

## استراتيجيات إدارة الضغوط المهنية كمدخل لتفعيل الإدارة المدرسية

### الحديثة - قراءة تحليلية-

أ. د. عتيقة حرايرية - جامعة الجزائر 2 -الجزائر

#### ملخص

تؤكد نتائج العديد من الدراسات أن الضغوط المهنية (أو ضغوط العمل) هي واحدة من أهم معوقات تحقيق الأهداف في المنظمات الحديثة، لأن أي خلل قد يصيب الإنسان نتيجة لضغوط العمل سينعكس بشكل مباشر على أداء المنظمة وعلى قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة وضمان بقائها واستمرارها، وتزداد أهمية هذا طرح إذا تعلق الأمر بالمدرسة باعتبارها منظمة اجتماعية وجدت لتحقيق أهداف مرتبطة بإشباع احتياجات معينة في المجتمع.

في إطار هذا الطرح، سنحاول مناقشة وتحليل الاستراتيجيات المتاحة لإدارة الضغوط المهنية كمدخل لتفعيل الإدارة المدرسية الحديثة من أجل زيادة قدرة هذه التنظيمات على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عن طريق الاستثمار في قدرات الأفراد نحو تقديم أفضل أداء ممكن عن طريق تزويد الأفراد والمنظمات بالآليات الممكنة لإدارة هذه الضغوط.

**الكلمات المفتاحية :** الضغوط المهنية، إدارة الضغوط المهنية، بيئة العمل، الإدارة المدرسية الحديثة.

#### **Strategies of managing professional pressures as an input to activate modern school administration: analytical reading**

#### **Abstract**

The results of several studies confirm that work pressures are one of the most important obstacles to achieving the objectives in modern organizations. because any malfunction that may affect human beings as a result of work pressures will directly affect the performance of the organization and its ability to adapt to changing environmental conditions and ensure their survival and continuity, This is even more important when it comes to school as a social organization found to achieve goals related to meeting certain needs in society.

In this context, we will attempt to discuss and analyze the strategies available to manage professional pressures, as an input to modern school management in order to increase the ability of these organizations to achieve their objectives efficiently, and effectively by investing in the ability of individuals to provide the best possible performance by providing individuals and organizations with possible mechanisms to manage these pressures.

**Keywords:** Work Pressures, Work Pressures Management, Work Environment, Modern School Management.

يعد موضوع الضغوط المهنية (ضغوط العمل) مدخلا من المداخل المعاصرة لدراسة المنظمات الحديثة في العلوم الاجتماعية ومجال من مجالات تفعيل الإدارة المدرسية، ذلك لأن المنظمات - على اختلافها- أدركت بما لا يدعو لشك أن أساس تحقيق أهدافها هي الجهود البشرية، حيث يمثل الإنسان (المورد البشري) أهم عناصر الإنتاج فيها، ومن ثم " فإن الخلل الذي يصيب الإنسان نتيجة لضغوط العمل ينعكس بشكل مباشر على أداء المنظمة وعلى قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة وضمان بقائها واستمرارها"<sup>1</sup>، وتزداد أهمية هذا طرح إذا تعلق الأمر بالمدرسة باعتبارها منظمة اجتماعية وجدت لتحقيق أهداف مرتبطة بإشباع احتياجات معينة في المجتمع، حيث تحقق هذه الأهداف من خلال مجموعة من الأفراد (المعلمين) الذين يعملون بها، لكن قد يتعرض هؤلاء المعلمون في المدرسة إلى مجموعة من الضغوط الناتجة عن المواقف التي يواجهونها وظروف عديدة يتعرضون خلالها لحالات من الاضطراب والقلق والخوف والإحباط والغضب مما يؤثر سلبا على حالتهم الصحية والنفسية، وينعكس بدوره على مستويات أدائهم في العمل، ومن ثم قدرة المدرسة عن تحقيق أهدافها التربوية والتنظيمية. وحيث تؤكد الدراسات والبحوث أن معظم الضغوط والتوترات التي يتعرض لها الإنسان تأتي من مصادر مرتبطة بالعمل وطبيعته، كما تأتي من البيئة الخارجية التي تؤثر على الأفراد والمنظمات، وفي إطار هذا الطرح، سنحاول تسليط الضوء على الاستراتيجيات المتاحة لإدارة الضغوط المهنية كمدخل لتفعيل الإدارة المدرسية الحديثة من أجل زيادة قدرة هذه التنظيمات على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عن طريق الاستثمار في قدرات الأفراد نحو تقديم أفضل أداء ممكن عن طريق تزويد الأفراد والمنظمات بالآليات الممكنة لإدارة الضغوط المهنية التي تعتبر واحدة من أهم معوقات الأداء في المنظمات.

ولمناقشة هذه التفاصيل سنعمد على عرض وتحليل النقاط التالية:

- ماهية الضغوط المهنية وأهم مصادرها،
- آثار الضغوط المهنية على العاملين وبيئة العمل في المدرسة،
- استراتيجيات إدارة الضغوط المهنية وتفعيل الإدارة المدرسية الحديثة.

لقد حظي موضوع الضغوط المهنية بإهتمام متزايد من الباحثين خلال "العقود الثلاثة الماضية، ويرجع هذا الاهتمام إلى ما ينجم عن ضغوط العمل من آثار على سلوك العاملين وموقفهم تجاه عملهم ومؤسساتهم"<sup>2</sup> ويعكس هذا الاهتمام توجه الإدارة في المنظمات الحديثة بتفعيل أساليب وطرق تحفيز العاملين وإثارة دوافعهم وتحقيق الرضا الوظيفي، وتنمية مشاعر الولاء التنظيمي لديهم، بعدما تأكد أن تحقيق التنظيم لأهدافه بفاعلية وكفاءة يتطلب وجود أفراد يحملون اتجاهها إيجابيا نحو المهنة والمنظمة لتعينهم وتساعدهم على تحمل ضغوط العمل لديهم، لكن ماذا نقصد بضغوط العمل وما هي أهم مصادرها، خاصة بالنسبة للمعلمين؟

### أولاً- ماهية الضغوط المهنية وأهم مصادرها

يقصد بالضغوط المهنية " تلك الضغوط الناتجة عن طبيعة الوظيفة التي يؤديها الفرد من حيث مسؤولياتها وأعبائها وأهميتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى، والدور الذي يلعبه صاحب الوظيفة وخصائص هذا الدور"<sup>3</sup>، وتعتبر ضغوط العمل عن "تجربة ذاتية تُحدث اختلالاً نفسياً أو عضوياً لدى الفرد وتنتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو في المنظمة بيئة العمل نفسها أو من الفرد نفسه"<sup>4</sup>، وهو أيضاً "الاستجابة لموقف أو ظرف خارجي ينتج عنه انحراف جسماني أو نفساني أو سلوكي لأفراد المنظمة"<sup>5</sup>. كما يشير الاتجاه الحديث إلى اعتبار الضغوط المهنية بمثابة محصلة تفاعل الخصائص الذاتية للفرد مع الظروف الخارجية المحيطة به، ونؤكد من خلال هذا الطرح على أن الضغوط المهنية هي:

- حالة تنتج عن التفاعل بين الفرد والبيئة بحيث تضع الفرد أمام مطالب أو عوائق أو فرص<sup>6</sup>
  - تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسه أو البيئة التي يعمل فيها، حيث يترتب على هذه العوامل حدوث آثار جسمية، نفسية، أو سلوكية على الفرد تؤثر بدورها على أدائه للعمل<sup>7</sup>.
  - تحدث نتيجة لوجود متطلبات للوظيفة أو للعمل غير متوافقة مع القدرات العقلية والجسمية والفسبولوجية للموظف مما تجعله غير متوازن في أداء مهامه<sup>8</sup>.
  - كل ما يتعرض له الفرد في عمله من منبهات ومثيرات ناتجة عن البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية للعمل أو ناجمة عن الفرد نفسه تسبب له حالة من عدم القبول والرضا والتكيف مع عمله مما يؤثر على إنجاز الفرد وميوله لعمله.
- فيما يُعرف كابيلن وآخرون (Caplan et autre) ضغوط العمل بأنها " أية خصائص موجودة في بيئة العمل التي تخلق تهديداً للفرد"<sup>9</sup>.

### الجدول يوضح أهم مصادر الضغوط المهنية

أهم مصادر الضغوط المهنية	
1-مصادر خاصة بالفرد	<p><b>غموض الدور</b>، ينشأ عندما لا تتوفر معلومات ملائمة عن الدور المطلوب من الفرد القيام به أو طريقة أداء هذا الدور أو عند التعارض بين هذه المعلومات، وبعض الدراسات إلى العلاقة القوية بين غموض الدور ومعدل الغياب وترك العمل.</p> <p><b>عبء العمل</b>، هو ضغط ناتج من كثرة العمل وتحمل أعباء أكثر من الممكنة، وهناك نوعين من العبء:</p> <p><b>عبء العمل الزائد</b>، وتشير إلى تشديد مهام يوم العمل وجعله أكثر كثافة، فالعامل يجب أن يصرف مزيدا من الطاقة العصبية والجسدية في فترة العمل نفسها، مما يؤدي إلى زيادة الأعباء الوظيفية.</p> <p><b>عبء العمل الناقص</b>: تشير إلى قلة أو ندرة عبء العمل التي تؤدي بالفرد إلى البطالة المقنعة، والتي تعد سببا رئيسيا من أسباب الضغوط، لأن قلة العمل لا تؤدي إلى إثارة همة الموظف ودفعه إلى الإنجاز والحماس والإبداع، كما قد يؤدي ذلك إلى شعوره بعدم أهميته للعمل وللمنظمات بصفة عامة.</p> <p><b>صراع الدور</b>، يحدث عندما تتعارض مطالب العمل التي يجب على الفرد القيام بها وفق التعليمات وتوجيهات المنظمة، وبعض المواقف أو المطالب الأخرى داخل المنظمة والتي تختلف عن عمله الأساس أو تتعارض مع قناعاته الشخصية.</p>
2-مصادر خاصة بالمنظمة	<p>- <b>تقييم الأداء</b>، إن عملية تقييم الأداء تؤثر على الأفراد وتسبب لهم بعض الضغوط فمن خلال تقييم الأداء يترتب مصير الأفراد في المنظمة من حيث البقاء أو الفصل من الخدمة فمن مصادر ضغوط العمل إذا لم يتم هذا التقييم وفق أسس سليمة تلبي حاجات الفرد والمنظمة في آن واحد، وفي الواقع يعد تقييم الأداء من أهم مصادر ضغوط العمل لأن التقييم عندما يبنى على العلاقات الشخصية وعلى المحسوبية بين القائد ومروسيه دون الاعتماد على كفاءة الأداء فإن ذلك يولد نوعا من الإحباط لدى بعض المرؤوسين المجتهدين، نظرا لمساواتهم بزملاء أقل منهم كفاءة، وهذه الأمور تكون مصدرا من مصادر ضغوط العمل التي يشعر بها الأفراد.</p> <p>- <b>قلة فرص التقدم والنمو الوظيفي</b>، إن العمل بالنسبة للفرد أداة تعمل على صقل معارفه ومهاراته وقدراته فهو مصدر يزوده بمجالات النمو والتقدم المختلفة ويمده بأساليب تطوير قدراته، استعداداته وبالتالي يكون مهينا لاقتناص فرص التقدم وثبات الوجود، فإذا فقد الفرد أحد هذه الأساليب التي يتيحها العمل يصبح هذا الأخير مصدرا للضغط عليه، وقد يرجع شعور الفرد بالضغوط نتيجة عدم معرفته لفرص النمو والترقي المتاحة له في المستقبل، خاصة مع تقدم سنه وشعوره أنه في آخر حياته الوظيفية وهذا يولد لدى الفرد شعورا بالإحباط والاستياء من عمله، وكذلك انخفاضاً في الشعور بالانتماء للمنشأة.</p> <p>- <b>ظروف العمل المادية</b>، تلعب ظروف العمل المادية دورا رئيسيا في زيادة الضغوط على الأفراد في بيئة العمل ومنها الضوضاء ودرجة الحرارة وتصميم المكاتب وتلوث الجو وأمراض المهنة، فهناك ظروف خاصة بكل عمل تؤثر على توجه الفرد نحو ذلك العمل وتؤثر على سلوكه من أهمها ساعات العمل، فترات الراحة وفرص الترقية، وأن يكون الأجر كافيا لمتطلبات حياة الفرد الأساسية وفي حالة عدم توافر هذه الأمور فإنها تصبح مصدرا أساسيا للضغوط في العمل.</p>
3-مصادر خاصة بالبيئة الخارجية	<p>- <b>اضطراب في العلاقات الاجتماعية</b>، هناك علاقة بين متطلبات عمل الفرد وبين حياة الفرد العائلية، فمتطلبات العمل وما ينتج عنها من ضغوط له تأثير على حياة الفرد العائلية والعكس صحيح، وكلما زادت درجة صراع العائلة لدى الفرد كلما أدى ذلك إلى تناقص درجة رضاه عن العائلة، وارتفع نتيجة لذلك شعوره بالضغوط من جانب عائلته، والتي تؤدي إلى شعوره بالتوتر والضغوط في أثناء تأدية عمله.</p> <p>- <b>أحداث الحياة المختلفة</b>، قد تكون الأسرة سببا لبعض الضغوط توقعاتها من الفرد، وتعارض متطلباتها مع متطلبات العمل، وما يحدث في الأسرة من تغيرات جوهرية مثل وفاة شريك الحياة أو عزيز، الطلاق، توتر مرتبط بموقف مالي الخاص بالموظف أو المعاناة من مرض معين وغيرها.</p>

المصدر: من إعداد الباحثة

وتشير المصادر إلى وجود نوعين من **ضغوط العمل**:

**1. ضغوط العمل الإيجابية**، وتشير إلى تلك الضغوط النافعة والمفيدة للفرد والمنظمة التي تعمل بها، وهي ضغوط معتدلة تثير الحافز والدافع للنجاح والإنجاز، وتمنح الأفراد الإحساس بالقدرة على الإنتاج والشعور بالسعادة والسرور، ويؤدي هذا النوع من الضغوط إلى ارتفاع مستوى فاعلية الأداء لدى الموظفين من الناحية الكمية والنوعية معا، كما تساعد على التفكير وتحافظ على التركيز في العمل، وتمد الفرد بالقوة والثقة والتفاؤل بالمستقبل، وتمنحه الإحساس بالمتعة والقدرة على التعبير عن انفعالاته وتزوده بالحيوية والدافعية لإتخاذ القرارات الرشيدة<sup>10</sup>.

**2. ضغوط العمل السلبية**، ويقصد بها الضغوط الضارة أو المؤذية التي تؤثر بشكل سلبي على كل من متخذي القرار والعاملين به، مما يولد عددا من المشكلات الإدارية والنفسية التي تسبب في انعدام الرغبة في العمل وكبت جميع دوافع الإبداع، إتباع الأسلوب الروتيني في العمل والكف عن أي مبادرة فردية، زيادة الشعور بالإحباط والعدوانية وتحقير الذات، مما " يؤدي إلى تراجع مستوى الأداء واضطراب العلاقات الإدارية والتنظيمية"<sup>11</sup>.

### **ثانياً- أثار الضغوط المهنية على العاملين وبيئة العمل في المدرسة**

يتعرض العاملون في المدرسة على اختلاف وظائفهم إلى ضغوط عمل متفاوتة، لكن ما يتعرض له المعلم بإعتباره جوهر العملية التربوية، وذلك لأهمية ومكانة الدور الذي يقوم به في العملية التربوية، حيث تتعدد وتتداخل أدوار المعلم بين الدور المعرفي والتقويمي والإداري، ويتأثر أداء ذلك الدور بالعوامل الشخصية للمعلم والبناء الاجتماعي والتنظيمي لمهنة التعليم كمهنة تتطلب مستويات عالية للالتحاق بها، كما تعددت مصادر الضغوط للمعلم بين سلوك التلاميذ وعلاقة الموجه وعلاقة العلمية بزملائه، وغموض الدور، والأعباء العلمية وغياب التفاهم بين المعلم والإدارة. ومن أهم مصادر الضغوط أيضا "كثافة الطلاب بالمدرسة والفصول والمسؤوليات الإضافية، وراتب غير كاف، والعلاقة المتعارضة مع الموجه، فكلما زاد حجم المنظمة كلما انعدمت الروابط الشخصية واتسعت الفجوة بين الإدارة والعاملين وبعضهم البعض، كما تتضاعف مشاكل التنسيق والرقابة، ويزداد العبء على قنوات الاتصال، وتصبح عملية اتخاذ القرار" وتؤدي الضغوط التي يتعرض لها المعلم في مهنته إلى استنزاف جسمي وانفعالي، والذي من أهم مظاهره فقدان الاهتمام بالتلاميذ وتبيل المشاعر، ونقص الدافعية والأداء النمطي للعمل، ومقاومة التغيير وفقدان الابتكار مما قد يؤثر بشكل مباشر على إنتاجيته من جهة خاصة وعلى مخرجات التعليم بشكل عام، لهذا تعتمد الإدارة المدرسية الحديثة على استراتيجيات وخطط لإدارة ضغوط العمل للحد من أثارها السلبية على أداء الفرد والمنظمة

تشير معظم نتائج البحوث في مجال صحة الإنسان أن الضغوط تمثل نسبة **80 %** من مجموع الأمراض التي يعاني منها الناس، وتعتبر ضمنيا السبب وراء وفاة الملايين من البشر على نطاق العالم كل يوم من جراء مشكلات صحية مختلفة كالنوبات القلبية، والقرحة، والأمراض المعدية<sup>12</sup>، وحتى الأفراد المؤهلين والمدرّبين والمتمرسين قد يقعون بدرجة أو بأخرى تحت تأثير تلك الضغوط. كما تشير التأثير

الموضحة في الشكل أسفله إلى ضرورة الاهتمام بإدارة الضغوط المهنية وتفعيلها داخل المنظمة (وبالخصوص المدرسة).

مخطط يوضح تأثير الضغوط المهنية على الصحة (النفسية والجسدية) للأفراد وردود الأفعال السلبية بالنسبة للفرد والمنظمة



الأستاذ في مهنته قد يؤثر بشكل أو بآخر على نظام المؤسسة وإطارها العام، لاسيما على مستوى علاقات الأستاذ بالمشرفين عليه والزملاء، وقد ينعكس كذلك حتى على تلاميذه، وهو الوضع الذي يمكن أن يزيد من حدة الضغط لديه ويشعره ذلك، بالإضافة إلى كل ما سبق، بـ13:

- النفرة من التدريس والملل من الفصل والتلاميذ.
- انخفاض الدافعية للمشاركة في أنشطة المدرسة الداخلية والخارجية.
- عدم الاهتمام بالإعداد للدرس، وأداؤه بأقل قدر من الجهد والوقت.
- التأخر في الذهاب للفصل وعدم متابعة واجبات الطلاب.
- الإكثار منذ مال طلاب واتهامهم بالكسل وعدم الفهم.
- كثرة التذمر من أوضاع المدرسة وأوضاع التعليم بشكل عام.
- انعكاس أثر الضغوط المهنية على الطلاب، الطلاب هم مركز التعليم، فأي خلل أو ضعف في أحد عناصر العملية التعليمية، خاصة الأستاذ يكون أثرها كبيرا عليهم. وفي هذه الحالة، فالأثر مباشر وعميق لأن الطالب الذي يرى الأستاذ لا يبالي بالإعداد للدرس أو يتأخر في الحضور أولا يهتم بالواجبات المدرسية سيتولد لديه شعور مماثل بعدم الاهتمام بهذه الأمور، كما أن وبرود الأستاذ في أدائه لدرسه سيفقد الطلاب الدافعية للتعلم، مما يجعل الدرس مملا، وهذا بدوره يزيد من الضغط المهني لدى الأستاذ.

- انعكاس أثر الضغوط المهنية على الطلاب على جو المؤسسة التربوية العام، تعاون الأساتذة ونشاطهم أساس نجاح المدرسة. و الأستاذ الذي يمر بهذه الحالة ليس لديه دافعية للتعاون والمشاركة، بل وقد يزيد الأمر سوءاً بأن يأخذ في تثبيط زملائه من العمل الجماعي والتعاون في نشاطات المدرسة، فيفتقد بذلك الجو الجماعي التعاوني في المدرسة لتصبح مجموعة من الأفراد الذين لا يجمعهم إلا المكان فقط فلا تربطهم أهدافاً مشتركة ولا هموماً و مطالباً مشتركة، وتزيد هذه الأجواء بدورها في الضغط المهني على الأستاذ وتتسع دائرته فبدلاً من الفصل تصبح المدرسة ذاتها غير مريحة له فلا يشعر بالرغبة في البقاء فيها.

### **ثالثاً- استراتيجيات إدارة الضغوط المهنية وتفعيل الإدارة المدرسية الحديثة**

كانت الإدارة المدرسية ولزالت ركناً أساسياً من أركان العملية التربوية والتعليمية، حيث تتوقف عليها نجاح العملية التربوية ككل كونها الإدارة المباشرة المشرفة على التعليم بشكل عام، والمنفذة للسياسات التعليمية التي تخطط لها الإدارات التعليمية العليا. الأكد أن إدارة المنشأة التربوية التعليمية ليست مثل باقي الإدارات أو المؤسسات أو الشركات، ذلك لأنها البيئة المسؤولة على إعداد النشء وتهيئة الأجيال لتكون قادرة على ولوج الجامعات والمدارس العليا وتزويد سوق العمل بالكفاءات اللازمة المعدة أحسن إعداد، وهي مسؤولة اجتماعية غاية في الأهمية والحساسية لأنها ترهن واقع المجتمع ومستقبله، كما ترتبط هذه الإدارة بشكل مباشر بالإدارة التربوية والإدارة التعليمية<sup>14</sup>. تناسبا مع هذا الوضع تزداد الضغوط التي تواجهها المدرسة المطالبة اليوم أكثر من أي وقت مضى بتطوير أدائها، علماً أن معظم الدراسات كشفت "عن وجود علاقة موجبة بين الضغط والأداء، كما أن تأثير الضغوط المهنية على الأداء يتوقف على مدى إدراك وشعور وتفسير الفرد لهذه الضغوط" الأمر الذي يحتم على الإدارة المدرسية الحديثة اتخاذ الإجراءات المناسبة لإدارة هذه الضغوط والتحكم بها وتوجيهها وفق الاستراتيجيات المعتمدة لمواجهة الضغوط المهنية والتقليل من حدة أثارها السلبيّة على الأداء الكلي للمنظمة أو المدرسة.

تهتم الإدارة المعاصرة بشكل عام والإدارة المدرسية على الخصوص بإدارة التوتر والضغوط في العمل من خلال مجموعة من المناظير التي نوضحها فيما يلي<sup>15</sup>:

**المنظور الإنساني**، حيث تتحمل التنظيمات الحديثة مسؤولية اجتماعية كبيرة توجب عليها التعامل مع العاملين بطرق إنسانية ورعايتهم والاهتمام برفاهية العاملين من خلال تمكينهم من التحكم في الآليات والطرق التي تساعد على مواجهة التوتر والضغوط داخل بيئة العمل.

**المنظور الإنتاجي**، يجب أن تدرك الإدارة الحديثة أن لها مصلحة الاهتمام بالعامل وصحته، لأن مستوى الإنتاجية متوقف، بشكل من الأشكال، على صحة العامل الجسمية والنفسية.

**المنظور المالي (الربحي)**، يرتبط معدل العائد من الاستثمار كمصلحة نهائية للإنتاجية بسلامة وصحة الأفراد من عدة جوانب، وأن التنظيمات التي يعمل فيها أفراد أصحاء لا تتحمل مصاريف علاج كبيرة ولا تخسر نتيجة تغييب العامل بسبب المرض، وإن المردود المالي يرتبط بمساهمات الأفراد القادرين على العمل المبدع والفكر الخلاق.

**المنظور الابتكاري**، يرتبط بالإبداع والقدرة على تحمل المسؤولية بسلامة العقل والجسم، فالعقل السليم في الجسم السليم.

### كيفية إدارة الضغوط المهنية

يصعب، في الواقع، على التنظيمات الإدارية المعاصرة " التخلص كلياً من ظاهرة الضغوط المهنية لطبيعتها المعقدة ومصادرها المتعددة، لذا تنصب أهداف إدارة ضغوط العمل واستراتيجياتها على الأساليب التي يمكن من خلالها مواجهة تلك الضغوط لتخفيف أثارها على المستويين الفردي والتنظيمي"<sup>16</sup> لذلك يجب إدراك مجموعة من الحقائق المرتبطة بالتعامل مع الضغوط في العمل لاسيما إدراك حقيقة مهمة تتمثل في أن " الضغوط المهنية عملية مستمرة، والهدف من مواجهتها هو تخفيف أثارها على الفرد والتنظيم، فالتعامل مع الضغوط المهنية يبدأ من منطلق تقليص الآثار الناتجة عنها، والبحث عن مصادرها التنظيمية، ومحاولة علاج أي خلل في تطبيق النظام الإداري يترتب عليه مستويات مرتفعة من الضغوط المهنية"<sup>17</sup> ويتوقف نجاح الجهود المبذولة لإدارة الضغوط المهنية على مراعاة جملة من المبادئ الأساسية، أهمها ما يلي<sup>18</sup>:

- سلامة الفرد والمنظمة حيث تعد من الأمور المتلازمة،
  - الإدارة المسؤولة عن سلامة وأداء الفرد بالإضافة إلى مسؤولية الفرد ذاته وحماية نفسه من التعرض لمسيبات الضغط،
  - لكل شخص أسلوبه الخاص في الاستجابة أو التعامل مع ضغوط العمل وذلك لاختلاف ثقافات المنظمات والفروق الفردية بين الأفراد الذين يعملون بتلك المنظمات،
  - المنظمات دائمة التغيير مما يفرض على الفرد مطالب وأدوار جديدة تقضي تطوير مهاراته وتعديل سلوكياته من أجل مواجهة تلك الأدوار الجديدة في العمل.
- كما يتطلب اختيار وتطبيق الإستراتيجية المناسبة لمواجهة الضغوط المهنية القيام بإجراء تشخيص دقيق لمعرفة مسببات هذه الضغوط ومصادرها المختلفة وأثارها على كل من الفرد والمنظمة، كما يجب أن تكون عملية "التشخيص عملية مستمرة ويستخدم فيها مختلف الأساليب العلمية من مقابلات، واستقصاء واختبارات، وتقارير وسجلات، وأن يقوم بها فريق من المتخصصين في الطب النفسي، والطب، وعلم النفس، وعلم الاجتماع، وخبراء الإدارة والتنظيم"<sup>19</sup>، كما تشير إلى أنه ليس هناك منهج واحد لإدارة الضغوط المهنية داخل المنظمات، وتتوقف فعالية أي منهج على مدى ملاءمته لظروف الفرد والتنظيم، وتكلفته، واقتناع الأفراد بأهميته وفعاليتته، كما تجدر الإشارة أن إدارة الضغوط المهنية تختلف من حيث مستوى صعوبة أو سهولة استخدام كل أسلوب، حيث يتطلب تطبيق بعض الأساليب تغيير بعض اتجاهات الأفراد وآرائهم بخصوص مواقف معينة في حياته العامة أو العملية، كما تتطلب بعض الأساليب تدخل الأخصائي الاجتماعي أو الطبيب النفسي لمساعدة الفرد على الخروج من الموقف الضاغط الذي يعايشه. ونؤكد أن استخدام أي مدخل من مداخل إدارة الضغوط المهنية يتطلب أن يتوفر في أساليبه الشروط التالية<sup>20</sup>:

- أن تتسم تلك الأساليب بالفردية والخصوصية، فأسلوب مواجهة ضغوط العمل الذي يصلح لفرد ما ليس بالضرورة أن ينجح مع شخص آخر وذلك بسبب الفروق الفردية بين شخصيات العاملين واختلاف مثيرات ضغوط العمل التي يواجهونها.
- أن تكون مبنية على أساس تفضيلات الفرد وعمله بدلا من فرضها على الشخص لأنه في هذه الحالة ستكون مصدرا آخر للضغط.
- أن تكون متعددة الأبعاد تستخدم أساليب متعددة تجمع بين أنشطة الفرد العقلية والبدنية والعاطفية والاجتماعية.
- أن تتسم بالمرونة وقابليتها للتعديل والتكيف مع ظروف الفرد والمنظمة التي يعمل بها.

### استراتيجيات إدارة الضغوط المهنية

هناك العديد من استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل، ويفضل علماء السلوك التنظيمي تصنيفها في نمطين هما: الاستراتيجيات التنظيمية والاستراتيجيات الفردية

**1- الاستراتيجيات التنظيمية:** فتتمثل بالإجراءات التي تقوم بها المنظمة بما في ذلك علاقات رسمية أو غير رسمية وجوانب تنظيمية لإدارة الضغط وعلاجه بما يحقق مصلحة الفرد والمنظمة، ومن الوسائل التنظيمية لعلاج ضغط العمل، نذكر:

تحليل الدور وتوضيحه وتعريف دور عمل الفرد في سبيل خفض إرباك الضغوط والصراع. تقييم الهدف وتحديده بوضوح ودقة بالتعاون مع المشرفين على العمل لتوجيه ودفع نشاط العاملين نحو هذه الأهداف.

التأييد الاجتماعي وتحسين علاقات الفرد الاجتماعية داخل المنظمة وخارجها<sup>21</sup>. تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للفرد، حتى يكون الفرد على علم في أي وقت الاتجاه الذي هوسائر فيه.

**2- الاستراتيجيات الفردية:** التي تتعلق بشخصيات الأفراد ومدى تحملها للضغوط واستجابتها لها، كما تتعلق بسلوك الأفراد وصحتهم النفسية والجسدية، والإجراءات التي يمكن أن يتبعها للتخفيف من حدة الضغط أو علاجه، ومن الوسائل الفردية لعلاج ضغط العمل، نذكر<sup>22</sup>:

التدريب على الراحة والاستجمام.  
ممارسة النشاطات الجسدية والألعاب.

المتنفس العاطفي من خلال الأحاديث الودية مع الأصدقاء وتبادل الأخبار والقصص والطرائف. نؤكد من كل ما سبق، أن التطبيق الجيد لأساليب الإدارة الحديثة - بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص- يتطلب تعديل السياسات والبرامج والإجراءات، وتغيير المناخ التنظيمي ليتواءم مع التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي يشهدها المجتمع، سيما إدارة الضغوط المهنية وما يترتب عنها من استراتيجيات وقرارات تنظيمية أو فردية الموجهة لسيطرة على مسببات الضغوط والتخفيف من آثارها السلبية

على الفرد والمنظمة، مع التأكيد على ضرورة توافق هذه الاستراتيجيات وتنفيذها مع طبيعة المنظمة وطبيعة الوظائف من أجل تغيير الأوضاع النفسية والصحية والأنماط السلوكية للعاملين.

بناء على ما تقدم، فإنه يمكن التوصية بالآتي:

1. مراعاة تخفيف ضغوط العمل لدى المعلمين في المؤسسات التعليمية والتربوية وذلك بتطبيق مبادئ

الإدارة الحديثة مثل مبدأ تدرج السلطة ومبدأ وحدة إصدار الأوامر والتعليمات حتى لا تتعارض الأوامر فتؤدي إلى ارتفاع مستوى الصراع، لذلك يجب على الإدارة التربوية إتباع بعض الإجراءات التي تساعد على تخفيض مستوى ضغوط العمل لدى المعلمين ومنها مثلاً:

- إعطاء المعلم مسؤوليات محددة وتزويده بالمعلومات والموارد اللازمة لذلك.

- عدم تكليف المعلم بالعمل تحت سياسات متعارضة.

- منح المعلم فرصاً للتقدم والنمو الوظيفي.

2. حث الأفراد العاملين وتشجيعهم لغرض توفير مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك

عن طريق منحهم المزيد من الصلاحيات للسيطرة على وظائفهم والمشاركة في المعلومات إلى جانب توفير الموارد والامتيازات الأخرى لتعزيز قدرتهم على العمل بفاعلية تحقيقاً لأهداف المنظمة<sup>23</sup>.

3. الإعداد الجيد للمعلم بما يتلاءم وطبيعة مهنة التدريس، ورفع مستوى الإعداد الذي من شأنه

تكوين اتجاه تربوي إيجابي للمعلم نحو مهنة التدريس كما يعينه على تحمل ضغوط العمل وحسن التصرف في المواقف التربوية والتعليمية المختلفة.

4. لما كانت مهنة التدريس من الوظائف الضاغطة<sup>24</sup>، كان لابد من الأخذ بعين الاعتبار مصادر

هذه الضغوط وخفض حدتها لأن استمرارها يؤدي بالمدارس إلى الاحتراق النفسي والاستنزاف البدني والانتفالي وما يصاحبه من شعور بالعجز، وفقدان الاهتمام بالعمل، وعدم الرضا عنه، وغياب الدافعية مما يؤثر سلبياً في أدائه ومدى إتقانه للمهارات والكفاية التدريسية، وبالتالي في العملية التربوية بوجه عام.

5. تقديم قدر مناسب من الدعم للمدارس مادياً ومعنوياً لتسهيل أداء مهامها وتخفيف الضغط عن

المدرسين من خلال توفير الوسائل التعليمية، وتقليص اكتظاظ الصفوف، وتخفيض ساعات العمل، وتقليص الأعمال المنوطة به بالخصوص الإدارية منها، انضباط الإدارة وصرامتها تجاه التلاميذ المشاغبيين، تحسين مكانة المدارس الاجتماعية والمادية وغيرها.

6. تدريب المدرسين الذين يشعرون بضغط مهني مرتفع على الأساليب المناسبة للتعامل مع مصادر

ضغوط مهنة التدريس من خلال تعزيز بعد الضبط الداخلي عند مواجهة ضغوط العمل، وتوفير المزيد من الخدمات الإرشادية لفائدتهم بهدف الاستفادة التامة منه لتقليص التغيب أو ترك العمل أو الأداء المتدنّي، وبالتالي التحكم في النتائج المترتبة على هذه الضغوط.

## الهوامش:

- 1- محمد، لطفي راشد(1992)، "نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل، وكيفية مواجهتها"، الإدارة العامة، ع75، ص ص95/69.
- 2- السمدوني، السيد ابراهيم والربيعة، فهد(1998)، "الإنهاك النفسي لدى عينة من المعلمين في مجال الخدمات الإنسانية بمدينة الرياض وعلاقته ببعض المتغيرات"، مجلة جامعة الملك سعود، ع 10، ج 1، ص 115.
- 3- فلية، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد(2005)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، ص 305.
- 4- عياصرة، معن محمود وبني أحمد، مروان محمد(2008)، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد، عمان، ط1، ص 107.
- 5- نفس المرجع، ص 107.
- 6- نفس المرجع، ص 109.
- 7- هيجان، عبد الرحمان(1998)، ضغوط العمل: مصادرها، نتائجها، كيفية إدارتها، مركز البحوث والدراسات الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، ص 23.
- 8- Greiner B.A ( & Krause) N ( Objective stress factors, accidents, and absenteeism in transit operators: A theoretical framework and empirical evidence, Occupational Health Psychology, 145
- 9- Lee David 1997-9, "Employee Stress: The True Cost", The John Liner Review, , p 34.
- 10- فلية، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد(2005)، مرجع سابق، ص 312.
- 11- العمري، عبيد بن عبدالله (بدون سنة)، "ضغوط العمل عند المعلمين: دراسة ميدانية"، جامعة الملك سعود، الرياض، ص 15.
- 12- بيتر، هانسون(1996)، ضغوط العمل طريقك إلى النجاح: كيف تجعل من ضغوط حياتك وسيلة للتفوق، ترجمة مكتبة جرير، مكتبة جرير، الرياض، السعودية، ص 1.
- 13- العمري، عبيد بن عبدالله (بدون سنة)، مرجع سابق، ص 18.
- 14- الإدارة التربوية تُعنى بتنظيم العناصر البشرية (المعلمين، الموظفين، الطلبة، وأولياء الأمور)، وتنظيم العناصر المادية (الأبنية، التجهيزات، الأثاث، الأدوات والأنظمة، والتشريعات)، وتنظيم الأفكار والقيم والاتجاهات (المناهج، المقررات الدراسية، والأنشطة)، ويؤكد المفهوم الحديث للإدارة التربوية على التعاون والعمل الجماعي وينظر إليها (الإدارة) على أنها وسيلة وليست غاية. فيما تُعنى الإدارة التعليمية بتحقيق الأغراض والأهداف التربوية المتفق عليها، وبالطريقة التي توضع فيها تلك الأغراض موضع التنفيذ، وهي تمثل الحلقة المباشرة المسؤولة عن إدارة التعليم في مجتمع ما.
- 15- بتصرف عن: الحناوي، محمد صالح وآخرون(1999)، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، د بلد، ص 203.
- 16- فلية، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد(2005)، مرجع سابق، ص 314.
- 17- نفس المرجع، ص 314.

- 
- 18- نفس المرجع، ص315.
- 19- المرجع نفسه، ص315.
- 20- المرجع نفسه، ص316.
- 21- العديلي، ناصر محمد(1993)، إدارة السلوك التنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، ط1، ص167.
- 22- نفس المرجع، ص167.
- 23 Occupational Stress Of Administrators of Special Education, Nixon Denmark1994, Ed: East Texas State University, D.A.L, Vol54, p16
- 24- أيت حمودة، حكيمة وآخرون(2008)، "أهمية مركز الضبط في إدارة الضغوط المهنية لدى مدرسي التعليم الثانوي"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد 6، العدد2، ص 28.
- 25- بركات، زياد(2010)، الاستراتيجيات التكيفية مع الضغوط المهنية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة طولكرم بفلسطين، جامعة القدس المفتوحة.