


2019

## قراءة واقعية لظاهرة ضغط العمل الإداري في منظومة العمل "الأكاديمي" دراسة تحليلية وحلول مقترحة

Baha' Aldeen Khwairah  
Palestine Ahliya University, Palestine, bahaa\_kh@paluniv.edu.ps

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/alazhar>

 Part of the [Business Administration, Management, and Operations Commons](#)

### Recommended Citation

Khwairah, Baha' Aldeen (2019) "قراءة واقعية لظاهرة ضغط العمل الإداري في منظومة العمل الأكاديمي" دراسة "تحليلية وحلول مقترحة", *Journal of Al-Azhar University – Gaza (Humanities)*: Vol. 21 : Iss. 1 , Article 10.  
Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/alazhar/vol21/iss1/10>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Journal of Al-Azhar University – Gaza (Humanities) by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [u.murad@aarj.edu.jo](mailto:u.murad@aarj.edu.jo).

---

## قراءة واقعية لظاهرة ضغط العمل الإداري في منظومة العمل الأكاديمي "دراسة تحليلية وحلول مقترحة"

Cover Page Footnote

مجلة جامعة الأزهر- غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2019، المجلد 21، العدد 1

قراءة واقعية لظاهرة ضغط العمل الإداري في منظومة العمل الأكاديمي  
"دراسة تحليلية وحلول مقترحة"

Realistic study of Administrative work pressure compression at the  
Academic Work System  
"An analytical study & proposed solutions"

بهاء الدين مسعود خويرة

جامعة فلسطين الأهلية

تاريخ الاستلام 2019/02/21 تاريخ القبول 2019/05/27

**الملخص:**

هدفت هذه القراءة بشكل أساس إلى بلورة أفكار نظرية تطبيقية لتحليل جوانب ضغط العمل الإداري في نطاق منظومة العمل الأكاديمي، نورد فيها بعض الآراء النظرية والحلول العلاجية والعملية المناسبة للحد من الآثار السلبية لهذه الظاهرة الخطيرة على سير العملية التعليمية، من خلال البحث عن دوافع المشكلة والأسباب الكامنة وراء وجودها، واستخلاص الحلول المناسبة بشأنها، النظرية منها والعملية، لإيجاد نوعاً من التوازن والتجانس في هذه المجالات الدقيقة والحساسة، بما يساعد بالمحصلة النهائية في زيادة كفاءة وفعالية قطاع التعليم العالي في البلدان العربية.  
**الكلمات المفتاحية:** ضغط العمل الإداري، التعليم العالي، علم الإدارة العامة، القانون الإداري.

**Abstract:**

*The present study mainly aimed at establishing a theoretical, practical, that analyses the aspects of the administrative work pressure in the range of the Academic Work System. In this study, we state some viewpoints and proper treatment solutions in order to delimit the negative impacts of this serious phenomenon on the educational process. In order to do this, we shall investigate the motives of the problem, the potential causes, and the proper treatment solutions, including the theoretical and practical sides, for the purposes of establishing some kind of balance and harmony at these delicate and sensitive areas. By this, the efficiency and effectiveness of the academic work system at the higher education institutions can be raised and sustained in Arab countries*

**Key words:** work pressure, higher education institutions, public administration science, administrative law.

## بهاء الدين مسعود خويرة

## المقدمة:

إن التغيير السريع والمستمر في نشاط الجهاز الإداري (في نطاق الإدارتين الخاصة والعامة) والعامة) ونموه وتضخم دوره في معظم المجالات أضحت السمة الواضحة لهذا العصر، حيث تضاعف مستويات ضغوط العمل الإداري والوظيفي داخل الأجهزة الإدارية المختلفة، وتضاعفت معه الجهود المبذولة لإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية. وكانت وما زالت النتيجة الحتمية لذلك، هي ما يتعرض له العاملون بمستويات متفاوتة من الضغوط والتوترات التي تترك بصماتها النفسية والاجتماعية على كل من الفرد والمؤسسة التابع لها، الأمر الذي أوجد مفهوم (ضغط العمل الإداري)، كأحد المظاهر الواضحة والملموسة في المجالات الإدارية الحديثة<sup>(1)</sup>.

وبما أن الإنسان في بيئته الخارجية يتعرض لضغوط متباينة؛ إضافة إلى بيئة العمل الداخلية التي تزخر بالعديد من المصادر المتنوعة التأثير على الفرد، فهي بالتالي تُولد نتائج سلبية تنعكس غالباً على العمل ذاته، والأمثلة كثيرة على فشل العاملين في التأقلم والتكيف مع متطلبات وظروف العمل، وسياسية المؤسسة، والأسلوب القيادي والإشرافي وغير ذلك من الأسباب الشخصية والسلوكية والتنظيمية المتعددة، هذا بالإضافة إلى الظروف والتحديات الكثيرة التي يواجهها الأفراد في حياتهم اليومية خارج العمل.

ومن هذا المنطلق كذلك، فإن القيادات الإدارية في شتى الميادين مطالبة بانجاز عملها في وقت محدد، وذلك من أجل تحقيق المهام والأهداف التي تسعى المؤسسة إليها بكل دقة واقتدار، مما يُشكل جانباً من الضغوط لتلك القيادة، لذلك فإن هذه القيادات من الممكن أن تواجه من خلال بيئة العمل اليومية ضغوط عمل تؤدي إلى التأثير على عملية اتخاذ القرار، وما يرافق ذلك من نتائج غير مرضية على المستويين: العملي والقانوني، وتنامي الخطورة بشكل جلي حين يتعلق الأمر بمرفق من المرافق الأساسية في الدولة التي تُعنى بالتعليم العالي، حتى وإن لم تكن الدولة بذاتها القائمة على إدارة وتسيير هذا المرفق بشكل مباشر<sup>(2)</sup>.

(1) انظر: (عبد الهادي، 1993، ضغط العمل في الوظيفة العامة، ص132).

(2) هنالك عدة أساليب لإدارة المرفق العام تختلف تبعاً لتنوع وتعدد الصور والأنماط المختلفة للمرافق العامة من أهمها: 1- أسلوب الإدارة المباشر: ويعني باختصار أن تتولى الإدارة العامة-مركزية كانت أم لا مركزية- القيام بالنشاط الإداري بنفسها ولحسابها وبأموالها وموظفيها، مستعينة في ذلك بوسائل القانون الإداري وامتيازاته، متحملة مخاطر التشغيل والمسؤولية عن الأضرار التي يسببها المرفق للغير. 2- أسلوب المؤسسات العامة (اللامركزية الإدارية المرفقيه): ويقوم على منح مرفق عام-متخصص بمزاولة نشاط معين ومحدد- الشخصية المعنوية بغية ضمان استقلاله المالي والإداري. 3- أسلوب امتياز المرافق العامة: ويعني أن تعهد الإدارة العامة- مركزية كانت أم لا مركزية- إلى شخص من أشخاص القانون الخاص بإدارة وتشغيل مرفق عام تحت إشرافها ورقابتها لمدة محددة، ويتم استخدام هذا الأسلوب بموجب عقد إداري يُسمى عقد الامتياز. 4- أسلوب الاقتصاد المختلط: ويأخذ غالباً صورة شركات الاقتصاد المختلط، بحيث يُدار المرفق العام بواسطة شركة تجارية، يساهم فيها كل من السلطة

### قراءة واقعية لظاهرة ضغط العمل الإداري في منظومة العمل الأكاديمي

وبالرغم من المظاهر والآثار الشخصية والتنظيمية الخطيرة لهذه الضغوط، -كما سيتبين-، لا سيما على سير العملية التعليمية برمتها، إلا أن الاهتمام بهذه الظاهرة في بلداننا العربية، لم يحظَ باهتمام ملحوظ من قبل المنظمات والأجهزة والمؤسسات المعنية أو حتى من قبل الباحثين في مجال القانون الإداري أو علم الإدارة العامة بتفريعاتها المختلفة. إذ بقي الاهتمام منصباً لغاية الآن، على مشكلات العاملين من حيث مستوى أدائهم وحجم إنتاجهم، دون التركيز على شخص الموظف ذاته، ودراسة مشكلاته الإنسانية والشخصية والسلوكية والتنظيمية، والإحاطة بجوانبها الشكلية والموضوعية، وكأن هذه الظاهرة (ضغط العمل) ليست من الظواهر المقلقة للأجهزة والمؤسسات الإدارية العربية بوجه عام، وأن دراستها هي من قبيل الترف الفكري عديم القيمة والأثر، ربما من منطلق الاعتقاد أن هذه الأجهزة خالية تماماً من هذه الظاهرة، بعد أن أصبحت مجرد أوعية تمتلئ بالراغبين للعمل فيها<sup>(1)</sup>.

وكما تشير دراسات وإحصائيات جرت بشأن دراسة مستوى ضغوط العمل بوجه عام، وهي قليلة جداً في إطار العمل الأكاديمي<sup>(2)</sup>، يُلاحظ أن هنالك اندحاراً خطي للمتغيرات التابعة والمفسرة بأن ضغوط العمل لها تأثير على منظومة العملية التعليمية، وهو ما يعطي للقراءة محل الدراسة المؤشرات المبدئية والواضحة على وجود إشكالية خاصة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية نتيجة تأثير ضغوط العمل على عمليتي صنع واتخاذ القرارات الإدارية.

العامة والأفراد، وتتخذ صورة شركة مساهمة عامة تخضع لأحكام القانون التجاري، ويتم إنشائها بقانون أو بناءً على قانون، وتخضع لجميع المبادئ التي تحكم المرافق العامة، وتتم رقابة السلطة الإدارية على عمل المرفق العام الذي تديره هذه الشركة من خلال اشتراك ممثلي الحكومة في مجلس إدارة الشركة، بحيث يكون لهؤلاء الممثلين الكلمة الأخيرة في مجلس إدارة الشركة بامتلاكهم قدرة تصويتية مميزة (السهم الذهبي). انظر للمزيد حول طرق إدارة المرفق العام: (كنعان، 2010، القانون الإداري، الكتاب الأول، ص349-360)، وكذلك: (قبيلات، 2010، القانون الإداري، الجزء الأول، ص314-334)، وكذلك: (الخلايلة، 2015، ص276-291)، وكذلك: (بطيخ، والعجارمة، 2011، ص363-386). ومن المعروف أن الدولة حينما تدير مرفق التعليم العالي تديره إما من خلال أسلوب الإدارة المباشرة، وهو الدور الذي تضطلع به وزارة التعليم العالي، أو من خلال إتباع أسلوب المؤسسات العامة، كما هو حال الجامعات الحكومية (الرسمية)، التي يمنحها المشرع شخصية معنوية عامة، وتتمتع باستقلال إداري ومالي.

(1) انظر ما أورده في هذا الشأن كل من: (عبد الهادي، ضغط العمل في الوظيفة العامة، ص132-134)، مرجع سابق. وكذلك: الصباغ، (حزيران 1981)، ص28.

(2) انظر مثلاً: (Volkwein, and Zhou, April 2003, p.p.149-171) والدراسات التي أشارا إليها، ص151.

بهاء الدين مسعود خويرة

مشكلة الدراسة:

تتجلى المشكلات الرئيسية المتعلقة بموضوع البحث بالمظاهر والتساؤلات الآتية:

1- خصوصية الأسباب والعوامل التي تُظهر مفاعيل ضغط العمل الإداري لدى أعضاء الهيئات الأكاديمية في مجال الأنشطة والمهام والأهداف المعقدة لمؤسسات التعليم العالي، وهو ما يثير التساؤل حول كيفية تنامي القدرات والإمكانات لدى العناصر البشرية في ظل إحاطتها ضمن حالة من الخوف والتردد نتيجة تنامي وتزايد الشعور بضغط العمل، الذي سيؤثر مباشرة على متطلبات العمل اليومي، وبالتالي سوف يؤثر، حتماً ومؤكداً، عاجلاً أم آجلاً، على سير العملية الأكاديمية مهدداً أهدافها ومخرجاتها ورسالتها بالخطر المحدق والشيك.

2- مدى تأثير ضغط العمل الإداري من الناحيتين العملية والقانونية على عملية صنع القرار في مؤسسات التعليم العالي؟ لا سيما في ظل غياب الرؤية المستقلة والحيادية التي توضح الجوانب الإجرائية والموضوعية لأثر ضغط العمل الإداري على سير العملية التعليمية، وما ترتب على ذلك بأن أضحت هذه المجالات الإنسانية المجتمعية بعيدة كل البعد عن مسرح النقاش القانوني، وقليلة الأهمية لدى دارسي علم الإدارة العامة بنفس الوقت.

أهمية الدراسة:

يمكن إجمال الأهداف الخاصة لهذه القراءة في النقطتين الآتيتين:

1- تكوين فكرة واضحة عن مفهوم ضغط العمل الإداري، وإبراز اختلاف تأثيره بحسب اختلاف طبيعة مفهوم العمل الأكاديمي عن مفهوم العمل الإداري التقليدي، وتبيان المناهج المختلفة التي تبناها الشراح في الدول المختلفة حول تأثير ضغط العمل الإداري، ومحاولة إسقاط تلك النتائج على العمل الأكاديمي، وبيان الرأي الشخصي والحلول المقترحة في كل جزئية.

2- معرفة العوامل والأسباب المؤدية لتنامي ظاهرة ضغط العمل الإداري في نطاق العمل الأكاديمي، وتوضيح الآثار الناجمة عنها وسبل إدارتها ومعالجتها، ليتم مراعاة ذلك من قبل مؤسسات التعليم العالي عند إعداد الخطط والسياسات المستقبلية الداعية لتطوير وتحسين جودة التعليم العالي.

أهداف الدراسة:

تتركز الأهداف الجوهرية لهذه القراءة في النقطتين الآتيتين:

1- حماية صانعي القرارات لا سيما في المستويات العليا من اتخاذ قرارات خاطئة تنتج عن انفعالات اللحظة والتأثير اللاعقلاني أو عن ردود الفعل غير المتزنة للمواقف الصعبة التي ترافق عملية صنع القرار، وكذلك حماية منفذي القرارات من الازدواجية الناجمة عن قصور الرؤية وضيق دائرتها، والارتجالية في تنفيذ السياسات بشكل عشوائي نتيجة ارتفاع وتيرة ضغوط العمل.

### قراءة واقعية لظاهرة ضغط العمل الإداري في منظومة العمل الأكاديمي

2- تنمية مهارات التوافق السريع والتعامل الفعال مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تواجه صانعي ومنفذي القرارات في ظل تفاعل مستويات الضغوط، بما يضمن ترسيخ مهارات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة المتبادلة، وهو الأمر الذي يتطلب توفير الظروف المناسبة في بيئة العمل، بما يمكن من اتخاذ وتنفيذ القرارات وممارسة السلطات والمهام الإدارية بشكل أفضل، وكذلك ضرورة إزكاء روح التعاون وسيادة روح الفريق بين الرؤساء والمرؤوسين وزيادة درجة الوعي والمشاركة الإيجابية البناءة، بما يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين كنتيجة طبيعية لإحساسهم بالمشاركة الفعالة في صنع حاضرهم ومستقبلهم الوظيفي في المؤسسة.

3- تقديم معالجة واقية ومحددة حول تأثير ضغط العمل الإداري من الناحيتين القانونية والعملية على عملية صنع القرار، والتي تعد الأخيرة مظهراً من مظاهر القيادة الإدارية، وما يصاحب ذلك من مشاكل نظرية وعملية على درجة عالية من الصعوبة والأهمية في آن واحد، والخروج بنتائج عملية يمكن من خلالها إيجاد الحلول القانونية والعملية الملائمة والمناسبة التي توازن بين نظام العمل الإداري وانجازه بحسب الخطط والبرامج المعدة مسبقاً، وبين اخذ ظاهرة ضغط العمل الإداري في الحسبان وإيجاد الحلول السريعة للقضاء عليها دون الإخلال بسير العملية التعليمية وتنميتها وتطويرها.

#### الدراسات السابقة:

من المعروف أن الدراسات التي تناولت موضوعات ضغط العمل كثيرة ومتوفرة نسبياً، كما هو حال الدراسات التي تناولت موضوعات إدارة مؤسسات التعليم العالي، لكن واقع الدراسات والأبحاث المتخصصة في مجال دراسة وتحليل مؤشرات تأثير ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي، جاءت قليلة جداً مقارنة بأهمية الدور البارز الذي تلعبه مؤسسات التعليم العالي في نمو وتسيير وتنظيم مرافق التعليم العالي بالتوازي مع الدور التقليدي للسلطة الإدارية العامة الوطنية في الدولة. وحتى تلك الدراسات المتخصصة، فإنها قد انصببت في مجملها على دراسة الأحكام العامة والنظريات التقليدية لضغط العمل الإدارية، إما في مجال الوظيفة العامة بشكل محدد أو في مجالات علم الإدارة العامة بشكل عام، دون التطرق بشكل واضح ومحدد ومستقل لدراسة وتحليل أثر ضغوط العمل الواقعية في منظومة العمل الأكاديمي، وما يرافق ذلك من صعوبات وإشكاليات قانونية وعملية قد تستعصي على الفهم أو الحسم أو على كليهما، فهناك قلة في المراجع التي تناولت تحليل ضغوط العمل وتقييم مستوياتها لدى أعضاء الهيئات العلمية في مؤسسات التعليم العالي بالتوازي مع عدم الاهتمام بدراسة هذه ظاهرة سواءً على المستوى الرسمي (الحكومي) أو على صعيد الخطط الإستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي ذاتها، التي

### بهاء الدين مسعود خويرة

لم تسع إلى أفراد تلك الظاهرة بقواعد خاصة وحلول عملية تتماشى مع ذاتيته وخصوصية الأهداف والتقنيات والمهارات التي تحتويها المؤسسات الجامعية.

وإذا كان التركيز في معالجة قراءة ظاهرة ضغط العمل الإداري ينصب على ما يتفق وروابط العمل الأكاديمي في نطاق مؤسسات التعليم العالي، إلا أن الباحث على يقين تام بالاستفادة من الأبحاث العلمية النظرية والتطبيقية بمختلف توجهاتها ونطاقها ومخارجها، خاصة أن موضوع ضغط العمل يتفق في ماهيته وفي مصادره وفي آثاره مع فلسفة وروابط الإدارتين الخاصة والعامة على حد سواء.

#### منهج الدراسة وتقسيماتها:

انطلقت هذه القراءة بتبيان الأسس الفلسفية والنظرية الخاصة بكل موضوع من مواضيع هذه الدراسة، وذلك عن طريق استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بحيث تم استقراء المادة العلمية النظرية والعملية التي تم جمعها من مصادرها المختلفة، والنظر إليها نظرة واقعية وموضوعية وحيادية عبر تحليلها وفرزها وفق موضوعاتها، ومقارنتها بعضها ببعض واستخلاص واستنباط النتائج المستقاة منها، مع إخضاع أي رأي للدراسة والتحصيص والتحليل.

وبناءً على ما سبق، فقد تم تقسيم موضوعات الدراسة على النحو الآتي:

المبحث الأول: الجوانب النظرية العامة لظاهرة ضغط العمل الإداري.

المبحث الثاني: الآثار المترتبة على ظاهرة ضغط العمل الإداري في نطاق العمل الأكاديمي.

المبحث الثالث: الأسس المقترحة لعلاج ضغط العمل الإداري في نطاق العمل الأكاديمي.

#### المبحث الأول

##### الجوانب النظرية العامة لظاهرة ضغط العمل الإداري

يواجه معظم الناس في عصرنا الحالي شتى أنواع الضغوط، أثناء العمل وبسببه، أو خارج العمل لأسباب أخرى غير العمل. وتركز الدراسات الفسيولوجية في الوقت الحاضر على النظر للضغوط بكونها عبارة عن: استجابات جسمية غير محددة لمثيرات وعناصر في البيئة المحيطة<sup>(1)</sup>، غير أن تأثير هذه الضغوط عادة يتم دون تقييم موضوعي من الفرد لهذه الضغوط، لذا ينبغي من أجل تحديد الآثار المترتبة على ظاهرة ضغط العمل الإداري في مؤسسات التعليم العالي، واقتراح الحلول التي ترافق هذه الظاهر، أن نتطرق بعجالة على تحديد تعريف ضغوط العمل وأشكالها ومحاورها، ومن ثم نبيّن بشيء من التفصيل عوامل وأسباب ظهور ضغوط العمل الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.

(1) (الصيرفي، 2006، ص83).



### قراءة واقعية لظاهرة ضغط العمل الإداري في منظومة العمل الأكاديمي

#### المطلب الأول: تعريف ضغط العمل الإداري وعلاقته بأوجه السلوك في الجهاز الإداري

سنقسم هذا المطلب إلى فرعين، نعرض في أولهما لتعريف ضغوط العمل وتبيان أشكالها، ثم نناقش في الثاني العلاقة التي تربط بين ضغط العمل وأوجه السلوك المختلفة للموظفين في الجهاز الإداري.

#### الفرع الأول: تعريف ضغوط العمل

عندما يتم الحديث عن مفهوم ضغوط العمل فإن الأمر يلامس قضية حتمية ملازمة لصفة من سلوكيات الإنسان منذ وجوده على هذه الأرض، فقد وجد الإنسان من أجل أن يعمل وكان ولا يزال هذا العمل مصدراً للشقاء والتعب، ومجالاً خصباً لحدوث العديد من المخاطر والتحديات التي جلبت في طبقاتها الضغوط المستمرة في أداء العمل، والأثر القاسي والشديد في تعاسة الإنسان تارة، وفناءه تارة أخرى<sup>(1)</sup>، ومع تفاعل الإنسان مع هذه المؤثرات، شاع استخدام مصطلح الضغوط بشكل لافت في المجالات والأوساط كافة، وأصبح ما يشغل بال المختصين والمهتمين بضغط العمل بوجه عام، وضغوط العمل الوظيفية بصفة خاصة، هو الوصول لتعريف دقيق ومتفق عليه لمعنى ضغوط العمل، وهي مسألة ما زالت لغاية اللحظة من المسائل المختلف عليها، وتعترتها العديد من العراقيل والمشكلات، نظراً لارتباط موضوع ضغوط العمل بعلم متعدد، تمثل احد الاهتمامات المشتركة للباحثين في كل من المجالات النفسية والاجتماعية والتنظيمية والإدارية والقانونية، الأمر الذي أدى إلى انعكاس اختلاف وجهات النظر حول المفاهيم والمصطلحات التي قيلت في هذا المجال، وبالتالي تعدد الآراء والأساليب في طرح هذا المفهوم وطريقة معالجته<sup>(2)</sup>.

ويدون الدخول في سرد تفصيلي لتعريفات الفقه المتعددة لضغط العمل الإداري، والمآخذ التي سجلت عليها، فإنه يمكن بوجه عام النظر إلى الضغوط في مجال العمل الإداري على أنها عدم القدرة على تحقيق التوازن أو التوافق بين متطلبات الحياة التي يسعى الإنسان لتحقيقها وبين الموارد

(1) (النوشان، 2003، ص2).

(2) تعود كلمة ضغوط (Stress) لغوياً إلى الكلمة اللاتينية (Stringer) وتعني بسحب بشدة، أما ضغوط العمل اصطلاحاً فقد تعددت التعريفات واختلفت مضامينها نظراً لاختلاف نظرة كل باحث إلى ضغوط العمل، فالبعض ركز على البيئة الخارجية للفرد، واعتبرها مصدر رئيسي لضغوط العمل، والبعض الآخر ركز على مقدار الضغوط التي يشعر بها الفرد، في حين اعتبرها البعض ناشئة عن صعوبات ومعوقات تقف أمام الفرد نتيجة مواقف سلبية، مضيفاً البعض أنها ظروف تنشأ عن فرص يستطيع أن يستغلها الفرد. انظر للمزيد من التفاصيل بشأن تعريفات ضغوط العمل في الفقه العربي: (عباصرة، وبني أحمد، 2008، ص107)، وكذلك: (النوشان، ص11-14)، مرجع سابق، وكذلك: (عليمات، 2015، ص48 وما بعدها)، وكذلك: (عبد الهادي، ضغط العمل في الوظيفة العامة، ص135-138) مرجع سابق. وفي الفقه الغربي: (A.Beehr and Brodzinski, and Grayer, 1994, p.77)، وكذلك: (Carayon, and Zijlstra, 1999, p.33). وكذلك: (E.Newman, 1978, pp.665).

### بهاء الدين مسعود خويرة

والإمكانات المتاحة<sup>(1)</sup>، ولا يعني عدم التوازن الذي نقصده ونسعى إلى توضيحه، أننا أمام حالة من زيادة الموارد والإمكانات المتاحة بالنظر إلى مستوى متطلبات الحياة، لأن هذا الوضع، وإن كان يعكس حالة من عدم التوازن، إلا إنها حالة طبيعية ترمي إلى الثقة الزائدة بالنفس والقدرة على التحكم والتصرف في المهام والمسؤوليات. لذا لا غرابة أن يُوسم هذا الوضع بحالة الضغط الإيجابي للعمل. بخلاف الضغط السلبي الذي يمثل الظاهرة الخطيرة على العمل الإداري سواء على المستوى الشخصي أم على المستوى التنظيمي، وينتج إما عن زيادة متطلبات الحياة، بما لا يتواءم مع الموارد والإمكانات المتاحة، أو عن قلة متطلبات الحياة التي تؤدي في النهاية إلى الملل والإحباط. ففي الحالتين، (الزيادة أو القلة في متطلبات الحياة)، ندخل عملياً في منطقة الضغط، منطقة يحيط بها الملل، والإحباط، وضعف الأداء، وقلة الإنتاجية، وعلاقات العمل المتوترة، هذا بالإضافة إلى ظهور الأمراض النفسية، إلى أن يصل الأمر في حدته إلى مستوى الفشل.

وبذلك يتبين مما سبق، أن ضغوط العمل الإداري تتخذ من حيث تأثيرها على عملية صنع القرار شكلين رئيسيين: **الضغوط السلبية**: وهي المجال الواقع ضمن دراستنا بحثاً وتحليلاً وتحليلاً ومعالجة. أما **الضغوط الإيجابية**: فهي الضغوط المفضلة أو المرغوب فيها لممارسة العمل الوظيفي، بهدف إيجاد أدوات فعالة للضغوط تستخدم كمنبه أو كأداة تحذير للمشكلات التي تتعرض لها المؤسسة والأفراد على حد سواء<sup>(2)</sup>. لذا فإن القضاء تماماً على مختلف ضغوط العمل يشكل افتراضاً نظرياً لا يمكن تطبيقه؛ لأن المطلوب إزاء إشكالية ضغوط العمل هو ضرورة تبني سياسة إدارة الضغوط وليس القضاء عليها، لذا قيل أن "انعدام مصادر الضغط، يجعل الفرد عرضة لنفس حالات الضغط الشديد"<sup>(3)</sup>.

وبالرغم مما تقدم إلا أن بعض الفقه<sup>(4)</sup> يرى أن مثل هذه الآثار أو المظاهر الإيجابية لضغط العمل لا ينبغي التعويل عليها بشكل أساس، وفي المراحل كافة، بشأن تحسين الأداء الوظيفي أو رفع مستوى الكفاءة والفعالية في انجاز العمل، لأن مثل هذه الآثار الإيجابية تبدأ في الظهور فقط في المرحلة الأولى من مراحل ضغط العمل الوظيفي التي يستطيع الموظف إزالتها تحمل ومواجهة الضغط دون أي تغيير في سلوكه الاعتيادي، سواء كان هذا السلوك شخصياً أم وظيفياً، أما في

(1) انظر: (ماهر، 2005، ص10).

(2) انظر: (الصيرفي، ص51)، وكذلك: (عليجات، ص55-58)، مراجع سابقة، وكذلك: E.Newman and (A.Beehr, 1979, p.p.1.f.f).

(3) (الصيرفي، ص44)، مرجع سابق، وانظر كذلك ص123 من نفس المرجع.

(4) (عبد الهادي، ضغط العمل...، ص152-153)، وقريب من ذلك: (عليجات، ص105)، مراجع سابقة.

### قراءة واقعية لظاهرة ضغط العمل الإداري في منظومة العمل الأكاديمي

المراحل التالية، فتبدأ الآثار السلبية لضغوط العمل بالظهور شيئاً فشيئاً، حتى تؤدي -إذا لم تعالج- إلى آثار شديدة الخطورة سواء لناحية الموظف نفسه، أم للجهاز الإداري الذي يعمل فيه<sup>(1)</sup>. وعليه، يُلاحظ بعبارات شديدة الاقتضاب أن ضغط العمل الإداري لا يركز على مفهوم أو جانب محدد فقط، بل تتجمع عدة عوامل لإيجاده، وبالتالي لإحداث آثاره، وذلك ضمن أسباب ومصادر متعددة، - قد تكون شخصية أو تنظيمية-، تنعكس نتائجها على الموظف نفسه، وعلى المؤسسة أو الجهاز الإداري الذي يعمل فيه، في ضوء الزيادة المشروعة في الاختصاصات الوظيفية التي يتعين على الموظف إنجازها في أوقات محددة.

#### الفرع الثاني: علاقة ضغط العمل بأوجه السلوك في الجهاز الإداري

يوضح جانب من الفقه<sup>(2)</sup> طبيعة العلاقة الوطيدة التي تربط بين ضغط العمل وأوجه السلوك المختلفة للموظفين في الجهاز الإداري، على اعتبار أن سلوك العاملين في المنظمة الإدارية تتولد نتيجة التفاعل بين ثلاثة مجالات هي: أولاً: البيئة الطبيعية والتكنولوجية التي يحدث فيها السلوك، ثانياً: البيئة الاجتماعية والعلاقات الثنائية والجماعية التي يحدث فيها السلوك، وثالثاً: النظام الشخصي الذي يصدر عنه نمط السلوك الشخصي في المنظمة.

ويؤدي تفاعل هذه المجالات معاً إلى تحديد الإطار السلوكي في المنشئة، وينشأ ضغط العمل نتيجة التفاعل مع نمط سلوك العاملين ضمن المجالات الثلاثة المذكورة، بحيث تكون العلاقة بين ضغط العمل وبين هذا النمط، هي علاقة سببية ومباشرة<sup>(3)</sup>. وبذلك يؤكد هذا الاتجاه وجود علاقة سببية بين ضغوط العمل والأداء، على اعتبار أن ضغوط العمل ما هي إلا "عوائق للسلوك الإنساني" تفرض على الفرد أن يكون متجهاً بحواسه وطاقته النفسية والعقلية إلى مصادر الضغوط وإلى التكيف معها<sup>(4)</sup>.

وفي إطار تقدير هذا التوجه، يرى بعض الفقه<sup>(5)</sup> أن الربط بصورة حصرية بين مظاهر السلوك الاجتماعي وظاهرة ضغط العمل الإداري يؤدي إلى نتائج لا تتفق مع المنطق أو الواقع بشيء؛ لأنه إذا كان هنالك علاقة طبيعية بين ضغط العمل وبين أوجه السلوك المختلفة للموظفين

(1) والجدير بالذكر أن هنالك العديد من الأفكار الخاطئة بشأن مفهوم ضغوط العمل، تنبه إليها العديد من الخبراء والمهتمين، مفرقين بينها وبين المفهوم المتفرد لضغط العمل، منها على سبيل المثال: القلق الإداري والتوتر العصبي، إضافة إلى الحوادث والظروف التي تعتبر استجابة لمؤثرات الضغوط، والتي لا تمثل بحد ذاتها تهديداً حقيقياً للفرد أو المنشئة كما هو حال ضغوط العمل، مثل الإحباط، والتعب، والإجهاد. انظر: (J,Killy,1994, p.28) وكذلك: (Quick, J C, and Quick J D ,1984, p.p.8-9)

(2) انظر في ذلك: (الصباغ، ص28-29)، مرجع سابق.

(3) (المرجع السابق، ص29).

(4) انظر في هذا الاتجاه: (عليمات، ص103-104)، مرجع سابق.

(5) (عبد الهادي، ضغط العمل...، ص139-141)، مرجع سابق.

### بهاء الدين مسعود خويرة

في الجهاز الإداري، فإن هذه العلاقة لا يمكن إيجادها من خلال مداخل نظرية أو تطبيقية معقدة، أو أن يتم شرحها بواسطة رسومات هندسية أو جداول رمزية أو رقمية صماء، وإنما الذي يوجد في حقيقة الأمر هو طبيعة ومقتضيات معايشة الموظف مع الأشخاص الذين يعملون معه في الجهاز الإداري، بالإضافة إلى معايشة هذا الموظف مع العمل الوظيفي نفسه. وهكذا فإن ضغط العمل ينتج حتماً ومؤكداً عن أوجه السلوك المقترن بالجوانب التنظيمية للعمل.

أضف إلى ذلك أن النظرة إلى ضغط العمل الإداري لا ينبغي أن تُركز على محور أو جانب واحد فقط، بل على عدة جوانب تتجمع معاً لإيجاد هذه الظاهرة ومن ثم إحداث آثارها. وبالتالي لا يجوز النظر إلى ضغوط العمل بأنها مجرد مجالات تتفاعل معاً لتوجد أعمال واطر ودوار تنتهي بنمط سلوكي يوجد هذه الضغوط، فهذه النظرة تؤدي إلى توسيع نطاق مفهوم السلوك الإداري داخل المنظمة، وذلك بإدخال عناصر غريبة عن طبيعة هذا السلوك ومحتواه.

وبذلك يمكن القول أن ضغط العمل الإداري مرتبط ارتباطاً حتماً بالجوانب السلوكية التي يعيشها الموظف، وكذلك بالجوانب التنظيمية والعملية (الوظيفية) داخل الجهاز الإداري الذي ينتمي إليه الموظف وظيفياً، بحيث يشكلان معاً - ضمن منظومة علمية متكاملة - مصدراً من مصادر ضغط العمل الإداري، خصوصاً في نطاق العمل الأكاديمي الجاري في مؤسسات التعليم العالي كما سيتبين تفصيلاً في المطلب الآتي.

### المطلب الثاني: مصادر ضغوط العمل في نطاق العمل الأكاديمي.

هنالك العديد من الإحداث والمناسبات العامة التي تشكل في مجموعها عوامل وأسباب غير منضبطة يتولد عنها درجات مختلفة من الضغوط اليومية، تعمل على إلقاء العديد من الأعباء على عاتق الفرد، وبالتالي على عاتق المؤسسة التي يعمل فيها، منها ما يتعلق بشخصية الفرد التي تكون في كثير من الأحيان سبباً جوهرياً يساهم في ظهور ضغوط العمل، ومنها ما يتعلق بطبيعة ومناخ ظروف العمل بوجه عام، ومنها ما يتصل بالحياة الاجتماعية المحيطة بالفرد، وما يرفقها من متطلبات شخصية وأسرية واجتماعية تساهم بشكل أو بآخر في ظهور ضغوط العمل اليومية، وكذلك ما يتصل ويرتبط بعامل الوقت في حد ذاته الذي له الأثر في إحداث أو التأثير على درجة الضغط الواقع في مجال العمل<sup>(1)</sup>.

ومن خلال التمعن في هذه العوامل يُلاحظ أنها تدور بمجملها في مجالات ومحاور اجتماعية عامة غير منضبطة أو منظمة لمجال معين من العمل، أستخدمت فيها مداخل إدارية متفرقة

(1) انظر في ذلك بالتفصيل: (ماهر، ص19 وما بعدها)، وكذلك: (عباصرة، وبنو احمد، ص114 وما بعدها)، وكذلك: (عليما، ص58-83)، وانظر كذلك المراجع التي أشار إليها (عبد الهادي، ضغط العمل...، ص142 هامش رقم 14 و15 وهامش رقم 18 و19 من الصفحة 143). مراجع سابقة.

### قراءة واقعية لظاهرة ضغط العمل الإداري في منظومة العمل الأكاديمي

ومتعددة، واستعملت بصددها دلائل لفظية أو تعبيرية يصعب أحياناً فهم مدلولها، ولكن إذا نظرنا إلى هذه العوامل بنظرة موضوعية محايدة تتفق مع خصوصية القراءة مدار البحث، فإنه يمكن إعادة تحليلها وإرجاعها إلى عدة أسباب وعوامل خاصة، تُظهر مسببات ضغوط العمل الإداري في مجال نشاط مؤسسات التعليم العالي، كظاهرة على درجة عالية من الخطورة لها انعكاسات سلبية تتعدى في آثارها نطاق المحاور التقليدية للعملية التعليمية، لتصل نتائجها إلى التأثير سلباً على المجتمع بوجه عام.

لذا فقد تم تفضيل تقسيم عوامل تنامي ظاهرة ضغط العمل الإداري في مؤسسات التعليم العالي إلى مصادر تنظيمية وعملية ومصادر شخصية وسلوكية، وفقاً للتفصيل الآتي:

#### الفرع الأول: المصادر التنظيمية والعملية (الوظيفية)

وهي عوامل وجوانب تتصل بعناصر خارجية تقع خارج موقع السيطرة على السلوك أو تُشكل عناصر تنظيمية متولدة من أسباب داخلية بحثة نابعة من الجهاز الإداري ذاته، وما يحيط بها من أوضاع ومؤثرات وروابط ومعوقات وظيفية مختلفة، تؤثر على سير العمل، وتكون بالتالي مصدراً لضغطه، نورد أهمها كما يلي:

#### أولاً: المصادر الناتجة عن الهيكلية التنظيمية:

في أطار هذه المصادر، وبدون الدخول إلى طبيعة وأنواع الضغوط العامة التي قد تنتج عن الجوانب التنظيمية والإدارية<sup>(1)</sup>، سننطلق مباشرة لمسألة حساسة تتسجم مع واقعية قراءة ظاهرة ضغط العمل الإداري في مجالنا البحثي، وهي مسألة أنظمة وتعليمات مؤسسات التعليم العالي، والتي يتفرع عنها العديد من المشكلات المتصلة بالعمل الأكاديمي، سواء تعلق الأمر بالتطبيق أم عدم التطبيق. ومعنى ما نقصده في الحالة الأولى أن هنالك بعض القواعد التنظيمية لتلك الانظمة لا تتلاءم مع سير العملية الأكاديمية في هذه المؤسسات، أدى تطبيقها إلى ظهور مشكلات عديدة، نذكر منها في الشأن الأكاديمي على سبيل المثال، مسألة حقوق وواجبات أعضاء هيئات التدريس، وإشكالية إجازة التفرغ العلمي لأعضاء الهيئة التدريسية التي يوضع بصددها تفعيلها الكثير من العراقيين أمام إتمام إجراءاتها، وكذلك مسألة الأعباء التدريسية خاصة لأعضاء الهيئة التدريسية الذين يكلفون بمهام إدارية<sup>(2)</sup>.

فالمنتبع لكيفية تطبيق أنظمة وتعليمات مؤسسات التعليم العالي، يُلاحظ من خلال الممارسات الفعلية أن هنالك عدم معرفة في كيفية تطبيق تلك الانظمة، أو تجاهلها في الكثير من

(1) انظر في ذلك بالتفصيل: (الصيرفي، ص70)، مرجع سابق.

(2) انظر في هذه الإشكالات وغيرها من الموضوعات المرتبطة بتطبيق نظم وتعليمات مؤسسات التعليم العالي: (الخطيب، حزيران 2006، ص307-343).

### بهاء الدين مسعود خويرة

الأحيان، لأسباب متعددة، منها ما يتعلق بتعدد مؤسسات التعليم العالي في البلدان العربية بشكل واضح، مصاحباً هذا التعدد تنوعاً لمستوى وأنماط هذه المؤسسات بدءاً من كليات المجتمع والبلويينتك ومروراً بالكليات الجامعية، فالجامعة. ناهيك عن الأنواع الجديدة من هذه المؤسسات ذات الطبيعة الخاصة كالجامعات المفتوحة، وهو الأمر الذي يستدعي تفعيل أو إيجاد منظومة تشريعية محكمة تُنظم وتدير وتراقب هذه المؤسسات على مستويات التشريع كافة بدءاً بالقانون فالأنظمة والتعليمات، لا سيما في ظل تنامي الرغبة لدى مؤسسات التعليم العالي في المحافظة على أوضاعها المالية والاهتمام بزيادة أرباحها بصورة مطردة، ولا نقصد هنا مؤسسات تعليمية بعينها، لكون الأمر في الحالة كثير من الدول العربية، وفي ظل الظروف الاقتصادية غير المستقرة التي يمر بها الاقتصاد العربي، يجعلنا نجرؤ لتعميم الأمر على مؤسسات التعليم العالي كافة، الحكومية والخاصة<sup>(1)</sup>.

وهناك من الأسباب ما يتعلق بالمخاوف والهواجس التي يعيشها الأستاذ الأكاديمي على وجه التحديد، نتيجة انحسار تفكيره بمتطلبات الحياة اليومية السطحية، وشعوره بالخوف الدائم من إبداء الرأي أو اتخاذ موقف معارض، ربما لإحساسه بعدم توافر الأمن الوظيفي في بعض المؤسسات، أو لظنه المسبق بأن اتخاذ مواقف معينة في ممارسة أسلوب العمل الأكاديمي والإداري- وإن كان لمصلحة العملية التعليمية- سيعرضه لفقدان وظيفته في نهاية المطاف، أو على الأقل تهميش دوره والتقليل من طاقاته من قبل رئيسة المباشر أو من قبل الإدارة العليا للمؤسسة، وهذا التخوف والذي يبدو أنه مبالغ فيه؛ ليس افتراضاً نظرياً، بل هو حقيقة إدارية موجودة لا ينكرها احد، وتستخدم عدة أدوات تعكس وترسم هذه الحقيقة المؤلمة، مثل المحاباة والتمييز الصارخ والظالم لفئة من العاملين على حساب فئات أخرى، خاصة في مجال الحوافز المادية والمعنوية، وكذلك ممارسة القسوة الشديدة إلى درجة انعدام الإنسانية في معاملة الرؤساء للمرؤوسين واستخدام أساليب السخرة ومعاملة العبيد، بالإضافة إلى استخدام وسائل وأساليب التجسس والتنظيمات غير الرسمية بين العاملين بعضهم على بعض، وإحداث مناخ من عدم الثقة والشك والريبة والتوجس بينهم.

ومع الأخذ بعين الاعتبار عدم الانجرار وراء التعميم المظلل لما تقدم من حقائق، إلا أنه لنا أن نتساءل عن كيفية تنامي القدرات والإمكانات لدى العناصر البشرية في ظل إحاطتها ضمن حالة من الخوف والتردد التي تهدم كل مقومات صنع القرار في أي مجال من المجالات؟! وليس في

(1) وإن كان من المفترض أن تكون أهداف مؤسسات التعليم العالي بوجه عام واضحة ومحددة في تطوير التعليم العالي والبحث العلمي وخدمة المجتمع المحلي، إلا أنه لا يمكن تجاهل الأهداف الاقتصادية والمالية والربحية لبعض المؤسسات التعليمية، خاصة الجامعات والكليات الجامعية الخاصة التي أنشئت من أجل تحقيق هذه الغاية. انظر بنفس المعنى: (الخطيب، ص308)، مرجع سابق.

### قراءة واقعية لظاهرة ضغط العمل الإداري في منظومة العمل الأكاديمي

مجال العملية التعليمية فحسب. وهو ما يؤدي في المحصلة النهائية إلى تنامي وتزايد الشعور بضغط العمل، الذي سيؤثر مباشرة على متطلبات العمل اليومي، وبالتالي سوف يؤثر، حتماً ومؤكداً، عاجلاً أم آجلاً، على سير العملية الأكاديمية مهدداً أهدافها ومخرجاتها ورسالتها بالخطر المحدق والشيك. ونشير أخيراً في هذا الموضوع إلى مسألة على درجة عالية من الأهمية، يبدو أن لها ارتباطاً وثيقاً بما ورد سابقاً، وهي إشكالية تطبيق أسلوب الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي العربية، فمفهوم أسلوب الحوكمة يندرج- كما هو معروف- ضمن إحدى المفاهيم الإدارية الحديثة، التي حظيت باهتمام واسع وملحوظ في السنوات الأخيرة، وأصبح معياراً أساسياً يقاس به جودة التعليم العالي في الوقت الحاضر<sup>(1)</sup> من خلال تطبيقه كأساس لتحقيق الجودة والتميز في الأداء، عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة بغية تحقيق أهداف وخطط المؤسسة، بحيث تكون إزاء مؤسسة تعزز الشفافية والإفصاح والمساءلة والمحاسبة ضمن إطار مجموعة من القوانين والأنظمة، مع وجود دور لأصحاب المصالح في العمليات الإدارية، بشكل يتوازن فيه مع توزيع المهام والمسؤوليات<sup>(2)</sup>. والحقيقة أن هناك العديد من التحديات والعقبات التي تواجه قطاع التعليم العالي الفلسطيني وكذلك العربي، كان وما زال من أبرزها، ضعف العمل المؤسسي اللازم لتطوير هذا القطاع واللازم لتلبية احتياجاته الأساسية، لا سيما في مجال رسم السياسات والإستراتيجيات الشمولية التي تهدف إلى تنظيم القطاع ودفع عملية تطويره، كما أنه يعاني من تواضع مستوى الحاكمية الأكاديمية المهنية، وفي الرؤية لمستقبل التعليم العالي للتركيز على مخرجات التعليم العالي من حيث المستوى وتلبية احتياجات السوق المحلي والإقليمي وبشكل شمولي. لذا نلاحظ، -كما يجد البعض<sup>(3)</sup>-، أن مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية على وجه التحديد؛ تفقر لأسلوب إداري رشيد يضمن تحقيق الجودة ويحقق التوازن للمنظمة التعليمية ومخرجاتها كالحوكمة. وليس القصد هنا تعميم الحديث على إطلاقه أو تحديد طائفة بعينها من المؤسسات؛ لكي لا نقع في دواليب الكلام المرسل والنعوت العامة، بل ينبغي التنبيه لهذه المسألة وأخذها بعين الحيطه والحذر، لكونها ترتبط بسمعة ومكانة المؤسسة ذاتها في المجال التعليمي والبحثي، الأمر الذي قد

(1) ازدادت أهمية الحوكمة بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي نظراً لتعلق الأمر بالتصنيف العالمي الذي يرتبط بثلاثة عوامل متصلة: 1- تركيز الموهبة. 2- توفير التمويل. 3- الحوكمة. انظر على سبيل المثال: (السر، 2013، عوائق تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وسبل التغلب عليها)، وكذلك: (الفراء، نيسان 2013، تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، حالة دراسية لكليات العلوم الاقتصادية والإدارية في غزة)، وكذلك: عزت، 2009، مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها.

(2) (بركة، 2012، ص78).

(3) (شرف، 2015، ص3 وكذلك الصفحات 40-42).

### بهاء الدين مسعود خويرة

يهدد الانطباع الايجابي نتيجة السياسات المتبعة، والخدمات المقدمة لا سيما لجمهور الطلبة، عدا عن الشائعات التي تطلقها المؤسسات التعليمية المنافسة.

#### ثانياً: المصادر التنظيمية داخل المؤسسة:

تتعلق مصادر ضغط العمل الإداري المرتبط بالجوانب التنظيمية بوجه عام بسوء إدارة وتطوير النظام الإداري المتبع. فمنها ما يتعلق بسوء إدارة الوقت والسرعة والارتجال في اتخاذ القرارات من الرئيس الإداري دون الأخذ بعين الاعتبار العوامل والمؤثرات المحيطة بعملية صنع واتخاذ القرارات، الأمر الذي يجد معه الموظف أنه إزاء التزام وقي سرعة انجاز الاختصاصات في وقت محدد، مقترن بحرصه على إتقان العمل ومسؤوليته عن سرعة الانجاز، بصرف النظر عن وجود خلل في خطوط الاتصال والتنظيم والتنسيق والإشراف داخل الجهاز الإداري<sup>(1)</sup>، ومنها ما يتصل كذلك بكثرة الأعمال والأعباء الوظيفية، وما يتفرع ويحيط بهذه المسألة من ظروف عادية وطارئة، ومشكلات ومخاطر جسيمة تؤدي إلى إيجاد ضغط العمل الإداري لدى الموظف وإتقال كاهله به، حيث يعاني كثير من الموظفين من زيادة حجم أعباء العمل بصورة غير متوقعة أو بصورة لا تتناسب مع قدراتهم وكفاءاتهم. ونود هنا أن نسلط الضوء على ما يحدث في مؤسسات التعليم العالي خاصة في مستويات الإدارة العليا، التي يساهم أصحابها في رسم السياسة العامة والإشراف المباشر على تنفيذها.

ففي بعض الأحيان يتم تكليف احد أعضاء الهيئة التدريسية بمواقع إدارية حساسة، متعددة الصلاحيات والمهام والمسؤوليات مما يؤدي إلى الإرهاق والإجهاد، وما يتبع ذلك من إهدار للطاقات والقدرات علاوة على الآثار السلبية التي ترافق تنفيذ وانجاز العمل، ومما يثير الأسف حقاً أن هذه التكاليف تتم استناداً لاعتبارات تتعلق بالثقة بالدرجة الأولى، دون الأخذ بعين الاعتبار معيار الجدارة والكفاءة في شغل مثل تلك الوظائف، حرصاً من المؤسسة أن لا يُعيّن في هذه الوظائف من عُرف عنه معارضة السياسات القائمة؛ لكون ذلك يعني، -من وجهة نظر المؤسسة-، تعيين من سيضع العراقيل أمام إنجاح وتهيئة سبل تنفيذ السياسة المرسومة سلفاً!<sup>(2)</sup>

(1) انظر: (عبد الهادي، ضغط العمل...، ص148) مرجع سابق.

(2) بالرغم من المبررات والاعتبارات التي اقتضت منح مؤسسات التعليم العالي حرية واسعة في اختيار شاغلي الوظائف القيادية في المؤسسة، إلا هذا الأسلوب يصعب تركه مطلقاً دون ضوابط تنظيمية تحكم وتنظم كيفية تطبيقه، لأن عدم وجود مثل هذه الضوابط سيؤدي إلى العودة إلى نظام المحسوبية والمحاباة في شغل الوظائف، وهو الأمر الذي كانت وما زالت تشكو منه الإدارات العامة في لا سيما الإدارات العامة العربية. انظر في هذا المعنى: (كنعان، القانون الإداري، الكتاب الثاني، ص69-70)، مرجع سابق.



### قراءة واقعية لظاهرة ضغط العمل الإداري في منظومة العمل الأكاديمي

#### الفرع الثاني: المصادر الشخصية والسلوكية

وهي عوامل وجوانب قد تكون (خارجية) أي متصلة بأعمق ما يخص الموظف في بيئته العائلية أو الأسرية أو في تأثيراته الدينية أو الاجتماعية أو الثقافية أو الجسدية، يكون لها أثر ملموس على الشعور بضغط العمل، وقد تتصل بعناصر داخلية تقع داخل موقع السيطرة على السلوك تنصب فيما يلي:

#### أولاً: اختلال العلاقات الإنسانية داخل محيط العمل:

غني عن البيان أن أداء العمل يتطلب ضرورة إقامة العديد من العلاقات الاجتماعية، لكون العمل الجماعي هو أساس نجاح أية مؤسسة في سبيل انجاز أهدافها، غير أن بعض أطراف هذه العلاقات قد يسيئوا استغلالها، جاعلين الأمر يدور حول صراعات ومناورات تتسم بالعدوانية، بدلاً من إقامة علاقات نقية يكون رائدها التميز والمنافسة الشريفة. والأمر يزداد سوءاً عندما تؤدي بعض العلاقات إلى انتهاك الحرية الشخصية المقدسة، وعدم الحفاظ على سرية المعلومات الشخصية<sup>(1)</sup>. وهنا ينبغي التوقف قليلاً إزاء هذه المسألة الدقيقة والحساسة، والقول بصدق ما يجب أن يكون عليه الحال إزاء العلاقات الإنسانية في الحياة الأكاديمية.

فالجميع يدرك إدراكاً تاماً ما للعمل من قيمة عظيمة في حياة الإنسان، تقوم به الحضارات ويرتقي به الجنس البشري ليستحق الخلافة على الأرض، ولا يختلف اثنان على أهمية العلم والتعليم في المجتمع، وما لرسالة التعليم من أهداف نبيلة وسامية لا مجال لحصرها وتعدادها بأسطر قليلة. وبهذا المعنى، من المفترض أن تكون العلاقات الإنسانية في هذا المجال علاقات نقية خالية من أية شوائب، وبعبارة عن الأهواء الشخصية، لا سيما أن العمل الأكاديمي هو عمل نبيل وسامي، والأستاذ الأكاديمي يعد، بدون أدنى شك، منبع الفكر والقيم، وصاحب رسالة عظيمة، أفردت لها كل التشريعات والأعراف والأصول كل معاني التقديس والاحترام، وليس أدل على ذلك تنبئه القضاء الإداري في معظم الدول لحساسية هذه المسألة عند نظر المنازعات المطروحة عليه، من ذلك حكم المحكمة الإدارية العليا المصرية عندما وصفت أهمية مرفق التربية والتعليم بالقول أن: "رجال التعليم وهم الذين يقومون على تربية النشء يجب أن يكونوا فوق مستوى الشبهات والريب، ويجب عليهم أن يتحلوا بأرفع الفضائل وأسماها، وأن يبتعدوا عن كل ما يجرح السلوك القويم، حتى يكونوا موضع ثقة طلابهم وذويهم، ومن ثم تدق موازين الحساب بالنسبة لهم"<sup>(2)</sup>.

(1) انظر: (ماهر، ص34) مرجع سابق.

(2) مجموعة المبادئ القانونية التي قررتها المحكمة الإدارية العليا، حكمها في 22 مايو 1965، س 10 ق، ص1422. مشار إليه لدى: (عبد الهادي، 1983، دراسات وأبحاث...، ص46).

### بهاء الدين مسعود خويرة

وبناءً على ذلك لابد من تصويب الأوضاع في هذا المجال الحساس، بشكل هادئ ومتمزن، والابتعاد عن تعقيد الأمور وتحميلها أكثر مما تتحمل<sup>(1)</sup>، أما تعقيد الأمور من خلال رؤية الأحداث أو محاولة تصوير رؤيتها على اعتبار أنها تهدد وتسيطر وتملي على الموظف شيء من المخاطر والضغوط، تجعله أكثر توتراً وشعوراً بالدور السلبي لقدراته وإمكاناته، فهنا سيظهر بالحال الشعور بالعداء أو المواقف المعارضة تجاه كل جديد في العمل<sup>(2)</sup>، وستخرج المسألة عن بساطتها العلمية والعملية بشكل غير مبرر، لتدور في فلك تشنيت الآراء والأفكار والنظريات، وتذويها في بحر واسع من المتاهات التي يصعب إدراكها مهما كانت الجهود منصبة نحو التقصي والمثابرة، ونصبح في نطاق المجال الأكاديمي الراقي والنبيل، إزاء إدارة تعليمية كلاسيكية تقليدية مشبعة بالنهج البيروقراطي العقيم، المتقيد بلوائح وإجراءات رسمية مشددة لا تأخذ بالحسبان الاعتبارات الشخصية المشروعة، الأمر الذي يتعارض عادة مع الرغبة في الإبداع والتميز والابتكار لدى الموظفين ويقف حائلاً أمام حاجاتهم الطبيعية في تطوير الذات وتأكيد النفس.

#### ثانياً: صراع الأدوار وعدم وضوح سياسية العمل المتبعة:

يقع الموظف مجبراً، خاصة في عملية الإدارة الأكاديمية، أمام عدة ادوار غير مرئية تخلق لديه مزيداً من الضغط والتوتر إزاء إتمام العمل؛ لأنه فعلياً يقوم بمحاولة إيجاد التوافق بين توقعات مختلفة، ناتجة عن عدم وضوح سياسة العمل المتبعة لدى الرؤساء الإداريين، مع ارتباط ذلك بعدم تحديد الاختصاصات والمهام الموكلة بشكل دقيق<sup>(3)</sup>، زد على ذلك الصراع الداخلي الذي قد يثور لدى المرؤوس حيال الرغبة في الالتزام بمعايير الجماعة، ورغبته الصادقة والمشروعة في تحقيق تطلعاته وطموحاته الشخصية<sup>(4)</sup>.

ويضاف إلى صراع الأدوار التقليدي آنف الذكر، صراعاً آخرًا يرتبط بغموض سياسة العمل المتبعة، حيث يعاني الموظف من معرفة متى وكيف يعمل بعد حدوث تطورات تكنولوجية حديثة أو نتيجة حدوث تغيير ملموس في آلية العمل، أو وجود نقص في المعلومات الواردة من الإدارة العليا، إلى غير ذلك من العوامل التي تساهم في غموض الدور الوظيفي، مما يؤدي إلى إثارة التوتر وتزايد

(1) خاصة عندما ينجم هذا الأمر من قبل الرئيس المباشر في العمل، الذي قد يكون لسلوكه غير النظم سبباً لظهور ضغوط العمل لمرؤوسيه، سواء من حيث تناقض أنماط سلوكه وتركيز اهتمامه فقط نحو الإنتاجية في العمل أو من حيث إهماله للموظف وإغفال الأداء الجيد وتركيزه على السلبيات. انظر: عياصرة، وبنو أحمد، ص120، مرجع سابق.

(2) انظر بنفس المعنى تقريباً: (ماهر، ص28)، مرجع سابق.

(3) انظر في ذلك: (الصباغ، ص35)، مرجع سابق.

(4) انظر: (ماهر، ص33)، وانظر نفس المعنى تقريباً: (عياصرة، وبنو أحمد، ص116)، مراجع سابقة،

### قراءة واقعية لظاهرة ضغط العمل الإداري في منظومة العمل الأكاديمي

عدم الرضا، وبالتالي عدم القدرة على مواجهة الأزمات والمشكلات التي تواجه الموظف في حياته العملية بشيء من الثبات والحزم.

ثالثاً: اضطراب العلاقة بين الموظف ورئيسه<sup>(1)</sup>:

يعد هذا السبب من أكثر أسباب انتشار ظاهرة ضغط العمل الإداري؛ لأنه إذا كان التعامل مع شخص غير متفاهم خارج إطار حياة العمل يخلق نوعاً من الضغط النفسي، فما بالك عندما تصادف شخصاً لا يسلم بمبدأ النقاش والتفاهم أو التقدير أو المساندة، ويمتلك بنفس الوقت قوة أكثر منك (بحكم قوة السلطة) لكونه رئيساً للعمل، ويزداد الأمر تعقيداً إذا كان الرئيس المباشر غير كفء إدارياً أو علمياً أو فنياً أو إحداهما، وغالباً ما يلقي اللوم على الآخرين ولا يقبل الحوار والمناقشة حتى لا يواجه بعبويته، الأمر الذي من شأنه أن يخلق حالة من اللا أمان وعدم الثقة في علاقات العمل، ويحاول كل من الرئيس والمرؤوس- في ظل هذه الأجواء- أن يحمي نفسه بكافة الطرق المتاحة حتى وإن كانت غير مشروعة.

وفي هذا الإطار لا بأس من الإشارة، لمسألة حساسة يعاني منها الكثيرون من الموظفين في مجال التعليم العالي، وهي مسألة تقييم أداء الموظفين، والتي تعد من أهم وأخطر الأوضاع الوظيفية التي يمر بها الموظف بشكل دوري إذا ما استقر في حياته الوظيفية. فيخضع لنظام تقييم الأداء لتحديد مدى كفايته من خلال التقارير السنوية التي تُقدم عن مستوى أدائه، بغية تحقيق أهداف بعضها إدارية وبعضها سلوكية<sup>(2)</sup>. بما يترتب على هذه العملية من آثار متعددة، بعضها يعود بالنفع والفائدة على الموظف، وبعضها يعود بالضرر عليه ويحرمه من الكثير من الامتيازات المادية والمعنوية.

ومن المعروف أن عملية تقييم الأداء الوظيفي تمر بعدة خطوات تبدأ بتقدير الرئيس المباشر لأداء الموظف، وتنتهي بإعلان أو إخطار الموظف بقرار تقرير أدائه، وما يهمننا إبرازه والتأكيد عليه في مجال دراستنا باختصار شديد، أنه يجب أن تحاط عملية تقييم الأداء بضمانات موضوعية من أجل مراعاة الدقة واعتماد الحقيقة دون غيرها في تدوين البيانات والوقائع والملاحظات في السجل الخاص بأداء الموظفين، وضمان تقييم أداء أعضاء الهيئتين الأكاديمية الإدارية على أساس العدالة والتجرد من الإغراض والبواعث الشخصية<sup>(3)</sup>، وهو ما أشار إليه المشرع الفلسطيني في إطار الوظيفة العامة، حينما نص في المادة (3/33) من قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998 وتعديلاته

(1) انظر: (الصيرفي، ص 71-72)، مرجع سابق.

(2) انظر في ذلك: (كنعان، القانون الإداري، الكتاب الثاني، ص 91-92)، مرجع سابق.

(3) انظر: (المرجع السابق، ص 96).

### بهاء الدين مسعود خويرة

على أن يقوم الرئيس الإداري بتقدير كفاية الأداء لموظفيه بموضوعية ودقة وأمانه مرة واحدة كل سنة...".

وهكذا فإن أي خلل في تقييم أداء الموظفين، كأن يتم بصورة ارتجالية وغير منصفة، سيؤدي حتماً إلى تنامي ظاهرة ضغط العمل بمستوياتها المختلفة، بل إن معرفة الموظف مسبقاً أن تقييمه سيوضع على أسس ومعايير شخصية محددة سلفاً، سيدفعه إلى الإحباط والتقاعس وعدم المبالاة في إنجاز العمل، وكذلك عدم تطوير القدرات الذاتية، وهو ما يلقي بظلاله على منظومة الجودة والنوعية في المؤسسة، عندما نسقط تأثير هذه المشاهد الخطيرة على مجال معقد وحساس، كـ مجال التعليم العالي!.

### المبحث الثاني

#### الآثار المترتبة على ظاهرة ضغط العمل الإداري في نطاق العمل الأكاديمي

لقد تم في المبحث السابق التعرض لتحديد عوامل ضغوط العمل وأسباب ظهورها في منظومة العمل الأكاديمي من زوايا ونقاط قانونية وعملية محددة، ومن الطبيعي أن تُحدث هذه العوامل مجموعة كبيرة من الآثار العلمية والعملية سواء على المستوى الشخصي أم على مستوى مضمون العمل ذاته، وهي آثار في مجملها تدخل في مجالات علوم أخرى، لا سيما تلك التي تتحدث عن الأعراض العضوية والنفسية لضغط العمل الإداري<sup>(1)</sup>.

لذلك، وبمنأى عن التعرض لهذه الآثار بالشرح والتحليل الذي سيخرجنا عن إطار الأهداف المرسومة لداستنا، فإنه سيتم التعرض بشكل مباشر ودقيق، لأهم الآثار المترتبة على تزايد ظاهرة ضغط العمل الإداري في المجال الأكاديمي، وذلك من ناحيتين، الأولى تتعلق بعملية اتخاذ القرارات الإدارية، والثانية تتعلق بنواحي سير العملية التعليمية في مجال التعليم العالي المؤسسي.

#### المطلب الأول: الآثار المترتبة على ضغط العمل الإداري لناحية عملية اتخاذ القرارات الإدارية

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من المهام الجوهرية التي يقوم بها الموظفون الذين يملكون سلطة التقرير<sup>(2)</sup>، لذا وُصفت هذه العملية بأنها قلب الإدارة، ووُصف من يملك سلطتها بأنه متخذ قرارات

<sup>(1)</sup> انظر: (النوشان، ص24-26)، وكذلك: (عبد الهادي، ضغط العمل...، ص153 وما بعدها)، مراجع سابقة. ويصنف البعض الآثار السلبية لضغوط العمل: إلى آثار ظاهرة على الموظف ذاته من حيث حدوث تغيير في أنماط سلوكه المعتادة وعاداته المألوفة، وآثار تظهر مفاعيلها على المؤسسة، تتمثل بطبيعة الحال بزيادة التكاليف المالية الناتجة عن تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته، وذلك كنتيجة طبيعية لانخفاض روح العمل وتنامي الشعور بعدم الرضا الوظيفي. انظر في ذلك بالتفصيل: (Johansson and Aronsson, 1984, p.p.159-181). وكذلك: (Volkwein, and Zhou, Op.Cit,p.p.149-171).

<sup>(2)</sup> قصدنا إيراد هذا التعبير (يملكون سلطة التقرير) لأنه ليس كل موظف يملك سلطة إصدار القرارات الإدارية، فهي مسألة منوطة في الغالب بالموظفين العاملين بالإدارات العليا في الجهاز الإداري، أما إذا

### قراءة واقعية لظاهرة ضغط العمل الإداري في منظومة العمل الأكاديمي

(Decision Maker)، الذي يتميز عن بقية أعضاء التنظيم الإداري في الجهاز الإداري، انطلاقاً من واقع حقه النظامي في صنع واتخاذ القرارات الإدارية.

من هنا أصبحت عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، وأصبح مقدار النجاح الذي يحققه الجهاز الإداري يرتبط بدرجة كبيرة على قدرة وكفاءة القيادة الإدارية في اتخاذ القرارات المناسبة، ولهذا فإن أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يرتكز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى التركيز على أسس وإجراءات تنفيذها، لا سيما أن التنظيمات الإدارية الحديثة لم تعد تسعى لتحقيق هدف واحد، وإنما هي مطالبة بتحقيق العديد من الأهداف المعقدة والمتشابكة، في ظل ارتباط دور القرارات بجوانب العملية الإدارية المختلفة، من تخطيط، وتنظيم، وتنسيق، وسياسات، واتصالات وغيرها<sup>(1)</sup>. وكما هو معروف، فإن عملية أو خطوات اتخاذ القرارات الإدارية تمر بمراحل وخطوات متعددة، اختلفت تصنيفاتها وخطواتها ومناهجها وأساليبها والعوامل المؤثرة فيها، تبعاً لاختلاف وجهات النظر بين علماء الإدارة والباحثين والكتاب والمتخصصين في هذا المجال.

غير أن هذا الاختلاف لا يعني أن يُغفل رجل الإدارة الجوانب القانونية للقرار الإداري؛ لأنه مُطالب دائماً بحكم وضعه الوظيفي بالإلمام بالقواعد القانونية المتعلقة بعمله بشكل عام، وفي اتخاذ قراراته الإدارية بشكل خاص، حتى يكون قراره سليماً متفقاً مع الأحكام القانونية، بعيداً عن الطعن به أمام القضاء، وبالمقابل فإن رجل القانون بحاجة إلى معرفة المشكلات العملية والفنية التفصيلية المتصلة بالعمل الإداري، ليتمكن من تكييف العلاقات الناتجة عنها تكييفاً قانونياً سليماً، أو التوصية بوضع القواعد القانونية اللازمة لعلاجها أو تعديل النصوص النافذة، بما يكفل حسن سير العمل بانتظام واطراد<sup>(2)</sup>.

وعلى هذا النحو استقر كل من الفقه والقضاء الإداريين على تعريف القرار الإداري أيّاً كان نوعه على أنه: "عمل قانوني صادر بالإرادة المنفردة والملزمة لجهة الإدارة العامة الوطنية، بما لها من سلطة بمقتضى القوانين والأنظمة، وفي الشكل الذي يتطلبه القانون، بقصد إنشاء أو تعديل أو إلغاء حق أو التزام قانوني معين، متى كان ذلك ممكناً أو جائزاً قانوناً وابتغاء المصلحة العامة..."<sup>(3)</sup>.

صدر قرار إداري عن موظف عمومي لا يملك سلطة التقرير، أي ليس من طبيعة عمله إصدار قرارات إدارية قط، فإن هذا القرار يعد منعدياً لا وجود له ولا أثر يترتب عليه من الناحية القانونية، لكونه مشوب بعيب عدم الاختصاص الجسيم، وهو ما يُطلق عليه في هذه الحالة: "اغتصاب سلطة التقرير". انظر: (كنعان، نواف، القضاء الإداري، ص295)، وكذلك: (شطناوي، موسوعة القضاء الإداري، الجزء الثاني، ص745)، مرجع سابق، وكذلك: (الطماوي، 1967، ص744).

(1) انظر: (كنعان، 2011، ص44-43)، وكذلك: (كنعان، اتخاذ القرارات...، ص73)، مراجع سابقة.

(2) انظر: (الطهراوي، ص44-43)، وكذلك: (كنعان، اتخاذ القرارات...، ص73)، مراجع سابقة.

(3) انظر: حكم المحكمة الإدارية المصرية في الدعوى رقم 12/674، ق س 12، ص1236، بتاريخ 1967/09/02، وكذلك: حكم محكمة العدل العليا الأردنية رقم 2005/271، بتاريخ 2005/09/26،

### بهاء الدين مسعود خويرة

وكما اشرنا سابقاً في مقدمة دراستنا، فإن ضغوط العمل لها نتائج سلبية تنعكس على الموظف والجهاز الإداري الذي ينتمي إليه، وتمثل عاملاً مهماً وفعالاً في التأثير على عملية اتخاذ القرارات الإدارية من قبل القيادات الإدارية في ظل وجود مستوى معين من تلك الضغوط، لا سيما أن القرار الإداري يعتبر أساس وجوه العملية الإدارية، ولا شك في أن وجود مستوى من الضغوط لدى القيادات الإدارية سوف ينعكس بصورة سلبية على عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

وبالتالي هل توجد علاقة بين مستوى ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات لدى القيادات الإدارية والأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي العربية؟ خاصة أن اختيارنا للهيئتين الأكاديمية والإدارية يعزى لكون **القيادات الأكاديمية** من رؤساء الجامعات ونوابهم ومساعديهم، وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية، تقع عليهم المسؤولية الإدارية الكبرى بتسهيل الإجراءات وتذليل العقبات لجميع الأطراف المستفيدة من المجتمع التعليمي في المؤسسة، فهم حلقة الوصل بين الإدارة العليا وباقي أطراف المجتمع الجامعي، وهو ما يستدعي أن يتم اختيار قيادة العمل الأكاديمي وفقاً لمعايير الجودة بما يؤثر بشكل مباشر على جودة المخرجات وتطوير التعليم العالي وتحسينه.

ونظراً للحاجة المستمرة في التغيير بسبب التحديات المختلفة التي تواجهها الجامعات والكليات والأقسام، فإن هنالك حاجة ملحة لرفد مؤسسات التعليم العالي بقيادات إدارية فعّالة على مستوى رؤساء الجامعات ونوابهم ومساعديهم، وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية، نظراً للدور الكبير والمسؤوليات الحساسة المناطة بهم، وحتى تستمر مؤسسات التعليم العالي بتحقيق الغاية التي أنشئت من أجلها. كما أن القيادة الوسطى في المؤسسة (ممثلةً بمنسقي البرامج الأكاديمية والمشرفين الإداريين ورؤساء الأقسام والشعب الإدارية) مسئولة عن تقديم المساعدة والمشورة لرؤسائهم ومرؤوسيه على حد سواء، ومسؤولة بصورة مباشرة عن تنفيذ الأعمال والمهام وحسن الأداء، خاصة أن وجودهم يمثل حلقة وسطى بين المرؤوسين والرؤساء في الإدارة العليا، وهو ما يجعل دورهم من أصعب واعقد الأدوار في الأداء<sup>(1)</sup>.

وكذلك: حكم محكمة العدل العليا الأردنية رقم 2005/271، بتاريخ 2005/09/26.

(1) أما رئيس مؤسسة التعليم العالي هو المسئول قانوناً عن إدارة شؤون المؤسسة العلمية والإدارية والمالية، ويشترك في ذلك مجلس المؤسسة المكون من الرئيس ونوابه وعمداء أو مجلس الكلية المكون من رئيسها ونائبه ورؤساء الأقسام، إذ نظراً لكثرة الأعباء الملقاة على عاتق الرئيس تم استحداث مناصب نواب الرئيس، مثل نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية الذي يتولى تنسيق المسائل الأكاديمية في المؤسسة والكليات أو الأقسام الأكاديمية المكونة لها. ونائب الرئيس للشؤون الإدارية الذي يتولى تنسيق أعمال الوحدات الإدارية المكونة للنظام المؤسسي، وهكذا يكون الرئيس المنسق بين نائبيه الأكاديمي والإداري. وأحياناً تقتضي طبيعة المؤسسة إلى استحداث منصب نائب الرئيس لشؤون التخطيط أو لشؤون البحث العلمي أو لشؤون المجتمع أو غير ذلك من المناصب. أما عميد الكلية فوجد منصبه لتخفيف العبء الملقى على عاتق الرئيس ونوابه، وتناط به واجبات أكاديمية وإدارية، وإشرافية وتقييمية. وبالنسبة لرئيس القسم فإنه يعتبر حجر الزاوية في الكلية، ومن ثم في الجامعة، وتناط به مسؤولية إدارة شؤون

### قراءة واقعية لظاهرة ضغط العمل الإداري في منظومة العمل الأكاديمي

ولكي لا يطول الحديث في هذا المجال الواسع، نورد في هذا الموضوع، بعض الحقائق العلمية والمحددات القانونية والإرشادات العملية من جوانب قانونية وإدارية محددة، نوجهها لصناع ومنفذي القرارات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي من أجل الوصول إلى قرارات إدارية أكثر رشداً وصواباً في مجال التعليم العالي المؤسسي:

أولاً: بدايةً يجب على القيادات الأكاديمية أن تدرك إدراكاً تاماً بأن مؤسسات التعليم العالي تعتبر نوعاً فريداً من المنظمات الإدارية والمهنية، ذات أهداف معقدة وغامضة ومشتتة، وهياكل تسلسلية متميزة، ومسؤولية ومهام خاصة، يسلكون من يتحملون تنفيذها سبلاً مختلفة لاتخاذ القرارات ووضع السياسات التنظيمية المناسبة<sup>(1)</sup>، وبناءً على ذلك ستجد مؤسسة التعليم العالي نفسها مطالبة باستمرار بتمثيل أدوار مختلفة، وتحديات متنوعة، نتيجة لخصوصية الدور المناط بها.

وليس ما نستهل به من أفكار نريد بها تعقيد عملية صنع القرار في مجال العملية التعليمية بشكل يؤدي إلى الفوضى أكثر ما يؤدي إلى تحقيق الفائدة العملية والقانونية، بل الغاية هي حماية المصالح المتشابكة الداخلة ضمن محاور العملية التعليمية أو الخارجة عنها والمحيط بها، بشيء من العدالة النسبية والفهم الواعي والسليم لطبيعة ومغزى أهداف ومخرجات التعليم العالي، وهي مسائل لا تختلف في جزئياتها وتفصيلاتها عن التنظيمات الإدارية الأخرى فحسب، بل قد تختلف فيما بين مؤسسات التعليم العالي ذاتها استناداً لتباين طرق التمويل وحجم المؤسسة ومدى التأثير بالبيئة المحيطة.

ثانياً: إذا كانت نظريات علم الإدارة المتعارف عليها تُبين وتصف جزءاً من سير العملية الإدارية في مجال نظرية الإدارة الأكاديمية، فإن الأخيرة تُصيف وتصف جزءاً آخر لا سيما لناحية المشاركة في عملية صنع القرار، من خلال النظرة إلى مؤسسة التعليم العالي بأنها مجتمع من العلماء تتطلب إدارتها مشاركتهم بسلطات أقوى من سلطات المسؤولين الرسمية، وبشكل يجعل مركز السلطات الجامعية مكونة من مجموعات متساوية تعتمد على الاعتبارات الشخصية فيما بينهم بدلاً من العلاقات التقليدية الرسمية للرؤساء والمرؤوسين<sup>(2)</sup>. وهكذا وفي ضوء المدى الذي يُسمح فيه بالمشاركة في عملية صنع القرار، يتحدد المدى الذي يعتبر معه هذا العنصر أحد العناصر المؤثرة في وجود ضغط العمل من عدمه.

القسم، إلى جانب عبء التدريس الذي يقوم به، حيث يقوم بتنفيذ قرارات المجالس الجامعية، ويشرف على تسيير الأمور العلمية والتعليمية، وحل مشاكل الطلبة داخل القسم، ويمثل حلقة الوصل ما بين أعضاء هيئة التدريس ومجلس الكلية ومجلس الجامعة، من ناحية نقل مطالبهم وتوصياتهم، ويعمل رئيس القسم في الجامعات العريقة على المشاركة في اختيار أعضاء هيئة التدريس وتعيينهم وترقيتهم.

(1) فيكتور بالدريديج وآخرون، حزيران 1981، ص121).

(2) انظر: (المرجع السابق، ص122).

## بهاء الدين مسعود خويرة

ثالثاً: يجب على مؤسسات التعليم العالي أن تولي أهمية خاصة تجاه ما يتعلق بالقرارات الإدارية المتعلقة بالتقييم الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، لما ينتج عن هذه العملية من آثار هامة، تُهيمن على سائر الأوضاع الوظيفية للأستاذ الجامعي، خاصة عناصر الترفيع وأحقية الاستمرار الوظيفي<sup>(1)</sup>.

رابعاً: بما أن آثار ضغط العمل الإداري ستعود في النهاية على المؤسسة الإدارية المعنية نفسها وتصب في شخصيتها وذمتها المالية، فإنه ينبغي على مؤسسات التعليم العالي أن تأخذ بعين الاعتبار والتقدير دائماً ما يتعلق باستقلالية الكليات والأقسام الأكاديمية سواء من النواحي العلمية أو الإدارية، باعتبارها مراكز علمية متخصصة تشكل جزءاً مستقلة من الوحدات التنظيمية ضمن مؤسسة-صغيرة الحجم كانت أم كبيرة- لا يمكن للإدارة الجامعية المركزية فيها معالجة جميع المشكلات التفصيلية على الوجه الأمثل، في ظل حجم التفاعلات المعقدة التي تستدعي وجود خبرات أكاديمية ومهنية رفيعة المستوى تعالج المسائل الفنية التفصيلية بديارية وحكمة متناهية، ضمن سلطة تقديرية مدروسة بعناية فائقة تأخذ بعين الاعتبار الظروف والأحوال الخاصة بكل حالة على حدة. فوجود سمة الاستقلالية-كما أثبتت الدراسات المتخصصة في هذا المجال<sup>(2)</sup>- سيزيد من مشاعر الثقة والرضا والانتماء والإخلاص، خاصة عندما نتكلم عن أساتذة ذوي مهارات وقدرات متميزة لا مفر من أن ينالوا درجة أكبر من الاستقلالية في إدارة شؤونهم، أما عندما تزيد التأثيرات الخارجية خاصة من الإدارة العليا المؤسسة، فإن مركز الأساتذة الجامعيين سيتحول إلى مجرد مُستخدمين خاضعين لإدارة مركزية بيروقراطية تُصدر الانظمة والتعليمات التفصيلية، لتتحكم بالمسائل الأكاديمية العلمية على حساب استقلالية الأداء وحرية التصرف، مشتتة للأهداف بدلاً من توحيدها، ومعقدة للإجراءات بدلاً من تبسيطها، ومحدثتة من حيث لا تدري إلى ضعف في العلاقة بين النجاح في الحياة ودرجات التحصيل العلمي.

خامساً: وأخيراً ينبغي على مؤسسات التعليم العالي التروي واخذ الحيطة والحذر إزاء عملية صنع وتنفيذ بعض القرارات الإدارية الهامة والمحورية، مثل القرارات الإدارية الحيوية، والقرارات الإدارية الإستراتيجية، وكذلك القرارات الإدارية غير المبرمجة<sup>(3)</sup>، وكذلك كل ما يتعلق بالقواعد والمبادئ

(1) وإذا كنا على يقين تام بأنه من الصعب في إطار العمل الجامعي تطوير معايير تقييم أداء متفق عليها ضمن طريقة مثالية مخصصة لذلك، إلا أنه مهما كانت الطريقة المستخدمة في عملية التقييم الأكاديمي فإن الأساليب المتبعة ستكون غير فعالة طالما تأثرت بالعوامل الشخصية ومناورات القسم الأكاديمي وتدخلات الإدارة الاعتيادية.

(2) انظر مثلاً دراسة: (فيكتور بالدريديج وآخرون، الصفحات: 129، 128، 126، 125)، مرجع سابق.

(3) تتعلق القرارات الإدارية الحيوية بمشكلات حيوية ومصيرية تحتاج في حلها للتفاهم والمناقشة وتبادل الآراء، مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف في كل رأي واقتراح، وذلك في ضوء الأهداف التي يتوخاها من القرار، وهي بذلك تمثل انعكاساً للأسلوب الديمقراطي في اتخاذ القرارات، الذي يعد



### قراءة واقعية لظاهرة ضغط العمل الإداري في منظومة العمل الأكاديمي

والأصول والخطوات التي يمكن اعتمادها والعمل بموجبها من قبل القيادات الأكاديمية المختصة بشأن عملية الإصدار ومتابعة التنفيذ<sup>(1)</sup>.

#### المطلب الثاني: الآثار المترتبة على ضغط العمل الإداري لناحية سير العملية التعليمية

يعتبر التعليم العالي أحد أهم مرتكزات التنمية البشرية، لكونه يتعلق بإعداد الكفاءات المتخصصة في مختلف حقول ومجالات المعرفة، ويقدر ارتقاء جودة ونوعية التعليم الجامعي في النواحي كافة، بقدر ما نضمن جودة مخرجات هذه الكفاءات، وهذا يستلزم بطبيعة الحال، الاهتمام الحثيث والمستمر بالمحاور والعوامل المتصلة بالعملية التعليمية كافة، التي تتعلق بالأستاذ الجامعي، والطلبة، والمناهج الجامعية، وإدارة المؤسسات التعليمية، وهي عوامل تتفاعل وتتداخل معاً لتؤثر على جودة ونوعية التعليم الجامعي سلباً أم إيجاباً<sup>(2)</sup>.

والحقيقة التي لا تخفى على كل متخصص في مجال التعليم العالي، أن مؤسسات التعليم العالي العربية بوجه عام، تواجه العديد من التحديات التي تعرقل تطور المسيرة التعليمية، كالتحديات المالية، وكيفية تقليص الفجوة بين الجانب العملي والنظري لتلبية احتياجات سوق العمل، وارتفاع معدلات البطالة بين خريجي الجامعات، وإشكالية متابعة التطورات العالمية لا سيما على صعيد

من الدعائم والركائز المهمة للإدارة الحسنة. في حين تتصل القرارات الإستراتيجية (غير التقليدية) بمشكلات ذات إبعاد متعددة وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد لا يمكن مواجهتها بقرار فوري أو بمجرد عقد اجتماع لمناقشتها ودراستها، ولا تتحمل مواجهتها الاستنثار بالرأي الفردي، وإنما ينبغي أن تُسخر جميع الإمكانيات والتخصصات المتوفرة من ذوي الخبرة والمختصين لمعرفة إبعاد المشكلة محل القرار، وغالباً يتم الاستعانة بنظم المعلومات الحديثة من أجل جمع المعلومات وتحليلها وتقديمها لمتخذ القرار بالدقة المطلوبة والوقت المناسب. أما القرارات الإدارية غير المبرمجة (وتُسمى القرارات الابتكارية أو الإبداعية) فهي تلك القرارات التي تتعلق بمشكلات ذات جوانب متعددة وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهي تحتاج إلى نوع من التفكير والإبداع والابتكار في الحلول والمواجهة، بالإضافة إلى أنها تحتاج إلى وقت كاف لاتخاذها، وإلى صفاء ذهن متخذيها، وتتطلب عادة بحوث واستشارات لتنفيذها. يُراجع في ذلك بالتفصيل: (النوشان، ص30 وما بعدها)، مرجع سابق.

<sup>(1)</sup> مع التسليم بأنه ليس لزاماً على أي مسئول الالتزام بنموذج أو أسلوب معين بغية الوصول للقرار المناسب، خاصة في ظل الخصوصية التي تتسم بها الإدارات الجامعية سواء من حيث التنظيم أو الأهداف، إلا أن إتباع الخطوات السليمة اللازمة قبل إصدار القرار (في ضوء حثيياته والظروف والملايسات المحيطة به) يعتبر من الأساليب العلمية التي تؤدي إلى نجاح واستقرار المؤسسة، ورفع مستوى رضا العاملين فيها، لا سيما أن علم الإدارة له قواعده وأصوله وتطبيقاته التي من الممكن أن توفر لرجل الإدارة الناجح الموارد اللازمة في كل القطاعات والمؤسسات، العامة منها والخاصة على حد سواء، وهو علم كان وما يزال عالمياً يافعاً في قمة حيويته وتطوره المستمر، إلا أنه للأسف الشديد لم يؤخذ على محمل الجد من بعض القيادات الأكاديمية الذين أُتيحت لهم فرصة تولي مواقع المسؤولية الجامعية، والذين نراهم في الواقع العملي يضيعون أوقاتهم الثمينة والمكلفة في أعمال ثانوية لا طائل من ورائها، يمكن للموظفين ممن هم في بداية السلم الإداري أن يؤديها بنفس الكفاءة. انظر في نفس المعنى: (الطهراوي، ص43، هامش رقم 1)، مرجع سابق.

<sup>(2)</sup> انظر: (السر، 2004، ص275)، وكذلك: (Volkwein, and Zhou, Op.Cit.p.152).

## بهاء الدين مسعود خويرة

الأساليب التكنولوجية الحديثة، علاوة على مواكبة التطورات العلمية الحديثة في مجال البحث العلمي<sup>(1)</sup>.

ففي مجال الإمكانيات المالية يعاني قطاع التعليم العالي من عدم توجيه الدعم الحكومي اللازم لمؤسسات التعليم العالي، فضلاً عن زيادة أعداد هذه المؤسسات بالتوازي مع نقص الكوادر الأكاديمية المهنية بالمستوى المطلوب، علاوة على توجه كثير من الأكاديميين، -خاصة المتميزين منهم-، خارج البلاد نظراً للظروف الاقتصادية والاجتماعية الصعبة التي يعانون منها<sup>(2)</sup>.

أما محور البحث العلمي وانعكاساته المتعددة في ظل دوره الفعّال في إيجاد الحلول العلمية والعملية للمشكلات الاقتصادية والاجتماعية والتنمية، فإنه يعاني من ضعف واضح وتشنتت في الإدارات القائمة عليه، وتداخل في الصلاحيات والمسؤوليات أحياناً، ومحدودية التنسيق والتعاون بين مؤسساته الرسمية والأهلية، الناتجة عن غياب سياسة علمية واضحة ومتوازنة ومتسقة تنظم عملية البحث العلمي من خلال التركيز على استثمار الطاقات والقدرات المتاحة والمتوافرة وفق سلم الأولويات والتحديات المتنوعة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسة<sup>(3)</sup>.

ونتيجة لهذه التحديات، وغيرها من التحديات الأخرى، التي تواجهها العملية التعليمية برمتها، كان من المنطقي والطبيعي أن تترك ضغوط العمل أثراً تنظيمية على الإدارة التعليمية ذاتها، وفي هذا المجال، لنا أن نتساءل عن الآثار الشخصية والتنظيمية الناتجة عن ضغط العمل الإداري في مجال الإدارة الأكاديمية، الذي ينبغي أن يكون أكثر المجالات خلواً من هذه الظاهرة، والتي تمتد مفاعيلها إلى مجالات مجتمعية لا يمكن حصرها، بالنظر لكون مؤسسات التعليم العالي، تُمثل -بمجملة أهدافها-، منظومة إنعاش الحياة في المجتمع، تعمل على تنمية الفرد وتشكيله على المستوى الفكري والوجداني والفني، ليكون قادراً على التعامل مع معطيات الحياة وتطويرها، لما فيه نفع وفائدة لنفسه وللمجتمع وللإنسانية جمعاء؟!<sup>(4)</sup>.

وقد يرى البعض في طرحنا السابق شيئاً من المبالغة والتهويل حيال حجم الخطر الذي نلمسه إزاء الآثار الناتجة عن ضغط العمل الإداري في منظومة العمل الأكاديمي، لكن هذا المجال يحتاج، ويتجرد علمي، إلى نخوف أكبر من مجرد إطلاق صفارات الإنذار بشأنه بشكل ارتجالي

(1) انظر: (شرف، ص5 وما بعدها)، مرجع سابق.

(2) كما يُشكل ازدحام الطلبة خاصة في الجامعات والكليات الجامعية تحدياً من نوع آخر، يتمثل في معايير القبول، وتراجع نوعية التعليم المُقدم للطالب، وإذا أردنا الإشارة إلى الخطط الدراسية، نقول وبصراحة علمية وموضوعية، أنها تواجه تحديات وصعوبات عديدة ومتنوعة، من أبرزها طرق التعليم الكلاسيكية التقليدية غير المرنة التي لا تجاري روح العصر والتقدم، وتؤدي إلى مخرجات ذات مستوى ضعيف.

(3) انظر: (راضي، 2012، ص724).

(4) انظر: (أبو كريم، وطناش، 2008، ص191).

### قراءة واقعية لظاهرة ضغط العمل الإداري في منظومة العمل الأكاديمي

ومتسرع دون أن تسبق هذه الخطوة دراسة كافية ومثالية، تعكس الواقع على حقيقته الكائنة كما هي، وتنظمه وتعالج ملاساته وحوادثه تنظيمياً دقيقاً ومدروساً. وليس أدل على ذلك تأكيد الكثير من الفقه<sup>(1)</sup> بأن التعليم العالي يشمل سلوكيات عديدة متداخلة ومتنوعة، لا تختزل بما يجري داخل قاعات اللقاءات الدراسية فقط، بل يتعداه إلى ابعاد من ذلك بكثير، من خلال مسؤولية الإدارة الجامعية في النهوض بعملية التعليم وتطويرها وتزويدها بكافة الوسائل البشرية والمادية والقانونية لتحقيق الأهداف المرجوة، التي لا تنتهي بتخريج الطلبة أو حتى المساعدة بتوظيفهم في الحياة العملية؛ لأن أي مؤسسة تعليم عالي تعد ببساطة مركز الإشعاع العلمي والثقافي، تُعاش وتتعايش مع المجتمع الذي تعمل من داخله وتتفاعل معه من خلال قنوات الاتصال التي تربطه بها.

لذا تعتبر إدارة الجامعات، باعتراف الكثيرين<sup>(2)</sup>، انعكاساً للمحيط الاجتماعي الذي يتغير باستمرار ليعطي التعليم العالي شكله المتطور المتجدد. فالمتغير الأساسي لإدارة الجامعات يقع خارج قدرات أولئك الذين يعملون داخل الجامعة، وهذه تضيف بعداً آخر لمهام الإدارة الجامعية التي يقع عليها تحمل المسؤوليات والعمل باستمرار لجعل الجامعات تستجيب للتقاليد والأعراف الجامعية المعروفة وتلتزم بنفس الوقت بمتطلبات المحيط المعقولة.

ولا ينبغي أن ننسى كذلك حجم المسؤولية الملقاة على أجهزة الدولة الرسمية المعنية ممثلة على وجه الخصوص بوزارة التعليم العالي بإداراتها ودوائرها وأقسامها المختلفة، ولا نقصد هنا المسؤوليات القانونية المجردة والخالية من الأسس العامة التي تحكم طبيعة العلاقات الإنسانية والمعنوية في الوظائف الإدارية، تلك الأسس التي تقوم عند فقهاء الإدارة العامة على عدة أفكار تختلف تبعاً لاختلاف النظرة إلى طبيعة هذه العلاقات نفسها<sup>(3)</sup>، وهنا ينبغي التوقف ملياً لوضع العلاقات والتفاعلات الجارية في المجتمع التعليمي بين منظوماته الأكاديمية والإدارية ضمن إطار البحث الهادئ المتوازن، نظراً لكثرة العراقيل والصعوبات والمشكلات العلمية والعملية التي تقف أمامه، فلهذه المسألة أهميتها الخاصة والحيوية، خاصة إذا ما نظرنا لطبيعة هذه العلاقات من زاوية تعلقها وارتباطها بالمجالات المجتمعية كافة، وهي كذلك مجالات تتصل بحياة الدولة واستقرارها

(1) انظر الآراء الفقهية التي أشار إليها: (المرجع السابق، ص191).

(2) (فيكتور بالدريديج وآخرون، ص120)، مرجع سابق، ويشير المؤلفون في نفس المرجع صفحة 21 إلى أفكار تجسد طبيعة السمات التنظيمية المعقدة لمنظومة العمل الجامعي، فيقولون أن "الأهداف في المنظمات الأكاديمية غامضة ومشتتة، وعلى الإدارة اتخاذ قرارات ضمن ظروف الاحتمية، وبإشكال تعارض هذه الأهداف. فمن أهداف الجامعة التدريس والبحث وخدمة المجتمع المحلي وإدارة التجهيزات العلمية وإسكان الأساتذة والطلاب ودعم الفنون وحل المشاكل الاجتماعية. وقد تكون تفصيلات هذه الأهداف غير واضحة وتوجد لذلك صعوبة في رفض أهداف إضافية إذ يشعر اغلب الناس أن على الجامعة فعل كل شيء".

(3) انظر في ذلك بالتفصيل: (عبد الهادي، دراسات وأبحاث...، ص11 وما بعدها)، مرجع سابق.

### بهاء الدين مسعود خويرة

وتطورها، وبالنظر أيضاً إلى المدد الطويلة التي تستغرقها خطط التنمية الشاملة، ومن ضمنها خطط واستراتيجيات تطوير التعليم العالي، والتي قد تمتد وتتصرف آثارها إلى أجيال مقبلة. في المحصلة النهائية يتبين بأن لضغط العمل الإداري آثاراً سلبية متعددة، وقد حاولنا في هذا المبحث الكشف عن أهم وأدق الآثار العملية المترتبة على ضغط العمل الإداري بشكل يتفق مع مناهج دراستنا، سواء من ناحية عملية صنع واتخاذ القرارات الإداري، وكذلك لناحية سير العملية التعليمية، لكون هذين المظهرين يعدان أكثر المظاهر ارتباطاً وملامسةً لمشكلات العمل الأكاديمي، ولأن عدم الالتفات لمعالجة هذين المظهرين سيؤدي إلى نتائج عملية سيئة وخطيرة تؤثر بدورها، بهذا الوصف، ليس فحسب على النشاط التعليمي ضمن نطاق مؤسسات تعليمية بعينها، وإنما على مرفق التعليم ذاته، بأجزائه ومكوناته، الموضوعية والشكلية.

### المبحث الثالث

#### الأسس المقترحة لعلاج ضغط العمل الإداري في نطاق العمل الأكاديمي

حتى يمكن تشخيص العلاج المناسب لظاهرة ضغوط العمل في إطار المؤسسات الأكاديمية المعنية بشؤون التعليم العالي، لا بد من النظر إلى العلاقات الدالة على الضغوط، لكي نحدد الإستراتيجية المناسبة للتغلب على مشاكل الضغوط، وهو ما يحتم وضع رؤيا علاجية مناسبة للحد من الآثار السلبية لضغوط العمل، والتي سيتم الكشف عنها في المطلبين الآتيين:

#### المطلب الأول: مداخل الحلول الشخصية المقترحة لعلاج ضغط العمل الإداري

يمكن بلورة أهم مداخل الحلول الشخصية المقترحة لعلاج ضغط العمل الإداري في الفروع الآتية:

#### الفرع الأول: التقييم الذاتي للمهارات الأكاديمية والإدارية

إن الوسيلة العلمية التمهيديّة في التغلب على ضغوط العمل تأتي من خلال التركيز على المصدر نفسه المسبب لضغط العمل، وليس التركيز على ردود الأفعال المحيطة بهذا المصدر؛ لأن القول بخلاف ذلك سيجعل الفرد يلجأ للهروب من جوهر وأساس المشكلة عند زيادة الضغط الواقع عليه، بدلاً من استخدام استراتيجيات تخفف من مستوى الضغط في العمل<sup>(1)</sup>.

فإدراك الفرد للضغط النفسي الواقع عليه، ينبغي أن يأتي من خلال تقييمه لنفسه وقيّمته العلمية والعملية في منظومة العمل، فعندما لا يدرك مستوى أداءه وقدراته لا يستطيع أن يعي ويفهم دوافع تصرفات رئيسه اتجاهه، لذا فقد يفسر أحد الموظفين سحب المدير لجزء من صلاحياته تفسيراً إيجابياً، وقد يعتمد الموظف على آراء زملائه في كيفية تفسير هذا الموقف ويعتبرهم بمثابة المصدر

(1) انظر في ذلك: (E.Newman and A.Beehr, Op.Cit.p.1 etc).

### قراءة واقعية لظاهرة ضغط العمل الإداري في منظومة العمل الأكاديمي

الرسمي للتدعيم السلبي أو الإيجابي لمثل هذه المواقف<sup>(1)</sup>، وهنا تكمن الخطورة لا سيما في مجال العمل الأكاديمي، الذي بصدد معالجته، فمن المعروف أن الشخص الذي يحكم على نفسه وعلى أداءه بمعايير يضعها بنفسه لا يتعرض للضغط، بينما يتعرض لضغط مشكلات العمل، الشخص الذي يحكم على نفسه من خلال معايير غير موضوعية يعتمد عليها الآخرون<sup>(2)</sup>.

وهنا من الضروري قيام الموظف من تلقاء نفسه بالتخطيط المسبق لكيفية التصرف في مواجهة ضغوط العمل، وتزويد نفسه بالوسائل التي يراها مناسبة لمعالجة الأزمات والظروف الطارئة بشيء من الإرادة والحزم وثبات الموقف والثقة بالنفس، لإيجاد القدرة الدائمة على العمل<sup>(3)</sup>.

#### الفرع الثاني: تحسين مستوى الأداء الأكاديمي.

في مجال إيلاء الأهمية للدور الفكري والعلمي للأستاذ الجامعي في سير العملية الأكاديمية، يتبين بأن تحسين مستوى الأداء الأكاديمي يرتبط وجوداً وعدمياً بترويض حرية الرأي والتعبير كمقدمة حتمية للتميز والإبداع في أداء العمل، وبغية تحقيق حكمة المبدأ الأصولي "الحرية تخلق الإبداع"، ينبغي النظر إلى تقييد وتنظيم السلطة العامة لكيفية ممارسة الحرية، على أنها ليست سوى وسيلة لتحقيق هدف نهائي يتمثل في وجود الحرية وضمان ممارستها وفق أحكام الدستور والقوانين والتشريعات الفرعية<sup>(4)</sup>.

وفي إطار تحسين مستوى الأداء الوظيفي للهيئات والقيادات الأكاديمية بوجه عام، لا بديل إلا بتوفير المناخ العملي والعلمي والاجتماعي والنفسى النقي والمريح سيؤدي إلى تحسين مستوى الأداء بشكل ملحوظ، وبالتالي تحمل ضغط العمل بالتقبل والرضا الكاملين، خاصة إذا ما اقترن ذلك بسياسات تشجيعية مثل مكافأة الموظفين المتميزين بالحوافز الأديبية والمادية مقابل أعمالهم وانجازاتهم الأصيلة أو التي يكلفون بها، علاوة على فتح المجال أمام الانضمام إلى دورات تعليمية وتدريبية لاكتساب مهارات جديدة وتحسين المستوى الحالي<sup>(5)</sup>.

(1) انظر: (عياصرة، وبنى أحمد، ص132)، مرجع سابق.

(2) (ماهر، ص24)، مرجع سابق.

(3) (عبد الهادي، ضغط العمل...، ص158)، مرجع سابق.

(4) لقد أدرك العلماء والمفكرون منذ وقت طويل بعض الحقائق الهامة فيما يتعلق بالأشخاص المهنيين، لا سيما أولئك الذين يعملون في المجال الأكاديمي، من بين هذه الحقائق: 1- المطالبة باستقلالية العمل وحرية الإشراف. 2- وجود انتماءات متباينة في فروع المعرفة قد تتعارض مع الاتجاهات المرسومة في المؤسسة. 3- وجود تنافر أو تعارض بين القيمة المهنية والتوقعات المكتتبية قد تؤدي للمجابهة بين الرئيس والمرؤوس. انظر في ذلك: (فيكتور بالدريديج وآخرون، ص122)، مرجع سابق.

(5) بالإضافة إلى ذلك فإنه ينبغي اللجوء لعلاج وقائي،- يغيب عن بال الكثيرين خاصة الأساتذة الجامعيين-، وهو استغلال الإجازات لراحة الجسد وشفاء النفس وتنقية الفكر، فالأجازة المريحة لها في كثير من الأحيان قوة العلاج ذاته، لا سيما وأن الشخص المدمن على الاستمرار في العمل يعد أكثر عرضه للمشاكل من الشخص الذي يباشر العمل بهدوء وراحة البال.

### بهاء الدين مسعود خويرة

بقي التنويه إلى مسألة عملية وفنية على درجة عالية من الأهمية، وهي مسألة الأعباء التدريسية المناطة بأعضاء الهيئات التدريسية خاصة القيادات الأكاديمية منهم، والتي من الضروري إعادة النظر في تنظيمها بشكل مدروس (سواءً بالتعديل أو الإضافة) بما يتناسب مع حجم المسؤوليات الإدارية التي تختلف من منصب لآخر، ودون الإخلال بمخرجات وجودة مهارات التدريس الجامعي، وبشكل يضمن في المحصلة النهائية التخفيف من ضغوط العمل في إطار منظومة العمل الأكاديمي والإداري<sup>(1)</sup>.

### الفرع الثالث: إشاعة وترسيخ روح الاحترام والتقدير بين الرئيس والمروؤوس

لا خلاف بأنه ينبغي أن تكون العلاقة بين الرئيس والمروؤوس قائمة على أساس الاحترام والتقدير والود والثقة المتبادلة، لكي يشعر كل منهما بالاطمئنان في عمله، بعيداً التناول والتجريح وقلة التقدير والاستفزاز وتصيد الأخطاء<sup>(2)</sup>. فواجب الطاعة الرئاسية تُوجب على الموظف المروؤوس أن يعامل رؤسائه معاملة لائقة، وفق حدود الأدب واللباقة وحسن السلوك، ولا يمنعه هذا من إبداء الرأي صراحة، ولو كان مخالفاً لرأي رئيسيه، ما دام لم يخرج عن ما يقتضيه عمله من تحفظ ووقار وأصول التعامل، بل ليس هنالك ما يمنع أن ينبه المروؤوس رئيسه الإداري الأعلى لأوجه عدم المشروعية التي تشوب الأمر الصادر إليه، خاصة إذا كانت عدم المشروعية للصيقة في القرار مؤكدة وظاهرة بلا أدنى شك<sup>(3)</sup>. كما لا يجوز للمروؤوس أن يتخذ أسلوب الشكوى وسيلة أو حجة للتناول على رئيسه بما يخرج عن حدود الأدب والأخلاق، كما لا يجوز له أن يتحداه أو يتمرد عليه أو يُشهر به وإلا استوجب الجزاء في الحدود التي تقرها القوانين والأنظمة.

وبالمثل، فإن على الرئيس أن يحترم مروؤوسيه ويقدرهم ويشجعهم ويبث في نفوسهم روح الثقة والطمأنينة، وأن لا ينحاز إلى طائفة من مروؤوسيه أو إلى احدهم فيخصه دون الآخرين باهتمامه وتقديره، فمثل هذا السلوك، خاصة في نطاق العمل الأكاديمي يدل على افتقار الرئيس الإداري (عميد كلية كان أم رئيس قسم أكاديمي) إلى الكفاءة الإدارية الحديثة الناجحة، بالإضافة إلى جعله ضعيف الشخصية بعيداً عن احترام من يتعاملون معه داخل محيط العمل.

فجوهر الإدارة الأكاديمية الناجحة تكمن في مدى تفوق الرئيس الإداري في التعامل بنجاح مع زملائه ومروؤوسيه، ومدى قدرته على الاتصال الجيد بهم، والتأثير فيهم وتقديرهم وإشعارهم

(1) على الرغم من كون هذه المسألة قد تندرج ضمن خانة الحلول التنظيمية العامة، إلا أننا فضلنا الإشارة إليها ضمن مداخل الحلول الشخصية المقترحة لعلاج ضغط العمل الإداري، لاتصالها وملاستها المباشرة للقدرات والمهارات الفردية الخالصة، لكافة العاملين في المجال الأكاديمي.

(2) (المرجع السابق، ص50).

(3) (شطناوي، 1998-1999، دراسات في الوظيفة العامة، ص259-260).

### قراءة واقعية لظاهرة ضغط العمل الإداري في منظومة العمل الأكاديمي

بأهميتهم في انجاز العمل، والاستماع إلى آرائهم الاهتمام بها وتفهمها، الأمر الذي يرفع من روحهم المعنوية، ويساعدهم على انجاز العمل بنشاط وسرعة وكفاءة ورضا<sup>(1)</sup>.

وينبغي التوضيح أخيراً أنه لا يجوز للرئيس الإداري ( بصرف النظر عن مسماه الوظيفي ودرجته العلمية أو الإدارية) التذرع بواجب الطاعة الرئاسية فيما يتعلق بأعضاء الهيئة التدريسية، لأن الأستاذ الجامعي يفلت من الخضوع لواجب الطاعة في إطار عملة المعقد والحساس<sup>(2)</sup>، خصوصاً فيما يتعلق بتحديد مضمون اللقاءات العلمية. فمن المسلم به أن حرية الفكر والتعبير تعد أهم ضمانات التعليم المحايدة والنزيهة والموضوعية<sup>(3)</sup>.

### المطلب الثاني: مداخل الحلول التنظيمية (الإدارية) المقترحة لعلاج ضغط العمل الإداري

انطلاقاً من طبيعته المسؤولية المعقدة الواقعة على مؤسسات التعليم العالي بتحقيق أهداف ومخرجات التعليم العالي، فإنه ينبغي على نفس النسق أن تولي المؤسسة اهتماماً جاداً بإدارة ضغوط وتوترات العمل تجاه الموظفين الأكاديميين والإداريين، سواء من خلال المنظور الإنساني، بتحمل مسؤولية اجتماعية تجاه الاهتمام برقاهية الموظفين ورعاية إنسانيتهم، أو من خلال تركيز الاهتمام بالمنظور الإنتاجي لقدرات الموظفين وتميئتها، وكذلك من حيث المنظور الأبتكاري والإبداعي وترسيخ مفهوم القدرة على تحمل المسؤولية، وما يرتبط بكل ذلك من تحقيق مردود مادي مصلحة نهائية مشروعة مرتبطة ومرتتبة على تحقيق المناظير السابقة كافة.

وبذلك، يمكن للمؤسسات التعليمية أن تتخذ وتمارس بعض الحلول والسياسات الوقائية والعلاجية التي من شأنها أن تقلل أو تعالج من ظاهرة ضغوط العمل، نورد أهمها في الفروع الآتية:

### الفرع الأول: التطبيق المُحكم لمبادئ الإدارة العامة والتنظيم الإداري

إن فهم الأصول الأساسية المتعارف عليها في علم الإدارة العامة، يبدأ أولاً من معرفة المعنى الشمولي والأصولي لمصطلح الإدارة العامة، الذي يُعرّفه الدكتور بشار عبد الهادي بأنه: " كل جهد أو نشاط جماعي داخل المنظمات العامة يتصل بإنتمام أو تنفيذ الأعمال بواسطة الموظفين عن

(1) لذلك تقع مسؤولية تحسين العلاقات الإنسانية والعاطفية والاجتماعية على عاتق الرؤساء والمسؤولين الأكفاء ذوي الخبرة والقدرة القيادية الحكيمة والمنتزعة، القادرين على إيجاد الوسائل المناسبة والمشروعة، وعلى كافة المستويات الوظيفية، للحد من مشكلات الصراع الوظيفي، وبالتالي التخفيف من ضغط العمل ضمن مفهوم التعاون المُحبيب، ومبدأ المشروعية.

(2) تعد عملية التدريس الجامعي عملية ذات طبيعة معقدة لكونها تتأثر بعدة عوامل، منها ما يتصل بالأستاذ الجامعي من حيث إعداد علمياً وتربوياً، وسمات شخصيته، وقدرته على التواصل والاتصال مع المحيط الذي يتعايش فيه. ومنها ما يتصل بالطالب الجامعي من حيث خصائصه الشخصية، وقدراته واستعداداته وميوله. ومنها ما يتصل بالمنهج والخطط الدراسية والبرامج من حيث محتواها وأهدافها ومتطلباتها وتقويمها. هذا بالإضافة إلى المناخ الجامعي السليم الذي ينبغي أن توفره الإدارة الجامعية. انظر: (السر، تقويم جودة مهارات...، ص282)، مرجع سابق.

(3) انظر: (شطناوي، دراسات في الوظيفة العامة، ص256)، مرجع سابق.

## بهاء الدين مسعود خويرة

طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتصرفاتهم العملية من جانب، واستخدام الإمكانيات المادية على الوجه الأمثل من جانب آخر، قاصدة بذلك إشباع الحاجات الجماعية على مقتضى أحكام الدستور والقوانين<sup>(1)</sup>.

وعلى غرار ما يؤكد عليه أستاذنا الجليل في إطار الوظيفة العامة<sup>(2)</sup>، نرى في مجال دراستنا ضرورة اطلاع كل مسئول في مؤسسات التعليم العالي على واقع العمل الأكاديمي والإداري لمؤسسات التعليم العالي العربية والأجنبية بمختلف تصنيفاتها وأشكالها وبرامجها التدريسية، وذلك لتأهيل قياداتنا الأكاديمية والإدارية نظرياً وعملياً لفهم الأسس والمبادئ التنظيمية العامة المتعلقة بالإدارة الجامعية فهماً متعمقاً وسليماً. فالملاحظ في كثير من مؤسساتنا أنها تقوم بتعيين أو تكليف فئات مختلفة من الأكاديميين والإداريين في مناصب إدارية حساسة، لمجرد كونهم أتموا خبرات عملية ودراسات علمية تؤهلهم لمباشرة مهام ومسؤوليات المنصب الإداري المحدد، لكن هذه التعيينات أو التكاليف لم تأخذ بالحسبان-فيمن أنيطت بهم ممارسة هذه المسؤولية-مدى توافر فلسفة إدراك العمليات الإدارية ووسائل مباشرتها ضمن إطار مبادئ الإدارة العامة النظرية والتطبيقية، مما يجعلهم في وضع وظيفي يفتقرون فيه للكفاءة والفعالية المطلوبة، ويوجد لديهم ولدى غيرهم من المحيط الأكاديمي والإداري، ضغط عمل يتقل كاهلهم، وكاهل غيرهم، مهما أعطوا من رعاية عاطفية ومشاركة إدارية.

فالمخالفات والأخطاء التي يقع فيها كثير من القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي، تأتي نتيجة عدم إتباع المبادئ والأصول الأساسية المتعارف عليها في علم الإدارة العامة، والتي تسبب بدون أدنى شك، كثيراً من الضغوط النفسية لمرؤوسيه، خاصة عندما يتم تحميل الآخرين مسؤولية الخطأ عن أداء العمل دون إعطائهم الصلاحيات المناسبة لممارسة العمل على الوجه المطلوب، وهو ما يؤدي بطبيعة الحال إلى فقدان الرئيس الإداري القدرة على السيطرة وممارسة الرقابة على الموظفين الذين يعملون تحت إشرافه<sup>(3)</sup>.

لذا فإن توافر قدر معقول من الإلمام بمبادئ الإدارة العامة في انجاز العمل الأكاديمي، وما يستلزمه الأمر من ترسيخ وتجسيد لمفاهيم الحكم الإداري الرشيد، وأصول القيادة الإدارية المتعارف

(1) مؤلفه: (التقويض في الاختصاص، ص15)، وكذلك مؤلفه: (دراسات وأبحاث...، ص5)، مراجع سابقة.

(2) مؤلفه: (دراسات وأبحاث...، ص25)، وكذلك مؤلفه: (ضغط العمل...، ص161)، مراجع سابقة. والحقيقة إن ما دفعنا إلى اقتباس العديد من الأفكار والنظريات والمبادئ الإدارية المطبقة في مجال القانون الإداري لتطبيقها في مجال دراستنا، هو أنه، على الرغم من اختلاف الإدارة العامة والإدارة الخاصة في نقاط عديدة، إلا أن أساسهما واحد ومتماثل مهما تباينت الوسائل. انظر بعض المراجع الهامة التي تناولت هذه المسألة، والتي أشار إليها أستاذنا الدكتور (عبد الهادي، التقويض في الاختصاص، ص18، هامش رقم 3)، مرجع سابق.

(3) انظر بنفس المعنى: (ماهر، ص117)، مرجع سابق.



### قراءة واقعية لظاهرة ضغط العمل الإداري في منظومة العمل الأكاديمي

عليها، سيؤدي حتماً ومؤكداً إلى إشاعة روح الانضباط الإداري والتنظيمي بين المستويات الوظيفية المختلفة، الأمر الذي سيؤدي حتماً ومؤكداً إلى التخفيف من جانب أو أكثر من الجوانب السيئة المرافقة لظاهرة ضغط العمل الإداري.

#### الفرع الثاني: تصميم وظائف ذات جدوى للقيادات الأكاديمية

في الكثير من الأحيان، وفي ظل تطور الوسائل التعليمية الحديثة، تفقد بعض الوظائف الإدارية في المؤسسات الجامعية قيمتها الفنية والإنتاجية وتصبح مكانتها شكلية، أكثر من كونها وظائف إنتاجية، فزيادة حدة التخصص بالقدر الذي يفقد الموظف قدرته على الإبداع والتطوير في أداء العمل سيجعل من الموظف مجرد أداة صماء، بحيث سينقلب العمل بالنسبة إليه إلى مجرد مهام وترتيبات روتينية مملة، تتعدم فيها حرية التصرف أو القدرة على أداء عمل متكامل، أو القدرة على التأثير على عمل الآخرين<sup>(1)</sup>.

وبما أن الوقاية خير من العلاج حتى في الشؤون القانونية، فإنه ينبغي إعادة النظر في تصميم الوظائف المدرجة ضمن إطار السلم الإداري، بما يتطابق من ناحية مع الهيكلية التنظيمية العامة للمؤسسة المصادق عليها من الجهات الرسمية المختصة<sup>(2)</sup>، وبالشكل الذي يجعل منها وظائف ذات أهمية ومعنى من ناحية أخرى<sup>(3)</sup>. وهذا يتحقق من ذلك خلال ضمان قيام الوظيفة المسماة في الهيكلية الإدارية بالعديد من المهام والأنشطة التي تعود على العمل ذاته بالنفع المادي والمعنوي، وتُحَوَّل بنفس الوقت قدرًا مناسباً من المسؤوليات والصلاحيات اللازمة لأداء العمل بما يتناسب مع ما تطلبه تلك المهام من خبرات ومهارات فنية وإدارية، وفي المحصلة النهائية يجب أن يعكس وجود الوظيفة أو المنصب الإداري المسمى في السلم الإداري على القدرة بتفعيل التغذية الراجعة لدى ممارستها من حيث مدى تقدمه في انجاز العمل.

#### الفرع الثالث: إعادة تنظيم الهيكلية الإدارية لمنظومة العمل الأكاديمي

تُعاني مؤسسات التعليم العالي، من وقت إلى آخر، من مشاكل تنظيمية تتبع من تغييرات غير محسوبة في هياكل الوظائف القيادية والعلاقات والسياسات والإجراءات التنظيمية، ومثل هذه التغييرات الارتجالية ستلقي بمزيد من الضغوط النفسية على العاملين في المؤسسة، لا سيما أن

(1) انظر: (ماهر، ص117-118)، مرجع سابق.

(2) يمكن أن نسقط الخلل في هذه المسألة لدى بعض مؤسساتنا الفلسطينية، بما نشاهده من استحداث بعض المناصب والتكليفات الإدارية الغربية عن الهيكلية التنظيمية العامة للمؤسسة المصادق عليها من وزارة التعليم العالي، مثل استحداث منصب مستشار الرئيس للشؤون الإدارية بالرغم من وجود منصب نائب أو مساعد الرئيس للشؤون الإدارية في ذات المؤسسة.

(3) انظر للمزيد حول هذا الشأن: (Christensen and Læg Reid, December 1999, p.p.169-193)، وانظر بشأن الآثار المترتبة على إعادة تصميم الوظائف: (Carayon and Zijlstra, Op.Cit.p.45).

### بهاء الدين مسعود خويرة

مؤسسات التعليم العالي العربية تنتهج في غالبيتها نهج الإدارة التعليمية الكلاسيكية التقليدية، شأنها في ذلك شأن مؤسسات التعليم العالي العربية بوجه عام، التي ما زالت للأسف الشديد في مرحلة النمو في كافة المجالات، خاصة في مجالات التعليم العالي، لذا فإن أحداث أي تغييرات مفاجئة في مفاصل وهياكل التنظيم الإداري دون تهيئة الظروف المناسبة ودراسة الآثار المترتبة على ذلك، سيؤدي إلى نتائج سلبية، إن لم تكن كارثية.

لذا ينبغي في هذا الإطار، إعادة توصيف العلاقات التنظيمية بين مختلف المستويات الإدارية، وإعادة تصميم إجراءات العمل، وتبسيطها، والنظر في حجم أعباء العمل الملقاة على عاتق أعضاء هيئات التدريس بما ينسجم مصفوفة الأهداف التعليمية ومخرجات التعلم المتوقعة، وكذلك النظر في هيكل المقررات الوظيفية للكليات والأقسام والمراكز، بما يتناسب مع حجم عبء العمل في كل وحدة تنظيمية وإدارية.

ونظراً لأهمية هذا المحور التنظيمي، وتشعب وتعقد مخرجاته والأسس التي يبني عليها، التي تحتاج بالفعل إلى مؤلف قائم بذاته للإحاطة بتفصيلاته، فنقتصر على إبراز تطبيقين عمليين في الفقرتين الآتيتين، قد يكون في توضيحهما الأهمية العلمية والجودة العملية في معالجة التأثيرات السلبية لضغوط العمل في مجال دراستنا.

#### أولاً: تفعيل نظام الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية

بما أن المؤسسات التعليمية، -شأنها شأن أي مؤسسات تنظيمية-، تعتمد بدرجة أساسية على فاعلية التواصل الإداري فيها، فإنه ينبغي توفير نظام اتصال فعال ودائم<sup>(1)</sup> بين كافة المستويات الأكاديمية والإدارية داخل المؤسسة، يتم من خلاله إعادة بناء وتنظيم هذه المؤسسات لتواجه مختلف التحديات التي تواجهها في مكوناتها الداخلية أو البيئية التي تعيش فيها محلياً ودولياً، الأمر الذي يوجد استقراراً وظيفياً وتعاوناً عملياً، ويشكل ضماناً لتسهيل تدفق المعلومات المناسبة من أجل اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة والصائبة<sup>(2)</sup>.

وهكذا ترتبط فاعلية الاتصال الإداري بمجمل عمليات الاتصال الداخلية والخارجية التي تقوم بها القيادات الأكاديمية في المؤسسة والتي تتصف بالانفتاح والوضوح والاهتمام والمشاركة، مع

(1) تعد عملية الاتصال من العمليات الحيوية في أي مؤسسة تنظيمية، وتتداخل وتتفاعل مع جميع العمليات الإدارية الأخرى، وتشكل ضرورة أساسية لا غنى عنها لجميع التنظيمات السياسية والاجتماعية والثقافية والتعليمية وغيرها. انظر: (أبو كريم، وطناش، ص190-193)، مرجع سابق.

(2) مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة إتباع (نظام تدرج الوظائف ووحدة الرئاسة)، الذي يعني تعدد المستويات أو المراكز الوظيفية مع تدرجها وتماسكها ضمن هرم (تبيينه الهيكلية التنظيمية العامة للمؤسسة) يربط كل رئيس بمرؤوسه. فالخروج عن هذا النظام يؤدي إلى اختلاط وتضارب في الاختصاصات داخل المؤسسة، وبالتالي وجود ضغط في العمل الوظيفي. انظر: (عبد الهادي، ضغط العمل...، ص163 هامش رقم (61) والمراجع التي أشار إليها في نفس الموضوع)، مرجع سابق.

### قراءة واقعية لظاهرة ضغط العمل الإداري في منظومة العمل الأكاديمي

اختيار الوقت ووسيلة الاتصال والتغذية الراجعة المناسبة، والتحرري من صحة ومصداقية نوع وحجم المعلومات، نظراً لكون المعلومات الصائبة والموثقة حول نوعية وجود العمل الأكاديمي والإداري في المؤسسة تعطي الجميع خيار الحصول على ضمان لكفاءة النظام التعليمي، على اعتبار أن الاتصال الفعال هو السبيل لتوحيد نشاط المؤسسة، ووسيلة لا غنى عنها في تغيير السلوك وتحقيق الأهداف المرسومة<sup>(1)</sup>.

#### ثانياً: تفعيل أسس المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية:

إن شعور الموظف بأنه يشارك بطريقة من الطرق بتسيير العملية الإدارية، يجعله دائم القدرة على مواجهة ضغط العمل<sup>(2)</sup>، لأن عدم المشاركة في اتخاذ القرارات أو البعد عن مراكز اتخاذ القرارات يولد الشعور بالضغط النفسي، كنتيجة طبيعية لتهميش طاقات الموارد والقدرات البشرية التي تعد الوسيلة الأساسية لإتمام أي نشاط وظيفي.

فالمفروض بالرئيس الإداري -بصرف النظر عن الموقع الإداري الذي يشغله- أن يُفعل نُظم المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، مع الأخذ بعين الحيطه والحذر بأن مشاركة الموظفين في الشؤون الوظيفية لا تعني قيام كل موظف على حدا بهذه المشاركة، لأن مثل هذا الأمر يخلق الفوضى الوظيفية ويعوق انجاز الأعمال، ويسبب مشكلات عملية لا حصر لها، وبالتالي ينبغي أن تتم أسس المشاركة من خلال قنوات ووسائل قانونية منظمة ومحددة بشكل دقيق ومدروس، نذكر منها على سبيل المثال:

**1- المشاركة من خلال اللجان أو المجالس:** ويتم ذلك عن طريق قيام الإدارة العليا في المؤسسة بتشكيل لجان أو مجالس دائمة أو مؤقتة من بين الموظفين الأكاديميين والإداريين في المؤسسة، مع مراعاة التخصص العلمي والخبرات العملية الذي تفرضه طبيعة عمل اللجان والمجالس، بحيث لا يصدر أي قرار إلا بتوصية من هذه المجالس أو اللجان، سواء بالإجماع أو بالأكثرية، وهو ما يقتضي أن يكون عدد أعضاء اللجنة أو المجلس ملائم من الناحية القانونية، (يُفضل أن يكون فردياً لكي لا يتعطل اتخاذ القرار)، كما يجب أن تعطى اللجنة أو المجلس اختصاصات حقيقية وسلطات

(1) الجدير بالذكر أن بعض الدراسات أظهرت بوضوح أن هنالك شعوراً سلبياً نحو الاتصال الأكاديمي مع أعضاء الهيئة التدريسية، تُرجم هذا الشعور بمظاهر متعددة، منها على سبيل المثال، أن بعض أعضاء الهيئة التدريسية لا يحترمون وجهات نظر الطلبة أو يعطونهم فرصة التعبير عن آرائهم، إضافة إلى أن هنالك شعوراً لدى الطلبة بعدم تحلي بعض أعضاء الهيئة التدريسية بالكياسة أو الحكمة عند التخاطب معهم، ولا يعطون الطلبة القدر الكافي من الاهتمام بحل مشاكلهم الأكاديمية أو الشخصية أو حتى المتابعة المهنية بعد التخرج. انظر مثلاً الدراسة التي قام بها كل من: (يونس، والعمرى، 1994، ص359-387).

(2) انظر: (الصباغ، ص38)، مرجع سابق.

### بهاء الدين مسعود خويرة

فعلية للتأثير في عمليتي اتخاذ وتنفيذ القرارات، وإلا أصبحت المسألة مجرد محاولات ساذجة لإرضاء الموظفين بإجراءات شكلية خالية من أي قيمة عملية ملموسة<sup>(1)</sup>.

**2- استخدام أسلوب التفويض في الاختصاص<sup>(2)</sup>:** والذي يقصد به أن يعهد صاحب الاختصاص الأصل بممارسة جزء من اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه، -وفقاً لنص في القانون يجيزه-، ليمارسوها دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤولية الأصل قائمة بشأن الاختصاصات المفوضة في علاقته مع السلطات الرئاسية العليا، وبنفس الوقت قيام مسؤولية جديدة يتحملها المفوض إليه تجاه صاحب الاختصاص الأصل في حدود قرار التفويض.

**3- المشاركة من خلال النقابات والاتحادات العمالية:** النقابات والاتحادات العمالية تعد أجساماً تُمثل فئات معينة من الموظفين الذين يعملون في مجالات مختلفة، تدافع عن حقوقهم ومصالحهم المشروعة. والحقيقة أن إنشاء نقابات للموظفين في إطار مؤسسات التعليم العالي هو ضرورة عملية ملحة في ظل الظروف الإدارية الصعبة التي تمر بها مؤسساتنا، وهي ضرورة لا ينبغي أن تتأثر باختلاف الأوضاع القانونية لمؤسسات التعليم العالي سواء من حيث النشأة أم البرامج التدريسية، لا سيما أن حق تشكيل النقابات والجمعيات والاتحادات والمشاركة فيها، هو حق دستوري مكفول بموجب القانون الأساسي الفلسطيني المعدل الذي يعد لغاية الآن البديل المؤقت للدستور الفلسطيني<sup>(3)</sup>.

فما دامت تلك النقابات أو الاتحادات تمارس نشاطها في ضوء مبدأ المشروعية، ستستطيع ممارسة دورها الفعال في المساهمة في نشر الوعي الوظيفي البناء، وتسهيل وتبسيط قنوات الاتصال والتعاون الإيجابي بين إدارات مؤسسات التعليم العالي والموظفين الأكاديميين والإداريين، ضمن قواعد السلوك والوعي المتبادل لإنهاء الاختلافات وتحديد المسؤوليات ومجالات التصرف<sup>(4)</sup>.

(1) انظر: (عبد الهادي، دراسات وأبحاث...، ص 19-20)، مرجع سابق.

(2) انظر تفصيلاً في موضوع التفويض في الاختصاص: الدكتور (عبد الهادي، التفويض في الاختصاص، ص 53 وما بعدها لا سيما ص 195-196)، وكذلك: (القبيلات، القانون الإداري، الجزء الثاني، ص 39 وما بعدها)، وكذلك: (الخلايلة، القانون الإداري، الكتاب الثاني، ص 197 وما بعدها)، مراجع سابقة.

(3) تنص المادة (2/26) من القانون الأساسي الفلسطيني المعدل لسنة 2003 على أنه: " للفلسطينيين حق المشاركة في الحياة السياسية أفراداً وجماعات ولهم على وجه الخصوص الحقوق الآتية: 2- تشكيل النقابات والجمعيات والاتحادات والروابط والأندية والمؤسسات الشعبية وفقاً للقانون". القانون الأساسي المعدل المنشور في العدد (0) من الوقائع الفلسطينية (عدد ممتاز) بتاريخ 2003/03/19، صفحة (5).

(4) انظر في النواحي الإيجابية والسلبية لوجود النقابات والاتحادات العمالية في مؤسسات التعليم العالي: (فيكتور بالدريديج وآخرون، ص 127)، مرجع سابق.

### قراءة واقعية لظاهرة ضغط العمل الإداري في منظومة العمل الأكاديمي

#### الخاتمة:

بعد أن وصلنا إلى خاتمة موضوع يعد من الموضوعات المعقدة، بالنظر لتعلقه بمعالجة مشكلات إنسانية وعملية وواقعية وقانونية وإدارية، تبين بشكل واضح أن وجهة النظر القائلة بأن ضغوط العمل ترتبط بشكل مباشر بالعمل ذاته، على اعتبار أن طبيعة ومناخ العمل هي المؤثر على الفرد في إحداث الضغط الواقع عليه، لا يمكن التسليم بها بشكل مطلق، لكون الضغط الذي يظهر آثاره ونتائجه العلمية والعملية داخل مجتمع العمل، ما هو إلا نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل، منها ما هو خارجي، أي يقع خارج الإطار الشخصي والنفسي، ومنها ما يتعلق بالنطاق الداخلي المرتبط بالعمل نفسه، ومنها ما يرجع إلى الإنسان ذاته والنواحي الشخصية والعاطفية المرتبطة به.

لذلك فإن مسؤولية علاج تأثير ظاهرة ضغط العمل الإداري ليست مسؤولية منفردة على عاتق المؤسسة التعليمية فقط، ولكن هي في الحقيقة التزامات متبادلة، وجهود مشتركة، بين المؤسسة ذاتها كشخصية معنوية مستقلة، والكادرين الأكاديمي والإداري، كل بحسب موقعه القانوني والتنظيمي، ووفقاً للدور المرسوم له في إطار السياسة العامة المرسومة في المؤسسة، كل ذلك يأتي ليصب في المحصلة النهائية لمصلحة العمل، وتسييره بشكل مطرد ومنظم دون معوقات أو مصاعب، وهو ما دعانا إلى التعامل بحذر شديد مع ضغوط العمل في قطاع التعليم العالي المؤسسي، لكي نستطيع تحقيق الحد الأقصى من الأهداف المتوقعة لهذا القطاع بأسلوب علمي مدروس، ومنهج إداري مُتطور، نستطيع من خلاله مواجهة أسباب ضغوط العمل بعدة وسائل وأساليب علاجية مناسبة.

#### توصيات الدراسة:

إن الإشكالات والعقبات التي أوجدتها ظاهرة ضغط العمل الإداري في إطار العمل الأكاديمي، والتي تم إبرازها على امتداد الموضوعات التي تناولناها في هذه القراءة الواقعية، كما تم التطرق إلى أسبابها ونتائجها بالتفصيل، تُشير الحاجة إلى العديد من التوصيات العملية، نورد جانباً منها في النقاط الآتية:

1. العمل على إيجاد دائرة في مؤسسات التعليم العالي، تتمتع باستقلال إداري حقيقي، تتابع بشكل علمي ومدروس مستوى ضغوط العمل لدى كافة الموظفين، مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف والملابسات اللصيقة بكل نشاط أكاديمي أو إداري على حدا، وارتباط ذلك بفهم واع ومستدير لطبيعة عمل الموظف، واختلاف هذه الطبيعة من حيث التخصص والخبرات والقدرات والمهارات والإمكانيات، وهو ما يستتبع -بطبيعة الحال- ضرورة التفرقة في المعاملة بين طبيعة المهام الملقاة على عاتق الكادر الإداري واختلاف مضمونها وأهدافها بالمقارنة مع الكادر الأكاديمي.

بهاء الدين مسعود خويرة

2. تفعيل الأسس والمفاهيم المرتبطة بترسيخ حرية الرأي والتعبير التي تعد مقدمة حتمية للتميز والإبداع والابتكار والريادية في مجال التدريس الجامعي المتميز والبحث العلمي الجاد، الذي يعمل كل منهما على تنمية القيم العلمية والروحية الأصيلة كأهداف رئيسية لمؤسسات التعليم العالي، وتوفير كافة المقومات والدعامات التي تضمن هذا التفعيل والتفاعل لتحقيق التوافق ما بين أحكام التشريعات التي تنظم عمل مؤسسات التعليم العالي، والواقع العملي لهذه المؤسسات، الأمر الذي يوفر بيئة مناسبة للتنمية الوطنية بكل عناصرها التربوية والاقتصادية والثقافية.
3. توصية أخيرة، موجهة لصناع القرار في مؤسسات التعليم العالي العربية عموماً والفلسطينية بشكل أخص، ندعوهم فيها إلى مراعاة الجوانب القانونية والظروف الاجتماعية والاقتصادية الخاصة واللصيقة والمؤثرة بعملية اتخاذ القرارات في مجال القيادة الأكاديمية، التي تعتبر من المجالات الدقيقة والحساسة، والمختلفة عن بقية المنظمات الإدارية والمهنية في مختلف المجالات، سواء كانت مجالات حكومية أو مجالات إدارية خاصة، فالحاجة هنا بات ملحة جداً من أجل النظرة إلى مفهوم الإدارة الأكاديمية نظرة مختلفة عما هي عليه الآن، بشكل يضمن تحقيق سير العملية التعليمية بعدالة متناهية، وتطوير مُنظم، وثقة كبرى تستند إلى طبيعة وحقيقية ومعزى الأهداف السامية التي يسعى قطاع التعليم العالي إلى تحقيقها. فلعله كان من الواضح،-على الأقل من الواقع الذي تعرضنا إليه-، أن هنالك خلل إلى حد ما في إدارة العملية الأكاديمية والإدارية لدى مؤسساتنا، خصوصاً من ناحية تجاهلها لظاهرة ضغط العمل الإداري، وكأن إدارات مؤسساتنا فضلت أن تخطو خطوة إلى الأمام في مجال سير العملية التعليمية التقليدية، لتجد نفسها تخطوا خطوات عديدة إلى الوراء في طريق تطوير جوهر العملية التعليمية ذاتها، حينما غضت البصر عن بعض المؤثرات والظواهر غير المرئية الناتجة عن العمل الأكاديمي.

قراءة واقعية لظاهرة ضغط العمل الإداري في منظومة العمل الأكاديمي

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب:

- بطيخ، رمضان محمد، والعجارمة، نوفان منصور، مبادئ القانون الإداري في المملكة الأردنية الهاشمية: الإدارة العامة: تنظيمها ونشاطها (عمان، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، 2011).
- الخلايلة، محمد علي، القانون الإداري (عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2015). الكتاب الأول
- شطناوي، علي خطار، دراسات في الوظيفة العامة (عمان، مطبعة الجامعة الأردنية، د.ط، 1998-1999).
- شطناوي، علي خطار، القانون الإداري الأردني (عمان، دار وائل للنشر، ط1، 2009). الكتاب الثاني
- شطناوي، علي خطار، موسوعة القضاء الإداري، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط2011، 3).
- الجزء الأول والثاني
- الصيرفي، محمد، الضغط والقلق الإداري. (الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، د.ط، 2006).
- الطماوي، سليمان محمد، القضاء الإداري، (مصر، دار الفكر العربي، ط4، 1967). الكتاب الأول.
- الطهراوي، هاني علي، القانون الإداري (عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1 1997).
- عبد الهادي، بشار، دراسات وأبحاث في الإدارة العامة والقانون الإداري (عمان، دار الفرقان للنشر والتوزيع ط1، 1983)
- عبد الهادي، بشار، التفويض في الاختصاص (عمان، دار الفرقان للنشر والتوزيع، ط1، 2013).
- عليومات، خالد عيادة، ضغوط العمل وأثرها على الأداء (عمان، دار الخليج للنشر والتوزيع، ط1، 2015)
- عياصرة، معن محمود، وبنو أحمد، مروان محمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل (عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2008).
- القبيلات، حمدي، القانون الإداري (عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، 2010). الجزء الأول.
- القبيلات، حمدي، القانون الإداري (عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2010). الجزء الثاني.
- كنعان، نواف، القيادة الإدارية (عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط3، 2010).
- كنعان، نواف، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق (عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط9، 2011)
- كنعان، نواف، القانون الإداري (عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط4، 2010). الكتاب الأول.

بهاء الدين مسعود خويرة

كنعان، نواف، القانون الإداري (عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2010). الكتاب الثاني.  
كنعان، نواف، القضاء الإداري (عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2010).  
ماهر، أحمد،: كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل (الإسكندرية، الدار الجامعية، د.ط، 2005).

ثانياً: الأبحاث:

أبو كريم، أحمد فتحي، وطناش، سلامة يوسف، فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية (مجلة دراسات - العلوم التربوية، المجلد 35، العدد 1، 2008).  
الخطيب، نعمان، الإطار القانوني لمؤسسات التعليم العالي الخاصة في الأردن (أبحاث اليرموك "سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية"، المجلد 22، العدد 2، حزيران 2006  
الصباغ، زهير، ضغط العمل (المجلة العربية للإدارة، المجلد الخامس، العددان الأول والثاني، حزيران، 1981).

السر، خالد خميس، تقويم جودة مهارات التدريس الجامعي لدى أساتذة جامعة الأقصى في غزة، (جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2004).

[https://www.alaqsa.edu.ps/site\\_resources/aqsa\\_magazine/files/25.pdf](https://www.alaqsa.edu.ps/site_resources/aqsa_magazine/files/25.pdf)

عبد الهادي، بشار، ضغط العمل في الوظيفة العامة - دراسة تحليلية وعلاجية (مجلة الحقوق للبحوث القانونية والاقتصادية، العددان الأول والثاني، 1993).

عزت، أحمد، مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها (قضايا وإصدارات حقوق الإنسان، القاهرة، مصر. المكتبة العامة، 2009. منشور على الموقع الإلكتروني:

<http://old.qadaya.net/node/3068>

فيكتور بالدريبيج وآخرون: ، صنع السياسات والقيادة الفعالة، دراسة عن الإدارة الجامعية في الولايات المتحدة. عرض وتحليل: علوي، حسين، والنجار، محمد عدنان" (المجلة العربية للإدارة، المجلد الخامس، العددان الأول والثاني، حزيران 1981).

يونس، عبد الرزاق، والعمرى، بسام، اتجاهات طلبة الدراسات العليا في الجامعة الأردنية نحو الاتصال الأكاديمي مع أعضاء الهيئة التدريسية (مجلة دراسات، المجلد 21، العدد 1، 1994).

راضي، ميرفت محمد، تصور مقترح لتجويد البحث العلمي في الجامعات الفلسطينية (بحث مُقدم للمؤتمر العربي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين، 4-2012/5:04).

[http://se.uofk.edu/multisites/UofK\\_se/images/stories/se/papers/58.pdf](http://se.uofk.edu/multisites/UofK_se/images/stories/se/papers/58.pdf)



### قراءة واقعية لظاهرة ضغط العمل الإداري في منظومة العمل الأكاديمي

السر، خالد خميس، عوائق تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وسبل التغلب عليها (بحث مُقدم إلى ورشة عمل بعنوان: حوكمة مؤسسات التعليم العالي، وزارة التربية والتعليم، غزة، فلسطين، 2013).

الفر، ماجد محمد، تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، حالة دراسية لكليات العلوم الاقتصادية والإدارية في غزة ( بحث مُقدم إلى المؤتمر العربي الثالث لضمان جودة التعليم، جامعة الزيتونة، الأردن. نيسان، 2013).

### ثالثاً: الرسائل العلمية:

بركة، كامل يوسف، دور أساليب المحاسبة الإدارية في تفعيل حوكمة الشركات، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012).

النوشان، علي بن حمد بن سلمان، ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات، دراسة مسحية على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنية في مدينة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003).

شرف، هناء سمير مصباح، واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات ذلك في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الضفة الغربية (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2015).

### رابعاً: المراجع الأجنبية:

- A.Beehr,Terry and E.Newman,John ,1978,Job Stress Employee and Organizational Effectiveness, A Fact Analysis, Model and Literature Review ,Personnel Psychology,Vol.31,Issue.4.
- Brodzininski, J.Scherer and Grayer,R ,1994,Work Place Stress, Personnel Administration, Vol. 7, No.2.
- Carayon, Pascale and Zijlstra,1999, Relationship between job control, work pressure and strain: Studies in the USA and in The Netherlands, Work & Stress, 13:1, 32-48, DOI.
- Christensen, Tom and Lægreid, Per ,December 1999,New Public Management: Design, Resistance, or Transformation?A Study of How Modern Reforms Are Received in a Civil Service System, Public Productivity & Management Review,Vol. 23, No. 2.
- E.Newman,John and A.Beehr,Terry ,1979,Personnel and Organizational Strategies for Handling Job Stress: A Review of Research and Opinion, Personnel Psychology, Vol, 32, Issue.1.

بهاء الدين مسعود خويرة

- 
- J,Killy,1994 ,The Executive Time and Stress: Management Program, Nj: Alexander Hamilton Institute ,Inc.
- Johansson,Gunn and Aronsson,Gunnar,1984,Stress Reactions in Computerized Administrative Work, Journal of Occupational Behavior, Vol.5.
- Quick, J C, and Quick J D ,1984,Organizational Stress and Preventive Management, New York,Mcgraw-Hill Book Company.
- Volkwein, James Fredreicks and Zhou,Ying .April 2003, Testing A Model of Administrative Job Satisfaction, Research in Higher Education, Vol. 44, No. 2.