

# مصادر ضغوط العمل في المؤسسات الصحية وطرق معالجتها

الدكتور: مشعلي بلال

الدكتور: محرز صالح

جامعة قالمية

جامعة تيسية

**الملخص:** تهدف هذه الورقة البحثية إلى التعرف على أهم مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها العمال بالمؤسسات الصحية، وكذا مختلف الاستراتيجيات والطرق التي تقلل من حدة هذه الضغوط.

تطرقنا بداية إلى كل من مفهوم ضغوط العمل وأهمية دراسة ضغوط العمل وكذا مختلف العناصر المشكلة لضغوط العمل والطرق المختلفة لقياسه، وكذا التكاليف الناجمة عن الضغوط المهنية، وفي الأخير تناولنا أهم مصادر الضغوط في المؤسسات الصحية وكيفية التعامل معها.

**Abstract:** This paper aims to identify the most important sources of work stress to workers in health institutions, as well as various strategies and ways to reduce these pressures.

We discussed the concept of work pressure and the importance of studying the pressures of work as well as the various elements of the work pressure and the various methods of measuring it, as well as the costs resulting from professional pressures. Finally, we discussed the most important sources of pressure in health institutions and how to deal with them.

**مقدمة:** يواجه معظم الناس في عصرنا الحالي شتى أنواع الضغوط أثناء العمل لأسباب قد تكون ناتجة عن العمل نفسه أو من خارجه، وهناك العديد من الموظفين الذين فشلوا في التأقلم والتكيف مع متطلبات وظروف العمل وسياسات المؤسسة والأسلوب القيادي والإشرافي وغيرها، هذا عدا عن الظروف والتحديات والمتطلبات الكثيرة التي يواجهها الناس في حياتهم اليومية خارج أعمالهم من ارتفاع تكاليف المعيشة والأوضاع المالية الصعبة والازدحام المروري والبطالة والمشاكل العائلية...

ومن هنا برزت الضغوط الإنسانية نتيجة التأثير بالمثيرات والمنبهات البيئية المختلفة التي جعلت الفرد يعيش في حالة قلق وتوتر وانفعال، مما أثر على مهامه وواجباته الوظيفية وعلاقاته مع رؤسائه ومرؤوسيه وزملائه، وكذلك على صحته وجسده.

ونظراً لأهمية ضغوط العمل فقد أصبح هذا الموضوع أحد المجالات الرئيسية التي استحوذت على الاهتمام في الفترة الأخيرة، وإذا ارتبط بموضوع المؤسسات الصحية والقطاع الصحة بصفة عامة تكون أهمية أكبر، لما يلعبه القطاع الصحي بمختلف مكوناته من أهمية كبيرة في الحياة اليومية للمواطن.

مما سبق يمكن طرح إشكالية الدراسة في سؤال رئيسي كما يلي:

ما هي مختلف مصادر ضغوط العمل في المؤسسات الصحية وكيف يمكن معالجتها والتخفيف من حدتها ونتائجها السلبية؟

## I / مفهوم ضغوط العمل

للتعرف إلى الاشتقاق اللغوي لكلمة ضغط بالرجوع إلى المعاجم اللغوية نجد تعريفاً للضغط منسوباً إلى ضغط الدم ويقصد به الضغط الذي يحدثه تيار الدم على جُدر الأوعية، أما مفهومه الهندسي فهو القوة الواقعة على وحدة المساحات في الاتجاه العمودي عليها، كما نجد كذلك تعريفاً للضغط الجوي في الطبيعة على أنه التركيز على نقطة معينة بفعل الثقل الذي يحدثه عمود الهواء على هذه النقطة، والضغطة هي الضيق والقهر والاضطرار، والضغطة هي الزحمة والشدة والمجاهدة بين المدين والدائن، والضغيط ثقال للرجل ضعيف الرأي لا ينبعث مع القوم.<sup>(1)</sup>

أما المفهوم الاصطلاحي لضغوط العمل فقد نشأ في المؤسسات التي تعتمد في تحقيق أهدافها بصورة رئيسية على العنصر البشري، حيث يُفترض من هذه العناصر أن تقوم بواجباتها المهنية بأسلوب يتسم بالفاعلية لتقديم الخدمات المنتظرة منها على أحسن وجه، ولكن على الرغم من الرغبة الصادقة التي قد تكون لدى أولئك المهنيين ومؤسساتهم في تذليل العقبات التي تقف في طريق تقديم الخدمات المطلوبة إلا أن هناك معوقات في بيئة العمل تحول دون قيامهم بدورهم بصورة كاملة، وهذا ما يُولد ما يُطلق عليه بضغوط العمل "Job Stress"، وهي بشكل عام المتغيرات التي تحيط بالعاملين وتسبب لهم شعوراً بالتوتر، وتكمن خطورة هذا الشعور في نتائجه السلبية التي تتمثل في حالات مختلفة منها القيام بالواجبات بصورة آلية تفترق إلى الاندماج الوجداني، والتشاؤم، وقلة الدافعية، وفقدان القدرة على الابتكار.<sup>(2)</sup>

ومع أن المفهوم الاصطلاحي لضغوط العمل بصورة عامة يكاد يكون واضحاً وسهل الفهم، إلا أن الباحثين في هذا المجال اختلفوا في التوصل إلى تعريف موحد للضغوط المهنية متفق عليه، حيث يمثل المفهوم الإجرائي لضغط العمل لدى الباحثين الذين لديهم خبرات بحثية في الموضوع أنماطاً مختلفة من الاتجاهات.

وفي ذلك مثلاً يرى "عكاشة" أن ضغط العمل يمثل نوع من التأثير النفسي أو المادي على الفرد في موقف ما يجعله في حالة عدم توازن نفسي أو انفعالي أو فسيولوجي أو معرفي أو اجتماعي أو أدائي بصورة تؤثر على سلوكه تجاه المواقف الضاغطة التي تواجهه.<sup>(1)</sup>

وتعرف "الهنداوي" ضغوط العمل مستعينة بمعجم THE LANGUAGE OF THE HEART بأنها تجربة ذاتية تحدث لدى الفرد محل هذا الضغط اختلالاً نفسياً كالتوتر أو القلق أو الإحباط، أو اختلالاً عضوياً كسرعة ضربات القلب أو ارتفاع ضغط الدم، ويحدث هذا الضغط نتيجة لعوامل قد يكون مصدرها البيئة الخارجية أو المؤسسة أو الفرد نفسه، وتختلف المواقف المسببة لضغوط العمل باختلاف مواقع الأفراد وطبيعة عملهم.<sup>(2)</sup>

(1). نجاح بنت قبلان القبلان، (2004): مصادر الضغوط المهنية في المكتبات الأكاديمية في المملكة العربية السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية: الرياض، ص.ص. 73-74.

(2). نفس المرجع، ص. 73.

(1). محمود فتحي عكاشة، (1999): علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية: الإسكندرية، ص. 85.

(2). محمد أحمد إسماعيل، "ضغوط العمل"، مقال منشور في المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية على موقع الانترنت التالي:

<http://www.hrdiscussion.com/hr44941.html>

في حين يشير "فوزي فائق" إلى أن كلمة ضغوط العمل تدل على مجموعة المواقف أو الحالات التي يتعرض لها الفرد في مجال عمله، والتي تؤدي إلى تغيرات جسمية ونفسية نتيجة لردود فعلية لمواجهتها، وقد تكون هذه المواقف على درجة كبيرة من التهديد فتسبب الإرهاق والتعب والقلق من حيث التأثير فتولد شيئاً من الانزعاج.<sup>(3)</sup>

ويرى أيضاً "فائق" أن ضغوط العمل هي استجابة وجدانية وسلوكية وفسولوجية لمنبه مؤلم.<sup>(4)</sup>

وتؤيد "نداء الصوص" مفهوم ضغوط العمل لدى هنداوي بأنه حالة من انعدام التوازن بين المطالب الداخلية والخارجية على حد سواء وبين قدرتنا على إشباع هذه المطالب.<sup>(5)</sup>

أما "Hans selye" عالم الغدد الصماء في جامعة مونتريال والذي يعتبر أول من قدم مفهوم الضغوط إلى الحياة العملية، ذكر أن الضغوط لها دور هام في إحداث معدل عال من الإنهاك والانفعال الذي يصيب الجسم، فأى إصابة جسمية أو حالة انفعالية غير سارة كالقلق والإحباط والتعب لها علاقة بتلك الضغوط.<sup>(6)</sup>

كما عرف "Baron" ضغوط العمل بأنها استجابة كيفية تتوسطها الفروق الشخصية الفردية أو العمليات السيكولوجية نتيجة حدث أو فعل بيئي خارجي بحيث تضع متطلبات سيكولوجية أو مادية مفرطة على الفرد.<sup>(7)</sup>

يبدو من استعراض السياق السابق لوجهات النظر حول ضغوط العمل عدم اتفاق الباحثين في إيجاد تعريف محدد لضغوط العمل، رغم وجود مجموعة من النقاط المشتركة التي يلتقي فيها المفكرون والباحثون في هذا المجال، ويعود سبب هذه الفروقات في البعد المفهومي للمصطلح نتيجة اختلاف التجارب الشخصية والاهتمامات والخبرات للباحثين في مجال التخصص نفسه، إضافة إلى عامل أكثر قوة وهو ارتباط ضغوط العمل بعلم عديدة ومجالات عمل مختلفة، حيث يمثل الموضوع نقطة اهتمام مشتركة لا يخلو منها أي مجال عمل مهما كان نوع العاملين المتخصصين فيه، لذا فإن الطريقة التي يتم دراسة الموضوع بها بالتأكيد لن تكون واحدة، وسيختلف مفهوم تحديد المصطلح بناءً عليها.

ثم إن شيوع استخدام مفهوم ضغوط العمل قد أدى إلى ظهور بعض الأفكار التي لا تعبر عن فهم صحيح لضغوط العمل، وهذا ما دفع أحد الكتاب إلى التنبيه إلى هذه الأفكار وتصويبها، ومنها:<sup>(8)</sup>

1/ إن ضغوط العمل ليست مجرد توتر عصبي فحسب، ذلك أن التوتر العصبي ربما ينشأ لدى الفرد نتيجة تعرضه للضغوط.

2/ إن ضغط العمل ليس مرادفاً للقلق، ذلك إن القلق يعتبر أحد ردود الفعل للضغوط التي يواجهها الفرد.

(3). فوزي عبد الخالق فائق، (دون سنة نشر): "ضغوط العمل الوظيفي"، مجلة آفاق الاقتصادية، (العدد 67-68)، المعهد العالي للصناعة، ليبيا، ص.136.

(4). نفس المرجع، ص.137.

(5). نداء محمد الصوص، (2008): السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع: عمان، ص.85.

(6). محمود فتحي عكاشة، مرجع سبق ذكره، ص.85.

(7). Sonja Treven, (2005): "Strategies and programs for managing stress in work settings", An article published in Original scientific paper journal: Slovenia, , p.46.

(8). حسين حريم، (2009): السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر: عمان، ص.ص.132-

- 3/ إن ضغوط العمل ليست بالضرورة ضارة أو سيئة، بل يمكن أن يكون لها نتائج إيجابية إذا كانت معتدلة ومقبولة.
- 4/ الضغوط ليست حادثة أو ظرفاً، ولكنها استجابة لهذه الظروف أو الحادثة، إذ أن الحادثة أو الظروف تمثل مثيراً وأن الضغوط تعتبر استجابة.
- 5/ ضغوط العمل أمر لا يمكن ولا يستحسن تجنبه، حيث أنه ما دام الإنسان يتفاعل مع بيئته فإنه عرضة لمطالب الحياة والعمل التي تؤدي إلى الضغوط، بل إن الفرد في كثير من الأحيان بحاجة إلى درجة معتدلة ومقبولة من الضغوط التي تدفعه نحو تحقيق التميز والتفوق في الأداء.
- 6/ إن غياب الضغط بصورة مطلقة يعني موت الإنسان.
- 7/ إن الضغوط لا تحدث دائماً نتيجة الاستثارة الزائدة فقط، إذ من الممكن أن تحدث الضغوط نتيجة لغياب المطالب أو عدم كفايتها كالبطالة المقنعة في العمل والعمل القليل.
- III / أهمية دراسة ضغوط العمل:**

تتبع أهمية دراسة ضغوط العمل مما يلي:<sup>(9)</sup>

- 1/ حماية متخذ القرار ومن ثم المنشأة من اتخاذ قرار خاطئ ناجم عن انفعالات اللحظة والتأثير العاطفي والوجداني أو ناجم عن ردود الفعل العصبية للمواقف الصعبة التي تواجه متخذ القرار؛
- 2/ تأكيد ربحية المنشأة وتحقيق أهدافها بالشكل السليم ووفقاً لما هو مخطط وموضوع بالبرامج التنفيذية؛
- 3/ حماية المنفذين من عشوائية القرار ومن ارتجالية السياسات ومن القرارات الازدواجية الناجمة عن قصور الرؤية وضيق دائرتها أمام متخذ القرار نتيجة سيطرة الضغوط والوساوس القهرية عليه؛
- 4/ توفير الظروف المناسبة والجو الصحي المناسب في بيئة العمل بالمنشأة وبالشكل الذي يجعل لكل مدير جو عمل أفضل، وبما يمكنه من اتخاذ القرارات وممارسة سلطاته ومهامه الإدارية بشكل أفضل؛
- 5/ زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية بتبسيط دوافع متخذي القرار في المنشأة عن طريق رفع قدراتهم على مواجهة ضغوط العمل والمواقف الصعبة؛
- 6/ تنمية مهارات التوافق والتعامل الفعال مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار وبالتالي تنمية مهارات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في ظل سيادة جو من الضغوط على متخذ القرار في المؤسسة؛
- 7/ إزكاء روح التعاون وسيادة روح الفريق بين الرؤساء والمرؤوسين وزيادة التفهم والمشاركة الايجابية والبناء بما يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وإحساسهم بالمشاركة الفعالة في صنع حاضرهم ومستقبلهم الوظيفي في المؤسسة؛
- 8/ تحقيق الرقابة الفعالة والمتابعة الحثيثة للسلوكيات الإدارية للمديرين في كافة مستويات الإدارة (علياً - وسطى - تنفيذية) بشكل يؤكد تنفيذ الخطط.

<sup>(9)</sup> محمد الصيرفي، (2007): السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، الطبعة الأولى، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر: الإسكندرية، ص.ص.324-325.

### III/ عناصر ضغوط العمل:

يرى سيزلاقي ووالآس (Szilagy & Wallace) أنه يمكن تحديد ثلاثة عناصر رئيسية لضغوط العمل في المؤسسة هي: (10)

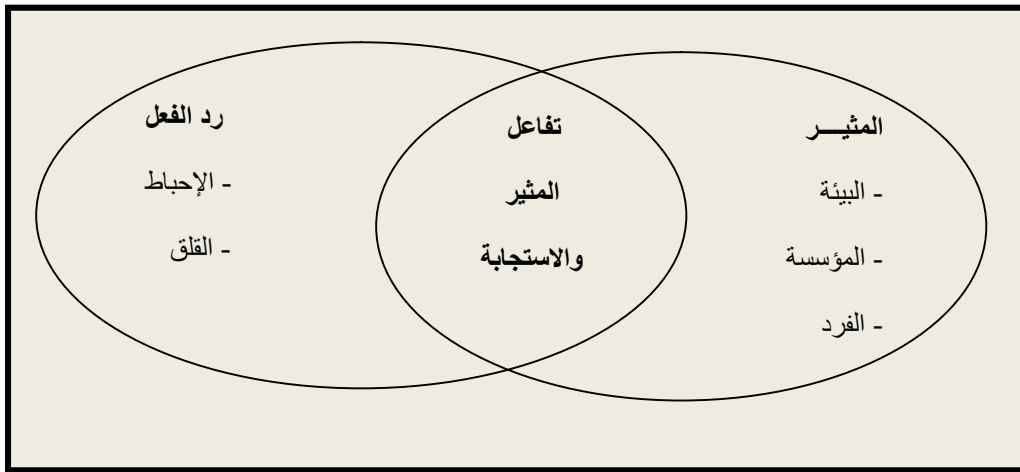
1/ **عنصر المثير:** ويحتوي هذا العنصر على القوى المسببة لهذا الضغط والتي تؤدي إلى الشعور بالضغط النفسي، وقد يكون مصدر هذا العنصر البيئة أو المؤسسة أو الفرد؛

2/ **عنصر التفاعل:** وهو تفاعل بين العوامل المثيرة للضغط والاستجابة له؛

3/ **عنصر الاستجابة:** يمثل هذا العنصر ردود الفعل الجسمية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد تجاه الضغط، مثل القلق والتوتر والإحباط وغيرها...

ويمكن توضيح المكونات الرئيسية الثلاثة لضغوط العمل من خلال الشكل رقم (1-4).

#### الشكل رقم (1-4): مكونات ضغوط العمل الرئيسية



المصدر: محمود فتحي عكاشة، (1999): علم النفس الصناعي، مكتبة الجمهورية: الاسكندرية، ص.87.

### IV/ طرق قياس ضغوط العمل

يقاس الضغط النفسي عند الإنسان بعدة وسائل أو أدوات، ومن تلك الأدوات، أدوات القياس النفسي المستخدمة لدى المختصين في موضوع القياس النفسي أو الإكلينيكي، وتكون تلك الأداة إما مكتوبة أي عن طريق الإجابة على بعض الأسئلة، ثم تحسب الإجابات لتستخرج نسبة الإجهاد أو كمية الضغوط الواقعة على الفرد، أو يقاس بواسطة أجهزة عملية تقيس التوازن الحركي - العقلي أو قوة الانفعالات وشدتها. (11)

(10). محمود سلمان العميان، (2005): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، ص.161.

(11). خضير كاظم حمود الفريجات وأخرون، (2009): السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع: عمان، ص.283.

وهناك عدد من العناصر التي يمكن أن تقاس ويُعتمد عليها كمعايير تقريبية في قياس معدلات الضغوط، إلا أن هذه العناصر تختلف حسب ما إذا كانت الضغوط المطلوب قياسها خاصة بالفرد أو المؤسسة أو المجتمع. وتعد الإحصاءات القومية من أفضل مصادر المعلومات عن مستوى الضغط في المجتمع، مثال ذلك: المعدل السنوي للانتحار والأزمات القلبية، ولا شك أن التغيير في هذه الإحصاءات خلال فترة معينة لها دلالة معنوية، خاصة إذا كانت الفوارق كبيرة.

زيادة معدلات الأزمات القلبية، وحالات الانتحار عادة ما تعكس أسباباً اجتماعية للضغوط داخل المجتمع، مثل: انتشار البطالة والمشكلات الاقتصادية.

**1/ قياس الضغوط لدى الأفراد:** بالرغم من أنه يمكن قياس الضغوط لدى الأفراد من خلال معدلات ضربات القلب، أو مستوى الهرمونات بالجسم، إلا أنه من الأفضل قياسها لكل فرد على حدة في ضوء ظروفه البدنية والذهنية، من ناحية أخرى فإنه ما دام لكل فرد معدل ضربات قلب، وكذا معدل لضغط الدم مختلف عن الآخر، فلا يوجد متوسط إحصائي يمكن الاعتماد عليه في تحديد الضغوط الشخصية. وكذلك فإن الأفراد يستجيبون بأنماط مختلفة للضغوط، فلبعض البعض قد تعبر الضغوط عن نفسها في صورة صداع بالرأس، أو مشكلات بالمعدة، بينما قد يعاني البعض الآخر من الأرق وعدم القدرة على النوم، بل أن هناك اختلافاً -في الوقت نفسه- بين الرجال والنساء في استجابة كل منهم للضغوط، بينما تميل النساء إلى الانسحاب والاكنتاب، نجد أن الرجال يصبحون أكثر عدوانية وسريعي الانفعال، وأكثر عرضة للانغماس في الإدمان.

**2/ قياس الضغوط في المؤسسات:** لا شك أن لدى المؤسسة وغيرها من المنظمات العديد من الأساليب لقياس مستوى الضغط، ولعل من أكثرها شيوعاً معدل الغياب، والذي يعني النسبة المئوية للموظفين الغائبين عن العمل في يوم ما، ومع ذلك لا يمكن أن نستنتج أن المؤسسة التي لديها أعلى معدل للغياب هي بالضرورة الأكثر معاناة من الضغوط، فمثلاً: بعض المؤسسات تجبر بعض موظفيها على الغياب والبقاء في المنزل خلال مواسم الكساد والخسارة.

وفي الحقيقة فإن الكثير من المؤسسات تعاني من حضور بعض العاملين وهم متعبون، ومن ثم فهم بحضورهم لا يحققون للشركة مزايا تفوق الخسارة المتحققة في حالة الغياب، هذا بجانب ما نراه الآن - وبصورة متزايدة - من تفضيل الأفراد الذين يعانون الضغوط الذهاب إلى العمل، بدلاً من البقاء في المنزل.

## **V/ تكاليف ضغوط العمل:** (12)

يمكن تقسيم تكاليف ضغوط العمل كما هو متبع إلى قسمين رئيسيين هما: التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة، وفي ما يلي عرض للبنود التي يمكن أن تدخل تحت هذين القسمين الرئيسيين:

### **1/ التكاليف المباشرة:** وتنقسم إلى ثلاثة فئات:

- التكاليف العضوية أو المشاركة في العمل: وتتضمن

- تكلفة التأخر عن العمل؛

(12). خالد عيادة علميات، مرجع سبق ذكره، ص.ص. 90-91.

- تكلفة الغياب عن العمل؛
  - تكلفة التوقف عن العمل؛
  - تكلفة تشغيل عمال إضافيين لإحلالهم محل المتغيبين عن العمل؛
  - تكلفة معدل دوران العمل؛
  - تكلفة تعيين عمال جدد ليحلوا محل من تركوا العمل وتكلفة تدريبهم.
- تكاليف الأداء في العمل: وتتضمن:

- تكلفة الانخفاض في كمية الإنتاج عن المعدلات المعتادة؛
  - تكلفة انخفاض الجودة بسبب ضغوط العمل؛
  - تكلفة الإصابات وحوادث العمل وتكاليف الانقطاع عن العمل؛
  - تكاليف عطل الآلات وإصلاحها؛
  - تكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل.
- تكاليف التعويضات التي تتكبدها المؤسسة بناءً على أحكام قضائية أو طبقاً للنظام المعمول به.

## 2/ التكاليف غير المباشرة: وتتضمن:

- انخفاض الروح المعنوية؛
- سوء الاتصالات - غموض الدور، بطء الاتصال، تشويه المعلومات.-
- اتخاذ قرارات خاطئة؛
- سوء العلاقات في العمل - فقد الثقة والمشاجرات.-
- تكلفة الفرصة البديلة.

ومن المتوقع أن تواجه الإدارة صعوبة في تقدير هذه المجموعة من التكاليف نظراً لتأثيرها بالعديد من العوامل. ويرى الباحث أنه لا بد من وضع نظام تكاليف التي تساعد في حصر وتقدير تكاليف ضغوط العمل، وكيفية معالجتها من الناحية المحاسبية، وأن يتم وضع مجموعة من الأساليب أو الأدوات التي يمكن استخدامها لقياس ضغوط العمل التي يتعرض لها الأفراد بحيث تكون تتماشى مع بيئات العمل المختلفة.

## IV / مصادر ضغوط العمل:

المؤسسات الصحية مثلها مثل بقية المنظمات تختلف فيها مصادر ضغوط العمل بين ضغوط عمل خارجية (خارج المؤسسة)، ضغوط عمل داخلية أو تنظيمية (داخل المؤسسة) وضغوط عمل شخصية (فردية).

1/ مصادر ضغوط العمل الخارجية: تتمثل أهم الضغوط الخارجية التي يتعرض لها العاملون في المؤسسات الصحية في:

- ضغوط العمل المرتبطة بالمتغيرات السياسية والقانونية، إذ يؤدي عدم الاستقرار السياسي إلى شعور الأفراد بالضغط.
- ضغوط العمل المرتبطة بالمتغيرات الاقتصادية: يمكن أن تؤدي الحالة الاقتصادية العامة التي يمر بها البلد، وكذا مستويات التضخم إلى شعور الأفراد بالضغط النفسية.

- الضغوط المرتبطة بالتطورات التقنية والتكنولوجية الحاصلة في قطاع الصحة وحدة المنافسة وشدتها خاصة عند موظفي القطاع الخاص.

- نقص مستلزمات العمل وعجز الموردين في كثير من الأحيان في توفير أدوات العمل يولد ضغطاً لدى العمال.

- تنوع متطلبات وحاجات سوق الصحة، وكذا اختلاف طبائع وتصرفات المرضى يولد المزيد من الضغوط على العمال بالمؤسسات الصحية

**2/ مصادر ضغوط العمل الداخلية:** تتمثل أهم الضغوط الداخلية التي يتعرض لها العاملون في المؤسسات الصحية في:

- طبيعة العمل: من الصعب أن نجد وظيفة في مجتمعنا المعاصر خالية من أي ضغوط، وإن كان بعض الوظائف تعاني من ضغط العمل أكثر من غيرها، خاصة إذا تعلق الأمر بصحة المواطن وحياته.

- عبء الدور: ويعني "زيادة أو انخفاض حجم معدل العمل الموكول للفرد مهمة القيام به"<sup>(13)</sup>. فقد تكون الزيادة في العمل في حالة نقص الأطباء المختصين أو حالة الاستعجالات الضرورية.

- غموض الدور: يعني غموض الدور "افتقار الفرد للمعلومة اللازمة لأداء العمل مثل المعلومات الخاصة بأهداف وسياسات وإجراءات العمل بحدود سلطات ومسؤوليات العامل"<sup>(14)</sup>، ويحدث أيضاً غموض الدور حسب ( David & Stephen ) "لما توقعات الدور تكون غير واضحة والعامل لا يدري ما يفعل"<sup>(15)</sup>.

- صراع الدور: يقصد به " أن يلعب الفرد عدة أدوار، أي أنه يقوم بمحاولة مقابلة التوقعات المختلفة التي تريدها الأطراف المختلفة منه، وأحياناً تكون هذه الأدوار (التوقعات) متعارضة"<sup>(16)</sup>، كما يمكن تعريفه أيضاً على أنه "عدم قدرة الفرد للموائمة بين دورين أو أكثر، إذ يؤثر أحدهما على القيام بالدور الآخر"<sup>(17)</sup>.

- اتخاذ القرار: يشعر الفرد بالضغوط عندما يكون عليه الاختيار بين البدائل المتاحة للقرار، خصوصاً عند تعدد البدائل وتقارب مزاياها وعيوبها، ولا سيما حينما يكون القرار متعلق بالصحة العامة وحياة الأشخاص.

- السلامة والصحة المهنية: إن عدم توفير شروط السلامة والصحة المهنية وقواعدها يعد مصدراً لضغوط العمل، كما يولد إحساس لدى الفرد بأنه غير آمن على حياته أثناء أدائه لعمله، خاصة أن العاملين في مؤسسات الصحة عرضة للعدوى والإصابة بالأمراض المتنتقلة.

(13). خالد عيادة نزال عليجات، مرجع سبق ذكره، ص.60.

(14). صالح حمودة، "مفهوم الدور"، بحث منشور في منتديات المصطبة، على الموقع الإلكتروني التالي: [www.vb.elmstba.com](http://www.vb.elmstba.com)  
(15). David A. Decenzo & Stephen P. Robbins (2010), **Fundamentals of Human Resource Management**, 9 th Edition, Wiley & Sons Inc: NJ (USA), p.330.

(16). محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص.164.

(17). سمية بن عمارة، (2013): "صراع الأدوار وتأثيره على التوافق المهني لطلاب العاملين بالمركز الجامعي بغرداية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص بالملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، جامعة ورقلة، ص.354.



- نظام الأجور والحوافز: يعتبر الأجر وملحقاته من المزايا والحوافز الاقتصادية التي يحصل عليها العامل، حيث لها تأثير في اتجاهاته نحو عمله والرضا عنه، وبالتالي عدم التكافؤ بين راتب الفرد ونفقاته الأسرية والشخصية يعرضه لتدني مستوى المعيشة وصعوبة التخطيط المالي، وكل هذا يسبب ضغوطاً مهنية.

- ظروف العمل المادية: إن اختلال ظروف العمل المادية من إضاءة، وحرارة، ورطوبة، وتهوية، وضوضاء، وترتيب مكان عمل، وغيرها من الظروف يمكن أن يؤدي إلى شعور الفرد بعدم مناسبة مكان العمل وظروفه، ويؤدي هذا بالطبع إلى زيادة الشعور بالتوتر والضغوط النفسية.

**3/ مصادر ضغوط العمل الشخصية:** تتمثل أهم الضغوط الشخصية التي يتعرض لها العاملون في المؤسسات الصحية في:

- نمط الشخصية: يتفاوت الناس في شخصياتهم وخصائصهم وسماتهم وميولهم، وبالتالي في مدى قابليتهم للضغوط وتكيفهم مع هذه الضغوط.

- التوافق بين قدرات الفرد وحاجات العمل: تتحدد مواقف الأفراد وسلوكياتهم بناءً على مقدار ما يتميزون به من قدرات شخصية واحتياجات وظيفية، لذا يعد عدم التوافق بين قدرات الفرد وحاجات العمل من العوامل المؤدية لضغوط العمل.

- الحالة النفسية والبدنية: الحالة الصحية العامة هي رأسمال الفرد في أي عمل من الأعمال، بحيث أن الأفراد الذين يتمتعون بمستوى عالي من اللياقة البدنية يستطيعون مواجهة ضغوط العمل بدرجة أقوى من الأفراد الذين يعانون من الأمراض.

- الحالة العائلية: قد أشارت الأبحاث إلى أن مصادر الضغوط المنزلية قد تكون أكثر أثراً على الفرد للدرجة التي تنعكس عليه في عمله.

- الخبرة المهنية: إن العلاقة بين ضغط العمل والخبرة المهنية علاقة عكسية، حيث تلعب الخبرة دوراً كبيراً في تخفيض الضغط الناتج من بيئة العمل.

- الجنس: يعد عامل الجنس من ذكور وإناث من الخصائص الشخصية المؤثرة في دراسة ضغوط العمل، لا سيما مع زيادة معدلات دخول الإناث في سوق العمل، والتي يختلف موقعها الاجتماعي والوظيفي عن الرجل من تداخل مسؤولياتها بين العمل والمنزل.

في الأخير يتضح تعدد مصادر الضغوط في تنظيمات العمل المختلفة، وكما تشير الكتابات والدراسات حول الموضوع فإنه من الاستحالة القضاء نهائياً على الضغوط المهنية، ولكن يمكن التحكم فيها وتقليل آثارها إلى أقل درجة ممكنة من خلال إتباع استراتيجيات وخطط مواجهة الضغوط.

#### **IIIV/ إستراتيجيات مواجهة ضغوط العمل:**

يتم مواجهة ضغوط العمل على مستوى الأفراد والمؤسسات وكذا المجتمعات.

#### **1/ على مستوى المجتمع (الحكومة):**

- الحفاظ على القدرة الشرائية للعمال وتحسين الرواتب من خلال الرفع من قيمة الأجر القاعدي المضمون.
- مواجهة الارتفاع العشوائي للأسعار وغلاء المعيشة كي لا تتآكل الرواتب والأجور.
- العمل على بناء اقتصاد قوي يتمتع بقوة ومناعة ضد الهزات والاضطرابات الخارجية.
- سن القوانين والعمل على تطبيقها الجيد من أجل الوصول إلى العدالة الاجتماعية داخل المؤسسة.
- تفعيل نشاط مفتشيات العمل كما يُمكن استحداث هيئات جديدة تقوم بزيارات ميدانية للمؤسسات بغية الاطلاع على ظروف العمل.

## 2/ على مستوى المؤسسات الصحية:

- الاهتمام أكثر بالمشاكل التي يُعانيها العامل، وإشراكه في إيجاد الحلول المناسبة.
- بسبب غلاء المعيشة وتآكل الأجور يجب على المؤسسة الصحة الخاصة تحسين الأجور وتوزيعها بطريقة عادلة بين جميع العمال.

- يجب التعويض المناسب للعمال عن ساعات العمل الإضافية.
- توزيع العلاوات والمكافآت على العمال المجتهدين والمبادرين من أجل تحفيزهم على العمل والمثابرة أكثر.
- الاهتمام بالبرامج التدريبية من أجل الارتقاء بالأداء الوظيفي، كما يجب منحها لمن يستحقها فعلاً.
- تقديم المساعدات والتسهيلات اللازمة للعمال من أجل إكسابهم الولاء الوظيفي وإشعارهم بالرضا الوظيفي.
- الاهتمام أكثر بتحسين ظروف العمل المادية وحتى الاجتماعية، وتوفير وسائل السلامة المهنية والصحية.
- عدم التمييز بين العمال ومعاملتهم معاملة متساوية.
- توفير الخدمات الاجتماعية والترفيهية للعمال وعائلاتهم.

## 3/ على مستوى الأفراد:

- ممارسة الرياضة بشكل منتظم وإتباع نظام غذائي صحي.
- تجنب التدخين وعدم الإكثار من تناول القهوة والشاي.
- تخصيص أوقات للاستراحة والترفيه والاستجمام.
- التركيز الجيد أثناء العمل والتخطيط له قبل البدء.

## قائمة المراجع:

- 1/ إسماعيل محمد أحمد، "ضغوط العمل"، مقال منشور في المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية على موقع الانترنت التالي: <http://www.hrdiscussion.com/hr44941.html>
- 2/ بن عمارة سمية، (2013): "صراع الأدوار وتأثيره على التوافق المهني لطلاب العاملين بالمركز الجامعي بقرطاجنة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص بالملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، جامعة ورقلة.
- 3/ حريم حسين، (2009): السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر: عمان.

- 4/ حمودة صالح، "مفهوم الدور"، بحث منشور في منتديات المصطبة، على الموقع الإلكتروني التالي:  
www.vb.elmstba.com
- 5/ الصوص نداء محمد، (2008): السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع: عمان.
- 6/ الصيرفي محمد، (2007): السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، الطبعة الأولى، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر: الإسكندرية.
- 7/ عكاشة محمود فتحي، (1999): علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية: الإسكندرية.
- 8/ العميان محمود سلمان، (2005): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان.
- 9/ فائق فوزي عبد الخالق، (دون سنة نشر): "ضغوط العمل الوظيفي"، مجلة آفاق الاقتصادية، (العدد 67-68)، المعهد العالي للصناعة، ليبيا.
- 10/ الفريجات خضير كاظم حمود وأخرون، (2009): السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع: عمان.
- 11/ القبلان نجاح بنت قبلان، (2004): مصادر الضغوط المهنية في المكتبات الأكاديمية في المملكة العربية السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية: الرياض.
- 12/ A. Decenzo David & P. Robbins Stephen, (2010), **Fundamentals of Human Resource Management**, 9 th Edition, Wiley & Sons Inc: NJ (USA).
- 13/ Treven Sonja, (2005): "Strategies and programs for managing stress in work settings", An article published in Original scientific paper journal: Slovenia.