

الإجهاد على مستوى المنظمة المصادر و التأثيرات و استراتيجيات المواجهة

د. بن

زروال فتيحة

جامعة أم البواقي

Negative effects of occupational stress cost to the different organizations and societies over the world important losses. During a European ministerial conference on mental health in the European Union-15 (2004), the World Health Organization has estimated these losses between 3 and 4% of GDP.

The purpose of this paper is to illustrate how stress affects the organization performance. By analyzing the main components of this process, including its sources, effects and coping strategies; it would be shown how important is to deeply study stress in our organizations, in order to reduce the costs every organization has to bear because of it.

ملخص:

تكمّن التأثيرات السلبية لظاهرة الإجهاد المهني وراء تكبد المنظمات على اختلاف أنشطتها والمجتمعات على اختلاف جنسياتها خسائر هامة، قدرتها منظمة الصحة العالمية OMS خلال ندوة وزارية أوروبية حول الصحة العقلية في البلدان الخمسة عشر أعضاء الاتحاد الأوروبي (2004) بأنها تمثل في المتوسط ما بين 3 و4% من المنتوج الوطني الصافي. وعليه يهدف هذا العمل إلى تبيان سببورة تأثير ظاهرة الإجهاد على أداء المنظمة، وذلك من خلال تناول مفصل لمكوناتها الرئيسية وهي المصادر التي تولدها، والتأثيرات التي تنجم عنها إيجابية كانت أم سلبية، وكذا الاستراتيجيات المتبناة للتعامل مع هذه الأخيرة. سعياً منا للتأكيد على أهمية الدراسة المعمقة لهذه الظاهرة على مستوى مختلف تنظيماتنا؛ بغية العمل على

منذ إضفاء سيلاي Hans Selye الصبغة العلمية على مفهوم الإجهاد stress، انتشر استخدامه وتزايد الاهتمام به إلى درجة جعلت سيلاي نفسه يذكر سنة 1982 أنه " شاع استخدام موضوع الإجهاد حتى أصبح موضوعا للمحادثات الشخصية اليومية ومادة مقدمة في التلفاز والإذاعة والصحافة والمجلات والدوريات العلمية واللقاءات والمقررات الدراسية وحلقات التدريب " (هيجان، 1998، ص44).

و لم ينشأ هذا الاهتمام المستمر والمتنامي بالإجهاد من فراغ، بل إن ما تتكبده المؤسسات والمجتمعات جراء تأثيراته السلبية، من خسائر تقدر بالمليارات، كفيل يجعله بؤرة اهتمام تنظيمات متنوعة، تتوع أنشطة الإنسان ومناحي حياته (سياسية، اقتصادية علمية، تربوية، اجتماعية...)؛ فها هي منظمة الصحة العالمية OMS تورد في ندوة وزارية أوروبية حول الصحة العقلية أن كلفة الإجهاد في البلدان الخمسة عشر أعضاء الاتحاد الأوروبي (2004) تمثل في المتوسط ما بين 3 و 4 % من المنتج الوطني الصافي، أي ما يعادل 265 مليار سنويا (2004، p03). و قدر كارازك Karasek و ثيورال Theorell 1990 هذه الكلفة في الولايات المتحدة الأمريكية بـ 150 مليار دولار. (Massoudi, 2005, p5)

أما في الجزائر فخلال مؤتمر دولي نظمته الجمعية الجزائرية للطب النفسي في نوفمبر 2007، كشفت دراسة أجريت بالجزائر أن مالا يقل عن 10% من الجزائريين في الحاجة إلى رعاية نفسية، (ملوك، 2007، ص24). كما أحصت إحدى الصحف الوطنية (الشروق) متوسط 10 حالات انتحار سنويا في صفوف الشرطة منذ اندلاع أعمال العنف سنة 1991 (نائلة.ب، 2006، ص09).

يمكن اعتبار هذه المؤشرات بمثابة جرس إنذار يلفت الانتباه إلى مستوى الصحة النفسية بالجزائر، ويلقي الضوء على ظاهرة الإجهاد التي صارت منذ عقود اهتمام الخاص والعام في حين احتجنا نحن في الجزائر إلى بدايات القرن الواحد والعشرين، وتعاقب شذائد عدة للالتفات إليها، والبدء في سبر تأثيراتها السلبية على الأخص. فما هو الإجهاد؟

تعريف الإجهاد:

عرف العلماء الإجهاد من زوايا مختلفة، إلى درجة جعلت البعض منهم مثل يوضحون صعوبة وضع تعريف مناسب له يتفق عليه الجميع. Lobson ألبوسون 2002 على رأسها كونه برنامجا Dantzer يعود ذلك إلى أسباب عدة، يضع دانترز كاملا، بما أنه يشير في نفس الوقت إلى العامل المسؤول، والاستجابة لهذا العامل، <http://fr.wikipedia.org/wiki/Stress> وحالة المستجيب: و على الرغم من ذلك فإن الملاحظة المتفحصنة تجعل بإمكاننا تصنيف هذه التعاريف في ثلاثة اتجاهات

1. الإجهاد عبارة عن قوة (عامل طبيعي أو نفسي) تمارس على جسم ما، فتؤدي إلى ظهور توتر وتشوه على هذا الأخير؛ أي تعاريف تقوم على أساس المنبه.
2. الإجهاد هو نتيجة تأثير عامل (طبيعي أو نفسي أو اجتماعي) تظهر في تعابير متنوعة (مظهر عقلي، نفسي، بيولوجي)، في وجود عوامل مساعدة (الزمن، الاستعداد الوراثي...); أي تعاريف تقوم على أساس الاستجابة.
3. الإجهاد عبارة عن تفاعل ديناميكي بين العامل الخارجي يواجه الفرد في زمان ومكان معينين، فيستخدم دفاعاته الذهنية والبدنية في مواجهته، فيصير معرضا لمخاطر جسدية تبعا لحالة بنيته النفسية، وللسياق الجسدي والاجتماعي، أي تعاريف على أساس تفاعلي (Bee&Bjorklund, 2004, pp336-340).

مصادر الإجهاد:

تتعدد مصادر الإجهاد بتعدد البيئات التي يتفاعل معها الفرد، فهذا الأخير يتأثر بما يحدث في عائلته وفي عمله، و بما يعترى مجتمعه من تغيرات، لذلك شكلت هذه البيئات الثلاث منبعا لمصادر تسبب الإجهاد لدى الفرد؛ وبإمكانها أن تؤثر فرادى أو متجمعة (Horvilleur & Barbancey 1988, p82). أخذا بعين الاعتبار أن هذه البيئات تشكل أنساقا مفتوحة على بعضها تتبادل التأثير والتأثر وتتشابك في حدود يصعب تحديدها.

وتشمل مصادر البيئة الشخصية: دورات الطاقة الحيوية، التركيب الجيني: (جبير، 1999، ص12)، النسق القيمي (حمداش، 2003، ص150)، أحداث الحياة الكبيرة

(شبخاني، 2003، ص28)، أحداث الحياة اليومية المزعجة (hassles) (هيجان، 1998، ص124).

أما مصادر البيئة الخارجية، فتشمل: التغيرات الاجتماعية والثقافية، والظروف الاقتصادية، وفتترات الحروب، وعدم الاستقرار السياسي، والتغيرات التكنولوجية... (Yousef, 2005, p09).

مصادر الإجهاد على مستوى المنظمة:

إن الحياة المهنية هي قدر يتقاسمه ملايين الأفراد، ويمكن للبيئة المهنية أن تفرز مصادر كثيرة ومتنوعة الإجهاد. فقد كان الإجهاد موضوع مداخلات عديدة في المؤتمر الدولي الرابع والعشرين للصحة في العمل (نيس/فرنسا 1993)، واشتركت الدراسات القادمة من القارات الخمس في اعتبار العوامل التالية كمصادر للإجهاد المهني: صراع الأدوار، والإرهاق، وعدم ثبات العمل، وخاصة مشكلات التنظيم في الحياة المهنية.

و يدخل ضمن هذه العوامل: رتبة العمل، وغياب الاستقلالية، وكثرة أو قلة العمل والمسؤوليات ونقص المعلومات حول الأهداف والوسائل، والغموض في التخطيط والتنظيم إضافة إلى نقص الدعم والمساندة من طرف الرؤساء والزملاء، وقلة فرص استخدام الفرد لكفاءاته ومهاراته أو لتطوير أخرى جديدة (Carnegie, 1993, pp19-20).

وعلى اختلاف مصادر الإجهاد وتعددتها في البيئة المهنية، قام علماء كثيرون بتصنيفها تصنيفات تشترك في معظم النقاط الأساسية رغم اختلافها الظاهري.

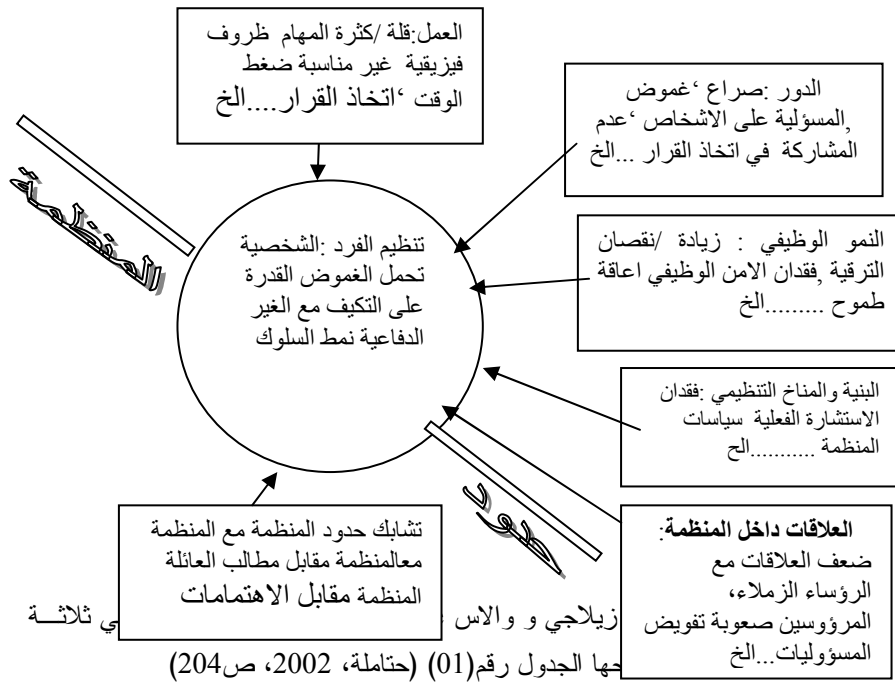
حيث ذكر كل من كاري كوبر و جودي مارشال C.Cooper&J.Marshall 1978 أن مصادر الإجهاد المهني يمكن تصنيفها إلى (انظر المخطط رقم 01):

- عوامل تتعلق بالعمل ذاته من حيث قلة أو كثرة المهام، الظروف الفيزيائية، حمل الوقت...الخ.
- عوامل مرتبطة بدور الفرد في المنظمة من حيث الغموض، الصراع، المسؤولية على الآخرين اتخاذ القرارات.
- عوامل متعلقة بالنمو الوظيفي من حيث زيادة أو نقصان الترقية، فقدان الشعور بالأمن الوظيفي إعاقاة الطموح...الخ

- عوامل مرتبطة ببنية المنظمة و المناخ السائد فيها من حيث فقدان المشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات، تحفظات حول سياسات المنظمة...الخ.
 - عوامل مرتبطة بالعلاقات داخل المنظمة، كعلاقات سيئة مع الرؤساء أو الزملاء أو المرؤوسين، صعوبات في تفويض المسؤوليات...الخ.
 - عوامل متعلقة بتشابك حدود المنظمة بحدود خارجية تتواجه فيها مطالب المنظمة بمطالب عائلة الفرد، واهتمامات المنظمة باهتمامات الفرد...الخ
- (Cooper&Marshall, 1978, pp 81-93).

المخطط رقم 01: مصادر الإجهاد التنظيمي عند كوبر ومارشال

(المصدر: p 83, C.Cooper & J.Marshall in C.Cooper & R.Payne, 1978)



الجدول رقم 01: مصادر الإجهاد لدى Szilagy & Wallace 1987

المصادر الشخصية	المصادر الوظيفية	المصادر التنظيمية
المشكلات الأسرية	البيئة المادية للعمل	زيادة أو نقص عبء العمل
المشكلات الاقتصادية	المسؤولية عن الغير	المحفزات، غيابها، أو ضعفها
النمط السلوكي الشخصي	محدودية المشاركة في صنع القرار	طبيعة العمل
عوامل الضغط الوسيطة	احتياجات السلامة المهنية	أساليب التنظيم
	محدودية الوقت	غموض الدور
	ضعف التغذية الراجعة	تعارض الدور
		المستقبل الوظيفي

و تمخضت أعمال دوجور Dejours عن خمسة مصادر رئيسة للإجهاد هي: وقتية العمل وعدم ثباته، طريقة تقويم العمل، المنافسة، حمل العمل، وتدهور قيمة العمل (Hoareau, 2001, pp 74-75).

و في دراسة أنجزتها SOFRES (Société Française d'Etudes par Sondages) لمجلة "Usine Nouvelle" في أبريل 1997 حول مصادر الإجهاد لدى 500 إطار ومقارنتها بما تم سبره لديهم سنة 1996، كانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (02)

الجدول رقم 02: نتائج دراسة SOFRE 1997 حول مصادر الإجهاد لدى الإطارات
(المصدر: (Esposito&Biseau, 1997, pp 58-67)

المصادر التي ارتفع تأثيرها	المصادر التي انخفض تأثيرها	المصادر التي ثبت تأثيرها
- ضغط الوسائل الإستراتيجية المستمدة لتحقيق الأهداف - إعداد و تطوير سياسة المؤسسة - الاقتصاد المتقلب للبلاد	- ضغط التسلسل الهرمي و طريقة إدارته - تنظيم العمل - الإضرابات	- عبء العمل - نقص كفاءة الموظفين - الحياة الخاصة والعائلية

حيث توصل الباحثون من خلال تحليل استجابات أفراد العينة إلى الأسباب الحقيقية للإجهاد، وهي:

- عوامل مرتبطة بإستراتيجية المنظمة وتنظيمها الداخلي
 - عوامل مرتبطة بالشخصية وصعوبة الاحتفاظ بالحياة الخاصة و حمايتها
 - عوامل مرتبطة بالتنظيم الشخصي في العمل
 - عوامل مرتبطة بتقلب السوق وعدم استقراره
 - عوامل مرتبطة بالمنافسة داخل المنظمة
 - عوامل مرتبطة باتخاذ القرارات
 - عوامل مرتبطة بالتسلسل الهرمي
 - عوامل مرتبطة بالعلاقات الإنسانية (Esposito&Biseau,97, pp 58-67).
- أما روبنز و ديسنزو Robbins & DeCenso, 2004، فيريان أن مصادر الإجهاد المهني يمكن حصرها في ثلاث فئات رئيسة هي:

1° ضرورات المهمة les obligations de la tâche:

عوامل ترتبط بالمنصب، تشمل النشاط ذاته من حيث الاستقلالية، تنوع المهام، ودرجة الآلية، فالاستقلالية مثلا تشكل عاملا معدلا للإجهاد؛ كما تتضمن الظروف

الفيزيكية للعمل حيث بإمكان الحرارة والضجيج أو عناصر أخرى في مستويات معينة أن تنتج حصرا وينطبق نفس الأمر على المساحات المفتوحة التي تسهل حدوث المقاطعات المتكررة للعمل.

2° ضرورات الدور les obligations de rôle:

تتعلق بالضغوط الممارسة على الفرد حسب دوره في المنظمة؛ كصراعات الدور التي تخلفها مواجهة الفرد توقعات لا يمكنه تلبيتها بسبب تناقضها أو عدم تلاؤمها، وينتج عبء الدور عندما يجد الفرد نفسه أمام مهمة لا يسمح له الوقت المتوفر لها بإنجازها على أكمل وجه، أما غموض الدور فيظهر عندما لا يكون الفرد على دراية دقيقة بما هو مطلوب منه.

3° التوترات البينشخصية les tensions interpersonnelles:

مصدرها العلاقات بالآخرين، حيث يمكن لنقص الدعم بين الزملاء، والعلاقات البينية الضعيفة أن تشكل مصدرا مهما للإجهاد، خاصة لدى من هم في حاجة إلى قدر كبير من الدعم الاجتماعي.

4° البنية التنظيمية la structure organisationnelle:

بإمكانها أيضا أن تكون مجهدة من خلال المبالغة مثلا في سن القواعد والإجراءات، أو قلة فرص مشاركة المستخدم في اتخاذ القرارات التي تعنيه.

5° نمط الإدارة le mode de direction:

أي الأسلوب المتبع في تسيير المنظمة، حيث يميل بعض المسيرين (على طول السلم الهرمي للمنظمة) إراديا إلى خلق ثقافة تتميز بإرساء التوترات ونشر جو من الخوف والقلق الدائم؛ من خلال تحديد آجال من المستحيل احترامها، ومراقبات متشددة، طرد من ليسوا في المستوى... (pp204-205).

و أشار عبد الحميد عبدوني إلى أن هناك من الدراسات ما أثبتت وجود علاقة بين مستوى الإجهاد وبين بعض المهن التي تتصف بالرتابة، أو المسؤولية على الغير، أو الخطورة: كمراقبي الملاحة الجوية، ورجال المطافي، والطيارين، والعاملين على الكمبيوتر، والأساتذة، وعمال المناوبة وأطباء الأسنان، وموظفي القواعد النووية (عبدوني، 1994، ص 215).

و في هذا الصدد أثبت بحث أجري في كلية الطب بجامعة كورنيل سنة 1990 أن مستوى الإجهاد المرتبط بالوظائف التي تشتمل على كثرة المطالب، ونقص الاستقلالية كوظائف السكرتارية التنفيذية والإنتاج، أكثر ارتفاعا مما تشتمل عليه الوظائف الخطيرة وكثيرة المشاغل كالنقل الجوي والشرطة والأطباء (جبير، 1999، ص 17).

هذا وقد صنفت المهن التالية كأكثر المهن تعرضا لمستوى مرتفع من الإجهاد:

1° موظفو المراقبة الجوية

2° المدرسون (collèges et lycées)

3° المتفاوضون التجاريون

4° مديرو المؤسسات

5° ربانة الطائرات

6° الشرطة

7° الممرضات

8° المساعدات الإداريات

9° عاملات الهاتف

10° السعاة (<http://stanb.club.fr/Stress/stress.htm>).

أما عن العوامل المسببة للإجهاد في مجال التربية، فقد لخصها فاخر عاقل في أن بعضها يأتي من المجتمع، وبعضها يصدر من العلاقات المهنية مع المدرسين الآخرين والإداريين والبعض الآخر يتأتى عن الطلاب (عاقل، 1982، ص546).

و ذكرت فالليوس Wallius 1982 أن أهم مصادر الإجهاد في مهنة التعليم هي: نوعية العلاقة مع الآخرين خاصة مع الطلبة والتلاميذ ومع الزملاء والإدارة أيضا؛ وتأتي فيما بعد العوامل التنظيمية والشخصية التي يظهر أنها أقل أهمية (Brenner&all,1985, p01).

و هي بذلك تتفق مع دراسة يوسف عبد الفتاح محمد 1999 التي أجراها على 189 معلما ومعلمة، وتوصلت إلى تحديد مصادر الإجهاد لدى المعلمين في: الضغوط الإدارية على رأس القائمة، فالضغوط الطلابية، ثم الضغوط المرتبطة بالعلاقة بالزملاء (ص ص 195-227).

و من الدراسات التي تناولت مصادر الإجهاد لدى المديرين دراسة كوبر و سلوان Cooper & Sloan التي توصلت إلى تحديد ثلاث مصادر هي: العلاقات التنظيمية وقرارات الإدارة العليا، وتطبيق الاستراتيجيات الجديدة (العوامل في مزياني ويوسنة، 1998، ص 617).

و كانت نتائج دراسة قام بها كوبر و سلوان على عينة من 442 طيارا تتراوح أعمارهم ما بين 21 و 60 سنة، و 78% منهم متزوجون؛ أن الطيارين الأكثر تعرضا وبالتالي الميالين إلى التعرض لحوادث مؤسفة من بين الأكبر سنا والذين كانت ساعات طيرانهم أقل مما كانوا يرغبون، وكانوا متضايقين من تكرار مراقبة الطيران. وكان ذلك يترجم في شكل عياء عند الإقلاع، كما كانت هذه الفئة من الطيارين قلما تلقى الدعم المعنوي من عائلاتها وأصدقائها وزملائها.

و كشف باحثون آخرون عن أن 43% من حوادث الطيران كانت بسبب أخطاء الطيارين الناتجة عن عوامل هي: التعب، جو العمل، كثافة العمل، المشكلات العائلية (ستورا، 1997، ص ص 40-41).

كما تشير دراسات قامت بها جمعية أطباء الأسنان الأمريكية في السبعينيات والثمانينيات على أن أسباب الوفيات لدى هذه الفئة تعود إلى أمراض القلب (خاصة التاجية)، وأمراض التنفس، والانتحار. ومن بين الأسباب العديدة المسؤولة عن الإجهاد لديهم يذكر كيمل Kimmel 1974 النقد الدائم الذي يتعرض له هؤلاء باعتبارهم أشخاصا يسببون الآلام للناس.

و أجرت نفس الجهة بحثا في كاليفورنيا على 150 طبيبا تتراوح أعمارهم بين 27 و 73 سنة، أظهرت نتائجه أن الإجهاد لديهم يرتبط بالمرضى ذوي المراس الصعب وبالتوترات التي يثيرها عبء العمل.

و فيما يخص الإجهاد لدى الممرضات، فإن أهم مصادره هي:

- وطأة العمل نتيجة نقص عددهن.

- طبيعة العمل ذاته مزعجة باعتبار الممرضة تتعامل مع أجساد المرضى: من دم، وفضلات، وقيء، وروائح...
- جو الكآبة الذي يسود مكان العمل.
- ساعات العمل التي تعزلهن عن وتيرة الحياة الاجتماعية.
- العمل بنظام الدوريات.
- الأجر الضئيل.
- الافتقار إلى الحياة الخاصة في مركز العمل.
- غموض المواقف الطارئة.
- العلاقة بالهيئة الطبية وما يرافقها من كبت و حرمان (ستورا، 1997، ص ص44-46).

- كما حدد كانوي و زملاؤه 2004 Canoui & al مصادر الإجهاد في القطاع الاستشفائي فيما يلي:
- مصادر تتعلق بتنظيم العمل، تشمل المقاطعات المتكررة للمهام المخطط لها، وغموض الأدوار.
- مصادر تتعلق بظروف العمل، تتضمن علاقة المساعدة، والمسافة المناسبة بين المريض والمعالج، والمواجهة المستمرة للألم والموت، نقص الدعم (المرتبط بالطابع الاستعجالي للمهام، ضرورة الالتزام بقانون الصمت، الصراعات، نقص التواصل، التسلسل الهرمي...) والتكنولوجيا، وطبيعة الأمراض.
- مصادر بيئية تشمل التصميم الإرغومي للمكان والظروف الفيزيائية به، والمواد المستعملة، وطرق العمل، وعدد المستخدمين (85-59pp).
- أما الإجهاد في حالات الحرب، فتتعرض له بعض الفئات من العسكريين والمدنيين أكثر من فئات أخرى، ومن هؤلاء:
- جنود المؤخرة الذين لا يشاركون فعليا في القتال، لكنهم يعيشون حالة التأهب تحت تهديد
- هجوم متوقع من العدو.
- أسرى الحرب، والذين يمكنهم طويلا تحت الحصار، تحيط بهم قوات معادية.
- الجنود الذين ينتقلون من وحداتهم الأصلية إلى أماكن جديدة.

- عند صدور الأوامر بالانسحاب السريع... (الشريبي، 2003، ص212).
- و في جو يكاد يشبه جو الحرب، يخضع موظفو المؤسسات الأمنية كالشرطة، والدرك والجمارك، والسجون باستمرار للضغوط، التي تتمثل أهم مصادرها في:
- ضرورة التكيف مع المواقف الطارئة ومع البيئة المشحونة بالصراعات.
- غياب اعتراف المجتمع.
- انتقادات وسائل الإعلام.
- خيبة الأمل التي يسببها عدم التوافق بين التصور والممارسة اليومية.
- الشعور بالعجز وعدم المنفعة إزاء نقشي الإجرام.
- خلافات مع زملاء العمل و الرؤساء.
- الخصائص الزمنية للعمل من حيث مدته، توقيته، وتنظيمه... (سايل، 2003، ص ص04-05).
- و أفضلت دراسة قام بها هيج Gareth Hughes السيكولوجي بمكتب الإفراج المشروط لمقاطعة كينغستون kingstone الكندية سنة 2004، حول الإجهاد لدى عينة من 109 من موظفي السجون، إلى اعتبار المصادر التالية مجهدة جدا:
- التسيير والمسيرين.
- المساجين.
- الزملاء.
- الملل (www.csc.scc.gc.ca/textpblct/forum/e021b-f.html).
- كما تشير دراسات عديدة حول الإجهاد لدى العاملين بالمصالح العمومية للطوارئ (الشرطة، الحماية المدنية، الاستجالات...)، إلى أن العوامل البنيوية structurels والإدارية تسبب الإجهاد لديهم أكثر من طبيعة أنشطتهم؛ حيث أظهرت دراسة خصت موظفي الاستجالات الطبية أن مصادر الإجهاد لديهم تشمل دوران المناصب، اضطرابات الحياة العائلية والخوف من النقاط عدوى أمراض كالسيدا والتهاب الكبد .hépatite.
- و حسب دراسة أجريت بجنوب إفريقيا، فإن 70% من العاملين بمصالح الإسعاف المنتقل قد تعرضوا لعنف شفهي، و 50% لعنف جسدي وتهديد، و 40% لمضايقات عرقية، و 30% لتحرشات جنسية.

أظهرت دراسة حول مصادر الإجهاد لدى الحماية المدنية بأستراليا، أن العوامل الأكثر تأثيراً هي حوادث المرور، الوفيات، الحرائق الواسعة، والحوادث التي تشمل أطفال أو جرحى، دون إغفال العوامل الإدارية أو البنيوية.

في أيرلندا الشمالية تم إحصاء 376 حالة اعتداء على فرق الحماية المدنية سنة 2001 وأشار بحث وطني بالولايات المتحدة الأمريكية حول العاملات بالحماية المدنية إلى أن أكثر من نصف العينة تعرضن لتحرش جنسي، و 43% لتمييز جنسي في إسناد المهام، 16.5% لأعمال عنف ضدهن أو ضد ممتلكاتهن؛ ويعيد البحث ذلك إلى أسباب من بينها التفاعل بين بنية التنظيم و خصوصيات الأفراد.

كما ذكرت دراسة تناولت مصادر الإجهاد لدى الشرطة الاسكتلندية، أن أهم المصادر تتعلق بالبنية التنظيمية، ونقص الموارد البشرية والمادية، ضغط الوقت، نقص التواصل أكثر من طبيعة مهنتهم. وكشفت أيضاً أن بإمكان الإجهاد أن يؤثر سلباً على التنظيم و على علاقته بالمواطنين، وأن الأفراد المجهدين قد يشكلون تهديداً حقيقياً لأمنهم وأمن الآخرين(OIT, 2003A).

و أشارت أيضاً دراسة أجراها Peter Finn & Sarah Kuck حول ضباط إطلاق السراح المشروط بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 2003 إلى أن الإجهاد لديهم يتمحور حول ثلاثة مصادر مهمة هي:

- عبء العمل (معدل 139 قضية لكل ضابط).
- كثرة الأعمال المكتنية على الرغم من المساعدة التي تقدمها التقنيات التكنولوجية المتطورة
- ضغط الأجال المحددة deadlines بكل ما يرتبط بها من أحداث غير متوقعة أو أمور يصعب التحكم فيها (National Institute of Justice, 2005)

العوامل الوسيطة في الإجهاد:

يتوقف تأثير مختلف المصادر سالف الذكر على مجموعة من العوامل، التي تعتبر متغيرات وسيطة تحدد طبيعتها المجهدة، وكذا طبيعة استجابات الفرد إزاءها؛ فلا يكفي التعرض للمجهادات (حتى وإن استمرت) للإصابة بالمرض، حيث أن الوراثة والجنس، والسن، وطريقة العيش، ونوع التنشئة والعادات الثقافية، وطبيعة الشخصية والإدراك، والبنية الجسدية، والخبرة المهنية، ومستوى التعليم، والقدرة على تحمل

الغموض وعلى التكيف مع التغير، والدافعية نحو العمل...الخ، كلها تشكل فروقا فردية تتفاعل مع مصادر الإجهاد وتتحدد بموجبها استجابات الفرد من حيث نوعها، وشدتها، واستمراريتها (Cooper&Marschall, 1978, pp81-83).

تأثيرات الإجهاد:

الإجهاد ظاهرة طبيعية لا يمكن للإنسان أن يتجنبها، فوجود مستوى معين منه ضروري للاستمرار في حالة تيقظ ونشاط، حيث توضح تجارب الحرمان الحسي أن غياب التنبيه قد يؤدي إلى ظهور الهلوس كوسيلة للتنبيه الذاتي (يوسف، 2001، ص149). و يعبر عنه في هذه الحالة " بملح الحياة " نظرا للدور الهام الذي يلعبه في تنشيط النسق الفزيولوجي للعضوية، التي تستجيب عن طريقه للمواقف المهددة التي تعترضها (انظر الجدول رقم 03).

الجدول رقم 03: مقارنة الإجهاد الإيجابي و الإجهاد السلبي
(المصدر: عبد الرحمن هيجان 1994 في لوكيا 2002، ص13)

الإجهاد السلبي	الإجهاد الايجابي
1- يسبب انخفاضاً في الروح المعنوية	1- يمنح دافعا للعمل
2- يولد ارتباكاً	2- يساعد على التفكير
3- يدعو للتفكير في الجهد المبذول	3- يحافظ على التركيز على النتائج
4- يجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه	4- يجعل الفرد ينظر إلى العمل بتحد
5- يشعر الفرد بأن كل شيء ممكن أن يقاطعه	5- يحافظ على التركيز على العمل
6- يشوش عليه	6- النوم الجيد
7- الشعور بالأرق	7- القدرة على التعبير عن الانفعالات و المشاعر
8- ظهور الانفعالات و عدم القدرة على التعبير عنها	8- يمنح الإحساس بالمتعة
9- الإحساس بالقلق	9- يمنح الشعور بالإنجاز
10- يؤدي إلى الشعور بالفشل	10- يمد الفرد بالقوة و الثقة
11- يسبب للفرد الضعف	11- التفاؤل بالمستقبل
12- التشاؤم من المستقبل	12- القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية
13- عدم القدرة على الرجوع، عند المرور بتجربة غير سارة	الطبيعية، عند المرور بتجربة غير سارة

أولاً: التأثيرات السلبية للإجهاد على مستوى الفرد

من العلماء أمثال Dy، Levi، Yates، Gibson من يصنفها إلى:

1/ تأثيرات سيكوسوماتية:

لاحظ هاتسن Peter Hanson 1996 من خلال خمسة عشر عاما قضاها في ممارسة مهنته كطبيب عائلة أن نسبة 80% من مجموع المرضى الذين قام بعلاجهم كانوا مصابين بحالات مرضية ناجمة عن ضغوط، وأن الغالبية العظمى من هذه الحالات منشؤها مكان العمل (المشعان، 2001، ص68).

الجدول رقم 04 : الاضطرابات الناجمة عن الإجهاد المهني

(المصدر: عويد المشعان، 2001 في ليلي شريف، 2003، ص ص58-59 بتصرف)

الاضطرابات الجسدية	%	الاضطرابات النفسية	%
الصداع النصفي	27.4	التعب	69.6
ارتفاع ضغط الدم	09.6	عدم التعقل irritation	60
النقرس	08.1	القلق	54.4
الإكزيما	05.9	التوتر	42.2
قرحة	04.4	الغضب	35.6
الربو	02.2	الإحباط	34.8
		الأرق	34.1
		عدم الرضا عن العمل و الحياة	34.1
		انخفاض تقدير الذات	25.9
		الاكتئاب	23.7

و إضافة إلى ما سبق ذكره من اضطرابات هناك: اضطرابات الشهية، الاضطرابات الجنسية، التعب، اضطرابات الكلام، اضطرابات النوم، تعرق شديد، آلام الظهر والعنق... (عبد الخالق، 1993، ص351).

2/ تأثيرات نفسية:

يمكن للمواقف المجهدة أن تؤثر أيضا على الصحة النفسية للفرد، فتجعله يشعر بمشاعر سلبية كالإحباط، والاكتئاب (Erickson&al,2001,pp41-49)، وسرعة الانفعال، وتقلب المزاج والعصبية، والغضب والعدوانية، والقلق، وفقدان الشعور بالأمن، وانخفاض تقدير الذات والارتباك، والوهم، والملل، وانخفاض الدافعية، والشعور بعدم الكفاءة وبعدم الجدوى والشعور بالاحترق النفسي، وقد يصل الأمر به إلى بلادة مشاعر
(Cranwell-Ward 1987; Dore 1990 in Youssef, 2005, ,p17).

3/ تأثيرات معرفية:

كما يمكن أن تصحب الإجهاد اضطرابات معرفية كالتى أظهرتها نتائج دراسة **ديفيد فونتانا** التي أشارت إلى بعض التأثيرات المعرفية المرتبطة بالتعرض للمجهدات الحادة، والتي تظهر في:

- نقص مدى الانتباه، فيقل التركيز وتضعف الملاحظة.
- يزداد اضطراب القدرة، فيفقد الفرد نسبيا ضبط التفكير، أو ما يفكر فيه أو ما يقال حتى في منتصف الجملة.
- تتدهور الذاكرة قصيرة المدى وطويلة المدى، فتتناقص مدى الذاكرة، ويقل الاستدعاء والتعرف على ما هو مألوف.
- يصبح من الصعب التنبؤ بسرعة الاستجابة، فتقل سرعة الاستجابة الفعلية، كما أن محاولات التعويض قد تؤدي إلى قرارات متسربة.
- يزداد معدل الأخطاء في المهام المعرفية والمعالجات وتصبح قرارات الفرد مشكوكا فيها.
- تتدهور قوى التنظيم والتخطيط طويل الأمد، فيصبح العقل غير قادر على التقييم بدقة للظروف الراهنة، أو التنبؤ بالتتابعات المستقبلية.
- تزداد الاضطرابات الفكرية والوهم، فيصبح اختيار الواقع أقل كفاءة، وتقل عناصر النقد الموضوعية، وتصير أنماط التفكير مضطربة، ولاعقلانية أو غير منطقية (بون وعلي، 2003، ص ص13-14).

4/ تأثيرات سلوكية:

- علائقية كعدم الثقة غير المبررة بالآخرين، ونسيان المواعيد أو إلغائها قبل فترة وجيزة وتصيد أخطاء الآخرين، والتهكم و السخرية من الآخرين، وتبني اتجاه دفاعي في العلاقات مع الآخرين، والتفاعل معهم بشكل آلي.
 - أدائية كانهخفاض الإنتاجية، وإنجاز المهام بدرجة عالية من التحفظ، وتزايد عدد الأخطاء والتأخر، والتغيب، والاعتماد على المهدئات، والإفراط في التدخين أو الأكل، وتعاطي الكحول أو الإدمان عليه... (انظر الجدول رقم 05) (Pascale&al, 2000, p157).
- و في نفس السياق أشارت نتائج دراسة فونتانا أيضا إلى جملة من التأثيرات السلوكية تمثلت في:
- تزايد مشكلات الكلام كالتلثم، والتأتأة، والفأأة، وقد تظهر لدى أفراد لم تكن لديهم مثل هذه الاضطرابات.
 - نقص الميول والأهداف فيتخلى الفرد عن أهدافه الحياتية، وقد يتوقف عن ممارسة هواياته، وقد يتخلص من أمتعته أو ممتلكاته.

الجدول رقم 05: تأثيرات الإجهاد على المستوى الفردي، العلائقي و التنظيمي

(المصدر: Pascale&al in Chmiel, 2000, p157)

مستوى التأثير	فردى	علائقى	تنظيمى
جسدى	تغيرات هرمونية اضطرابات سيكوسوماتية اضطراب الجهاز المناعى آلام جسمية(صداع، غثيان...)		
عاطفى	قلق، توتر، غضب، بلادة مزاج مكتئب	حساسية مفرطة سرعة الانفعال	عدم الرضا
دافعى	فقدان الحماس، انخفاض الروح المعنوية، خيبة أمل، زهده، ملل	عدم الاهتمام بالآخرين اللامبالاة فتور الهمة	قلة المبادرة، مقاومة الذهاب للعمل، فقدان الرغبة فى العمل تردى الوازع الأخلاقى
معرفى	اضطرابات معرفية صعوبة فى اتخاذ القرارات	عدائية شك إسقاط	احتقار الدور، الشعور بعدم التقدير، عدم الثقة

بالزملاء والرؤساء و الإدارة			
أداء ضعيف انخفاض الإنتاج تأخر، تغيب، تغيير العمل	سلوك عدواني، صراعات عزلة اجتماعية انفجارات عنيفة	نشاط مفرط، الإفراط في استهلاك المنبهات و حتى المخدرات اضطرابات الشهية، سلوك اندفاعي	سلوكي

- تضطرب عادات النوم، فيعاني الفرد من مشكلات النوم.
- تزايد سوء استخدام العقاقير، فيصير واضحا ميل الفرد لتناول الكحوليات، و الكافيين، أو مواد نيكوتينية سواء بطريقة شرعية أو غير شرعية.
- تزايد تأخر وتغيب الفرد عن العمل بسبب المرض أو التمارض (بون وعلي، 2003، ص14).

وهي التأثيرات التي قد تصل في حالتها القصوى إلى سلوكيات كالانتحار؛ حيث أشار في هذا الصدد تقرير المكتب الدولي للعمل (BIT) 2003 أن معدلات الوفيات بين أفراد الشرطة قد أظهرت في روما ارتفاع معدل الانتحار لدى هذه الفئة — 1.97 مرة مقارنة ببقية السكان وفي الولايات المتحدة الأمريكية بـ 1.8 مرة مقارنة بالمهن الأخرى (OIT, 2003B).

ثانيا: تأثيرات الإجهاد على مستوى المنظمة

تتأثر المنظمة أيضا بما ينجر عن الإجهاد من نتائج، إيجابية كانت أم سلبية، حيث تساهم هذه الأخيرة في ارتفاع التكلفة التي تتكبدها المنظمة (الخرامى، دت، ص65) كما يتضح من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 06: التأثيرات السلبية للإجهاد على مستوى المنظمة
(المصدر: الخزامى، دت، ص65)

التكلفة غير المباشرة	التكلفة المباشرة
أ. فقدان الحماس في الأداء: انخفاض المعنويات، ضعف التحفيز، عدم الرضا عن العمل	أ. المشاركة و العضوية: الغياب، التأخير، الإضرابات و التوقفات، ارتفاع معدل دوران العمل
ب. جودة العلاقات في العمل: عدم ثقة، عدم احترام، كراهية	ب. المشاركة و العضوية: إنتاجية أقل كما و كيفا، معدل الشكاوى مرتفع،
ج. انهيار خطوط الاتصال: تدنى معدلات اللقاءات، تحريف الرسائل المتبادلة	نسبة الحوادث مرتفعة، أعطال الآلات كثيرة،
د. قرارات تنظيمية خاطئة	سوء استخدام المواد، ضياع الوقت
هـ. تكلفة الفرص الضائعة	

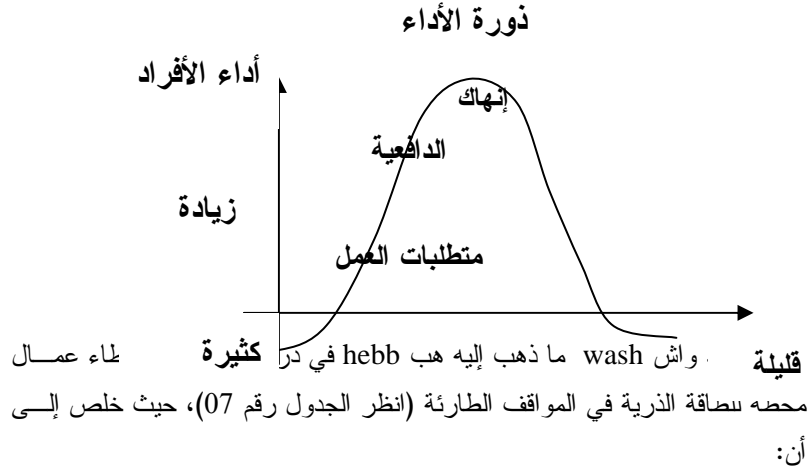
و فيما يلي تناول لأهم هذه المؤشرات:

للأداء:

حيث كان الاعتقاد السائد في الماضي، أن معدلا منخفضا من الإجهاد يرتبط بمعدل أعلى من الأداء و العكس صحيح. ورغم صحة هذا الاعتقاد في بعض الحالات، إلا أنه ثبت مؤخرا أن الإجهاد يؤثر سلبا على الأداء حتى في أقل معدلاته (سلطان، 2002، ص267)، وهو ما يوضحه نموذج هب hebb في الإجهاد و علاقته بالأداء (انظر المخطط رقم 02) حيث يؤكد أن العمل ذي المتطلبات القليلة يؤدي إلى الملل، إذ تعتبر الزيادة في المتطلبات نوعا من الحوافز والمنشطات؛

ولكن هذه الأخيرة إذا تجاوزت قدرة الفرد على الاستجابة لها والتوافق معها، فإنها تؤدي إلى مستوى عال من القلق تؤثر سلبا على الأداء، وقد يؤدي الإفراط في المتطلبات (شدة واستمرارا) إلى التعب وفقدان الرغبة في الأداء ككل، وبالتالي الإنهاك النفسي (عثمان، 2001، ص104).

المخطط رقم 02: علاقة متطلبات العمل بالأداء حسب نموذج Hebb
(المصدر: عثمان، 2001، ص104)



- التفريط في التنبيه sous-stimulation يسبب الإجهاد، الذي يظهر من خلال انخفاض الروح المعنوية للفرد، فمهامه صارت رتيبة غير ذات أهمية لديه. وتعتبر وظائف كدوريات المراقبة الروتينية مثلا جيدا على ذلك، حيث سجلت معدلات أخطاء تفوق 50%.

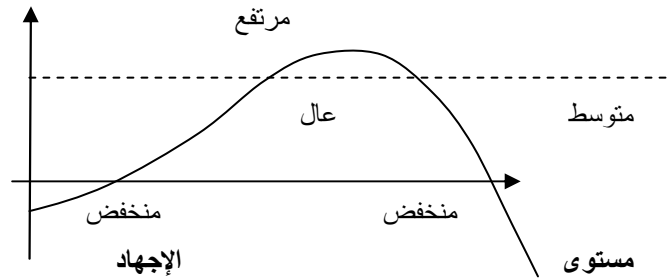
- الإفراط في التنبيه sur-stimulation يزيد عن معدلات الأخطاء، التي تشتد في الحالات الطارئة التي تشكل خطرا كبيرا، ويعطي الجدول الموالي أمثلة عن احتمالات ارتكاب العامل لأخطاء في موقف طارئ (Chaabane, 1989, p24).

الجدول رقم 07: تقدير احتمالات ارتكاب الفرد للأخطاء من المواقف الطارئة.
(المصدر: Wash, 1979 in Chaabane, 1989, p24)

الوقت بدءا من حدوث الموقف الطارئ	احتمال خطأ العامل
خلال الدقيقة الأولى	تقريبا 1.0
بعد خمس دقائق	0.9
بعد 30 دقيقة	0.1
بعد عدة ساعات	0.01

أما ايفانسفوتش و ماتيسون 1980 فيريان من خلال المخطط رقم(03) أنه عندما يكون مستوى الإجهاد منعدما أو ضعيفا جدا فإن الفرد العامل يكون في استطاعته المحافظة على مستوى الأداء الحالي لكن دون أن يستحث الفرد أو ينشط المخطط رقم 03: العلاقة بين الإجهاد و الأداء
(المصدر: Ivancevich&Mattesson 1980 في كشرود، 1995، ص341)

مستوى الأداء



أما في مستوى الإجهاد المنخفض، فيتضح أن الفرد العامل يستحث وينشط بدرجة كافية لتحفيزه على زيادة مستوى الأداء. لكن المستوى العالي من الإجهاد يفسح المجال أمام التأثيرات السلبية للظهور كالتعب، و الشعور بعدم الرضا، و عدم الراحة،

و الحساسية...الخ. و تكون نتيجة ذلك أن الأداء يبدأ في الانخفاض، وسبب ذلك هو أن حدة الإجهاد تستهلك طاقة وانتباه العامل، في محاولة تركيز جهوده على تخفيض مصادر الإجهاد (كشروود، 1995، ص ص341-342).

و يعتبر انخفاض الالتزام التنظيمي من المظاهر الدالة على ارتفاع مستوى الإجهاد، حيث أظهرت دراسة تقي 2002 حول علاقة الالتزام التنظيمي بالإجهاد المهني لدى 230 موظفة في المنظمات الصحية الحكومية الكويتية، وجود علاقة عكسية معنوية ذات دلالة إحصائية بينهما. وهي نفس النتائج التي توصلت إليها دراسات باحثين آخرين أمثال: Jamal&Baba، 1990، Jamal، 1992، Jamal&Badawi 1995 (ص ص 45-65).

كما أن دوران العمل turnover والتغيب absenteeism من السلوكات التي تناسب العامل للانسحاب من المهام أو الوظائف، التي يواجه فيها مستويات عالية من الإجهاد. وفي هذا الصدد تشير معظم الدراسات إلى أن هناك علاقة دالة بين الإجهاد في العمل وبين ترك الوظيفة والتغيب، هذا الأخير الذي توصلت دراسة Swinnen، Moors, Govaert 1994 إلى نتيجة مؤداها أن ثلث حالات التغيب عن العمل ترجع إلى أمراض تسببها الضغوط (http://www.ulb.ac.be/soco/creatic/chp2astr.html). و من الدراسات التي تؤكد هذه العلاقة أورد آدم العتيبي دراسات: Trivedi&al، 1981، Hendrix&al، 1987، Evans&al، 1983، Arnault&Dolan، 1987، Ramanathan، 1992، Tang&Hammontree، 1992، العتيبي (1997، ص ص177-199).

و ترتبط حوادث العمل بعوامل من بينها الإجهاد فالدور الغامض للعامل، وسوء تنظيم العمل، والاتصال الضعيف، وصراع التوقعات كلها تميل إلى إنتاج سلوك غير آمن؛ بحيث اعتبر الإجهاد عاملاً مساهماً في ما يقارب الخمسة ملايين حادث عمل سنة 1994 بالاتحاد الأوروبي، وفي حوالي 48000 حالة انتحار سنوياً، وكذا 48000 محاولة انتحار (SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale, 2004, p19).

- للحج و كمفارقة، يمكن للحضور الدائم (أي ضد التغيب) *présentéisme* أن يسبب مشكلات جمة للمؤسسة أو للمستخدمين؛ فكون الفرد من هذه الفئة يتميز بـ:
- عدم الشعور بالأمن إزاء عمله.
 - الحاجة إلى إظهار أنه يستثمر طاقته في المؤسسة، حتى على حساب حياته العائلية، والاجتماعية من خلال تطوعه المبالغ لأداء ساعات عمل إضافية.
 - الحاجة لحضور كل الاجتماعات الهامة حتى وإن كان حضوره شكليا.
 - الحاجة لأن يرى يحضر قبل الوقت ويغادر متأخرا.
- يجعله مصرا على الذهاب للعمل حتى وهو في حالة المرض. و يترجم هذا الحضور الدائم من خلال: نتائج دون الجودة *sub-optimaux*، رفض إعطاء التنظيم فرصة التعويض، تعريض الزملاء لسلوكات وظيفية مضطربة *dysfonctionnels*، ارتفاع احتمال العجز عن العمل. وبإمكان كل هذا أن يساهم في تردي نوعية وكمية العمل، شكاوى وحوادث ترفع من كلفة الرعاية والتعويضات (Ibid, p30).
- للحج و عليه يمكن تلخيص تأثيرات الإجهاد على مستوى المنظمة في عدة نقاط:
- انخفاض الرضا الوظيفي، ودينامية المنظمة و بالتالي الإنتاج.
 - توترات و صراعات بين الزملاء و في كل المستويات.
 - جو عمل متردي، وأنظمة مراقبة مكلفة.
 - خسائر مالية (اشتركات تأمين من الحوادث، عطل مرضية، خسائر مادية متنوعة تتعلق بحوادث العمل مثلا...).
 - تغيب، دوران المستخدمين، استقالات، إضرابات...
 - حضور دائم (Ibidem).
- و في إشارة إلى ما يمكن لتأثيرات الإجهاد أن تلحقه من خسائر جسيمة بالأفراد والمنظمات، يذهب معظمها في شكل تكاليف صحية، قدرت في الولايات المتحدة الأمريكية حسب كارازك Karasek و ثيورال Theorell 1990 بـ 150 مليار دولار (Massoudi, 2005,p5) و 200 مليار دولار سنويا حسب تقديرات المكتب الدولي للعمل BIT سنة 1993.
- أما دول الاتحاد الأوروبي فقد كلفها الإجهاد سنة 2000 ما يقارب 21517,3 مليون أورو كما يبين الجدول رقم (08) (Mouze-Amady&al, 2002, p19)؛

حيث أظهر التحقيق الأوروبي الثالث حول ظروف العمل، الذي قامت به المؤسسة الأوروبية لتحسين ظروف الحياة والعمل سنة 2000، أن نسبة 28% من الأجراء الأوروبيين يعانون مشكلات صحية ترتبط بمواقف مجهدة في العمل، وهي النسبة التي بقيت مستقرة منذ 1995 (http://www.inrs.fr, 2005).

الجدول رقم 08: ثمن الإجهاد في بعض دول الاتحاد الأوروبي سنة 2000
(المصدر: Mouze-Amady&al, 2002, p19)

البلد	التكاليف (بملايين الأورو)
فرنسا	830,3
الدنمارك	2.067
السويد	2.217
بريطانيا	5.700
سويسرا	16.465

و تعكس هذه الأرقام حجم الخسائر التي يتكبدها المجتمع، من خلال الضرر الذي يصيب الرأس مال البشري، لذلك تتجلى حتمية الاهتمام أكثر باستراتيجيات مقاومة الجهاد والوقاية منه، سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة، وهو ما سيوضح فيما يلي.

مواجهة الإجهاد:

لا يمكن أن يكون تناول الإجهاد متكاملًا دون دراسة ما يتمخض عن الفرد من سلوكيات تهدف لمواجهة العوامل المجهدة. وقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم المواجهة coping، وتتوعدت، إلا أن هناك معالم أساسية تشترك فيها التعريفات، لخصتها **هناء شويخ** في نقاط أهمها:

- استراتيجيات المواجهة يتبناها الفرد ذاته.
- تتميز بأنها سلوك قصدي، هدفه النهائي التكيف مع الموقف الضاغط.
- تخضع للتحكم من طرف، أي قابلة للتغيير والتعديل.
- تسعى إلى حل المشكلة بشكل مباشر (بالتخلص من المجهد نهائيًا مثلاً) أو بشكل غير مباشر (بالتحكم في الانفعالات الناتجة عن المجهد مثلاً).

- قد تكون ظاهرة (كالابتعاد عن المجهود) أو مضمرة (كالتفكير الإيجابي في المشكلة).
- متنوعة، فقد تكون ذات طابع معرفي، أو سلوكي، أو انفعالي، أو اجتماعي (2007، ص ص54-58،62).

تصنيف استراتيجيات المواجهة:

تختلف هذه الأخيرة باختلاف شخصيات الأفراد من حيث استعداداتهم الوراثية وتاريخهم، والتربية التي خضعوا لها...إلا أن هناك محاولات عديدة لتصنيفها يبرز الجدول رقم (09) بعض محطاتها.

الجدول رقم 09: بعض تصنيفات استراتيجيات المواجهة

(المصدر: Semmer, 1996, p71؛ إسماعيل، 2004، ص85، Yip&Rowlinson، 2006، p71)

التصنيف	العلماء
<ul style="list-style-type: none"> - استجابات موجهة نحو المشكلة - استجابات موجهة نحو الدفاع - استجابات عصابية و ذهانية 	<p>ميدنيك و زملاؤه Mednick&al 1975</p>
<ul style="list-style-type: none"> - مواجهة مباشرة - مواجهة دفاعية 	<p>موريس Morris 1982</p>
<ul style="list-style-type: none"> - مواجهة وقائية - مواجهة قتالية 	<p>ماتني و زملاؤه Matheny&al 1986</p>
<ul style="list-style-type: none"> - مواجهة موجهة مركزة المشكلة - مواجهة موجهة مركزة على الانفعالات - مواجهة بالتجنب 	<p>أندلر و باركر Endler&Parker 1990</p>
<ul style="list-style-type: none"> - استراتيجيات المواجهة الانفعالية - استراتيجيات المواجهة المعرفية 	<p>مارتن و زملاؤه Martin&al 1992</p>
<ul style="list-style-type: none"> - مواجهة بالتحكم - مواجهة بالتجنب 	<p>كوسكي، كرك و كوسكي Koeske, Kirk& Koeski 1993</p>
<ul style="list-style-type: none"> - التفكير العقلاني - التخيل 	<p>كوهين Cohen</p>

1994	- حل المشكلة - اللجوء للدين	- الفكاهة - الإنكار
زيمباردو، فيبر Zimbardo&Weiber 1997	- مواجهة موجهة نحو المشكلة - مواجهة موجهة نحو الانفعال	
جيناكوس Gianakos 2002	- مواجهة بالتحكم - مواجهة بالهروب	

أظهرت دراسات عدة وجود ارتباط دال بين نمط المواجهة المستخدمة وبين المخرجات السلوكية *psychological outcomes*؛ حيث ارتبطت استجابة المواجهة المركزة على المشكلة، التي تستدعي مجابهة المجهود وتعديله بأحسن المخرجات، خاصة في حالة إمكانية التحكم في الموقف المجهد. في حين استخدمت استراتيجيات كقبول المجهود أو إعادة تقييمه في حالة العجز عن التحكم أو السيطرة على الموقف خاصة. وارتبطت توظيف تجنب أو إنكار المجهود بمخرجات متواضعة **(Brown&Ireland, 2006, p656)**.

و أكدت أبحاث **مازلاش و زملاؤها 1996** وجود ارتباط دال بين الاحتراق النفسي وأساليب المواجهة؛ حيث يرتبط الانجاز الشخصي بأسلوب المواجهة؛ وترتبط المواجهة بالتحكم على وجه الخصوص ارتباطا سلبيا بالاستنفاد الانفعالي **(Yip&Rowlinson, 2006, p72)**.

و في مجال الإجهاد المهني، أكدت دراسات تنبؤية كثيرة أجريت في منظمات صناعية (مثل: Ashford, 1988; Israel&al, 1989) خطورة المواجهة المركزة على الانفعال أو المواجهة بالتجنب، حيث تؤدي إلى ارتفاع مستوى الاكتئاب أو عدم الرضا المهني. في المقابل تبين من خلال دراسات أخرى **(Bhagat&al, 1998; Rijk&al, 1991)** أن المواجهة المركزة على المشكل تشكل عموما عامل وقاية، يخفف من الأثر السلبي للمجهودات المهنية على الصحة الجسدية و العقلية مثلا لدى المدرسين، والمرضات **(B-Shweitzer&Quintard, 2001, p234)**.

و ذهبت دراسة كل من كندلر Kessler، كسلر Kessler، هيث Heath، ونيل Neale 1991 على التوائم إلى تحديد ثلاثة استراتيجيات عامة للمواجهة: حل المشكلة، اللجوء إلى الآخرين، والإنكار. أمكن تفسير حل المشكلة واللجوء إلى الآخرين بعوامل وراثية؛ في حين لم يظهر بأن للإنكار مكونا وراثيا، بل فسر بتأثير البيئة العائلية المبكرة (أسلوب الأبوين في التربية، التنشئة الاجتماعية، التعرض للمجهدات).

و على الرغم من أن وايد و تافريس Wade&Tavris يوردان مجموعة من أنجع الاستراتيجيات في مواجهة الإجهاد يوضحها الجدول رقم 10؛ إلا أنهما يريان أن أي طريقة تؤدي إلى تخفيف الأعراض الفيزيولوجية للإجهاد من ارتفاع لضغط الدم، وتزايد للتوتر العضلي، وتسارع لوتيرة التنفس... يمكن اعتبارها استراتيجية ناجحة في مواجهة الإجهاد (2000, p567).

كما يمكننا القول أن فعالية استراتيجيات المواجهة تتعلق بخصائص الموقف المجهد أيضا كمدة هذا الأخير، وإمكانية التحكم به؛ حيث يعتبر سولس و فلتشر Suls & Fletcher 1985 التجنب ناجحا على المدى القصير (من 0 إلى 3 أيام بعد الموقف المجهد)، والإستراتيجيات النشطة على المدى البعيد (ابتداء من أسبوعين)، كما تتيح المواجهة السلبية بالإنكار مثلا للفرد تجنب أن يطغى عليه الانفعال، وتسهل استيعابا نفسيا تدريجيا للواقع (Paulhan, 2003, p116).

و عليه يبقى الأفراد الذين يملكون ذخيرة متنوعة من استراتيجيات المواجهة، الأكثر نجاحا في حماية أنفسهم من التأثيرات السلبية للإجهاد (Bee&Bjorklund, 2004, p351).

الجدول رقم 10: أنجع استراتيجيات مواجهة الإجهاد
(المصدر: Wade&Tavris, 2000, p567)

الفئة	أمثلة
استراتيجيات جسدية	الاسترخاء، التأمل، التدليك، التمرين
استراتيجيات موجة	المواجهة المركزة على الانفعال للتخفيف من الانفعالات السلبية
نحو المشكلة	المواجهة المركزة على المشكلة كجمع المعلومات
استراتيجيات معرفية	إعادة تقييم المشكلة، التعلم من المشكلة القيام بمقارنات اجتماعية، تنمية روح الدعابة
استراتيجيات اجتماعية	الاعتماد على الأصدقاء و العائلة، مساعدة الآخرين

مواجهة الإجهاد على مستوى المنظمة:

إذا أرادت المنظمة تحسين نوعية خدماتها أي إنتاجها، فيجب عليها أن تعمل على تخفيض الإجهاد مهما كانت مصادره وذلك من خلال مختلف البرامج والاستراتيجيات المصممة لإدارته (Beale, 2003).

في هذا الإطار طور لوبلان و زملاؤه Pascale Le blanc & al نموذجاً، تركز بموجبه التدخلات على ثلاث مستويات: المنظمة، المجال المشترك بين الفرد والمنظمة، الفرد. وتتطور وفق أربع مراحل: التشخيص، تدخلات أولية، تدخلات ثانوية، علاج، إعادة الإدماج (انظر الجدول رقم 11).

الجدول رقم 11: استراتيجيات مواجهة الإجهاد المهني
(المصدر: Le Blanc&al, 2000, p170 بتصرف)

مستوى التدخل	التشخيص	تدخلات أولية	تدخلات ثانوية	علاج	إعادة الإدماج
المنظمة	اكتشاف الإجهاد المهني	تحسين محتوى العمل و بيئته؛ تحسين توقيت العمل و مدته؛ تطوير التسيير؛ تسيير المسار المهني؛ دمج برامج الصحة	التنشئة التوقعية؛ تسيير الاتصال، اتخاذ القرارات والصراعات؛ تطوير التنظيم	تأسيس مصالحي الأمن الصحة المهنيين؛ برامج مساعدة المستخدمين	توظيف خارجي
المجال المشترك فرد- منظمة	تحسين وعي الفرد	التدريب على تسيير الوقت؛ التدريب على مهارات التعامل مع الآخرين؛ بناء صورة واقعية عن العمل؛ تحقيق التوازن بين العمل و الحياة الخاصة	مجموعات الزملاء للدعم التدريب و الاستشارة؛ تخطيط المسار المهني؛	إرشاد متخصص و علاج نفسي	إرشاد فردي و مساعدة
الفرد	مراقبة ذاتية	الإدارة المعرفية للإجهاد؛ تحسين أسلوب	استرخاء؛ تقنيات معرفية- سلوكية		

			الحياة		
--	--	--	--------	--	--

- تهدف المرحلة الأولى إلى تحسين فعالية المنظمة، من خلال التركيز على:
 - المراقبة وجمع المعلومات حول مؤشرات الإجهاد.
 - التخلص أو التقليل من المجهودات، عن طريق تحسين محتوى العمل من حيث العبء والوقت و تحديد الأدوار...
 - تطوير التسيير من خلال التربية الإدارية و التدريب الإداري.
 - مساعدة الموظفين على التخطيط لمسارهم المهني من خلال وضع قواعد وإجراءات واضحة تغطي مجالات كالتوظيف، والانتقاء، وتوزيع المناصب، والترقية.
 - دمج صحة الموظف ضمن الاهتمامات الكبرى للمنظمة من خلال تبني برامج تعنى بمراقبة ارتفاع ضغط الدم، التوقف عن التدخين، تخفيض الوزن، تخفيف آلام الظهر...
- أما المرحلة الثانوية فتهدف لممارسة نوع من الوقاية الأرقى من خلال:
 - تأسيس برامج تدريبية لبناء صورة أكثر واقعية عن العمل كأن تشمل إجراءات التوظيف تعريض المترشح لواقع مكان العمل قبل توظيفه النهائي.
 - تطوير قنوات الاتصال بإنشاء نشرات دورية، وعقد اللقاءات؛ مما يساهم في تطوير نظام اتخاذ قرارات قائم على المشاركة، ويساعد على إدارة الصراعات.
 - تبني برامج تطوير التنظيم، وهي برامج إرشادية تتضمن تقنيات متنوعة كمراقبة التغذية الراجعة، وتدريب فريق العمل وتطويره، تحتاج فيها المنظمة إلى خبراء من خارجها (عادة من الباحثين).
 - و يتضمن العلاج تأسيس مصالح في المنظمة تهتم بالصحة والأمن، تساهم في مقاومة الإجهاد بطريقة غير مباشرة من خلال:
 - تنظيم جمع المعلومات حول لإجهاد.
 - تقديم إرشاد فردي متخصص، وخدمات إعادة الإدماج للموظفين ذوي المشكلات العقلية المرتبطة بالعمل.

- إجراء فحوص خاصة بطب العمل، الهندسة الأمنية، العوامل البشرية وعلم نفس العمل.
- كما يشمل برامج مساعدة الموظفين التي تعينهم على تحديد وحل مشكلات الإنتاج المرتبطة بهم (صحية، عائلية، مالية، قانونية، انفعالية، إجهاد...)
- و على المنظمة تقديم خدمات إعادة الإدماج لموظفيها، حتى من خلال مساعدتهم على إيجاد أعمال خارج المنظمة، في حالة لم تنجح إعادة الإدماج الداخلي (Le Blanc&al, 2000, pp171-173).
- و يذكر **جمعة يوسف** مجموعة من استراتيجيات مواجهة الإجهاد في المنظمة هي:

- تصميم العمل و وصفه
 - ديناميات الجماعة في مكان العمل
 - توضيح الأدوار التنظيمية، وإدارة الصراعات
 - مهارات جيدة في اتصال
 - أساليب ناجعة في القيادة
 - استراتيجيات سياسية فعالة
 - مهارات اتخاذ القرارات
 - تقنيات تطوير التنظيم
 - مناخ تنظيمي داعم
 - تخطيط وتطوير المسارات المهنية
 - تلقي التغذية الراجعة
 - مرونة
 - بيئة فيزيقية جيدة في العمل (Yousef, 2005, p32).
- نلاحظ أن هذه الاستراتيجيات تتداخل كثيرا مع ما ورد في نموذج لوبلان، مع تميز هذا الأخير باتباع تتاول نسقي شامل.
- وختاما يمكننا القول بأن التناول النسقي في دراسة الإجهاد المهني أخذًا بعين الاعتبار مختلف متغيرات التنظيم وكذا المتغيرات التي يتفاعل معها هذا الأخير، يعتبر أفضل المقاربات من حيث مدى وظيفية وفائدة النتائج التي يمكن أن تتمخض عنه.

الأمر الذي يتطلب منا تكوين بنك معلومات خاصة بخصائص تنظيماتنا المختلفة لتكون قاعدة يمكن الانطلاق منها لتشخيص العوامل المساهمة في شعور الأفراد بالإجهاد أو لا للوصول إلى تصميم برامج تدريبية وإرشادية أو حتى علاجية للتأثيرات السلبية لهذه الظاهرة أو لاستثمار ما يمكن أن توفره من تأثيرات إيجابية، على مستوى الأفراد من جهة وعلى مستوى المنظمات ككل من جهة أخرى.

قائمة المراجع:

باللغة العربية:

- 1- أحمد محمد عبد الخالق (1993). أصول الصحة النفسية. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ط2.
- 2- جان بنجمان ستورا. ترجمة أنطوان.إ.الهاشم (1997). الإجهاد أسبابه وعلاجه. بيروت: منشورات عويدات، ط1.
- 3- جمعة سيد يوسف (2001). النظريات الحديثة في تفسير الأمراض النفسية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- 4- سارا زيف جريبر (Sara Zeff Geber) (1999). إدارة الضغوط من أجل النجاح. الرياض: مكتبة جرير، ط1.
- 5- سايل حدة (2003/07/02-05/03). الضغط النفسي المهني. من عروض الدورة التكوينية لفائدة موظفي إعادة التربية، المدرسة الوطنية لكتابة الضبط بالدار البيضاء.
- 6- سمير شيخاني (2003). الضغط النفسي. بيروت: دار الفكر العربي.
- 7- عبد الحكيم أحمد الخزامي (د.ت). أفة العصر ضغوط العمل والحياة بين المدير والخبير. القاهرة: مكتبة ابن سينا.
- 8- عبد الرحمن بن أحمد بن محمد هيجان (1998). ضغوط العمل. الرياض: مركز البحوث والدراسات الإدارية.
- 9- عمار الطيب كشرود (1995). علم النفس الصناعي والتنظيم الحديث. بنغازي: منشورات جامعة قاريونس، ط1، المجلد 2.
- 10- فاخر عاقل (1982). علم النفس التربوي. بيروت: دار العلم للملايين، ط9.

- 11- فاروق السيد عثمان (2001). القلق وإدارة الضغوط النفسية. القاهرة: دار الفكر العربي، سلسلة المراجع في التربية وعلم النفس، الكتاب 16، ط1.
- 12- فتيحة مزياني و محمود بوسنة (1998). علاقة الضغط المهني بالصحة النفسية والجسمية عند المديرين. من عروض الأيام الوطنية الثالثة لعلم النفس وعلوم التربية، ج2، منشورات جامعة الجزائر.
- 13- لطفي الشريبي (2003). الطب النفسي و مشكلات الحياة. بيروت: دار النهضة العربية، ط1.
- 14- ليلي شريف (02-2003). أساليب مواجهة الضغط النفسي و علاقتها بنمطي الشخصية (أ، ب) لدى أطباء الجراحة (القلبية والعصبية والعامية). رسالة دكتوراه غ منشورة، قسم الصحة النفسية، كلية التربية، جامعة دمشق.
- 15- ليونارد بون Leonard W.Poon، تعريب و إعداد علي عبد السلام علي (2003). دليل تطبيق مقياس أساليب مواجهة أحداث الحياة اليومية الضاغطة. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ط1.
- 16- محمد لسعيد سلطان (2002). السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- 17- هناء أحمد شويخ (2007). أساليب تخفيف الضغوط النفسية الناتجة عن الأورام السرطانية مع تطبيقات على حالات أورام المثانة السرطانية. القاهرة: اينترناك للنشر والتوزيع، ط1.

بـ باللغة الأجنبية:

- 17- Barbancey, J. & Horvilleur, A. (1988). Le stress et l'homéopathie. In Les entretiens de Monaco (Ed), Les *Thérapeutiques du stress*, Monaco: éditions du Rocher.
- 18- Bee, H.L. & Bjorklund, B.R. (2004). *The Journey of Adulthood*. New Jersey: Pearson Education, 4th ed.
- 19- Bruchon-Schweitzer, M., Quintard, B. & al. (2001). *Personnalité et maladies: stress, coping et ajustement*, Paris: Dunod.
- 20- Bureau International du Travail. (1993). *Le travail dans le monde, chapitre 5: Le stress dans le monde du travail*. Genève.

- 21- Canoui, P., Mauranges, A. & Florentin, A. (2004). Le burn out: le syndrome d'épuisement professionnel des Soignants de l'analyse aux réponses. Paris: Masson, 2^e éd, Paris.
- 22- Carnegie, D. (1993). Comment dominer le stress et les soucis. Trad Weyne, D. Paris: Flammarion.
- 23- Chaabane, S. (1989). Notions de fiabilité humaine. Alger: OPU.
- 24- Cooper, C.L., Marshall, J. (1978). Sources of Managerial and White Collar Stress. In Cooper, L.C. & Payne, R. (Ed), *stress at work*, New york: Jonn wiley and Sons.
- 25- Corsini, R.J. (Ed). (1994). Encyclopedia of Psychology. New York: John Wiley&Sons, 2nd ed, Vol.1.
- 26- Fontana, D. (1990). Gérer le stress. Trad: Renard, S. & Mardaga, P. (Ed). Bruxelles.
- 27- Hoareau, D. (2001). Apprivoisez votre stress. Paris: édition d'organisation.
- 28- Le Blanc, P., De Jonge, J. & Schaufeli, W. (2000). Job stress and health. In Chmiel. N.(Ed), *Introduction to Work and Organisational Psychology*, Oxford: Black Well Publishers.
- 29- Massoudi K. (2005). Les Mécanismes d'adaptation au stress. recherche n.p. Institut de psychologie, Université de Lausanne.
- 30- Mouze-Amady, M., Neboit, M. & al (2002). Stress au travail: Diagnostic, Evaluation, Gestion et Prévention, Bilan de la thématique 1998-2002. Paris: INRS.
- 31- Organistatin Mondiale de la Santé. (17/11/2004). Santé mentale et vie professionnelle. Conference ministérielle européenne de l'OMS sur la santé mentale. Helsinki, 12-15 janvier 2005.
- 32- Paulhan, I. (2003). Les stratégies d'ajustement ou " coping ". In: Bruchon-Schweitzer, M., Dantzer & al (Ed). *Introduction à la psychologie de la santé*, Paris: Puf, 4^e éd.
- 33- SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale. (2004). Le stress au travail facteurs de risque, évaluation et prévention. Bruxelles.
- 34- Wade, C. & Tavis, C. (2000). Psychology. New Jersey: Prentice-Hall, 6th ed.

35- Youssef, G.S. (2005). Stress Management. Cairo: CAPSCU, 1st ed.

المجلات العلمية:

باللغة العربية:

- 1- آدم العتيبي (صيف 1997). علاقة ضغوط العمل بالاضطرابات السيكوسوماتية والغياب الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي في الكويت. مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 25، العدد 2، جامعة الكويت.
- 2- عبد العزيز عبد المحسن تقي (2002). قياس مدى قدرة العوامل الديموغرافية وضغوط العمل في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي في المنظمات الصحية الكويتية. مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 30، العدد 1، جامعة الكويت.
- 3- عبد الحميد عبدوني (1994). فهم سلوك العامل و حاجة التنظيم و التسيير إلى علم النفس. مجلة العلوم الإنسانية بجامعة باتنة، العدد 01.
- 4- عويد سلطان المشعان (2001). مصادر الضغوط في العمل: دراسة مقارنة الموظفين الكويتين وغير الكويتين في القطاع الحكومية. مجلة الملك سعود، المجلد 13، العلوم الإدارية (1)، الرياض، السعودية.
- 5- مازن رزق حتاملة (جوان 2002). مصادر الضغط لدى طلبة كلية التربية الرياضية في جامعة البرموك، دراسة تحليلية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد 04، المجلد 03، كلية التربية، جامعة البحرين.
- 6- نوال حمداش (02-2003). الإجهاد المهني لدى الزوجة العاملة الجزائرية واستراتيجيات التعامل معه. رسالة دكتوراه منشورة، قسم علم النفس، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- 7- الهاشمي لوكيا (2002). الضغط النفسي في العمل: مصادره، آثاره وطرق الوقاية. مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 00، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- 8- يوسف عبد الفتاح محمد (1999). الضغوط النفسية لدى المعلمين وحاجاتهم الإرشادية. مجلة مركز البحوث التربوية، السنة 8، العدد 15، جامعة قطر.

باللغة الأجنبية:

7. Brenner, S-O., Sorom, D., & Wallius, E. (1985). The stress chain: A longitudinal confirmatory study of teacher stress, coping and social support, *Journal of Occupational Psychology*, Vol 58,1-13.
8. Brown, S.L. & Ireland, C.A. (2006). Coping style and distress in newly incarcerated male adolescents. *Journal of Adolescent Health*, Vol 38, No 06.
9. Erickson, D.J., Wolfe, J., King, D.W., King, L.A. & Scharkansky, E.J. (Feb 2001). Posttraumatic Stress Disorder and Depression Symptomatology in a Sample of Gulf War Veterans: A Prospective Analysis. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, Vol. 69, No. 3, 41-49.
10. Esposito, O. & Biseau, G. (1997). stress des cardes. *L'Usine Nouvelle Magazine*, N° 2589, avril, 58-68.
11. Yip,B & Rowlinson, S. (2006). Coping Strategies among Construction Professionals: Cognitive and Behavioral Efforts to Manage Job Stressors. *Journal for Education in Built Environment*, Vol 1 issue 2, august.

المجلات و المواقع الالكترونية:

المجلات:

- 1- Beale, A. (2003). Dealing With Stress in Emergency First Responders-Part 1. *Stress News*, Vol.15 No.2, April in: www.isma.org.uk/stressnews.htm

المواقع:

- 1- Hughes, G. (2004). Le stress et la capacité de résoudre des problèmes dans les établissements correctionnels: nouvelles recherches sur les employés des services correctionnels canadiens. in: www.csc.scc.gc.ca/textpblct/forum/e021b-f.htm
- 2- National Institute of Justice. (2005). Stress Among Probation and Parole Officers and What Can Be Done About It in: www.ojp.usdoj.gov/nij
- 3- Le stress. (2006). In: <http://fr.wikipedia.org/wiki/Stress>
- 4- Mais qu'est ce que le stress? (2000). in: <http://stanb.club.fr/Stress/stress.htm>

- 5- Lecomte, N. & Patesson, R. (2005). Synthèse des recherches sur le stress au travail in: <http://www.ulb.ac.be/soco/creatic/chp2str.html>
- 6- INRS. (2005). Le stress au travail in: [http://www.inrs.fr/inrspub/inrs01.nsf/intranetObjet-accesParReference/dossier%20stress/\\$File/Visu.html#ancre3](http://www.inrs.fr/inrspub/inrs01.nsf/intranetObjet-accesParReference/dossier%20stress/$File/Visu.html#ancre3)
- 7- Organisation Internationale du Travail (2003) B. Violence et stress sur le lieu de travail in: www.ilo.org/public/french/bureau/info/pr/2003/2.html

للجرائد:

- 1- عزيز ملوك، ثلاثة ملايين جزائري بحاجة إلى رعاية نفسية، جريد الخبر، العدد 5163، 2007/11/08.
- 2- تانلة.ب، إجراءات استعجالية لمواجهة "الانتحار" في صفوف الشرطة، جريدة الشروق، العدد 1851، 1/26