

إشكالية الضغوط النفسية للأداء الوظيفي واستراتيجيات التعامل معها

The problem of psychological pressure for job performance and strategies for dealing with it

عزوز نور الدين، طالب دكتوراه

Azzouz Noureddine

جامعة أم البواقي

Umm El Bouaghi University

تاريخ القبول: 2020/12/07

دودو نوري نور الدين، طالب دكتوراه

Doudounaouri Noureddine

جامعة الجزائر 2

Algeria University 2

تاريخ الإرسال: 2020/11/03

Abstract:

ملخص:

This article aims to clarify the problem of psychological pressures of job performance and strategies to deal with it, and to achieve this goal we followed a descriptive methodology for the most important dimensions and theoretical aspects to cover this topic, and we have concluded that pressures of all kinds are the product of rapid civilization progress, so it has become a part of the lives of individuals and societies in view.

Due to the many challenges of this age and the increase of its demands and the acceleration of its development, civilization carries with it pests targeting the human soul, as it has created many burdens that exceed the individual's ability to endure and resist, which may negatively affect the general health of the individual, both psychological and physical, considering the person as a unit (psychological and physical). Integrated, to the point of collapse or death.

Keywords: Psychological stress, functionality, strategies dealing.

يهدف هذا المقال لتوضيح إشكالية الضغوط النفسية للأداء الوظيفي واستراتيجيات التعامل معها، ولتحقيق هاته الغاية اتبعنا منهجية وصفية لأهم الأبعاد والجوانب النظرية الكفيلة للإحاطة بهذا الموضوع، وقد استنتجنا أن الضغوط بكل أنواعها هي نتاج التقدم الحضاري المتسارع، لذا فقد أصبحت تشكل جزءا من حياة الأفراد والمجتمعات نظرا لكثرة تحديات هذا العصر وزيادة مطالبه وتسارع وتيرة تطوره، فالحضارة تحمل في طياتها آفات تستهدف النفس البشرية، كونها أفرزت أعباء كثيرة تفوق طاقة الفرد على التحمل والمقاومة، مما قد ينعكس سلبا على الحالة الصحية العامة للفرد النفسية منها والجسدية، باعتبار الإنسان وحدة (نفسية، وجسدية) متكاملة، لدرجة قد تصل حد الانهيار أو الموت.

كلمات مفتاحية: الضغوط النفسية، الأداء الوظيفي، استراتيجيات التعامل.

مقدمة :

يستقطب موضوع العوامل المهنية المسببة للضغوط والمشار إليها من قبل العديد من الباحثين بالضغوط المهنية، اهتمام الباحثين الاجتماعيين بصورة عامة والباحثين في مجال السلوك التنظيمي بصورة خاصة، والسلوك التنظيمي هو المجال الذي يهتم بدراسة سلوك الأفراد في مجالات العمل المختلفة على المستوى الفردي والجماعي مستهدفا زيادة فعالية المنظمات وتحقيق الرعاية المناسبة للعاملين فيها، ويرجع السبب في الاهتمام المتزايد بهذا المجال العلمي إلى أهمية وحيوية دور العنصر البشري في تحقيق أهداف المنظمات على اختلاف أنواعها¹، وتستخدم عبارة الضغط أو الضغوط عند تناول الموضوع من البعد المهني للدلالة على حالتين مختلفتين، ففي الأول تشير إلى ظروف العمل المادية والاجتماعية التي تحيط بالفرد في مكان عمله والتي تسبب له نوعا من الضيق والتوتر، وضمن هذا الإطار فإنها ترتبط بعوامل خارجية، وفي الحالة الثانية فإنها تشير إلى الشعور غير السار الذي ينتاب الفرد بسبب هذه العوامل.

وتعزى أهمية تناول العلاقة بين الضغوط والعمل إلى حيوية وضروة العمل في حياة الفرد، فهو يقضي ما يعادل الثلث من حياته وهو يزاول عملا كوسيلة لإشباع حاجاته الأساسية من مأكلا ومشرب وملجأ وحاجاته النفسية من تقدير ونمو ذاتي، بل ويمكن القول بأن العمل يساهم في تحقيق السعادة للإنسان، فكما يقول ماسلو أحد رواد المدرسة الإنسانية في مجال علم النفس "أعتقد بأنني أكثر سعادة وأكثر إشباعا وأتصرف على سجيتي

وأكون كما أنا عندما أعمل"²، وفي الغالب يؤدي الفرد عمله ضمن شبكة من العلاقات والمسؤوليات والإجراءات، والأهم من ذلك ضمن محيط بشري تتباين دوافعهم وتوقعاتهم وإطارهم المرجعي (المعايير والفلسفة التي في ضوءها يتخذ الأفراد مواقفهم وقراراتهم)، ومن الطبيعي في مثل هذه الظروف أن يواجه الفرد مواقف واستجابات سلوكية لا تلقى القبول عنده والتي ربما تتحول إلى مصادر للضغوط بالنسبة له³، كما أن الاهتمام المتزايد من جانب المجتمعات المعاصرة بالعمل كوسيلة للتنمية وكمعيار لقيمة الفرد الاجتماعية وضع تنظيمات العمل المختلفة في مركز اهتمام الدراسات التي تهدف إلى تحديد الظروف التي تحقق الصحة البدنية والنفسية للعنصر البشري في هذه التنظيمات باعتباره الساعد والعقل فيها ومن هنا كان علينا البحث في هذا الإشكال انطلاقا من التساؤل المركزي التالي:-

- فيما تتمثل إشكالية الضغوط النفسية للأداء الوظيفي واستراتيجيات التعامل معها؟

التساؤلات الفرعية:-

1. ما المقصود بالضغوط النفسية للأداء الوظيفي؟
2. ماهي الأبعاد الممكنة لفهم الضغوط النفسية للأداء الوظيفي؟
3. فيما تتجلى مشكلة الضغوط النفسية للأداء الوظيفي؟
4. ما هي استراتيجيات التعامل مع مشكلة الضغوط

النفسية للأداء الوظيفي؟

1. ما المقصود بالضغط النفسي للأداء

الوظيفي؟

1.1. مفهوم الضغط :

يقصد بالضغط لغة: ضَغَط، الضَغَط، عصر شيء إلى شيء، ضغط، ضَغَطًا وأَضَغَطَ، عصره، زحمه، ضيق عليه، ومنه انضغط: قهر، والضغطُ تعني الشدة والمشقة والقهر، ضَغَطَ عليه: ضيق، ومنه ضاغطه: زاحمه⁴، أما اصطلاحا فالضغط هو "استجابة تكيفية تحدثها الفروق الفردية بين الأفراد وتسهم العمليات النفسية فيها، لهذا فهي تنتج عن أي حدث بيئي أو موقف أو حادثة، وتحتاج إلى المزيد من الجهد النفسي والجسدي للفرد"، أو هو "تفاعل بين الشخص والبيئة والذي يقيم من قبل الشخص كتجاوز لإمكاناته والذي قد يؤدي إلى خطر على حالته الصحية"، ويعرف الضغط أيضا على أنه "إثارة العقل والجسد ردا على مطلب مفروض عليهما، وهذه الضغوط هي موجودة دائما وهي خاصية إنسانية"⁵، وتستخلص من هذه التعاريف أن الضغط هو حالة نفسية صعبة تحدث لدى الفرد بفعل عوامل خارجية نابعة من البيئة المحيطة أو من الفرد نفسه.

2.1. مفهوم الضغط النفسي: لقد اختلف العلماء في تعريفهم

للضغط النفسي حسب الاتجاه الذي يتبناه كل باحث، ومن هذه التعريفات نجد تعريف هنري موراي الضغط النفسي بأنه: "خاصية أو صفة لموضوع بيئي، أو لشخص، تيسر أو تعوق جهود الفرد في تحقيق هدف معين، إن

الإنسان يتعرض يوميا للضغط من مصادر متنوعة وعديدة، وخاصة تلك الصادرة عن البيئة الخارجية التي يتواجد فيها الشخص"، أما لازاروس فيعرفه بقوله: "الضغط نتيجة لعملية تقييمية يقيم بها الفرد مصادره الذاتية ليرى مدى كفاءتها لتلبية متطلبات البيئة، أي مدى الملائمة بين متطلبات الفرد الداخلية والبيئة الخارجية"، ويذكر أيضا سبيلرجر أن الضغط "يشير إلى الاختلافات في الظروف، والأحوال البيئية التي تتسم بدرجة ما من الخطر الموضوعي"⁶، أما هانز سيللي فيربط الضغط بالاستجابة ويقول هو: "الاستجابة غير محددة الصادرة من الإنسان لأي مثير أو طلب يوجه نحوه"⁷، ونستشف من هاته التعريف أن الضغط النفسي هو عبارة عن استجابة الفرد لموقف أو حدث تعرض له في حياته اليومية وأنتج له حالة من التوتر والخوف والقلق... الخ.

مفهوم الأداء الوظيفي: توجد عدة تعريفات للأداء نذكر منها أن الأداء هو "انعكاس نتائج الأعمال السابقة، وهو مفهوم يتصل بالمستقبل وليس الماضي"، بينما يعرفه البعض على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"، أو بمعنى آخر هو "الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، والذي يتصف بالشمولية والاستمرارية، ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في الأسواق، كما يعكس في الوقت نفسه

حسب آثارها: وتنقسم إلى:-

- الضغوط الإيجابية: وهي مفيدة للفرد والمنظمة

التي يعمل بها وتنسم بأنها معتدلة، إذ أنها تعمل كدافع للتعلم وابتكار أنماط سلوكية لمواجهة هذه التحديات الضاغطة في العمل على التكيف معها¹⁰، كما تثير الحافز للنجاح والإنجاز وتعطي الفرد إحساسا بالقدرة على الإنتاج والشعور بالسعادة والسرور وتساعد على التفكير وتحافظ على التركيز في العمل وتمد الفرد بالثقة في النفس والتفاؤل بالمستقبل والقوة وتمنحه الإحساس بالمتعة والقدرة على التعبير عن انفعالاته، وتزوده بالحوية والدافعية لاتخاذ قرارات رشيدة، وبالنتيجة فهذه الضغوط تؤدي إلى ارتفاع مستوى فاعلية الأداء لدى العامل من الناحية الكمية والكيفية معا¹¹.

- الضغوط السلبية: وهي الضغوط الضارة المؤدية،

ذات الانعكاسات السلبية على الفرد والمنظمة التي يعمل بها وهي تنعكس سلبا على الصحة النفسية والجسدية للعامل، حيث تظهر لديه أعراض التوتر، والقلق، والاكتئاب، والإحباط، والتهيج والاستثارة، والميل إلى العنف والعدوانية، إضافة إلى التكيف وانخفاض مستوى الإنتاجية¹².

ب. تصنيف الضغوط النفسية للأداء الوظيفي

حسب المدة الزمنية التي تستغرقها: يميل بعض

العلماء مثل جيفز إلى تقسيم الضغوط النفسية

للأداء الوظيفي تبعا للفترة الزمنية التي تستغرقها

والتوتر أو الشدة الناتجة عنها إلى 03 أنواع:-

مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب، ويقتزن مفهوم الأداء بمصطلحين هامين في التسيير هما الكفاءة والفعالية⁸، وتكمن أهمية الأداء من خلال ثلاث أبعاد نظريا وتجريبيا وإداريا، فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختبارا زمنيا للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة، أما تجريبيا تظهر أهمية الأداء من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الأداء لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما من الناحية الإدارية فإن أهمية الأداء تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المؤسسات بالأداء ونتائجه والتحولات التي تجري في هذه المؤسسات اعتمادا على نتائج الأداء⁹.

2. الأبعاد الممكنة لفهم الضغوط النفسية للأداء

الوظيفي

1.2. أنواع الضغوط النفسية للأداء الوظيفي

تعدد المعايير التي يمكن استخدامها في تصنيف الضغوط النفسية للأداء الوظيفي، فبعض الباحثين قسمها وفقا لآثارها وبعضهم قسمها وفقا للفترة الزمنية التي تستغرقها وبعضهم الآخر وفقا لمصادرها.

أ. تصنيف الضغوط النفسية للأداء الوظيفي

مكونات مترابطة هي -

أ. العوامل المجهدة: وتمثل في متطلبات يفرضها الموقف وتتطلب التكيف الفردي معها، مثل أعباء العمل، والصراع، والملل، المخاطر... إلخ.

ب. إدراك الفرد وتقييمه لهذه العوامل: ومدى قدرته على التعامل معها والسيطرة عليها.

ج. الاستجابات الفردية ورد الفعل على هذه العوامل: المجهدة حسب طبيعة إدراكها وتقييمها وهذه الاستجابة متكاملة تتداخل فيها ردود الفعل النفسية والجسمية¹⁵.

3.1. مراحل الضغوط النفسية للأداء الوظيفي

إن التعرض للضغوط النفسية الوظيفية هي عملية يمكن التمييز فيها بين 04 مراحل وهي:-

أ. المرحلة الأولى: مرحلة التعرض للضغوط النفسية الوظيفية: يمكن تسمية هذه المرحلة بالإنذار المبكر وتبدأ عندما يتعرض الفرد إلى مثير (داخلي أو خارجي)، فتفرز الغدد الصماء هرمونات معينة يمكن الاستدلال من خلالها على تعرض الفرد للضغط النفسي، وأهم هذه المظاهر هي زيادة ضربات القلب، والأرق، والتوتر، والاستهداف للحوادث... إلخ¹⁶.

- الضغوط البسيطة: تستمر من ثواني قليلة إلى ساعات طويلة نتيجة المضايقات الصادرة من أشخاص في العمل أو أحداث قليلة الأهمية.

- الضغوط المتوسطة: تستمر من ساعات إلى أيام مثل: فترة عمل إضافية أو زيارة شخص غير مرغوب فيه.

- الضغوط الشديدة: تستمر عادة من أسابيع إلى أشهر بل وإلى سنوات مثل فقدان شخص عزيز عن عائلته لسفر أو عمل كذلك النقل من العمل والتوقيف عن العمل¹³.

ج. تصنيف الضغوط النفسية للأداء الوظيفي حسب مصادرها: اتجهت مجموعة أخرى من العلماء لتصنيف الضغوط النفسية للأداء الوظيفي وفقا لمصادرها إلى 03 أنواع:-

- الضغوط الناتجة عن البيئة المادية: التي يتعرض لها الفرد داخل المنظمة خلال ممارسته لمهامه ومسؤولياته وتتضمن مصادر متنوعة قد تكون نفسية أو اجتماعية أو تقنية.

- الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية: تظهر لدى الأفراد الذين يتعاملون معا في مجالات العمل.

- الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد: تعزى للخصائص الشخصية الفردية الموروثة أو المكتسبة¹⁴.

2.2. مكونات الضغوط النفسية للأداء الوظيفي للضغوط النفسية الوظيفية 03 عناصر أو

طويلة فإن الموارد الغذائية والفيتامينات تنقص بالتدرج حتى النضوب وهنا يدخل الفرد مرحلة الإنهاك¹⁸.

د. المرحلة الرابعة: مرحلة التعب والإنهاك: ينتقل الفرد إلى هذه المرحلة عندما يستمر الضغط لمدة معينة ودون انقطاع، وتتواصل مقاومة الجسم ومحاولات التكيف، وهذا ما يضعفه فيقع فريسة للأمراض والاضطرابات الجسمية المختلفة، ويمكن الاستدلال على الوصول إلى هذه المرحلة من خلال:-

- الإصابة بالأمراض النفسية مثل النسيان المتكرر، واللامبالاة، والاكتئاب.
- الاستياء من جو العمل (على المستوى المهني) والتفكير في ترك الوظيفة¹⁹.

3. إشكالية الضغوط النفسية للأداء الوظيفي

1.3. أسباب الضغوط النفسية للأداء الوظيفي

يوفر العمل دخلا ويلبي أيضا تشكيلة من الحاجات البشرية الأخرى، التمرن العقلي والجسدي والاتصال الاجتماعي والشعور بالجدارة الذاتية والمقدرة والعمل، مع ذلك هو أيضا مصدر رئيسي للضغط الناجم عن طبيعة العلاقات بين الإدارة والموظفين، وتلك القائمة بين الزملاء في مقر العمل عموما.

أ. الدافع إلى النجاح: إن المجتمع الغربي مدفوع

ب. المرحلة الثانية: مرحلة رد الفعل: بعد حدوث التغيرات السابقة تبدأ المرحلة الثانية، حيث تستثار العمليات الدفاعية في الجسم كمحاولة للتعامل مع هذه التغيرات، ورد الفعل هذا يأخذ اتجاهين على شكل مواجهة الخطر أو الهروب منه، حيث يرسل الهيپوتالاموس تنبيها للغدد الكظرية التي تستجيب بدورها وتفرز هرمون الأدرينالين في الدم و تزداد دقات القلب وتتسارع عمليات التنفس، وترتفع نسبة السكر في الدم، وتظهر لنا هذه العملية بمظهر شحوب الوجه، برودة اليدين والقدمين، كما تفرز المعدة حمض الكلوريدريك الذي يفرز عادة لهضم الغداء، فإذا ما كانت المعدة خاوية والفرد متوترا يمكن أن يصاب بالقرحة المعدية¹⁷.

ج. المرحلة الثالثة: مرحلة المقاومة والتكيف:

خلال هذه المرحلة يحاول الفرد علاج الآثار التي حدثت في المرحلة السابقة، ومقاومة أي تدهور أو تطورات إضافية ومحاولة التكيف، فإذا نجح الفرد في ذلك قد يستقر الأمر وتزداد فرص العودة إلى حالة التوازن، أما إذا فشل وبقيت عوامل الضغط متواصلة يتواصل عمل الجسم على مواجهتها بشدة وهذه يؤدي إلى زيادة النشاط الهرموني للكظر، وإذا استمر الوضع لمدة

والساعات اللاإجمالية أو المفرطة.

د. **الإرهاق بالعمل:** قد يعاني المرء الضغط عبر عجز عن الكفاح على قدم المساواة أو بنجاح بالنسبة إلى المتطلبات التقنية أو الفكرية في مهمة معينة، ومن جهة أخرى ومهما تكن مقتدرا في عملك فإن الظروف مثل الساعات الطويلة، والمواعيد غير المنطقية، والمقاطعات المتكررة، تحدث جميعا الضغط.

هـ. **العمل القليل:** قد يعني الموظف السأم لأنه ليس هناك عمل يقوم به، أو لأن عملا معيناً هو مسئم ومتسمم بالتكرار.

و. **الشك:** إن الشك بالنسبة إلى دور الشخص في العمل (أهداف العمل، والمسؤوليات، وتوقعات الزملاء، والافتقار إلى الاتصال والتغذية الرجعية) يمكن أن تكون محصلتها الفوضى والإحباط، والعجز، والضغط.

ز. **النزاع:** قد يثور الضغط من عمل لا يرغب المرء في القيام به، أو أنه يتنازع مع قيمه الشخصية والاجتماعية والعائلية.

ح. **المسؤولية:** بقدر ما يكون مستوى المسؤولية كبيرا، بقدر ما يكون كبيرا مستوى الضغط.

بأخلاقية العمل، نحن نلحق مند نعومة أضفنا أن نعالج أو نساوي ما بين الكفاءة الشخصية والنجاح المهني، ونحمل على التعطش إلى المنزلة الرفيعة ومقت الفشل، وتتطلب ثقافتنا نجاحا ماليا مع الهوية المهنية، ويقتضي القفز عن السلم وجود شخصية قوية.

ب. **تغيير أنماط العمل:** في مناخ ازدياد البطالة وتوفر وقت فراغ أكبر في مجتمعنا بعد الصناعي، يشعر كثيرون من الناس أنهم محظوظون بالنسبة إلى ممارستهم عملا أو وظيفة فالبطالة والوفرة وأسبوع العمل الأقصر، وتأثير التكنولوجيا الجديدة إنما تؤثر في أمننا الجسدي والعاطفي، ولم تعد الوظائف أو المهن لدى الحياة مضمونة، ومزيد من أرباب العمل يعرضون عقود عمل قصيرة الأجل تحول دون تقديمهم مرتبات لقاء أيام التغيب، بداعي المرض أو العطلة في الأعياد، وعليه فالذوبان الذوبان المالي والعاطفي هو شائع على نحو متزايد في جميع أوساط القوة العاملة²⁰.

ج. **ظروف العمل:** قد يكون هناك بعض الشك في أن صحة المرء الجسدية والعقلية تتأثر على نحو معاكس بظروف العمل غير المستحبة مثل مستويات الضجيج العالية والإضاءة الكثيرة أو المغيرة، ودرجات الحرارة القصوى العليا والدنيا،

صراع الدور إلى انخفاض الرضا الوظيفي والإصابة بضغط الدم، وزيادة نسبة الكولسترول والسمنة.

ب. غموض الدور: يتعلق غموض الدور بغياب

الوضوح حول المسؤوليات المهنية المطلوبة من الفرد، وفي الغالب يخبر الكثير من العاملين درجة من الغموض في حالات مثل: بداية استلام عمل جديد، والترقية، والنقل، وتعيين رئيس جديد، ومسؤولية الإشراف لأول مرة، والتغيير في البيئة التنظيمية، وإعادة التنظيم في المؤسسة، واستمرار هذه المتغيرات قد يؤدي إلى نتائج سلبية مثل انخفاض الرضا الوظيفي، وتكرار التعبير عن الرغبة في ترك العمل، والتوتر في مكان العمل، ودرجة منخفضة من الثقة بالنفس، أما على المستوى الفسيولوجي هناك علاقة بين غموض الدور وارتفاع ضغط الدم²².

ج. طبيعة العمل: تتفاوت المهن في طبيعتها من

حيث المسؤوليات، وطريقة الأداء، والنتائج المترتبة على السلوك أو ما يقوم به الفرد، وهذا التباين يؤدي إلى إيجاد درجات مختلفة من الضغوط الواقعة عليه، فمن الطبيعي أن تكون الأعمال التي تتضمن الحفاظ على حياة الناس أكثر مساهمة في القلق مقارنة بالأعمال المكتبية.

ط. العلاقات في العمل: إن العلاقات الجيدة في

العمل مع الرؤساء والمرؤوسين، والزملاء، هي حاسمة في أي مؤسسة ما، فمن الأساسي أن يكون هناك نقاش صريح ومفتوح للمشكلات بغية تشجيع العلاقات الإيجابية.

ي. التغير في العمل: إن التغيرات التي تعدل أو

تبطل الروتينات السيكلوجية، والفيسيولوجية والسلوكية، مثل الترقية والتقاعد، والوفرة في العاملين، إنما هي أمور ضاغطة إلى أقصى حد²¹.

2.3. مصادر الضغوط النفسية للأداء الوظيفي

أ. صراع أو تعارض الدور: يحدث صراع الدور

عندما يكون هناك أكثر من مطلب على الفرد، الاستجابة لأحدهما تصعب عليه الاستجابة للآخر، فعلى سبيل المثال المشرف الذي عليه تنفيذ طلب رئيسه حول زيادة الإنتاج في قسمه وفي الوقت نفسه يطالبه العاملون تحت إشرافه ويتوقعون منه الموافقة على تخفيف عبء العمل اليومي، أو الأستاذ الجامعي الذي يجد نفسه في صراع بين الإعداد الجيد لمحاضراته ومتطلبات القيام ببحوث تجد طريقها للنشر في مجالات علمية مرموقة كمدرس وباحث، وبالإضافة إلى كونه أحد مصادر الضغوط المهنية، تؤدي زيادة

التنظيمي نتاجا لفلسفة وافتراضات قيادات المنظمة، وبخاصة العليا منها، فالمدير التسلطي على سبيل المثال يمكن أن يكون سببا في مناخ عمل يتسم بالتوتر والخوف وعدم الثقة، بحكم المركز الوظيفي للمدير الذي يمكنه من التأثير على العاملين²⁴.

و. بناء المنظمة: يعكس بناء المنظمة جانبا آخر من ثقافة المنظمة التي تؤثر في ضغوط العمل، إذ يعبر بناء المنظمة عن فلسفتها لأنه يشكل إطارا تتحدد من خلاله العلاقات الرسمية بين الأفراد والصلاحيات الممنوحة لكل فرد في المنظمة، وموقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي يحدد مصادر الضغوط التي يتعرض إليها الفرد، فالضغط الذي يتعرض له رجل الإدارة العليا مصدره البيئة الخارجية وكذا بيئة العمل لأنه يواجه مشكلتين؛ المنافسة الخارجية والتدبير الداخلي لشؤون العاملين واتخاذ القرارات المصيرية، بينما الضغط عند رجل الإدارة الوسطى هو نابع من صراع الدور، أما المستويات الدنيا من التنظيم فتعاني من عدم المشاركة في اتخاذ القرارات²⁵.

ز. بيئة العمل: وهي تتضمن مجموعة من المتغيرات التي تشكل أحد العوامل في تكوين الضغوط النفسية للعامل مثل ساعات العمل حيث أن عدم تنظيمها واستغراقها لفترات طويلة تؤدي بالفرد إلى الإرهاق والملل، كذلك الإضاءة التي تعد من أهم العوامل للتقليل من ضغوط العمل، حيث تساعد على سهولة الإدراك، وتخفيض التعب وزيادة الإنتاج فهي ضرورية لصحة العامل وكفاءته وسلامته، أما إذا كانت غير مناسبة فإنها تؤدي إلى ضعف قدرة العينين وتسبب له الصداع، ومن جهة أخرى يعتبر الضجيج أو الضوضاء صورة من صور

د. الدوام أو المناوبة: يرتبط هذا العصر بالعمل في أوقات غير تقليدية، فهناك مهن عديدة توفر خدمات للمواطنين على مدار 24 ساعة مثل الشرطة، والحماية المدنية، والأطباء، وأفراد القوات المسلحة، وموظفي الأقسام الفنية لقطاع الكهرباء، وعليه يمكن القول بأن الدوام في أوقات مختلفة أصبح أمرا اعتياديا في المجتمعات المتقدمة حيث لا تتوقف عجلة الإنتاج عن الدوران على مدار الساعة طوال السنة لكن الدراسات الحديثة بينت بأن المناوبة لها تأثير سلبي على عادات النوم والعلاقات الاجتماعية، حيث ترتبط بحالات الشعور بالتعب، والنوم المتقطع، اضطراب في الشهية، زيادة حوادث العمل، انخفاض في الولاء تجاه المنظمة، وهذه الأخيرة تزداد سوءا إذا لم تطبق العدالة في توزيع مناوبات العمل²³.

هـ. المناخ التنظيمي أو المؤسسي: مثلنا هناك نمط سلوكي أو شخصية لكل فرد في الحياة فإن أي منظمة لها أسلوبها الخاص في التعامل مع العاملين وغير العاملين فيها، ومعاييرها الخاصة في العلاقات الشخصية داخل المنظمة وفي تنفيذ المهام المطلوبة منها، ففي الجانب العملي المناخ التنظيمي للمنظمة يختلف في تشجيع الأفكار الإبداعية من جانب العاملين، ووضع مصلحة العاملين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات التنظيمية، وغالبا ما يكون المناخ

- الآثار السلوكية: تغيرات في الشهية (الأكل كثيرا

أو قليلا)، اضطرابات في الأكل (فقد الشهوة إلى الطعام، والخلفة، والشره المرضي، والصور)، وزيادة في تناول الكحول وسائر العقاقير، والإفراط في التدخين، والتلمل، والقلق المتميز بحركات عصبية، وقضم الأظافر، وسواس المرض، وتوسوس المرء على صحته، وبخاصة حين يكون مصحوبا بتوهم وجود مرض جسماني.

- الآثار العاطفية: وتكمن في نوبات اكتئاب،

ونفاذ الصبر أو حدة الطبع، ونوبات غضب شديد، وفساد في العادات والأحوال (كالنظافة) المفضية إلى الصحة والمظهر.²⁷

ب. على مستوى المنظمة

إن الفرد لا يدفع ثمن الضغوط النفسية للأداء الوظيفي بمفرده، بل تشاركه المنظمة التي ينتمي إليها في ذلك حيث ينتج عنها كالتالي:-

- الأداء: إن العلاقة بين الضغوط الوظيفية والأداء

علاقة معقدة، ويرجع هذا التعقيد إلى أن العلاقة تتأثر بمستوى صعوبة المهمة التي يؤديها العامل، كما أن هناك عوامل تتدخل في هذه العلاقة كالعوامل الشخصية (العمر الخبرة) والمتغيرات الموقفية كنمط القيادة، وظروف العمل، ويرى إيفانس فيش وماتسون أن مستوى الضغوط النفسية عندما تكثر منخفضة جدا فإن الفرد يحافظ على مستواه الحالي في الأداء، وقد تؤدي إلى تنشيط العامل بدرجة كافية لرفع مستوى

التلوث الهوائي، وهو صوت غير مرغوب فيه قد يسبب للعامل نوع من الإزعاج والاضطراب بسبب شدته أو بسبب وقوعه بشكل مفاجئ أو بسبب استمراريته التي قد تمنع الفرد من التركيز في عمله، أيضا قد تشكل الحرارة مصدرا للضغوط النفسية في حالة تطرفها بالزيادة أو الانخفاض وتتحكم المراكز العليا في الدماغ في عملية تنظيم درجة حرارة الجسم عمد درجة 37 وتبقى في هذا المستوى من الثبات والاستمرار، ومن جانب آخر تشير الدراسات أن التحسين في شروط التهوية يؤثر في أداء الأفراد و نشاطهم ويؤدي إلى زيادة الإنتاج بحوالي 40%، وتنقص كشوف المرض بنسبة 50% وإدخال مكيفات الهواء إلى مكاتب الموظفين نتج عنه نقص في مرض الموظفين بنسبة 45%.²⁶

3.2. آثار الضغوط النفسية على الأداء الوظيفي

أ. على مستوى الفرد

- الآثار الجسدية: وتتمثل في تغيرات في أنماط

النوم، والتعب، وتغيرات في الهضم، الغثيان، والقيء، والإسهال، وفقدان الدافع الجنسي، وآلام الرأس، وآلام وأوجاع في أماكن مختلفة من الجسم، وعسر الهضم، والدوار، والإغماء، والتعرق، والارتعاش، وتنمل اليدين والقدمين، والوجيب (خفقان القلب بسرعة وقوة)، ونبضات قلب غير مستقرة.

- الآثار العقلية: وتتمثل في فقدان التركيز،

وانحطاط في قوة الذاكرة، وصعوبة في اتخاذ القرارات، والتشوش (الفوضى) والارتباك، والانحراف عن الوضع السوي، ونوبات هلع.

4. استراتيجيات التعامل مع الضغوط النفسية للأداء الوظيفي:

1.4. الاستراتيجيات الفردية للتعامل مع الضغوط النفسية للأداء الوظيفي:

يقصد بالاستراتيجيات الفردية تلك النشاطات أو الاستراتيجيات الدينامية، سلوكية كانت أم معرفية، والتي يسعى الفرد بموجبها لمواجهة المواقف الضاغطة، من خلال حل المشكلة أو التخفيف من التوتر الانفعالي المترتب عن ذلك الموقف، ومن هذه الاستراتيجيات:-

أ. محاولة الحصول على الراحة: لا بد أن يكون هناك وقت للراحة حتى ضمن أوقات العمل، ولو لمدة 10 أو 15 دقيقة، يتم خلالها الاسترخاء والتفكير في الأشياء الإيجابية والذكرات الجيدة، في مكان هادئ أو من خلال المشي بتمهل.³⁰

ب. ممارسة الرياضة: تؤدي الرياضة إلى رفع فعالية أعضاء الجسم بالشكل الذي يؤدي إلى مقاومتها للضغط، فمن المعروف أن الشخص الذي يمارس التمرينات الرياضية لا يرهق بسرعة مثل الشخص الذي لا يمارس أي تمرينات، كما أن الشخص المصاب بإرهاق تكون قدرته منخفضة في تحمل أي أعباء جسمانية أو نفسية للعمل، وبذلك فالتمرينات الرياضية تعتبر من بين الوسائل التي يمكن للفرد الاعتماد عليها لمواجهة ضغوط العمل.

الأداء، أما المستويات العالية من الضغوط الوظيفية فتؤدي إلى ظهور تأثيرات سلبية (التعب، وعدم الراحة، وعدم الرضا).²⁸

- دوران العمل والتعب: إن دوران العمل والتعب يعتبران من الأشكال التي تسبب للعامل الانسحاب من المهام التي يواجه فيها مستويات عالية من الإجهاد، إذ تشير معظم الدراسات أن هناك علاقة دالة بين الإجهاد في العمل وترك الوظيفة والغياب، حيث تشير الدراسة التي قام بها كيرنس والتي وجد فيها أن هناك ارتفاعا في نسبة الغياب الناشئ عن الأمراض النفسية بنسبة 15.20% للرجال و30.20% بالنسبة للنساء، ويرى كذلك أن ترك العمل والغياب كوسائل انسحابية تعتبر من أخف الأضرار إذا ما قورنت بالبدائل الأخرى كالعدوانية والتخريب رغم أن لهما تأثيرا على الإنتاج.

- العدوانية والتخريب: إن الإحباط من شأنه أن يؤدي إلى ظهور السلوك العدواني تجاه الأفراد أو الأشياء كالشتم، والاعتداء، وتعطيل الآلة، وإتلاف المواد الأولية، وما شابه ذلك، ويكون هذا السلوك العدواني هو المتنفس الوحيد للفرد للتعبير عن حالة الإحباط والإجهاد التي يعيشها.²⁹

و. المشاركة في النشاطات: كالمشاركة في النشاطات الاجتماعية أو اختيار هواية معينة أو الاستمتاع بالإنجازات وتزيد هذه النشاطات من قدرة الفرد على التحمل، وتعتمد اليوم كبرى المؤسسات على هذه الطريقة كوسيلة للتفريغ لدى العامل، خاصة بالنسبة للضغوط التي تحيط به، التي من أهمها الرحلات، والحفلات لتخفيف ضغوط العمل في المنظمة.³¹

ز. الصلاة: حيث تمد الإنسان بطاقة روحية تبعث فيه الشعور بالصفاء الروحي والأمن النفسي، فإذا توجه الإنسان إلى خالقه بكل جوارحه وحواسه انصرف عن مشاغل الدنيا وضغوطها، وانبعث فيه حالة من الاسترخاء التام وهدوء النفس وراحة البال وبالتالي خفت وطأة الضغوط اليومية عليه، وقد كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يلجأ إليها كلما واجهته مشكلة حيث كان يقول لبلال: "أرحنا بها يا بلال".³²

2.4. الاستراتيجيات التنظيمية للتعامل مع

الضغوط النفسية للأداء الوظيفي:

الاستراتيجيات التنظيمية هي عبارة عن مجموعة القرارات التي تتخذها المنظمة للسيطرة على مسببات الضغوط والتخفيف من آثارها الضارة على مستوى الفرد والمنظمة، وتتجسد في:-

أ. تحليل الوظائف: تهدف هذه العملية إلى معرفة درجة الضغوط في الأعمال المختلفة وبالتالي

ج. المساعدة الاجتماعية: تمثل أقل العواقب غير مرغوبة عند مقارنتها بالبدائل الأخرى كاستخدام المهدئات، وهي الطريقة الأكثر استعمالا اليوم في المنظمات، وذلك من خلال توظيف الأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين الذين تكون مهمتهم الأساسية دراسة المشاكل التي تخص المنظمة وتقديم الدعم الاجتماعي والنفسي للعاملين لتجاوزها.

د. معرفة الذات والوقوف على قدرات الشخص: وهي عبارة عن إدراك الفرد للطريقة التي يظهر بها سلوكه أمام الآخرين، كما أن الملاحظة الذاتية الدقيقة من الفرد لسلوكه يمكن أن تصف بدقة رد فعله تجاه سلوكيات الآخرين، والتعرف على سلوك الفرد ومعرفة مدى قدرته على تحمل الضغوط والاستجابة لها، من شأنه التخفيف من حدة ضغوط العمل، فمعرفة الفرد للعوامل الضاغطة تمكنه من إيجاد طرق لمواجهتها.

هـ. التخطيط المسبق وتحديد الأهداف: عندما تكون هناك أهداف واضحة ومحددة لعمل الأفراد وتكون تلك الأهداف قابلة للتنفيذ، بالإضافة إلى التخطيط المسبق وذلك بتجهيز الفرد نفسه للتعامل مع الأحداث، والذي من شأنه توقع الضغوط ومنه التقليل من آثارها.

العمل، وعملية الانتقاء تهدف إلى تحقيق المواءمة بين العامل وعمله، وإشباع العديد من الدوافع والحاجات النفسية للفرد كالحاجة للأمن والتقدير الاجتماعي والتعبير عن الذات، استغلال القوى البشرية لصاحب العمل، فهذه العملية تخدم العامل (تحقيق سعادته)، وكذا عملية الإنتاج.

د. تحسين ظروف العمل: تكتسي بيئة العمل أهمية حيوية للفرد العامل من الناحية العملية الإنتاجية وكذا النفسية المعنوية، مما يتطلب توفير مناخ عمل صحي يتوفر على سبل الراحة والرفاهية لتحسين أداء الفرد، فقد ثبت أن معدلات الغياب ودوران العمل يقلان في المهن ذات الظروف المادية الجيدة.

هـ. تفويض السلطة: تعني أن يعهد القائد (المسؤول) إلى بعض مرؤوسيه بواجبات معينة، بحكم الصلاحيات المخولة لهم لتنفيذ بعض المهام، وتكمن أهمية الأمر في أن انشغال المسؤول بصغائر الأمور يلهيه عن كباثرها، إذ يكون هذا التفويض كلياً أو جزئياً، وينقسم إلى نوعين: تفويض الاختصاص ويجرد صاحب الاختصاص الأصلي من ممارسة اختصاصه طيلة مدة التفويض، أما تفويض التوقيع فهو لا يحرم السلطة المفوضة من ممارسة اختصاصها، وتكمن

إسنادها إلى الأفراد المناسبين لها، ويتطلب الأمر الأخذ بعين الاعتبار شخصية الفرد بمختلف سماتها، من منطلق أن الرضا والنجاح المهنيين يعتمدان على مدى ملائمة بيئة العمل مع شخصية الفرد.

ب. تصميم الوظائف وإعادة تصميم الوظائف يقصد بعملية تصميم الوظائف تطبيق المبادئ والأفكار والنظريات في العملية المهنية، أما إعادة تصميم الوظائف فتتضمن إجراء تغيير في جوانب معينة من الوظيفة أو الطريقة التي يؤدي بها الأفراد عملهم، بهدف التخلص من مختلف معوقات الأداء كغموض الدور، وعبء العمل، والظروف السيئة للعمل وغيرها.³³

ج. الانتقاء والتدريب المهني: إن عملية الانتقاء والاختيار تقوم أساساً على وضع الشخص المناسب في مكان العمل المناسب له، ويحدد أحمد عزت راجح هذه العملية في انتقاء أصلح الأفراد وأكفئهم من المتقدمين لعمل من الأعمال، إذ تتضمن هذه العملية اتخاذ عدة إجراءات منها؛ دراسة شاملة للفرد، وتحليل العمل المعين تحليلًا مفصلاً لمعرفة متطلباته المختلفة السيكلوجية منها والفنية وغيرهما، وبالتالي استبعاد الأشخاص غير المؤهلين لذلك

وعندما يتم الاتصال بطريقة سليمة فإنه يؤدي إلى نتائج فعالة ومذهلة، ومن العوامل التي تحقق الاتصال الجيد:-

- يجب أن يكون لكل شخص في التنظيم علاقة رسمية محددة بالتنظيم (وجود خط اتصال رسمي)

- يجب أن يكون خط الاتصال قصيرا قدر الإمكان، لزيادة سرعة الاتصالات وتقليل احتمالات الخطأ.

- يجب استخدام خط اتصال كامل، أي أن الاتصال من الرئيس إلى القاعدة يجب أن يمر على جميع مراكز السلطة على مخطط الاتصال، لنفادي الاتصالات المتعارضة ولتحديد المسؤولية.

ح. بث الروح الجماعية في العمل: تتمثل مزايا تكوين الجماعات بميدان العمل في:-

- الشعور بالانتماء إلى الجماعة التي تتقبل الفرد ويتقبلها، مما يشعره بالطمأنينة والأمن.

- تحقيق الرغبات الشخصية والاجتماعية التي يعجز الفرد عن تحقيقها بمفرده.

- إمكانية تغيير سلوك الفرد عن طريق الجماعة، باعتبارها بوتقة تنصهر فيها معايير الأفراد لتتحول

أهمية هذا التفويض في تسهيل سير الأعمال ورفع مستوى الأداء، تحسين النتائج وضمان النجاح في العلاقات العامة، جعل الرأي العام إيجابيا، ويخفف التفويض من عبء العمل ويعطي قدرا من الحرية للقيام بالأعمال الأكثر أهمية.³⁴

و. إقرار مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات: يتوقف نجاح القرار على عاملين مهمين هما؛ كفاءة الحل وقبول الأفراد له، ومن هذا المنطلق وجب على المسؤولين إشراك مختلف الأطراف في عملية صنع القرار، وتتم هذه المشاركة بالتعبير عن الآراء والمقترحات في كل ما يتعلق بنواحي العمل وبمصالح العمال والمنظمة، في جو من الاحترام والصراحة خلال المناقشة وتبادل البيانات والمعلومات بين الإدارة ومختلف العاملين بالمؤسسة، ومن أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات نجد عقد الاجتماعات، وإدارة المناقشة بأسلوب ديمقراطي، وفتح فرصة الحوار الحي.³⁵

ز. تشجيع التواصل بين أعضاء المنظمة: إن مختلف التبادلات بين المتفاعلين في المنظمة تكون متمركزة حول تحديد طبيعة وأبعاد العلاقة، قبل التطرق إلى المهمة التي تجمعهم أو موضوع الاتصال، وقد اتضح أن الإنتاج العالي يرتبط بفتح قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين،

النفسية، حيث كلما ازدادت الحياة تعقيدا، توسعت وازدادت مطالبها وحاجاتها، ازدادت الضغوط الواقعة على الفرد لتلبية تلك المطالب، مما يجعله مضطرا لمواكبة التسارع لتحقيق رغباته ومطالبه، وهذا الإسراع زاد مرة أخرى من الضغط على النفس وتحميلها أكثر من طاقتها، لهذا يعد موضوع الضغط المهني على غاية من الأهمية، نظرا لما يشكله من خطورة على صحة العامل من خلال اعتلال صحته البدنية والصحية وتدني مستوى أدائه وبالتالي تدني مستوى الأداء العام للمنظمة، مما يحول دون بلوغ أهدافها، لذا وجب على المنظمات أخذ الأمر على محمل الجد بالسعي قدر الإمكان للتخفيف من آثار هذه الضغوط على صحة العاملين، من خلال تبني استراتيجيات واضحة لمواجهة الضغوط النفسية، لأن العنصر البشري هو مفتاح الإنتاج الفعال بالمنظمة.

إلى معايير مشتركة، كما يمكن للفرد أن يتفاعل تفاعلا إيجابيا مع مجتمعة عن طريق تفاعله مع الجماعة.

ط. إن الشعور بالتضامن يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية، وإلى زيادة قدرة الجماعة على مقاومة الأخطار التي تهدد كيائها.³⁶

ي. الدعم الاجتماعي: يشير إلى اهتمام المنظمة بتوفير الفرص لعلاقات الاجتماعية، وبث روح التعاون والتآلف بين العاملين، والدعم الاجتماعي يعمل في اتجاهين كلاهما لصالح الطرفين؛ الفرد والمنظمة، فمن جانب يزيد من استجابات الفرد في العمل لأنه يحقق حاجات مهمة مثل الضمان، القبول، والانتماء، والمحبة، ومن جانب آخر فإن الدعم الاجتماعي يعمل كمنطقة عازلة أو مخففة للضغوط ويتم ذلك من خلال التعاطف وتقديم المساعدة.

خاتمة:

لقد أصبحت سيورة الحياة في تغير مستمر يتطلب منا العمل دوما على مواكبتها لتحقيق الانسجام معها والتكيف مع متطلباتها العصرية، نظرا لما يشهده العصر الحالي من تطور تكنولوجي فرض نفسه على حياة الأفراد، وهذا التطور على الرغم من انعكاسه بشكل إيجابي على بعض جوانب حياة الفرد إلا أنه بالمقابل قرب من الضغوط

قائمة المصادر و المراجع:

منصور ، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، ط1،
الأردن، دار وائل للنشر، 2009، ص38.

9 - المرجع نفسه، ص39.

10 - الفرماوي، وعبد الله، مرجع سابق، ص135.

11 - فليه، وعبد المجيد، مرجع سابق ، ص ص306-
307.

12 - الفرماوي، وعبد الله، مرجع سابق ، ص136.

13 - فليه، وعبد المجيد، مرجع سابق ، ص 307.

14 - الفرماوي، وعبد الله، مرجع سابق ، ص136.

15 - لوكيا الهاشمي، الضغط النفسي في العمل،
مصادره، آثاره وطرق الوقاية، جامعة منتوري، قسنطينة،
مجلة أبحاث نفسية وتربوية، 2002، ص14.

16 - بلال محمد إسماعيل ، ضغوط العمل، محاضرات
في السلوك التنظيمي، ط1، المعمورة، مصر، مكتبة
ومطبعة الإشعاع الفنية، 2002، ص184.

17 - لوكيا الهاشمي، وفتيحة بن زروال، الإجهاد، جامعة
منتوري، قسنطينة، مخبر التطبيقات النفسية
والتربوية، 2006، ص09.

18 - بلال محمد إسماعيل، مرجع سابق، ص185.

19 - المرجع نفسه، ص185.

20 - شيخاني سمير ، الضغط النفسي (طبيعته، أسبابه،
المساعدة الذاتية، المداواة)، ط1، بيروت، لبنان، دار
الفكر العربي للطباعة والنشر والتوزيع، 2003، ص ص
32-33.

21 - نفس المرجع، ص ص33-34.

22 - عسكر علي ، مرجع سابق، ص ص106،
107.

1 - الفرماوي حمدي علي، عبد الله ورضا، الضغوط
النفسية في مجال العمل والحياة، ط01، عمان، الأردن،
دار صفاء، 2003، ص22.

2 - عسكر علي، ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها،
ط3، الكويت، دار الكتاب الحديث، 2003، ص101.

3 - فليه فاروق عبده، وعبد المجيد السيد محمد، السلوك
التنظيمي في إدارة المؤسسات التربوية، ط 01، عمان،
الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005، ص12.

4 - معجم الكنز، عربي، عربي ، بوزريعة، الجزائر،
منشورات عشاش، 2004، ص110.

5 - حسين طه عبد العظيم، وحسين سلامة عبد العظيم
، استراتيجيات إدارة الضغوط النفسية والتربوية، ط1،
عمان، الأردن، دار الفكر، 2006، ص13.

6 - عقون آسيا ، الضغط النفسي المهني وعلاقته
باستجابة القلق لدى معلمي التربية الخاصة، مذكرة مقدمة
لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العيادي تخصص
الضغط النفسي، جامعة فرحات عباس، سطيف،
الجزائر، 2012، ص100.

7- الرشيد هارون توفيق (1999)، الضغوط النفسية
(طبيعتها، نظرياتها)، مصر، مكتبة الأنجلو
مصرية، 1999، ص21.

8 - إدريس وائل محمد صبحي، والغالي طاهر محسن

- 23 - نفس المرجع، ص 111.
- 24 - نفس المرجع، ص 113.
- 25 - هيجان عبد الرحمان، بن أحمد بن محمد، ضغوط العمل، منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، الرياض، السعودية، معهد الإدارة العامة، 1999، ص 160.
- 26 - حديدان خضرة ، الإجهاد وعلاقته بالدافعية نحو الإنجاز لدى مستخدمي قطاع التعليم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص الإرشاد النفسي والتوجيه التربوي المهني، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2007، ص ص 51-56.
- 27 - شيخاني سمير، مرجع سابق، ص ص 17-18.
- 28 - ستورا جان بنجامين ، الإجهاد أسبابه وعلاجه، ترجمة: أنطوان هاشم، ط1، بيروت، لبنان، منشورات عويدات، 1997، ص 27.
- 29 - نفس المرجع، ص 28.
- 30 - Boudarene Mahmoud, le stress entre bien être et souffrance, Alger, éd Berti, 2005, p28.
- 31 - بحري صابر ، أهم استراتيجيات إدارة ضغوط العمل الفردية والتنظيمية، 2014، نقلا عن الموقع الإلكتروني <https://jilrc.com>، تاريخ الاطلاع 2020/08/20، الساعة: 18:26.
- 32 - لوكيا الهاشمي، وفتيحة بن زروال، الإجهاد ، ص 81.
- 33 - عسكر علي، مرجع سابق، ص 136.
- 34 - حسين طه، وحسين سلامة، مرجع سابق، ص 252.
- 35 - عاشور أحمد صقر (2000)، السلوك الإنساني في المنظمات، مصر، دار المعرفة الجامعية، 2000، ص 239.
- 36 - عقون أسيا ، مرجع سابق، ص 132.