الفصل السابع
المهارات الإدارية في حل ضغوط العمل

❖ **تعريف الضغوط الإدارية :**

هي العوامل والظروف المدرسية والتي ينتج عنها شعور مدير المدرسة بعدم الراحة والاستقرار مما يؤدي إلى اضطراب مدير المدرسة حيث أن هذا الشعور بالاضطراب ناتج عن عدم قدرة مدير المدرسة التغلب أو التكيف مع كثرة أو استمرار متطلبات العمل .

♦ **أنواع الضغوط في الإدارة المدرسية :**

الضغوط في مجال الإدارة المدرسية متعددة الأنواع ومختلفة الأشكال، ولكل نوع منها خصائصه ومواصفاته ، ولكل منها طرق للتعامل معها ، بل إن هناك من الضغوط ما هو واجب الحفاظ عليه واستمراره ، ونعرض عليكم الآن أهم أنواع هذه الضغوط

أولاً : من حيث إيجابيتها وسلبيتها :

♦ **وهي نوعان :**

- ضغوط إيجابية .
- ضغوط سلبية .

1. **الضغوط الإيجابية :**

وهو ضغط لازم تتطلبه طبيعة العمل ، ويحتاج إليه مدير المدرسة للضغط على العاملين للاحتفاظ بحيويتهم ودافعيتهم ، وفي الوقت نفسه لقهر أي تكاسل أو تخاذل ينجم عنه رتابة العمل .

والضغط الإيجابي يزيد وينمي قدرة الفرد على أداء وبذل أقصى جهد لتقليل ضغوط العمل ، وبذلك يؤدي إلى نتائج إيجابية وتحقيق رضا العاملين، ويصبح غياب هذا النوع من الضغوط مصدراً لعدم الرضا الوظيفي عن العمل .

ومن أمثلة هذا الضغط التوتر الذي يجعل الطالب يذاكر بجد قبل الامتحانات .

2. **الضغوط السلبية :**

ويطلق عليها اسم الضغوط الهدامة ، وهي الضغوط التي تؤثر على سلوك كل من المدير والعاملين معه بشكل سيء وضار وتتولد معها مجموعة من الإجراءات الإدارية التي يرتكز معظمها حول **ما يلي :**

- فقدان الرغبة في العمل .
- العزوف عن المبادرات الفردية والاستسلام إلى الرتابة ونمطية العمل
- تنامي الإحساس بالإحباط .
- عدم التوافق والاكتئاب والقلق وعدم النضج الإداري .

ثانياً : من حيث شدة الضغوط :

♦ **وهي ثلاثة أنواع :**

- ضغوط فائقة .
- ضغوط متوسطة .
- ضغوط عادية .

1. **الضغوط الفائقة :**

وهي ضغوط قوية عنيفة تمارس على الإدارة ، وهذه الضغوط يستحيل على مدير المدرسة تجاهلها أو التغاضي عنها نظراً لما تفرضه من

تهديدات على المدرسة واستمرارها ، وهي ضغوط طويلة الأجل . **مثـل** : الضغط الناتج عن المبنى المدرسي الآيل للسقوط .

2. **الضغوط المتوسطة** :

وهي ضغوط عادة ما تتصل بالسياسات الإدارية للمدرسة ، وهي بذلك تحكم العمل داخل المدرسة . مثل : الضغوط الناتجة عن توزيع الجـدول المدرسي ، وتوزيع الأنشطة .

3. **الضغوط العادية** :

وهي ضغوط تتصل بالمواقف اللحظية اليومية للمدرسة والتي تنشـأ عن المعاملات اليومية وصراعات الأفراد إطـار العمـل اليـومي. مثـل: الضغوط الناتجة عن غياب المدرسين وتوزيع حصص الانتظار على المدرسين .

ثالثاً : من حيث محور وموضوع الضغوط :

♦ **وهي أربعة أنواع :**

- ضغوط مادية .
- ضغوط معنوية .
- ضغوط سلوكية .
- ضغوط وظيفية .

1. **الضغوط المادية** :

وهي تتصل بالمزايا المادية التي تسعى إدارة المدرسة للحصول عليها لإرضاء العاملين داخل المدرسة . مثل : الحـوافز والمكافـآت ، والتعـين في أماكن بعيدة عن إقامة المعلم مما يؤدي إلى إهدار المال في الإنفاق .

2. **الضغوط المعنوية** :

وهي تتصل بالحالة الوجدانية والنفسية لمدير المدرسة ، وهي ضغوط شديدة التأثير على قرارات المدير، وقد تؤدي إلى اضطراب تفكيره وعـدم

قدرته على اتخاذ القرارات السليمة . مثل : تدخل أولياء أمور الطلاب في العملية التعليمية دون وعي وإدراك منهم واعتقاد ولي الأمر أنه من حقه متابعة المدرس داخل الفصل .

3. **الضغوط السلوكية :**

وهي الضغوط التي تتصل أساساً بالقيود التي يمكن أن تنعكس على سلوك المدير، وبالتالي تؤثر على قدرته على إصدار الأوامر الإدارية والتوجيهات التنظيمية . مثل : كثرة تأخر مدير المدرسة مما يؤدي إلى عدم قدرته على اتخاذ إجراءات إزاء المعلمين كثيري التأخر .

4. **الضغوط الوظيفية :**

وهي الضغوط التي تتصل أساساً باعتبارات الوظيفة وبالأعمال التي تتم فيها ، والأنشطة التي تمارس ، والغايات التي يسعى العاملون لتحقيقها . **مثل :** ما يتعلق بالأداء الوظيفي وموقع الوظيفة من خطوط السلطة .

♦ **مراحل الضغوط في مجال الإدارة المدرسية :**

الضغوط في مجال الإدارة المدرسية تمر بمراحل متعاقبة ومتتالية حتى تكتمل أركانها ، وتمر الضغوط بخمسة مراحل **على النحو التالي :**

1) **مرحلة نشوء الضغط :**

وهي مرحلة ميلاد اضغط وظهور أول بوادره ، وإن كان يبدو لمدير المدرسة أنه غير ذي أهمية ، ويؤدي إلى هذا إلى التغاضي عنه أو عدم التعامل معه وإهماله وعدم الاستجابة له ، وبالتالي يتولد لدى القوى الضاغطة دافع قوي نحو توليد مزيد من الضغوط ، وبالتالي يتحول إلى المرحلة الثانية .

2) **مرحلة نمو الضغط :**

وفي هذه المرحلة تكون القوى الضاغطة استكملت عـدتها وأحكمـت سيطرتها وأدركت أين مواطن الضعف لدى المدير والتي يمكن من خلالهـا الضغط عليه ، وأين مناطق الاختراق التي من خلالها تنفذ إلى كل من عقل ووجدان متخذ القرار فتسيطر على أفكاره وعلى عواطفه ، وبالتالي يتحـول إلى المرحلة الثالثة .

3) **مرحلة اكتمال الضغط ونضوجه :**

في هذه المرحلة يكون الضغط الإداري قد بلغ الدرجة التي يسـتطيع معها أن يحرك متخذ القرار في الاتجاه الذي يريد من حدة الضغط .

4) **مرحلة انحسار الضغط وانكماشه :**

وتبدأ هذه المرحلة عندما يتحقق جانب هام ورئيس من المطالب التي تنادي بها القوة الضاغطة ، أو بوصولها إلى اتفاق مع متخذ القرار ، ثم تبدأ هذه القوى الضاغطة بتخفيف الضغط على متخذ القرار ، بل مساعدته وتقديم دعمها له ، ثم تبدأ في التحول من المعارضة إلى المهادنة ومن المهادنة إلى التعاون والمشاركة الجزئية ثم إلى المشاركة الكاملـة والتعـاون الكامـل ، ثم يختفي الضغط .

5) **مرحلة اختفاء الضغط أو تحوله إلي مجالات جديدة :**

وتأتي هذه المرحلة عندما تتحقق مطالب القوى الضاغطة ومن ثم تفقد هذه القوى السبب في تكتلها واستمرارها ومن ثم لا يكون أمامها إلا خياران **هما :**

أ- التفكك والانصراف عن الاستمرار لتحقق مطالبها .

ب- التحول إلى قوى ضاغطة أخرى لمساعدتها في تحقيق مطالبها .

♦ الآثار الناتجة عن الضغوط في مجال الإدارة المدرسية :

تتعد الآثار الناجمة عن ضغوط العمل المدرسي ، فمنها ما هو إيجابي ومنها ما هو سلبي ، ومنها ما يقع على الأفراد العاملين ويؤثر بالسلب على أدائهم ، ومنها ما يقع على المدرسة ويؤثر على أداء المدرسة ككل **وفيما يلي بعض لهذه الآثار على المستوى المدرسي :**

أ-**الآثار الإيجابية :**

هناك العديد من الآثار الإيجابية للضغوط داخل المدرسة تتمثل **فيما يلي :**

1. التعاون لحل المشكلات .
2. التنافس البناء .
3. الرغبة في العمل وزيادة الدافعية .
4. الشعور بالرضا الوظيفي .
5. الشعور بالإنجاز .
6. انخفاض الغياب والتأخر .
7. المشاركة في حل المشكلات .

ب- **الآثار السلبية :**

وهناك مجموعة من الآثار السلبية للضغوط في العمل المدرسي **ومنها:**

1. الغياب والتأخر عن العمل .
2. الإحجام والتوقف عن مهام العمل .

3. ترك العمل .
4. التظلمات والشكاوي .
5. ضعف الاتصال .
6. اتخاذ القرارات الخاطئة .
7. علاقات العمل سيئة .

♦ **مراحل إدارة الضغوط :**

تستطيع المدرسة تخفيف ضغوط العمل الناشئة عن عبء العمل وجماعة العمل والمدرسة من خلال الوسائل والطرق المناسبة للتغلب على مسببات ومصادر تلك الضغوط ، بالإضافة إلى علاج آثارها السيئة المترتبة عليها ، ولذلك أصبح لزاماً على المدرسة وضع استراتيجيات تهدف إلى تخفيف ضغوط العمل وعلاج آثارها السلبية ، وتمر هذه الاستراتيجيات بمراحل مختلفة **هي** :

1. **التعرف على وجود مشكلة تتعلق بضغوط العمل :**

في هذه المرحلة يجب أن تقتنع المدرسة بأن هناك مشكلة تواجهها ناجمة عن ضغوط العمل .

2. **الكشف عن مسببات ضغوط العمل :**

ويتم ذلك عن طريق إدارة المدرسة من خلال انخراطها في العمل بغرض كشف مسببات الضغوط ، وذلك لإيجاد الحلول .

3. **وضع حلول لضغوط العمل :**

وتعد هذه المرحل من أهم المراحل لأنها متعلقة بوضع خطة فاعلة لحل مشكلات الضغوط ، وقد يكون من الأفضل تحديد المجالات التي سيتم التركيز عليها .

4. التنفيذ والمتابعة :

وفي هذه المرحلة يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ برامج إدارة الضغوط في المدرسة من خلال لجان التنفيذ التي يتم اختيارها مع وجود لجان متابعة لضمان تنفيذ هذه الإجراءات .

♦ **إستراتيجية إدارة الضغوط :**

ولأن الضغوط لا يمكن القضاء عليها والتخلص منها في الحياة اليومية بسهولة فإن الحل هو إدارتها الفاعلة وتحويلها إلى ضغوط إيجابية ، **وفيما يلي عرض لإستراتيجية إدارة الضغوط على المستوى المدرسي :**

1) التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم .
2) إعادة تصميم الهيكل التنظيمي .
3) نظم المشاركة في اتخاذ القرارات .
4) تحليل أدوار الأفراد وتوضيحها .
5) وضع الأهداف وتحديدها .
6) الدعم الاجتماعي .
7) بناء فرق العمل .
8) التدريب .
9) تفويض السلطة .
10) التوجيه والإرشاد .