

## إستراتيجية مواجهة ضغوط العمل في المنظمة

## إستراتيجية مواجهة ضغوط العمل في المنظمة

## أ. مقدر طارق

## جامعة الجزائر 3

## مقدمة

مما لاشك فيه إننا نعيش في بيئة تسودها المثيرات و المنبهات المتنوعة بغض النظر عن أسبابها سواء مادية أو سيكولوجية. و أثرت هذه المثيرات على الفرد، و لم يقتصر هذا التأثير في البيت أو الأماكن العامة و إنما تجاوز إلى بيئة العمل، و هذه الضغوط جعلت الفرد يعيش في حالة قلق و توتر و انفعال مما اثر على مهامه و واجباته الوظيفية، و على علاقته مع العاملين في المنظمة، و كذلك على صحته و جسده.

لذلك أصبح موضوع ضغوط العمل محل اهتمام الكثير من الأفراد و المنظمات التي يعملوا بها، هذا الاهتمام يمكن رده إلى عاملين رئيسين، هما: الأمراض المترتبة عن ضغوط العمل و التكاليف الناجمة عنها، و فيما يتعلق بالأمراض المترتبة على هذه الضغوط، فان الدلائل المرتبطة بدراسة ضغوط العمل تشير إن هذه الضغوط من الممكن إن تؤدي بالفرد إلى الشعور بعدم الرضا عن عمله، و من ثم الوقوع في الاضطرابات الجسمية و النفسية و العقلية، مما يكون له العديد من الآثار السيئة على سلامة الفرد و المنظمة التي يعمل بها. ذلك انه حين يتجاوز الضغط لدى الفرد المستويات العادية أو المألوفة، فانه قد تظهر عليه بعض المشكلات الصحية التي قد تكون في شكل الإصابة بالصداع أو قرحة المعدة... إلخ. كذلك فان الاضطرابات قد تظهر في شكل ردود فعل سلوكية عديدة، تشمل: القلب، و التزعة العدوانية و اللامبالاة و الاكتئاب و الإرهاق و التوتر العصبي، و هذه الردود قد تدفع بالفرد إلى ارتكاب الحوادث و المخالفات إلى جانب المشكلات الاجتماعية و الأسرية.

أما بالنسبة للتكاليف الناجمة عن ضغوط العمل، فان هناك الكثير من المشكلات المالية المترتبة على هذه الضغوط سواء كان ذلك على المستوى الوطني أو التنظيمي، فعلى المستوى الوطني هناك الكثير من الدراسات التي تشير إلى وجود خسائر اقتصادية كبيرة ناتجة عن تعرض العاملين و الموظفين للضغوط. أما على المستوى التنظيمي، فقد تزايد التأييد للنظرية التي تقول إن الضغط هو العامل الرئيسي في كثير من المشكلات التنظيمية، و بخاصة مشكلة الأداء المنخفض و دوران العمل و التغيب و التسرب الوظيفي. و سنحاول من خلال هذا المقال التطرق الى مفهوم ضغوط العمل من خلال إبراز عناصرها ومصادرها، بالإضافة إلى آثاره المتعددة سواء على الفرد، المنظمة والمجتمع، وما يفرض على العاملين والمنظمة على حد سواء وضع إستراتيجيات ملائمة لمواجهة هذه الظاهرة.

أولاً: مفهوم ضغوط العمل

## 1- تعريف ضغوط العمل

الضغط على وجه العموم ليس سوى ردود الأفعال الفسيولوجية، و الانفعالية، و النفسية لحوادث أو أشياء معينة مهددة للفرد في بيئة العمل. و تتضمن ردود الأفعال الفسيولوجية علامات على الاستثارة الزائدة، مثل: سرعة التنفس، و ضربات القلب، و زيادة ضغط الدم، و تصبب العرق. و يبدو أن هذه الاستجابات الفسيولوجية تساعد الفرد على التصدي للأخطار المحتملة، أو النجاة منها؛ أي إننا إمام أدوات "الكر و الفر"، فالجسم يستعد فسيولوجيا للمواجهة أو الهروب، أما الاستجابات الانفعالية للضغط، فتتضمن القلق، و الخوف، و الإحباط، و القنوط ( اليأس) 1.

## استراتيجية مواجهة ضغوط العمل في المنظمة

و تشتمل ردود الأفعال النفسية على تقييم مصدر الضغط، و ما يمكن أن ينتج عنه من أثار التفكير في جميع جوانب الموقف الذي يحدث فيه الضغط، و الإعداد الذهني لاتخاذ خطوات لمعالجة الضغط بالكر و الفر، و هكذا يمكننا النظر إلى عملية الضغط على أنها عملية إدراكية.

هذا وقد أعطيت عدة تعاريف لضغوط العمل نذكر منها:

- تعريف تيسلف و كريك yriacuKteTiclf: مجموعة من أعراض الاستجابة ذات الآثار السلبية مثل الغضب أو التوتر والإحباط والكآبة الناجمة عن المهنة "2.
  - تعريف تايلور Taylor: مواقف صعبة أو مهددة و الاستجابة لهذه الأحداث على شكل تغيرات إدراكية و انفعالية. 3
  - تعريف علي عسكر: " يعبر عن حالتين مختلفتين تشير فيها الأولى إلى ظروف العمل التي تتسبب في شعور العامل بالضيق و التوتر، أما الحالة الثانية فإنها تشير إلى ردود الفعل الداخلية و ينتج عنها ما يسمى بحالة الاحتراق "4.
- 2- عناصر ضغوط العمل:

يمكن تحديد ثلاث عناصر رئيسية للضغوط في المنظمة و هي:

1-2. عنصر مثير: ويحتوي هذا العنصر على المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط و قد يكون مصدر هذا العنصر البيئة أو المنظمة أو الفرد.

2-2. عنصر الاستجابة: يمثل هذا العنصر ردود الفعل الفسيولوجية و النفسية و السلوكية التي يبدئها الفرد مثل القلق و التوتر والإحباط و غيرها.

2-3. عنصر التفاعل: و هو التفاعل بين العوامل المثيرة و العوامل المستجيبة.

## 3- مصادر ضغوط العمل

و هي المصادر التي تولد الضغط المهني عند العامل و لقد قامت عدة دراسات بمحاولة معرفة الضغط المهني أو التوصل إلى عزل العوامل الضاغطة في محيط العمل و لكن ضرورة الاهتمام بمعرفة مصادر الضغط مع تزايد معدلاته، ففي بريطانيا مثلاً حسب دراسات في هذا الإطار تبين أن من 50% إلى 60% من حالات التغيب راجعة إلى الضغط، مما له تأثير كبير و بصفة سلبية على العامل و أسرته و حسن سير المنظمة، و انطلاقاً مما سبق فإن مصادر الضغط المهني يمكن تقسيمها إلى ما يلي:

## 3-1 مصادر متعلقة بالفرد:

هناك الكثير من العوامل المتعلقة بالفرد و التي تساهم في حدوث الضغط المهني لديه، هذه العوامل لا يمكن حصرها بالطبع، و ذلك راجع إلى تعقد السلوك الإنساني و تشابكه بل و تغيره أيضاً، لذا فإننا سنركز على أهم المصادر المتعلقة بالفرد والتي نعتقد أنها ذات صلة قوية بالضغط المهني، هذه المصادر متعلقة بشخصية الفرد و سلوكه، ففي حياتنا اليومية سواء كان ذلك في العمل أو خارجه إلى آن نصنف الناس حسب سماتهم، فهناك الشخص اللطيف و الشخص العدواني و الشخص القلق و الشخص الهادئ، و كذلك هناك الشخص الانطوائي و الشخص المنبسط و الشخص العقلاني و الشخص العاطفي و الشخص الواضح و الشخص الغامض، كل هذه الفئات تتباين فيما بينها من حيث سلوكها و ردود أفعالها للمؤثرات التي تتعرض لها في حياتنا، فالمنظمات تحرص عند توظيفها للأفراد على التأكد من وجود سمات محددة تتلاءم و العمل الذي سيكلف به الشخص، و قد توصلت الدراسات إلى أن الشخصية العدوانية أكثر احتمالاً من أن تكون عرضة للضغوط من غيرها، و الشخصية القلقة تكون أكثر عرضة للإصابة بالأمراض البدنية و النفسية من الشخصية الهادئة. 5

## استراتيجية مواجهة ضغوط العمل في المنظمة

## 3-2 المصادر المتعلقة بالسلوك

تتمثل هذه المصادر في تصرفات الفرد، فهذه التصرفات قد تؤدي إلى تفاقم مشكلة الضغوط لدى الفرد وازدياد حجم خطورتها و تتمثل بعض مظاهر السلوك فيما يلي:

## أ- سوء إدارة الوقت

يعتبر من أهم المظاهر السلوكية المؤدية إلى الضغط المهني، إدارة الوقت قد لا ترتبط بزيادة أو نقصان المهام، إنما يعود إلى الشخص ذاته نتيجة لعدم قدرته على تنظيم هذا الوقت أثناء العمل<sup>6</sup>

## ب- الصراع الشخصي في بيئة العمل

يستغرق العمل جزءا كبيرا من حياتنا، حيث يقضي الفرد هذا الوقت في العمل مع الآخرين فقد يشاطروهم العمل و الاهتمامات و قد يختلف معهم لتعارض المصالح، و هذا ما يؤدي إلى حدوث صراع مع المديرين و المشرفين مع الزملاء فالصراع مع المسؤولين يتمثل في مسؤولية الموظف أمام مديره، أما الصراع مع الزملاء يتمثل في طبيعة العلاقة التكاملية بين الأفراد أو عندما تكون العلاقة ذات طبيعة تنافسية و غير متوازنة، فينتج صراع بين الزملاء.

## 3-3 مصادر متعلقة بطبيعة العمل:

فرض عصرنا الحالي على المنظمات، ضرورة إدخال تكنولوجيا جديدة و جد معقدة و ذلك لزيادة الإنتاج كما و كيفا، مما أدى إلى التغيير من وتيرة العمل و الزيادة في تعقد المهام و غموضها، بحيث أصبح إيقاعها سريعا و مملا نتيجة العمل التكراري و ارتباط العامل بجدول زمني محدد الأمر الذي فرض عليه ضغوطات كثيرة، و من بين الأسباب المتعلقة بطبيعة العمل نذكر مايلي:

## 3-3-1 ظروف العمل المادية

من بين الظروف المادية في أماكن العمل التي تؤثر على العامل و التي تسبب له الضغوطات كالضوضاء، الضوء، الحرارة، التهوية.

## أ- الضوضاء

هي عبارة عن تداخل الموجات الصوتية بطريقة غير منظمة تتغير باستمرار من حيث طولها و تردده، و ليس من شك أن الضوضاء هي احد الأخطاء الرئيسية على الصحة في الصناعة أو من مسببات الضغط في العمل، حيث أكدت التجارب أن زيادة الضوضاء تؤدي إلى الإضرار براحة الفرد، مما يدفعه إلى الملل و الضجر و عدم القدرة على التركيز و يؤدي ذلك إلى خفض الإنتاج، و قد يتسبب عن الضوضاء بعض حالات الصمم و الإجهاد النفسي أو الاضطراب العصبي نتيجة للتوتر الذي تسببه الضوضاء.<sup>7</sup>

## ب- الإضاءة

يعتبر الضوء مصدرا آخر من مصادر الضغوط في بيئة العمل سواء كن هذا الضوء عاليا أو منخفضا، لأن الإضاءة تساعد على سرعة الإدراك البصري، و إذا زادت بشكل كبير نقصت عن الإضاءة العادية تكون سببا في الضغط المهني و ذلك لما تخلفه من آلام مثل الصداع نتيجة لحاجة الشخص إلى أن يحدق بصورة اشد في حالة الضوء المنخفض أو تضيق حدقة العين للتركيز في حالة الضوء الساطع، لهذا نجد أن الكثير من الأفراد الذين يتعرضون لدرجات متطرفة من الإضاءة في العمل هم من أكثر الموظفين عرضة لمتاعب البصر.

## ج- درجة الحرارة أو الرطوبة

عندما تكون الحرارة إما عالية جدا أو منخفضة جدا، هذا التطرف في درجة الحرارة قد يكون مصدرا من مصادر الضغوط و خاصة إذا لم تكن هناك الوقاية الكافية حيث أنها تؤثر على تركيز العامل، فكثيرا ما يشكو العمال من برودة الجو و شدة الحرارة أثناء العمل، و يشعر العامل بالضيق كلما ارتفعت درجتها عن الحد المطلوب حيث يتحملها إذا كانت درجتها معتدلة، و العمل في

**إستراتيجية مواجهة ضغوط العمل في المنظمة**

درجة حرارة مرتفعة يؤدي إلى الإحساس بالتعب والإرهاق و الضيق و ظهور بعض الأمراض الفيزيولوجية مثل العرق، كما أنها تؤدي إلى ارتخاء الشرايين الدموية بالإضافة إلى أعراض أخرى.8

**د- تصميم المكتب**

إن تصميم المكتب سواء كان ذلك من حيث المساحة أو التأثيث أو التهوية أو الإضاءة يعد من العوامل الأساسية التي تساعد الموظف على حسن الاداء فطبعا لستيل 1973Steel فان وضعية المكان تحقق للإنسان واحدة أو أكثر من الوظائف التالية : تقديم الحماية و الأمان و تسهيل عملية الاتصال الجماعي و تمثل رمز الانتماء للمنظمة التي يعمل فيها الفرد بالإضافة إلى تعزيز أداء المهمة بطريقة عملية و إدخال السرور و المتعة على الموظف و التحفيز على النمو و التطور.

لذا فان المكتب الذي لا يوفر هذه الوظائف الستة يكون مصدرا من مصادر الضغوط بالنسبة للعامل.9

**ه- التهوية**

يعرف التلوث بأنه ذلك الجو الملئ بالغبار و الغازات و الدخان نتيجة لفساد و عدم صلاحية بيئة العمل الجوية أو نتيجة وجود مواد محترقة داخل المصنع أو خارجه، فمن أهم الشروط الجوية التي تحيط بالعمل نجد التهوية، حيث أن الهواء يلعب دورا أساسيا في المحافظة على أهلية العامل للعمل، حيث إننا نجد بأنه من مركبات المواد الأساسية الأكسجين فأى نقص من الأكسجين يؤدي إلى أخطاء تضر بصحة العامل كالأضطرابات في وظيفة الرئتين كذا نتائجها الوخيمة التي تؤثر على إنتاج العامل و أدائه، و بصفة عامة يرى الخبراء إن قدرة الفرد على إتقان عمله تتوقف إلى حد كبير على وجود الهواء و صلاحيته للتنفس و على نظافة أرضية مكان العمل و خلوها من الشوائب.

**3-3-2 العمليات التنظيمية**

و نقصد بها تلك الممارسات الإدارية التي تستهدف توجيه و تنسيق جهود الأفراد، نحو تحقيق أهداف المنظمة، ذلك إن ممارسة هذه العمليات بشكل سليم تؤدي إلى تحسين العلاقة بين الموظف و المنظمة، مما يعزز من درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين و من ثم زيادة إنتاجية العمل، و بالمقابل فانه إذا ما كانت هذه العمليات تمارس بشيء من التعسف و العشوائية فإنها و لا شك ستكون مصدرا من مصادر الضغط المهني و تتمثل هذه العمليات في:

**أ- طبيعة الإشراف**

إن اتجاهات و توقعات المشرفين و المديرين تؤثر على طبيعة علاقتهم بالموظفين الذين يشرفون عليهم و كذلك الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه المديرين في قيادتهم لهؤلاء الموظفين، ذلك انه إذا ما كانت نظرة المديرين ايجابية نحو موظفيهم سوف يؤثر على رفع معنوياتهم و زيادة رضاهم الوظيفي و بالتالي يقلل من الضغط المهني عليهم، و إذا كانت النظرة سلبية فان النتيجة سوف تكون أيضا سلبية بالنسبة لمعنويات الموظفين و درجة الضغط المهني.

**ب- اتخاذ القرارات**

إن عملية اتخاذ القرارات بما تتضمنه من أبعاد تتعلق بالمدير أو الموظف من الممكن أن يعد سببا من أسباب الضغوط المهنية و خاصة إذا ما كانت هذه القرارات قائمة على أساس المركزية الشديدة و عدم مشاركة الموظفين، أو نقص المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات أو الاستعجال أو البطء في هذه العملية، أو نقص المهارات الضرورية و المخاطرة في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، هذه كلها تعد مصدرا آخر من مصادر الضغط المهني.

**ج- الدوافع**

تعتبر الدوافع من العوامل المهمة التي يؤدي توفرها بشكل سليم وملائم إلى رضا الموظفين وبالتالي تحررهم من الضغوط الضارة التي تؤثر على سلوكهم في العمل و إنتاجهم.

## استراتيجية مواجهة ضغوط العمل في المنظمة

## د- الاتصال

إن عملية الاتصال تشكل مصدرا آخر من مصادر الرضا و الضغوط المهنية و ذلك اعتمادا على الطريقة التي تتم بها هذه العملية و مدى أهمية المعلومات التي تنقل من خلالها و ما يترتب عليها بالنسبة للأفراد في علاقتهم مع رؤوسهم و الزملاء في العمل فالاتصال الواضح المبني على الثقة المتبادلة بين الطرفين يشكل عاملا مهما في تخفيف حدة الضغوط المهنية.10

## ه- تقويم الأداء

تقويم الأداء و ما يضمنه من حكم على الأفراد و تطويرهم مع ما فيه من إيجابيات سواء كان ذلك بالنسبة للفرد أو المنظمة، من الممكن أن يكون مصدرا من مصادر الضغط المهني، إذ لم يتم هذا التقويم وفق أسس سليمة تلي حاجات الفرد و المنظمة في آن واحد.11

## 3-3-3 عبء العمل

يميل معظم الناس إلى تفضيل القيام بالأعمال التي توفر لهم إثبات الذات و ذلك لما تحمله في طبيعتها من خصائص التحدي و التجديد.

هذه الأعمال غالبا ما تجعل أصحابها مشغولين و ليس إلى درجة الإنهاك كما أنها في نفس الوقت ستثير اهتمامهم و إبداعهم، بمعنى آخر الأفراد غالبا ما يكونون سعداء في أعمالهم، عندما لا تكون هذه الأعمال تحمل طابع الضغط عليهم، أو أنها مملّة لدرجة أنهم يفقدون الحماس في أدائها. و نظرا لتعدد الخصائص المرتبطة بعبء العمل في مجال الضغوط، فإننا نفرق بين نوعين منها، هما: العبء الزائد و العبء الناقص في العمل.

## أ- عبء العمل الزائد

يعتبر عبء العمل الزائد سببا أساسيا من أسباب الضغوط المهنية التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين في هذا المجال و ذلك لما يترتب عليه من كثرة الأخطاء في الأداء و تدني مستوى صحة الفرد.

إن العمل يعتبر عبء على الفرد و ذلك عندما تفوق مطالب هذا العمل قدرات الفرد و إمكانياته، سواء كان ذلك بكمية هذا العمل أو بنوعيته، فيما يتعلق بكمية العمل فإن هذا النوع من الأشكال عندما يكون لدى الفرد كثير من الأعمال التي تتطلب منه الانجاز في وقت محدد كذلك فإن العبء الزائد في العمل قد يقتضي من الشخص العمل لساعات طويلة متواصلة دون التمكن من اخذ فترات الراحة سواء كان ذلك في وقت العمل أو ما يتطلبه العمل أحيانا فيما يسمى بخارج وقت الدوام، هذه الحاجة إلى الاستمرار في العمل دون اخذ فترات راحة، قد يكون مصدرها تواصل العمل و المقاطعات المستمرة في العمل، سواء أكان ذلك من خلال الزوار أو الاجتماعات أو المكالمات الهاتفية، أو وجود مواعيد نهائية مسبقة لانجاز الأعمال.

إن عبء العمل الزائد لا يأتي من كمية العمل، بل من نوع العمل كذلك، ذلك إن بعض الأعمال تتطلب من القائمين عليها توفر مهارات فكرية و فنية تفوق مهاراتهم الحالية، هذه العمال تستلزم من الأفراد التركيز و الإمعان المتواصل و اتخاذ القرارات الإبداعية و الحاسمة.

## ب- عبء العمل الناقص:

إذا كان العمل الزائد الذي يفوق طاقة المرء يمثل سببا أو مصدرا من مصادر الضغط المهني، فإن قلة العمل التي تؤدي بالأفراد إلى البطالة تعد أيضا سببا من أسباب الضغوط المهنية.

## استراتيجية مواجهة ضغوط العمل في المنظمة

إن العمل القليل لا يؤدي في الغالب إلى استشارة حماس و اهتمام الأفراد بل قد يؤدي بهم إلى الشعور بالخوف و القلق و التمارض و الإهمال، و ذلك لشعورهم بعدم الحاجة إليهم في العمل و لشعورهم بعدم أهميتهم في المنظمة ككل.

## 3-3-4 الإحباط الوظيفي

يقصد بالإحباط الوظيفي عدم تمكن الفرد من القيام بدوره المطلوب في المنظمة، و ذلك بسبب العوائق الموجودة في بيئة العمل، هذا الدور يحدد للفرد بطريقة رسمية من خلال ما يسمى بالوصف الوظيفي الذي يوضح المهام و الواجبات التي ينبغي للموظف تأديتها والمؤهلات و الخبرات التي ينبغي أن تتوفر لديه و موقعه في البناء التنظيمي و يتمثل الإحباط الوظيفي فيما يلي(1):

## أ- غموض الدور

ينشأ غموض الدور عندما لا تكون عند العامل معلومات كافية أو واضحة تمكنه من أداء عمله بطريقة مرضية، فالشخص في هذه الحالة ربما لا يكون على دراية تامة بأهداف العمل أو الإجراءات المتبعة فيه، أو ربما يكون غير متأكد بخصوص المجال و المسؤوليات المتعلقة بعمله، مما ينشأ للعامل مصدرا للضغط و يمكن حصر أسباب غموض الدور في أربعة مصادر رئيسية هي: عدم إيصال المعلومات الكافية إلى الموظف فيما يتعلق بالدور المطلوب منه في العمل و تقديم معلومات غير واضحة أو مشوشة من قبل الرئيس أو الزملاء أو الموظف، عدم وضوح السلوكات التي تمكن الفرد من أداء الدور المتوقع منه و عدم وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الفرد.

## ب- صراع الدور

يقصد بصراع الدور تعارض مطالب العمل التي ينبغي للفرد الوفاء بها حيث نجد الأفراد في بعض المنظمات قد يجدون أنفسهم في بيئة تشعرهم بالحرج نتيجة المطالب المتعارضة و التي تقود في نهاية الأمر إلى فشلهم أو عجزهم عن تحقيق هذه المطالب إما جزئيا أو كليا، إن صراع الدور هذا من الممكن أن يتخذ عدة صور في المنظمات منها:

- التعارض في مطالب العمل من حيث الأولويات.

- تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة.

- تعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة.

- تعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة التي يعمل بها.

## 3-3-5 طبيعة الوظيفة

تعد الوظيفة ذاتها مصدرا آخر من مصادر الرضا و الضغط المهني لدى الفرد و ذلك لما تتصف هذه الوظيفة بصفات تميزها عن غيرها سواء كان ذلك يتعلق بالفئة التي تصنف فيها هذه الوظيفة أو المكانة التي تتيحها لشاغلها، أو الحيوية التي تضيفها على الأفراد الذين يعملون فيها، فالوظائف ليست من درجة واحدة، من حيث الأهمية و التعقيد و المكانة الحيوية و هذا الاختلاف يعد سببا رئيسيا من أسباب الضغط.

## 4- مصادر متعلقة بالجماعة و العلاقات الاجتماعية

## 4-1 جماعة العمل

جماعة العمل عبارة عن مجموعة من الأفراد في تفاعل مستمر تربطهم أهداف مشتركة، و تعتبر جماعة العمل من مصادر الضغط المهني الذي يتعرض له العامل، فإذا قل تماسك الجماعة يشعر العامل بانخفاض الروح المعنوية لديه، شعوره بالغرابة في مؤسستها إضافة إلى المشاكل و الصراعات بين العمال و هذا ما ينجز عنه الضغط المهني، أما إذا كانت جماعة العمل متماسكة تتكون بينهم

**استراتيجية مواجهة ضغوط العمل في المنظمة**

علاقات تعاطف و هذا ما بينه مورينو Morino في دراسته للقياس الاجتماعي لعلاقات التعاطف و التنافر بين الأشخاص في الجماعة، فدرس ديناميكية الجماعات أي شبكة القوات المتفاعلة القائمة على الاتصال<sup>12</sup>.

**4-2 العلاقات الاجتماعية**

العلاقات الاجتماعية في المنظمة هي عبارة عن تنظيم و ممارسة العلاقات بين العمال و هذه العلاقات بين العمال و هذه العلاقات تعتمد بقدر كبير على إيصال و نقل المعلومات بين عمال المؤسسة، حيث تعتمد على مدى أهمية هذه المعلومات المنقولة فعلاقات العمل الواضحة المبنية على الثقة المتبادلة بين العمال، تشكل عاملاً مهماً في التخفيف من حدة الضغوط المهنية و غالباً ما تكون جماعة العمل و العلاقات الاجتماعية بين العمال مصدراً لمختلف الضغوط التي يتعرض لها العمال، أهمها الافتقار إلى تماسك الجماعة و مؤازرتها و دعمها، كما يمكن أن يتسبب المشرفين في الكثير من ضغوط العمل للأفراد الذين يقعون تحت إشرافهم و ذلك من خلال القيام بأنماط سلوكية متناقضة و عدم توفير الدعم و المؤازرة و الاهتمام للفرد و الممارسة و التوجيه يكونان غير مناسبين و كذلك التركيز على السلبيات و في نفس الوقت إغفال الأداء الجيد<sup>13</sup>.

ثانياً: آثار ضغوط العمل

**1- آثار ضغوط العمل على الفرد**

إن الضغوط التي يتعرض لها الفرد عامة و في مجال العمل ليست سيئة بل فيها جوانب ايجابية تعتبر أساسية لبقاء الفرد و المنظمة لأداء وظائفها بشكل طبيعي، و ذلك ما كانت هذه الضغوط في حدود المعقول، أما الجوانب السلبية لهذه الضغوط و التي تحول دون قيام الفرد و المنظمة بالدور المطلوب منها.

**1-1 الآثار الايجابية**

إن العديد المنظمات و إن لم يكن جميعها تنظر إلى ضغوط العمل على أنها شر يجب مكافحته و ذلك لآثارها السلبية على الفرد و المنظمة معاً، و لكن الحقيقة غير ذلك إذ إن لضغوط العمل آثاراً ايجابية مرغوباً فيها إلى جانب السلبية غير المرغوب فيها و من الآثار الايجابية ما يلي:

1. تحفز على العمل
2. تجعل الفرد يفكر في العمل
3. يزداد تركيز الفرد في العمل
4. ينظر الفرد إلى عمله بتميز
5. التركيز على نتائج العمل
6. النوم بشكل مريح
7. المقدرة على التعبير عن الانفعالات و المشاعر
8. الشعور بالمتعة
9. الشعور بالإنجاز
10. تزويد الفرد بالحياة و النشاط و الثقة
11. النظر للمستقبل بتفاؤل
12. المقدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة<sup>14</sup>.

**1-2 الآثار السلبية**

يترتب على الإحساس بتزايد ضغوط العمل بعض الآثار السلبية الضارة للفرد و المنظمة و أهمها ما يلي:

## استراتيجية مواجهة ضغوط العمل في المنظمة

أ. الاضطرابات السيكوسوماتية:

يرى العديد من الباحثين في علم النفس و العلوم الطبية إن أسباب حوالي 50% إلى 75% من الأمراض لها عوامل مرتبطة بالضغوط و من بين هذه الأمراض ارتفاع ضغط الدم، الربو، الصداع بأنواعه(2).

و توجد سبعة أنواع من المظاهر السيكوسوماتية التي يخلفها الضغط و هي:

1. الاضطرابات التنفسية كالربو.....

2. الاضطرابات العضلية العظمية: ألأم الظهر، تشنج العضلات.....

3. الاضطرابات الجلدية: الاكزيما، التساقط المفاجئ للشعر، تصبب العرق الزائد، الحساسية.....

4. الاضطرابات المعدية و المعوية: كالقرحة المعدية، الغثيان، القيء، الإمساك و الإسهال المزمنين، التهاب القولون، زيادة حموضة المعدة.

5. الاضطرابات القلبية الوعائية: كالنوبات القلبية، ارتفاع ضغط الدم.....

6. الاضطرابات الغددية: كزيادة إفراز الغدة الدرقية، العرق المفرط، مرض السكري، حب الشباب.....

7. اضطرابات الأعضاء الجنسية: العجز الجنسي، البرود الجنسي، اضطراب وظيفة الإنجاب، العقم النفسي15.

ب- الاضطرابات النفسية:

تعتبر الحالة النفسية للأفراد من أهم المؤشرات التي تدل على تحديد نتائج أو آثار الضغط، ذلك إن الناس جميعا لديهم درجة محدودة من التحمل للضغوط الواقعة عليهم و هو ما يطلق عليه عادة " عتبة الإحساس" لذا فانه عندما يتجاوز الأفراد هذه النقطة نتيجة الضغوط العالية التي يواجهونها تبدي الكثير من الاضطرابات النفسية تظهر عليهم و التي تسمى أحيانا بالاختلالات العصبية، حيث تشير هذه النقطة إلى وقوع أثر الضغوط عليهم. و الاضطرابات النفسية التي تصيب الأفراد نتيجة الضغوط المهنية الكثيرة و المتنوعة، فهناك القلق و الإحباط و عصاب الصدمة و الاحتراق الداخلي و توهم المرض(1).

هذه الحالات قد تؤدي إلى الشعور بعدم الأمان و إلى زيادة الحساسية و التوتر و التهيج و المبالغة في ردود الأفعال السلوكية و الشعور بعدم السعادة و الحزن و بالكلام على نفسه، إلا إن أكثر هذه الاضطرابات شيوعا لدى الأفراد الذين يتعرضون للضغوط المهنية و سرعة الرضا في العمل و تبني اتجاهات سلبية نحو العمل(2).

ج- الاضطرابات السلوكية:

أن بعض الاضطرابات تكون مرتبطة ارتباطا وثيقا و قويا بطبيعة الضغوط المهنية التي يقاسي منها الفرد في العمل، حيث تمثل وسيلة من الوسائل التي ينفس بها الفرد عن نفسه من الضغوط المهنية التي يواجهها، إذ إن هناك الكثير من الاضطرابات السلوكية الملازمة و التي تتضمن سوء التوافق المهني في العمل و سوء التوافق العائلي و الاجتماعي، الإفراط في الأكل و الشرب. صعوبة في التركيز و في اتخاذ القرارات، انخفاض في قوة الذاكرة، صعوبة استرجاع الأحداث، اضطرابات في التفكير، النسيان استحواذ فكرة واحدة على الفرد، قلة الانتباه، انجاز المهام بدرجة عالية من التحفظ، تزايد عدد الأخطار و إصدار أحكام غير صائبة.

2- آثار ضغوط العمل على المنظمة

هناك الكثير من النتائج و الآثار التي تتركها الضغوط المهنية داخل المنظمة و التي تتعلق أكثر بعملية اتخاذ القرار، و ما يترتب عليها من خسائر ذات صلة بالتكاليف و الإنتاج، و هذه الآثار على النحو التالي:

1-2 التكاليف المالية

قسمت هذه التكاليف إلى قسمين رئيسيين هما:

## استراتيجية مواجهة ضغوط العمل في المنظمة

## أ- التكاليف المباشرة

تنقسم التكاليف المباشرة للضغوط المهنية إلى:

- تكاليف المشاركة في العمل: وتتضمن تكلفة التأخر عن العمل بسبب الضغوط المهنية، تكلفة الغياب عن العمل و لا يدخل في ذلك العطل الرسمية و الإجازات.
- تكاليف الأداء في العمل: و تتضمن تكلفة انخفاض الجودة بسبب الضغوط المهنية، تكلفة الإصابات و حوادث العمل، وهي لا تقتصر على تكاليف العلاج بل تتضمن أيضا تكاليف الانقطاع عن العمل و تكاليف عطل الآلات و إصلاحها تكلفة الفائق من المواد أثناء العمل.
- تكاليف التعويضات التي تتكبدها المنظمة: بناء على أحكام قضائية أو طبقا للأنظمة المعمول بها.

## ب- التكاليف غير المباشرة

فتتضمن التكاليف الناتجة عن سوء الاتصالات، اتخاذ القرارات الخاطئة، سوء العلاقات في العمل، ضياع الفرص المحتملة و انخفاض الدافعية.

## الفرع الثاني: 2-2 تدني مستوى الأداء

إن التعرض للضغوط بشكل دائم أو مستديم حتى لو كان هذا الضغط معتدلا ربما تكون له آثاره السيئة على صحة الفرد الجسمية و النفسية و التي تنعكس بدورها على أدائه كلما كانت المهمة معقدة و يعتمد هذا التأثير على عدة عوامل منها: درجة حدة الضغوط، درجة تعقيد المهمة، الخبرة السابقة للأفراد الذين يؤدون المهام، الفروق الفردية بين الموظفين أو العاملين

## 2-3 الغياب و التسرب الوظيفي

لقد اعتبر الغياب مشكلة من المشكلات التي تعانيها منظمات الأعمال و لقد تم دراسة الغياب بسبب التكاليف المالية المرتبطة به حيث تحاول جميع المنظمات العمل على تحقيقها.

أما فيما يخص التسرب الوظيفي فانه يعتبر كالغياب، حيث يمكن استخدامه كمؤشر على مدى تعرض الأفراد للضغوط المهنية مع أن نتائجه بالنسبة للمنظمة قد تكون أكثر من الغياب.

## ثالثا استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل

إن معالجة ضغوط العمل و مواجهتها على مستوى الفرد و المنظمة تتم من خلال الطرق و الأساليب التالية:

## 1- إستراتيجية التعامل مع الضغوط على مستوى الفرد

يستطيع الإنسان تجنب ضغوط العمل و علاجها بوسائل و طرق عديدة و من أهمها:

## التمارين الرياضية

أثبتت الدراسات و الأبحاث أن الأشخاص الذين يمارسون التمارين الرياضية المتنوعة، مثل: المشي، و الركض، و السباحة، و ركوب الدراجات، و غيرها هم أقل عرضة للتوتر و الضغوط من غيرهم.

## الفكاهة

حيث تشير بعض الدراسات و الأبحاث إلى إن الضحك يساعد على تجنب و تخفيف الضغوط التي يواجهها الناس، كما تشير إلى إن بعض الممثلين الهزليين المشهورين ينتمون إلى عائلات كانت تواجه حالات قلق و ضغوط متزايدة.

## إعادة البناء المعرفي

و هي تشجيع الفرد على تبني الاعتقاد بان إخفاقه المتقطع لا يجب إن يعني له بأنه إنسان فاشل أو سيء.

## شبكة العلاقات

## إستراتيجية مواجهة ضغوط العمل في المنظمة

و ذلك بتشجيع الفرد على الانضمام للجماعات المختلفة و توثيق عرى الصداقة، و العلاقات بينه و بين زملائه في العمل و غيرهم خارج العمل، بما يساعد على توفير المساندة الاجتماعية له<sup>16</sup>.

## التأمل

و تسعى هذه الطريقة إلى تحقيق حالة من الهدوء و الراحة الجسمية، و توفر الفرصة للفرد كي يوقف أنشطته اليومية و إن يمارس درجة عالية من الانتباه و الوعي على مشاعره و وجدانه و يؤدي هذا إلى إعداد الذهن و تدريبه على تحمل ضغوط العمل.

## الاسترخاء

إن جلوس الفرد مسترخيا و هادئا في الاسترخاء يؤدي إلى نفس النتائج التي تؤدي إليها طريقة التأمل حيث إن استرخاء العقل لا يتم إلا من خلال الاسترخاء العام للجسم، و يعني هذا إن ينتبه الفرد إلى إن الراحة العقلية هي شيء يترتب على راحة الجسم.

## التركيز

إن قيام الفرد بالتركيز في أداء نشاط ذي معنى و أهمية و لمدة معينة يساعد في تخفيف حدة الضغوط النفسية للعمل، و تعتمد طريقة التركيز من حيث المبدأ على نفس الفكرة تقريبا التي تعتمد عليها طرق التأمل و الاسترخاء و التركيز يصرف الفرد عن التفكير في مصادر الضغوط، و يؤدي به إلى قيامه بعمل خلاق و انجاز يساعد على الشعور بالتقدير و الاحترام و تحقيق الذات<sup>17</sup>.

## الوعي الذاتي المتزايد

يعني التركيز على الطريقة التي تتصرف بها في عملك بشكل طبيعي و بصفة خاصة في المواقف الاجتماعية أو عند التعامل مع الآخرين، و يلعب وعيك الذاتي دورا هاما و رئيسيا لكي تنسحب و تتراجع من مواقف الأعباء المتزايدة عليك و البحث عن المساعدة و الدعم عند حاجتك لذلك.

## التوافق الإدراكي

يمكن الفرد من إن يتعلم كيف يتواءم ذهنه للتعامل مع العناصر المثيرة للضغوط و بصفة خاصة تلك التي لا يستطيع التحكم فيها أو التخلص منها و يتطلب الأمر إن تكون محاورا مع نفسك و توجه إليها الأسئلة، مثل ماهو أسوأ شيء يمكن إن يحدث إذا لم تسير الأمور في مسارها الطبيعي و هل تستطيع التوافق معها أم لا؟

و غالبا ما تتسبب محاوراتك مع نفسك بمثل الأسئلة السابقة في أن تعد نفسك للتوافق مع النتائج أو الآثار المتوقعة و أن تقلل الضغوط عندما تدرك أنك تستطيع إن تعيش و نحيا و نتعامل مع الآثار أو النتائج التي قد لا يكون مفر من التعامل معها<sup>18</sup>.

## 2- إستراتيجية التعامل مع الضغوط على مستوى المنظمة

تقوم المنظمات المختلفة بتقديم العديد من الحوافز التي تقلل من التوتر و الضغوط في العمل، فبجانب ما يتم تقديمه تحت عنوان الحوافز الإنسانية بصورها و مجالاتها المختلفة هناك أيضا الحوافز المالية المباشرة و من اجل إدارة الضغوط على مستوى المنظمة يمكن اللجوء إلى الأساليب التالية:

## أ- الاختيار و التسكين المناسب

إن اختيار الفرد للعمل و اختيار أصحاب العمل للعامل، هما البداية الصحيحة، فعندما يرى العامل نفسه راغبا في الوظيفة و يسعى إليها و يكون مستعدا لان يبذل الجهد من اجل الوصول إليها سوف يعمل على تطوير نفسه و قدراته من خلالها و هذا يعني التوافق مع الوظيفة، أما إذا كان ينظر إليها كمجرد محطة أو مصدر للدخل فقط فان هذا يعني إن تصنع ضغوطا تبدو ضعيفة في البداية و لكنها سرعان ما تنمو حتى تمثل مشكلة بالنسبة للعامل.

## ب- التدريب

**استراتيجية مواجهة ضغوط العمل في المنظمة**

يلعب التدريب دورا مهما في تدريب الأفراد بشكل مباشر على كيفية التعامل مع الضغوط و التوترات المختلفة التي يمكن أن يواجهها الفرد أثناء العمل، هذا فضلا عما يتم تدريب الفرد عليه من مهارات التعامل مع الآخرين و العلاقات الإنسانية.

**ت- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي**

يمكن إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بعدة طرق لعلاج مشاكل الضغوط مثل إضافة مستوى تنظيمي جديد أو تخفيض مستوى الإشراف أو دمج وظائف، يضاف إلى ذلك إمكانية توظيف العلاقات التنظيمية بين الإدارات و الأقسام.

**ك- الاتصال المفتوح**

عندما تتوفر قنوات اتصال مفتوحة من خلال الهيكل التنظيمي و التي تسمح بأن يتلقى الفرد المعلومات و يعيد إرسال انعكاساته، فسوف يشعر أنه أكثر قبولاً لدى الإدارة و أنه يستطيع أن يعبر عما يريد و يشعر أن الإدارة تفهمه بالشكل الصحيح، و لاشك إن ذلك يعني مزيداً من الثقة و الاحترام المتبادل بين الأفراد في الهرم الوظيفي و يؤدي ذلك إلى مزيد من السلوكيات المنتجة و المثمرة. المتابعة الدورية و التقييم

لاشك أن تحليل العمل من أجل متابعة و تقييم الأداء و البنية المحيطة يعني تحديد متطلبات العمل الدقيقة للتوافق و الاتصال مع قدرات الموظف مع العمل المنوط به.

**بناء الفريق**

تحتاج غالبية الأعمال في المنظمات المختلفة إلى تفاعل الجماعة مع بعضها البعض، و لذلك فإن تصميم و بناء هذه الجماعة لابد أن يتضمن حوافز لتحقيق التعاون بدلا من التنافس، و من خلال بناء روح الفريق و توفير المناخ المساعد يمكن أن تمنع المنشأة حدوث و ظهور العناصر المثيرة للضغوط و التوترات.

**تحليل ادوار الفرد و توضيحها**

بحيث يعي و يدرك كل فرد بوضوح مسؤولياته و مهامه و سلطاته و ما هو مطلوب منه، و ما يتوقعه الآخرون منه، و ما يتوقعه هو من غيره، بما يساعد على تجنب التنازع و تضارب في الأدوار.

**المؤازرة الاجتماعية**

و ذلك من خلال توفير علاقات اجتماعية ايجابية بين الأفراد، بحيث يشعر الفرد بأن زملائه و رئيسه يساندونه و يقدمون له العون و المساعدة و يقدرونه، و يشعر بأنه مقبول منهم، و أنهم يساعدونه في حل مشكلاته، و يشاركونه في أنشطتهم مما يبدد شعور الفرد بالعزلة و الاغتراب.

**برامج مساعدة العاملين**

و تشمل على برامج تعليمية و تدريبية و إرشادية لمساعدة الأفراد و إقناعهم بوجوب معالجة ضغوط العمل التي يتعرضوا لها.

**الإرشاد**

يهدف إرشاد الموظفين إلى تحسين صحة و سلامة الموظف عقليا بحيث يشعر الفرد بارتياح تجاه نفسه، و بشكل صريح نحو الآخرين، و بأنه قادر على مواجهة متطلبات الحياة... و يمكن أن يتم الإرشاد بطرق متنوعة تتفاوت فيها درجة مشاركة و سيطرة الموظف في عملية الإرشاد و من هذه الطرق.

**خاتمة**

لقد حاولنا أن نلم ببعض جوانب الضغط المهني من خلال تحديد مفهومه على التام، ردود الفعل السلوكية و الانفعالية الناتجة عن حالة نفسية تنشأ عن متغيرات بيئية تتطلب من العامل التكيف معها، كما بينا كذلك مصادر ضغوط العمل من خلال تحديدنا لثلاث مصادر و هي: المصادر المتعلقة بالفرد، و المصادر المتعلقة بطبيعة العمل، و المصادر المتعلقة بالجماعة و العلاقات الاجتماعية و تكلمنا

**إستراتيجية مواجهة ضغوط العمل في المنظمة**

كذلك على الآثار الناجمة عن هذه المصادر سواء على الفرد أو على المنظمة و في الأخير تطرقنا إلى استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل على مستوى الفرد والمنظمة على حد سواء، ومن خلا كل هذا فقد توصلنا إلى أنه:

لا يمكن الفصل بين الفرد والمنظمة فهو جزء لا يتجزأ منها وعلاقة التأثير والتأثر بينهما متبادلة، ومن ثم فإن التأثيرات السلبية على الأفراد كالأزمات والاضطرابات تنعكس على المنظمة، فيكثر الغياب والتسرب الوظيفي والاستقالة والتوتر في العلاقات مما يؤدي إلى تدهور الأداء ونقص الإنتاج، كما أن المنظمة المضغوطة لا تراعي حقوق موظفيها ولا تعمل على نموهم وتطورهم ولا توفر لهم فرص الحوافز والتشجيع مما قد يعرضهم للإضطرابات والحوادث والإحترق النفسي، كما يمكن أن تمتد الآثار إلى المجتمع فالضغوط في المنظمات هو الفاتورة التي ينبغي على المجتمع أن يدفعها سواء كانت مالية أو معنوية، وتجعل منه مجتمعا غير منتج وغير قادر على التنافس والمشاركة.

وعليه فلا بد من اتخاذ كل الإجراءات اللازمة من أجل الحدة من هذه الآثار، والتي لا يمكن أن تتجسد حسب رأينا إلا من خلال:

- مراجعة العلاقة بين الفرد ومهنته.
  - تطوير مهارات إدارة الذات.
  - تطوير إدارة الانفعال.
  - تعلم إدارة العلاقات مع الآخرين.
  - التدريب على حل المشكلات.
  - العناية بصحة العمال والوسط المهني.
  - فحص النظرة للحياة المهنية للموظفين وتبني الاتجاه الإيجابي.
  - تطوير أساليب و فنيات خفض التار السلبية للضغوط.
  - تطوير أساليب فعالة للتعامل مع المتغيرات.
  - طلب المساعدة المتخصصة عند الضرورة.
- وفي الأخير يمكن القول أن الضغوط هي إحدى حقائق الحياة على الأرض، وهي جدية بالدراسة والمتابعة سواء للتعرف على مصادرها أو رصد نتائجها أو الاستعداد لمواجهتها والتغلب عليها وإدارتها.

**قائمة المراجع:**

- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان 2005.
- هلال محمد، مهارات إدارة الضغوط السيطرة و التحكم في الضغوط ، مركز تطوير الأداء و التنمية، القاهرة، 2000.
- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار و مكتبة الحامد، عمان، 2004.
- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان ، 2005.
- آدم العتيبي، اثر الولاء التنظيمي و العوامل الشخصية على أداء الوظيفة لدى العمالة الكويتية و العمالة العربية في القطاع الحكومي بدولة الكويت، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 25، العدد 02، مجلس النشر العلمي الجامعي، جامعة الكويت 1979.
- جرجس ملاك، سيكولوجية الإدارة و الإنتاج، الطبعة الأولى، الدار العربية للكتاب، تونس 1983.
- فارس حلمي، مدخل علم النفس الصناعي و التنظيم، دار الشروق الاردن، 1999.
- فايزة الفاغولي، الضغوط المهنية لدى العمالة، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة الجزائر 1999

## استراتيجية مواجهة ضغوط العمل في المنظمة

- علي عسكر، ضغوط الحياة و أساليب مواجهتها سلسلة عالم المعرفة، دار الكتاب الحديث المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الأدب، 2003، العدد 239.
- محمد الهيجان، ضغوط العمل، مصادرها و نتائجها و كيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة ، السعودية 1998.
- عمر مصطفى، محمد النعاس، الضغوط المهنية و علاقتها بالصحة النفسية، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة الجزائر 2005.

## الهوامش:

- <sup>1</sup> دكتور فارس حلمي، مدخل علم النفس الصناعي و التنظيم، دار الشروق الاردن، 1999، ص 23.
- <sup>2</sup> عمر مصطفى، محمد النعاس، الضغوط المهنية و علاقتها بالصحة النفسية، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة الجزائر 2005، ص 64
- <sup>3</sup> فايزة الفاغولي، الضغوط المهنية لدى العمالة، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة الجزائر 1999، ص 4.
- <sup>4</sup> علي عسكر، ضغوط الحياة و أساليب مواجهتها العدد 239. سلسلة عالم المعرفة دار الكتاب الحديث المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الأدب، 2003، ص 1.
- <sup>5</sup> محمد الهيجان، ضغوط العمل، مصادرها و نتائجها و كيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة ، السعودية 1998، ص 18.
- <sup>6</sup> محمد الهيجان، المرجع السابق، ص 185.
- <sup>7</sup> جرجس ملاك، سيكولوجية الإدارة و الإنتاج، الطبعة الأولى، الدار العربية للكتاب، تونس 1983، ص 217
- <sup>8</sup> جرجس ملاك، نفس المرجع السابق، ص 217
- <sup>9</sup> جرجس ملاك، نفس المرجع السابق، ص 217.
- <sup>10</sup> محمد الهيجان، نفس المرجع السابق، ص 97
- <sup>11</sup> محمد الهيجان، نفس المرجع السابق، ص 97
- <sup>12</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر و التوزيع لبنان، 1998، ص 285
- <sup>13</sup> حسين حريم، نفس المرجع السابق، ص 285
- <sup>14</sup> العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان 2005، ص 165
- <sup>15</sup> آدم العتيبي، اثر الولاء التنظيمي و العوامل الشخصية على أداء الوظيفة لدى العمالة الكويتية و العمالة العربية في القطاع الحكومي بدولة الكويت، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 25، العدد 02، مجلس النشر العلمي الجامعي، جامعة الكويت 1979، ص 66
- <sup>16</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار و مكتبة الحامد، عمان، 2004.
- <sup>17</sup> العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان 2005، ص 168
- <sup>18</sup> هلال محمد، مهارات إدارة الضغوط السيطرة و التحكم في الضغوط مركز تطوير الأداء و التنمية، القاهرة، 2000، ص 76