



**المضامين التربوية لضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي
للعاملين بالمؤسسة التعليمية
دراسة تحليلية**

إعداد

أ.د. جمال محمد أبو الوفا

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة بنها

أ.د. أحمد إبراهيم أحمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة بنها

أ/ خالد سعد العتيبي

بحث مشتق من رسالة الماجستير الخاصة بالباحث

**المضامين التربوية لضغوط العمل
وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة التعليمية
دراسة تحليلية**

إعداد

أ.د. / جمال محمد أبو الوفا

أ.د. / أحمد إبراهيم أحمد

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة بنها

كلية التربية – جامعة بنها

أ / خالد سعد العتيبي

الملخص

استهدف البحث الحالي التعرف على ماهية ضغوط العمل وأنواعها، والكشف عن طبيعة الأداء الوظيفي وواقعه من قبل العاملين بالمؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر، محاولة الارتقاء بأداء العاملين بالمؤسسة التعليمية من خلال الدروس المستفادة من المضامين التربوية لضغوط العمل.

ويعد الإختيار والتعيين الخاص بالموارد البشرية في المؤسسة التعليمية، مع حسن توجيه هذه الموارد البشرية إلى الوظائف التي تتوافق مع قدراتها وصفاتها الشخصية هو السبيل الأول للتقليل من ضغوط العمل، ولا يوجد أسلوب واحد فعال يمكن ان تلجأ إليه المؤسسة التعليمية للتخفيف من الآثار السلبية لضغوط العمل، حيث تختلف الأساليب المستخدمة في التعامل مع ضغوط العمل باختلاف نوعية هذه الضغوط وكذا مسبباتها، ونجاح أسلوب دون آخر يتوقف بشكل كبير على صحة نتائج التشخيص لمصادر ضغوط العمل.

الكلمات المفتاحية: ضغوط العمل، الأداء الوظيفي – المؤسسة التعليمية.

مقدمة البحث:

يعد الإختيار والتعيين الخاص بالموارد البشرية في المؤسسة التعليمية، مع حسن توجيه هذه الموارد البشرية إلى الوظائف التي تتوافق مع قدراتها وصفاتها الشخصية هو السبيل الأول للتقليل من ضغوط العمل، ولا يوجد أسلوب واحد فعال يمكن ان تلجأ إليه المؤسسة التعليمية للتخفيف من الآثار السلبية لضغوط العمل، حيث تختلف الأساليب المستخدمة في التعامل مع ضغوط العمل باختلاف نوعية هذه الضغوط وكذا مسبباتها، ونجاح اسلوب دون آخر يتوقف بشكل كبير على صحة نتائج التشخيص لمصادر ضغوط العمل.

وضغوط العمل لا يترتب عنها آثار سلبية فقط، بل قد يترتب عنها أيضاً آثار إيجابية تكون مرغوبة لكل من المورد البشرى والمؤسسة، وحيث يتعرض العاملون لمستويات متفاوتة من الضغوط يؤدي إلى التأثير على حالتهم النفسية وبالتالي ينعكس ذلك على مستوى أدائهم.

وتعتبر عملية تقييم الأداء الأساسي الذي تعتمد عليه كافة السياسات للمؤسسة التعليمية، كما تتحدد على أساسها الأوضاع المستقبلية، كما أنها الأساس في تحديد علاقات العمل ومناخه- هذا بالإضافة إلى أنها تحدد درجة الروح المعنوية لدى العاملين، ودرجات الرضا والقبول، وتوازنات السلوك التنظيمي والوظيفي، لذا فإن تقييم الأداء هو أحد العناصر الهامة لنظام الجدارة في الجهاز الإداري في أي مؤسسة، وهو نظام يشمل: تقييم الوظائف- الإستقطاب- التحفيز والدوافع- التدريب والتطوير- الترقية وتقييم الأداء. وهذه العينة تتفاعل - بشكل متداخل ومستمر- في حياة الجهاز الإداري، حيث تمثل هذا التفاعل الصورة الملموسة لتطبيق نظام الجدارة على المستوى التنظيمي للجهاز الإداري بالمؤسسة.

كما يمثل تقييم الأداء الوظيفي مؤشراً حقيقياً لقياس مستويات أداء العاملين سواء كان سلباً أو إيجابياً، مما يجعلنا نستطيع تقديم التوصيات اللازمة، من أجل تلاشي- أو تقليل- هذه النواحي السلبية في أداء العاملين، وكيفية تنمية وتطوير- النواحي الإيجابية لهم.

ويعد تقييم الأداء أحد مراحل العمليات الإدارية، التي تبدأ بتحديد الأهداف المأمول تحقيقها، ثم وضع الخطط للأنشطة والأعمال التي ترمى إلى تحقيقها.

مشكلة البحث:

يمكن أن تصاغ مشكلة البحث على النحو التالي:

- ما أهم المضامين التربوية لضغوط العمل وما انعكاساتها على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة التعليمية؟

- ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:
 - ما فلسفة ضغوط العمل وما أنواعها؟
 - ما طبيعة الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر؟
 - كيف يمكن الارتقاء بأداء العاملين بالمؤسسة التعليمية من خلال الدروس المستفادة من المضامين التربوية لضغوط العمل؟

أهداف البحث:

- استهدف البحث الحالي تحقيق ما يلي:
 - التعرف على ماهية ضغوط العمل وأنواعها.
 - الكشف عن طبيعة الأداء الوظيفي وواقعه من قبل العاملين بالمؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر.
 - محاولة الارتقاء بأداء العاملين بالمؤسسة التعليمية من خلال الدروس المستفادة من المضامين التربوية لضغوط العمل.

أهمية البحث:

تظهر أهمية البحث من- أنه - في ظل الدور المتعاظم الذي أصبحت فيه الدول المعاصرة في قيادة عملية التنمية الشاملة- أصبح من المحتم على أجهزتها الإدارية أن تقوم- بين كل مرحلة وأخرى- أو بعد كل فترة زمنية معينة- بالوقوف على مقدار الفجوة بين المنجز والمستهدف من قبل العاملين في أعمالهم باعتبار أن هؤلاء العاملين يمثلون أهم عناصر الجهاز الإداري، والتي تستخدمها الدولة في تنفيذ سياساتها ومخططاتها التنموية، ولا يمكن أن يتأتى ذلك إلا من خلال وضع خطة محددة لمواجهة ضغوط العمل بالمؤسسة التعليمية العاملين بها أن يحققوا أهدافهم ويحافظوا على أدائهم.

أولاً: ماهية ضغوط العمل

في الحقيقة أن الضغط (Stress) ليس بالمصطلح الغريب لا على العام ولا على الخاص فعلى المستوى العام نجد هذا المصطلح شائع الاستعمال فى الحوارات والمحادثات، سواء تلك التى تتم على مستوى الإعلام أو حتى بين الناس العاديين، وعلى المستوى الخاص أو المستوى العلمى نجد هذا المصطلح ضغط (Stress) كثير الإستعمال فى عدة فروع علمية مختلفة، حيث يرى الكثير من الباحثين أنه لا يمكن لأحد أن يقرأ فى أى حقل من حقول

العلوم البيولوجية، الفيزيائية، الإقتصادية والسياسية... الخ دون أن يصادف مصطلح الضغط (Stress).⁽¹⁾

وقبل إعطاء مفهوم شامل للضغوط، يجدر بنا من الناحية المنهجية الرجوع إلى أصل المصطلح نشأة الضغوط وتطور الإهتمام بها، ويرجع أصل مصطلح (Stress) إلى المصطلح الفرنسي القديم (estrece)، والذي يرجع بدوره إلى المصطلح اللاتيني (Stringer) الذي يعنى يسحب بشدة (etreinder, serrer) .

ولم يستعمل مصطلح (Stress) فى اللغة الفرنسية، إلا فى القرن السابع عشر، للدلالة على المعاناة، وفى القرن الثامن عشر للدلالة على التوتر او العبء المنشئ للتوتر. إلى أن جاء القرن العشرين أين أصبح مصطلح (Stress) يستخدم للدلالة على الضغط⁽²⁾، ويعتبر الإنجليز هم أول من إستعمل مصطلح (Stress)، وذلك فى القرن الرابع عشر، حيث كان هذا المصطلح يستخدم فى اللغة الإنجليزية لدلالة على المعاناة (Stress) أو الحزن والأسى (Affliction).

هذا ويختلف الضغط (Stress) من مجال علمى وعملى لأخر، ففى مجال الطب نقول مثلا ضغط الدم للدلالة على ما يحدثه الدم من أثر على جدران الأوعية الدموية، وفى مجال العلوم الطبيعية نقول مثلا الضغط لدلالة على الثقل الذى يحدثه الهواء فى نقطة معينة، وفى مجال الفيزياء يقصد بالضغط عموما كل قوة تسلط على جسم ما حتى يكسر أو يعصر أو يشوه⁽³⁾.

وتأسيساً على ما سبق فإن مصطلح "ضغط" لم يعرف معنى لغويا واحدا وثابتا، بل تغير معناه مع تغير الظروف والأحداث التى عاشها الإنسان عبر الزمن. كما أن معنى هذا المصطلح "ضغط" يختلف من علم لأخر فمعناه فى العلوم الفيزيائية يختلف عن معناه فى العلوم السلوكية، ومعناه فى العلوم الطبيعية يختلف عن معناه فى العلوم الطبية.... وغيرها. ويمكن عرض مجموعة من المفاهيم التى تطرقت لضغوط العمل، وذلك على النحو التالى:

- فهناك من يرى ضغوط العمل أنها" نمط معقد من حالة نفسية وردود فعل فسيولوجية لمجموعة من الضغوط الخارجية.⁽⁴⁾
- يلاحظ على هذا التعريف ما يلى:
- قصر أثار ضغوط العمل فى الجانب النفسى والفسولوجى فقط، وأهمل الجانب السلوكى.

- لم يبين مصدر الضغوط الخارجية، هل هي ضغوط صادرة من البيئة الخارجية للمؤسسة، أو من البيئة الداخلية للمؤسسة ... وغيرها.
- ويرى باحث آخر ضغوط العمل على انها: تجربة ذاتية تحدث إختلالا نفسيا أو عضويا لدى الفرد، وتنتج من عوامل من البيئة الخارجية أو المؤسسة او الفرد نفسه، ومن التعريف السابق نجد أن:
- الضغوط تجربة ذاتية، أى أن إستجابة العاملين للضغوط تختلف بإختلاف خصائصهم الفردية، وكذلك بإختلاف مواقعهم فى العمل.
- تعدد مصادر ضغوط العمل، فقد تصدر من البيئة الخارجية للمؤسسة، او من البيئة الداخلية أو من الفرد نفسه، وبالرغم من المميزات التي تعرض لها المفهوم السابق لضغوط العمل إلا أن هناك مجموعة من المثالب التي يمكن أن تؤخذ عليه، ومنت ثم يمكن عرضها على النحو التالي:
- قصر أثار ضغوط العمل فى الجانب النفسى والفسىولوجى وأهم الجانب السلوكى.
- لم يبين لنا نوع الاختلال الذى يحدث للفرد، أى هل هو إختلال إيجابى أم سلبى.
- ويأتى باحث آخر ويرى ضغوط العمل على أنها: حالة تنشأ عن التفاعل بين العاملين ووظيفتهم وتتسم بإحداث تغييرات بداخلهم تدفعهم إلى الانحراف عن أداءهم المعهود^(٥)، ومن التعريف السابق يمكن ملاحظة ما يلي:
- قصر أسباب ضغوط العمل فقط فى تلك الأسباب المتعلقة بعلاقة الفرد بوظيفته، رغم أن هناك عدة مصادر وأسباب لضغوط العمل ترتبط بعوامل خارج الوظيفة.
- لم يوضح هذا التعريف طبيعة الإنحراف فى أداء العاملين، أى هل هو إنحراف سلبى أم إيجابى.
- لم يوضح ماهية التغيرات التى تحدث للفرد، سواء كانت تغيرات نفسية و/ أو فسيولوجية و/ أو سلوكية.
- ويأتى باحث رابع لينظر إلى ضغوط العمل على أنها : ردود الأفعال التى بيديها الفرد فى المؤسسة نتيجة تعرضه لمثيرات أو عوامل بيئة و/ أو ذاتية لا يكون قادرا على التكيف معها بقدراته الفعلية.^(٦)

ويلاحظ على هذا التعريف ما يلي:

- اعتبر أن ردود أفعال العاملين تحدث داخل المؤسسة فقط، وأهمل إمكانية حدوثها- خاصة السلوكية منها- خارج المؤسسة مثلاً في المنزل، الشارع وغيرها.
- لم يوضح ماهية ردود الأفعال التي يبديها العاملين.
- ويأتي باحث خامس لينظر إلى ضغوط العمل على أنها "تلك التغيرات النفسية التي تحدث داخل الفرد عندما تكون متطلبات العمل التي على الفرد مواجهتها تفوق طاقاته وإمكانياته، وهذا بالنسبة له يعتبر تهديدا يمارس ضغطاً نفسياً عليه"^(٧) ، ويمكن ملاحظة بعض الأمور العلمية على هذا التعريف ومنها ما يلي:
- قصر آثار ضغوط العمل في التغيرات النفسية، وأهمل التغيرات الفسيولوجية والسلوكية.
- قصر مصادر ضغوط العمل وأسبابها في الجانب التنظيمي وأهمل الجوانب الأخرى.
- ويعرف باحث سادس ضغوط العمل بأنها: مجموعة من العوامل البيئية السلبية (مثل غموض الدور، ظروف العمل، عبء العمل الزائد) والتي لها علاقة بأداء عمل معين^(٨) ، ويؤخذ على هذا التعريف بعض السلبيات والتي من أبرزها ما يلي:
- قصر العوامل المسببة لضغوط العمل في العوامل المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، وأهمل إمكانية تأثير العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية، وكذا العوامل المرتبطة بالحياة الخاصة للفرد.
- لم يحدد آثار ضغوط العمل النفسية، الفسيولوجية والسلوكية.
- وتعرف ضغوط العمل في بعض الأحيان على أنها: حالة تنشأ عندما يدرك الفرد بأنه يواجه تهديدات تفوق قدراته أو موارده فتحدث له تغييرات جوهرية^(٩).
- ونلاحظ أن هذا التعريف أظهر جوانب دقيقة ومهمة وهي:
- إدخاله الجانب العقلي للإنسان والمتمثل في عملية الإدراك.
- اعتبار أن الفرد يقوم بتحليل الموقف الذي يصادفه، وهذا بمقارنة التهديدات بالقدرات أو الموارد التي يملكها.
- إعتبر أن الضغط ينشأ فقط لما يدرك الفرد أنه يواجه تهديدات، رغم أن الفرص يمكن بدورها أن تكون سبب مهم لشعور الفرد بالضغط.
- لم يوضح نتائج الضغط الفسيولوجية، والنفسية، والسلوكية.

- وفي أحيان أخرى تعرف ضغوط العمل على أنها: التوتر النفسى والفسىولوجى الذى يتعرض له الفرد عندما تتجاوز متطلبات الموقف إمكانياته أو قدراته^(١٠).
- ويمكن أن يؤخذ على هذا التعريف أنه:
- إعتبر أن الضغط له جانب سلبى فقط.
- لم يشر إلى إمكانية حدوث إختلالات سلوكية ناتجة عن الضغط.
- وفي ضوء التعاريف السابق يمكن أن نصل إلى تعريف إجرائى لضغوط العمل على أنها: تجربة ذاتية يمر بها الفرد، تحدث نتيجة عوامل مرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة و/ أو بالبيئة الداخلية للمؤسسة و/ أو بالفرد نفسه يرتب عليها ردود افعال نفسية و/ أو فسيولوجية و/ أو سلوكية، تترك فى الأخير أثار سلبية أو إيجابية على أداء العاملين وإتجاهاتهم نحو عملهم ومؤسساتهم.
- ثانياً المضامين التربوية لضغوط العمل:**

يندرج تحت ضغوط العمل مجموعة من المضامين التربوية والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

- تباين تحديد مفهوم ضغوط العمل نتيجة إرتباطه بمرادفات عديدة، منها القلق والإحباط والصراع واللامبالاة، وكذلك تنوع الأسباب المؤدية إلى الضغوط وتداخلها.
- وجود تجربة ذاتية تحدث اختلالاً نفسياً، أو عضوياً لدى الفرد نتيجة لمجموعة من العوامل البيئية الخارجية أو المؤسسة التى يعمل بها الفرد ذاته".
- تباينت مصادر الضغوط، منها تنظيمية تنتج عن صراع الدور، أى تعارض العمل مع رغبة الفرد أو مهاراته، أما غموض الدور فهو عدم معرفة الفرد ما هو متوقع منه، أو الأهداف المتوجب عليه تحقيقها وبالنسبة لعبء الدور فيتمثل بقيام الفرد بمهام متعددة فوق قدراته.
- ومن الأثار الناجمة عن الضغوط على أداء الفرد الغياب والقلق والعدوانية وعدم تقدير الذات وضعف القدرة على التركيز وإرتفاع ضغط الدم وأمراض القلب.
- الأثار المترتبة على ضغوط العمل على مستوى المؤسسة من حيث ضعف مشاركة الفرد فى العمل نتيجة الغياب والتأخر عن العمل والشكاوى والتظلمات وما يترتب على ذلك من تدنى فى الإنتاج وارتفاع نسبة الحوادث، وتدنى مستوى الروح المعنوية والأداء التنظيمى نتيجة عدم الحماس للعمل، وضعف الإتصال بين العاملين لوجود العدوانية فى بيئة العمل.

وبالتالي فإن ضغوط العمل ردود الأفعال التي تنتج عن التفاعل ما بين الظروف البيئية التي يعمل بها الفرد، وخصائص الفرد نفسه من قدرات ومهارات وخبرات، مما يؤثر على استجابة العاملين للمثيرات الداخلية والخارجية البيئية المختلفة، وهنا تتباين الفروق الفردية في درجة استجابتها تجاه تلك المثيرات، معنى ذلك أن ضغوط العمل تعد بمثابة استجابة تصدر عن الإنسان نتيجة تعرضه لمثيرات بيئية، وما يمكن أن يؤخذ عليه هو قصره آثار الضغوط على الجانب الفسيولوجي وأهم الجانب النفسي والسلوكي. كما أنه لم يحدد لنا ما إذا كانت هذه الآثار إيجابية أم سلبية.

ثالثاً: ضغوط العمل والمفاهيم ذات العلاقة:

المتأمل لمفهوم الضغوط يتبادر إلى ذهنه العديد من المفاهيم الأخرى التي قد يراها تقترب كثيراً من مفهوم الضغوط، مثل القلق، التعب الكامل، الإحباط، الإجهاد.... وغيرها، إلا أنه في الواقع توجد فروقاً أساسية بين هذه المفاهيم ومفهوم ضغوط العمل، لذا يمكن عرضها على النحو التالي:

▪ **القلق (Anxiety)** " هو حالة نفسية تعبر عن عدم شعور الفرد بالراحة أو السعادة إتجاه المستقبل وهو نتيجة نفسية لتعرض الفرد للضغط ونقص إشباع الحاجات^(١١)، ومن هنا تبرز نقطتان أساسيتان بين الضغوط والقلق هما^(١٢):

- الضغوط هي أحد الأسباب المباشرة لظهور القلق.
- للضغوط جانبان أحدهما سلبي والآخر إيجابي، في حين أن القلق يعبر عن الجانب السلبي فقط.

▪ **التعب الكامل (Burnout)** " هو عبارة عن الأعراض الناتجة عن التعرض للضغوط لفترة طويلة^(١٣)، ويمكن إبراز نقاط الاختلاف بين الضغوط والتعب الكامل فيما يلي^(١٤):

- التعب الكامل هو أحد آثار الناتجة عن التعرض لفترة طويلة للضغوط.
- بينما الضغوط لها جانبان، أحدهما إيجابي والآخر سلبي، فإن التعب الكامل يمثل الجانب السلبي فقط.

▪ **الإحباط (Frustration)** " هو عبارة عن ذلك الشعور الداخلي الذي يحدث للفرد عندما لا يتطوع الوصول لأحد الأهداف الهامة التي يرغب في تحقيقها^(١٥)، ويمكن إبراز نقاط الاختلاف بين الضغوط والإحباط فيما يلي^(١٦):

- الضغوط تمثل سبباً رئيساً ومباشراً لحدوث الإحباط.
- الضغوط لها جانب سلبي وآخر إيجابي، أما الإحباط فيعبر عن الجانب السلبي فقط.

- الإجهاد (Strain) " يعنى عدم قدرة الفرد على تحمل اومواجهة الضغوط اى انها حالة فقدان لجميع القوى التى يمتلكها الفرد، كما انه نتيجة فسيولوجية للضغوط^(١٧)، ويمكن إبراز نقاط الاختلاف بين الضغوط والإجهاد فيما يلى^(١٨):
 - يعتبر الإجهاد من النتائج الفسيولوجية المرتبة عن الضغوط.
 - الضغوط لها جانبان: جانب إيجابى والأخر سلبى، أما الإجهاد فيمثل الجانب السلبى فقط.

رابعاً: انعكاس ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين :

فى الحقيقة أن الضغوط ليست وليدة الحاضر، وإنما وجدت منذ أن وجد الإنسان على سطح الأرض، فقد شهد الإنسان أول جريمة قتل لما قتل أحد بنى آدم عليه السلام وهو قبيل أخاه هابيل وما تعرض له القاتل بعد ذلك من ضغوطات نفسية كبيرة زادت إحساساً بالذنب والندم. ضعف بعد ذلك ما عاشه الإنسان البدائى من ظروف طبيعة قاسية جعلته يعانى من الخوف والجوع والمرض ... وغيرها، واستمرت معاناة الإنسان قروناً وقرون، غير أن القرن العشرين كان فريداً عن غيره من القرون السابقة، فقد شهد أحداثاً وتطورات فريدة من نوعها جعلت كثيراً من الباحثين يطلقون عليه اسم قرن الضغوط، فقد شهد العالم على سبيل المثال الحربين العالميتين الأولى والثانى اللتان خلفتا أثراً وخيمة على الجانب البشرى والمادى والبيئى، كما أن القرن العشرين شهد تطورات كبيرة فى شتى المجالات. خاصة فى المجال التكنولوجى الذى زاد تعقداً وتطوراً فى القرن الواحد والعشرين. كل هذه التطورات ورغم الفوائد التى حققتها للبشرية، تركت ورائها تحديات صعبة جعلت الإنسان مخير بين شيئين إثنين، إما التكيف والمواصلة أو الهزيمة والاستسلام.^(١٩)

ومن بين العلماء الذين برزوا فى مجال بحوث الضغوط هانس سيلاي " Hans Seley^(٢٠) والذى يطلق عليه اسم "أب الضغوط" حيث قدم سنة ١٩٥٦ مفهوم " زملة التكيف العام GAS^(٢١) الذى كان نتاج مجهودات قام بها منذ ١٩٣٢، فقد بدأ سيلاي عمله بالبحث عن التأثيرات التى يمكن ان تخلفها الهرمونات الجنسية على الأداء الفسيولوجى، وهذا من خلال القيام بتجارب مستمرة على مجموعة من الفئران، ثم إنتقل بعدها إلى الكشف عن مدى تأثير العوامل الخارجية كالحرارة والبرودة على الإستجابة الفسيولوجية للفئران. وبعد كل هذه التجارب خلص سيلاي إلى نتيجة مهمة مفادها أن كل الضغوط، بغض النظر عن نوعها أدت إلى تمدد القشرة الأدرينالية وتقلص أو إنكماش الغدة اللمفاوية وتقرح المعدة والإثنا عشر.

ومن هنا يمكن القول أن سيلاى إنتهى من تشكيل مجموعة التكيف العام "GAS" والتي كشف من خلالها أن إستجابة الكائن الحى للضغوط تمر بثلاث مراحل أساسية* هى مرحلة الإنذار، مرحلة المقاومة ومرحلة الإنهاك^(٢٢).

ومن بين النتائج التى توصل إليها أيضا سيلاى، هى العلاقة الموجودة ما بين الضغوط والصحة حيث يمكن للضغوط أن يكون لها تأثير إيجابى على صحة الجسم، وهذا بإعتبار الضغوط كمنبه يساعد الجسم على بناء جدار تكيفى ومضاد ضد الخطر، كما يمكن للضغوط أن يكون لها تأثير سلبى على صحة الجسم، إذا كانت هذه الضغوط كثيرة ومستمرة^(٢٣).

ولمعرفة كيفية بروز وتطور ظاهرة ضغوط العمل فى المؤسسة، ويكون من المهم الرجوع إلى أهم التطورات التى عرفها تنظيم العمل. ومن ثم معرفة أهم التغيرات التى طرأت على بيئة العمل فى المؤسسات والتى ولدت شعورا بالضغط على للموارد البشرية، ويمكن بلورة هذا الانعكاس من خلال عرض النظرية الكلاسيكية والنظرية اليابانية وذلك على النحو التالى:

أ) النظرية الكلاسيكية: ويندرج تحتها

١- نظرية الإدارة العلمية (من ١٨٨١ إلى ١٩٢٩):

ركز تايلور على تنظيم العمل بالطريقة العلمية وبالشكل الذى يسمح بزيادة كبيرة فى إنتاجية العمال، وهذا من خلال قيامه بتجارب علمية ميدانية مكنته من بلورة المبادئ الرئيسية التى شكلت نظرتة للعمل وفيما يلى ذكر لأهم هذه المبادئ.

- التخصص الدقيق وتقسيم العمل بالشكل الذى يسمح بسهولة إنسيابيته.
- فصل الوظيفة الإدارية عن الوظيفة الفنية، أى أن الإدارة تقوم بتخطيط وتنظيم العمل والعمال يقومون بالإنتاج وتنفيذ الأوامر.
- الإختبار والتعيين العلمى والدقيق للعمال، أى إتباع مبدأ الرجل المناسب فى المكان المناسب.

ولقد ركز تايلور بشكل كبير على زيادة الإنتاج، وأهم الجانب الإنسانى للموارد البشرية واعتبر ها كائن مادى ما يدفعها للعمل هو الأجر فقط، فهى كالألة تزودها بالبنزين

فتعمل دون توقف حيث كان العمال يزاولون أعمالهم في ظروف مادية صعبة (ضوضاء، حرارة، نقص الإضاءة، وغيرها) ويعملون لساعات طويلة (أكثر من ١٢ ساعة في اليوم). كل هذه الظروف الصعبة جعلت الموارد البشرية تعاني من ضغوط عمل كبيرة تركزت عليها آثار سلبية على صحتها النفسية والجسدية.

٢- مدرسة العلاقات الإنسانية (من ١٩٣٠ إلى ١٩٧٠)

على عكس نظرية الإدارة التعليمية أولت مدرسة العلاقات الإنسانية إهتماماً كبيراً بالجانب الإنساني وبالظروف المادية المحيطة بالعمل، وإعتبرت الإنسان كائن إجتماعي يهدف إلى تكوين علاقات إنسانية داخل المؤسسة. فقد خلص كل من إلتون مايو، أبرهام ماسلو، ماك غريغور وهرزبيرج إلى الأهمية الكبيرة التي تكتسبها العلاقات الإنسانية في الرفع من إنتاجية الموارد البشرية^(٢٥).

ولم تسلم مدرسة العلاقات الإنسانية، مثلها مثل المدرسة الكلاسيكية، من الانتقادات خاصة ما تعلق منها بإهتمامها المبالغ بالجانب السيوكولوجي على حساب الفعالية والفاعلية الإنتاجية.

ولقد ساهمت أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية بشكل كبير في التخفيف من حدة شعور الموارد البشرية بضغط العمل، خاصة مع تحسين ظروف العمل المادية كالضوضاء، الإضاءة، ساعات العمل.... إلخ وتشجيع التقارب ما بين العمال والإدارة.

ب) النموذج الياباني (من ١٩٥٠-٢٠١٤):

لقت الأفكار التي قدمها إدوارد ديمينغ (Edward Deming) في بداية الخمسينيات من القرن العشرين رواجاً كبيراً عند اليابانيين، نذكر من أهمها ما يلي^(٢٦):

- إيجاد التناسق بين الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية، وذلك من أجل توحيد الجهود وتحقيق الأداء المتميز.
- التقليل من الإعتماد على الفحص الشامل للمنتج بعد نهاية العملية الإنتاجية، وإعتماد بدل ذلك على خلق الجودة في تصميم المنتج والعملية الإنتاجية.
- استخدام الأساليب الإحصائية للتحسين المستمر لكل العمليات المتصلة بالرقابة على جودة المنتجات.
- التكوين المستمر لرفع مهارات الموارد البشرية.
- إلتزام الإدارة العليا للمؤسسة بتطبيق الجودة وإعتبارها ضرورة للتحسين المستمر.

ولقد منحت أفكار ديمينغ (Deming) النجاح والتفوق لليابان في الجودة على نظيراتها الأمريكية والأوروبية من دون أن ننسى أيضا الأفكار التي نادى بها كايرو إشيكاروا Kairo Ishikawa^(٢٧) في سنوات الستينيات من القرن العشرين، والتي من أهمها حلقات الجودة هذه الأفكار التي دعى إليها كل من ديمينغ وإيشيكاروا، بنيت على أساسها قاعدة صلبة للإقتصاد الياباني منحتة تنافسية عالية في الأسواق الدولية.

ولقد شكل النموذج الياباني نقطة التحول من الإنتاج النمطي وبكميات كبيرة إلى الانتاج المتنوع وبجودة عالية، ويعتبر أونوتايشي Taichi Ohno^(٢٨) من الأوائل الذين نادوا النظام الإنتاجي، حيث قام بتطوير نظام الجودة الذي طبق في شركة ثويوتا Toyota وأصبح يطلق عليه اسم نظام ثويوتا للجودة هذا النظام يركز على مجموعة من الأفكار أهمها صفر تأخر. صفر أخطاء، صفر مخزون، صفر أعطال، صفر ورق، وغيرها، كل هذه الأفكار كان لها الأثر الإيجابي في تخفيض تكاليف الإنتاج والرفع من درجة رضا الزبون^(٢٩).

قائمة المراجع

- ١- محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٥، ص ٣٧ - ٣٨.
- ٢- ياسين سالم الجهني: مصادر التوتر النفسي لتدريب مديري المدارس الحكومية بمنطقة المدينة المنورة التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ٢٠٠١، ص ١٢٨ - ١٢٩.
- ٣- راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص ٨٦ - ٨٨.
- ٤- حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٧، ص ٩٢ - ٩٤.
- ٥- خالد شرف حكيمي: تقويم أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة تعز لمهامهم الوظيفية من وجهة نظر الموجهين التربويين والمعلمين والمديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، اليمن، ٢٠٠٠، ص ٤٢ - ٤٤.
- ٦- عبد الغفار حنفي، وأخران: السلوك التنظيمي، مكتبة الإشعار الفنية، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٣٦ - ٣٧.
- ٧- مؤيد سعيد السالم: "التوتر التنظيمي - مفاهيمه وأسبابه واستراتيجيات إدارته"، مجلة الإدارة العامة، ع (٦٨)، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠٧، ص ٨٢ - ٨٣.
- ٨- عبد الرحمن أحمد الصائغ: "مقياس فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة"، حولية كلية التربية، ع (١٢)، جامعة قطر، ١٩٩٥، ص ٢٢ - ٢٣.
- ٩- أحمد عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، ص ٢١٦ - ٢١٧.
- ١٠- صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، القاهرة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠١، ص ٥٦ - ٥٧.
- ١١- توفيق محمد عبد المحسن: تقويم الأداء - مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، ٢٠٠٢، ص ٢١٤ - ٢١٦.

- ١٢- عدنان محمد عتوم: تقييم أداء مديري المدارس المهنية في مديريات منطقة شمال الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، عمان، ٢٠٠٢، ص ص ٦٧ - ٦٨.
- ١٣- آدم العتيبي: "علاقة ضغوط العمل بالاضطرابات السيكوسوماتية والغياب الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي في الكويت"، مجلة العلوم الاجتماعية، عدد (٢)، مجلد (٢٥)، جامعة الكويت، ١٩٩٧، ص ١٧٧.
- ١٤- محسن أحمد الخضيرى: الضغوط الإدارية، الظاهرة، والأسباب والعلاج، مكتبة مدبولي للنشر، القاهرة، ١٩٩٩، ص ص ٤٧ - ٤٩.
- ١٥- هنية محمود السباعي: ضغوط العمل - مستوياتها ومصادرها واستراتيجيات إدارتها، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ١٤٢٢هـ، ص ص ١٢٣-١٢٥.
- ١٦- شبيب منصور السبيعي: أثر ضغوط العمل على أداء ضباط الشرطة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ١٤١٩هـ، ص ص ٦٦ - ٦٨.
- ١٧- أسامة عبد الرحمن السويلم: الآثار الأمنية والنفسية والاجتماعية لضغوط العمل في المطارات الدولية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ١٤٢٠هـ، ص ص ٧٢ - ٧٥.
- ١٨- ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، مكتبة مرام للطباعة الإلكترونية، الرياض، ١٤١٤هـ، ص ص ٥٢-٥٤.
- ١٩- منى راشد الغيظ: "تحليل الضغوط التنظيمية التي تتعارض لها القيادات الإدارية"، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد (٨٥)، السنة (٢٢)، ١٩٩٥، ص ص ١١٧ - ١١٩.
- ٢٠- عويد سلطان المشعان: مصادر الضغوط في العمل، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، مجلد (١٣)، العدد (١)، الرياض، ١٤٢١هـ، ص ص ٢٤٧ - ٢٤٨.
- ٢١- عبد الرحيم علي المير: العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي، والأداء والرضا الوظيفي - دراسة مقارنة، مجلة الإدارة العامة، المجلد (٣٥)، العدد ٢١، معهد الإدارة العامة، ١٩٩٥م، ص ص ٢٥٣ - ٢٥٦.

- ٢٢- محمد أحمد عبد الجواد: إدارة ضغوط العمل والحياة ، دار النشر للتقافة والعلوم، طنطا، ٢٠٠٢، ص ص ٩٦ - ٩٨.
- ٢٣- لطفى راشد محمد: نحو إطار شامل لتغير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها، مجلة الإدارة العامة، العدد (٥٧)، السنة (٣٢)، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤١٣هـ، ص ص ٢١٩ - ٢٢١.
- ٢٤- اعتدال معروف: مهارات مواجهة الضغوط، مكتبة الشقري، الرياض، ٢٠٠١م، ص ص ٧٤ - ٧٧.
- ٢٥- محمد عبد الغني هلال: مهارات إدارة الضغوط، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٠م، ص ص ٢٠٦ - ٢٠٨.
- 26- D. Cramer: Basic Statistics for Social Research: Step-by-Step Calculations and Computer Techniques Using Minitab, Routledge, London, 2003, PP. 121 - 122.
- ٢٧- مهندس يابانى فى الكيمياء يعتبر أول من نادى بفكرة حلقات الجودة.
- ٢٨- مهندس صناعى يابانى يلقب بأبي نظام الإنتاج بثويوثا
- 29- L. Killy: The Executive Time and Stress: Management Program, Iywood NK: Alexander Hamilton Institute, Inc., New York, 2004, PP. 155 - 156.

Abstract

Current search aimed to identify what types of work and pressure, and disclosure of the nature of the job performance and the reality of the institution before working at the present time, workers attempt to improve the performance of the institution through the lessons learned from the educational implications of the pressures of work.

The choice the human resources and recruitment in the educational institution, with the proper orientation of these human resources to functions that are compatible with their capabilities and personal qualities is the first way to reduce the pressures of work, and there is no one method can effectively employed by the educational institution to mitigate the negative effects of work stress, where different methods used in dealing with the pressures of work for different quality of these pressures, as well as their causes, and the success of the style without the other largely depends on the validity of the diagnosis of the sources of work stress results.

Key Words: Work stress, job performance - the educational institution