

## قراءة في بعض المصادر التنظيمية للإجهاد المهني

## ملخص

تتأثر سلوكيات الأفراد ومشاعرهم وحاجاتهم ومواقفهم داخل المنظمة وفق العديد من العوامل الضاغطة والمصادر المجهدة. وتتجلى أهم هذه المصادر في:

- عبء العمل.
- فترة العمل.
- نموذج العمل.
- دور الفرد داخل المنظمة.
- الهيكل التنظيمي ويبرز في:
- \*التغيير التكنولوجي.
- \*التغيير التنظيمي.
- \*التغيير في الواجبات الوظيفية.
- \* التغيير الإنساني.

## أ. نوال حمداش

قسم علم النفس والعلوم التربوية  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
جامعة منتوري  
قسنطينة- الجزائر

## يقضي

إنسان العصر الحديث قسط كبير من حياته في بيئة تنظيمية، تهدده بالمخاطر المختلفة والمتنوعة والضغط المتراكم. زيادة على التغيير السريع والمستمر الذي يصعب ملاحظته والتكيف معه على كافة المستويات، لتكون النتيجة الحتمية تعرض العاملين داخل منظماتهم لدرجات متباينة من الإجهاد. ولما كانت المنظمة تتسم بالتنظيم والتسيير والأهداف الخاصة، فإنها تفرض على الفرد الالتزام بكل ذلك، في إطار العديد من الظروف والمصادر والمواقف التنظيمية التي من شأنها أن تعيق الصحة النفسية والجسدية للفرد. لتتجلى بعض هذه المصادر في:

عبء العمل: الذي يتصل بالمطالب والأنشطة المحددة التي يجب القيام بها لأداء عمل معين. وكذا مطالب الدور: التي ترتبط بتوقعات الآخرين داخل

## Résumé

Dans l'organisation, les comportements des individus sont sous-jacents à un certain nombre de facteurs dont un grand nombre sont d'ordre stressant.

Parmi ces facteurs les plus saillant, nous pouvons considérer:

- La charge de travail.
- La périodicité du travail.
- Le modèle du travail.
- Le rôle de l'individu dans le processus de travail.
- L'organigramme et ses spécificités par rapport aux:

- \*Changement technologique.
- \* Changement organisationnel.
- \* Changement dans les tâches fonctionnelles.
- \* Changement humain.

المنظمة نحو الفرد القائم بدور معين. وقد تتعرض هذه المطالب إلى شكلين من الضغوط (صراع الدور أو غموض الدور). إضافة إلى فترة العمل أو الورديات التي لا تتماشى والتغيرات النفسية للعامل. كذلك مصدر نموذج العمل الذي يشترط فيه إما النشاط الذهني أو النشاط العضلي أو الاشتراك والتكامل بينهما. إلى جانب هذا، هناك عامل آخر يتمثل في الهيكل التنظيمي، حيث يحدد موقع الفرد داخل التنظيم ونوع مسببات الإجهاد التي يتعرض لها. كما أن الجوانب الأساسية التي ترتبط بالتغيير ضمن الهيكل التنظيمي قد تشكل مصدر إجهاد مهني لا يستهان بتأثيره، سواء تعلق الأمر بالتغيير التكنولوجي أو التنظيمي أو الإنساني أو في الواجبات الوظيفية.

في ضوء ذلك، فإن سلوكيات الأفراد وانفعالاتهم وعدم رضاهم وطمس طموحاتهم وحاجاتهم، وكذا توترهم تتشكل وتتكيف وفق مجموعة المؤثرات والتغيرات الموجودة في البيئة التنظيمية. على اعتبار أن الاستجابات التي يبديها العمال، ومستويات الشعور التي يتعرضون لها، في الواقع ما هي إلا خلاصة تفاعل عوامل ومصادر بعضها متعلق بظروف وخصوصيات ومكونات العمل (المنظمة) والبعض متعلق ببيئته، والبعض الآخر متعلق بخصائص وشخصية وقيم الأفراد أنفسهم. وبحكم التركيبة المتداخلة والمتفاعلة لمصادر الإجهاد المهني، تجدر بنا الإشارة بشكل خاص إلى بعض المصادر التنظيمية.

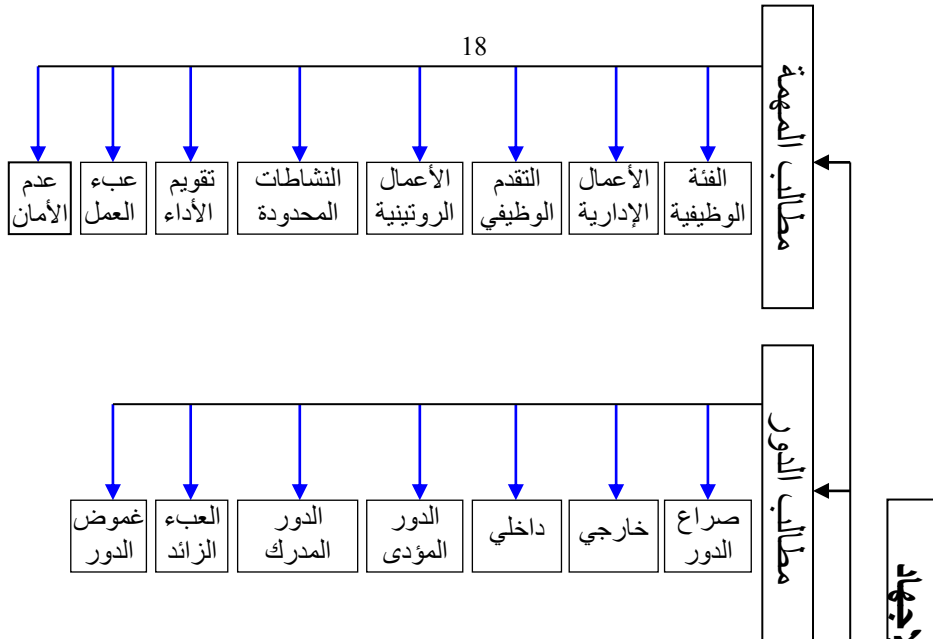
**المصادر التنظيمية:** لكل تنظيم قائم بذاته، هيكل متكامل الأهداف، وعناصر متبادلة التأثير والتفاعل، ومصادر متعددة المصادر والتي يمكن أن تكون عوامل ضغط متراكمة على العمال وعلى قدراتهم النفسية والجسدية ويا احتمال عدم التناسب بين احتياجات العمال وقدراتهم، وبين ما تقدمه المنظمة لهم وما تطلبه منهم. قد يختلف العمال من حيث قابليتهم للتأثير عند تفاعلهم بالمصادر المختلفة للإجهاد المهني.

وعلى اختلاف مصادر الإجهاد وتعددتها، فقد صنف كل من جيمس كويك (إداري) و جونثان كويك (الطبيب) J.D. Quick & J.C. Quick (1984) هذه المصادر التنظيمية للإجهاد إلى أربعة مجموعات رئيسية كما يلخصها الشكل (1) المعدل وهي:

- مطالب المهمة.
- مطالب الدور.
- المطالب البيئية أو الفيزيائية.
- المطالب الشخصية (1).

كما أن أتكنسون Atkinson (1984)، ذكر بأن الضغوط تكون حاجزا أمام الحاجات. ولا يعني هنا أن الضغوط عوامل داخلية وخارجية تعرفل الفرد بل هي أيضا متطلبات وحاجات تواجهها. ووضع أتكنسون، نموذجا تطرق فيه إلى مصادر الإجهاد الخارجية (التنظيمية) والداخلية كما يبينه الشكل رقم (2).

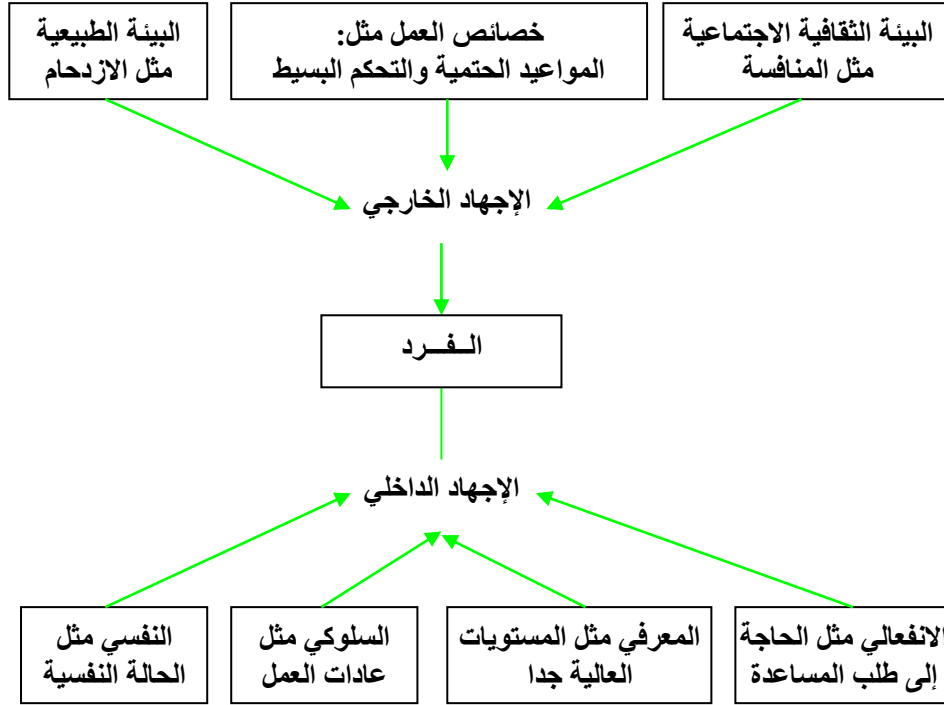
### الشكل 1: مصادر الإجهاد التنظيمية حسب تصنيف quick & quick (1984)



- مصادر الإجهاد التنظيمية :  
- البيئة الثقافية والاجتماعية.

- خصائص العمل.
- البيئة الطبيعية.
- مصادر الإجهاد الداخلية :
  - الانفعالية.
  - المعرفية.
  - السلوكية.
  - النفسية.

**الشكل 2:** يبرز مصادر الإجهاد التنظيمية لدى أتكينسون



(المصدر (2) : محمد عوض الله سالم 1996، ص:106)

إضافة إلى تصنيف "كويك و كويك" وتصنيف "أتكينسون" هناك تصنيفات وتقسيمات أخرى لمصادر الإجهاد التنظيمية، أهمها ما اتفق على ذكره "سيتي و شولر" (1984)، كشرود (1986)، سيزلافي و ولاس (1991)، بنجمان سطورا (1993)، وتتمثل في جزء منها في العناصر أو المصادر التالية :

## 1- عبء العمل

يعتبر أحد أهم مصادر الإجهاد، التي يمكن أن تعيق أداء الفرد. ذلك أن كل عمل يحمل بين طياته كمية ونوعية معينة، يكون الفرد ملزما بها، ومنشغلا بإنجازها. ولكن "نظريا" ليس إلى درجة الإنهاك.

غير أن الضغط الزائد سواء كمي: أي عمل كثير يفوق قدرة تحملهم واستيعابهم الجسدية والنفسية، أو كيمي: أي عمل صعب ومعقد، ينتجان أعراض مختلفة للإجهاد النفسي والجسمي. كما توصل إليه (بريسلار Breslar وزملائه): "بما في ذلك عدم الرضى عن العمل، التوتر، ضعف الثقة بالنفس، شعور بالخوف، الحيرة، مستويات عالية من الكوليسترول في الدم، نسبة خفقات القلب، وزيادة التدخين." (3) وكما أشار إليه "كوبر Cooper"، و "رزق سند إبراهيم ليلة" و "مؤيد سالم"، يمكن أن نفرق بين نوعين من عبء العمل، على النحو التالي:

### 1-1- العبء الكمي للعمل

يقصد به أن يكون لدى الفرد العامل الكثير لإنجازها في وقت محدد (ضغط الوقت)، وتدفق العمل الروتيني مع متطلبات الوظيفة أحادية الجانب، وذات اهتمام سطحي. ويعتبر العبء الكمي الزائد للعمل أحد أهم مصادر الإجهاد مظهرا وللعمل المكتبي الروتيني أين يكون لدى الفرد مهما كانت كفاءته، كثير من الأعمال التي تتطلب منه الإنجاز في وقت محدد، وقد تقتضي منه العمل لساعات طويلة متواصلة دون التمكن من أخذ فترات راحة خلال فترات العمل أو خارجه.

وهذا النوع من العمل قد يخنق الروح الفنية والإبداعية للعامل بحكم طبيعة العمل. ووضعية الجلوس المتبناه طيلة فترة الأداء، والتي قد يضاف لها نقص اهتمام العامل نفسه بالعمل. ولقد بينت نتائج الدراسة التي قام بها كل من (وليام هندركس William Hendrix): "أن من الأسباب التي تثير الضغوط على العينات التي تمت دراستها ومنهم الممرضات والأطباء، كثرة العمل، وحجم المسؤوليات، مما يعوق قدرة الفرد على الوفاء بالتزاماته." (4)

إذا كانت زيادة عبء العمل تشكل مصدرا هاما من مصادر الإجهاد المهني، فإن قلة هذا العبء لا تنقص أهمية، عندما تكون المهنة أقل إثارة، وتكون العمليات التي يقوم بها الفرد بسيطة بشكل كبير، ولا يتاح أمامه أي مجال للاختيار بالنسبة لتنوع السرعة أو المضمون وتضائل فرص التفاعل الاجتماعي، وضيق مجال الحركة إلى حد كبير. مما قد يؤدي بالفرد إلى الشعور بالقلق والإهمال وعدم أهميته في المنظمة.

وكما أكده عبد الرحمن هيجان (1998) كان التركيز في الأبحاث والدراسات المتعلقة بالإجهاد المهني موجهة نحو العبء الزائد، حتى تم التوصل إلى أن العمل القليل هو أيضا من أسباب ضغوط العمل. فالأعمال التي تتطلب من الشخص المتخصص استخدام مهاراته وخبراته بكفاءة أو تلك الأعمال التي يغلب عليها طابع التكرار الممل، تعتبر في الغالب أمثلة جيدة للأعمال التي يعيش أصحابها خبرة البطالة المقنعة (5).

## 1-2- العبء الكيفي للعمل

نعني به أن يكون محتوى الوظيفة معقدا جدا، أو أن استقبال المثيرات -على اختلاف أنواعها ومصادرها-مبالغ فيه، أو نادر، أو غير منتظم أو لا يمكن التنبؤ به. وعدم وجود فرص للابتكار والإبداع، وانعدام الضبط والسيطرة على سرعة العمل ووسائله وفتراته. ذلك أنه كلما كان العمل معقدا عند مستوى كبير استلزم حد متقدم ودرجة عالية من المهارات والكفاءات للقيام بالمهام وأداء العمل بشكل مناسب، قد لا يتوفر عليها الفرد، مما يوقعه تحت تأثير الإجهاد.

وتشيع تلك الوظائف في إدارة الأجهزة بالوسائل الآلية المتطورة والمعقدة، وزيادة استخدام الكمبيوتر ويعايشه الكثير من الأفراد الذين يعملون في مجال الأمن، والبحوث والتطوير والرعاية القانونية والصحية والهندسية، فعلى سبيل المثال: "إن الكثير من موظفي الأمن والجمارك في المملكة العربية السعودية أثناء فترة الحج، يعاني ضغوط العمل الناجمة عن كمية ونوع العمل، حيث أن أعمالهم في هذه الفترة تتطلب منهم درجة عالية من السرعة في إنجاز الأعمال إلى جانب المهارة في ضبط المخالفات التي قد يترتب عليها الإخلال بأمن الحج. كذلك فإن العاملين في المراقبة الجوية وفي المطارات وبخاصة المطارات المزدهمة، هم عرضة بصورة مستمرة لضغوط العمل، وذلك بسبب كمية الأعمال المطلوب منهم إنجازها، إلى جانب خطورة القرارات التي يتخذونها والتي تتطلب منهم توفر درجة عالية من المعلومات تساعدهم على اتخاذ قراراتهم بصورة سريعة وحاسمة." (6)

وهناك ملاحظة مهمة تتعلق بما إذا كانت الصحة المهنية والسعادة ستتحسن حين يقل الضغط على العمال من خلال الاعتماد إلى أنظمة الإنتاج الآلي حيث تتولى الآلات العناصر اليدوية الرتيبة من العمل ويتولى العمال وظائف السيطرة والإشراف على عمل الآلات. ويعتبر هذا النوع من العمل أكثر مهارة على وجه العموم كما إن العمال لا يقومون بتنظيمه تفصيليا.

ولهذه الأسباب فإن ظروف العمل التي يعمل فيها موظفو غرفة التحكم في المصانع ذات النطاق الواسع، أثارت اهتماما خاصا، ذلك أن ملاحظة عملية الإنتاج على الشاشة يتطلب انتباها حادا وتهيبوا للفعل من خلال واجب روتيني وهو مطلب لا يتناسب مع حاجة المخ لتدفق متوسط التباين للمثيرات، حتى يحتفظ بانتباهه الأمثل. فمثلا تكون هذه المطالب المفروضة على موظف غرفة التحكم في مصانع الطاقة النووية، متداخلة مع مطالب أخرى كون العمال يهتمون برموز وإشارات مجردة تظهر على شاشات الآلة ولا يتصلون بالمنتج الفعلي لعملهم.

حيث يطلب من مشغلي الكمبيوتر في تلك المصانع أعلى مستوى فني ومع ذلك فإنهم يقضون معظم وقتهم في مراقبة رتيبة لشاشات الكمبيوتر. فكيف سيتوافق أولئك العمال شديدي المهارة على مدى الطويل مع ظروف تستخدم مهاراتهم أثناء جزء من ساعات العمل فقط.

وبذلك يصبح هذا العمل مصدرا من مصادر التوتر، يضاف له الأعطال الآلية والتقنية التي تحدث بشكل غير منتظم، وتكون أحيانا متكررة ولا يمكن التنبؤ بها.

لتنعكس على المستوى النفسي والفيزيولوجي للفرد، فتشعره بالعجز وتجبره على أن يظل في حالة انتظار وترقب سلبي لفترة غير معلومة من الزمن ومن ثم إلى ردود أفعال مثل الانسحاب من العمل، التخريب، زيارة الطبيب بسبب أمراض وهمية، الغياب، إلى طلب النقل أو الاستقالة من العمل، الخ. وهكذا نجد أن عبء العمل سواء كان ذلك من خلال كميته أو نوعيته أو كليهما، يشكل مصدرا من مصادر الإجهاد المهني لا يستهان به ولا يجب إغفاله أو التقليل منه. غير أن عبء العمل كميا كان أم كيفيا، قد لا يعدو فريدا أو منعزل التأثير على العامل. وقد يتضاعف ضغطه إذا ما اقترن بفترة العمل أو ما يعرف بنظام الورديات، وما يتصل بذلك من تغيرات بيولوجية ونفسية وتحولات في العادات والسلوكيات الاجتماعية. غير أن هناك بعض الأفراد قادرين على تجاوز هذا العائق من خلال ممارستهم لأعمال خاصة أو التحول إلى أعمال أكثر ثراء وحيوية.

## 2 - فترة العمل (ورديات العمل)

قد تشكل مصدرا لا يستهان بأثره على صحة الفرد وشعوره بالإجهاد. فتوسع النسيج الاجتماعي والاقتصادي والتنظيمي، يفرض قسط كبير من النشاط البشري على مدار ساعات اليوم. الظرف الذي أدى إلى أن يعمل الأفراد في ورديات على مدار اليوم الكامل، أو في ورديات (وردية الصباح: 6-14 سا، وردية المساء: 14-22 سا، وردية الليل: 22-6 سا)، لا تتماشى والتغيرات البيولوجية والنفسية للعامل. ومن هنا يبدأ الإحساس بالإجهاد. ربما هذا ما يعايشه الكثير من سائقي الحافلات والسكك الحديدية وعمال القطاع الصحي ورجال الأمن والجمارك نتيجة تغيير نظام الورديات، فتصبح أوقات النوم وأماكنه متغيرة بشكل غير منتظم وغالبا ما تكون غير كافية، ويضاف إلى كل ذلك كون العامل يعيش عادة في بيئة اجتماعية ليست مصممة لأجل احتياجات عمال الورديات. وفي هذا السياق أشار (ليفي 1984) إلى تأثيرات الورديات الثلاثة على الأفراد. فتوصل إلى أن تأثير وردية الليل، لما يكون الفرد مضطرا للنشاط والعمل والتركيز في وقت يكون عليه أن ينام. وردية الصباح، التي تبدأ عادة باكرا في السادسة صباحا ويكون على الفرد تعجيل الإفطار ومواجهة مشاكل الانتقال وحدة الطقس. وتأثيرات وردية ما بعد الظهر على التفاعل مع الأطفال ما قبل سن المدرسة، وأطفال المدرسة والأقارب والأصدقاء، والمشاركة في النشاطات الثقافية والسياسية والاجتماعية.

ولقد تمت دراسة بعض هذه المشكلات، من قبل "ليفي" لتحديد خصائص التباين الزمني داخلي المنظمة لبعض الوظائف الفيزيولوجية والنفسية المهمة، أي دراسة الإيقاعات البيولوجية اليومية في غياب علامات الزمن الطبيعية، ولتحقيق هذه الغاية عرض ما يزيد على مائة مفحوص من المتطوعين من كلا الجنسين لثلاثة أيام وثلاثة ليالي من العمل المستمر. وعلى الرغم من التقنين الصارم والمساواة في المثبرات البيئية خلال هذه التجربة كلها، إلا أن معظم الإيقاعات اليومية قد استمرت أثناء اليقظة مع انخفاضات واضحة في الأدرينالين، ودرجة حرارة الجسم، وانخفاض الأداء،

وزيادة معدلات التعب.

وقد كانت الخطوة الثانية منطقيا هي تطبيق تلك المعلومة المتعلقة بالإيقاعات اليومية على موقف الحياة الواقعي حيث تتصارع المتطلبات البيئية مع تلك الإيقاعات. حيث تم بحث ردود الأفعال الفيزيولوجية والنفسية والبيولوجية الزمنية والاجتماعية استجابة لتقديم ثلاثة أسابيع من العمل الليلي لدى العمال المعتادين على العمل في النهار. ولم تكن ثلاثة أسابيع من العمل الليلي كافية لإحداث التحول من الإيقاعات اليومية لدى جميع المفحوصين. وعلى وجه العموم فإن الإيقاعات اليومية الطبيعية إما أن تتسطح أفقيا، أو تستمر مما يؤدي إلى التعب، ومشاكل النوم وعدم الهضم. بالإضافة إلى ذلك فإن التحول من العمل المعتاد نهارا إلى ثلاثة أسابيع من العمل الليلي يصاحبه زيادة في عدد المؤشرات الدالة على الإجهاد الفيزيولوجي، والمشكلات الاجتماعية لدى كل من العمال وعائلاتهم.

وأيضا في تجربة واقعية طبيعية تم استخدام مجموعة من العمال في عمل مستمر لمدة ثلاث ورديات، وتم تحويل مجموعة تجريبية مقارنة إلى العمل في ورديتين، والثالثة إلى عمل نهارى، وتم تثبيت كل شيء ومساواته في المجموعات الثلاثة. ومن خلال متابعة التجربة لمدة عامين اتضح أن تغيير العامل لجدول العمل دون وردية ليلة أدى إلى تحسين الصحة الجسمية والنفسية والسعادة الاجتماعية، وعلى العكس من ذلك فإن المجموعة الضابطة التي بقيت في جدول عملها ذي الورديات الثلاثة المعتاد لم يتحسن إحساسها بالرخاء والسعادة (7).

هكذا نجد أن نظام الورديات له عواقبه الفيزيولوجية والاجتماعية، ولتنظيم أوقات العمل اليومية والأسبوعية والشهرية والسوية تأثير إلى درجة كبيرة في طريقة معيشة العمال. فتنظيم أوقات العمل وثيق الصلة بعادات النوم والاستيقاظ والمشاركة الاجتماعية ونمط العيش. كما أن للعمل بالمناوبة تأثير في التناغمات البيولوجية، تغيرات حرارة الجسم، نسبة التحول الغذائي، الكفاءة الذهنية، ويمكن ملاحظة آثارها على الحياة اليومية في سلوك النوم، عادات الأكل، الحياة العائلية والنشاط الاجتماعي. للتقليل من نظام الورديات الأول (22-6-14) توصل المختصون في الولايات المتحدة الأمريكية إلى تعديله وإيجاد نظام آخر، يتلخص في تقسيم العمل إلى ثلاث ورديات هي:

- وردية الصباح : 8 - 16سا.

- وردية ما بعد الظهر : 16-24سا

- وردية الليل : 4 - 8 سا.

وتبين أن هذا النظام الجديد المعمول به، أكثر رضا من الناحية الفيزيولوجية والاجتماعية. إذ أن كل وردية (فترة) تسمح للعامل بتناول وجبة على الأقل مع أفراد أسرته. وساعات النوم أحسن تنظيم، خاصة فيما يتعلق بوردية الصباح وكذلك الليلية. على اعتبار أن فترة العمل قد يمتد مفعولها إلى ما بعد العمل، من خلال سعي العامل إلى التخلص من تراكمات الجهود الذهنية وفضلات النشاط العضلي التي فرضتها نوعية ونموذج العمل. ولما كانت أية وظيفة تستلزم نظريا نوعا معينا من العمل، فإنه



يتعين على المسؤولين والمختصين تصميم المناصب بشكل يضمن للعامل تكيفا أحسن، وتنبئها عضليا مناسباً. على اعتبار أن النشاط الذهني أو العضلي ليس حكرًا على مهنة بعينها.

### 3- نموذج العمل

إن أي عمل هو نتيجة تكامل واشتراك النشاط الذهني مع النشاط العضلي لفترة زمنية معينة، ولكن تختلف نسبة النشاط الذهني والنشاط العضلي من عمل لآخر. فتحتاج معظم الوظائف بالمكاتب إلى نشاط ذهني أكبر من النشاط العضلي، وهناك بعض وظائف بالمصنع والمكتب تحتاج إلى نشاط ذهني يكاد يعادل النشاط العضلي، لكن معظم الأعمال بالمصنع تحتاج إلى نشاط عضلي بقدر أكبر من النشاط الذهني. وينقسم إلى العمل العضلي:

- العمل الديناميكي.

- العمل الساكن.

غير أن كل الأعمال هي مزيج أو خليط من النشاط العضلي الديناميكي الذي يتجلى من خلال العمل الإيقاعي والتناوب المتواتر بين الانقباض والانبساط، بين الضغط والاسترخاء (مثل تدوير أداة تحكم Manivelle). والنشاط العضلي الثابت الساكن والذي يتميز بحالة انقباض العضلات مستمرة، والتي تكون عادة نسبة لتبني وضعية ما، أي من خلال العمل باتخاذ وضع جسمي معين (مثل حمل إناء مملوء).

ومن خلال العمل الديناميكي كالمشي مثلا، فإن العضلة تكون بمثابة المضخة داخل النسيج الدموي، أين التقلص يطرد الدم خارج العضلة، والانبساط الذي يتبعه يسمح بتدفق دم صحي إليها، حتى يتسنى للعضلة من التزود بالطاقة الكافية للنشاط من خلال تجدد الدم في العضلات وتشبعها بالأوكسجين والسكر أثناء الانقباض، وبطرح الفضلات العالقة أثناء الانبساط. أما خلال العمل الساكن فيؤدي الانقباض المستمر على العضلات لفترة طويلة أثناء النشاط العضلي الساكن إلى توتر داخلي للنسيج العضلي، وضغط على العروق، وتقلص الأوعية، والذي لا يسمح للدم بالتدفق بشكل طبيعي داخلها. وبذلك فإن العضلات إضافة إلى أنها لا تستطيع التزود بالطاقة اللازمة (أوكسجين وسكر) عليها استنفاد مخزونها الخاص منها. كما أنه ليس بمقدور هذه العضلات طرح الفضلات المكدسة والعالقة بها (أو كسيد الكربون، الدهون..). ومع استمرار العمل الساكن تتراكم هذه الفضلات وهو ما يجعل الفرد يشعر بتعب مؤلم وتبيد للطاقة. ومواصلة ممارسة هذا النوع من النشاط يوميا، يجعل العامل يحس بتراكم الضغط وارتفاع مستوى التنبيه العضلي، ومن ثم ملازمة الإجهاد له، في غياب مسارات وسبل تؤدي إلى التقليل من هذا الضغط. وهذا المشكل ليس حكرًا على مهنة بعينها خاصة إذا علمنا أن الأرغونوميين منهم: جراندجين Grandjean وفيزانت ... Pheasant توصلوا إلى عدد لا حصر له من العمال يعملون ويتخذون وضعية أو أكثر من الوضعيات التالية، والتي تكون نسبة العمل الساكن فيها كبيرة:

■ أوضاع جسمية غير طبيعية أو محدودة تتطلب انحناء الجذع والرأس.

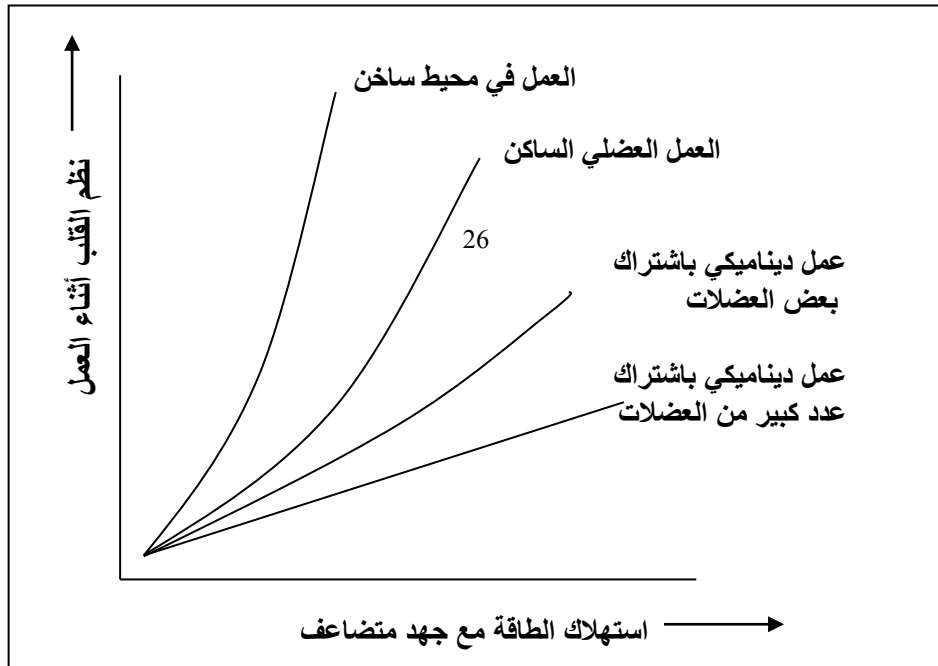
- أن يمسك العامل بيديه روافع وأدوات وآلات من الصعب إمساكها أو تحريكها خاصة في العمليات البطيئة والمتأنية.
  - مد الذراعين باستمرار إلى الأمام أو الجنب أو في وضعية أعلى من الكتفين.
  - رفع وتحمل ثقل الجسم فوق رجل واحدة.
  - اتخاذ وضعية الوقوف لمدة طويلة وفي مكان واحد.
  - دفع أو جذب الأشياء الثقيلة.
- وإذا تمت مقارنة بين العمل الساكن والعمل الديناميكي، فإن هناك نتائج ضمنية وخاصة بالعمل الساكن تتخلص في ثلاثة نقاط (8) :
- يتطلب مقداراً أعلى من استهلاك الطاقة ( $O_2$ ) مقارنة بالعمل الديناميكي.
  - يتطلب نبضات قلب أعلى من العمل الديناميكي. والشكل-3 يوضح ذلك.
  - يحتاج إلى فترات راحة أطول من تلك الفترة التي يتطلبها العمل الديناميكي، على أساس أن نبضات القلب تحتاج إلى فترة أطول للرجوع إلى النبضات التي كانت عليها قبل العمل.

يتبين من خلال هذا الشكل، أن العمل العضلي الساكن يعد من الأعمال الأكثر ارتباطاً بسرعة نظم ضربات القلب أثناء العمل. ومن ثم فإن هذا النوع من الأعمال ينبغي على الفرد القائم به أن يتبنى وضعية أدائه لفترة قصيرة على أساس أن المختصين في فيزيولوجيا العمل بينوا أن الوضعية التي يتبناها الجسم أثناء النشاط العضلي الساكن تتناسب تناسباً عكسياً مع انقباض العضلات. أي كلما كان العمل الساكن كبيراً ينبغي أن يكون زمن الوضعية المتبناة قصيراً. حتى لا يكون زمن توتر العضلات كبيراً وانخفاض الطاقة مستمراً.

وما قد ينجم عن هذا، من مشاكل صحية والتهابات الإجهاد المتكرر (R.S.I) وتنقسم مشاكل هذا النوع من النشاط الساكن على النحو التالي:

- المشاكل غير المزمنة: تتوقف أثناء فترة الراحة مباشرة بعد انتهاء العمل وهنا تصدق الحكمة القائلة أن: " إن الراحة تعوض الطاقة لدى الإنسان".
- المشاكل المزمنة: تبقى تلازم الفرد لمدة طويلة حتى بعد انتهاء العمل، وتكون من أهم أسباب الإجهاد المهني عند الفرد. على اعتبار أن مصدر هذه المشاكل متواجد بشكل مستمر، ولا مناص أمام الفرد للتخلص منها، بحكم تفاعله اليومي وتعرضه المتواصل لهذا المصدر.

### الشكل 3: يوضح علاقة سرعة نظم القلب بمختلف أشكال العمل أو النشاط.

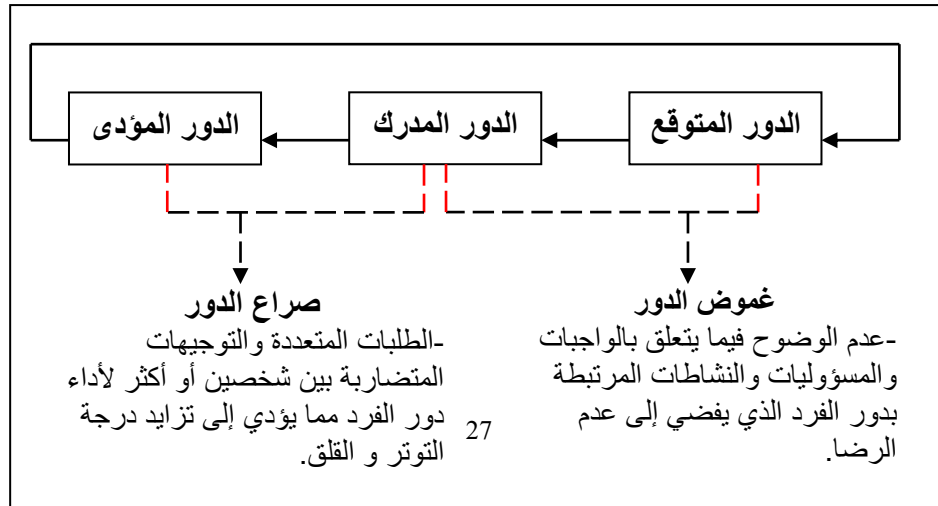


#### 4- دور الفرد في المنظمة

بحكم انتماء الفرد لمنظمة ما والعمل فيها، يكون ملزماً بدور فيها ونحوها، إنه الزميل، الرئيس والمرؤوس... وكل دور يقوم به له علاقات بين التوقعات والمدرجات وطريقة الأداء. والشكل-4- يوضح هذه العلاقات. على أن قيام الفرد بالدور المطلوب أو المتوقع منه بكل فعالية ونجاح داخل المنظمة ليس بالأمر اليسير عليه، خاصة في غياب المعلومات الهامة والكافية المتعلقة بدوره، وبعدم وضوح الأهداف والتعليمات الخاصة به.

يتوقع الرؤساء والمرؤوسون والزملاء من كل فرد من أفراد الجماعة أن يسلك سلوكاً معيناً ويمكن تحديد هذا السلوك أو "الدور المتوقع" للفرد بعدة طرق تشمل الوصف الوظيفي، أو ما يسمى الوظيفة، أو بموجب توجيهات أخرى صادرة عن

#### الشكل 4: يظهر علاقات الأدوار.



(المصدر: سيزلاقي و ولاس 1991، ص ص: 220-221).

المنظمة. وبناء على ذلك، يتوقع أن يقوم مدير المستشفى بتنظيم وإدارة كل عملياتها، فيما يتوقع من مدير التمريض تنظيم وإدارة قسم التمريض. ولا يتم الاتفاق حول أي من هذه الأعمال أو التصرفات المتوقعة بين مدير المستشفى ومدير التمريض ورئيس المررضين فقط بل وبموافقة الآخرين في مجتمع المستشفى.

إلى جانب الأدوار المتوقعة، هناك الأدوار المدركة والمؤداة، والتي تتعلق بمجموع النشاطات أو الأعمال التي يعتقد الفرد بضرورة أدائها. وتعادل الأدوار المدركة في كثير من الحالات- الأدوار المتوقعة إلا أن وجود عوامل أخرى كثيرة في موقف من المواقف قد تؤثر في إدراك الفرد ويؤدي إلى تشويبه، وبذلك تكون الأدوار المدركة غير محددة أو غير واقعية. أما الأدوار المؤداة فهي الطريقة التي يعمل بها الفرد فعلياً. ويعتمد الدور المؤدى، بوجه عام، على الدور المدرك وبالتالي على الدور المتوقع.

ويقدر ما تكون الاختلافات بين الأدوار المتوقعة والمدركة والمؤداة، يزداد احتمال التوتر والصراع حول الأدوار والتأثيرات السلبية على أداء الأفراد. وهناك مصطلحان تم صياغتهما لتوضيح الاختلافات بين فعاليات تلك الأدوار الثلاثة هما: غموض الدور وصراع الدور. ليشكل الدور مصدراً من مصادر الإجهاد المهني، خاصة لما يمتاز بوحدة أو أكثر من الخاصيتين السابق ذكرهما.

#### 4-1- غموض الدور

ويقصد به انعدام الوضوح حول دور الفرد داخل العمل، عندما تغيب المعلومات الكافية وتحجب المهمة بالنسبة لهذا الدور. ليجد الفرد نفسه في حالة غيبوبة عما يحدث حوله. أو عندما تقدم له معلومات مغلوبة ومحشوة بالزيف والتضليل، فتولد لديه حالة لا وعي عن ما يجب عليه القيام به وكذلك ينشأ هذا الغموض عندما تكون الأهداف المراد تحقيقها غير واضحة، أو عندما لا تتناسب التوقعات من الدور بالمسؤوليات المرتبطة به، وهو ما يعرف بالتوقعات غير الواقعية تجاه دور معين، التي تولد لدى صاحبها فكرة غير مطابقة تماماً عما ينتظره أثناء القيام بهذا الدور.

وفي ضوء كل هذا توصل باحثو جامعة ميشغان Michigan (10): أن هناك علاقة بين غموض الدور لدى الأفراد (الذين يعانون من غياب تعريف لدورهم) وعدم الرضا المهني لديهم، وزيادة التوترات المهنية إضافة إلى فقدان تقدير الذات. كذلك فإن الحيرة والغموض قد تنشأ لدى الفرد وتكون مصدراً للضغوط لديه، وذلك عندما يكون محروماً من التغذية الرجعية Feed Back التي تبين له نتائج الأداء وما يترتب عليه.

ودراسة ايفانسييفيش ودونلي Donnely & Ivancevich (1974) اللذين أشار إلى وجود علاقة واضحة بين مدى وضوح الدور التنظيمي وبعض العوامل الأخرى مثل

الاهتمامات بالعمل، الإجهاد المهني، ولقد أشارا أن وضوح الدور يساعد الكثير من أعضاء المؤسسة على جعلهم أكثر إبداعا وأكثر رضا وأقل توترا وأقل رغبة في ترك العمل. على أن غموض الدور في العمل وإن تعددت مظاهره يمكن حصر أسبابه في أربعة مصادر رئيسية، هي:

- عدم إيصال المعلومات الكافية إلى الموظف، فيما يتعلق بالدور المطلوب منه في العمل وبخاصة من الأشخاص الأساسيين مثل: المديرين والمشرفين. هذا الخلل في المعلومات الذي كثيرا ما يحدث مع الموظف الجديد يجعله غير متأكد من الدور المطلوب منه القيام به في المنظمة.

- تقديم المعلومات غير الواضحة أو المشوشة من قبل الرئيس أو المشرف أو الزملاء إلى الموظف، وبخاصة في الحالات التي تكون فيها مثل هذه المعلومات تحمل مصطلحات فنية غير مألوفة للموظف، كما هو الحال بالنسبة للمصطلحات الطبية أو الفنية.

- عدم وضوح السلوكيات التي تمكن الفرد من أداء الدور المتوقع منه، حيث نجد في مثل هذه الحالة الكثير من المهام المسندة إلى الموظف دون وضوح الكيفية التي يمكن للموظف من خلالها أن يقوم بتنفيذها.

- عدم وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الفرد، وذلك كما هو الحال عندما يتجاوز الموظف الأهداف المطلوبة منه، أو يخفق في تحقيقها، أو أن يحقق هذه الأهداف بطريقة غير مألوفة في المنظمة.

هذه النماذج من غموض الدور تبين لنا أن الموظف الذي يترك وشأنه في تفسير المواقف دون أن تكون لديه المعلومات الكافية، أو الواضحة التي تحدد له الدور المطلوب منه، من الممكن أن يكون عرضة للأخطاء نتيجة للسلوكيات التي يتبعها، والتي قد تقود في نهاية الأمر إلى تعرضه للإجهاد في بيئة العمل ومن ثم ترك المنظمة إلى منظمة أخرى.

#### 2-4- صراع الدور

ينشأ ببساطة بحكم تضارب المتطلبات وتعارض المسؤوليات التي ينبغي على الفرد القيام بها. والتي قد تفوق قدراته مما يشعره بالعجز عن تحقيق هذه المطالب كليا أو جزئيا، ويجعله يقوم بأشياء لا يرغب فيها.

وهناك علاقة بين صراع الدور والعبء الكمي للعمل، وهو مظهر للمهن المكتبية. حيث تبين أن عمال المهن التسييرية، المكتبية والحرفية لديهم قابلية أكثر للإجهاد المهني المرتبط بصراع الدور. وطبقا للدراسة التي قام بها (كازل Kasl 1979)، توصل أن هناك علاقة قوية بين الصراع والغموض في الدور من جهة وبين الرضا عن العمل من جهة ثانية. أما العلاقة المرتبطة بالصحة العقلية فتتميل إلى الضعف. كما تعتبر السمات الشخصية عاملا محددًا له أهميته في كيفية رد فعل الفرد لصراع الدور.

وتعتبر الأدوار التي تقتضي المسؤولية عن أمن الأشخاص الآخرين كالعامل في المصانع النووية والشرطة وموظفي السجون، عامل إجهاد. شأنها في ذلك شأن المسؤولية عن حياة وأمن الأشخاص لدى مراقبي الملاحة الجوية تؤدي إلى الإجهاد.

وهناك أدلة على أن الإجهاد له علاقة بدرجة المسؤولية، فكلما زادت المسؤولية زاد احتمال عوامل الخطر أو أعراض الأمراض القلبية.

على أن صراع الدور في المنظمات من الممكن أن يتخذ عدة صور منها (11):

- تعارض في مطالب العمل من حيث الأولويات: ذلك أنه في كثير من الأحيان يجد بعض الموظفين أنفسهم في مأزق، نتيجة لحاجتهم إلى إنجاز الأعمال التي تملئها عليهم أدوارهم اليومية والأعمال التي يكلفهم بها الرؤساء ويتوقعون لها الإنجاز الفوري وكذلك فإن المديرين قد يجدون أنفسهم في موضع حرج وذلك نتيجة لتعارض مطالب الإدارة العليا مع مطالب الإدارة الإشرافية أو التنفيذية.

- تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة: هذا التعارض كما أكد عليه (أرجرس Argyris) يحدث في المنظمات التي تحاول تطبيق الصيغ أو الإجراءات الرسمية بدقة في معاملاتها، في الوقت الذي يفصل فيه الفرد إتباع الصيغ غير الرسمية في العمل. كذلك يضيف (أرجرس) أن عدم التوافق بين الفرد والمنظمة قد يزداد سوءاً، وذلك عندما يكون الفرد ذا شخصيته ناضجة ويسعى لتحقيق الذات والاستقلال، في الوقت الذي تحاول فيه المنظمة أن تجعل الأفراد معتمدين عليها من خلال التخصص الدقيق في العمل ووحدات التحكم والسيطرة.

- تعارض مطالب الزملاء مع التعليمات المنظمة: غالباً ما يحدث هذا الموقف بالنسبة للموظف الجديد الذي قد يجد نفسه حائراً بين الالتزام بتعليمات وتوجيهات المنظمة أو الإدارة التي يعمل بها، والتي تتطلب منه الالتزام الدقيق بمهامه ومسؤولياته الموضحة في الوصف الوظيفي لعمله، وبين تنفيذ رغبات الزملاء في تقديم المساعدة لقسم آخر والتي ربما تعني الخروج عن مهامه واجباته. مثل هذه المشكلة تحدث على الدوام في بيئات العمل، حيث إن الموظفين القدامى غالباً ما يقومون بأداء الكثير من الأعمال التي لا ينص عليها الوصف الوظيفي لأعمالهم، إذ يعتبرونها نوعاً من المساعدة بين الأفراد في العمل، في حين أن الموظف الجديد قد يشعر بالخوف والتردد في أداء هذه الأعمال لا سيما إذا ما كانت تتعارض مع توجيهات رئيسه المباشر.

- تعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة التي يعمل بها: تمثل القيم عادة الأشياء التي تبين الصحيح من الخطأ، أو تلك التي تبين الأشياء المهمة من غير المهمة بالنسبة للفرد أو المنظمة، وعادة ما يعتبر تعارض القيم مشكلة من المشكلات الرئيسية التي تواجه المنظمات والتي تحول دون انسجام الأفراد مع أهدافها وبيئتها وبالتالي عجز المنظمة عن تحقيق أهدافها فعلى سبيل المثال: يجد الكثير من الأشخاص، والذين يعملون في البنوك أنه من الصعب عليهم القيام بواجبهم في البنك في الوقت الذي يحافظون فيه على قيمهم التي تتعارض تماماً مع الدور المطلوب منهم، وخاصة إذا ما كانت لدى الفرد قناعة تامة بأن العمل في البنوك غير جائز بسبب أنه يقوم على المعاملات الربوية المحرمة، والأمثلة على هذا العنصر كثيرة.

وهكذا يتضح أن صراع الدور يعتبر مشكلة شائعة في كثير من بيئات العمل والتي من الممكن أن تواجه الأفراد من خلال طرق متعددة، غير أنه إذا ما طالبت مدة وجودها

أو تكررت، فإنهم يجدون من الصعب أن يتغاضوا عنها وبالتالي ربما يترتب على ذلك تعرضهم للإجهاد الشديد في بيئة العمل.

غير أن هذا الصراع قد يوجد نتيجة تفاعل أدوار تنظيمية بغيرها من الأدوار الاجتماعية الأخرى (أب، أخت، جار...) مثلما هو الحال بالنسبة للزوجة العاملة والأم لأطفال في ذات الوقت. حيث أن قيامها بأدوار متعددة ومتداخلة التأثير، قد يشكل مصدرا يزيد من حالة الإجهاد المهني لديها في تفاعله مع مصادر الإجهاد التنظيمية.

وكما يبينه ليفي 1978 من خلال دراسة لنساء عاملات ومتزوجات وأمّهات لأطفال: أن حالة الإجهاد التي يعانون منها كان مصدرها تعدد الأدوار. ومقدار العمل المطلوب منهن كبير جدا. وتعرضهن لمتطلبات كيفية أقل مما يستطعن (عمل أو وظيفة شديدة البساطة) ومطالب كمية أكبر مما يستطعن (عمل أكثر مما يستطعن)(12).

ويتبين مما سبق أن صراع الدور، سواء داخل بيئة العمل أو خارجها، يشكل مصدرا للضغط، بما يفرضه على الفرد من مطالب ومسؤوليات متضاربة أو متعارضة تجعله أكثر عرضة للضغوطات والتوترات بسبب الأدوار التي يقوم بها وما يرافقها من التزامات ومطالب ومهام.

## 5 - الهيكل التنظيمي

أضحى الفرد في هذا العصر، يقضي وقت كبير من حياته داخل المنظمة التي يعمل بها، غير أن طبيعة التنظيم قد تشكل مصدرا تهديداً لحريته واستقلالته الشخصية. والمشاكل التي قد تؤثر عليه عديدة، حيث يحدد موقع الفرد داخل التنظيم نوع مسببات الإجهاد التي يتعرض لها. فرجل الإدارة العليا يتعرض لضغوط تأتيه من البيئة الخارجية بالإضافة إلى بيئة العمل، فهو يواجه مشاكل المنافسة والتغيير في الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية، كما يواجه مشكلة تدبير الموارد وتوزيعها، واتخاذ القرارات الصعبة، ومشاكل العاملين. بينما يعاني رجال الإدارة الوسطى من ضغوط صراع الدور، وصعوبة الاتصال بين الأقسام والدوائر. أما الشكوى العامة عند المستويات الأدنى من التنظيم فهي عدم التوازن بين السلطات والمسؤوليات، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم، وقائمة من الممنوعات السلوكية. كما تبين أن شكل الهيكل التنظيمي، والمركزية الشديدة، والإفراط في التخصص وتقسيم العمل، ونطاق الإشراف غير الملائم، والاعتماد الزائد بين وحدات المنظمة من العوامل المسببة للإجهاد المهني.

هذه المشاكل المرتبطة بمشاركة العمال داخل التنظيم، وفي علاقتها بالتغيير باعتباره مصدرا رئيسيا للإجهاد المهني -حتى ولو كان الأفضل والأحسن- وذلك لما يحيط به من غموض وما يتصل به من عدم وضوح وشك، وتهديد للمصالح المكتسبة للعاملين، وتفكيك وتفكيك التنظيمات غير الرسمية، وتقدم المعارف والمهارات. كانت (المشاكل) محل اهتمام الباحثين قصد زيادة الإنتاج وتقليل شعور العمال بالتوتر والعجز ومن ثم الإجهاد. حيث بين (Coch، French، فرانك و كوش): أن تجاوز مقاومة التغييرات المختلفة تأتي إلا من خلال زيادة مشاركة العمال فيها وإعلامهم بها مسبقا

ويقدر كاف، إضافة إلى تدريبهم عليها تدريبا مناسباً، حيث أن عدم مشاركتهم قد يعتبر عاملاً هاماً ومؤشراً فعالاً لإجهاد العمال داخل العمل (13).

على أساس أن إعلام وتدريب (Informer et Former) العاملين يعتبران ركيزة أساسية لأية عملية تغيير داخل التنظيم، باعتبارهما عاملين مساعدين للتخفيف من مقاومة العامل للتغيير، وعنصرين ضروريين للحفاظ على توازن العامل وضمان استقراره اللازم لمواجهة التغيير أياً كان نوعه وهدفه، وما قد ينجر عنه من حالة اضطراب نفسي، وتشوش فكري واختلال علائقي.

حيث أن أي تغيير (تكنولوجي، تنظيمي...) غير محضر له ومعلن عنه من قبل المسؤولين والقائمين عليه داخل التنظيم، يولد لدى العاملين حالة عدم استقرار وشك وتخوف ومقاومة، قد لا يكون لها مبرر كاف، غير أنها شرعية ومنطقية. لأن الفرد بطبيعة تكوينه الفكرية والنفسية والجسدية لا يقاوم شيئاً يعرفه ويدركه أو على الأقل يملك معلومات عنه، بل يقاوم ما يجهله ولا يدركه وما قد يهدد استقراره وتكيفه، ولو تصورياً فقط. ونميز أربعة جوانب أساسية ترتبط بالتغيير ضمن الهيكل التنظيمي، قد تشكل مصدر إجهاد مهني لا يستهان بتأثيره ولا يجب إهمال وجوده، بالتهيهؤ والتخطيط وهي (14):

### 5-1- التغيير التكنولوجي

وهو أخطر أنواع التغييرات المولدة للإجهاد، حيث يعمل التطور التكنولوجي الغير مبرمج والمخطط له على تهيش وتكميش وتحديد الأفراد والمحافظة التقليدية الذين يتكلمون ضد أي تطور أو تجديد، والرافضين للتغيير والذين قد يسعون إلى إشاعة التأثير الضار لتطبيق المستحدثات التكنولوجية على فقدان فرص العمل، وعلى الصحة والبيئة. هذا التطوير التكنولوجي والرفض للتغيير، إذا لم ينتبه إليه المسؤولون داخل التنظيم قد يتحول إلى توتر وقلق وتذمر بين العمال وحالة إجهاد، فإن لم يبادروا بعلاجه، يتحول إلى صراع وتخریب وتدمير، ليس نتيجة محتوى التغيير (إدخال التآلي في العمل Automatism) بمقدار ما هو نتيجة طريقة إدخاله والغموض الذي يخيم على أسبابه ونتائجه ومراحل تنفيذه.

هذا التغيير والتطور التكنولوجي داخل التنظيم، ما هو إلا صورة عاكسة عموماً للتغيير والتطور التكنولوجي الذي يقع خارج حدود التنظيم (داخل البيئة الاجتماعية الاقتصادية) وخاصة أن الخمس عشريات الأخيرة للقرن الماضي عرفت تغيرات كبيرة وجاءت بتطورات تكنولوجية، تجاوزت كل تصور وفاقت كل تحمل مما فرض على الأفراد نساء ورجالاً، متزوجين وغير متزوجين، أصحاء أو مرضى، وتيرة عيش سريعة لا تعرف التوقف، ولا مكان فيها للتهاون والانتظار مما قد يتسبب في ارتفاع التعرض للأمراض القلبية.

### 5-2- التغيير التنظيمي

كثيراً ما يصاب الهيكل التنظيمي للمؤسسات بالجمود، حيث تثبت الأوضاع وتجمد الوظائف والأشخاص لفترات طويلة من الزمن، ومن هنا تتحدد إطارات السلطة وحدود

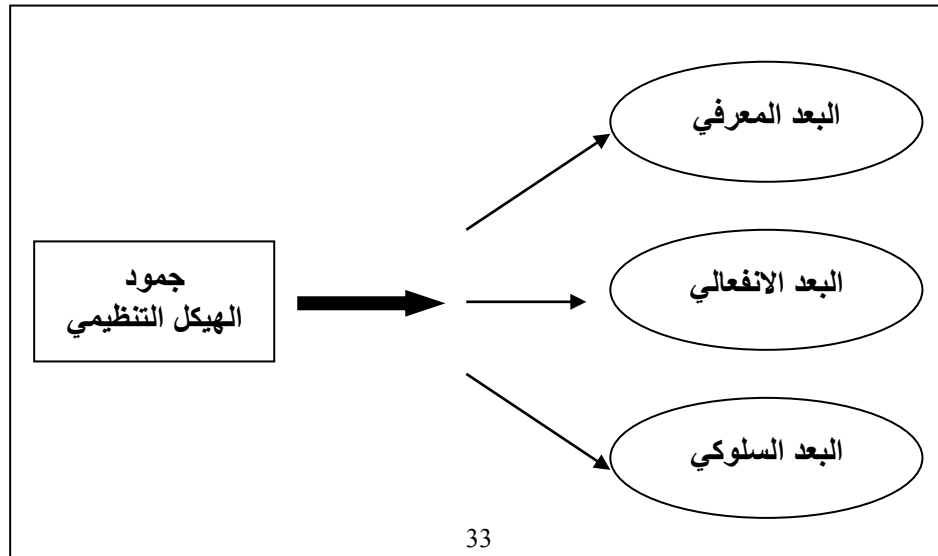


العمل، ومهام التنفيذ بشكل يكاد يكون شخصي، مرتبط بالشخص شاغل الوظيفة، وليس باحتياجات الوظيفة نفسها. ومن هنا يتناسى العاملون داخل المؤسسة والمتعاملين معها إطارات الهيكل التنظيمي، ويرتبط عملهم بالأشخاص الذين اعتادوا عليهم وتفاهموا معهم وربطت بينهم العلاقات المصلحية. ومن هنا يصبح البنيان التنظيمي وعلاقات الدوائر والأقسام والمسؤوليات والإجراءات والبرامج والاعتمادات جميعها شخصية مرتبطة بالفرد شاغل الوظيفة، وليس العكس، ليصبح الإرهاب الإداري والتعسف الوظيفي أسلوب ونظام حاكم ومسيطر على المنظمة وعلى أسلوب العمل فيها.

من هنا يتولد الإجهاد المهني، والذي يأخذ ثلاث أبعاد، كما هو مبين في الشكل 5 المقترح حيث تصبح "المعرفة" منغلقة جامدة، تقليدية، لا تخرج عن الإطار المرسوم لها والمرتبطة بأداء العمل، والمكان الذي يتم فيه، ومن ثم ترفض كل جديد، وكل تطوير أو تحسين في ظروف وبيئة العمل أو تطبيق واستخدام الجديد من الطرق والآلات. من خلال المعرفة المغلقة تكون التصرفات الانفعالية متولدة عن رفض أي تغيير مهما كان ضئيلاً، يحدث في بيئة العمل أو في نظام العمل أو في علاقات العمل أو في نظم الإنتاج، بل الاتجاه إلى إفسادها وإفشالها.

وفي إطار هذه التصرفات الانفعالية المرتبطة بسياسات الفعل ورد الفعل تصبح مؤثرات اللحظة، هي المؤثرة على السلوك التنظيمي للمؤسسة وللعاملين فيها، ويغيب معها أي رؤية للمستقبل وما يجب أن يتم فيه. ومن هنا يتجه الجميع إلى الحفاظ على ما هو قائم (حتى ولو كان مرفوضاً ومصدر ضغط)، خوفاً من الإرهاب والتعسف الوظيفي والاستبداد الإداري، وتخوفاً من التغيير وما يلازمه من توتر وقلق وحالة عدم استقرار وعدم التأكد من النجاح.

#### الشكل 5: يوضح أبعاد الإجهاد المهني الناجمة عن جمود الهيكل التنظيمي.



### 3-5- التغيير في الواجبات الوظيفية

يعد أحد أهم مصادر الإجهاد لدى العمال، والذي يتعين على المسؤولين ومتخذي القرار مراعاتها، حيث تميل المهام للتداخل والتشابك في ظل المتغيرات المتسارعة الإيقاع في عالمنا المعاصر.

فعندما تستقر مهام فرد من الأفراد (رجلا أو امرأة) يعتاد عليها ويتحول الاستقرار إلى ثبات، والثبات بالتدرج يتحول إلى جمود وركود، وعندئذ يصعب على الفرد قبول أي تغيير في مهامه الوظيفية وواجباته المهنية التي يقوم بها بشكل معتاد ودائم الاستمرارية. ولما كانت صفة المؤسسات على اختلافها هي الحركة الدائمة والديناميكية المتفاعلة، فإنها تميل وقد تسعى إلى التغيير في المهام الوظيفية لمكوناتها البشرية، محاولة منها لكسر الجمود الذي أصاب التنظيم، ولتفكيك مراكز السلطة والقوة التي استولت على التسيير واتخاذ القرار. ومن هنا تواجه بمقاومة تتفاوت قوتها وقوة جماعات الضغط (نقابات عمالية، اتحادات مهنية ومنظمات سياسية) وأصحاب المصالح في عدم التغيير. وتتشكل جماعات الضغط وأصحاب المصالح وتندعم قوتها بشكل مستمر في المؤسسات والشركات وتسبب إرهاقا وإجهادا واستنزافا لقوى الفعل في هذه المؤسسات لما تمارسه من ضغوط قوية، وتتفاوت حدتها وفقا لحجم التهديد الذي تمثله المصالح الخاصة بها.

وهذين النوعين من الجماعات لا مجال لأي تنظيم من تجنبهما وإزالتها نهائيا. لكن الأحرى والأذكى هو الانتباه لهما، ومعرفة مناطق تمرکزهما وكيفية تصرفهما، وأخذهما بعين الاعتبار داخل أي تغيير قد تلجأ إليه المنظمة ليس بهدف المواجهة والاصطدام ولكن بغية إما الاستفادة من خدماتهما وتوظيف جهودهما، أو على الأقل بتحديد قوتهما وأثرهما.

### 4-5- التغيير الإنساني

الإنسان بطبيعته مخلوق متغير الرغبات والدوافع والاحتياجات، وما قد يلائمه اليوم يمكن أن يرفضه غدا، وما لا يقبله اليوم يمكن أن يناسبه غدا.

وكلما كانت قدرة الفرد على التوافق والتكيف السريع مع المتغيرات والأحداث مرتفعة، كلما كانت قدرة المنظمة وكذا متخذ القرار على التعامل مع الضغوط المهنية مرتفعة. إلا أن كثيرا ما تكون هناك حواجز وقيود تحد من قدرة هذا الفرد على التكيف، وعلى التوافق مع المتغيرات المختلفة، والتغيرات المتنوعة، ولو كانت موضوعية ومعلن عنها ومخطط لها. ولعل أهم قيود التكيف المولدة للإجهاد، الدخل من العمل، الرئاسة في العمل والهدف من العمل.

فالدخل من العمل أحد أهم قيود عدم التكيف مع المتغيرات الإنسانية، بل عدم مناسبة الدخل أحد المولدات القوية للضغوط والإجهاد في المؤسسات والمنظمات، ولعل إحساس الفرد العامل أن الدخل الذي يحصل عليه غير مناسب، أو غير عادل، أو غير

إنساني يدفعه إلى الاغتراب عن واقع المؤسسة التي يعمل فيها، خاصة إذا ما كانت هناك ضغوط ناجمة عن عجز وقصور الإشباع المادي والمعنوي الراجع إلى ارتفاع أسعار السلع والخدمات. ليتحول الفرد العامل بذاته إلى حاجز وعائق أمام كل تغيير من أي نوع كان تسعى المنظمة إلى إرساء مبادئه وتطبيق مراحلها.

كما تشكل الرئاسة المباشرة في العمل أحد المصادر المسببة للإجهاد، فداخل النظام الإداري تتعدد وتتدرج الرئاسات والسلطات ومن يحتلون مناصب المديرين. فالبعض منهم لا يصلح لعملية الإدارة، والبعض منهم إرهابي النزعة يميل إلى إيذاء الذين يعملون تحت قيادته. ومن هنا تكون الإدارة في يد من هو غير جدير بها. ومن ثم يصبح رؤساء العمل غير الأكفاء أكثر المسببين للإجهاد المهني، وأحد القيود القاسية التي تحد من قدرة الأفراد العاملين على التكيف مع التغييرات التي تصيب المنظمة.

كما أن الهدف من العمل يمثل أحد الضغوط ذات الطبيعة الخاصة والمسببة للإجهاد المهني، والتي سيتم التطرق إليها في العنصر اللاحق على اعتبارها عامل ذاتي وشخصي للفرد قد يقف في وجه أي تغيير أو تحسين.

هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن مكان العمل يحد من قدرة الأفراد على التكيف مع المتغيرات والظروف التي تواجهها المنظمة، فالمكان الضيق المزدحم والمكديس بالأفراد والمعدات، وغير جيد التهوية والإضاءة. كل هذا وغيره، وبحكم التغيرات التي تعرفها المؤسسة والتغييرات التي قد تلجأ إليها، يجعل بيئة العمل وظروفه مولدة للضغوط والتوترات التي تلقي بثقلها على العاملين فتؤثر على إنتاجهم، وتحول انتمائهم إلى اغتراب، ورضاهم إلى استياء، وولائهم إلى عصيان للمنظمة ولكل ما تقوم به وتطمح إليه.

## 6- الهيكل الإداري

للبنيان الإداري أهمية خاصة فيما يتعلق بتوليد الضغوط على متخذ القرار أو المدير في المنظمة، وهي ضغوط غير عادية تسبب إزعاجا وتوترا في العلاقات الوظيفية داخل المنظمة، وتؤثر على إنتاجها فضلا عن تأثيرها على قدرة المدير الإداري فيها أو متخذ القرار. وتأتي مصادر الإجهاد المهني أو الضغوط الناجمة عن الهيكل الإداري من خلال عدة أسباب كما حددها أحمد الخضير (15):

فالهيكلي الإداري للمنظمة يمثل الإطار العام الذي تتفاعل في نطاقه كافة الموجودات داخل المنظمة، وأهمها العنصر البشري بكافة التخصصات، والمطالب والنزعات والاحتياجات، ومن ثم فإن التفاعل بين العناصر الفنية والإدارية والإنسانية في مكان العمل يؤدي إلى كثير من المطالب التي تحتاج إلى وجود هيكل إداري مرن يتوافق مع المتغيرات التي تنشأ وتتراكم تأثيراتها على عوامل الإنتاج المختلفة في المنظمة. فإذا كان الهيكل الإداري يتصف بالجمود والتحجر وعدم قابليته للتكيف مع هذه المتغيرات، فإنه من المتوقع حدوث حالة انفصام بين الفرد وبين وظيفته، وبين الفرد وبين طموحاته في الترقى والاستمرار في المنظمة، ومن ثم يرتفع معدل دوران العمالة الدال عن عدم رضا وتوتر وضغط صعب التكيف معهم.

أما إذا كان الهيكل الإداري يتصف بالتقادم وعدم مسابرتة لروح العصر، فإنه بالطبع لا يصلح للتكيف مع الجديد في عالم الإدارة ومع المخترعات التكنولوجية الحديثة وتطبيقاتها في نظم الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد، وبالتالي تتراجع اقتصادية المنظمة، وتزداد تكاليف الإنتاج، فضلا عن اتجاه الأفراد فيها إلى الهرب منها والانضمام إلى المنظمات المنافسة التي تطور هيكلها الإدارية بالشكل الذي يشبع رغبات العاملين فيها ويحقق التقدم والخبرة والمعرفة.

وقد يتصف الهيكل الإداري بالاهتراء والتفكك والتحلل الناجم عن غياب المسؤولية وميوعة الاختصاصات وعدم المحاسبة وتعدد السلطات، فضلا عن سيطرة التنظيمات غير الرسمية والمعارضة، وتفشي الرعونة الإدارية وجماعات الضغط والنفوذ والمصالح المتعارضة، وسيادة الحاكمية الذاتية لكل مسؤول إداري بالمنظمة، ليصبح كل منهم حاكم جزيرة مستقل عن غيره من الأقسام والإدارات في المنظمة واستخدامه وظيفته وسلطاته كأداة للإثراء غير المشروع بما يؤدي إلى تغييب كامل لأهداف المنظمة.

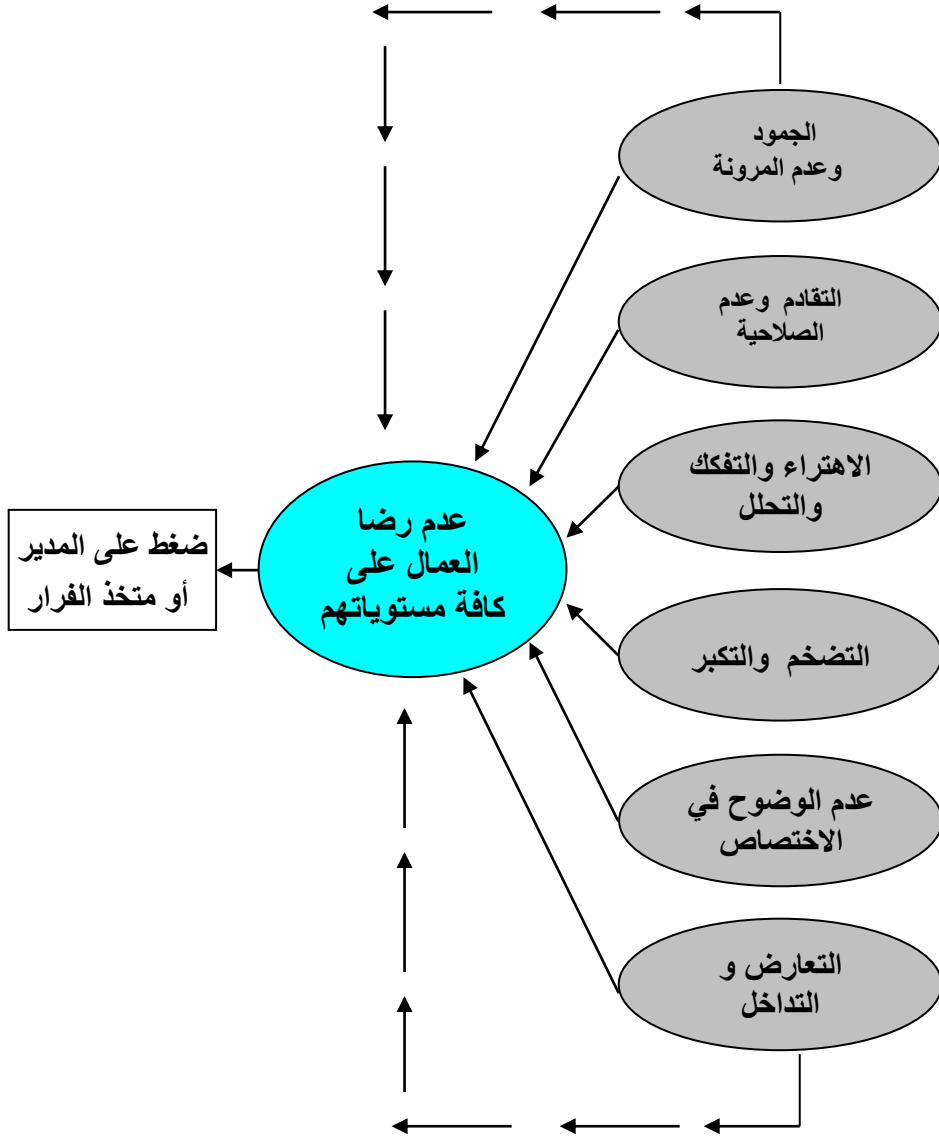
كما قد يؤدي إصابة الهيكل بالتضخم وازدياد أحجام الوظائف وتنوع الاختصاصات وارتفاع أعداد العاملين، ووقوع كل منهم في أسر البطالة المقنعة، واستخدامهم الوظيفية الرسمية كغطاء لوظائف أخرى يمارسونها بشكل غير رسمي.

كما قد يؤدي عدم وضوح الاختصاصات والتعارض والازدواجية والتداخل إلى زعزعة الثقة في المنظمة، وإلى زيادة تكاليف التشغيل، زيادة ضخمة غير مبررة، وإلى اتساع نطاق الخسائر، وإلى تدني الدخل. ومن ثم إلى عدم رضا العاملين على كافة مستوياتهم بالمنظمة وبالتالي إلى ضغوط متباينة ومتفاوتة على المدير أو متخذ القرار الإداري. والشكل 6 يوضح مختلف هذه الضغوط ومصادر الإجهاد للهيكل الإداري.

### خلاصة

من خلال ما سبق ذكره، تم عرض أهم المصادر التنظيمية المتعلقة بالإجهاد المهني من عبء العمل كما وكيفا، فترات العمل، نموذج العمل، الهيكل التنظيمي، والهيكل الإداري. غير أن ضغط هذه المصادر وتأثيرها على الصحة النفسية والجسدية والفكرية للفرد، لن يأتي إلا من خلال إدراك الشخص لها بأنها ضارة وسلبية وتفق قدراته وتعيق دوافعه وتعرقل طموحاته وتزيد من مسؤولياته ومتطلباته بشكل يضغط عليه ويجعله متوترا وفي حالة تعب وإجهاد.

الشكل-6- يوضح مختلف مصادر الإجهاد للهيكـل الإداري



## المراجع

1. J.C. Quick & J.D. Quick: "Organisational Stress Management", Mc Graw- Hill Books, New York, (1984), p.19.
2. محمد عوض الله سالم "دراسة لبعض المتغيرات الديموغرافية والشخصية المرتبطة بمستوى الضغط النفسي للمعلم"، جامعة الأزهر، العدد: 56، 1996، ص 106.
3. عبد الحميد عبدوني " فهم سلوك العامل وحاجة التنظيم والتسيير إلى علم النفس " مجلة العلوم والاجتماعية الإنسانية، جامعة باتنة، العدد 1، 1994، ص 211.
4. لينارت ليفي " التوتر في الصناعة، أسبابه وآثاره والوقاية منه"، ترجمة: رزق سند إبراهيم ليلة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1995 ص 52.
5. عبد الرحمن بن أحمد بن محمد هيجان: " ضغوط العمل، مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها"، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1998 ص 171.
6. نفس المرجع، ص 170.
7. لينارت ليفي، المرجع السابق، ص ص 47-48.
8. E. Grandjean, "Précis d'ergonomie", Traduit par A. Javel, Les édition d'organisation, Paris 1985, p.24.
9. أ. سيزلاقي و د.ج. ولاس، "السلوك التنظيمي والأداء"، ترجمة معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1991 ص ص 220-221.
10. J.B. Stora, "Le stress", Que Sais-Je, Ed. Dahlab, Alger (1993), p.16.
11. عبد الرحمن بن أحمد بن محمد هيجان، المرجع السابق، ص 177.
12. لينارت ليفي، المرجع السابق، ص 15.
13. J.B. Stora, op.cit, p.32.
14. محسن احمد الخضيرى، "الضغوط الإدارية: الظاهرة، الأسباب، والعلاج"، مطبعة الأطلس، القاهرة، مصر، 1991 ص ص 46-52.
15. نفس المرجع، ص ص 24-25.