

التمكين التنظيمي كآلية للتعامل مع الضغوط المهنية

Organizational Empowerment as a Mechanism for Dealing with Occupational Pressures

سميرة مشري

1 جامعة محمد خيضر بسكرة، samira.mecheri@univ-biskra.dz

مخبر التغير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر

Abstract :

-In light of the rapid social, economic and technological changes and the complexity of lifestyles, the severity of all kinds of pressures increased with them, which made us live in an era characterized by anxiety and a lot of social and professional pressures.

Organizations, in turn, are subject to many internal and external pressures, as internal pressures are represented in the frustration of workers and low morale, as well as the growing awareness of ownership and the existence of a culture of loyalty and belonging, among others. As for the external pressures, they are represented by intense competition, rapid change, and limited resources; Which necessarily calls for creating an enabling environment and enabling workers to face the changes with high efficiency.

Accordingly, this research paper came to shed light on the importance of organizational empowerment as a mechanism to confront various occupational pressures in the work environment

Keywords: Organizational Empowerment, Professional Guts, Delegating Authority, Brand Work Teams in Decision-Making

الملخص:

في ضوء التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة وتعدد اساليب الحياة، تزايدت معها حدة الضغوط بكل أنواعها، الشيء الذي جعلنا نعيش في عصر يتميز بالقلق وكثرة الضغوط الاجتماعية والمهنية.

وتخضع المنظمات بدورها إلى العديد من الضغوط الداخلية والخارجية حيث تتمثل الضغوط الداخلية في إحباط العاملين وانخفاض معنوياتهم وكذلك تناهي الوعي بالملكية ووجود ثقافة الولاء والانتماء وغيرها. أما الضغوط الخارجية فتتمثل في المنافسة الشديدة والتغير المتسارع ومحدودية الموارد؛ والتي تستدعي بالضرورة إيجاد بيئة التمكين وتمكين العاملين لمواجهة التغيرات بفعالية عالية.

وعليه جاءت هذه الورقة البحثية لتسليط الضوء على أهمية التمكين التنظيمي كآلية لمواجهة مختلف الضغوط المهنية في بيئة العمل

الكلمات المفتاحية: التمكين التنظيمي، الضغوط المهنية، تفويض السلطة، فرق العمل الماركة في صنع واتخاذ القرار

مقدمة:

المنظمة كبيئة اجتماعية تسعى الى تحقيق اهدافها بكل كفاءة وفعالية، ويتوقف ذلك على عدة عوامل لها تأثير بالغ على المورد البشري والتي من شأنها التأثير سلبا او ايجابا على أدائه الوظيفي وقد أكد علماء النفس وعلماء الاجتماع التنظيمي على دراسة السلوك التنظيمي والتركيز على العوامل التي تؤثر في الاداء الوظيفي للموارد البشرية والتي تعتبر الضغوط المهنية من بين اهم هذه العوامل لما لها من تأثير على الصحة البدنية والعقلية والوجدانية للمورد البشري وهو ما ينعكس على تحقيق الاهداف التنظيمية.

ومن اجل ذلك طرحت الإدارة الحديثة مفاهيم متطورة للتعامل ضمن منظومة العمل الإداري، ومن بين هذه المفاهيم الحديثة مفهوم التمكين التنظيمي "Empowerment"، وهو ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة أياً كان نوعها، كما أن التطورات والتحولت الحاصلة في مجال تنمية العنصر البشري داخل التنظيمات أكدت على أهمية التمكين لما لها من دور في تحسين العلاقة بين الافراد و بيئة عملهم، وبالتالي تحسين ادائهم لوظائفهم مما يؤدي الى زيادة معدلات الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية وهو ما يعمل على التقليل من الضغوط النفسية والمهنية التي يتعرضون لها أثناء أدائهم لوظائفهم.

أولا. تعريف التمكين التنظيمي

وفقا للمفهوم الإداري فمفهوم التمكين هو مدخل نحو تعزيز قدرات العاملين ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات بشكل مستقل، وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم، وحفزهم بما يساهم في تعزيز العلاقات الإنسانية (جواد، 2012، صفحة 83).

ويعرفه كل من "Meshane and Glinow" بأنهمفهوم نفسي (psychological) يواجه فيه كثير من العاملين تقرير الذات المعنى، القدرة، والأثر بخصوص أدوارهم في المنظمة. وهو أيضا: "عملية نقل السلطة والمسؤولية وذلك عندما تمنح القوة للعاملين على أن يكون هناك تجربة الشعور بالملكية والرقابة على الوظائف التي يؤديونها".

ويعرفه "جلاّب": "مدخل لنقل القوة المستندة إلى المعلومة أو إصدار القرارات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا بعد التأكد من امتلاكهم لكافة القدرات والإمكانيات التي تؤهلهم للتعاطي الكفء والفاعل مع موارد المنظمة وإمكانياتها ومقدراتها الجوهرية بقصد تعظيم

المنفعة لأصحاب المصالح (الزبائن، المالكين، العاملين، المجتمع)" (جلاب و الحسني، 2013، صفحة 22)

التمكين ليس خيارا واهيا، وإنما هو هدف مؤسسي استراتيجي يسعى لتعزيز قدرات العاملين، وإطلاق الطاقات الكامنة لديهم وتحريرهم من القيود البيروقراطية (أبا زيد، 2010، صفحة 500).
ثانيا. أهمية التمكين التنظيمي:

العمليات الإدارية لا تفكر ولا تبعد ولا تتعلم، وإنما الموارد البشرية هي التي تفكر وتتعلم وتتنافس وتغير، لذلك كان من الخطأ التركيز على العمليات الإدارية وإهمال الأفراد، ومن هنا يعود التحول من هندسة العمليات إلى قيادة السلوك أو هندسة العلاقات، وبذلك يعتبر مقياس الأداء البشري أداة إدارية تسمح لأي منظمة بتحقيق أهدافها ورفع من أدائها، بما يحقق لأفرادها الانتماء والولاء، ويقلل من حدة الضغوط المهنية في مكان العمل، وتكمن أهمية التمكين التنظيمي في:

- بالنسبة للعاملين: يمكن تلخيص أهم الفوائد التي تجنيها هذه الفئة فيما يلي:

- جودة القرارات: بحيث يعمل التمكين على تحسين القرارات الإدارية، وخاصة المعقدة منها والتي يمتلك حيالها العاملون المعلومات المطلوبة.
- زيادة ولاء العاملين للمنظمة.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار.
- المشاركة الفاعلة.
- اكتساب المعرفة والمهارة.
- الشعور بمعنى الوظيفة.
- تحقيق الرضا الوظيفي.
- ارتفاع مقاومة الفرد العامل لضغوط العمل.
- ارتفاع الدافعية الذاتية.
- تنمية الشعور بالمسؤولية.
- ربط المصالح الفردية بالمصالح والأهداف التنظيمية الكلية (دبلة و العمري ، 2016، الصفحات 64-65).

- أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة:

- حدد "أفندي" أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة فيما يلي:
1. حاجة المنظمة لأن تكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية.
2. تخفيض أعداد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
3. الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومي وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل، وتسريع اتخاذ القرارات.
4. الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
5. الحد من تكاليف التشغيل وذلك بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية (المعاني، عريقات، الصالح، و جرادات، 2011، الصفحات 186-18).

ج - أهمية التمكين بالنسبة للمتعاملين مع المنظمة:

أكدت الدراسات التي قام بها الباحثون من أمثال " Bowen and Scneider 1993" على أن المتعاملين مع المنظمة الممكنة والعمال الممكنين يعبرون على مستويات عالية من الرضا، وهذا يدل على علاقة طردية بين رضا المتعاملين على المنظمة والتمكين لدى الموظفين، فتمكين الموظفين خاصة في المنظمات الخدمية كالبنوك والخدمات الصحية والفنادق وغيرها، يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة، وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات، بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره مما قد يساهم في البطء في إنجاز الخدمة ويعد جانب السرعة في أداء الخدمات المطلوبة أهم بنود الجودة في قطاع الخدمات (ملحم، 2006، صفحة 113).

ثالثاً. أبعاد التمكين التنظيمي :

أكد "yukl and Becker" على ضرورة كون التمكين جزءاً من الاستراتيجية بعيدة الأمد للمنظمة، وأن تكون مبادرات التمكين موجهة نحو أهداف ثنائية: لتحسين الفاعلية التنظيمية وتحسين جودة حياة العمل للأفراد العاملين.

ونظراً لهذه الأهمية الكبيرة لمثل هذه الاستراتيجية في تحقيق هذه الأهداف التنظيمية، فقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين في مجالات مختلفة إلى محاولة تحديد أبعاد التمكين الإداري،

الأمر الذي ساهم في بروز أبعاد متنوعة ومتعددة لهذا المفهوم الإداري الحديث (جلاب و الحسني، 2013، صفحة 22).

والجدول رقم (01) يوضح أبعاد التمكين الإداري من وجهة نظر بعض الباحثين والكتاب:

المصدر	الأبعاد
Cook et al 1997	المشاركة بالمعلومات والمعرفة، مكافأة الأداء.
Daft 2001	المعلومات، المهارات والمعرفة، القوة، المكافآت.
ملحم 2004	تدفق المعلومات والاتصالات، الثقة، التحفيز، المعرفة والمهارة.
Halvarson 2005	الحرية والاستقلالية، المشاركة بالمعلومات، التدريب، السلطة والقوة دعم الإدارة.
Kreitner and Kinick 2007	المشاركة بالمعلومات، خلق استقلالية، فرق العمل.
Mazdarani 2008	التطوع، التدريب، الدافعية، المكافآت وتوفير الأجهزة والتكنولوجيا.
Karakoc and yilmaz 2009	السلطة، التخصص، الموارد، الشخصية.
راضي 2010	تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز.

(جلاب و الحسني، 2013، الصفحات 71-72)

رابعا. أساليب التمكين ونتائجه على تنافسية المنظمة:

إن الكتابات المعاصرة حول التمكين تطرقت إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين منها

ما يلي:

1- **أسلوب القيادة:** يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية التي تساهم في زيادة فعالية المنظمة، وأسلوب القيادة يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المنظمة التي تعتمد على أسلوب التمكين هي تلك المنظمة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المدراء نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المنظمات.

التقليدية، وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المنظمات، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل (حفيان ، 2014 ، صفحة 163).

2- **أسلوب تمكين الأفراد:** يرى هذا الأسلوب أنه على الفرد أن يهتم بما يسمى "تمكين الذات" ويبرز التمكين هنا مدى توفر العوامل الإدراكية للفرد وبالتوجه نحو تقبل المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، هذا وقد توصل بعض الباحثين إلى أن الموظفين الممكّنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

3- **أسلوب تمكين الفريق:** بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا.

إن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين ومسوغا لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية، هذا وأن منح التمكين للفريق يعطيه دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء، لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة أكبر من الاستقلالية للفرد، كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون عندما تتوفر شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق (ملحم، 2006، صفحة 40).

4- **أسلوب الأبعاد المتعددة:**

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة، ويفرض اعتماد بعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين فعلى سبيل المثال يرى "Hohold" بأنه حتى تكون عملية التمكين فعالة وناجحة، فلا بد أن تقوم على جوانب وأسس متعددة وهي التعليم والقيادة الناجحة، المراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر والهيكلية المناسبة والتفاعل بين هذه العناصر جميعا من خلال التفاعل مع الفريق المنظم ويعملون أيضا على صنع القرارات

الاستراتيجية (حفيان ، 2014 ، صفحة 165)، وعلى هذا فالتمكين ليس شعورا شخصيا كأن يقول: "أنا اليوم أشعر بالتمكين" فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية اتجاه نتائج الأداء المرغوب، فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة من الأسس الهامة في تكوين فريق وأفراد متمكنين من زمام الأمور في العمل، وفي المؤسسة بشكل عام (ملحم، 2006، صفحة 41).

ويعتبر أسلوب الأبعاد المتعددة "هو الأنسب والأفضل في تحقيق التمكين الإداري، إذ يعتمد على جميع أبعاد التمكين من فرق العمل الفعالة وتوفر المعلومات والمهارة والمعرفة والحوافز والتشجيع المستمر والهيكلية المناسبة، مما يدفع بالعاملين نحو تحقيق الأهداف الذاتية والتنظيمية المطلوبة بكل فاعلية وكفاءة.

خامسا: الضغوط المهنية

1- تعريف الضغوط المهنية

1-1 تعريف الضغط لغة: لقد أصبحت كلمة الضغط "Stress" من الكلمات الشائعة لدى الفرد العادي بصفة عامة، إذ أنها تشكل جزءا من حياتنا في العصر الحديث. يشير المعجم الوجيز الى ان الاصل اللغوي لكلمة الضغط هو " ضغطة " ضغطا عصره وزحمه، اي شدد وضيق، والضغط في الطب هو ضغط الدم الذي يحدثه تيار الدم على جدران الاوعية الدموية، وفي الهندسة هو القوة الواقعة على وحدة المساحات في الاتجاه العمودي عليها، وفي الطبيعة الضغط الذي يركز على نقطة معينة بفعل الثقل الذي يحدثه عمود الهواء على هذه النقطة ويؤثر عليها في جميع الاتجاهات.

وحسب " نوبيرسيلاي" أن كلمة Stress انجليزية مشتقة على وجه الاحتمال من Distress "أسى" "بؤس"، "إنهاك"، أما مصطفى عبد المعطي فيقول " اشتق مصطلح Stress من الكلمة الفرنسية Destress والتي تشير إلى معنى الاختناق والشعور بالضيق أو الظلم، وقد تحولت إلى الانجليزية إلى Distress إشارة إلى الشيء غير المحبب أو غير المرغوب.

ويعرف معجم مصطلحات علم النفس والتحليل النفسي الضغوط النفسية بأنها: تعني وجود عوامل خارجية ضاغطة على الفرد، سواء بكميته، أو على جزء منه وبدرجة توجد لديه احساسا بالتوتر، أو تشويميا في تكامل شخصيته، وحينما تزداد حدتها فقد يفقد الفرد قدرته على التوازن ويغير خط سلوكه الى نمط جديد، ولها اثارها على الجهاز البدني والنفسي للفرد، وعليه فان الضغط النفسي حالة يعانها الفرد حين يواجه مطلبا ملحا فوق حدود استطاعته أو حين يقع في صراع) (سلامي، 2008، الصفحات 58-59)

1-2 تعريف الضغوط المهنية:

لقد تعددت مفاهيم ضغوط العمل واختلفت وفقا لاتجاهاتها ومدارس الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع، فيوجد من تناولها من زاوية البيئة الخارجية المحيطة بالفرد دون الاخذ بعين الاعتبار اثر العوامل الاخرى مثل الخصائص الذاتية للأفراد، أو نوع استجاباتهم أو ردود افعالهم، ومنهم من عرفها على اساس مدى استجابة الفرد للمؤثرات والقوى الخارجية المسببة للضغط مع اهمال أثر تفاعل العوامل الاخرى مثل الخصائص الذاتية للفرد مع خصائص وظروف البيئة العمل والتي يتحدد بناء عليها مقدار ما يشعر به الفرد من ضغوط (عثمان، 2017، صفحة 292).

وتعرف الضغوط المهنية على أنها: " تعبير عن حالة من الاجهاد العقلي أو الجسدي وتحدث نتيجة للحوادث التي تسبب قلقا أو ازعاجا ، أو تحدث نتيجة لعوامل عدم الرضا أو نتيجة للأجواء العامة التي تسود بيئة العمل أو انها تحدث نتيجة للتفاعل بين هذه المسببات جميعا" (النوايسة، 2011، صفحة 30).

ويعرف "Rees" الضغط بأنه: "أي مثيرات أو تغيرات في البيئة الداخلية أو الخارجية يكون على درجة من الشدة والحدة والدوام، بحيث يثقل الكيفية للكائن الحي الى حده الاقصى، والتي في ظروف معينة يمكن ان تؤدي الى اختلال Désorganisation السلوك أو عدم التوافق أو الاختلال الوظيفي الذي يؤدي الى المرض، وبقدر استمرار الضغط بقدر ما يتبعها من اضطراب جسدي ونفسي" (سلامي، 2008، صفحة 60)

وتعرفها "الهنداوي" مستعينة بمعجم "The Language Of The Heart" بأنها: تجربة ذاتية تحدث لدى الفرد محل هذا الضغط اختلالا نفسيا كالتوتر أو القلق أو الإحباط، أو اختلالا عضويا كسرعة ضربات القلب أو ارتفاع ضغط الدم، ويحدث هذا الضغط نتيجة لعوامل قد يكون

مصدرها البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه، وتختلف المواقف المسببة لضغوط العمل باختلاف مواقع الأفراد وطبيعة عملهم (مؤسسة ابداع للأبحاث والدراسات والتدريب، صفحة 6). كما تعرف الضغوط النفسية في مكان العمل بـ: الحالة التي يشعر بها العامل والتي تؤدي الى استجابة انفعالية حادة ومستمرة تؤثر في تركيزه داخل العمل واتجاهه كما ونوعا، وهي الحالة المصاحبة لمجموعة من السلوكيات الناتجة عن ردة الفعل للمثيرات التي يواجهها العامل داخل بيئة العمل (شركة توزيع كهرباء الشمال، 2013).

ويعرفها "سمير احمد عسكر" بأنها: مجموعة من التغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للعامل في ردود أفعاله أثناء مواجهته للمواقف المحيطة به، والتي تمثل تهديدا له (عالم، 2016، صفحة 164).

ويعرفها "LeonC.Meggison" بأنها أي مؤثر خارجي يسبب الإرهاق البدني والنفسي ينعكس سلبا على صحة الإنسان.

يرى "David" أن الضغوط تشير إلى التفاعل بين الفرد والبيئة، ونتيجة هذا التفاعل يواجه الفرد بفرصة أو قيد أو مطلب للسلوك (علام، 2009، صفحة 56).

ويعرفها الهيجان على أنها: "تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسه أو البيئة التي يعمل فيها، بما في ذلك المنظمة حيث يترتب على هذه العوامل حدوث آثار أو نتائج جسمية أو نفسية أو سلوكية على الفرد تؤثر بدورها على أدائه للعمل مما يستلزم معالجة هذه الآثار وإدارتها بطريقة سليمة" (سلامي، 2008، صفحة 61).

ثانيا. عناصر الضغوط المهنية:

يرى "سيرلاحي" و "ولاس" أنه يمكن تحديد ثلاث عناصر للضغوط هي:

➤ **عنصر المثير:** يشتمل هذا العنصر على المثيرات الاولية الناتجة عن مشاعر الضغوط، وقد تأتي هذه العناصر من البيئة أو المنظمة أو الأفراد.

➤ **عنصر الاستجابة:** يتكون هذا العنصر من ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد مثل القلق والتوتر وغيرها.

➤ **عنصر التفاعل:** وهو العنصر الذي يحدث التفاعل وما بين عوامل المثيرات والاستجابات، ويأتي هذا التفاعل من عوامل البيئة والعوامل التنظيمية في العمل والمشاعر

الإنسانية وما يترتب عليها من استجابات (مؤسسة ابداع للأبحاث والدراسات والتدريب، صفحة 7).

كما يمكن إضافة عنصرين آخرين للضغوط المهنية في ضوء تطور مفهوم العمل، وهما:

- عنصر الإدراك.

- عنصر الفروق الفردية.

فالإدراك العقلي له دور فعال في مدى احساس الفرد بالعوامل الضاغطة عليه، والفروق الفردية تفسر العلاقة بين قدرة الافراد على التعامل مع مسببات الضغوط المهنية والسيطرة عليها والتأثر بها سلبا وإيجاباً (فيليه و عبد المجيد، 2005، صفحة 306).

ثالثاً. مصادر الضغوط المهنية:

تعددت التقسيمات التي تصنف المصادر المختلفة لمسببات ضغوط العمل، ويمكن تحديد المصادر وتقسيمها الى ثلاث فئات رئيسية:

العوامل المرتبطة بالبيئة: ان للعوامل البيئية أثر في مستوى التوتر الذي يصيب العاملين داخل المنظمة، ومنها، عدم استقرار الحالة الاقتصادية: حيث أن أي تذبذب يمكن حدوثه في الجانب الاقتصادي (الكساد، ارتفاع معدلات التضخم) في دولة ما، سينعكس سلباً على السكان، من ناحية ارتفاع اسعار السلع او عدم توفرها، وهو ما يؤثر على مستوى دخل الافراد العاملين ويشعرهم بالقلق والتوتر.

التطور والتقدم التكنولوجي المتسارع: ان الحاسب الآلي والتقنيات الحديثة التي ادخلت على العمل ادت الى شعور الفرد بالتهديد والضغوط الكثيرة، اذ لم يتقن استخدامها.

التغيرات الاجتماعية: برزت في المجتمعات الجديدة والقديمة ظواهر جديدة تختلف مع القيم والعادات والتقاليد المتعارف عليها مما ينتج مشكلات في المجتمع، مثل انتشار حالة الادمان، تعدد الزوجات ما يؤدي الى شعور الفرد بالضغط (المغربي، 2009، الصفحات 18-19)

العوامل المرتبطة بشخصية العاملين: وتتمثل في قدرة العاملين على المقاومة، نمط شخصياتهم، طبيعة مركز التحكم (داخلي، خارجي)، والقدرات والاهتمامات والحاجات لديهم، إضافة الى الحالة النفسية والجسدية التي يمرون بها.

العوامل المرتبطة بالجوانب التنظيمية للعمل: وتمثل في عدد من المصادر تشمل: غموض الدور، عبء العمل، تحمل المسؤولية التفكير بالمستقبل الوظيفي، النمو والتقدم المهني، الافتقار الى المشاركة في اتخاذ القرارات والظروف المادية للعمل وكذلك غياب الدعم الاجتماعي. فلسفة المنظمة والتي تعكس ثقافتها، غالبا ما تكون ماثلة في أهدافها وغايات المنظمة والطريقة التي تتبعها الإدارة في تحقيقها لهذه الأهداف، وهو ما يسمى بالسياسات والاستراتيجيات، وهذا ما يمكن أن يسبب ضغطا للأفراد نتيجة عدم وضوح الرؤيا في توقعات سياسة جديدة، حيث أن عدم التأكد يخلق كمية من الضغوط.

ويرى كل من "بريف" و "شالر" أن سياسات المنظمة تتميز بالمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات وضغط القيادات، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات كلها تمثل مصادر ضغوط للعاملين. تعد طبيعة الوظيفة احد مصادر ضغوط العمل والرضا الوظيفي للأفراد، وذلك بما تتصف به من صفات، سواء كان ذلك يتعلق بالفئة التي تصنف منها هذه الوظيفة، أو المكانة التي تتيحها لشاغلها، ويعد الاختلاف بين المكانة والأهمية سببا رئيسيا من أسباب الضغوط المهنية. تظهر الضغوط النفسية الناجمة عن عبء الوظيفة الزائد، إذا كان عبء العمل كبيرا مقارنة بقدرات وموارد الفرد البشرية، أي زيادة المهام المطلوب انجازها أو تعددها في وقت ضيق، أو عدم تناسب قدرات الفرد مع مهام العمل من حيث قلة تأهيله أو حداته أو عدم تناسب مؤهلاته مع طبيعة العمل (سلامي، 2008، صفحة 84).

ويحدث صراع الدور عندما يكون هناك تعارض بين متطلبات الدور، ويعرفه الهيجان 1998: هو تعارض مطالب العمل التي يجب القيام بها وفقا لتعليمات وتوجيهات المنظمة، وبعض المواقف أو المطالب الأخرى داخل المنظمة والتي تختلف عن عمله الأساس أو تتعارض مع قناعاته الشخصية (عثمان، 2017، صفحة 294)، ويرى "هونت": أن صراع الأدوار عبارة عن قيام الفرد بعدد من الأدوار الاجتماعية فقد يكون بين هذه الأدوار بعض الخلط والاختلاف والصراع.

ويمكن تحديد مصادر صراع الدور فيما يلي:

➤ صراع الدور الذي كونه مصدره شخص واحد:

يحدث هذا النوع من الصراع عندما يتعرض الفرد لضغوط العمل المتوقعة أو متناقضة فيفسد الشخص.

- صراع الدور الذي يكون مصدرها أكثر من شخصين:
- يحدث هذا النوع من الصراع عندما يواجه الفرد متطلبات متعارضة من شخصين أو أكثر في نفس الوقت.
- صراع الدور الناتج عن تعارض ضمني لطلبات الدور والقيم الشخصية:
- وتحدث عندما تتعارض قيم ومعتقدات الفرد مع التوقعات المطلوبة منه في وظيفة ما.
- صراع الدور الناتج عن تعدد أدوار الفرد:
- يحدث هذا النوع من الصراع عندما يكون للفرد أكثر من دور وتعارض هذه الأدوار بعضها البعض (بن عمارة، بلا تاريخ)

أما غموض الدور فحسب "عثمان حمود الخضر" فإن غموض الدور يحدث عندما يكون العامل غير متأكد من المهام المطلوبة منه وكيفية أدائه لها، أو حين تكون نتيجة الخطأ في العمل غير معروفة، ويعتبر غموض الدور مصدر للضغوط المهنية لدى الموظفين الجدد، أو حين تقدم المنظمة على إحداث تغيير فيها (عالم، 2016، صفحة 166)، ويضيف كل من "Cooper" و "Cartwright" أن غموض الدور يسبب الاكتئاب وفقدان الثقة بالنفس وانخفاض الدافعية، كما يؤدي إلى الرغبة في ترك العمل، وعليه فإن غموض الدور أحد المتغيرات الأساسية التي ينتج عنها ضغوط العمل التنظيمية والتي تؤثر على الأداء، بل قد تتعداها إلى ترك العمل بشكل نهائي (عثمان، 2017، صفحة 294).

ويتسبب صراع الدور والغموض في إحداث توتر وعدم الرضا عن العمل، وانخفاض تقدير الفرد لذاته مما يترتب عليه كثرة الغيابات وزيادة معدل دوران العمل، بالرغم من أن الغموض قد يزيد من الحاجة إلى الاتصال لتخفيض عدم التأكد، إلا أن كل من صراع الدور والغموض قد يولدان شعوراً بالكراهية تجاه الأفراد الذين ينظر إليهم كمسببين لهذا الغموض. كما قد يواجه الأفراد صعوبات في تكوين علاقات إيجابية مع الأفراد الآخرين في مجال العمل ويكون ذلك مصدراً للضغط والصراع بين الزملاء مما قد ينتج عنه تصادمات مثل: الصراع على المكانة، الدفاع عن حقوق معينة....

وتعتبر عوائق التطور المهني أو المستقبل الوظيفي أحد مصادر الضغوط، مثل الافتقار إلى فرص للترقية في المستقبل وعوائق الطموح والشلل الوظيفي في المستقبل المهني، إضافة إلى التغيير الوظيفي الذي يتعارض مع طموحات الأفراد حيث تعتبر الخوف من الفشل في العمل الجديد أو العجز في أدائه، وبالتالي إذا لم يتمكن الفرد من التوافق مع التغييرات الجديدة المصاحبة

للترقية الوظيفية فانه حتما سيشعر بالضغط، كما يعتبر مصدر التقدم في الوظيفة احد متغيرات الضغط وذلك بسبب الشعور بعدم الأمن النفسي أو الوظيفي أو الخوف من الفصل أو التقاعد المبكر أو الترقية غير المناسبة (فيليه و عبد المجيد، 2005، صفحة 85).

كما يعتبر سوء الاتصال في مجال العمل سبب قوي لخلق الضغوط في العمل، مما ينتج عنه عدم وضوح الأهداف والتعليمات وغموض المكاتبات وصعوبة الحصول على المعلومات المطلوبة قبل البدء في المهمة، كما أن صعوبة الاتصال بالمسؤولين ينتج عنها اتخاذ قرارات تفتقد إلى المعلومة الصحيحة ولا تخدم الأهداف المطلوبة مع ضياع في الوقت والجهد.

ظروف العمل الطبيعية:

الإضاءة: تؤدي الإضاءة غير المناسبة إلى مشكلات الصداع الناتج عن تكيف العضلات للتمكن من الرؤية الواضحة، ولا يقصر الاهتمام على درجة الإضاءة بل ينبغي مراعاة موقع أجهزة الإضاءة من حيث الموقع والاتجاه بالنسبة للعين.

الحرارة: تكون الحرارة مصدرا للضغط في حالة تطرفها من حيث الزيادة أو الانخفاض، وتتحكم المراكز العليا في الدماغ في عملية تنظيم درجة حرارة الجسم حيث تضبطها عند درجة حرارة 37 درجة تقريبا، فإذا ما استشعر الفرد عن طريق حاسته الجلدية انه يتواجد في وسط ثقل أو تزيد درجة حرارته عن هذا المستوى فانه يشعر بعدم الراحة مما يؤدي إلى حدوث إرهاق وبالتالي تكون مصدرا للضغط النفسي في مجال العمل (عالم، 2016، صفحة 168).

رابعا. آثار الضغوط المهنية:

الآثار الفسيولوجية:

الأفراد الذين يتعرضون لضغوط العمل الشديدة عرضة لكثير من النتائج السلبية التي تتركها تلك الضغوط خاصة عندما لا يستطيعون التعامل معها بطريقة ايجابية وان تباينت الاستجابة من فرد لآخر.

ذلك أنأي نوع من التوتر أو الاثقال لا بد أن يصحبه نوع من التغيرات البدنية الظاهرة والتغيرات الفسيولوجية الداخلية، هذه التغيرات يتم التحكم فيها من خلال الجهاز العصبي والذي ينظم الجسم من خلال السيطرة على أجهزة الجسم الأخرى بروابط عصبية خاصة تنقل له المثيرات المختلفة الداخلية والخارجية ويستجيب لها بشكل تعليمات توجه أعضاء الجسم، تؤدي إلى تكيف نشاط الجسم وموائمه لوظائفه المختلفة للحياة بانتظام وتكامل. وقد أكدت إحدى الدراسات انه

على المدى الطويل فإن استمرار تعرض الفرد لضغوط العمل يمكن أن يؤدي إلى أمراض القرحة والتهاب المفاصل، وتلف الكبد، وسرطان الرئة ومختلف أمراض القلب، والعديد من الأمراض الأخرى لأن الضغوط تضعف جهاز المناعة لدى الإنسان، وتقلل قدرته على المقاومة (الإدارة، 2015).

الآثار الاجتماعية:

تؤدي الضغوط النفسية في العمل إلى العديد من الآثار الاجتماعية السلبية، ومنها الشعور بالاغتراب عن مجال العمل الذي ينتمي إليه الفرد، فبرغم من وجوده في العمل لكنه لا يشعر بالانتماء إليه مما يخلق عنده عدم الرغبة فيه وفي مواقف أخرى يفتقر إلى مستوى الكفاءة أو الفاعلية المطلوبة.

ومن الآثار الاجتماعية التي تتركها ضغوط العمل على علاقات الفرد الأسرية والعائلية كالتأثير السلبي في علاقاته العائلية والعجز على مواجهة المشكلات المترتبة على ضغوط العمل.

الآثار التنظيمية:

تؤكد الدراسات أن الآثار الناتجة عن الضغوط المهنية لا تقتصر على الفرد وحده وإنما تنعكس أيضا على المنظمة التي ينتمي إليها، وطالما كان العنصر الإنساني هو أهم وعناصر الإنتاج في المنظمة، فإن الخلل الذي يصيب العامل ينعكس بشكل مباشر على أداء المنظمة وعلى قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة.

آثار الضغوط المهنية على الأداء:

يحدد بعض الباحثين أثر الضغوط على أداء الموظف في ثلاثة مستويات، أحدها منخفض والثاني معتدل والثالث مرتفع، وتوضح فيما يلي:

ففي المستوى المنخفض من الضغوط يعاني الفرد من عدم وجود محفزات تستحث سلوكه في العمل للأداء الجيد، حيث تتسم حياته المهنية بالركود والملل، أما في حالة الضغط المرتفع فإن التأثير السلبي يظهر في الإجماع النابع من عدم الشعور بالرضا والإحساس بعدم القدرة على التحكم وبالعجز عن أداء أي عمل (فيليه و عبد المجيد، 2005، الصفحات 312-313).

علاقة التمكين التنظيمي بالضغوط المهنية في العمل:

تتبنى المنظمات لأسلوب التمكين التنظيمي في تعاملها مع مواردها البشرية، الشيء الذي يعود إيجابا على تحقيقها للأهداف التنظيمية المحددة بكل كفاءة وفاعلية، ويتأتى ذلك من خلال أبعاد التمكين التنظيمي المتمثلة في: المشاركة بالمعلومات، وتفويض السلطة، العمل ضمن فرق عمل، عملية تفويض السلطة، خلق شبكة فعالة للاتصال التنظيمي، تبني سياسة فعالة للتحفيز، إضافة إلى الاعتماد على مبدأ التدريب وإكساب الموارد البشرية المهارات اللازمة لأداء أعمالهم، وهو ما يجعل الأفراد العاملين في المنظمة أقل عرضة للضغوط المهنية التي تترتب من انتابهم لهذه المنظمات والعمل بها، وبالتالي يكون التمكين التنظيمي أحد الآليات الفعالة للتعامل مع الضغوط المهنية في بيئة العمل، ويتضح ذلك في الآثار المترتبة من أبعاد التمكين التنظيمي على الموارد البشرية.

1- المشاركة بالمعلومات:

تعتبر البداية للانطلاق لتطبيق إستراتيجية التمكين الإداري من الحاجة إلى المشاركة المعلوماتية النشطة، وقد أشار "Wilkinson" إلى أن توفر المعلومات يعزز من الالتزام الذاتي للأفراد العاملين عن طريق منحهم الثقة، كما أشار "Griscri1998" إلى أنه لا يوجد شيء يجعل الأفراد يلتفتون بالإدارة مثل مشاركتهم في المعلومات الخاصة بمنظمتهم/ ما لا يعرفه الآخرون خارجها. وإشراك إدارة المنظمة أفرادها بالمعلومات رسالة مهمة تؤكد أن تلك المنظمة -الإدارة- تثق بهم وترغب في أن يستخدم الأفراد تلك المعلومات وتوظيفها مع المهارة التي يمتلكونها تعتبر خدمة لغاية المنظمة وأهدافها (الدوري و صالح، 2008، الصفحات 79-80).

وتوصلت دراسة "Quemard 2004" إلى أن مكون المشاركة بالمعلومات تعد أمرا جوهريا في عملية التمكين الإداري، وذلك للاعتبارات التالية:

- تكون قرارات الأفراد فاعلة عندما يكون "الاتصال مزدوجا".
- إمكانية تقييم الأفراد العاملين لقابليتهم الاعتمادية "Criditability" وفقا لطبيعة المعلومات.
- تؤثر المعلومات في بيئة عمل الأفراد العاملين.
- تعد المعلومات واحدة من المكونات التي تسمح للأفراد العاملين من الحكم على أعمالهم اليومية فيما إذا كانت جيدة أو سيئة. (جلاب و الحسني، 2013، صفحة 75)

2- فرق العمل :

ويعتبر العنصر الدائم للثقة بين المدير والمرؤوسين ، بشرط توافر عوامل مشتركة بين الجماعة من التعاون والمساواة والتعاقد والتكامل وكذا الطموحات المشتركة ، يتضمنها علاقة طيبة وتعارف وصلات ، والجماعة قد تتشكل كفريق عمل من أجل إنجاز مشروع من أو حل مشكلة ما ، لفريق العمل تدعم الثقة لأنها تعزز الكفاءة ، كما أن فرق العمل التي تقوم بالعمل الجماعي تقوم بأعمالها بشكل غير رسمي ، والثقة هي من أهم مقومات التنظيم غير الرسمي والذي يعتبر تنظيم عفوي ينشأ من الثقة بين أعضاء التنظيم، ومن ثمة فالمشاركة الفعالة والتعاون والاندماج بين أعضاء الفريق كل ذلك يؤدي إلى تشجيع الإدارة على التخلي عن بعض صلاحياتها ومنح الفريق مزيد من التمكين والحرية والاستقلالية(خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014، صفحة 28).

ويرى "Carter 2009" أن الصراع الشخصي يكون منخفضا عندما تكون هياكل القوة متوازنة، - ففي منظمات الأعمال تكون فوائد النزعة الاجتماعية (Sociability) واضحة ومتعددة من خلال:

- أن العاملين يتمتعون بالعمل في مثل هكذا بيئات التي تساعد على إشاعة الروح المعنوية.
- أن النزعة الاجتماعية تساعد في تأسيس الإبداع لأننا نتبنى العمل الفريقيوالمشاركة بالمعلومات وإشاعة روح الانفتاح تجاه الأفكار الجديدة.

- النزعة الاجتماعية لها دور في إيجاد بيئة يكون فيها الأفراد قادرين على العمل بجدية أكبر من أجل تجاوز الاحتياجات الشككية والقيام بواجباتهم واستعمال التقنيات الضرورية لمساعدة زملائهم في تحقيق النجاح (جلاب و الحسني، 2013، صفحة 87)

ويؤكد "2002 Litte and Ferris" أن فرق العمل ذاتية الإدارة أي "الممكنة" هي من أفضل الأساليب الإدارية التي تحقق المرونة وتساعد في تحسين الإنتاجية وخفض التكلفة، حيث يرتبط تمكين الفريق بهيكلية مناسبة، وتوظيف الكثير من المفاهيم الإدارية، ومن بين الأسباب التي تستدعي استخدام فرق العمل هي أن هذه الأخيرة - فرق العمل- توفر آلية الاتصال المباشر مما يؤدي إلى الوصول إلى الحلول الناجحة من قبل الجميع خلال وقت قصير، بحيث يكون إنجاز المجموعة أعلى من الإنجاز الفردي لأعضاء ويعزى ذلك إلى التنسيق والتعاون والتكامل فيما بينهم) المعالي ، عريقات، الصالح، و جرادات، 2011، صفحة 207).

3- تفويض السلطة:

إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، ولذلك ففكرة التمكين تتطلب تغييرا في النمط القيادي التقليدي إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فهذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض ويشير "1995 Ford and Fottler" إلى أن التمكين مسألة متدرجة، فقد تمتد عملية تفويض صلاحيات اتخاذ القرار للعاملين لتشمل تشخيص المشكلة واكتشاف الحلول، وتقييمها واتخاذ القرار بصددتها، وتحمل المسؤولية عن تنفيذها من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين، أو قد تضيق العملية لتشمل تقديم اقتراحات فقط، والإدارة العليا غير ملزمة بتنفيذها (راضي، 2010، صفحة 64)

الاتصال الفعال:

يعتبر عنصر الاتصال الإداري الفعال وتدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة بها عبر مستويات المنظمة جميعها من العناصر المهمة والحيوية ضمن متطلبات التمكين الإداري، بحيث تعد المعلومات سلاحا هاما يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرارات وفي حل المشكلات، ومن دونها لا يمكن للعامل التصرف بحرية واقتدار لأنه ببساطة يفتقر للمعلومة التي تمنحه الثقة بالتصرف الصحيح، فالاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز فيها مبدأ الإبداع (ملحم، 2006، صفحة 60).

ولا بد من الإشارة إلى أن نجاح التمكين يتوقف على قدرة من يجري تمكينهم في الوصول إلى المعلومات المناسبة بسرعة وبالذقة الملائمة وفي الوقت المحدد، ولذلك فإن قدرة الوصول إلى المعلومات المطلوبة لصنع القرارات المبنية على المعلومات المسبقة يتطلب توافر اتصالات فاعلة تحقق ذلك (الدوري و صالح، 2008، صفحة 81).

4- التحفيز:

لقد تم التعرض إلى أهم العوامل أو الأبعاد التي تعمل على تحسين وتدعيم مناخ التمكين الإداري في المنظمات من تفويض السلطة والاتصال الفعال وخلق العمل والمشاركة بالمعلومات، إلا أن التمكين يحتاج إلى دعم وتحفيز لتحمل المزيد من الأعباء وخاصة تحمل المسؤولية والمشاركة والتفكير الخلاق والعصف الذهني، وعلى الرغم من أن هذه الأبعاد هي في حد ذاتها محفزات تساهم في رفع معنويات العاملين وشعورهم بمعنى أرقى لحياتهم المهنية، إلا أن التمكين كما يؤكد العديد من

الباحثين ليس بمنحة مجانية فكما فيه مشاركة في المنافع، ففيه أيضا مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل للمسؤولية بشكل يساوي التفويض المعطى للموظف، وبما أن الأمر كذلك فلا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية، وهي الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بأداء الممكن من العاملين، وهذا بمعنى أن من يستثمر التكّين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكثر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل المسؤولية والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014، صفحة 31).

5- التدريب:

لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم، لأنه لا يجب أن يفترض المديرين أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، إذ يجب عليهم إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.

ولقد زاد التدريب أهمية مع ظهور مفهوم التمكين الإداري والذي يتطلب توافر مجموعة من المهارات والخبرات في الأشخاص المرشحون لشغل مستويات إدارية أعلى، باعتبار أن التدريب هو أحد العوامل الأساسية لتنمية مهارات الفرد وتحسين أدائه وتوجيه سلوكه بشكل أفضل، وكذلك اندماجه مع قيم المنظمة ومساهمته الفعالة في تحقيق أهدافها.

خاتمة:

الشعور بالحرية في التصرف والمشاركة في عملية صنع القرارات، والاستقلالية في العمل، مع توفر شبكة فعالة للاتصالات، إضافة الى تبني المنظمة لاستراتيجية دائمة لتحفيز المادي والمعنوي، مع العمل بمبدأ التدريب الدوري والدائم لتلبية حاجات الموارد البشرية وإكسابهم المهارات اللازمة لأداء أعمالهم، من العوامل التي تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي بين العاملين داخل المنظمة، وبالتالي التقليل من الضغوط المهنية التي تفرزها اجتماع العديد من المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والنفسية المتعلقة بالموارد البشرية من جهة، وبالمنظمة التي يعملون بها من جهة أخرى، وجعل الافراد يعملون في جو صحي يخلو من المنغصات والمشتبات التي تنعكس سلبا على الموارد البشرية والمنظمة على حد سواء.

قائمة المراجع:

1. قدور عثمان. (2017). ضغوط العمل التنظيمية وأثرها على الاداء الوظيفي للعامل الجزائري. مجلة ابحاث نفسية وتربوية، 9(1)، 287-334.
2. إحسان دهش جلاب ، و كمال كاظم الحسني. (2013). إدارة التمكين والاندماج . عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
3. أحمد إسماعيل المعاني ، أحمد يوسف عريقات، أسماء الصالح، و ناصر جرادات. (2011). قضايا إدارية معاصرة.. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
4. الادارة. (2015). ضغوط العمل واساليب مواجهتها. تاريخ الاسترداد 14 1، 2019، من www.dafsy.com/articles/10/272
5. باهي سلامي. (2008). مصادر الضغوط المهنية والاضطرابات السيکوسوماتية لدى مدرسي الابتدائي والمتوسط والثانوي. اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطفونيا: جامعة الجزائر.
6. جواد محسن راضي. (2010). التمكين وعلاقته بإبداع العاملين. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12(1)، 62-84.
7. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. (2014). التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
8. رياض أبا زيد. (2010). أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن . مجلة جامعة النجاح للأبحاث (للعولم الإنسانية)، 24(2)، 494-519.
9. زكريا مطلق الدوري ، و أحمد علي صالح. (2008). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة. عمان: اليازوري.
10. سمية بن عمارة. (بلا تاريخ). صراع الأدوار وتأثيره على التوافق المهني لطلاب العاملين بالمركز الجامعي بغرداية. تاريخ الاسترداد 2019، من <https://manifest.univ-ouargla.dz>
11. شركة توزيع كهرباء الشمال. (2013). الضغوط النفسية في مكان العمل. تاريخ الاسترداد 12 1، 2019، من شركة توزيع كهرباء الشمال: www.nedco.ps/ ID=622؟

12. صفاء جواد. (2012). أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني . مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (32)، 77-98.
13. عبد العالي دبله ، و وفاء العمري . (2016). آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، 5(1)، 53-68.
14. عبد الوهاب حفيان . (2014). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
15. فاروق عبده فيليه ، و محمد عبد المجيد. (2005). السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
16. فاطمة عبد الرحيم النوايسة. (2011). الضغوط والازمات النفسية واساليب المساندة. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
17. كامل المغربي. (2009). أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الاردنية فئة الخمسة نجوم (دراسة ميدانية. رسالة ماجستير ، كلية العلوم الادارية والمالية ، قسم ادارة الاعمال: جامعة الشرق الاوسط.
18. محمد عبد القادر علام. (2009). ضغوط العمل. مجلة دراسات امنية (1).
19. مؤسسة ابداع للأبحاث والدراسات والتدريب. (بلا تاريخ). ادارة ضغوط العمل. غزة، مؤسسة ابداع للأبحاث والدراسات والتدريب.
20. يحي ملحم. (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر. مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
21. يمينه عالم. (2016). ضغوط العمل وتأثيرها على الصحة النفسية للعامل. مجلة آفاق فكرية، 4(2)، 160-175.