحدث لهم هو نتيجة عوامل خارجية لا يمكن السيطرة عليها، كما تؤكد الدراسات أن الأفراد أصحاب مركز التحكم الداخلي يتفاعلون مع المواقف الضاغطة عادة بالتكيف معها في حين أن الأفراد أصحاب مركز التحكم الخارجي يكونون أقل إحباط وتفاعلا وتورطا في المواقف الضاغطة<sup>(31)</sup>.

**3.4 القدرات والمهارات والخبرات:** تعتبر المهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد من العوامل المؤثرة على ردود فعله لضغوط العمل، فكلما كان الفرد يمتلك من المهارات والقدرات ما يتوافق مع متطلبات وظيفته كلما قلت معاناته من ضغوط العمل، فقدرات الفرد ومهاراته هي التي تحدد درجة صعوبة أو سهولة مصادر الضغوط بالنسبة له، ويؤكد كجراث أن الخبرة السابقة تلعب دورا مؤثرا في تحديد استجابة الفرد للضغوط و كيفية التعامل معها.

**4.4 هيكل الحاجات والقيم:** تؤكد الدراسات التي تمت في مجال العلوم الطبية ومجال علم النفس الصناعي ومجال السلوك التنظيمي على دور القيم والحاجات في الإستجابة لضغوط العمل، فيرى الباحثون أن حاجات الفرد غير المشبعة تؤثر على مستوى الضغوط ويرون أن فهم الحاجات والقيم يساعد في التنبؤ بما إذا كان الفرد سوف يتعرض لمصادر الضغوط، وهذه الحاجات هي الحاجة إلى الإنجاز، والتغذية العكسية (رد الفعل)، وضبط النفس، والقدرة على التنبؤ والتأكد والعدالة والإنصاف، والتقدير والقبول الشخصي، والسلوك الأخلاقي، والمسؤولية والإحساس بالأهمية والمحاكاة والأمن والأمان الوظيفي والانتماء للجماعة.

العلاقات وتختلف من فرد لآخر، وسنشير إلى أهم هذه العلاقات التي تساهم في ضغوط العمل<sup>(36)</sup>:

**1.2 العلاقات الشخصية غير الرسمية:** تلعب هذه العلاقات بين الفرد والآخرين في العمل دورا هاما في حياته بما يمكن أن تتيحه من فرص إشباع بعض الحاجات الاجتماعية الهامة كالحاجة إلى القبول والشهرة والصدقة، لذا فإن إشباع هذه الحاجات يعتمد على قوة العلاقات الشخصية بين الأفراد وحينما تكون تلك العلاقات غير مرضية فإنها تكون مصدر هاما من مصادر ضغوط العمل.

**2.2 العلاقات مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين:** وتعتبر هذه العلاقات تفاعل بين أشخاص وتتوقف على فهم الأشخاص لبعضهم البعض وتزدهر هذه العلاقات بتوفر الاطمئنان والثقة، وبإمكان الريبة أن تحطمها وبالتالي فإن مثل هذه العلاقات إذا لم تتسم بالتعاون والمودة وإذا لم يشعر كل طرف بمشاكل الطرف الآخر فإن النتيجة تكون التوتر والقلق، وتشير الدراسات إلى أن هذه العلاقات تمثل أهم مصدر للضغوط للعاملين وهي مفتاح الضغط لهؤلاء الأفراد وبالطبع يترتب على هذه الضغوط العديد من الآثار السلبية الحادة، سلوكيا ونفسيا وجسميا

**3.2 الصراع بين أعضاء جماعة العمل:** يعتبر الصراع من المشاكل السلوكية الرئيسية التي يواجهها الأفراد والمدبرين في عملهم اليومي، والصراع يعني تعارض المصالح وعدم اتفاق الرغبات بين الطرفين أو أكثر، وللصراع صورتان السلبية والإيجابية، فالصراع السلبي يجعل الفرد يواجه مظاهر الانسحاب السلوكي كعدم المبالاة والانسحاب المادي كالتعب والغياب وترك العمل أما الاتجاه الإيجابي فيؤدي إلى عملية الابتكار والتغيير كما أنه يعطي فرصة للأفراد للحصول على مكافآت مادية ومعنوية.

### 3. الحياة العائلية:

قد تسبب الأحداث العائلية وعادات الفرد الاجتماعية في ارتفاع مستوى الضغط إلى حد يتجاوز المقياس العادي للتوافق<sup>(37)</sup>، فالأسرة تعتبر مصدر للضغوط بسبب توقعاتها من الفرد وتعارض متطلباتها مع متطلبات العمل وما يحدث في الحياة

وغياب العدالة في الترقية، وتلعب التوقعات الشخصية دورا في هذا الصدد، كما أن الفرد يلجأ إلى أساليب تكيفه مثل: تقليل الجهد المبذول في العمل اللجوء إلى العقاقير، التباعد الاجتماعي في علاقة بزملاء العمل والسلبية تجاه القدرات الإدارية حتى التي قبل بها سابقا، ينمي له الشعور بالضغط الذي يؤثر على المنظمة مباشرة<sup>(33)</sup>.

### ثانيا: المصادر العامة:

نقصد بها مختلف العوامل والأسباب التي تساهم في إحداث ضغوط العمل لدى الفرد، والمرتبطة بحياته الخاصة، وهي مجمل العوامل التي تكون خارج المنظمة التي يعمل بها الفرد من حياة يومية كالزواج والطلاق والمعيشة والعلاقات العائلية والأسرية وغيرها والتي سنطرق إليها.

### 1. الحياة اليومية و تغيراتها:

تحتوي حياة الفرد على عدة تغيرات تساهم في ضغوط العمل، فأحداث الحياة و تغيراتها سواء كانت سلبية ك وفاة قريب عزيز أو طلاق، مرض، أو إيجابية كالترقية، الانتقال إلى عمل جديد من شأنها أن تشكل ضغوطا على الفرد يستجيب الجسم لها بالطريقة نفسها مما يفضي إلى احتمال الإصابة بمختلف الأمراض العضوية مستقبلا، فالضغوط ليست بالضرورة سيئة فهي لا تزيد على كونها أحداثا يومية في واقع الأمر، حوافز النجاح والإنجاز و تحقيق الأهداف كما أنها ليست أمرا يحسن بالضرورة تجنبه أو تحاشيه فهي مطلب من مطالب الحياة ويحتاج الفرد في كثير من الأحيان إلى درجة منها حتى يكون قادر على الإنتاج و الحماس والإنجاز والتفوق<sup>(34)</sup>، فحياة الفرد تحتوي على عدة تغيرات يومية، قد تكون ملائمة أو غير ملائمة له، فالفرد يعيش أحداث حياة مختلفة بإيجابياتها وسلبياتها مثل: الزواج والطلاق، وتغيير مكان الإقامة، حالات الوفاة، العطل التي تحمل درجات مختلفة من الضغوط<sup>(35)</sup>، إضافة إلى المنغصات التي تحدث مواقف ووضعيات جديدة في حياة الفرد بمختلف جوانبها.

### 2. العلاقات الشخصية المرتبطة بالعمل:

إن تواجد الفرد داخل المنظمة يجعله يتفاعل مع جملة من الأفراد، الذين يكون معهم جملة من العلاقات، تتنوع هذه

نتيجة النسبية التي تميز العلوم الإنسانية والاجتماعية من جهة، وتنوع الميادين العلمية التي ارتبطت به ضغوط العمل، مما جعلنا نقتصر في عرضنا على أهم المصادر، كما قمنا بالإشارة إلى باقي المصادر إشارة طفيفة فقط، ولعل الأمر الذي أصبح أكثر من ضروري في الوقت الحاضر هو تحديد معالم الضغوط من مفهوم ومصادر، مع الأخذ بعين الاعتبار تنوع المهن واختلافها من خلال الدراسات الميدانية الواسعة، فتعميم المصادر على مختلف المهن أمر صعب من الناحية العلمية لأن هذه الدراسات حملت في نفسها بذور التباين لانطلاقها ومواضيعها ووسائلها المختلفة.

إن الرؤى المختلفة التي تناولت مصادر ضغوط العمل جاءت كنتيجة حتمية للمسالك الثلاث التي تم فيها تناول الضغوط، لكن الدراسات الحديثة أنتجت عوامل تركزت على دراسات تطبيقية محضة، كما ساهم التخصص الدقيق الذي أضحي يميز العلوم اليوم في تطوير ضغوط العمل ومصادرها.

وما لا يمكن لأي أحد إغفاله أن تنوع الدراسات وراثتها ساهم بقدر ما في ثراء الجانب المعرفي للضغوط، كما أن الاختلاف جاء لخدمة المنظمات والفرد حيث أنه للتغلب على هذه الظاهرة وجب إيجاد قاعدة علمية متينة تتبناه المنظمات وتكون في خدمة الفرد أينما كان عمله أو نوعه.

ويمكننا عرض أهم المصادر التنظيمية والعامّة لضغوط العمل توضيحها في الشكل رقم (1) التالي:

المصادر التنظيمية و العامة لضغوط العمل				
المصادر العامة	المصادر التنظيمية			
	متطلبات شخصية	متطلبات الدور	متطلبات المهام	متطلبات فسيولوجية
الحياة اليومية	شخصية الفرد	صراع الدور	عبء العمل	الإضاءة
العلاقات الشخصية	مركز التحكم في الأحداث	الحدود	فترة العمل	الضوضاء
المرتبطة بالعمل	القدرات المهارات	غموض الدور	الهيكلي	الحرارة
الحياة العائلية	الخبرات الحاجات	و القيم الحالية	التنظيمي	التهدية وتلوث
الحياة المهنية	النفسي والجسدية	المسؤولية التطوير المهني	الهيكلي الإداري	الهواء
				الأحور
				الحوافر
				الأمان الوظيفي

شكل رقم (1) يوضح المصادر التنظيمية و العامة لضغوط العمل<sup>(40)</sup>.

#### خاتمة:

إن المتصفح للتراث النظري الذي كتب حول مصادر ضغوط العمل بقدر ما يجد ذلك التراث الغزير حولها فإنه بالمقابل يرى ذلك الاختلاف حول جل المصادر التي عرضناها خاصة من حيث تقسيمها وتبويبها من جهة، ومن جهة أخرى من حيث

الأسرية من تغيرات جوهرية كحالات الوفاة والأمراض<sup>(38)</sup>، فالبيت والأسرة ينشآن ضغوط كثيرة على الفرد كالمهوم المالية وتربية الأولاد وينقلها الفرد من عائلته إلى مكان عمله ما تؤثر على أدائه الوظيفي.

#### 4. الحياة المهنية:

يعتبر العمل مصدر دخل للفرد يلبي حاجياته النفسية والاجتماعية والبيولوجية لذلك يعتبر مصدر رئيسي لضغوط العمل، فصحة الفرد الجسمية والعقلية، تتأثر على نحو معاكس بظروف العمل غير المستحبة، فالساعات الطويلة والمواعيد الأخيرة، غير الواقعة تحدث جميعها ضغطا، كما أن العمل القليل يؤدي إلى ملل الموظف لأنه ليس هناك عمل كان يقوم به، فافتقار الموظف إلى الإتصال والتغذية الرجعية يمكن أن يؤدي إلى الضغط من عمل لا يرغب المرء في القيام به، أو إنه يتنازع مع قيمه الشخصية والاجتماعية والعائلية، والعلاقات الجيدة مع الرؤساء والزملاء هي حاسمة للضغط والتي تعتبر أمور ضاغطة إلى أقصى حد<sup>(39)</sup>.

إن ضغوط العمل تتأثر بجملة من المصادر والأسباب التي تساهم بدرجات مختلفة في بروزها في المنظمات، وإن كانت هذه العوامل تتنوع وتختلف من منظمة لأخرى ومن مهنة إلى أخرى، مرتبطة بذلك بطبيعة المنظمة وطابعها، وإن كانت هذه العوامل سنجدها في دراستنا بدرجات مختلفة سواء المصادر التنظيمية من بيئة فسيولوجية كالإضاءة والتهوية والأمان الوظيفي ومتطلبات المهام، ومتطلبات الشخصية، أو المصادر العامة من ظروف الحياة المختلفة والأسرة والعلاقات المتنوعة، وإن كان هناك اتفاق بين مختلف الباحثين والدارسين لضغوط العمل حول مجمل المصادر التي ذكرناها كعوامل تساهم في حدوث ضغوط العمل، إلا أن درجة التأثير كل عامل في ضغوط العمل تختلف حسب كل مهنة وحسب كل منظمة، وكذا حسب طريقة تناول الباحث إليها انطلاقا من مسلماته ومقارباته المعرفية، مما جعل الاختلاف يصل عند البعض إلى حد التسمية، وهذا ما أوجد محاور كبرى لمصادر ضغوط العمل التي تم الاتفاق حولها، في حين حصل التباين في تصنيفها إلى احد المحاور، ولقد كان لنتاج البحوث والدراسات التي تمحورت حول ضغوط العمل ثراء واضح في الكم المعلوماتي حول المصادر، إلا أن ذلك لم يشفع لحصول اتفاق حولها



9. نفس المرجع، ص 75-77.
10. حكمت جميل: الضوضاء وأثرها على صحة العاملين، سلسلة المكتبة العمالية (04)، مطبعة مؤسسة الثقافة العمالية، بغداد، العراق، 1980، ص 27-28.
11. عبد السلام أبو قحف: المرجع السابق، ص 199.
12. احمد جادت عبد الوهاب: السلوك التنظيمي، دار لوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 200 ص 87.
13. عبد السلام أبو قحف: المرجع السابق، ص 201-202.
14. نفس المرجع: ص 203.
15. عبد الستار إبراهيم: الحكمة الضائعة، الإبداع والاضطراب النفسي والمجتمع، مطابع السياسة، الكويت، أبريل 2002، ص 113.
16. علي عسكر: ضغوط الحياة و أساليب مواجهتها، ط2، دار الكتاب الحديث، برج الصديق، الكويت، 2000، ص 37.
17. أندرو سيزلاقي و.د.ج. ولاس: المرجع السابق، ص 183.
18. حمداش نوال: أهم المصادر التنظيمية للإجهاد، مجلة العلوم الإنسانية، ع21 منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، جوان 2004 ص 21-23.
19. عبد السلام أبو قحف: المرجع السابق، ص 196.
20. حمداش نوال، المرجع السابق، ص 32-33.
21. نفس المرجع، ص 35-37.
22. عبد السلام أبو قحف: المرجع السابق، ص 186-187.
23. نفس المرجع، ص 188-189.
24. حمداش نوال: المرجع السابق، ص 30-31.
25. علي عسكر (2000)، المرجع السابق، ص 96.
26. عبد السلام أبو قحف: المرجع السابق، ص 189-190.
27. نفس المرجع، ص 187.
- إختلاف تسميتها، ولعل ذلك راجع بالدرجة الأولى حول طبيعة كل دراسة وموضوعها وأهدافها التي جعلت من بعض المصادر خاصة بفئة مهنية دون غيرها نظرا للخصوصيات التي تمتاز بها كل مهنة، فلكل مهنة أسباب وعوامل تؤدي لضغوط العمل تختلف عن غيرها، كما أن الإختلاف تعدها ليصل إلى المهنة في حد ذاتها بإختلاف البيئات العامة والمناخ التنظيمي الداخلي التي تتواد فيه هذه المهن، وهو ما جعل من أمر ضبط مصادر خاصة بضغوط العمل يد من الصعوبة تحديده بشكل دقيق، وهو ما حاولنا تجاوزه خلال عرضنا لأهم مصادر ضغوط العمل سواء التنظيمية منها أو العامة.
- الهوامش:**
1. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 159.
2. Jean Benjamin Stora : Le stress, que sais-je ? Edition Dahleb 2<sup>eme</sup> Ed, Paris, 1993, P 03.
3. David Yong et. al : A Study of job stress among university staff in Malaysia, European journal of social science , volume 8 , number 1 , 2009, P 122.
4. اندرو دي سيزلاقي ومارك جي ولاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية، 1991، ص 180.
5. الهيجان عبد الرحمان بن أحمد : ضغوط العمل ، مطبعة معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1998، ص 53.
6. علي عسكر: ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها، ط3، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2003، ص 118.
7. عبد السلام أبو قحف: محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 2001. ص 197-198.
8. حكمت جميل: الإضاءة وأثرها على صحة العاملين، سلسلة المكتبة العمالية (12)، المعهد العربي للثقافة العالمية وبحوث العمل، بغداد، العراق، ص 03.

28. علي عسكري(2000): المرجع السابق، ص 96-97.
29. عبد السلام أبو قحف: المرجع السابق، ص 188.
30. نفس المرجع ، ص 192.
31. عويد سلطان المشعان: علم النفس الصناعي، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1994 ، ص 311-310.
32. عبد السلام أبو قحف: المرجع السابق، ص 179-178.
33. نفس المرجع ، ص 184-181.
34. علي عسكري(2000): المرجع السابق، ص 102.
35. عبد الستار إبراهيم: المرجع السابق، ص 96-51.
36. حمدي ياسين وآخرون: علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط1، دار الكتاب الحديث، مصر، 1999، ص 30.
37. عبد السلام أبو قحف: المرجع السابق، ص 194-193.
38. أندرو سيزلاقي و م ج و لاس: المرجع السابق، ص 184.
39. محمد 23 و د سلمان العميان: المرجع السابق، ص 162.
40. سمير شيخاني: الضغط النفسي، ط1، دار الفكر العربي، بيروت، لبنان، 2003، ص 32-34.
41. تم إنجاز هذا الشكل من قبل الباحث اعتمادا على المصادر السابقة.