

مسببات ضغوطات العمل في المنظمات Causes of work pressures in organizations

د. عمر سرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة المدية، الجزائر

Abstract :

The individual's sense of stress resulting from his imbalance is the result of the interaction of several factors and influences stemming from different sources related to the various effects of the internal and external environment. Personal life and its requirements have an important role to play. These factors have a clear effect on the quantity and type of effort, Performance Result.

The pressures vary depending on how they are categorized and their stages. Some of them are classified according to their degree to positive or negative, as well as their degree of comprehensiveness, thus creating effects on the organization and the individual, such as increasing costs and dissatisfaction among working individuals.

مستخلص:

إن شعور الفرد العامل بالتوتر الناتج عن عدم توازنه هي محصلة تفاعل عدة عوامل ومؤثرات نابعة من مصادر مختلفة تتعلق بمختلف تأثيرات البيئة الداخلية منها والخارجية، كما أن للحياة الشخصية ومتطلباتها دوراً مهماً في ذلك، وهي عوامل ذات تأثير واضح في كمية ونوع الجهد المبذول، وكذا لأنماط الأداء الناتج.

إن الضغوطات تختلف وفقاً لكيفية تصنيفها ومراحلها فمنها ما يصنف حسب درجتها إلى إيجابية أو سلبية، وكذا درجة شموليتها، فهي بذلك تولد آثاراً على المنظمة والفرد، كزيادة التكاليف ودرجة الاستياء عند الأفراد العاملين.

الكلمات المفتاحية: ضغوطات العمل،

مقدمة:

إن مواجهة المواقف والظروف العديدة التي تفوق طاقة الفرد الجسمية والنفسية تجعل من الصعب التعايش معها؛ الأمر الذي يصعب الاستمرار والتكيف مع هذه الحالة والتي من شأنها أن تكون مبعثاً للضغوطات التي تمارس على الفرد، وهي أصعب التحديات التي تواجهه في بيئة عمله؛ إذ تتولد عنها المطالبة بأشياء لا يستطيع العامل الاستجابة التلقائية لها؛ الأمر الذي يورث لديه العديد من المظاهر كالإجهاد والإحباط والقلق والإرهاق المؤثرة حتماً على حالته النفسية وكذا علاقته الاجتماعية والمنعكسة مباشرة على عدم توازنه، وهي أسباب كافية لاستنزاف قدراته وطاقاته؛ وبالتالي تدني مستوى أدائه. ولعل التحكم في أشكال الضغوطات وشدتها ترجع إلى عوامل شخصية منها الحالة الاجتماعية وكذا العمرية، إلى جانب المستوى العلمي، وكذا نوعية المهارات والخبرات المهنية، بالإضافة إلى العوامل التنظيمية مثل سنوات العمل وغياب العلاقات الشخصية وتأثير المناخ التنظيمي المشكل لأحد العوامل الهامة المؤدية إلى الشعور بالضغط؛ لذا أصبح من الضروري البحث من أجل تهيئة بيئة خاصة تبحث في توفير عوامل التوازن لديه، وذلك بالسعي وراء تكييف المحيط العملي لامتصاص صدمات هذه الضغوطات.

الإشكالية:

ما هي أهم مسببات ضغوطات العمل في المنظمة ؟

لتحليل هذه الإشكالية ودراستها ارتأينا أن نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما المقصود بضغوطات العمل ؟

2- ما هي أشكال ضغوطات العمل في المنظمة ؟

3- ما هي أهم مصادر ضغوطات العمل ؟

4- ما هي أهم النماذج المفسرة لضغوطات العمل ؟

أهداف البحث:

إن ما نرجوه من خلال هذا البحث هو تحقيق جملة من الأهداف نوردتها في الآتي:

- 1- التأكيد على مختلف التأثيرات السلبية الناتجة عن نقشي الضغوطات التي تحيط بالفرد العامل والمكبلة في تحرير قدراته في العطاء .
- 2- التعرف على مختلف مصادر هذه الضغوطات وتبيان التأثيرات الحقيقية لها قصد معالجتها.
- 3- الاعتقاد الراسخ أن لهذه الضغوطات مصادر حقيقية داخل المنظمات نريد الوقوف عند جوانبها.
- 4- التأكيد على أن هذه الضغوطات لها دورها السلبي في الإرباك الحقيقي للعاملين ومن ثم تدني أدائهم.

أسباب ومبررات اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لموضوع لم يكن محض صدفة أو عشوائياً، وإنما هو مبني على مبررات منها الذاتية والموضوعية.

رغبةً منا أن يتدارك المسيرون تأثير هذا الموضوع على توازن المنظمة ومحاولة العمل على تذليل كل الأسباب الموقعة فيه.

إن الوصول إلى أداءات راقية لا يتحقق إلا بوضع العامل في بيئة بعيدة عن هذه المسببات، يمكن عن طريق الخوض في هذا البحث المتواضع أنه يمكن إتاحة مقاربات نظرية يمكن لباقي الباحثين اختيار مدى صحتها وتعديل ما انحراف منها.

أهمية البحث:

إيماننا منا أن كثيراً من الهدر للقيم والتكاليف يمكن تجنبه عن طريق التخفيف منها إن لم نستطع تقاديها، وذلك من خلال توفير بيئة حاضنة، من خلالها يمكن تجنب مصادر هذه الضغوطات التي تثقل كاهل العنصر البشري مصدر كل تغيير وتحديث؛ إذ يتطلب إبعاده عن كل تأثير يجعله فاقداً لتوازنه إذا ما أُريد منه أن يُجسد أداءه الراقى.

إن الاهتمام الكبير الذي أولاه المفكرون وكذا المختصون في الإدارة وكذا السلوك التنظيمي تجعله أمراً حتمياً.

إن تنفيذ الخطط والبرامج لا يؤمّنهُ إلا أفضل ما يتاح من العاملين، ولا يجسد ذلك إلا السعي الحثيث عن أفضل ما هو متاح عند هذه القوة التي تمتلك من القدرة الكامنة والتي تزخر بها دواخل الأفراد. فتجسيد فعاليتها لا يتم إلا من خلال توفير بيئة قادرة على امتصاص الصدمات الناتجة عن ضغوطات يختزل من خلالها كل أنواع الإهدار للقيم وفي مقدمتها الضغوطات التي تمارس على أفراد العاملين.

إن ما هو مسلّم به أن الفرد العامل مثلما يساعد في تحقيق الأفضل وذلك بإخراج كل ما تُكن به دواخله من طاقة، يستطيع كذلك أن يقف حاجزا دون ما تصبو إليه المنظمة. ومن أهم الظواهر التي ترجع أساساً إلى هذا العنصر والتي نجدها بمعدلات مختلفة ومتفاوتة وفي جميع المنظمات دون استثناء. هي ظاهرة التعرض لضغوطات العمل والتي أصبحت ظاهرة مركبة حقيقية تفقد الفرد العامل توازنه؛ وبالتالي يكون بعيداً عن تحقيق ما أُسند إليه من أعمال، وهي انحرافاتٌ نتائجها مؤثرة على الجهة المستخدمة لهذا الفرد.

فلما كان العامل يقضي ما يقارب من 12 إلى 18 عمل يومياً، فيعني ذلك أنه يقضي من ثلث إلى نصف يومه في العمل وهي ساعة اليقظة المحتمل أن يتعرض فيها الفرد إلى ضغوطات، هذا ما ينطبق على الفرد العادي. أما الفئة المدمنة على العمل أو من يقضون ساعات اليقظة اليومية تقريبا فيه، حيث غالبا ما تتسرب هذه الضغوطات إلى أحلامهم لتستولي على باقي ساعات نومهم، وإذا لم تُراعي المنظمة المستخدمة طريقة اختزال واستنزاف هذه الضغوطات فسينعكس ذلك حتماً على تدني أدائهم.

أولاً- ماهية ضغوط العمل:

إن الإنسان عاش وعاش الضغوطات منذ وجوده، فالتلازم الأبدى بينه وبين ما يصبو إليه من تحقيق للحاجات المؤمنة لحياته. إذن فالضغوط هي مرادفةٌ للحياة؛ فمجاوبته للطبيعة ومكابدته لما استُعصي منها تُورث جملةً من الضغوطات تجعله فرداً غير متوازن، واعتداله لا يتم إلا من خلال توازنه، ولا يكون إلا ضمن توفير بيئة حقيقية مجنبه لهذه الظاهرة.

1- تعريف ضغوطات العمل:

لقد اتسمت تعريفات الضغوطات بالتعدد، إلا أنه يمكن تصنيفها ضمن مجموعتين أساسيتين: فمنها ما يعتبرها خاصية أو حدث أو موقف في البيئة، والتي يترتب عنها نتائج سلبية غير مرغوبة، ومنها ما يشير إلى الضغوطات إلى أنها استجابة جزئية لبعض المثريات وهي أحداث خارجية قد يترتب عنها تهديدات أو نتائج ضارة للفرد؛ ومن هذا المنظور يعد الضغط نتيجة وليس سبباً بين مثير بيئي مسبب للضغط واستجابة يقوم بها الفرد دونما الفرد إلى المواقف والتصرفات باعتبارها مسببات.

عرّف كل من بيير (Pier) و نيونان (Newman) ضغط العمل بأنه: " حالة تظهر من خلال تفاعل الفرد ووظيفته، وتؤدي لإحداث تغييرات داخلية تجعله ينحرف عن مساره الطبيعي" (1).

عرّف ران دولف (Ran dolph) ضغط العمل بأنه: "بعض ظروف العمل بتفاعلها مع خصائص العامل الشخصية تُسبب خللاً في الاتزان البدني والنفسي للفرد" (2).
كما عرّفه سيسلاجي (Szilagy) وآخرون بأنه: "تجربة ذاتية تحدث اختلالاً نفسياً وعضوياً لدى الفرد وتنتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه" (3).
كما عرّف Karash بأن " الضغوطات هي متطلبات العمل التي قد تفوق قدرات وطاقات الفرد" (4).

وعرّف سمير عسكر الضغوطات أنها: " مجموعة من التغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد في ردود أفعاله أثناء مواجهته لمواقف المحيط التي تمثل تهديداً له" (5).
من خلال ما سرد من تعاريف يمكن استخلاص التركيز على البيئة الخارجية للفرد باعتبارها المصدر الرئيسي للضغوطات التي تواجهه، في حين رأى البعض أن مصدر الضغط الذي يشعر به الفرد باعتباره ناتج عن التفاعل بين الظروف البيئية التي تحيط بعمله والخصائص الفردية للشخص ذاته من حاجات وقدرات وخبرات. وهناك من نظر أن نشأة الضغوطات مكنها الصعوبات والمعوقات ممثلة في شكل مطالب يفرض عليه تحملها، بمعنى أن الضغط ينشأ بالضرورة نتيجة مواقف سلبية، وعلى العكس من ذلك من

الممكن أن ينشأ الضغط من فرص يستطيع الفرد أن يستغلها، بمعنى مواقف إيجابية قد تحدث له.

2- عناصر ضغوطات العمل:

يرى كل من سيسلاجي و ولاس أنه يمكن تحديد عناصر ضغوطات العمل بثلاثة أسباب رئيسية هي⁽⁶⁾:

أ- **العنصر المثير:** يحتوي هذا العنصر على المثبرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوطات، وقد يكمن هذا العنصر في البيئة أو المنظمة أو الفرد.

ب- **عنصر الاستجابة:** يمثل هذا العنصر ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية التي يُبدئها الفرد، مثل: القلق، والتوتر، والإحباط.

ج- **عنصر التفاعل:** وهو يبين عوامل الاستجابة، ويأتي التفاعل مع العوامل البيئية والعوامل التنظيمية في العمل والمشاعر الإنسانية وما يترتب عنها من استجابات.

3- أنواع ضغوطات العمل:

تختلف ضغوطات العمل وفقاً لكيفية تصنيفها، ولكل نوع خصائصه وموصفاته وطرق التعامل معه. حيث تعتبر الضغوطات مسألة حتمية ومرغوبة في نفس الوقت؛ فهي مسألة أساسية في الحياة، لكن الضغوطات تعتبر قوة محايدة؛ إذ أنه قد تنشأ عنها نتائج مرغوبة وأخرى مدمومة، وهذا بحسب قدرة الفرد ومهاراته على التغلب عليها؛ وبما أنها مستمرة فإنه يجب إدارتها والتعامل معها بدلاً من محاولة تجاوزها، وهذا الضغط يأتي مقترناً بالعمل فمهما كانت طبيعته فإنه حتماً يؤثر على أدائه.

وتُصنف ضغوطات العمل حسب الدرجة السلبية أو الإيجابية له، أو حسب درجة شموليتها ومدتها⁽⁷⁾.

أ- الضغوطات الإيجابية والسلبية:

■ الضغوطات الإيجابية: هي الضغوطات التي ينجح الفرد في التكيف الإيجابي معها، وتحويلها إلى منير يستثير جهده وطاقاته الإبداعية، وتدفعه إلى حالة من الحماس والإقدام. فالضغط شيء طبيعي في الحياة، وقد يواجهه البعض بإيجابية ويكون مصدراً لنجاحهم، وذلك في حالة استخدامهم لهذه الضغوطات كطاقة للتحكم في استجاباتهم للضغوطات وتحقيق النجاح. فالضغط في بعض الأحيان يؤدي إلى استثارة الأفراد والقضاء على أي تراجع؛ لذا يجب أن يكون الضغط ضمن الحدود التي يستجيبها العمل، وأن يراعى أثناء ممارسته هذا الضغط قدرة العامل وتحمله له. من هنا نجد أن من أهداف الضغط الإيجابي تنمية قدرة الفرد على العمل الذاتي بحيث يكون قادراً على توجيه مخرجات عمله بنفسه.

■ الضغوطات السلبية: هي الضغوطات التي تُؤثر بشكل سلبي على كل الرؤساء والمرؤوسين؛ إذ يولد عدداً من المشاكل الإدارية والنفسية، وهي عكس الضغوطات الإيجابية، سواءً من حيث تأثيرها على الشخص أو الأداء؛ فانخفاض الروح المعنوية والإحساس بالضعف هي نواتج هذه الضغوطات، وهي أحد المسببات في تدني كفاءة الأداء عند العاملين.

ب- ضغوطات العمل من حيث الشمولية:

يمكن تصنيف الضغوطات حسب هذا المعيار إلى:

- الضغط الكلي: وهو الضغط السائد على كل شيء من اهتمامات العاملين، ومسيطر على كافة العوامل في المنظمة التي يعمل بها الفرد.
- الضغط الجزئي: يرتبط بمصلحة فئة من الفئات التي يضمنها الكيان الإداري الذي يعمل به متخذ القرار، حيث تصطدم مصالحه مع أهدافه نتيجة لممارسة الضغط عليه، فكلما كانت هذه الفئة مؤثرة كلما أجبرت متخذ القرار على الانصياع لمطالبها.

ج- أنواع الضغوطات حسب الفترة الزمنية:

تحدد هذه الأنواع من الضغوطات من حيث الفترة التي تدوم فيها الضغط أو التوتر ومدى تأثيرها على أداء العامل نذكر منها:

- **الضغوطات القصيرة:** هي التي تستمر لفترة من الزمن تكون ناتجة عن مضايقات للأفراد العاملين أو موقف يتعرض إليه الفرد العامل ويكون قليل الأهمية.
- **الضغوطات المتوسطة:** تحصل نتيجة لبعض الأحداث مثل: طلب الدوام لساعات إضافية، تكليف الفرد بمهام لا يرغب في إنجازها قد تكون لا تتوافق مع مهاراته وقدراته.
- **الضغوطات الطويلة:** هذا النوع من الضغوطات يكون له أثر كبير على الفرد؛ لأنه قد يكون سبباً في استنزاف حقيقي لطاقته؛ مما يؤثر على حياته العملية أو الخاصة.

ثانياً- مصادر ضغوطات العمل

إن الخوض في مصادر ضغوطات العمل يسوقنا إلى العوامل التي تتفاعل فيما بينها المنتجة لهذه الضغوطات؛ فلما كان لكل فعل رد فعل فإن لكل مثير استجابة، ولما بات الأمر جازماً بأن الضغوطات المتعددة حيث أصبح كل شيء داخل محيط العمل وخارجه مصدراً للتوتر الذي يعتمد على إدراك الفرد لهذه الأسباب ممثلة في أبعاد العمل والبيئة المحيطة به.

تُعد الضغوطات تجارب الفرد مع العديد من المواقف والمتطلبات التي اعترضته في حياته جعلته في حالة إرباك حيث تعدد مصادرها والتي نحاول أن نوجز بعضاً منها:

1- الضغوطات المتعلقة بالفرد العامل:

أ- حجم العمل:

إن مقدار العمل المتوقع يعتبر سبباً كافياً للضغط، وقد يكون حجم هذا العمل وزيادة أعبائه سواءً بمبادرة فردية أو بمبادرة الآخرين دون مبررات واضحة كافية لأن تجعل العامل في موقف صعب يُحتم عليه إنجاز العديد من الأعمال في وقت واحد؛ فنتاج هذا السلوك هو الإرهاق والإجهاد، وإن مخلفات هذه النتائج هو استنزاف حقيقي لطاقاته.

وفي هذا السياق يقول محمد الصيرفي: " إن ارتفاع ضغوطات العمل ومن ورائه هبوط معنويات المعني المُفضي إلى الابتعاد عن الأداء الفعلي يتطلب توزيع الأعباء بعدل "(8).

ب- الخوف من الفشل:

إن عدم معرفة إمكانيات أو مهارات أو القدرات الفردية للعامل التي يتم على أساسها تكليفه بأعماله يضعه في غاية من الشدة، إذ يراود الفرد مخاوف الفشل وما يتبع ذلك من إخفاء يكون سبباً في حوادث مهنية تجنبها قد يبعد المنظمة الوقوع في إهدار لقيم حقيقية سواءً على مستواها أو على مستوى خارج نطاقها.

ج- غموض الدور:

إن جهل الفرد العامل لحقيقة مسؤولياته وواجباته وكيفية أدائها حسب الأولويات المرتبة والمنظمة لعلاقاتها بالوظائف الأخرى هي كلها مسببات واضحة لحالات من الضغوطات مصحوبة بخوفٍ غامض غير محدود للبحث عن دفاعات داخلية وخارجية لحماية نفسه.

إن اختلاف تصور كل طرف لطبيعة الدور والمسؤوليات الوظيفية هو مدعاةً لاهتزاز البناء التنظيمي للعمل وهبوط لمعنويات العاملين، ولا حل في ذلك إلا بتحديد دور فرق العمل، ووضوح المسؤوليات من خلال الأدوار والحقوق والأهداف.

إن عدم معرفة ما يجب تأديته نتيجة لافتقاده للمعلومات التي تساعده على أداء دوره خاصة فيما تعلق منها بحدود سلطته(9).

د- صراع الدور:

يُعد صراع الدور من أفسى وأكثر الضغوطات التي تُربك الفرد العامل داخل المنظمة. فبمواجهة الفرد لطالبين متعارضين، فالإبقاء على أحدها يتعارض مع تحقيق الآخر. هذا التضاد الذي يحدث حالة من التوتر نتائجه تتعكس بكل وضوح على أداء العامل؛ مما يحفز الفرد في الرغبة على ترك العمل(10).

ومن أمثلة هذه الضغوطات نذكر منها ما هو مشاع، ومن أشهر الأمثلة في ذلك الصراع بين متطلبات العمل ومتطلبات الأسرة؛ فقد تتطلب متطلبات العمل الغياب عن

الأسرة نتيجة للسفر لمدة ما يضطر الفرد الغياب فيها وما يتبعه من قلق وإجهاد نتيجة للضغط الأكبر الذي يجعل من الصعب الإبقاء على ما يتطلبه الدور الآخر.

قام فرانس و كيلن بطرح سؤال على المديرين كانوا يعيشون بأنهم ممزقون بين المتطلبات المتعارضة وعما إذا كان هناك ضغوطات كثيرة لمسيرة الآخرين، وعما إذا كان تكرار حدوث تعارض بين نظرتهم ووجهات نظر رؤسائهم، وعما إذا كانوا حقاً يجدون أنفسهم يؤديون أعمالاً لا يريدون إنجازها. وأظهرت النتائج أن نسبة 48% من المديرين محل الدراسة قالوا أنهم يواجهون أحياناً مطالب متعارضة مع فريقين مختلفين من الأشخاص في العمل، وقال أن 15% أن هذا يحدث بصفة متكررة إذ يمثل وضعاً خطيراً. والنتيجة المستخلصة والرئيسية هي أن الأفراد الذين يعانون من صراع الدور بدرجة كبيرة رضاهم الوظيفي أقل من غيرهم؛ وبالتالي أدائهم، ولديهم توترات متعلقة بالعمل بدرجة أكبر، وعلاقاتهم سيئة مع زملائهم كذلك⁽¹¹⁾.

ه- متطلبات الوظيفة:

إن اختلاف درجات الضغط وقوتها تختلف باختلاف متطلبات الوظيفة؛ فالطبيب في غرفة العمليات، وقائد الطائرة، ومدير الإنتاج في منظمة ما، ومدير مدرسة، تختلف عندهم درجة الضغط. فأكد أن درجة الضغط عند البعض تزيد عن الآخرين؛ نتيجة لصعوبات اتخاذ القرارات والتي قد تكون حاسمة بالنسبة لحياة الأفراد في الأولى والثانية مقارنة بالوظائف الأخرى، حيث الاختلاف واضح في درجة التركيز والجهد المبذول لإتمام المهمة، كلها من دواعي الضغوطات التي يعيشها الفرد.

و- عبء الدور:

إن معدلات الإصابة في العمل، وكذا الميل إلى الإفراط في تشتيت الطاقة والجهد، هي نتائج من يعمل في أكثر من وظيفة. فقيام الفرد العامل بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المتاح؛ الأمر الذي يجعله مضطراً لإكمال هذا العمل في وقت إضافي لا يتحمله، أو يوكل له عمل لا يتواءم مع قدراته ومهاراته حتماً سيتعرض إلى غبن إضافي لا يستطيع

مجابهته؛ فيتحول هذا الصراع إلى ضغوطات دائمة نتائجها تبدو جلية على رضاه ومن ثم أدائه⁽¹²⁾.

ز- عدم توافق قدرات الفرد وحاجات العمل:

تتحدّد مواقف الفرد وسلوكياته بناءً على مقدار ما يتمتع به من قدرات شخصية واحتياجات وظيفية؛ لذا يُعدُّ عدم التوافق بين قدراته وحاجات العمل من العوامل المؤدية إلى الضغوطات، ويُعتبر العامل الذي يمتلك المهارات العالية لن يعاني من ضغوطات العمل الحادة لقدرته على مواجهة متطلبات الإنتاج؛ لذا يُعدُّ التعليم والخبرة من الخصائص الشخصية التي تؤثر على ضغوطات العمل ومستوياتها عند العامل؛ لأن المعرفة والخبرة السابقة تمكنه من التعامل مع هذه الضغوطات، كما تساعد على فهم الجديد منها وإدراكها ومعالجتها⁽¹³⁾.

ح- طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد من حيث مدى تنوع ما يُطلب منه من واجبات، أو مدى أهمية العمل وكميته ونوعية المعلومات المرتدة من تقييم الأداء، كلها من العوامل التي من المحتمل أن تكون مصدراً أساسياً للإحساس بالضغوطات⁽¹⁴⁾.

وفي دراسة حول الموضوع The national Institute For accoupatunal Safety heath عن مستوى الضغوطات لأكثر من 130 مهنة تبين أن تعرّض بعض المهن أكثر من غيرها ولمستويات عالية من الضغوطات وخاصة التي تخص اتخاذ قرارات مصيرية، حيث تعتبر أكبر بكثير على تلك التي تمارس على غيرها من المهن.

ففي دراسة أيضا لـ **Martinade** سنة 1979 أن هناك اختلافاً بين مسببات الضغوطات لكل وظيفة؛ فالوظائف الإدارية تعاني من مستوى عالٍ من الضغوطات بسبب الوقت والمقابلات الكثيرة والمحاولة الجادة لإيجاد الحلول لكثير من القضايا؛ وعلى العكس فالوظائف تحت الضغوطات ذات المستويات الفنية غالباً ما يكون أسبابها مشكلات فنية⁽¹⁵⁾.

2- الضغوطات المتعلقة بالبيئة الداخلية:

تتمثل البيئة الداخلية للمنظمة في تلك العناصر المادية وغير المادية التي تشكل كيان المنظمة، ويرى الكثير من الباحثين أن البيئة الداخلية للمنظمة هي المصدر الرئيسي للضغوطات؛ لكونها تحتوي على مجموعة من الخصائص لها تأثيرٌ مباشر على الأفراد العاملين في المنظمة، ويطلق على المصادر المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة بالمصادر التنظيمية وتتمثل في⁽¹⁶⁾:

أ- الهيكل التنظيمي:

يحدد موقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي نوع مسبب لضغوطات العمل الذي يتعرض له؛ ففرج الإدارة يتعرض لضغوطات البيئة الخارجية، بالإضافة إلى ضغوطات بيئة العمل؛ فهو يواجه ظروف المنافسة والتغيير في الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية، كما يواجه مشكلة تدبير الموارد واتخاذ القرارات الصعبة ومشاكل العاملين أيضاً⁽¹⁷⁾. بينما يعاني رجال الإدارة الوسطى من ضغوطات صراع الدور، أما الشكوى العامة عند المستويات الدنيا من التنظيم، فهي تتمثل في عدم التوازن بين السلطات والمسؤوليات، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، كما أن شكل الهيكل التنظيمي، والمركزية الشديدة، والإفراط في التخصص وتقسيم العمل، ونطاق الإشراف غير الملائم، كلها مسببة لضغوطات العمل.

تميل المنظمات كبيرة الحجم بالأخذ بالشكل البيروقراطي المقيّد باللوائح والإجراءات الرسمية، فيتعارض ذلك عادة مع رغبة الأفراد العاملين الراغبين في الاستقلالية والتصرف بحرية، وذلك بإجبارهم على الالتزام بالأنظمة والإجراءات والقواعد الرسمية التي تحدّ حسب رأيهم من الابتكار والإبداع، وهي كافية لتوليد جملة من الضغوطات.

ب- جماعة العمل:

في غالب الأحيان يؤدي العامل عمله في المنظمة ضمن جماعة عمل معينة؛ حيث أن لهذه الجماعة تأثيرٌ على الفرد، ومن غير المستبعد أن نجد بعض الضغوطات التي يتعرض لها هذا الأخير مصدرها الجماعة التي يعمل فيها نذكر أهمها:

- الافتقار إلى التماسك بين الجماعة، وكذا افتقار الفرد إلى دعمها.
- الصراع والنزاعات التي قد تنشأ بين أفراد الجماعة لأسباب عدة.
- عدم إظهار المسؤول اهتمامه للفرد؛ إذ يجعله في بيئة اغتراب في وسط الجماعة التي يعمل بها.
- تركيز المسؤول على سلبيات العامل دون ذكر إيجابياته في العمل.
- محاولة الجماعة إظهار قدرات الفرد للحصول على امتيازات، وهذا يؤدي إلى العمل خارج الجماعة.

3- مصادر ضغوطات العمل الناتجة عن البيئة الخارجية:

إن جملة من العوامل المتمثلة في جملة من الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والتكنولوجية لها دورٌ واضح في تشكيل جملة العوامل التي تحدث إرباكاتٍ نتائجها تبدو جلية على أداء العاملين في المنظمة.

أ- البعد الاقتصادي والسياسي:

إن القرارات السياسية لا تكون سيادية بالطبع في حالة وجود اقتصاد هش؛ حيث هذه القرارات مرتبطة بقوة الاقتصاد، بمعنى قوة المنظمات وفرص استثمارها، وكذا حجمها ونجاحاتها. فالتذبذب في الاقتصاد صعوداً ونزولاً يُفتقد معه التحكم في حجم الاستثمارات التي يمكن أن تمتص حجم العطالة وتوفير فرص الشغل، والتي تُعدُّ أكثر المنغصات للسانة والاقتصاديين مع بعض.

ب- البعد الاجتماعي:

يمثل هذا البعد الحجر الأساسي في التماسك الاجتماعي بين أفراد المجتمع. فمعايير المجتمع تحتم على الفرد الالتزام بها، بل لا يمكن اختزالها أو التنازل عنها، إذ الخروج عنها يمثل انحرافاً واضحاً عن القيم، ممثلة في العادات والقيم والأعراف. فاخترق هذه

المعايير قد تصبح سبباً كافياً لإحداث جملة من الضغوطات قد لا يتحملها الفرد؛ إذ تعد مساساً صارخاً بمكوناته.

ج- البعد التكنولوجي:

لا أحد ينكر دور التكنولوجيا والتحكم فيها في إحداث التميز، بمعنى أنها القوة التي يمكن أن تمتلكها المنظمات للوصول إلى الريادة، بما يمكن أن تُعطيه من إمكانية زيادة الإنتاج، وتخفيض التكاليف، مع الحفاظ على جودة المنتجات؛ إلا أن مواكبة هذه التكنولوجيا تتطلب مواكبة تغيراتٍ ذهنية متميزة وبقظة مستمرة، وهو إجهادٌ إضافي يُفرض حتماً إلى التوتر. هذا الأخير يتضاعف إذا لم تتحقق القدرة على المواكبة لهذه التكنولوجيا؛ الأمر الذي يفرض على العامل إيجاده في بيئة اغتراب وظيفي حقيقي، حدوده تنتهي بالاحتراق النفسي، وهو أخطر أنواع الضغوطات⁽¹⁸⁾.

ثالثاً- النماذج المفسرة للضغوطات:

وضع عددٌ من الباحثين بعض النماذج التي من خلالها تفسر ضغوطات العمل وتحديد مصادرها نذكر منها:

1- نموذج الأعراض العامة للتكيف لـ Selye :

قام Selye سنة 1974 بأول محاولة علمية لتفسير وتحديد مراحل الضغوطات؛ حيث توصل إلى أن الفرد يمرُّ بثلاث مراحل أثناء تعرضه لضغط ما كما هو موضحٌ في الشكل رقم (1).

المرحلة الأولى: الإنذار (التنبيه بالخطر):

تتمثل مرحلة رد فعل الأولى تجاه ضغوطات العمل، والتي تتمثل في التفاعلات الجسمانية والنفسية الداخلية والتي يترتب عنها توتر الأعصاب، وارتفاع ضغط الدم، وزيادة معدل التنفس. فكلما زادت حالة الإجهاد أو الضغط انتقل الفرد إلى درجة عالية من الشعور بالقلق والتوتر والإرهاق؛ مما يشير إلى مقاومة الفرد للضغط، وهي المرحلة الثانية من مراحل ضغوطات العمل.

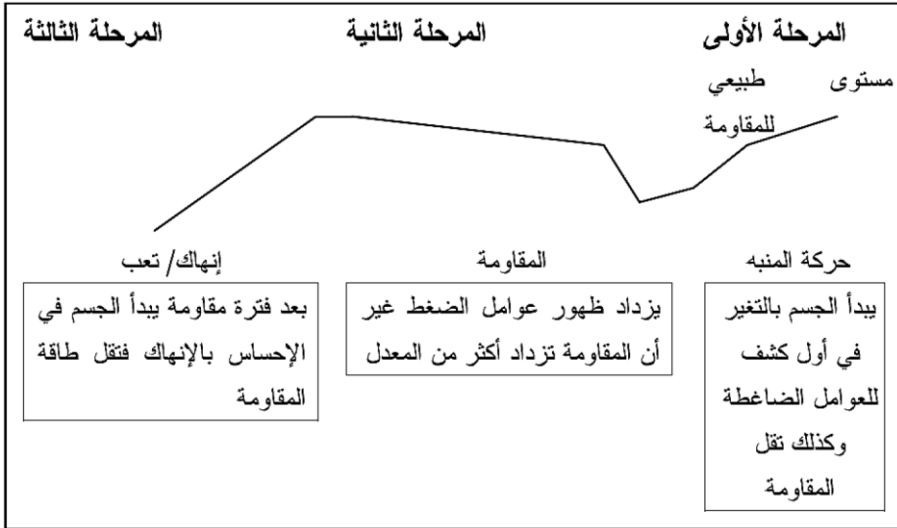
المرحلة الثانية: المقاومة:

تحدث هذه المرحلة إذا استمرت المواقف الضاغطة لمدة طويلة، حيث يقاوم الفرد الموقف وتختفي استجابته للإنذار. وتتم مقاومة هذه المواقف عن طريق التكيف مع ما جرى فعلاً، فإذا نجح في ذلك قد يستقر الأمر عند هذا الحد، وتزداد فرص العودة إلى حالة التوازن؛ أما إذا فشل في ذلك فسوف ينتقل الفرد إلى المرحلة التي تليها والتي تتميز بضعف التركيز أو عدم صفاء الذهن؛ وبالتالي عدم سلامة القرارات المتخذة بسبب عدم إمكانية الفرد السيطرة على متغيرات المواقف المختلفة بإحكام؛ مما قد يؤدي في النهاية إلى انهيار المقاومة، وظهور مجموعة أخرى من المشكلات والأعراض السلبية.

المرحلة الثالثة: الاستنزاف (الإرهاق والتعب):

تظهر هذه المرحلة مع انهيار المقاومة وظهور العديد من الأمراض المرتبطة بالضغط النفسي مثل: ارتفاع ضغط الدم، أو الصرع المستمر، أو القرحة المعدية، وغيرها من المخاطر التي تمثل تهديدات مباشرة أو غير مباشرة لكل من الفرد أو المنظمة.

شكل رقم (1): نموذج الأعراض العامة للتكيف لـ Selye



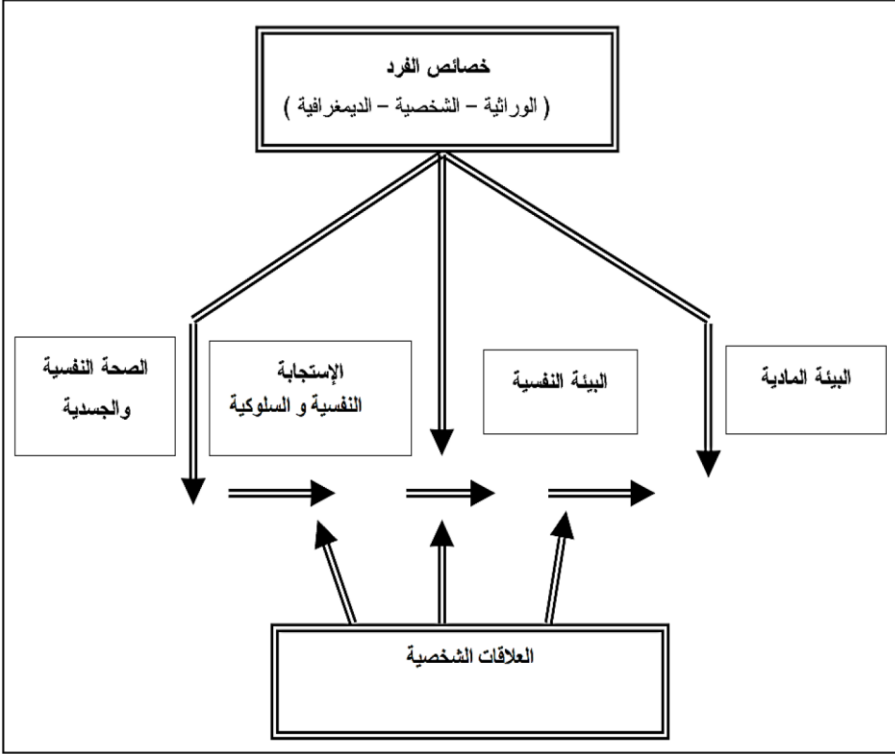
المصدر: خضير كاظم حمود وموسى سلامة وإنعام الشهابي، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص 287.

2- نموذج المواءمة بين الفرد والبيئة:

يستند هذا النموذج إلى فرضية أن الضغط ينجم عن عدم وجود انسجام بين الفرد والبيئة، بسبب اندماج هذين العنصرين؛ لأن المكونات الخاصة لكل منهما مرتبطة بمكونات العنصر الآخر.

يظهر الضغط وفقاً لهذا النموذج عند ملاحظة الفرد أن بيئة العمل غير مناسبة أو أنها لا تلائم رغبته، وهو غير راضٍ عن هذا العمل لخلق عدم التوازن هذا حالة ضغطٍ تُؤثر سلباً على صحة العامل.

شكل رقم (2): نموذج المواءمة بين الفرد والبيئة

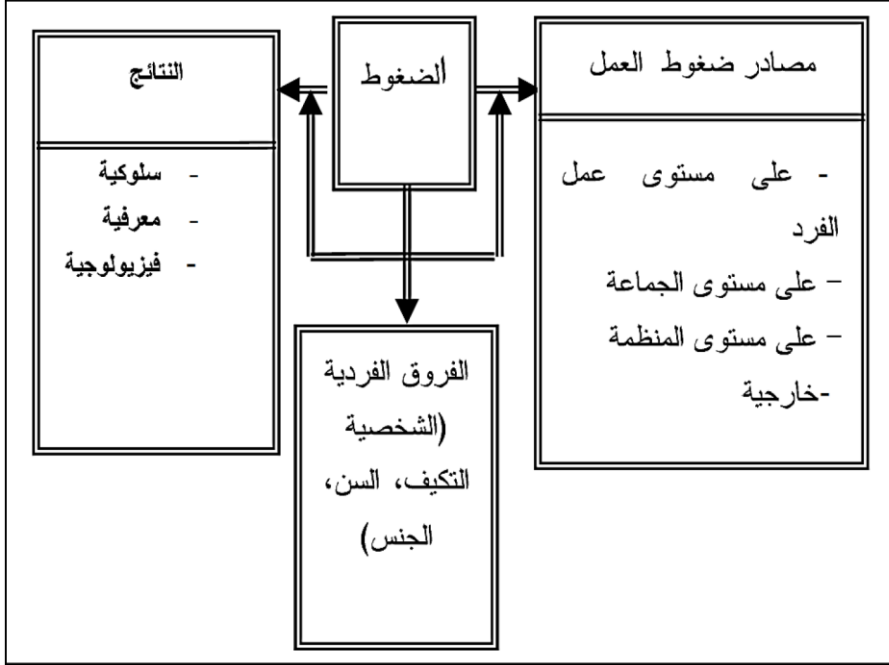


المصدر: المصدر السابق، ص 287.

3- نموذج كرايتنر و كينيكي (Kreitner-Kincki):

اعتمد كرايتنر و كينيكي في تطوير نموذجهما على النموذج الذي طوره إيفانوفيتش وآخرون سنة 1979؛ حيث يوضح هذا النموذج مسببات الضغوطات التنظيمية (عمل الفرد والجماعة والمنظمة) ومسببات الضغوطات الخارجية (الأوضاع الاقتصادية والأسرية ونوعية الحياة وغيرها). كما أنه يدرس كذلك الفروق التي تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغط؛ وبالتالي على مستوى الضغوطات ونتائجها. يناقش هذا النموذج أيضاً إدارة الضغوطات على مستوى الفرد والمنظمة⁽¹⁹⁾، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي:

شكل رقم (3): نموذج كرايتنر وكينيكي (Kreitner-Kincki)



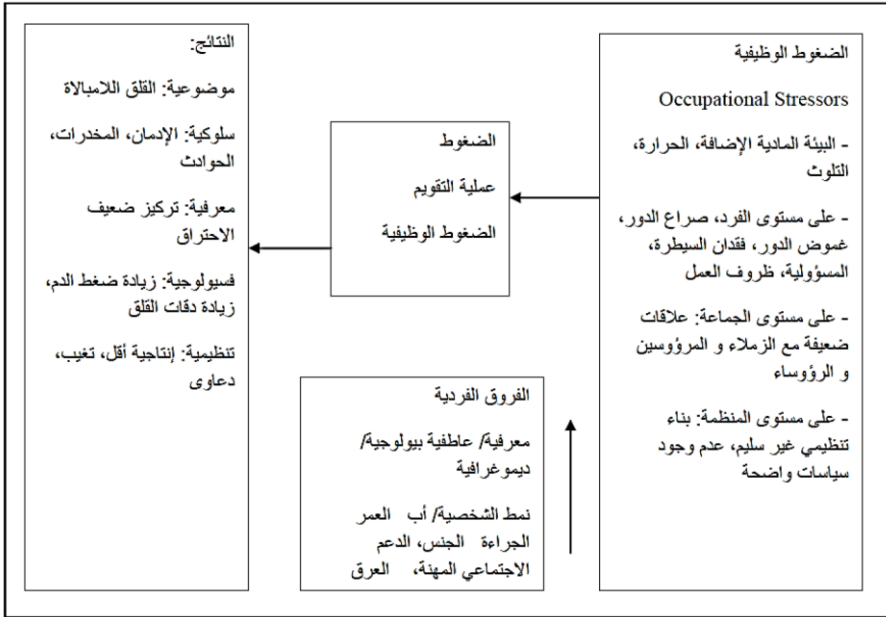
المصدر: فراس حاج محمد، أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي: دراسة ميدانية في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2016، ص 24.

4- نموذج جيبسون وآخرون 1982:

تم تصميم هذا النموذج ليساعد في إيضاح الروابط بين مصادر الضغوطات وحالة الضغط والنتائج المترتبة عليها، وقد تم تقسيم مصادر الضغوطات إلى أربع مجموعات هي:

- عوامل الضغوطات البيئية المادية.
- عوامل الضغوطات الفردية.
- عوامل الضغوطات الجماعية.
- عوامل الضغوطات التنظيمية⁽²⁰⁾.

شكل رقم (3): نموذج جيبسون وزملاؤه



المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 286.

خاتمة:

إن نجاح معالجة ضغوطات العمل يتوقف على قناعة أفراد المنظمة بحتمية معايشة هذه الضغوطات، وإن تبني هذه الأخيرة فلسفة التغيير كشرطٍ أساسي في ثقافتها التنظيمية وكذا أساليب قيادتها، هذه المتغيرات تقتضي معالجة هذه الضغوطات أو على الأقل الحد منها؛ وعليه نجاح هذه الأخيرة يُحتم على كافة مكونات المنظمة في قبول التغيير والمساهمة في تذليله.

إن معالم التفوق والتميز لا يرسمها إلا البحث عن إستراتيجية معالجة مفهوم الضغط، وذلك من خلال الوقوف على تذليل جميع المؤثرات القادرة على إفقاد الفرد توازنه داخل المنظمة بفعل تأثيرات هذه العوامل.

فالبينة الداخلية بمكوناتها الإيجابية بسبب ما تُؤمّنه من محيط يستطيع الفرد فيه توجيه قدراته فقط نحو الأداء، أو بمكوناتها السلبية وهي الحالة المتدنية لهذا الأخير، بسبب الاستنزاف الحقيقي لهذه الطاقة الناجمة عن توفير بيئة غير حاضنة تماماً لهذا الفرد العامل.

كما أن للأبعاد المشكلة للبيئة الخارجية تأثيرها الواضح في توازن أو إرباك الفرد العامل؛ فالبعد الاقتصادي والاجتماعي وكذا السياسي والتكنولوجي قد تكون مصدراً حقيقياً لإرباكه ومن ثم الابتعاد عن التوازن.

إن ما يضمن الأداءات الراقية للمنظمات هو الإبعاد الحقيقي للفرد العامل مصدر كل تغيير وتحديث عن كل أنواع التوترات المختزلة لقدراته وطاقاته المؤسسان الفعالان في إحداث التفوق.

الهوامش:

- (1) محمد الصيرفي، السلوك الإداري العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، ص 308.
- (2) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2005، ص 116.
- (3) عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، الأردن، ص 16.
- (4) علي محمد بن محمد سليمان النوشان، ضغوط العمل وأثرها في اتخاذ القرارات، الرياض، 2003، ص 11.
- (5) سمير عسكر، " متغيرات ضغط العمل: دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة "، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد 60، 1998، ص 10.
- (6) صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2005، ص 10.
- (7) فاروق فلية و عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في المنظمات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان، 2009، ص 308-309.
- (8) محمد الصيرفي، السلوك الإداري:، ص 301.
- (9) حسن راوية، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 401.
- (10) جمعة سيد يوسف، إدارة ضغوطات العمل، إيترامك للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2001، ص 27.
- (11) عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي للطباعة والنشر، بيروت، 2001، ص 187.
- (12) حسن راوية، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 316.

- (13) محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثره على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على عمال وزارة الداخلية، قطاع غزة، أطروحة دكتوراه، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 11.
- (14) ميسوم سليم السقا، أثر الضغوطات على اتخاذ القرارات دراسة ميدانية على المصارف العامة في قطاع غزة رسالة ماجستير كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة فلسطين، 2009، ص 11.
- (15) المرجع نفسه، ص 12.
- (16) محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2003، ص 163.
- (17) جيرالد و روبرت براون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسبوني، دار المريخ للنشر، الرياض، ط1، 2004، ص 261.
- (18) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 242.
- (19) خضير كاظم حمود وموسى سلامة وإنعام الشهابي، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص 287.
- (20) حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 286.

المراجع:

- 1- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003.
- 2- جمعة سيد يوسف، إدارة ضغوطات العمل، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2001.
- 3- جيرالد وروبرت براون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسبوني، دار المريخ للنشر، الرياض، ط1، 2004.

- 4- حسن راوية، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
- 5- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 6- سمير عسكر، " متغيرات ضغط العمل: دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة "، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد 60، 1998.
- 7- صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2005.
- 8- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007.
- 9- عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي للطباعة والنشر، بيروت، 2001.
- 10- علي محمد بن محمد سليمان النوشان، ضغوط العمل وأثرها في اتخاذ القرارات، الرياض، 2003.
- 11- عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، الأردن.
- 12- فاروق فلية و عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان، 2009.
- 13- فراس حاج محمد، أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي: دراسة ميدانية في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2016.
- 14- محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1.

- 15- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2005.
- 16- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.
- 17- محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2003.
- 18- محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرؤه على الولاء التنظيم: دراسة تطبيقية على عمال وزارة الداخلية، قطاع غزة، أطروحة دكتوراه، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- 19- ميسوم سليم السقا، أثر الضغوطات على اتخاذ القرارات دراسة ميدانية على المصارف العامة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2009.